

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**LİDERLİK TİPLERİ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL
YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**
(Doktora Tezi)

EBRU GÖZÜKARA

İSTANBUL, 2014

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**LİDERLİK TIPLERİ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL
YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ
İLİŞKİLER**
(Doktora Tezi)

Tezi Hazırlayan:
EBRU GÖZÜKARA
Öğrenci No:
125600136

Tez Danışmanı:
Prof Dr. Halit Keskin

İSTANBUL, 2014

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

05/04/2014

Enstitümüz İşletme Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* doktora programı öğrencilerinden **125600136** numaralı **Ebru GÖZÜKARA** "İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişki**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun **24.03.2014** tarih ve **2014/05** sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince **(60)** dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Prof. Dr. Halit KESKİN



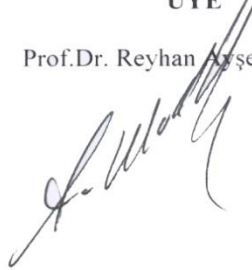
ÜYE

Prof. Dr. Hüseyin İNCE



ÜYE

Prof. Dr. Reyhan Arşen WOLFF



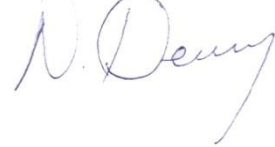
ÜYE

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN



ÜYE

Prof. Dr. Nevin DENİZ



YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum ‘‘Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, rgtsel Yaratıcılık ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler’’ başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldığları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ebru GÖZÜKARA



ÖZET

LİDERLİK TIPLERİ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER Ebru GÖZÜKARA

Doktora Tezi, İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Halit KESKİN

Nisan, 2014 - 141 sayfa

Firma performansı bir işletmenin sürdürülebilir olması ve elde edeceği rekabet avantajının değerlendirilmesi konusunda önemli bir değerlendirme kriteridir. Firma performansının oluşmasında etkili olan yenilikçi kültür ve örgütsel yaratıcılık firmaların rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayacak mal, hizmet ve fikirler üretmesine yardımcı olmaktadır. Bunun yanısıra örgüt içinde örgütsel yaratıcılığın ve yenilikçi kültür ortamının oluşturulması ise firmanın liderlerine bağlı olarak gelişmektedir. Literatürde farklı yaklaşımlara göre sınıflandırılan liderlik türleri tarandığında yenilikçi kültür ve örgütsel yaratıcılık ortamının oluşmasında en ilişkili olacak liderlik tiplerinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipleri olduğu belirlenerek çalışmanın liderlik tipleri değişkenleri oluşturulmuştur. Liderlik tiplerinin yenilikçi kültür ile ilişkisinde ise çevresel belirsizlik boyutlarından pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizliğin bu ilişkiye etkisi incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Liderlik Tipleri, Yenilikçi Kültür, Örgütsel Yaratıcılık, Çevresel Belirsizlik, Firma Performansı.*

ABSTRACT

THE RELATIONSHIPS AMONG LEADERSHIP STYLES, INNOVATION CULTURE, ORGANIZATIONAL CREATIVITY and FIRM PERFORMANCE

Ebru GÖZÜKARA

Doctorate Thesis, Business Department

Supervisor: Prof. Dr. Halit KESKİN

April, 2014 - 141 pages

Firm performance is an important evaluation criteria for evaluating the company's sustainability and competitive advantage. Innovative culture and organizational creativity affect a company's performance, and help the company to produce goods, services and ideas that provide competitive advantage. Establishment of innovative culture and organizational creativity in a company depends on the leadership in the company. This Phd. dissertation, investigates the relationships among organizational creativity, innovation culture and leadership types, such as transformational leadership, transactional leadership and passive-avoidant leadership. In addition, I investigate the moderator role of environmental uncertainty including market uncertainty and technological uncertainty in the relationship between leadership styles and innovative culture.

Keywords: *Leadership types, Innovation culture, Organizational Creativity, Environmental uncertainty, Firm performance.*

ÖNSÖZ

Tez çalışmam süresince bilimsel destek, teşvik ve yardımlarını esirgemeyen, sonsuz bilgisiyle beni aydınlatan, büyük bir özveri ile değerli yönlendirmeler yapan, samimi bir ortamda çalışma fırsatı veren ve birlikte çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım; engin bilgisine saygı duyduğum değerli hocam Prof Dr. Halit KESKİN'e teşekkürlerimi sunarım.

Tez konusunun seçimi ve çalışmanın ilerletilmesindeki her türlü yardım ve katkılarıyla çalışmamı ilerletmem konusunda motivasyon sağlayan, kişiliği ve akademik kariyerine hayran olduğum ve her zaman örnek alacağım tez izleme komitesi üyesi saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, yaptığı katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Tavsiyelerini benden esirgemeyen, tez yazımı aşamasında sonsuz destek ve yardımları ile beni yüreklendiren, doktora sürecimin her aşamasında yanımda bulunarak beni onurlandıran tez izleme komitesi üyesi saygıdeğer hocam Prof. Dr. Hüseyin İNCE'ye teşekkür ederim.

Bu tez çalışmasının altyapısını oluşturan ve doktora öğrenimim süresince derslerinden, görüş ve önerilerinden istifade ettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Mümin ERTÜRK, rahmetli Prof. Dr. Erol EREN, ve T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Rektör Yardımcısı, Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü saygıdeğer Prof. Dr. Ümit ATAMAN'a teşekkürlerimi sunarım. Bilimsel çalışmalar hususundaki görüş ve tavsiyeleriyle yol gösterici olan, adını saymadığım bütün hocalarıma; ayrıca Enstitü Sekreteri Metin TOK başta olmak üzere Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, yine tezimin yazım aşamasında bana sağladıkları imkanlar ve yoğun destekleri sebebiyle T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Kütüphanesi Daire Başkanı Mehmet MANYAS'a ve kütüphane çalışanı Melda DEMİRDELEN'e teşekkür ederim. Tez çalışmamı yürüttüğüm dönem süresince bana emeği geçen tüm T.C. İstanbul Arel Üniversitesi çalışanlarına sonsuz teşekkürler ederim. Uygulama aşamasında anket toplamamda desteklerini esirgemeyen Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na, Arelsem Koordinatörü Zeynep HATIPOĞLU'na ve Sn. Emre TİLEV'e özel teşekkürleri borç bilirim. Ayrıca bilimsel desteğini benden esirgemeyerek değerli zamanımı benimle paylaşan ve tüm tez sürecinde desteğiyle beni yüreklendiren Yrd. Doç. Dr. Yağmur ÖZYER'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Bununla birlikte akademik dünyaya katkısı olacağına inanarak yola çıktığım bu çalışmam için sağladıkları yardım ve kolaylıklardan dolayı araştırmaya katılan firma yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Doktora çalışmamda engin tecrübeleri ile göstermiş olduğu yön sayesinde aydınlandığım ve her zaman örnek aldığım değerli insan kayınpederim, babam saygıdeğer Kemal GÖZÜKARA'ya, bana gösterdiği ilgi ve desteğinden dolayı kayıinvalidem, bir tanecik annem Münevver GÖZÜKARA'ya, eğitim hayatımın her aşamasında emeğini benden esirgemeyen, her ihtiyaç duyduğumda yanımda yeralan canım anneme, bugünlerimi görmesini hasretle istediğim, gördüğüne ve gurur duyduğuna inandığım, sevgisini hissederek güç bulduğum, rahmetli babama, bununla birlikte sevgilerini ve sabırlarını benden esirgemeyen tüm aileme ve herşeyden önemlisi bu zor süreçte bana ufakık yüreklerindeki büyük sevgileriyle mutluluk veren, yanımdan ayrılmayan canım kızım Eda ve canım oğlum Aras'a, tüm doktora sürecimde bana gösterdiği hoşgörü, anlayış ve destek sebebiyle hayatımın sonsuz ışığı, sevgili eşim Özgür GÖZÜKARA'ya teşekkürü de bir borç bilirim.

EBRU GÖZÜKARA, 2014

İçindekiler

Özet	iv
Abstract.....	v
Önsöz	vi
İçindekiler.....	vii
Tablo Listesi.....	viii
Şekil Listesi.....	ix
1 GİRİŞ.....	1
2 LİDERLİK, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI KAVRAMSAL YAKLAŞIMI	4
2.1. Liderlik Kavramsal Tanımı ve Genel Özellikleri	4
2.2. Liderlik Teorileri	10
2.2.1. Özellikler Teorisi.....	10
2.2.2. Davranışlar Teorisi	12
2.2.3. Durumsallık Teorisi	17
2.3. Liderlik Tipleri	21
2.3.1. Dönüşümcü Liderlik	21
2.3.2. Etkileşimci Liderlik	26
2.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik.....	31
2.4. Yenilik, Kültür, Örgütsel Kültür ve Yenilikçi Kültür Kavramları.....	32
2.4.1. Yenilik Kavramının İncelenmesi	32
2.4.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı	36
2.4.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı.....	39
2.4.4. Yenilikçi Kültür ve Yenilikçi Kültür Ortamı Oluşturmanın Gereği ve Önemi	46
2.5. Örgütsel Yaratıcılık.....	53
3 HİPOTEZ GELİŞTİRME	70
3.1. Liderlik Türleri ile Yenilikçi Kültür Arasındaki İlişkiler	70
3.2. Yenilikçi Kültür ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler	73
3.3. Yenilikçi Kültür ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler.....	73
3.4. Örgütsel Yaratıcılık ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler	77
3.5. Çevresel Belirsizliğin Liderlik Tipleri ile Yenilikçi Kültür Arasındaki İlimlaştırıcı Etkisi.....	78

4	LİDERLİK TİPLERİ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER	82
4.1.	Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	82
4.2.	Araştırma Metodolojisi	82
4.2.1	Ölçeklerin Geliştirilmesi	83
4.2.2	Ölçeklerin Ön Testi.....	84
4.2.3	Evren ve Örneklem	85
4.2.4	Araştırmanın Kısıtları	85
4.3	Analiz ve Bulgular.....	86
4.3.1	Demografik Özellikler	86
4.3.2	Ölçeklerin Açıklayıcı, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları..	88
4.3.3	Araştırma Hipotezlerinin Testi	95
4.3.4	İlimlaştırıcı Değişken Etkisinin İncelenmesi	98
4.3.5	Araştırma Bulgularının Tartışılması.....	100
5	SONUÇ	103
EK...	138

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Liderlik Tanımları.....	6
Tablo 2 : Liderlik Sınıflandırmaları.....	8
Tablo 3 : Özellikler Teorisinde Yapılan Çalışmalarda Lider Özellikleri.....	12
Tablo 4 : Liderlik Tiplerine İlişkin Hazırlanmış Meta-Analiz Araştırmaları	26
Tablo 5 : Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tiplerinin Temel Davranış Dinamikleri...	30
Tablo 6 : Örgüt Kültürü Tanımları	40
Tablo 7: Yeniliği Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları Üzerine Araştırma ve Literatür Çalışmaları	48
Tablo 8 : Demografik Özellikler Tablosu	87
Tablo 9 : Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	89
Tablo 10 : Model Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları....	91
Tablo 11 : Uyum İyiliği İstatistikleri	93
Tablo 12 : Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları	96
Tablo 13 : Yapısal Eşitlik Modeli İle İlgili Hipotezlere İlişkin Değerler	97
Tablo 14 : Pazar Belirsizliğinin Liderlik Tipleri ve Yenilikçi Kültür Arasındaki İhmlaştırıcı Etkisi	98
Tablo 15 : Teknolojik Belirsizliğin Liderlik Tipleri ve Yenilikçi Kültür Arasındaki İhmlaştırıcı Etkisi	99
Tablo 16 : Bütün Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	100

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Ohio State Üniversitesi Araştırmaları Sonucu Oluşan Liderlik Boyutları	14
Şekil 2 : Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Matriksi	16
Şekil 3 : Durumsal Liderlik Tipinde Liderin Davranışını Etkileyen Unsurlar	18
Şekil 4 : Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli	20
Şekil 5 : Yenilik Süreci	35
Şekil 6 : Bir Fonksiyon Olarak Örgüt Kimliği	46
Şekil 7 : Yenilikçi Kültür Yapı Oluşumu	51
Şekil 8 : Yaratıcılık Süreci	55
Şekil 9 : Bireysel Yaratıcılık Bileşenleri	58
Şekil 10 : Örgütsel Yaratıcılık Teorisi Bileşenleri	61
Şekil 11 : Çoklu Seviye Örgütsel Yaratıcılık Modeli	67
Şekil 12: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	81

1 GİRİŞ

Teknolojinin büyük bir hızla geliştiği çevrede işletmelerin içinde bulunduğu yakın, genel ve küresel çevre dinamikleri hızla değişmektedir. Değişken ve belirsiz çevre koşullarının olduğu bir ortamda değişim işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmalarındaki kritik etken olarak gözlemlenmektedir. Rekabetin adeta boğazkesen noktaya geldiği varsayılan iş dünyasında işletmeler özgün ve eşsiz nitelikteki mal, hizmet ve fikirler ile faaliyetlerini devam ettirmek ve buna bağlı uygulama kontrollerini gerçekleştirmek durumundadırlar. İlk olarak Barney¹ tarafından ileri sürülen sürdürülebilir rekabet avantajı kavramı, Porter² tarafından “uzun dönemde ortalamanın üzerinde performansın temeli” olarak açıklanarak firmaların performanslarının artması için liderler tarafından stratejilerin belirlenmesindeki temel hedef olarak ifade edilmektedir.

Stratejik işletme birimlerinin temel felsefesini oluşturan veri analizlerine dair her detay firmaların performanslarının temelinin oluşturacakları rekabet üstünlüğünü nasıl yaratacaklarını sentezlemeleri ile mümkün olabilmektedir. Bu sentezin gerçekleştirilmesi ise; firmaların işletme çevresini ifade eden ve özellikle müşteriler ile rakiplerin gözlemlenmesi ile yapılan pazar analizi ile gerçekleştirilebilir. Bu analizlere bağlı olarak işletmelerin farklılaşmasını sağlayacak kültürde bir örgüt yapısının oluşturularak bu örgüt yapısının eşsiz ve orijinal ürünler pazara sunmasını sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. İşletme performansının geliştirilmesi ve daha verimli performans çıktıları elde edilmesinde işletmenin yaratıcı düşünme tekniklerinin etkisi üzerine yapılan araştırmalar³, firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak ve performans artırmalarında yarayacak stratejilerin geliştirilebileceği örgütsel yaratıcılığa sahip olmaları gerekliliğine işaret etmektedir. Örgütsel yaratıcılık ise yeni ve orijinal olan yaklaşımları

¹ Barney, J.,(1991). “*Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*” , Journal of Management, Sayı.17, Konu.1, s.99-120

² Porter, M.E., (1985). Competitive Advantage, Duke University, N.C.

³ Suh, T. ve Shin, H. (2005). “*Creativity, Job Performance and Their Correlates: A Comparison Between Nonprofit and Profit-Driven Organizations*”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, Sayı.10, Konu.4, s.203-211

çermektedir⁴. Yaratıcılığın temel felsefesini oluşturan yenilik ise içinde gerçekleştiği yenilikçi kültür ortamı ile hem örgütsel yaratıcılığa etki etmekte; hem de doğrudan işletmenin operasyonel performansına etki etmektedir⁵.

Firmaların performans çıktılarını etkileyecek vizyon belirleme, hedef ve stratejileri oluşturma konusunda karar alan kişiler firmaların üst yönetimini oluşturan örgüt üyeleridir. Firmaların gelecekte nerede olacağına karar vererek stratejileri belirleyen yöneticilerin lider olması beklenmektedir. Bu anlamda araştırmada firma performansını etkileyecek yenilikçi kültür ortamının oluşmasına liderlerin etki ettiği belirtilmektedir⁶. Literatür taraması yapıldığında yaygın olarak yenilikçi kültürün oluşmasını sağlayacak liderlik tiplerinin dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipleri olabileceği öngörülmüştür. Yapılan araştırmalarda genel olarak dönüşümcü liderlik; ilham veren motivasyon, ideal etki, bireysel yardım ve entellektüel uyarım öğeleri ile tanımlanması dolayısıyla yenilikçi kültür ortamının oluşmasına etki etmektedir⁷. Etkileşimci liderlik tipinde liderlerin izleyenleri ödüllendirme mekanizmasının olması⁸ çalışmada; etkileşimci liderlerin belirlediği ve firmanın amaç ve hedeflerine ulaşılması için yenilikçi kültür ortamının oluşmasında etkili olabileceği öngörüsünü oluşturmuştur. Bununla birlikte araştırma konusu olan serbest bırakıcı liderlik tipinin ise; çalışanlarına serbest bir karar alma ortamı yaratmaları dolayısıyla yenilikçi kültüre etkisi olacağı düşünülerek, araştırmanın teorik altyapısına uygun olarak problem değişkeni şeklinde ele alınıp incelenmiştir. Ayrıca liderlik tiplerinin firma performansını etkileyecek örgütsel yaratıcılığın oluşmasına sebep olan yenilikçi kültürle ilişkisinde çevre dinamiklerinden bağımsız bir ortamın olmayacağı belirlenmiştir. Bu kapsamda rekabetin giderek arttığı çevrede

⁴ Sadi M.A. ve Dubaisi A.H., (2007). *“Barriers to Organizational Creativity”*. Journal of Management Development, Sayı.27, Konu.6, s.574-599.

⁵ Cho, H.J. ve Pucik, V., (2005). *“Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability and Market Value”*, Strategic Management Journal, Sayı.26, Konu.6, s.555-575,

⁶ Chen, M.Y. Lin, C.Y. Lin ve H. McDonough III, E.F.,(2012). *“Does Transformational Leadership Facilitate Technological Innovation? The Moderating Roles of Innovative Culture and Incentive Compensation”*, Asia Pac Manag. Sayı.29, s.240.

⁷ Lyons J.B. ve Schneider T.R., (2009), *“The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes”*, The Leadership Quarterly, Sayı. 20, s.738.

⁸ Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*, Sage Publications, London, s. 95.

değişkenlerin belirsiz ve karışık bir ortam yaratması bu çevre şartlarının da çalışma kapsamında araştırılmasını sağlamıştır.

Çalışmanın amacı firma performansını etkileyen yenilikçi kültür ortamının oluşmasında etkili olan liderlik tiplerinin belirlenmesi, yenilikçi kültürün örgütsel yaratıcılığa etkisi ve bu etkinin firmanın operasyonel performansına etki düzeyini belirlemektir. Teknolojinin yapısı ve beraberinde müşteri ve rakiplerin stratejilerinden oluşan pazarın belirsiz yapısı ise liderlerin yenilikçi kültüre etki ettiği düşünülerek araştırmada moderatör etkisi ile ele alınmıştır. Bu etki ise araştırma modelinin özgünlüğünü belirtmektedir.

Bu yaklaşımla gelişme bölümünün ilk kısmında sorun tanımlanarak çalışmanın amacı ortaya konulmuştur. İkinci bölümde liderlik tipleri, örgütlerin yenilikçi kültürü ve örgütsel yaratıcılık konuları tartışılarak, araştırma probleminin değişkenleri olarak kavramsal ve kuramsal çerçeve incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırma hipotezleri teorik altyapı ile oluşturularak son bölümde araştırma yöntemi ve uygulama ile ilgili kısıtlar, araştırma modeli, araştırmanın istatistik bulguları ve araştırma bulgularının test edilmesine yer verilmiştir.

2 LİDERLİK, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI KAVRAMSAL YAKLAŞIMI

2.1. Liderlik Kavramsal Tanımı ve Genel Özellikleri

Sanayi devriminin sistemlerin tek tipleştirilmesi ve merkezileştirilmesi gereksinimini hızlı bir dalga ile kesen bilgi çağı; 21. yy'ın teknoloji devrimi ile yeni bir çağ başlattığı yaklaşımının yaygın olarak kabul görmesini sağlamıştır. Alvin Toffler'in Üçüncü Dalga olarak belirttiği bu dönem; bilginin ve teknolojinin artmasıyla, sanayide ve yönetim biçimlerinde nihai kararlar alınması gereken bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda işletmelerin başarısı ve postmodernleşmenin etkisiyle tek tipleşmeden uzaklaşan örgütlerin gelişimleri, liderlerin özelliklerine bağlı olarak değişmektedir.

Bilgi çağının dinamikleri ile değişimin hızla yaygınlaşması sosyal bilimlerde liderlik konusunun geniş anlamda ele alınmasına neden olmuştur. Bununla birlikte değişim dinamiklerinin sürekli olarak farklılaşması konu ile ilgili yaygın ve genel kabul görmüş teorilerin oluşmasını güçleştirmektedir. Liderlik birçok araştırmacı ve yazar tarafından tanımlanmıştır.

Liderlik kelimesi ilk defa 1300 yıllarında İngilizcede kullanılmıştır. Liderlik, yol gösteren anlamına gelen 'leden' kelimesinden gelmektedir; ancak kullanımı yıllar sonra ortaya çıkmıştır.⁹ Liderlik kavramının Türkçedeki karşılığı önderlik kelimesi olarak önerilmişse de ulusal literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır.¹⁰

Liderlik konusunun yönetim bilimlerinde kullanılması ise teorik olarak çağdaş yönetim düşüncesi ile başlamış olsa da, kavramsal olarak geleneksel yönetim düşüncesinin içinde de var olduğu görülmektedir. Yönetim düşüncesi başlangıçta 'geleneksel yönetim düşüncesi' ve 'çağdaş yönetim düşüncesi' olarak incelenmeye başlanmıştır. Geleneksel yönetim düşüncesi, özellikle M.Ö. ve orta çağlarda yaşamış düşünürlerin, iş yöneticilerine ve devlet

⁹ Zel U. (2006). Kişilik ve Liderlik (Evensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar), Seçkin Yayınevi, Ankara, s:34.

¹⁰ Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162, s.2.

idarecilerine tavsiyelerinden oluşmuştur. Geleneksel yönetim daha ziyade; düşünürlerin zihinsel ve mantıksal tahlillerini veya metafiziksel çalışmalarını barındırmaktadır. Bu yüzden geleneksel yönetim daha çok bir bilim değil ‘felsefe’ olarak gelişmiştir. Çağdaş yönetim düşüncesi ise; felsefe değildir, herşeyden önce bilimsel temele dayanmaktadır.¹¹ Bu sebeple liderlik konusunun bilimsel olarak yönetim disiplininde incelenmesi çağdaş yönetim düşüncesi ile gerçekleşmiştir.

Bennis ve Naus’un 1970ler ve 80leri içeren dönemde liderlik üzerine yaptıkları ve ‘Liderlik’ isimli kitaplarında yayınladıkları çalışmada yüzlerce liderlik tanımı ile karşılaşmışlardır. Bunun nedeni liderlik konusunun yönetim, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim gibi çok farklı disiplinler tarafından incelenmesinden ve liderlikle ilgili çok farklı araştırmaların yapılmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmaların çoğu liderlik kavramının, liderlik davranış türlerinin ve liderlikle ilgili uygulamaların çok çeşitli olmasına neden olmuştur. Bu çalışmalar liderlik teorilerinin gelişmesine katkı sağlamıştır.¹²

Schriesheim vd.’nin; “örgütsel amaçlara ulaşma hedefinde olan ve ast olarak çalışan gönüllü katılımcıları aradığı sosyal etkileme süreci” şeklindeki liderlik tanımı, Kinicki ve Kreitner tarafından liderlik sürecinin tam olarak nezih bir kavram olmadığı konusunda yaklaşım göstermelerine neden olmuştur¹³.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel amaçları veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır¹⁴. Robins ve Coulter da liderin bir gruptaki diğer bireyleri etkileyen kişi olması ve yönetsel otoriteye sahip kişi olması dolayısıyla liderliği “bir grubun

¹¹ Baransel A., (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları, s.8.

¹² Bennis, W. ve Nanus, B., (1997). Leaders: The Strategies for Taking Charge, İkinci Baskı, NY: Harper Business, s. 18.

¹³ Kinicki A. ve Kreitner R., (2006). Organizational Behavior Key Concepts, Skills and Best Practices, Boston: McGraw Hill Irwin, s.346.

¹⁴ Steers R. (1981). Introduction to Organizational Behavior, Goodyear Pb. Co., Santa Monica, California, s.183’den akt. Koçel T., 2010, İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayınevi, s.569.

amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda etkilenmesi süreci¹⁵ ” olarak tanımlamışlardır.

Bass’a göre liderlik, gruptaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşimdir.¹⁶

Liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar birçok tanımın ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu tanımlar arasından en yaygın kabul görenler Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1 : Liderlik Tanımları

YAZAR	TARİH	LİDERLİK TANIMI
U. Zel*	2006	İletişim sürecinin mevcut bulunduğu bir ortamda, daha önceleri ortaya koyulmuş amaçlara ulaşmak üzere yönlendirilmiş bireyler arası etkileşim sürecidir.
K. Gallagher*	1997	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası harcamak için insanları etkileme sürecidir.
G. R. Sullivan ve M. V. Harper*	1996	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden akılcı ve doğru planlanmış eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.
R. T. Ogawa ve S. T. Bossert*	1995	Örgüt üyelerinin etkileşimini gösteren yansımaları olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.
R.Heifetz*	1994	Farklı koşullarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
T.J.Kowalski U.C.Reitzig*	1993	Karmaşık ve problemleri bir işe girişebilmektir.
W.Pagonis*	1992	Belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık, empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle uyumlu davranışlar sergileyerek insanları etkileyebilmektir.
E.Jaques ve S.D.Clemnt*	1991	Birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda eyleme geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.
Bass*	1990	Grubtaki iki veya daha fazla üye arasında üyelerin beklentilerini ve algılarını, faaliyetin yapısını veya yeniden yapılandırılmasını içeren etkileşimdir.
C.Norris*	1990	Sezgisel ve analitik yordamlarla düşünmeyi kullanarak yaratıcı olmaktır.
Yukl*	1989	Liderlik olgusu iki ya da daha fazla kişi arasında gerçekleşir ve liderlik başlatılması istenen amaca ulaşmak adına insanları etkileme sanatıdır.
D. Katz ve R.L. Kahn*	1978	Örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye motive edecek etki fazlalığı yaratmaktır.

* Derlemeye konu olan yaklaşımların kaynakları, çalışmanın kaynakça bölümünde yer almaktadır.

¹⁵ Robbins S.P. ve Coulter M, (2005), Management International Edition, New Jersey:Pearson Prentice Hall, s. 422.

¹⁶ Bass, B. M., (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Organizational Dynamics, Sayı.18, Konu. 3, s. 20.

Bir örgütün yöneticisi olan kişinin, liderlik özelliklerine sahip olması ve bu özelliklerini geliştirmesi gerekmektedir. Genel olarak bir liderde olması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, katılımcı yönetme, öğrenme yeteneği, yaratıcılık, dürüstlük, kimlik sahibi olma ve bu öğelerle örgüt kültürünü etkileyebilmedir¹⁷.

Ancak bu görüş ve teörinin yanı sıra, liderliğin bir atama vasıtasıyla gerçekleşen bir statü olmadığı görüşü de yaygın olarak desteklenmektedir. Bu noktada Erdoğan'ın yaklaşımı ise; liderliğin belli durumlara bağlı olmadan; yeni durumlara göre oluşması; yani varolan lideri durumun yarattığı üzerinedir. Liderlik herhangi bir atama türü olarak ortaya çıkmaz. Lideri genellikle grup yaratır. Bir kişinin lider olarak nitelendirilmesi için astlarının onu lider olarak görmesi gerekmektedir¹⁸.

House'a göre ise liderler, motive edebilme ve diğer örgüt çalışanlarının verimlilik ve organizasyon başarısına katkıda bulunmalarını sağlayabilme yeteneğine sahiptirler.¹⁹ Bu bağlamda liderliğin örgütü yönlendirme ve motive edebilme yeteneği; liderliğin örgüt tarafından yaratılan bir statü olduğu görüşünü desteklemektedir.

Rost'a göre ise, liderliğin gerekliliği lidere olan gereksinimden değil, lider ile diğer çalışanlar arasındaki ilişkiye olan gereksinimden kaynaklanmaktadır. Liderlik, liderlerin ne yaptığı değil, bunun ötesinde liderlerin ve takipçilerinin birlikte ne yaptıklarıdır²⁰.

Liderlik fenomenine ilişkin ilk çalışmalar liderlerin özelliklerini tespit etmeye yönelik olmuştur. Bu yaklaşımın esası; bazı kişilerin bu özelliklerle

¹⁷ Serinkan C. ve İpekçi İ., (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10/1, s.285.

¹⁸ Erdoğan İ., (2004). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği, Sitem Yayıncılık; İstanbul, s. 36.

¹⁹ House, R.J., Hanges P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (2004). Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies, Sage Publication, s: 494.

²⁰ Rost, J. C., (1993). "*Leadership Development in the New Millennium*". The Journal of Leadership Studies, Sayı.1, Konu.1, s. 93.

doğmuş olmasına dayanmaktadır. Zeka, dürüstlük, özgüven ve görünüş karakter özellikleri doğal liderlerin oluşmasını mümkün kılmaktadır²¹.

Yönetim teorisyenlerinden Taylor'ın 'Bilimsel Yönetimin Temel İlkeleri' adlı eseri ile bilimsel olarak incelenmeye başlamasının ardından yönetim literatüründe liderlik kavramı yer almaya başlamıştır. Ancak liderlik teorilerine ilişkin yaklaşımlar farklı bilim adamları ve araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırmalar ile incelenmiştir. Bu sınıflandırma biçimlerine ilişkin genel bilgiler Tablo 2'de yer almaktadır.

Tablo 2 : Liderlik Sınıflandırmaları

YAZAR	YIL	SINIFLAR
Jerry Gray ve Frederick Starke*	1984	Evrensel (Universalistic) Teorileri Özellikler Teorisi Liderlik Davranışı Yaklaşımı X ve Y Teorileri Yaklaşımı Sistem 4 Yaklaşımı Durumsallık/Koşul Bağımlılık(Contingency) Teorileri F. Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı Yol-amaç (Path-Goal Approach) Teorisi Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli Hersey ve Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı Vroom ve Yetton'un Normatif Liderlik Teorileri
Daniel Goleman, Richard Boyatzis ve Annie McKee*	2002	Sonuç Alıcı Liderlik
Jennings ve Wert*	2003	Hizmetkar Liderlik
John Adair*	2005	Özellikler Yaklaşımı Şartlar Yaklaşımı Görevler Yaklaşımı Stratejik Liderlik Yaklaşımı
Fisher ve Muller*	2005	Dört Boyutlu Liderlik
Jim Collins*	2007	5. Düzey Liderlik

* Derlemeye konu olan yaklaşımların kaynakları, çalışmanın kaynakça bölümünde yer almaktadır.

Liderlik sınıflandırmalarına ilişkin yapılan çalışmalarda 1995-2005 yılları arasında "Leadership Quarterly" dergisinde yayınlanan ampirik ve kavramsal makaleler taranarak yapılan çalışmada Yammarino v.d. liderlik

²¹ Ekeland, T. P., (2005). "The Relationships Among Affective Organizational Commitment, Transformational Leadership Style and Unit Organizational Effectiveness with in the Corps of Cadets at Texas A&M University", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M University, s. 17.

konularını 17 farklı başlıkta inceleyerek sınıflandırmışlardır²². Bununla beraber bu çalışmanın daha genişletilmiş versiyonu Dionne vd. tarafından 2013 yılında gerçekleştirilerek liderlik konuları 29 farklı tip ile sınıflandırılmıştır²³.

Bu sınıflandırmaya göre liderlik konuları²⁴;

- Otantik Liderlik
- Davranışlar Teorisi
- Karizmatik Liderlik
- Karizmatik-İdeolojik-Pragmatik Liderler
- Bilişsel Teoriler
- Kolektivistçi Teoriler
- Durumsallık Teorisi
- Yaratıcı ve Yenilikçi Liderler
- Kültür ve Çeşitlilik Odaklı Liderler
- Duygusal Liderler
- Etik Liderlik
- Yönetici Liderler
- İzleyici-Odaklı Liderler
- Lider-Takipçi İlişkili Liderler
- Lider-Üye Değişimi Teorisi
- Liderlik Gelişimi Teorisi
- Liderliğin Ortaya Çıkma Teorisi
- Takımlar ve Gruplarda Liderlik
- Motivasyon Teorileri
- Politik ve Halk Liderliği
- Güç ve Etki Taktikleri
- Spiritüel (Manevi) Liderlik
- Liderlik Temsilciliği

²² Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., ve Dansereau, F. (2005). *“Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review”*, Leadership Quarterly, Sayı. 16, s.879–919.

²³ Dionne S.D. Gupta A., Sotak K.L., Shirreffs K.A., Serban A., Hao C., Kim D.H. ve Yammarino F.J., (2013). *“A 25 Year Perspective on Levels of Analysis in Leadership Research”*, The Leadership Quarterly, Sayı.25, Konu.1, s. 6-35.

²⁴ Dionne v.d., 2013.

- Özellikler Teorisi
- Dönüşümcü Liderlik
- Dikey-Çapraz Bağlı ve Bireyselleştirilmiş Liderlik
- Yeni Methodlar ve Analitik Tekniklere Dayalı Liderlik
- Çoklu Teoriler
- Genel Liderlik (diğer 27 konu başlığında incelenemeyen konular için) olarak sınıflandırılmıştır.

2.2. Liderlik Teorileri

20. yy başlarında örgütlerin, toplulukların daha iyi yönetilmesi konusunu bilimsel bir çerçevede belirlemek ve kavramsallaştırmak amacıyla ortaya çıkan liderlik teorileri, ilk olarak liderlerin fiziksel ve kişilik özellikleri çalışmaları üzerine temellendirilmiştir. 20.yy başlarında liderlerin fiziksel ve kişilik özelliklerini odağa alarak ele alınan araştırmalar; sonraki yıllarda liderlerin davranışları ve kişilik özelliklerine dayalı karar verme stilleri üzerine odaklanarak çalışmaların genel kabul görme düzeyini artırmıştır. Çağdaş liderlik kuramlarının en önemli temellerinin atıldığı ve liderliğin kavramsallaşmasını sağlayan teori, özellikler teorisidir.

2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik konusunu bilimsel anlamda ilk olarak sistematik olarak inceleyen teori, özellikler teorisidir. Bu teori, liderlik tiplerinin belirlenmesiyle; liderlik rollerini dolduracak doğru insanların seçimi için oluşturulmuştur²⁵. Liderlikteki özellikler yaklaşımı iki kısımda ele alınabilmektedir: Bunlar ‘teorideki liderlik kişiye bağlıdır’ ve ‘liderlik davranışa bağlıdır’ görüşleridir. Liderlik konusunda son yıllarda yapılan çalışmalarda liderliğin ‘büyük adam teorisi’ ortaya çıkmıştır. Liderlik konusunda yapılan bilimsel analizler, liderlerin kendi üzerlerine odaklanmasıyla başlamıştır. “Bir kişiyi lider yapan hangi kişilik veya özelliklerdir?” sorusuna odaklanarak araştırılan ve yapılan çalışmaları desteklemiştir. Özellikler teorisini; liderin cinsiyeti,

²⁵ Robbins S. P. ve Langron, N. (2006). Fundamentals of Organizational Behavior, Third Canadian Edition, Pearson Education Canada, s: 259.

kişiliği, zekası gibi temel karakteristik özelliklerinin yanı sıra narsist liderlik özellikleri, makyavelci liderlik özellikleri gibi özellikleri de incelemiştir²⁶.

Bu teoride liderin kişisel ve fiziksel özelliklerinin ne olduğu araştırılıp ilişkiler irdelenmiştir.

Fiziksel özellikler olarak;

- boy
- ağırlık,
- güçlülük,
- yaş,
- fiziksel olgunluk belirtileri,
- sağlık durumu,
- yakışıklılık gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır.

Kişisel özellikler olarak;

- zeka,
- hitabet yeteneği,
- bireylerarası ilişkiler ve haberleşme yeteneği,
- güven verme veya güvenilir olma,
- girişimcilik ve riski göze alma,
- cesaret ve kendine güven

gibi faktörlerin önemi tartışılmıştır. Lideri fiziksel ve kişisel özellikleri ve ilişkileri üzerinde; liderin içinde bulunduğu grup üyeleri arasında yaşanan etkileşimin bu özelliklere etkisi araştırılmadığı için konu hakkında görüş birliğine varılamamıştır²⁷.

²⁶ Antonakis, J., Day, D. V., ve Schyns, B. (2012). *“Leadership and Individual Differences: At The Cusp of A Renaissance”*, Leadership Quarterly, Sayı. 23, s.643–650., Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., ve McGue, M. (2006). *“The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors”*, Leadership Quarterly, Sayı. 17, s.1–20. Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). *“Narcissistic Leadership”*. Leadership Quarterly, Sayı.17, s.617–633. Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., ve Mumford, M. D. (1991). *“Leadership And Social Intelligence: Linking Social Perspectiveness and Behavioral Flexibility To Leader Effectiveness”*. Leadership Quarterly, Sayı.2, s.317–342.

²⁷ Eren E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınevi, 12. Baskı, s: 441.

Tablo 3 ‘Özellikler Teorisi’nde çalışma yapan araştırmacılara göre liderlerin sahip olması gereken özellikleri belirtmektedir. Bu tablo aynı zamanda liderlerin özelliklerinin belirlenmesinin ve genel kabul görmüş özelliklerin kuramsallaşmasının ne denli zor olduğunu da ifade etmektedir.

Tablo 3 : Özellikler Teorisinde Yapılan Çalışmalarda Lider Özellikleri

Stogdill 1948	Mann 1959	Stogdill 1974	Lord, DcVader ve Alliger 1986	Kirkpatrick ve Locke 1991	Zaccaro, Kemp ve Bader 2004
Zeka Açıkgözlük Sorumluluk Girişimcilik İstikrar Özgüven Sosyallik	Zeka Maskülen Olma Düzenleyici Olma Hakim Olma Dışadönüklük Muhafazakar Olma	Başarı Süreklilik Sezgi Girişimcilik Özgüven Sorumluluk Yardımsverlik Hoşgörü Etkileme Yeteneği Sosyallik	Zeka Maskülen Olma Hakim Olma	Motivasyon Odaklılık Dürüstlük Güven Bilişsel Yetenek Görev Bilgisi	Bilişsel Bilgi Dışa Dönüklük Vicdanlı Olma Duygusal İstikrar Açıklık Uygunluk Motivasyon Sosyal Zeka Kendini İzleme Duygusal Zeka Problem Çözme

Kaynak: Northouse,P. G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. (p.18).Thousand Oaks, CA: Sage Publications, s,18.

Özellikler teorisinde liderlerin temel özellikleri çeşitli araştırmalarda belirlenmiş dahi olsa, yaklaşımın eleştirisi; liderlerin her durumda aynı özelliklere göre karar almayacağı ya da harekete geçmeyeceği üzerinedir. Bu bağlamda farklı koşullar ya da dinamiklerin liderlerin davranışlarını değiştirebildiği söylenebilmektedir. Bu eleştiriye yönelik olarak Özellikler Teorisinin ardından araştırmacıların Davranışlar Teorisi üzerine araştırma yaptıkları görülmektedir.

2.2.2. Davranışlar Teorisi

1940’ların sonuna doğru bazı araştırmacılar gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak liderliğe bakmışlar ve özellikler yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır. Liderlikteki davranışsal yaklaşımlar, özellikler

yaklaşımının etkin olmadığına anlaşılması üzerine ortaya çıkmış yaklaşım biçimleridir. Davranışsal yaklaşıma göre, liderlerin başarılı olmasının temel sebebi, liderlerin sahip oldukları özellikleri değil, gösterdikleri davranışlarıdır²⁸. 1940'ların sonundan 1960'ların ortasına kadar liderler ile lider olmayanların arasındaki fark, lider kişilerin davranışları üzerine odaklanarak davranışlar teorisi ile açıklanmıştır²⁹.

Özellikler kuramı liderin ne olduğunu açıklamak suretiyle liderliği açıklamaya liderin fiziksel ve kişisel özelliklerini irdelemeye, davranışsal kuram ise liderin ne yaptığı ve nasıl yaptığı temeline dayanarak izah etmeye çalışmaktadır. Davranış ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışılırken genellikle şu tür sorulara yanıt aranır³⁰:

- Lider karar verirken ne yapar?
- Lider işleri nasıl yapar?
- Lider grup üyelerini nasıl yetiştirir?
- Lider hangi tür davranışlarda (otoriter mi demokratik mi yoksa tamamen serbest davranışlarda mı) bulunur?

Davranışlar teorisi kapsamında incelenen liderlik tipleri çalışmaları “Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı”, “Michigan Üniversitesi Liderlik Yaklaşımı”, “Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi”, “Liderin Davranışları Yaklaşımı” ve “Likert’in Sistem 4 Modeli” olarak beş farklı araştırma başlığında incelenmiştir.

Ohio Eyalet Üniversitesi önderliğinde 1945 yılında başlayan liderlik tipi araştırmalarında araştırmacılar liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgiler toplayarak günümüzde dahi sıkça kullanılan *Lider Davranışları Tanım Anketi (LDTA)* adlı bir anket geliştirmişlerdir³¹. Bu anket ve araştırma sonuçları liderin takipçilerine karşı tutumlarını değerlendirmelerini sağlamış³²

²⁸ George J. M. ve Jones, G. (2008). *Understanding and Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition. Prentice Hall, s. 393.

²⁹ Robbins, 2006, s:261.

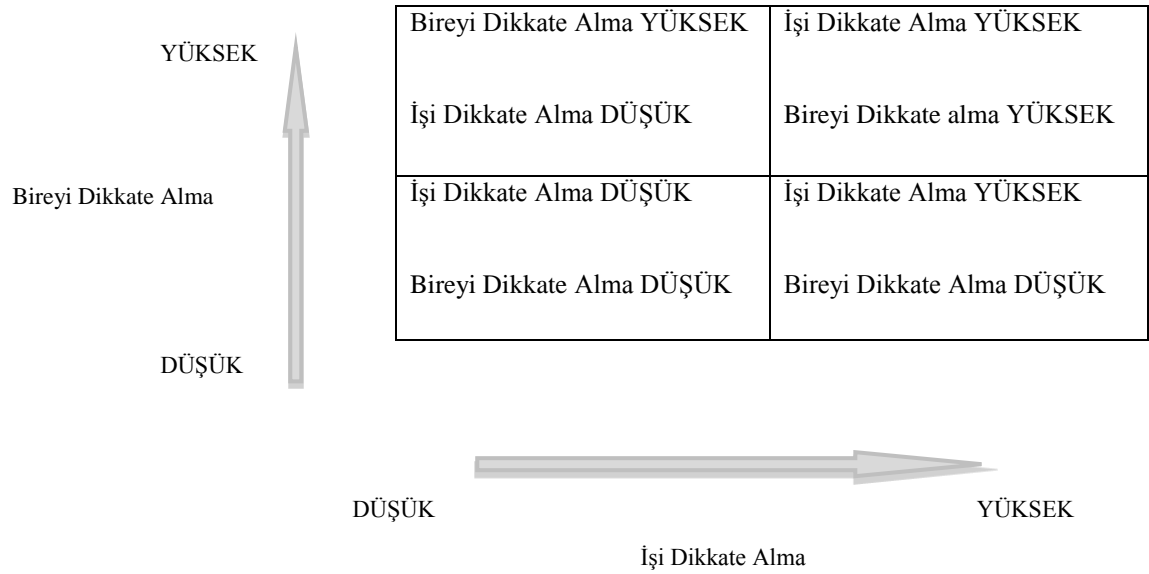
³⁰ Güney S. (2012). *Liderlik*, Ankara: Nobel Yayınevi, s. 371.

³¹ Hodgets R. M., (2000). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Yayınevi, s. 542.

³² Hodgets, 2000, s.543.

ve bu tutum sonucunda lider davranışları işe ağırlık verme ve kişiyi dikkate alma olmak üzere iki boyut altında toplanmıştır³³.

Ohio State Üniversitesi araştırmalarında ortaya çıkan liderlerin davranışlarının özetlendiği Şekil 1 aşağıdaki gibidir.



Şekil 1 : Ohio State Üniversitesi Araştırmaları Sonucu Oluşan Liderlik Boyutları

Kaynak: Hodgets R. M., (2000) Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Yayınevi, s. 543.

Bu çalışmada işe önem veren lider ile kişiye önem veren liderlerin önem düzeylerine göre liderlik davranış biçimlerinin incelendiği görülmektedir. Şekil 1'deki matrisin okunması ile işe önem verme düzeyi yüksek ancak kişiye önem verme düzeyi düşük olan liderler; iş planlaması, iş yetiştirme, astlara işlerin gerekliliği konusunda yeterli veriyi sunması gibi davranışlarla işin verimliliğinin artırılması gibi çalışmalar yürütmektedir. Bu yönelimli lider davranışı Taylor'ın yönetim düşüncesindeki verimlilik odaklı çalışmalarını hatırlatmaktadır.

Bireye işten daha çok önem veren liderin takım çalışması, işe bağlılık konularını öne aldığı görülmektedir. Hem işe hem bireylere önem düzeyi yüksek olan liderler ise iş planı ve iş verimliliğine dikkat ederken çalışan

³³ Micheal A. H., C.C. Miller ve A. Collella, (2009). Organizational Behavior a Strategic Approach, USA: John Wiley&Sons, s. 262.

Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C. ve Neider, L. L. (1995). "Is It 'Trustworthy'? A multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of An Ohio State Leadership Study, With Implications for Future Research". Leadership Quarterly, Sayı. 6, s.111-145.

tatminini de göz önünde bulundurmaktadır. Son olarak ne işe ne bireye önem veren liderler ekibin serbest çalışması yönelimli bir liderlik yaklaşımına sahip olmaları dolayısıyla, çalışanlar tarafından en çok tercih edilen nitelikteki liderler olmuşlardır³⁴.

Michigan Üniversitesi çalışmaları da Ohio Üniversitesi çalışmaları ile aynı dönemde gerçekleşmesi dolayısıyla literatürde birbirini tamamlayıcı nitelikte değerlendirilmektedir. İki araştırma bulguları Davranışsal Yaklaşım Kuramlarının geliştirilmesinde önemli katkıda bulunmuşlardır.

Michigan Üniversitesi araştırmalarındaki amaç, çalışanların performanslarını artırmak suretiyle verimliliği sağlamak, iş tatminini yükseltici, maliyetleri düşürücü, devamsızlığı azaltıcı, iş gören devir hızını düşürücü faktörlere odaklanmaktadır. Çalışma sonucunda çalışana(işgörene) yönelik davranışlar ve göreve yönelik davranışlar incelenmiştir³⁵. İşgörene yönelik davranışlar, çalışanlara daha insani ilişkilerle yaklaşan lider davranışlarını ifade etmektedir. Bu davranışları sergileyen liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve değerlerini dikkate alırlar. Göreve yönelik davranışlar ise işin üretim ve teknik yönleri üzerine odaklanan lider davranışlarını kapsamaktadır³⁶.

Tektaş Üniversitesi'nin araştırmalarını yapan *Blake ve Mouton* isimli iki bilim adamı Ohio hocalarının ortaya attığı görüşlere yakın bir görüş ortaya koymuşlardır. Bu sebeple çalışma Ohio State çalışmalarının ileri versiyonu olarak tanımlanmaktadır³⁷. Bu görüş yönetim biçimleri olarak tercüme edilmektedir³⁸. Araştırmacıların geliştirmiş oldukları bu model, büyük ölçüde örgüt geliştirme (Organizational Development) programlarında kullanılmıştır ve liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri "üretim yönelik

³⁴ Koçel, 2010, s. 550 ve Hodgets, 2000, s. 543.

³⁵ Collins D. ve Holton E.F., (2004). *"The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-analysis of Studies From 1982 to 2001"*, Human Resource Development Quarterly, Sayı. 15, Konu.2, s. 217-248.

Koçel, 2010, s. 579.

³⁶ Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. 1. Baskı, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık, s.13.

³⁷ Bass B.M. ve Stodgill R. M. (1990). Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications, 3. Basım: NewYork.

³⁸ Eren, 2010, s. 443.

olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” boyutları ile ele almışlardır³⁹. Ancak bu çalışmada Ohio Üniversitesi çalışmalarından farklı olarak her bir boyutu 9 bölümde incelemiştir.

çok

	1,9							9,9
				5,5				
	1,1							9,1
az								
	az		Üretime Yönelik Olma					çok

Şekil 2:Blake ve Mouton'ın Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Koçel, 2010, s.580.

Şekil 2’de 1,9 bölgesinde görülen yönetici kişilere önem veren, üretime önem vermeyen, 1,1 bölgesindeki yönetici üretime ve kişilere önem vermeyen 9,1 bölgesindeki yönetici üretime önem veren fakat kişilere önem vermeyen 9,9 bölgesindeki yönetici ise hem üretime hem kişilere çok önem veren, 5,5 bölgesindeki yönetici ise işe ve kişilere orta derecede önem veren yöneticiyi ifade etmektedir. Bu modelin en büyük katkısı liderlere sergiledikleri davranışı kavramsallaştırma olanağı tanımasıdır⁴⁰.

Lider davranışlarının anlaşılması ve gruplandırılması ile ilgili geliştirilen bir diğer model ise *Rensis Likert’in Sistem 1- Sistem 4 Modeli*’dir. Likert’in Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak nitelendirilen Sistem 4 Modeli’nde liderlerin davranışları 4 grup altında toplanmıştır. Her

³⁹ Koçel, (2010), s.580.

⁴⁰ Eren, (2010), s. 447.

grup belirli varsayımları ve belirli davranışları kapsar. Bu dört grubun liderlik değişkenlerine göre yansıttıkları durum şu şekilde özetlenebilir⁴¹:

1. Liderlik Değişkeni: Astlara olan güven

Sistem 1 (sıkı-otoriter): Astlara güvenmez.

Sistem 2 (esnek-otoriter): Baba evlat ilişkisi gibi bir güven anlayışı vardır.

Sistem 3 (danışmalı): Kısmen güvenir fakat kararlarda kontrole sahip olmak ister.

Sistem 4 (katılımcı): Bütün konularda tam olarak güvenir.

2. Liderlik Değişkeni: Astların algıladığı serbesti

Sistem 1: Astlar işle ilgili konularda kendilerini hiç serbest hissetmezler.

Sistem 2: Astlar kendilerini fazla serbest hissetmezler.

Sistem 3: Astlar kendilerini oldukça serbest hissederler.

Sistem 4: Astlar kendilerini tamamen serbest hissederler.

3. Liderlik Değişkeni: Üstün astlarla olan ilişkisi

Sistem 1: İşle ilgili sorunların çözülmesinde astın görüşünü nadiren alır.

Sistem 2: Bazen astlara düşüncelerini sorar.

Sistem 3: Genel olarak astların fikirlerini alır ve onlardan yararlanmaya çalışır.

Sistem 4: Daima astların fikirlerini alır ve onları kullanır.

Likert'in araştırmaları sonucunda elde ettiği bulgular neticesinde Sistem 3 ve Sistem 4 tipindeki liderlerin yönetimindeki örgütler Sistem 1 ve Sistem 2 tipindeki liderlerin yönetimindeki örgütlerden üretim konusunda daha yüksek çıktılara ulaşmaktadırlar.

2.2.3. Durumsallık Teorisi

Durumsallık yaklaşımı terimi ilk defa 1967 yılında çevre koşullarındaki belirsizlik ve değişkenlerin organizasyona etkilerini tartışan Paul Lawrance ve Jay Lorsche tarafından kullanılmıştır⁴². Liderlik kavramına 1960'lı yıllardan bugünlere gelinceye dek "Durumsallık Teorisi" egemen olmuştur. Durumsallık bakış açısı, liderlik kavramını yüzeysel bir modelden ileri taşıyarak, soyut

⁴¹ Zel U., (2006). s.109.

⁴² Genç N., (2007). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınevi, s. 132.

düşünülebilen bir kavram haline getirmektedir. Bu yaklaşımın ana fikrini oluşturan bakış açısı her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzının var olamayacağı düşüncesidir⁴³.

Durumsallık yaklaşımı ‘bir tek ve iyi liderlik tipi’ni savunan davranışsal teorinin aksine farklı durumlar ve koşullara göre liderlik tipinin değişebileceğini savunmaktadır. Bu durum ve koşullar çevre etkisiyle oluşmaktadır ve Şekil 3’deki gibi özetlenebilmektedir⁴⁴. Durumsal teorinin liderlik tiplerinin çevre koşullarından etkilenerek geliştiği fikrini savunması, beraberinde diğer teorilerden farklı olarak liderliğin doğuştan gelen bir yetenek değil geliştirilebilir bir davranış biçimi olduğu fikrinin de araştırmacılar tarafından kabul görmesini sağlamaktadır.



Şekil 3 : Durumsal Liderlik Tipinde Liderin Davranışını Etkileyen Unsurlar
Kaynak: Koçel, 2010, s. 598.

⁴³ Naktiyok A., (2009). “*Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü*”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 13, Sayı:1, s:23.

⁴⁴ Koçel, 2010, s.584.

Durumsal teori bağlamında çalışmış araştırmacıların liderlik tiplerine ilişkin yaptıkları araştırmalarda literatürde en çok kabul görenler; “Fiedler’in Koşula Bağlı Liderlik Modeli”, “Reddin’in 3 Boyutlu Liderlik Modeli”, “House’ın Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli” ve “Harsey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli” olarak sınıflandırılabilirlerdir.

Durumsal teori için yapılan çalışmaların en kapsamlısı, 22 yıl süren bir araştırmaya dayalı ve askeri birliklerden spor takımlarına kadar yüzlerce örgüt ve grup üzerinde yapılmış olan, **Fiedler’in Koşula Bağlı Liderlik Modeli**’dir⁴⁵.

Fiedler’e göre liderin etkinliğini üç ana değişken belirlemektedir⁴⁶:

- Lider- çalışan ilişkileri, lider astları tarafından ne derecede kabul görmektedir?
- Görevin niteliği, astların işlerinin rutinlik derecesi ve iş tanımlarının ne kadar tanımlanmış ve açık olduğu ile ilgilidir.
- Pozisyon gücü, liderin bulunduğu yerde biçimsel otoriteyi ifade etmektedir.

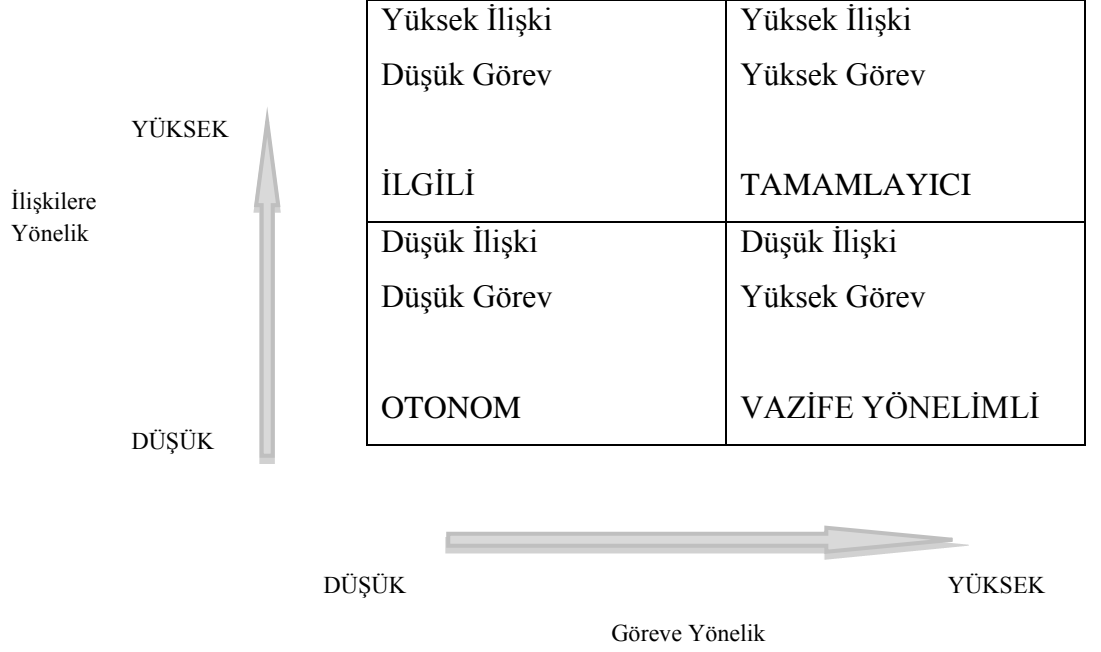
Fiedler’in modeli, uygun liderlik tipini standartlaştırmaması ve işletmenin ya da grubun içinde bulunduğu duruma yönelik olarak değişebileceği görüşünü savunması ve buna bağlı ölçek geliştirmesi vasıtasıyla kabul görmüştür. Bununla beraber liderlik tipini belirleyen değişkenlerin özellikler veya davranışçı teori bazlı çalışan araştırmacılar kadar net olarak tanımlanmamasından ötürü de eleştirilere mağruz kalmıştır.

Durumsal teori kuramları arasındaki diğer model ise ‘**Reddin’in 3 Boyutlu Liderlik Modeli**’dir. Reddin çalışmasında temel olarak Ohio State Üniversitesi çalışmalarını dikkate almıştır ve lider-ast ilişkilerinin iyi veya kötü olması; liderin yetkisinin çok veya az olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmadığı değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirlemiştir. Bu yaklaşımların herhangi birisinin her durumda etkili olmayacağı sonucuna ulaşarak, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünmüş ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkarmıştır. Reddin’e göre duruma

⁴⁵ Zel, (2006). s. 116.

⁴⁶ Hodgets, (2000), s. 546.

uygunluk gösteren lider etkili, göstermeyen lider ise etkisizdir⁴⁷. Şekil 4, Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli'ni açıklamaktadır.



Şekil 4 : Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli
Kaynak: Eren, s.450.

House'ın Amaçlara Yönelik Liderlik Modeli, ilk olarak Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik olarak geliştirilmiştir. Ardından House bu yaklaşımı beklenti teorisi üzerinden geliştirerek, liderin temel özelliğinin bireylerin zihinlerinde oluşturdukları ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak grup üyelerini motive edecek organizasyon yapısını oluşturmak olduğu üzerine çalışmıştır. Bu bağlamda liderlerin davranış türlerini yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dörde ayırarak incelemiştir⁴⁸.

Harsey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli, Blake ve Mounon'un iki boyutlu liderlik modelinin geliştirilmiş bir boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Bu model çalışanların olgunluk düzeyleri dikkate alarak durumsallık değişkenleri incelenmektedir. İzleyenlerin olgunluk düzeyi yükseldikçe, liderin

⁴⁷ Reddin, W.J. (1970), Managerial Effectiveness, New York: McGraw-Hill: New York, s. 13.

⁴⁸ Koçel, (2010), s.588.

görev yönelimli davranış tarzı yerini ilişki yönelimli davranış tarzına bırakmaktadır⁴⁹.

2.3. Liderlik Tipleri

Liderlik tipleri, liderlerin izleyenleri ve aynı zamanda firma performansını etkilemesi dolayısıyla yönetim bilimciler, araştırmacılar ve farklı sektör temsilcileri için önemli bir araştırma konusudur⁵⁰. Liderlerin izleyicileri belirlenen amaçlar doğrultusunda sürükleyebilmesi için izleyicilerin çeşitli yetenek ve özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Ancak liderlik kuramlarının ışığında da görüldüğü gibi farklı liderlik tipi tanımlamalarının kavramsallaşmasını sağlayan araştırmalar yapılmıştır⁵¹. Bu araştırmalar sonucu elde edilen ve bu çalışmada da kullanılan liderlik tiplerinden dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tipi ele alınmıştır.

2.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik ilk olarak *Dawston'un (1973) "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership)* adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında *James McGregor Burns* tarafından sistematize edilmiştir⁵². Burns o döneme kadarki liderlik kavramını eleştirmiş ve liderlik krizinin altında yatanın; liderliğin, elitist yani seçkinlere ait bir sıfat olduğunu savunan geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışı olduğunu belirtmiştir. Burns çalışmasında liderlik anlayışına ahlaki bir boyut getirerek alternatif bir yaklaşım geliştirmiştir. Lider-izleyen arası ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir. Bu bağlamda liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek insanları, izleyenleri harekete geçirmektedirler. Bu noktada liderin devamlı suretle izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekmektedir⁵³. Dönüşümcü liderlik literatürde yerini izleyenlerle uzun vadeli

⁴⁹ Eren, (2010), s.453.

⁵⁰ Shaya N., (2012). "A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance", International Journal of Business and Management, Sayı.7, No.14, s.96.

⁵¹ Yammarino v.d., 2005.

⁵² Hickman, G.R., (1997). "Transforming Organizations to Transform Society" Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/.

⁵³ Allix, M.N, (2000). "Transformational Leadership, Democratic or Despotic?", Educational Management & Administration, Sayı.28, No.1, s.9.

zaman yöneliminde çoklu paylaşım ve ağ tipi iletişim yapısı ile yer almış; ortaya çıktığı döneme kadarki liderlik tipi kuramlarını dikey iletişim davranışları sebebiyle eleştirmiştir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tiplerinin kavramsallaşmasında ve teorik çerçevenin oluşturulmasında geliştirmiş olduğu “Çoklu Liderlik Anketi (MLQ)”nin yer aldığı çalışmasını geliştirdiği yıllarda Bass, dönüşümcü lideri; “örgüt çalışanlarına telkinle güdüleme veren, entellektüel uyarım sağlayan ve onlarda enerji uyandıran kişi” olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü lider, örgütü oluşturan grupta bir misyon ve vizyon bilinci oluşturarak gruptaki bireylerin amaçlara yönelik ilgilerinin artmasını sağlamaktadır. Bireyler ise kendi ilgi ve çıkarlarını aşarak grubun çıkarlarına öncelik veren yapıdadırlar⁵⁴. Burns’un dönüşümcü ve etkileşimci liderlik üzerine yapmış olduğu çalışmada bu liderlik tiplerinin birbirlerini tamamlayan ve benzer liderlik tipleri olduğu iddiasının aksine Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tiplerinin farklı stiller olduğunu ve en başarılı liderlerin bu iki liderlik tipinin davranışlarını gösteren liderler olduğunu ileri sürmektedir⁵⁵. Dönüşümcü liderler; ilham veren motivasyon (izleyenlerini ödüle bağlı olmadan doğal yollarla motive edebilme yeteneği), ideal etki (başkalarının kendisine içten saygı duymalarını sağlama yeteneği), bireysel yardım (izleyenlerinin birbirinden ayrı ayrı kişisel gelişim ihtiyaçlarını destekleme yeteneği) ve entellektüel uyarım (izleyenlerinin öğrenme ve gelişim isteğini teşvik etme yeteneği) olmak üzere dört öge ile tanımlanmaktadır⁵⁶.

Harland’a göre dönüşümcü liderlerin davranışları ekibinin gelişimi, problem çözümü, ekip üyelerinin ilgi alanlarının takibi, yaratıcı tanıtım ve faaliyetlere uyumlu çözümler, saygınlık, güven, başarıya odaklanma, genel faydaya odaklanma ve aynı zamanda iyimser yaklaşım gibi özelliklerden oluşmaktadır⁵⁷.

⁵⁴ Bass, (1990). s.21.

⁵⁵ Palecha R., Spangler W. ve Yammarino F., (2012). “*A Comparative Study of Three Leadership Approaches in India*”, The Leadership Quarterly, Sayı:23, s.146.

⁵⁶ Lyons ve Schneider, (2009), s.738.

⁵⁷ Harland. L., Hanison W., Jones J. R., ve Reiter-Palmon, R., (2005). “*Leadership Behaviors and Subordinate Resilience*”. Journal of Leadership and Organizational Studies, Sayı.77, No.2, s.4.

Podsakoff, McKenzie, Moorman ve Fetter'ın dönüşümcü liderlik davranışı üzerine yapmış oldukları çalışma aynı zamanda döneme kadarki başarılı bir literatür tarama çalışmasıdır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik davranışları 6 davranışta sınıflandırılmıştır. Buna göre; vizyon belirleme ve ifade etme, uygun modelin sağlanması, grup amaçlarının kabulünün teşvik edilmesi, yüksek performans beklentisi, personele ayırım yapmadan destek sağlama ve entellektüel dürtü davranışları dönüşümcü liderlik davranışlarıdır⁵⁸.

Dönüşümcü liderlerin davranışları Podsakoff vd. tarafından yapılan çalışmada 7 ana grupta toplanmıştır⁵⁹:

- Vizyona sahip olma ve ekibiyle paylaşma,
- Ekibinin gelişimi,
- Ekibindeki bireylerin gelişimi için destekleyici liderlik,
- Karar almada ekip üyelerini yetkilendirme,
- İnovatif ve yatay düşünme yeteneği,
- Örnekler ile liderlik etme,
- Karizmatik lider olma.

Dönüşümcü liderlik tipinin özelliklerinin belirlenmesine yönelik Bass ve Avolio'nun geliştirdiği ölçeğin yanı sıra literatürde en çok kabul gören ölçekler; “Cogner ve Kanungo Ölçeği (*Cogner ve Kanungo, 1994*)” ve “Liderlik Pratikleri Envanteri (*LPI; Kouzes ve Posner, 1990*)”dir⁶⁰.

Dönüşümcü liderlerin farklı araştırmacılar tarafından ele alınan ve benzer bulgularla tanımladıkları bu davranış özellikleri, dönüşümcü liderlerin klasik liderlik davranışlarının ötesinde ekibi yetkilendirme, inovatif ve yatay düşünme teknikleri ile farklı düşünmeye yönlendirdiği ve şirket içi girişimcilik özelliklerini ön planda tutarak izleyenleri yönettiği yaklaşımını ortaya çıkarmaktadır.

⁵⁸ Podsakoff P., MacKenzie S., Moorman S. ve Fetter R., (1990). “*Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviours*”, Leadership Quarterly, Sayı. 1, s: 135.

⁵⁹ Carless S., Wearing A. J. ve Mann L., (2000), “*A Short Measure of Transformational Leadership*”, Journal of Business and Psychology, Sayı.14, No.3, s.390.

⁶⁰ Carless vd. (2000), s. 389.

Bass ve Avolio'ya göre dönüşümcü liderler, yalnızca çevreye karşı zorunlu olarak tepkide bulunmazlar, aynı zamanda yeni bir çevre oluşturma yeteneğine sahiptirler⁶¹. Dönüşümcü liderlik literatürü tarandığında, dönüşümcü liderlerin izleyenlere ilham vermesi, faaliyetlerinde yeni ve farklı düşünme özelliklerinin gelişmesine doğal bir katkı sağlaması niteliği ile “karizmatik liderlik” ile oldukça benzer bulunmuş; hatta bazı çalışmalar iki liderlik tipinin aynı özellikleri içerdiği bulguları ile tamamlanmıştır.

Dönüşümcü liderlerin firma vizyonunu izleyenleri ile paylaşarak motivasyon yaratmaları ve izleyenlerinin bu doğal süreçte verimliliğinin artması dolayısıyla firma performansına olumlu etkide buldukları birçok araştırmada elde edilen bir bulgudur. Ancak bunun yanısıra Shahhosseini vd. tarafından yapılan çalışmada; dönüşümcü liderlerin iş performansında verimliliği başarısında duygusal zekanın da etkisi olacağı ileri sürülmüştür⁶². Bu çalışma aynı zamanda Padsakoff vd. tarafından 1994'te gerçekleştirilen çalışma sonucunda dönüşümcü liderlerin davranışları arasında yer alan “inovatif ve yatay düşünme yeteneği”nin de istatistiki ispatı niteliğindedir.

Bass, dönüşümcü liderlik tipine sahip liderlerin yüksek performans göstereceğini ileri sürmüştür. Bunun nedeni olarak da gelişim odaklı liderlerin hızlı değişimlerde muhteşem rol almalarını, kendi vizyonunda ekibini heyecanlandırarak faaliyete başlatmasını ve ekibine liderlik ederken motivasyon tekniklerini kullanabilmelerini belirtmiştir⁶³. İzleyenlerin dönüşümcü liderleri kendi taraflarında tanımlaması; liderlerin karizması, inançları, etik sandartlara ve duygusal ilgiye sahip olmaları nedeniyledir⁶⁴.

⁶¹ Bass B. ve Avolio B.N., (1999). “*Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire*”, Journal of Occupational and Organisational Psychology, Sayı.72, s. 455.

⁶² Shahhosseini M., Silong A.D. ve Ismaill I. A., (2013), “*Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performans*”, Journal of Arts, Science & Commerce, Sayı.4, Konu.1, No.1, s. 15.

⁶³ Bass B.M., (1985), Leadership and Performance Beyond Expectations, NewYork: The Free Press'den akt. Shahhosseini vd. ,s. 19.

⁶⁴ Bass, B. M., ve Steidlmeier, P., (1999). “*Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior*”, Leadership Quarterly, Sayı.10, s.187.

Etkileşimci liderler izleyenlerini beklenen düzeyde performans göstermesi konusunda motive ederken, dönüştürücü liderler izleyenlerini beklenin ötesinde performans göstermesi hususunda teşvik etmektedirler⁶⁵.

Dönüştürücü liderler, çalışanların örgütsel vizyon ve misyon çerçevesinde örgütle bütünleşmesini sağlayarak onların bu süreç kapsamında katılımını, potansiyelini ve başarısını artıran davranışlar sergilemektedirler⁶⁶. Dönüştürücü liderlikte lider davranışının en önemli sonucu; liderin çalışanların kendi beklentilerinin de üzerinde örgüt amaçlarına ulaşmak üzere daha iyi performans ve çaba sergilemeleri konusunda onları desteklemesi, koçluk ederek motive etmesi ve onlara saygı duyarak bir güven ortamı oluşturmasıdır⁶⁷. Dönüştürücü liderler izleyenlerinin ilgilerini sürekli geliştirmekte, izleyenlerde farkındalık oluşturmada, grubun ya da örgütün amaç ve misyonlarının izleyenlerce kabul edilmesini sağlamakta ve grubun daha iyiye ulaşması için izleyenlerin bireysel çıkarlarını ön plana almadan çalışmalarını sağlamaktadırlar⁶⁸. Dönüştürücü liderler değişime ihtiyaç duymaları, yeni vizyon geliştirebilme ve uygulatabilme yetenekleri dolayısıyla buldukları organizasyonları son derece net şekilde dönüştürebilmektedirler⁶⁹. Bu bağlamda Tablo 4, dönüştürücü liderlikle ilgili literatürde yapılmış olan meta analizleri özetlemektedir.

⁶⁵ Hartog D.N.D., Muijen J.J ve Koopman P. L., (1997), “*Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Sayı.70, s.20.

⁶⁶ Bryman, (1992), s. 95.

⁶⁷ Walumbwa, Fred O., Bani Orwa Peng Wang & John J. Lawler. (2005). “*Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And U.S. Financial Firms*”, Human Resource Development Quarterly, Sayı.16, No.2, s. 236.

⁶⁸ Yammarino F.J., Spangler W.D. ve BassB.M., (1993). “*Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation*”, Leadership Quarterly, Sayı.4, Konu.1, s.98.

⁶⁹ Hartog vd. (1997). s.20.

Tablo 4 : Liderlik Tiplerine İlişkin Hazırlanmış Meta-Analiz Araştırmaları

YAZARLAR	ÇALIŞMANIN KAYNAĞI	ORGANİZASYON TİPİ	ÖRNEKLEM YAPISI
Bass 1985-a		Fortune 500 Firm	Orta Seviye Yönetim
Bass 1985-b	Liderlik ve Performans	Yeni Zelanda Özel Sektörü	Orta ve üst seviye müdür 301 Katılımcı
Bass 1985 -c	Beyond Expectations (Kitap).	Yeni Zelanda Hükümet Ajansları	Merkezi Yöneticiler 23 Katılımcı
Waldman, Bass & Einstein 1987	Journal of Occupational Psychology	Fortune 500 Üretici Firma	Çeşitli Supervisor ve Müdürler
Avolio, Waldman&Einstein 1988	Group and Organizational Studies	Üniversite Sınıfı	MBA Öğrencileri 163 Katılımcı
Bass & Avolio 1989	Educational and Psychological Measurement	Çeşitli Çalışanlar MBA Öğrencileri	İzleyici MBA Öğrencileri 87 Katılımcı
Seltzer, Numeroff & Bass 1989	Journal of Health & Human Research	Üniversite Sınıfı	Öğrenciler 277 Katılımcı
Waldman, Bass & Yammarino 1990	Group and Organization Studies	Amerikan Deniz Kuvvetleri Akademisi	Birincil İzleyiciler 793 Katılımcı
Spangler & Braiotta	Group and Organization Studies	ABD firmaları	Denetim Kurulu Üyeleri, CFO'lar 67 Katılımcı
Bass & Yammarino 1991	Applied Psychology: An International Review	ABD Donanması	Subay ve Asteğmenler 620 Katılımcı
Keller 1992	Journal of Management	Endüstriyel Ar&Ge örgütleri	Profesyonel Katılımcılar 902 Katılımcı
McDaniel & Wolf 1992	Journal of Nursing Administration	Hastane	Orta Düzey Yönetici ve Hemşireler 46 Katılımcı
Avolio & Howell 1992	Conference Paper-Center for Creative Leadership	Kanada Finans Enstitüsü	İzleyenler 237 Katılımcı

Kaynak: Lowe K.B., Kroeckes K.G. ve Sivasubramaniam N., (1996). "Effectiveness Corellates of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of The MLQ Literature" isimli makaleden uyarlanmıştır.

2.3.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik tipi, liderlik kuramlarına ilk olarak 1978 yılında Burns tarafından eklenmiş ancak Bass tarafından geliştirilerek literatüre kazandırılmıştır. Burns bir siyaset bilimci olarak liderlik tiplerini belirlerken

etkileşimci liderleri en belirgin özellikleri olan; ‘izleyicilerinin öncelikli kişisel ilgilerini tatmin etmeye odaklanması’ özelliği ile tanımlamıştır⁷⁰.

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır. Etkileşimci liderlik, bir takım ödülleri aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, vurgunun izleyenlerin ya da astların kuralları doğru bir biçimde uygulaması üzerinde olduğu, bu amaçla sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren bir liderlik türüdür⁷¹. Etkileşimci liderler varolan bir sistem veya kültür içinde izleyenlerini, davranışları sonucunda ödüllendirmektedirler. Dolayısıyla olası sapmalara, yanlış hamlelere karşı sistemi kapamaya ya da doğru sonucu elde etmeye dayalı bir sistemi yönetmektedirler. Bu davranış özelliklerinden dolayı bazı araştırmacılar tarafından etkileşimci liderler, pasif liderler olarak da değerlendirilmektedirler⁷².

Bass tarafından geliştirilen dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tipleri farklı boyutlarla ele alınması ve gerçekte liderlik davranışları ve özelliklerinde birbirini tamamlayan nitelikte olması dolayısıyla tamamlayıcı bir yapıdaki iki farklı liderlik tipini anlatmaktadır. Bu bağlamda bir lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik özelliklerini taşıyabilmektedir⁷³. Etkileşimci liderlik ile ilgili yapılmış çalışmalar, etkileşimci liderliğin izleyenleri ile olan ilişkilerinde bürokratik bir ilişkinin dışında gerçek anlamda etkileşim sürecinin var olduğu ve bu sürecin en kritik özelliğinin ise izleyenlerin yetenek ve gelişimlerini en yüksek seviyeye çıkarmak, iş akışlarında sorumlu oldukları görevlerde ise yetki ve sorumluluk vermek olduğunu göstermektedir.

Etkileşimci liderlik çalışmaları farklı değerlendirme ve uygulama alanlarında lider-izleyen ilişkilerinin yapısını içeren modellerde de değerlendirilmiştir. Bu bağlamda ilgili çalışmalar “lider-izleyen etkileşimi”

⁷⁰ Bass, B.M., (1999). “*Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*”, European Journal of Work and Organizational Psychology, s.9.

⁷¹ Black, J.S. ve Porter, L.W., (2000) *Management: Meeting New Challenges*, Prentice-Hall, New Jersey, s. 433.

⁷² Yukl, G., (1999). “*An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories*”, Leadership Quarterly, Sayı.10, Konu.2, s.287.

⁷³ Berber, A., (2000). “*Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Dönüşümcü ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*”, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı:36, s: 34.

başlığında incelenmiştir. Lider izleyen etkileşimi niteliklere bağlıdır ve özellikle yüksek nitelikli etkileşimde yönetici ile çalışanlar arasında çalışma ilişkileri arkadaşçadır, karşılıklı güven ve destek söz konusudur, kişisel etkileşim ve bağlılık vardır. Bu iş ilişkisi içinde liderler izleyenlere performans, ödüllendirme ve terfi konularında öncelik göstermektedirler⁷⁴. Örneğin liderler, örgütlerine ve işlerine bağlı, istekli ve sıkı çalışan ve ekstra çaba göstermeye hazır izleyenler kazanırken; izleyenler de bu ilişkiden daha fazla destek görme, örgüt olanaklarından ve kaynaklarından, kariyer geliştirme ve ilerleme olanaklarından daha fazla yararlanma gibi fırsatlar kazanmaktadır⁷⁵.

Lider-izleyen etkileşim yaklaşımlarında öngörüldüğü üzere etkileşimci liderlik tepkiseldir ve temelde mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir etkileşimci lider karşılıklı alışverişe önem vermesi sebebiyle daima koşulsal faktörleri ve bu koşullarda izleyicilerin beklentilerini doğru olarak belirlemeye çalışır ve bu süreçte karşılıklı ilişki içindedir⁷⁶.

İlk olarak Bass ve ardından Bass ve Avolio tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği(MLQ) ile gerçekleştirilen uygulama bulgularında, etkileşimci liderliğin davranışsal 3 alt boyutu belirlenmiştir⁷⁷. **Koşulsal Ödüllendirme** boyutu içerisinde lider ve izleyicileri arasındaki ilişkiler, başarı ve yüksek performans karşılığı ödüllendirme vaadine dayanan karşılıklı bir değişim ilişkisi şeklinde ortaya çıkmaktadır. **İstisnalar ile Aktif Yönetim** boyutunda lider proaktif bir yaklaşım sergilemektedir ve izleyicilerin performanslarını sürekli olarak izleyerek hataların oluşması risklerinde faaliyetlere müdahale etmektedir. **İstisnalar ile Pasif Yönetim** boyutunda ise; problemler ciddi hale gelene kadar liderin müdahalesi söz konusu olmamaktadır. Daha önceden belirlenmiş standartlar oluşmadığı takdirde ya da hatalar meydana çıktığında lider müdahale etmektedir.

⁷⁴ Deluga, Ronald J., (1994). “*Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior*”, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Sayı: 67, s. 314.

⁷⁵ Deluga R. J. ve Perry J.T., (1994). “*The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-member Exchanges*”, Group & Organization Studies, Sayı: 9, Konu.1, s. 67-68.

⁷⁶ Popper, M. ve Zakkai, E., (1994). “*Transactional, Charismatic and Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance*”. Leadership & Organizational Development Journal, Sayı:15’den akt. Bica E. ve Frica C. , (2010), “The Influence of Transformational Leader Upon Organizational Culture”, Journal of Applied Economic Sciences, Sayı.5, Konu1.11, s: 44.

⁷⁷ Berber, s.40.

Literatürdeki çalışmalar etkileşimci liderlik tipindeki liderlerin davranışlarının izleyenleri ile etkileşimde olması ve izleyenlerini sürekli dinleyip onların ihtiyaçlarını karşılamak yönündeki davranışları içermesi içermektedir. Bu süreç öylesine öğrenilmiş gerçeklerden oluşmaktadır ki; etkileşimci liderler, iş ilişkilerinde mutluluk ya da iyimserlik gibi iyi duyguları yansıttıklarında, izleyenler bu paylaşılan duyguların işlerin iyi gittiğine dair bir gösterge olduğuna inanmaktadırlar ve performanslarının ödül beklentisiyle buluşacağını düşünmektedirler⁷⁸.

Etkileşimci liderlik ölçümlemesi ile ilgili geliştirilen MLQ ölçeğinin ardından etkileşimci liderlik teorileri oldukça geniş platformlarda test edilmiştir. Bu çalışmalardan bazıları yaygın olarak kabul edilmiştir ancak “Dikey Çift Teori” gibi çalışmalar henüz ampirik araştırma düzeyindedir⁷⁹.

Juge ve Piccolo’nun yapmış oldukları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik etkileşimci liderlik etkileri arkasındaki varyansları açıklamaya çalışmışlardır⁸⁰. Bass’ın 1985’te geliştirmiş olduğu ölçek üzerinden yaptığı uygulama sonuçlarında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlikte; dönüşümcü liderlerin etkileşimci liderlik tipine bürünebileceği ancak tam tersinin mümkün olmayacağı görüşü ortaya konulmuştur⁸¹. Tablo 5, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik tiplerinin temel davranış dinamiklerini özetlemektedir.

⁷⁸ Connelly S. ve Ruark G., (2011). “*Leadership Style and Activating Potential Moderators of the Relationships Among Leader Emotional Displays and Outcomes*”, The Leadership Quarterly, Sayı.21, s.746.

⁷⁹ Hartog vd.,s.20.

⁸⁰ Judge T.A. ve Picallo R.F. (2004), “*Transformational and Transactional Leadership: a Meta-analytic Test of Their Relative Validity*”, Journal of Appl Psychology, Sayı. 89, No. 5, s. 757.

⁸¹ Bass, 1985, s.21.

Tablo 5 : Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tiplerinin Temel Davranış Dinamikleri

	Etkileşimci	Dönüşümcü
<i>Zaman Yönelimi</i>	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
<i>Eşgüdüm Mekanizması</i>	Kurallar ve Yönergeler	Hedef ve Değer Birliği
<i>İletişim</i>	Dikey, Yukarıdan Aşağıya	Çok Yönelimli
<i>Odaklanma</i>	Finansal Hedefler	Müşteri (iç ve dış)
<i>Ödül Sistemi</i>	Örgütsel, Dışsal	Kişisel, İçsel
<i>Güç Kaynağı</i>	Makam	İzleyenler
<i>Karar Verme</i>	Merkezleştirilmiş Yukarıdan Aşağıya	Katılım Sağlanmış Aşağıdan Yukarıya
<i>İşgören</i>	Mal Yerine Koyma	Geliştirilebilir Kaynak
<i>İtaat</i>	Emir	Rasyonel Açıklama
<i>Değişmeye İlişkin Tutum</i>	Kaçınma, Direnme ve Statükoyu Koruma	Kaçınmama, Benimseme
<i>Yönlendirme Mekanizması</i>	Kazanç	Vizyon ve Değerler
<i>Denetim</i>	Aşırı Uyum	Özdenetim
<i>Bakış Açısı</i>	İçsel	Dışsal
<i>Görev Tasarımı</i>	Bölümlendirilmiş, bireysel	Zenginleştirilmiş, grupsal

Kaynak: Tichy ve Devanna, 1986, akt. Vehbi Ç., (2000). Eğitimsel Liderlik. Pegem Yayıncılık. Ankara, s.156

Araştırmacılar etkileşimci liderlik tipinin sosyal etkisini “içselleştirme”, dönüşümcü liderlik tipinin sosyal etkisini ise “özdeşleştirme” olarak tanımlamışlardır⁸². Kavramların birbirlerine çok yakın anlamlandırılması karşın dönüşümcü liderlikte hem lider hem de çalışanlar, kendilerini özdeşleştirebilecekleri bir takım istekleri ifade eden amaçları arama yolunda değişmektedirler⁸³. Bu da liderin izleyenlerinin sürekli olarak örgütün amaç ve hedefleriyle özdeşleşmelerini sağlayacak bir ortam yaratmasını sağlamaktadır. Etkileşimci liderlik tipinde ise, ödüllendirme mekanizmasından ötürü izleyenlerin bireysel ihtiyaçlarının sürekli karşılanması söz konusu olduğundan izleyenlerin örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirdiği bir süreç görülmektedir.

⁸² Meindl, J.R., (1993). Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach, Edit: J.Keith, Murnighan Social Psychology in Organization, New Jersey: Prentice Hall, s: 97.

⁸³ Bryman, (1992), s. 84.

2.3.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Bass ve Avolio liderlik tiplerini belirlemeye ilişkin yapmış oldukları çalışmada etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tipleri dışında işleri olurlarına bırakan ve tam bir serbestlik tanıyan bir liderlik tipinin olduğunu ileri sürmüşlerdir⁸⁴.

Serbest bırakıcı liderlik tipini uygulayan liderler, izleyenlerinin faaliyetlerine müdahale etmeden yürütülen yönetim şeklini uygulamaktadırlar. Burada izleyenlerin iş yapma biçimlerini seçmede, örgütsel hedef belirleme gibi konularda tam bir serbestlik içinde hareket özgürlüğü sağlayan bir lider vardır. Serbest bırakıcı liderlerlik yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkan tanıyan liderlik türüdür⁸⁵.

Serbest bırakıcı liderlik tarzı çalışanlara yaklaşımında özgür bir karar verme alanı yaratmasının yanı sıra birtakım problemlere de neden olmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tipi sorunlardan kaçınmanın yüksek düzeylerde olduğu, kararsızlık ve aldırmaazlığı yansıtan pasif bir liderlik tarzı olduğundan çalışanlar arasında çatışmaların oluşmasına ve moral bozukluğuna yol açarak performanslarında ve motivasyonlarında azalmaya neden olabilmektedir⁸⁶. Rowolt ve Schlotz, serbest bırakıcı liderlik ile izleyici performansı, memnuniyeti ve motivasyonu arasında negatif yönlü ilişkinin bulunduğunu belirtmişlerdir⁸⁷.

⁸⁴ Bass, 1990, s.20.

⁸⁵ Doğan S., (2001). Vizyona Dayalı Liderlik, Kare Yayınları: İstanbul, s.30

⁸⁶ Mccoll-Kennedy, Janet R. ve Ronald D. Anderson, (2005). “*Subordinate-Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment*”. Journal of Business Research, Sayı.58, s.116.

⁸⁷ Rowold, J., ve Schlotz, W., (2009). “*Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Chronic Stress, Kravis Leadership Institute.*” Leadership Review, Sayı.9, No.2, s. 45.

2.4. Yenilik, Kültür, Örgütsel Kültür ve Yenilikçi Kültür Kavramları

Çalışmada incelenen liderlik tiplerinin yenilikçi kültür ile ilişkisini konu alan çalışmalar incelenmeden önce; yenilik, kültür, örgütsel kültür ve yenilikçi kültür kavramları teorik olarak incelenecektir.

2.4.1. Yenilik Kavramının İncelenmesi

Yenilik kelimesi Latince “novus” kelimesinden türemiştir⁸⁸. Yeniliğin farklı tanımlamaları ile karşılaşmak mümkündür. Bu bağlamda yenilik “yeni fikir, method ya da araç” ya da “yeni olan herhangi birşeyin tanıtılma süreci”⁸⁹ olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalar yeniliğin “çıktı” ya da “süreç” olarak incelendiğini göstermektedir. Yenilik kavramsal açıdan yaygın olarak ‘yeni fikirleri kazanımlar elde edecek şekilde uygulamaya aktarmak’ tanımı ile de kullanılmaktadır⁹⁰. Farklı araştırmacılar tarafından yaratıcı düşüncelerin örgütte başarılı bir biçimde uygulanması,⁹¹ yaratıcılıktan farklı olarak ise yeni bir düşüncenin istekli ve uygulamalı bir biçimde benimsenmesi olarak tanımlanmıştır⁹².

Yenilik, örgüt için yeni bir fikrin veya davranışın adaptasyonu ve geleceğin rekabetçi dünyasında, örgütün kendisine güvenli bir yer sağlayacağı kritik bir mekanizmadır.⁹³ “Darvish ve Nazari’nin, Huse ve arkadaşlarından aktardığına göre yenilik,⁹⁴ organizasyonda, değişimi fırsatlara dönüştüren ve böylece başarılı olan tek eleman olarak tanımlanmıştır. Yenilik, dikkatli

⁸⁸ Surunyi-Unger T. (1994). Innovation, Encyclopedia of Economics, NewYork:McGraw-Hill’den akt. Sarros J.C., Cooper B.K. ve Santora J.C., (2008). “*Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture*”, Journal of Leadership&Organizational Studies, Sayı.15, Konu.2, s.145-158.

⁸⁹ Sarros vd. (2008).

⁹⁰ Baron, A.R. ve Tang, J., (2011). “*The Role of Entrepreneurs in Firm-level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity and Environmental Dynamism*” Journal of Business Venturing, Sayı.26, s.49-60.

⁹¹ Goyal, A., Akhilesh, K.B (2007). “*Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence and Social Capital of Work Teams*”, Team Performance Management, Sayı. 13 Konu: 7/8, s.209.

⁹² Woodman W., Sawyer R.E. ve Griffen G.W., (1993). “*Toward a Theory of Organizational Creativity*”, Academy of Management Review, Sayı.18, No.2, s. 293-321.

⁹³ Van de Ven, A.H., (1986). “*Central Problems in the Management of Innovation*”, Management Science. Sayı.32, Konu.5, s.590-607

⁹⁴ Huse, M., Neubaum, D.O. ve Gabriellson, J., (2005). “*Corporate Innovation and Competitive Environment*”, International Entrepreneurship and Management Journal. Sayı.1, Konu.3, s.313–333.

seçilmiş farklı fonksiyonlara sahip iletişim tabanlı takımlar kullanan, etkin takım çalışmasına ve yüksek bir katılıma sahip ortaklaşa bir çaba olmalıdır.⁹⁵ Literatürde yenilik, çeşitli başlıklar altında ele alınmıştır. Ürün yeniliğine karşı süreç yeniliği, radikal(köklü) yeniliklere karşı artımsal yenilikler ve teknik yeniliğe karşı idari yenilik olarak ayrıştırılmışlardır⁹⁶. *Ürün yeniliği* pazar içinde ortaya çıkmış talepleri karşılayarak, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini böylece firmanın rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir⁹⁷. *Süreç yeniliği* ise mal ve hizmet geliştirmek adına çalışılan firmanın üretim tekniklerine eklenecek yeni bir yöntem ve/veya uygulamayı ifade etmektedir⁹⁸. *Artımsal yenilik* firmanın halihazırda kullandığı uygulamalarının sürekli iyileştirilmesi ile değiştirilmesini ifade etmektedir. *Radikal yenilik* ise kullanımda bulunan uygulamaların köklü şekilde değiştirilmesini sağlayan yeniliktir⁹⁹. *Teknik yenilik*, tamamen yeni, ilk defa kullanıma çıkan teknolojilerle oluşturulmuş mal ve hizmetlerle ilgilidir. *İdari yenilik* ise yeni politikalar, prosedürler, örgüt yapıları ve örgüt içi süreçlerle ilgilidir¹⁰⁰. Hem teknik hem de idari yenilik türünün de firma performansını pozitif yönde etkilediği ayrıca birlikte etkileşime girdiklerinde bu etkiyi artırdıkları ortaya konulmaktadır¹⁰¹.

Gerçek bir yenilikçi firma, yenilikçi davranışı destekleyen ve teşvik eden güçlü bir kültür içinde saklıdır. Bundan dolayı yenilikçilik, yenilikler ve yenilikçi kültür olmak üzere iki ögeden oluşmaktadır¹⁰². Yenilikçi kültür ise

⁹⁵ Darvish, H., Nazari, E. A., (2013). "**Organizational Learning Culture - The Missing Link between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)**", Economic Insights-Trends and Challenges. Sayı.2, Konu.1, s.1-16

⁹⁶ Darvish ve Nazari, (2013), s.4

⁹⁷ Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S., (2001). "**The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovation in Organizations**". Journal of Management Studies Sayı.38, Konu.1 s. 45-65.

⁹⁸ Van de Ven, (1986). s. 590-607 ve Zmud, R. W., (1984). "**An Examination of 'Push-Pull' Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work**". Management Science Sayı.30 Konu.6, s.727-738.

⁹⁹ Mezias, S. J. and Glynn, M. A., (1993). "**The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution and Evolution**". Strategic Management Journal Sayı.14, Konu.2, s.77-101.

¹⁰⁰ Van de Ven, Andrew H., Polley, D. E., Garud, R. ve Venkataraman, S. (2008). "**The Innovation Journey**", Oxford University Press: New York, USA.

¹⁰¹ Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R. K., (1998). "**Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?**" Journal of Marketing Sayı.62, Konu.4, s. 30-45.

¹⁰² Skerlavaj, M. Song, J.H. ve Lee, Y.,(2010). "**Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms**", Expert Systems with Applications. Sayı.37, s.6391.

örgütsel davranışın önemli simgelerinden biri olarak araştırma konusu haline gelmiştir.

Örgütsel öğrenme ve yenilik arasındaki ilişkiyi çalışan literatür büyümektedir ve bu literatür içeriği, örgütsel öğrenmenin yenilikçi kapasiteyi artırmasının yanısıra firmaların sadece kaynaklarını, yetkinliklerini ve yeteneklerini etkin bir öğrenme sistemi geliştirerek öğrenmeleri durumunda firmaların daha çok yenilik yapabileceklerini öngörmektedir¹⁰³.

Bazı araştırmacılar tarafından inovasyon (yenilik), geleceğin yaratılmasını ifade etmektedir. İşletmelerin teknik ve yönetsel gelişimlerini sağlayacak yeni ürünler için yeni fikir arayışları ve bu dönem içinde yönetim biçimlerini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır¹⁰⁴.

Yenilik süreci, farklı ve orijinal olan fikirlerin, nesnelere ve uygulamaların yaratıldığı, geliştirildiği ya da açığa çıkarıldığı bir süreci belirtmektedir¹⁰⁵. Örgütteki yenilik ise yeni bir mal, hizmet, fikir üretim süreci, örgüt yapısı ya da yönetim sistemi olabilmektedir¹⁰⁶.

Eski yenilik modeli, sürecin en başında bilimsel bilginin yaratıldığı ve yeni malların, hizmetlerin ve pazarların kazanımı ile sonlanan doğrusal bir yol süreci(linear path process) olarak tanımlanmıştır. Yakın dönem ekonomi geçmişi, araştırmalarda liderliğin tek başına ekonomik başarıyı açıklamakta yeterli olmadığını göstermiştir. Başarı liderliğin, bilgi ve veritabanlarını içeren fiziksel sermaye, zenginleştirilmiş insan sermayesi ve elbette ihtiyaç olunan teknolojik sermaye ile mümkün olmaktadır. Bu nedenle yenilik, bir doğrusal yol süreci olarak değil Şekil 5’de görüldüğü gibi merkezi noktaya yerleşmiş bir yeniliğe etki eden bileşenlerden oluşmaktadır. Bu bileşenler yalnızca bilim, mühendislik ve teknoloji değil aynı zamanda sosyal, politik ve ekonomik

¹⁰³ Akgün, A.E., Keskin, H. Byrne, J.C., Aren, S.,(2007). “*Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance*”, Technovation, Sayı.27, s.502

¹⁰⁴ Nystrom H., (1993). Technological and Market Innovation Strategies for Product and Company Development, NewYork: John Wiley & Sons.

¹⁰⁵ Van de Ven et al., 1999.

¹⁰⁶ Hult vd., 2004, p. 430

etkileşimlerden oluşarak zengin bir yaratıcılık sürecini de sağlayan öğelerden oluşmaktadır¹⁰⁷.



Şekil 5 : Yenilik Süreci

Kaynak: Khalil T.,(2000). Management of Technology The Key Competitiveness and Wealth Creation, USA: Thomas Casson , s.100

Kanter¹⁰⁸, yeniliği ürün, süreç veya hizmet ki; bunlardan son ikisi temel olmak üzere, yaratım süreci, kabul etme ve fikirlerin uygulanması olarak kabul etmektedir. Bununla birlikte Hauser, Tellis ve Griffin¹⁰⁹, e göre yenilik, pazarda yeni mallar, süreçler veya hizmetler uygulamak anlamına gelmektedir. Yine Amabile¹¹⁰, yeniliği örgütlerde orijinal ürünler, süreçler veya hizmetler üstünde yaratıcı fikirlerin başarılı uygulamaları olarak tanımlamaktadır. Benzer olarak Van de Ven v.d.'e göre¹¹¹ ise yenilik, fikirlerin oluşturulması ve bu fikirlerin uygulanması sürecidir. Firmalarda yeni fikirler oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanması, uygulama yapılan yeniliğin temel karakteri haline gelmektedir¹¹². Bütün bu tanımlar yeniliğin; halihazırda oluşturulmuş ve katkı yapılmış fikirlerin ve çözümlerin başarılı uygulaması olarak özetlenebilmesini sağlamaktadır.

¹⁰⁷ Khalil T., (2000) Management of Technology The Key Competitiveness and Wealth Creation, USA: Thomas Casson.

¹⁰⁸ Kanter, R.M. (1983). "The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation", NewYork: Simon&Schuster.

¹⁰⁹ Hauser, J., Tellis, G.J., ve Griffin, A. (2006). "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science", Marketing Science, Sayı.25, Konu.6, s.687-717.

¹¹⁰ Amabile, T.M. (1996). "Creativity in Context", Boulder, CO: Westview Press.

¹¹¹ Van de Ven vd. (2008).

¹¹² Mesquita A. (2011). Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications. NewYork: Information Science Reference, s.90.

Yenilik, yönetim kurulları ve siyasetçiler arasında şevkle tartışılan moda bir kelime olmaktadır. Ancak sözbilimine göre ise yenilik süreci modern ekonomiler için çok önemlidir. Maden gibi temel kaynaklara yapılan yatırımların değeri bu temel kaynak zamanla yok olunca azalmaktadır. Oysa yenilikten gelen yeni fikirlerdeki yatırımların değeri, bu yeni fikirler ürünlere dönüştükçe ve tüketiciler bu ürünlere bağlandıkça artmaktadır. Ürün geliştirme maliyetleri zaten yapılmış olması sebebiyle artan getiri sonuçları ve bundan dolayı ürünün birim maliyeti satışlar arttıkça düşmektedir. Yenilik; endüstriyel ekonomiden yaratıcı ekonomiye geçişte tanımlayıcı faktör olarak, mevcut haldeki üretim süreçlerinden daha büyük bir verimlilik ve ölçek ekonomisi sağlamaktansa, tamamen yeni mal ve hizmetler üretme yeteneğidir. Bununla birlikte, yeni ürünler ve yeni verimlilikler arasındaki fark aldatıcıdır. Yenilik, üretimden tüketime kadar olan tedarik zinciri boyunca meydana çıkmaktadır. Yeni fikirler ağ boyunca her kişi bilgiyi aldığı anda -ki bilgi kolayca başka bir bilgi üstüne inşa edilebilir- ve sentezlediğinde gelişebilmektedir. Böylece yeni fikirler ağlar boyunca hem paylaşılmakta hem de yaratılmaktadır. Kısaca yenilik sosyal süreçler olarak görüntülenmektedir ve sosyal ağlar teorisi bu süreci gözlemleyebilmek için değerli bir lens vazifesi görmektedir¹¹³.

2.4.2. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Latince “ekip biçmek” anlamına gelen colere fiilinden türetilmiş olan kültür sözcüğü 17. yy’a kadar Fransa’da bu anlamı ile kullanılmıştır. Voltaire bu sözcüğü insan zekasının oluşumu (esprit), geliştirilmesi ve yüceltilmesi anlamında kullanmış ve böylece sözcük Almancaya geçmiştir. Aynı tarihlerde etnolog G. Klemm “cultur” kelimesini uygarlık ve kültürel evrimin karşılığı olarak tanımlamıştır. Kelimenin bu kaynaklardan İngiliz, İspanyol ve Slav dillerine aktarıldığı anlaşılmaktadır¹¹⁴.

Kültür kavramı yönetim disiplininde ilk olarak 1871 yılında Edward Taylor tarafından tanımlanmıştır. Kavram, konsept olarak antropolojiden örgüt ve yönetim disiplinlerinde kullanılmak üzere alınarak “örgütsel kültür” ya da

¹¹³ Mesquita A., (2011). s. 106.

¹¹⁴ Özlem D.(2000). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi, İstanbul: Inkilap Yayınevi.

“kurumsal kültür” tanımlamaları ile kurum kültürü ile eş anlamlı olacak şekilde kullanılmıştır¹¹⁵. Kültür kavramı literatürde yaygın olarak iç içe girmiş farklı tanımlamalar ile de kabul görmüştür. Bu farklı tanımlamalar; kültürü, maddi-manevi, maddi-moral, açık-kapalı, görünen-görünmeyen, öznel-nesnel, soyut-somut şeklinde ikiye ayıran yaklaşımlardan kaynaklanmaktadır¹¹⁶.

Hofstede, kültürü “bir toplumu diğer toplumlardan ayıran insan düşünce sisteminin toplu bir programlaması” olarak tanımlamıştır¹¹⁷. Morris ise kültürün maddi ve değer, inanç, norm gibi manevi unsurların karşılıklı etkileşiminden oluştuğunu belirtmektedir¹¹⁸.

Schwartz, kültürü “anlamaların, inançların, sembollerin, normların ve toplum arasında yaygın kültürel değerlerin zengin bir karışımı” olarak tanımlamıştır¹¹⁹. Engel, Blackwell ve Miniard’a göre kültür, bireyin toplumun bir üyesi olarak iletişim kurmasına, davranışları ve olayları değerlendirmesine ve yorumlamasına yardımcı olan değerler, fikirler ve semboller toplamıdır¹²⁰. Kültür başka bireyler ile etkileşiminden yaratılan ve sürekli olarak tekrarlanan ve bunun sonucunda bireylerin davranışlarını belirleyen bir olgudur¹²¹.

Kültür, işletme içinde çalışanların nasıl hareket etmeleri gerektiğini gösteren ve yine örgüte yeni katılanlara öğretilecek olan inanç ve davranışlar ile personelin sahip olduğu bilgi bütünüdür. Kültür, çalışanların paydaşlarla nasıl birlikte hareket edeceklerini, örgütün performansını doğrudan etkileyen kalite, müşteriler, takım çalışması, inovasyon ve karar alma gibi bütün konular

¹¹⁵ Muratovic H., (2013). “*Building Competitive Advantage of The Company Based on Changing Organizational Culture*”, Journal of Economics and Business, Sayı.11, Konu.1, s.61-76.

¹¹⁶ Erkenekli M., (2013). “*Toplumsal Kültür Araştırmaları için Değer Merkezli Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi*”, Savunma Bilimleri Dergisi, Cilt. 12, Sayı. 1, s.147-172.

¹¹⁷ Hofstede, G. (1980) “*Motivation, Leadership, and Organisation: Do American Theories Apply Abroad?*”, Organizational Dynamics, Yaz1980, Sayı.9, Konu.1, s.1-42.

¹¹⁸ Morris M.A., (2011). Culture and Language, Frankfurt: Peter Lang .

¹¹⁹ Schwartz ve Shalom H., (2006) “*A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications*”, Comparative Sociology, Sayı.5, Konu. 2-3, s.137-182.

¹²⁰ Engel, J.F.; Blackwell, Roger D. ve Miniard, P.W. (2000). Consumer Behavior, The Dryden Press International Edition.

¹²¹ Schein E.H., (2010). Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, USA: John Wiley & Son.

hakkında nasıl düşünmeleri ve davranmaları gerektiği konusunda rehberlik eder¹²².

Hofstede kültürü etkileyen motivasyon bileşenlerini McClelland, Maslow, Herzberg ve Vroom'un teorilerini ele alarak inceleme yaptığı araştırmasında Amerikan kültürünü yüksek bireysellik, düşük belirsizlikten kaçınma, düşük güç mesafesi ve erkek kültür bileşimi olarak açıklamıştır¹²³.

Antropolojinin öncülerinden Herskowitz kültürü, “insanların yaşam biçimini oluşturan inanç, davranış, bilgi, yaptırımlar, değerler ve hedefler bütünü tanımlayan bir yapı”, Clifford Geerts “sembollerle ortaya konulan geçmişten günümüze iletilen anlamlar kalıbı, insanların iletişim kurabildikleri, hayat hakkındaki bilgilerini ve hayata ilişkin yaklaşımlarını iletip, sürdürmelerini ve geliştirmelerini sağlayan sembolik şekillerle ifade edilen geçmiş nesillerden iletilmiş bir kavramlar sistemi” olarak tanımlamıştır¹²⁴.

Liderler tarafından kullanılan farklı iletişim özelliklerinin, liderlerin davranışlarının önemli göstergeleri olmasının nedeni, örgütü oluşturan kişilerin farklı kültürlerden geliyor olmalarından kaynaklanmaktadır¹²⁵. Kültür, bireyleri geldikleri farklı ulusal kültürlere göre gruplayarak anlamak ve farklılaştırmak için öğrenilmiş önemli bir yoldur. Ulusal kültür, belirli bölgedeki bir nüfusu tanımlamak için inançların, ritüellerin, kuralların, geleneklerin, sanat eserlerinin ve enstitülerin özetlenmiş toplamıdır¹²⁶. Bir ulusun kültürü ya da alt kültürleri, bir örgütün ticari işlemlerinin yürütülmesini etkilemektedir. Bu nedenle örgütün kültürü, örgütteki çalışanların ulusal kültürü olarak tanımlanan sınır kadar büyük bir sınıra sahiptir¹²⁷.

¹²² Mellor, V. (2006), *Driving a High-Performance Corporate Culture*, Melcrum Publishing, s.22-56'dan akt. Yılmaz H. ve Karahan A., (2010). “Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Performansına Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.23.

¹²³ Hofstede, G. (1980-b). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*, Sage Publication, London.

¹²⁴ Demir, N. (2007) “*Örgüt Kültürü ve Strateji Uyumu*”, Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi, Cilt.7, Sayı.27, İstanbul.

¹²⁵ Mythili M., (2013). “*Relationship of Gender Patterns in Communication and Organizational Culture at Workplace*”. *The Role of Gender and Organizational Type*”, *Advances in Management*, Sayı. 6, Konu.7, s.13-21.

¹²⁶ Ivancevich J., Konopaske R. ve Matteson M.T., (2013). *Organizational Behavior and Management*, 3. Basım, Mc-Graw-Hill: New Delhi.

¹²⁷ Mythili M., (2013).

Kültür temel bileşen ve özellikleri ile 1980li yıllardan itibaren işletmeler için önemli bir araştırma konusu olmuş ve özellikle firma performansının belirlenmesinde örgüt iç çevresinin önemli bileşenlerinden olan örgüt kültürü üzerine olan araştırmalar artmıştır. Bu anlamda yenilikçi kültürün firma performansına etkisini incelemek üzere yapılan bu çalışmada yenilikçi kültür kavramsal ve teorik açıklama yapmadan önce örgüt kültürü ve örgüt kültürü kuramlarına değinilecektir.

2.4.3. Örgüt Kültürü Kavramı ve Kapsamı

Örgüt kültürü; kültür kavramına görece olarak daha yeni bir kavramdır¹²⁸. Örgüt kültürü, ilk olarak Elliott Jaques tarafından yazılan “Fabrika Kültürünün Değişimi (The Chancing Culture of a Factory)” isimli kitabında anlatılmıştır. Jacques kültürü; “Glacier Metal İşletmesi’ndeki müdürler ve çalışanlar arasındaki verimsiz dinamiklerin çözülmesi için resmi politika ve yöntemlerin başarısızlığını açıklamak için bir yol” olarak tanımlamaktadır¹²⁹.

Örgüt kültürü, yönetim alanındaki literatürde 1979’da “*Administrative Science Quarterly*” dergisinde Pettigrew’ın yayınladığı “On Studying Organizational Cultures” adlı çalışmasında da incelenmiştir¹³⁰. Ancak örgüt kültürü çalışmalarına genel olarak uygulamalı örnekler 1980li yıllarda rastlanmaktadır. Örgüt kültürüne dair ana çalışmalar *Schein, Peters, Killmann, Quinn, Denison, Smircich, Deal ve Hofstede* araştırmacıları tarafından gerçekleştirilmiş ve örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi belirlenmiştir¹³¹.

¹²⁸ Muratovic, (2013).

¹²⁹ Jaques, E., (1951). “*The Chancing Culture of a Factory*”, British Journal of Industrial Medicine, Sayı.8, Konu.4, s.306-308

¹³⁰ Pettigrew, A. M., (1979). “*On Studying Organizational Cultures*”, Administrative Science Quarterly, Sayı.24, Konu.4, s.570-581.

¹³¹ Schein, E. H. (1989). *Organisational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1982), *In Search of Excellence: Lessons from America’s Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.

Kilmann, R., Saxton, M.J., Serpa, R. (1985), “*Introduction: Five Key Issues in Understanding and Changing Culture*”den akt. Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (Eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Quinn, R. E. ve McGrath M. R. (1985). *The Transformation of Organisational Culture: A competing Value Perspective*den akt. P.J. Frost (ed) *Organisational Culture*. Newburk Park CA: Sage Publications.

Denison, D. R., Mishra A. K., (1995). “*Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness*”, *Organization Science*, Sayı.6, Konu.2, s. 204-223.

Gelişmiş ülkelerde örgüt ve yönetim teorilerindeki uygulamalar, örgütsel kültürün etkin şekilde geliştirildiğinde ve rekabet biçimine uygun olarak içeriğinin sürekli olarak güçlendirilmesi durumunda, örgütsel kültürün uzun ve güçlü sürdürülebilir rekabet avantajı ve sağduyu kaynağı olduğunu göstermektedir¹³². Tablo 6 literatürde yaygın olarak kabul görmüş örgüt kültürü tanımlarını özetlemektedir.

Tablo 6 : Örgüt Kültürü Tanımları

YAZAR / YIL	TANIM
Andrew Pettigrew / 1979 ¹³³	Örgütteki “hissetme yeteneği”nin toplanmasına katkıda bulunan sosyal dokudur.
Deshpandé ve Webster / 1989 ¹³⁴	Örgüt kültürü, bireylerin örgütün faaliyetlerini anlamaya yardımcı olmak ve örgütteki davranış normalarının öğrenilmesini sağlayan paylaşılmış değerler ve inançlardır.
Koontz ve Wehrich / 1990 ¹³⁵	Örgütsel kültür; örgüt üyelerinin çoğu tarafından dikkate alınan genel davranış, inanç, toplanmış ve paylaşılmış algılanan değerlerdir.
Deal ve Peterson / 1991 ¹³⁶	Örgütün tarihsel gelişimi içerisinde biçimlenmiş gelenekler, inançlar ve değerler örüntüsüdür.
Schein / 1992	Öz içeriğini değerler, inançlar ve varsayımların oluşturduğu, örgüt üyelerinin hemfikir oldukları, kendilerine yol gösteren davranış ve paylaşılan anlamı kolaylaştırmaz.
Martin / 1992	Ek bir örgüt içinde çoklu kültür (ya da üst kültür) potansiyelinin genel anlamda kabul edilmiş varsayımlardır.

Smircich, L. (1983), *"Concepts of Culture and Organizational Analysis"*, Administrative Science Quarterly, Sayı. 28 Konu. Eylül, s.339-358.

Deal, T.E. (1986), *"Cultural Change: Opportunity, Silent Killer or Metamorphosis"*den akt. Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (Eds), Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco: Jossey-Bass Pub.

Hofstede, G. (1990). *"Measuring Organizational Culture: A Qualitative & Quantitative Study Across Twenty Cases"*, Administrative Science Quarterly, sayı.35, s. 286-317.

¹³² Muratovic, (2013). s.61-76.

¹³³ Pettigrew, (1979). s.570-581.

¹³⁴ Deshpandé R., Farley J.U. ve Webster J., (1993). *"Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis"*, Journal of Marketing, Sayı.57, s.23-37.

Webster F. (1989). *"Organizational Culture and Marketing: Defining Research Agenda"*, Journal of Marketing, Sayı.53, s.3-15.

¹³⁵ Koontz, H. ve Wehrich, H., (1990). Essentials of Management. McGraw-Hill: New York.

¹³⁶ Deal, T. E ve Peterson, K. D. (1991). The Principal's Role in Shaping School Culture. Washington: U.S. Department of Education.'dan akt. Gizir S. (2007). "Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması", Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı.50, s. 247-268.

Tablo 6 Devam:

YAZAR / YIL	TANIM
Alvesson / 1993 ¹³⁷	Örgüt kültürü, sosyal gerçeklik hakkındaki değerler ve sayıtlardır.
Kaliprasad / 2006 ¹³⁸	Örgüt kültürü, bir firmada uygulanacak faaliyetlerin yapılış şekilleridir veya örgütte iş süreçlerinin nasıl yürüdüğünün göstergesidir.
Robbins / 2010 ¹³⁹	Örgüt kültürü, örgütte süregelen işleri çalışanlara tanımlama biçimidir ve bu süreç, tüm çalışanlar tarafından gözlenen, örgütü diğerlerinden ayıran genel ve kalıcı özellikleri yansıtan paylaşılan algıdır. Diğer bir deyişle, örgütsel kültür, örgütün sosyal kimliğini belirlemektedir.

Örgüt kültürü, bir örgütü diğerlerinden ayıran örgüt üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam(değer) sistemini ifade etmektedir. Cameron ve Quinn örgütsel kültür değişimini teşhis etmek, geçerli araçlar ve sistematik stratejiyi anlamak için teorik arka planı geliştirmişlerdir ve böylece rekabet sürecinde firmayı farklılaştıracak örgütsel kültür oluşumu için faydalı araçlar ortaya çıkarmışlardır¹⁴⁰. Cameron ve Freeman ise örgütsel kültürü baskın kültür bağlamında dışsal eğilim ve resmi yönetim sistemlerini yansıtan *pazar kültürü*, merkezileşmeden uzak; katılımcılık ve takım çalışmasına önem veren *klan kültürü*, esneklik ve dışsal çevredeki rekabet pozisyonuna önem veren *adokrasi kültürü* ve düzene, istikrara, etkinliğe ve keskinliğe, durağanlığa ve kontrole, içsel ve biçimlendirilmiş değerleri yansıtmaya önem veren *hiyerarşi kültürü* olarak sınıflandırmıştır¹⁴¹. Yöneticiler için ilk olarak Cameron ve Quinn tarafından geliştirilmiş olan ‘Rekabet Eden Değerler’ modelini baz alarak Büschgens vd. tarafından yapılmış olan meta-analizde, firma yönetici ve liderlerinin firmalarda kültürel değişkenler arasındaki ilişkiler ile yenilik arasında yapılan ilişkiye dayalı kantitatif analizler ile farklı kontrol stratejileri uygulayabilecekleri ortaya konmuştur. Böylece liderler işletmelerde

¹³⁷ Alvesson, M. (1993). *Cultural Perspectives on Organizations*. Cambridge: Cambridge Press.

¹³⁸ Kaliprasad, M. (2006). **“The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization”**. Cost Engineering, Sayı.48, Konu.6, s.27-34.

¹³⁹ Robbins ve Judge (2013).

¹⁴⁰ Cameron K.S. ve Quinn R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*, Third Edition, USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.

¹⁴¹ Keskin H., Günsel A.ve Eren S., (2004). **“Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler”**, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Sayı.18, Konu.1-2, s.307-318. ve Cameron K.D. ve Freeman S.J. (1991). **“Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”**, Research in Organizational Change and Development, Sayı.5, s.23-58.

oluşturmak istedikleri yenilikçi kültürün ya da örgüt kültürünün boyutlarını da incelemiş olmaktadır¹⁴².

Modern çağda örgüt kültürü, işletmelerin yönetsel performansında ve gelişiminde önemli rol oynamaktadır. Kamu ve özel sektörde faaliyet göstermekte olan tüm işletme ve kurumlar tüm dünyayı hızlandıran gelişmelerle yüzyüzedir ve dünya “küresel bir köy” haline geldiğinden beri en ileri seviyedeki iletişim teknikleri ile birbirine bağlanmaktadır. Bu da işletmeleri bu değişimlere karşı izole olmayı imkansızlaştıran bir sürece götürmektedir¹⁴³.

Örgütsel davranış literatüründeki çalışmalar, “güçlü” örgüt kültürünün, firma performansını geliştirdiğini belirtmektedir. Örgüt kültürü, bir firma çalışanlarının arasındaki düşünce, ilişki sistemi ve biçimine anlam kazandıran ve genel olarak direkt olarak soyut (intangible) öğeleri; örgüt iklimi ise örgütün fiziksel yapısı, teknik ve altyapı donanımlarıyla örgütsel operasyonlara ilişkin somut (tangible) unsurları, kural ve ilkeleri içermektedir¹⁴⁴. Dolayısıyla örgüt ikliminin belirlenmesinde, liderlik tiplerinde, strateji formülasyonunda, örgütsel davranış ve firmanın süreçlerinde örgüt kültürü önemli etki göstermektedir. Kültür, çalışanların, müşterilerin, rakiplerin ve tedarikçilerin kimler olacağını ve bununla birlikte firmanın her öge ile nasıl çalışacağını ve etkileşeceğini belirlemektedir¹⁴⁵.

Örgütsel kültürün önemli araştırmacılarından Barney¹⁴⁶, diğer araştırmacıların da tasvirine benzer olarak örgütsel kültürü; “işletmenin yönettiği iş alanındaki iş biçimlerinin belirlenmesindeki değerlerin, inançların, varsayımların ve sembollerin oluşturduğu karmaşık bir grup” olarak tanımlanmıştır. Örgütsel kültür temelde örgütü oluşturan bütün üyelerin

¹⁴² Büschgens T., Bausch A. ve Balkin D.B. (2013). “*Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review*”, Journal of Product Innovation Management, Sayı. 30, Konu.4, s. 763-781.

¹⁴³ Al-Bourini F.A., Abdallah G.M. ve Abou-Moghli A.A., (2013). “*Organizational Culture and Total Quality Management*”, International Journal of Business and Management, Sayı.8, Konu.24, s.95-106.

¹⁴⁴ Schneider, B.,Brief, A. ve Guzzo, R. (1996). “*Creating A Climate & Culture for Sustainable Organizational Change*”, Organizational Dynamics, Sayı.24, Konu.4, s.6-20.

¹⁴⁵ Brettel M. ve Cleven N.J., (2011). “*Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance*”, Innovation Culture and NPD Performance, Sayı.20, Konu.4, s.253-272.

¹⁴⁶ Barney, (1991), s.99–120.

anlattığı ve paylaştığı hikayelerden, benimsenen sloganlardan, uzun ve kısa dönemde kazandıkları davranışlardan, üyelerin pazarlama çabaları, örgüt içi ve dışı ilişkilere yönetimin yaklaşımı, geliştirdikleri değerler ve yarattıkları anlaşmalardan etkilenmektedir. Örneğin firmada yalnızca güçlü performanslar ödüllendiriliyorsa; çalışanlar tarafından riskten kaçınma kültürünün gelişimi sağlanmış olmaktadır¹⁴⁷.

Bu tanımlamaların ışığında, özellikle son 20 yılda örgüt kültürü üzerine çalışan akademisyenler ve araştırmacıların örgüt kültürünün genel noktalarına ilişkin vurguladıkları konular¹⁴⁸;

- Baskın davranış şekli,
- Sistemli ve metodolojik doğası,
- Değerler, inançlar ve bakış açısı dizisi,
- Normların ve değerlerin örgüt çalışanlarına bağlantı noktaları ve çalışanlar tarafından savunuculuğu,
- Örgütsel kültürün örgütü farkedilir kılması olarak belirtilmektedir.

Örgütleri bir grup olarak tanımlayan Schein, bu yaklaşım ile örgüt kültürünü “içsel bütünleşme ve dış çevreye uyum sürecinde karşılaşılan problemleri çözmek için belirli bir grubun (örgütün) üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış ve dolayısıyla yeni üyelere, sorunlara dair doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak aktarılacak kadar etkin, paylaşılmış temel varsayımlar toplamı” olarak tanımlamıştır. Schein kültürel değerlerin yöneticilerin çevresel algılamalarında önemli bir rolü olduğunu ortaya koymaktadır¹⁴⁹. Schein örgüt kültürünün göstergeler (örgüt kültürünün gözle görülebilen düzeyini oluşturan öğeler), paylaşılan değerler (örgüt kültürünün yarı görünür düzeyini oluşturan değerler) ve temel varsayımlar (bilinçaltı dünyası, temel kabuller, inanç ve duygular) olmak üzere üç düzeyde

¹⁴⁷ Dombrowski C, Kim J.Y., Desouza K.C., Braganza A., Papagari S., Baloh P. ve Jha S., (2007), “*Elements of Innovative Cultures*”, Knowledge and Process Management, Sayı. 14, Konu.3, s.190-202.

¹⁴⁸ Naranjo-Valencia J.C., Jiménez-Jiménez D. ve Sanz-Valle R., (2011). “*Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture*”, Management Decision, Sayı.49, Konu.1, s.55-72.

¹⁴⁹ Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leadership*, 2nd Edition, San Francisco'dan akt. Kaya H. “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi”, (2008). Maliye Dergisi, Sayı.155, s. 119-143.

incelenebileceğini belirtmiştir¹⁵⁰.

Barney'in deyişiiyle, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynaklara sahip olan firmalar, rakip firmaların gerekli kaynaklara sahip olamadıkları için giremeyecekleri stratejik angajmanlara girebilen yenilikçi firmalar olacaklardır. Tarihi olarak özgün, oluşma süreci olarak karmaşık, sosyal olarak karmaşık yapılar olan örgüt kültürleri, taklit edilmesi mümkün olmayan kaynak setlerine çok güzel bir örnek oluşturmaktadırlar¹⁵¹.

Örgüt kültürü firmalarda, örgütün en üst seviyede bulunan lideri ya da diğer üst düzey yöneticiler olan karar vericiler tarafından yaratılmakta ve uygulanmaktadır. Schein'a göre örgütsel kültür üç seviyede açıkça ortaya konmaktadır: İlk seviyede; görülebilir durumlar ve süreçler, kıyafetler, gözlemlenebilir ritüeller ve seramonilerden oluşan kültürel dokular yer almaktadır. İkinci seviye ise stratejiler, hedefler ve politikalar, örtülü kurallar gibi resmi olmayan uygulamalar gibi resmi örgüt uygulamaları ile geliştirilmiş desteklenmiş inanç ve değerlerden oluşmaktadır. Son seviyede ise; bilinçsiz düşünce, inanç, beklenti ve teorilerin oluşturduğu temel varsayımlar yer almaktadır¹⁵². Her seviyede yer alan öğeler örgüt kültürünün temelini oluşturan birtakım niteliklerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır.

Bir örgüt kültürünün özünü oluşturan 7 temel nitelik söz konusudur¹⁵³:

- Yenilik ve Risk Alma; çalışanların yenilik yapmaya ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesini,
- Ayrıntıya Dikkat Etme; çalışanların ayrıntılara hassasiyet ve dikkat göstermelerini ve onları analiz etmelerini bekleme derecesini,
- Sonuca Odaklılık; yönetimin amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığının derecesini,
- İnsana Odaklılık; yönetimin kararların, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerinde etkilerini göz önüne alarak vermesinin derecesini,

¹⁵⁰ Schein, E. H., (2009). The Corporate Culture Survival Guide, San Francisco: Jossey Bass Publishing.

¹⁵¹ Barney, (1991), s.99–120.

¹⁵² Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership, 3. Baskı, San Francisco, CA: JAI Press.

¹⁵³ Robbins ve Judge, (2013).

- Takım Odaklılık; işteki faaliyetlerin bireylerden ziyade takımlara göre organize edilmesinin derecesini,
- Saldırganlık; çalışanların yumuşak başlıklarından ziyade saldırganlık ve rekabetçiliklerinin derecesini,
- İstikrar; örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durum içinde sürdürülmesinin derecesini ifade etmektedir.

Örgüt kültürü temel seviye ve niteliklerin belirlenmesine yardımcı olmasının yanı sıra, çalışanlara “iş güvenliği” sağlaması ve uzun süreli istihdam ve örgütsel bağlılık yaratması hususunda kritik öneme sahiptir¹⁵⁴. Bu anlamda da rekabetçi yüzyılda firmaların içsel bağlılık yaratmaları hususunda dikkatle izlenen bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilmelidir.

Alana ilişkin yapılan çalışmalar örgüt kültürünün firmanın hedeflerinin, stratejilerinin, bireysel davranışın, örgütsel performansın, motivasyon ve iş tatmininin, yeniliğin (inovasyonun), karar verme ve çalışanların örgütsel bağlılığının gelişmesinde etkisi olduğunu göstermektedir¹⁵⁵.

Bazı araştırmacılar, kültür üzerine yaptıkları çalışmalarda dış çevre etkisini göz önünde bulundurmadan örgüt kültürünü değerlendirmişlerdir. Örneğin; Denison, kültürü katılımcı ve daha az katılımcı olarak sınıflandırmıştır. Dış çevre değişkenlerini göz önünde bulundurmadan, daha katılımcı olan firmaların daha az katılımcı olan firmalara oranla daha etkin olduğu bulgusunu ortaya çıkarmıştır¹⁵⁶.

Örgüt kültürü bu yaklaşımların yanı sıra; etik ve etik olmayan örgüt kültürü olarak da sınıflandırılmaktadır. Bu yaklaşımda bir işletmenin etik ya da etik olmayan örgüt kültürüne sahip olduğunu belirlemek için Schein’in örgüt kültürünün yayılmasında kullandığı üç seviyenin kullanılabileceği önerilmiştir.

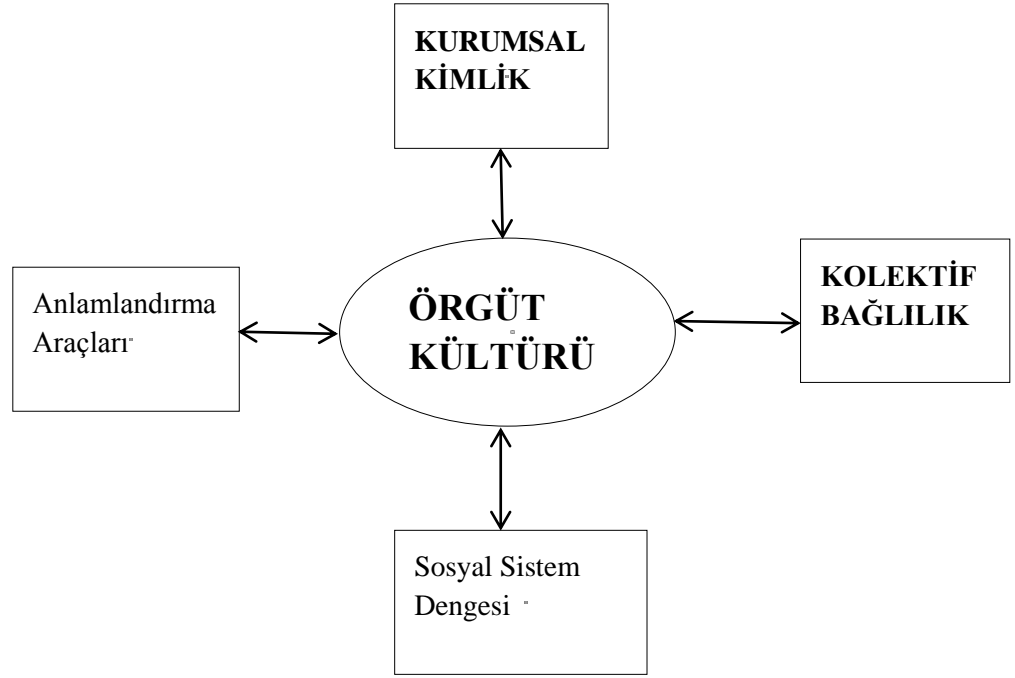
¹⁵⁴ Silverthone C., (2004). “*The Impact of Organizational Culture and Person-Organization fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan*”, Leadership & Organization Development Journal, Sayı. 25, Konu.7, s.592-599.

¹⁵⁵ Lok P. ve Crawford J., (2001). “*The Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction*”, Journal of Managerial Psychology, Sayı.16, Konu.8, s.594-613.

¹⁵⁶ Denison D. (1984). “*Bringing Corporate Culture to the Bottom Line*”, Organizational Dynamics, Sayı.13, Konu.2, s.5-22’den akt. Armenakis A., Brown S. ve Mehta A., (2011). “*Organizational Culture: Assessment and Transformation*”, Journal of Change Management, Sayı.11, Konu.3, s.305-328.

Buna göre; bir örgüt kültürü dokusu “işimizi dürüstçe yönetiriz” gibi resmi etik kodları ile belirlenebilmektedir¹⁵⁷.

Kreitner ve Kinicki’ye göre; Şekil 6’de görüldüğü üzere örgüt kültürü aynı zamanda kurum (örgüt) kimliği, kolektif bağlılık gibi örgütsel davranışta incelenen öğelerin de toplamı olarak ele alınmasından dolayı oldukça önemlidir.



Şekil 6 : Bir Fonksiyon Olarak Örgüt Kimliği

Kaynak: Kreitner ve Kinicki, (2007). Organizational Behavior in Nevizond Chatb, Organizational Behavior.

2.4.4. Yenilikçi Kültür ve Yenilikçi Kültür Ortamı Oluşturmanın Gereği ve Önemi

Araştırmalar firmaların, bugünün çevre ortamında sürekli değişen talep ile sürdürülebilir bir işletme ve değerli marka koşullarında buluşabilmesi için işletmelerin daha esnek, daha uyumlu, girişim yeteneklerinin daha gelişmiş ve daha yenilikçi olması gerekliliğine işaret etmektedir. Bu anlamda işletmelerin pazarda sürekli değişen talebe yanıt verebilmesi, firmanın yenilik ile ilgili süreçlere olan açıklığı ile doğru orantılıdır.

¹⁵⁷ Armenakis vd. (2011).

Örgüt kültürü, sürdürülebilir yenilikçiliğin ve finansal performansın önemli bir belirleyici faktörüdür. Kültürün bu önemli rolü kabul edilse dahi firma performansının artması için örgüt kültürünün değiştirilmesi oldukça güçtür. Bu zorluk kültürün değişime hızlı yanıt verememesi doğasından kaynaklanmaktadır. Kültürü değiştirmenin yollarından biri; kültür bileşenlerinden birinin yenilikçi kültür olduğunu kabul etmek ve sonrasında yenilikçi kültürün sözkonusu firma ile bağıını özümsemektir. Dombrowski vd., örgütsel yenilikçi kültürü; 8 bileşene ayırmışlardır¹⁵⁸:

- Yenilikçi Misyon ve Vizyon İfadeleri
- Demokratik İletişim
- Güvenli Alanlar
- Esneklik
- İşbirliği
- Süre Kısıtı
- Dürtü
- Liderlik

Yenilik nadiren şansla gerçekleşmektedir, genel olarak sistematik ve disiplinli bir çalışma gerektirmektedir. Yenilikçi kültüre sahip örgütlerin örgütsel özellikleri; yenilikçi kültüre sahip olmayan örgütlere göre ayırt edilebilir derecede farklı olmaktadır. Böylece yenilikçi kültüre sahip örgütler, yeni ürün ve yeni değer yaratma yaklaşımına sahip olmaları dolayısıyla hiçbir koşulda rekabete girmemektedirler¹⁵⁹.

Yeniliği destekleyen örgüt kültürünün boyutları üzerine Hogan ve Coote'nin yaptıkları literature araştırmasına ilişkin bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

¹⁵⁸ Dombrowski vd. (2007).

¹⁵⁹ Dobni, CB. (2006). “*The Innovation Blueprint*”, Business Horizons, Sayı. 49, s.329–339.

Tablo 7: Yeniliği Destekleyen Örgüt Kültürünün Boyutları Üzerine Araştırma ve Literatür Çalışmaları

Boyut Değeri	Tanım	Mantıksal Temel	Atıflar
Başarı	Organizasyonun başarı ve yüksek performans standardı çabaları ve başarılar için koşullar ve çalışanları yükselmeye cesaretlendirmesi konusunda değerlendirme derecesidir	*Çalışanların performans beklentilerini artırır; *Örgütsel başarıları psikolojik olarak sahiplenme yaratır; * İçsel motivasyon ve öz-yeterlik duygularını artırır; * Örgütsel sorunlara yeni çözümler bulmak için çalışanların motivasyonlarını artırır; * Yenilikçi performansı geliştirir.	Abbey & Dickson (1983); Amabile, Conti, Coon, Lazenby, & Herron (1996); Gumusluoglu & Ilsev (2009); Mumford vd.. (2002); Redmond vd. (1993); Sethi, Smith, & Park (2001); West (2002)
Açıklık ve Esneklik	Organizasyonun açıklık ve yeni fikirlere duyarlılık ile sorunları çözmek için esnek yaklaşımları değerlendirme derecesidir.	*Yaratıcılık, güçlendirme, ve yenilik yaratacak değişimler için gerekli olan keşifleri kolaylaştırır; *İçerde içsel bir ilgiyi teşvik eder ve yeniliği takdir eder, çeşitli aramaları, yeni fikirlere açıklığı ödüllendirir, yenilik ve yaratıcılık ile ifade edilen belirsizliğe toleransı artırır; *Fikir üretmeyi, sorun tanımlamayı etkinleştiren, farklı düşünmeyi ve yaratıcı çözümlerin uygulanmasını kolaylaştırır	Amabile (1988); Howell & Boies(2004); Khazanchi vd. (2007); Mumford vd. (2002)
İçsel İletişim	Organizasyon içindeki bilgi akışını kolaylaştıran açık iletişimi değerlendirme derecesidir.	*Sosyal gelişim kuramı ve durumsal öğrenme kuramı sosyal etkileşim ve iletişimi yoluyla bilişsel büyüme ve bilgiyi vurgulamaktadır; *Çeşitli bilgiye ulaşımı ve uygunluğunu, fikirlerin çapraz üretimini gelişmiş kalitede karar verme ve yenilik sağlayan yeni alternatif çözümleri oluşturur.	Amabile (1988); Baker & Freeland (1972); Binnewies, Ohly, & Sonnentag (2007); Caldwell & O'Reilly (2003); Garcia-Morales vd. (2011); Moorman & Miner (1997); Sonnentag & Volmer (2009)
İçişlevsel İşbirliği	Organizasyonun, koordinasyon ve ekip çalışmasını değerlendirme derecesidir.	*Kaynak bağımlılığı teorisi; yüksek derecede yenilikçi projeler üzerinde çalışırken farklı fonksiyonel alanlardan üyelerin diğer fonksiyonel uzmanların kaynaklarından daha çok satış yapabilmek ve başarılı ve yenilikçi sonuçlar alabilmek için kendi görevlerini daha çok dikkate aldıklarını ve güvenilir olduklarını önerir *Takımlar arasındaki yüksek seviyede entegrasyon ve paylaşım sırasında yeniliğin başarısını etkileyen karmaşık koordinasyon, iletişim, bilgi paylaşımı, işbirliği ve çatışma çözme süreçleri ile sağlanır.	Abbey & Dickson (1983); Baker & Freeland (1972); Caldwell & O'Reilly (2003); De Clercq, Menguc, & Auh (2009); Song & Swink (2009)

Tablo 7 Devam:

Boyut Değeri	Tanım	Mantıksal Temel	Atıflar
Sorumluluk	Organizasyonun çalışanların kendi işleri için proaktifliğini, girişimciliğini, özerklik ve sorumluluğunu değerlendirme derecesidir.	*Yeniliğin girişime teşvik edilmesiyle yüksek derecede sorumluluk, özerklik ve cesaret; *Çalışanların projenin genel hedeflerine ulaşmak için sorumluluk algıladıkları zaman, başarı yetkisi ve hedeflerin nasıl başarıldığıyla ilgili sahiplik duygusu geliştirirler ve kendi işlerini ve fikirlerini kontrol ederler, sebat ve belirleme ile potansiyel problemlerin üstesinden gelirler ve daha yaratıcı ve yenilikçi sonuçlar üretirler	Amabile vd. (1996); Binnewies vd. (2007); Caldwell & O'Reilly (2003); Mumford vd. (2002)
Risk alma	Organizasyonun yeni fikirleri deneme ve statükoya meydan okumayı değerlendirme derecesidir.	*Çalışanın işi kapsamında risk almaya değer verme veya anlamlı ve hesaplanmış riskler almaya cesaretlendirme ve işle ilgili pozitif sonuçlar elde etme çabası için statükoyu korumaya cesaretlendirme ve çalışanların yeni fikirleri deneyebilme hassasiyetleri ile psikolojik güvenlik yaratmaları ile ilgilidir ve kişisel imajın, statünün ve kariyerin negatif etkileneceği korkusu olmadan işleri değişik şekilde yapma; * Risk almaya yüreklendirme üstlerin kimliğini güçlendirir ve danışmanlık ile desteklendiğinde ve yüreklendirildiğinde ürün yenilikçiliğini pozitif yönde etkiler.	Caldwell & O'Reilly (2003); Dewett (2004); Sethi vd.(2001); Tellis vd. (2009)

Kaynak: Hogan S.J. ve Coote L.V., (2013). "Organizational Culture, Innovation and Performance: A test of Schein's Model", Journal of Business Research, s.1-13.

Yenilik firma performansı için kritik öneme sahipken her zaman firma çalışanları tarafından hızla kabul görmemektedir. Örneğin inovatif bir örgüt olarak değerlendirilen 3M'de dahi, bir başarı örneği olan Post-it ürününün üretimi ve pazarlama sürecinde ciddi bir engel görülmüştür. Eğer bu ürün firma içinde birkaç inovatif birey tarafından desteklenmeye devam etmeseydi, muhtemelen Post-it Not'ları satışı vazgeçilmiş ve uygulamaya geçmemiş bir fikir olarak kalacaktı. Benzer yaklaşımla P&G de yeniliklere yenilikçi kültür ortamında yaklaşmaktadır. P&G'nin "bağlantı kur ve geliştir" stratejisi, firma dışındaki inovatif fikirlerin örgüt yapısına uygun şekilde örgüt sınırlarından içeri alınarak P&G'nin "teknoloji girişimcileri" tarafından tüm dünyaya yayılması ve ticari bir işe dönüşmesi için kullanılan bir stratejidir¹⁶⁰. Bu fikir ya da ürünler ile çalışan bu kişiler, 3M ya da P&G'nin yeni ürün geliştirmede üniversite ya da endüstrinin diğer üyeleri ile firmanın çalışma sürecindeki anahtar kişiler olarak görülmektedirler. Elbette bir yandan bu tipteki çalışanlar

¹⁶⁰ Huston L, Sakkab N. (2006). "Connect and Develop", Harvard Business Review, Sayı.84, Konu.3, s.58-66.

yenilikçi fikrin kabulü ve uygulamaya geçmesi için oldukça cesur yaklaşımlar sergileyerek ürünü ya da fikri firma sahiplerine benimseten cesur çalışanlar olarak değerlendirilmekteydiler¹⁶¹. 3M ve P&G firmaları, çalışanlarını cesaretlendirerek inovasyon kültürünü yaygınlaştırdı, bu süreçte yöneticileri ile fikir ayrılığı yaşamaları durumunda dahi onların inovatif ürünlerle ilgili araştırma yapmaya devam edebilecekleri bir ortam yaratmaya çalışmaktadırlar.

Kültür, örgütsel yenilikte yukarıda bahsedildiği gibi önemli bir öge olsa dahi, bir firmanın örgütsel kültürünü değiştirmek oldukça zordur¹⁶². Bu yaklaşım; örgüt kültürünün yenilikçi kültüre sahip içerikte olmasını gerektirmektedir ve böylece işletmelerin finansal ve pazarlama süreçlerindeki başarısı daha da artacaktır. 3M gibi, yeniliğe ilk süreçlerde tepki vererek reddeden bir örgüt ortamı, ancak yenilikçi kültüre sahip bir örgüt iklimi yaratılarak değiştirilebilmektedir.

Yenilikçi kültür, yenilikçi kültürün şekillenmesine yardımcı olan yenilik uygulamaları ile birlikte değerlendirilmektedir. Ayrıca yenilikçi kültürün değerlendirilmesi için üç anlam seviyesi bulunmaktadır¹⁶³:

- *Yenilikçi Kültürün İlkeleri*: En temel düzeyde gerekli olan kültürel özellik ve faktörleri incelemektedir.
- *Yenilikçi Kültür Kurumları*: Yenilik uygulamalarına katkıda bulunabilecek durumlar, mekanizmalar ve politikalar gibi kültürel faktörlerden bahsetmektedir.
- *Yenilikçi Kültür İçin Çevre*: Yenilik uygulamalarına katkıda bulunabilecek sosyal çevre, atmosfer ve hizmet platformlarından bahsetmektedir.

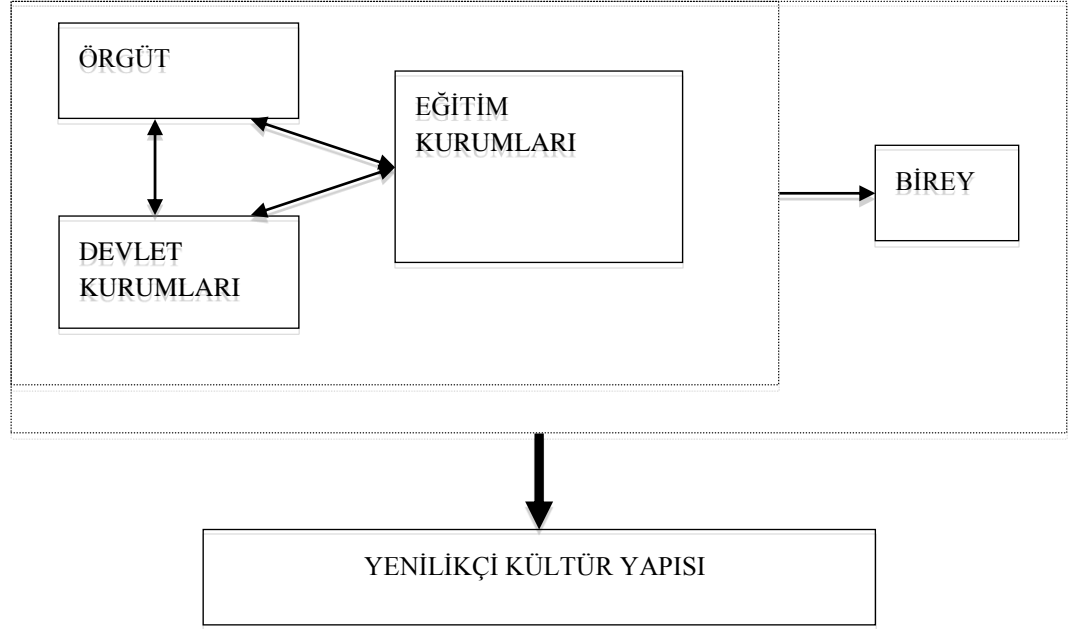
Yenilikçi kültür, firmaların benzersiz kaynaklar ve koşulların oluşturulması gerekliliği temeli üzerine kurulmuştur. Zhang ve Lie; alan uzmanları ve profesyonelleri ile yaptıkları yüzyüze görüşmeler ve yüzyüze

¹⁶¹ Dombrowski vd. (2007), s.190-202.

¹⁶² Tucker RB. (2002). *Driving Growth Through Innovation*, Berrett-Koehler Publishers, Inc.:San Francisco.

¹⁶³ Zhang Y. ve Lie Y., (2012). "*An Empirical Study on Innovative Culture from the View of Educational Factors*", International Conference on Future Electrical Power and Energy Systems, Energy Procedia, Sayı. 17, s.700-705.

anket uygulamaları sonucunda Şekil 7’deki modeli oluşturmuşlardır. Buna göre; yenilikçi kültür yapısının oluşmasında örgüt, devlet kurumları ve eğitim kurumları arasındaki ilişkinin bireyleri etkilediği; bu sistemin ise yenilikçi kültür yapısını değiştirdiği sonucunu elde etmişlerdir¹⁶⁴.



Şekil 7 : Yenilikçi Kültür Yapı Oluşumu
Kaynak: Zhang ve Lie, (2012).

Yeniliğin gerçekleşmesi için firmanın yenilik kaynakları ve yenilik kapasitesine sahip olması gerekmektedir¹⁶⁵. Bu noktada yeniliğin ortaya çıkması ve geliştirilmesi için gerekli olan dinamik, firmanın ne kadar kaynağa ve sermayeye sahip olduğu değil; firmanın bu konularda ne kadar bilgiye sahip olduğudur¹⁶⁶. Farklı bir söylemle; firmada yenilik için temel bir bilgi seviyesi noksanlığı var ise yeniliğin o örgütte gerçekleşmesi ve örgütün yenilikçi kültüre sahip olması mümkün görünmemektedir¹⁶⁷.

Araştırmacılar, yenilikçi kültürü incelerken örgütsel özelliklerden bazılarını seçerek farklı boyutlar üzerinden araştırmalarını sürdürmüşlerdir. Leagreid vd., yenilikçi kültürü; (a) *durumsal-faydalı faktörler*, (b) *kültürel-*

¹⁶⁴ Zhang ve Lie, (2012).

¹⁶⁵ Prajogo, D.T., ve Ahmed, P.K. (2006). “*Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance*”, R&D Management, Sayı. 36, Konu.5, s. 499-515.

¹⁶⁶ Samli C., (2012). “*Generating A Culture of Innovation: The Necessary Ingredient for Economic Progress*”, The Marketing Review, Sayı. 12, Konu.2, S. 125-140.

¹⁶⁷ Samli, (2012).

kurumsal özellikler, (c) görev odaklı özellikler ve (d) çevresel-kurumsal özellikler boyutları ile incelemiştirler¹⁶⁸. Samlı ise ekonomik süreç içeriğinde yenilik kültürünün genişletilmesine ilişkin ülke ekonomisi odaklı yaptığı çalışmada yenilikçi kültürü oluşturan boyutlarda; *(a) eğitim kurumları, (b) kar odaklı olmayan araştırma kurumları, (c) silikon vadisi çalışmaları ve (d) kurumsal bilgi değişimleri* etkisini incelemiştir. Brettel ve Cleven da yenilikçi kültürü somut olarak ölçümlenemeyeceği için yenilikçi kültürü etkilediği düşünülen *(a) teknoloji yeniliğine doğru yönelim, (b) Öğrenen oryantasyon (learning orientation), (c) risk alma gönüllülüğü ve (d) gelecek pazar oryantasyonu* olarak 4 boyuta ayırarak incelemiştirler¹⁶⁹.

Firmalarda yenilikçi kültür ile ilgili araştırmaların yapılmasında Kitchell'in 1995'te geliştirdiği "yenilik adaptasyon modeli" etkili olmuştur. Kitchell çalışmasında firmaların, teknoloji adaptasyonunu bir yenilik faaliyeti olarak görmediklerini yalnızca mutsuz bir şekilde yapmak zorunda bırakıldıkları görev olarak algıladıklarını belirtmiştir¹⁷⁰. Ancak firmaların gelişmesi ve kapasitelerinin artması için teknoloji kullanma yeteneklerinin gelişmesi gerekmektedir. Kitchell'in yenilik adaptasyon modeli ise bu durumun ancak örgütün yeniliğe ilişkin kültürü ile mümkün olacağını savunmaktadır. Bu bağlamda, firmanın çevre şartları ile başedebilmesini gerektiren dışa dönük olma davranışı ve firma esnekliği özelliklerini belirleyen bu teknolojiyi kullanma yetenekleri, firmanın ayakta kalması için kritik düzeyde önem sahip konulardır¹⁷¹.

Yenilikçi kültürün oluşmasında çalışanların yeniliği kabul etmeleri ve adapte olmaları ne kadar önemli ise liderlerin davranışları ve izleyenlerini sürüklediği kültür ortamı da o kadar etkili olmaktadır. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğe göre yenilik davranışını takip etmede çok daha etkindir¹⁷². Etkileşimci liderlerin daha çok örgüt içi görevlerin performansı ile

¹⁶⁸ Leagreid P., P.G. Roness ve Verhoest K. (2011). "**Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies**", Organization Studies, Sayı. 32, s.1321-1347.

¹⁶⁹ Brettel ve Cleven, (2011).

¹⁷⁰ Kitchell S., (1995), "**Corporate Culture, Environmental Adaptation and Innovation Adaptation: A Qualitative / Quantitative Approach**", Journal of Academy of Marketing Science, Sayı. 23, S.195-205.

¹⁷¹ Brettel ve Cleven (2011).

¹⁷² Pieterse A. N., D.V. Knippenberg, M. Schippers ve Stam D., (2010). "**Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment**", Journal of Organizational Behavior, Sayı. 31, s. 609-623.

ilgilenmeleri ve orijinal aktivite uyaranları ile ilgilenmemeleri dolayısıyla, daha önce yapılmış çalışmalarda etkileşimci liderlerin yenilik davranışı ile negatif ilişkide oldukları bulgusu elde edilmiştir¹⁷³. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel yenilik üzerine yapılan çalışmalarda ise bu iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönde çıkmıştır. Ancak bu bulgular, direkt olarak dönüşümcü liderlerin örgütsel yenilikte etkin oldukları sonucunu da doğurmamaktadır. Bu noktada çalışmalarda vurgulanan noktalar, dönüşümcü liderlerin örgütsel yeniliği takip etmelerindeki eğilim ve davranış biçimidir.

Özellikle Jung, Chow ve Wu, dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının kişisel değer sistemlerini dikkate almasıyla ve daha yüksek seviyedeki performanslar doğrultusuna motivasyon artırıcı yaklaşıma sahip olmalarıyla firmadaki yeniliği artıracaklarını belirtmişlerdir¹⁷⁴. Bu anlamda çalışma yenilikçi kültüre sahip olan firmaların da gerek operasyonel gerekse finansal performanslarının olumlu düzeyde etkileneceği varsayımına dayandırılarak ileriye taşınmıştır.

2.5. Örgütsel Yaratıcılık

Bilgi çağı olarak adlandırılan yeni yüzyılda firmalar değişimi, sürekli olarak hem firmalarında hem de yakın, genel ve küresel çevrelerinde yaşamaktadırlar. Değişim, yakın çevre unsurları olan rakipler, tedarikçiler, müşteriler, sendikalar gibi öğelerden kaynaklanabileceği gibi teknolojik, sosyo-kültürel, politik ve ekonomik çevre dinamiklerinden de kaynaklanabilmektedir. Tüm bu unsurlar firmaları, bu değişime ayak uydurabilmeleri ve değişimde etkinlik ve verimliliklerini sürdürebilmeleri için yaratıcılığa yönlendirmektedir.

Yaratıcılık daha çok davranış bilimciler (psikoloji ve eğitim gibi) tarafından çalışılırken yenilik (inovasyon) çalışmaları, yönetim, ekonomi, halkla ilişkiler ya da siyasal bilimler tarafından incelenmektedir. Ancak temelde iki çalışma alanı da benzer ve farklı anlamlara sahiptirler¹⁷⁵. Stein

¹⁷³ Pieterse vd. (2010)

¹⁷⁴ Jung D.I., Chow C. ve A. Wu, (2013). *“The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothesis and Some Preliminary Findings”*, Leadership Quarterly, Sayı.14, Konu.4-5, s.525-544.

¹⁷⁵ Sousa, F.C., Pellissier R. ve Monteiro I.P., (2012), *“Creativity, Innovation and Collaborative Organizations”*, The International Journal of Organization Innovation, Sayı. 5, Konu.1, s.26.

yaratıcılığı faydalı, savunulabilir ya da aynı anda herhangi bir grup üyesi tarafından tatmin edici olarak kabul edilen ve elbette yenilik ile sonuçlanan süreçler olarak tanımlarken, alanda ilk çalışmaları gerçekleştiren araştırmacılardan Amabile, sunulan ürünün ya da herhangi bir yanıtın gözlemcilerden bağımsız, ‘yaratıcı’ şeklinde değerlendirilmesi olarak tanımlamaktadır¹⁷⁶. Farklı tanımlar incelendiğinde, yaratıcılığın genel olarak iki temel ilkeyi muhakkak sağlaması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunlar: orijinal olması (novelty) ve faydalı olması (utility)¹⁷⁷ dir. Yenilik (inovasyon) ise yaratıcılık çalışmaları sonucu elde edilen çıktı olarak değerlendirilmektedir¹⁷⁸.

West ve Farr tarafından yaratıcılık *mevcut iş, çalışma grubu ya da örgüt için orijinal olan ve fayda sağlaması için tasarlanmış fikir, süreç, ürün veya dökümanların iş süreçlerinde, çalışma grubunda veya örgütte tanıtımı ve uygulamaları olarak tanımlanmaktadır*. Ürünün iletişimsel sürecinde ise yaratıcılık, ürünün yaratıcısı dışındaki kişiler tarafından algılanan yenilik olarak tanımlanmaktadır¹⁷⁹. West ve Farr’ın yaklaşımında “ürüne dair yaratıcılık”, yaratıcılık sürecinden geçerek yenilik kazanmış olan ürünün, algı süreci olarak değerlendirilmekte ve nesnel bir süreç olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Yaratıcılık tam olarak anlamını, yaratıcı (ya da ürün) ile yargılayan ya da izleyiciler (hetero-attributed), yaratıcı (kreatif kişi) ve ürün (self-attributed) arasındaki iletişimden kazanmaktadır. Bu ilişkiler içinde yenilik ise, izleyiciler ile ürün arasındaki ürünün özelliklerinin kabulü ve ürünün izleyiciler tarafından kullanılması sonrasında ortaya çıkmaktadır. Şekil 8’de yaratıcı-izleyiciler ve ürün-izleyiciler arasındaki süreçte yaratıcılık heterojen özelliكتedir. Bunun sebebi ürün-yaratıcı sürecinden farklı olarak bu süreçlerde farklı sosyo-kültürel çevrede yaşayan izleyici ögesinin olmasıdır. İzleyiciler değişik sosyo-kültürel çevrede oldukları için algı ve davranış seviyeleri

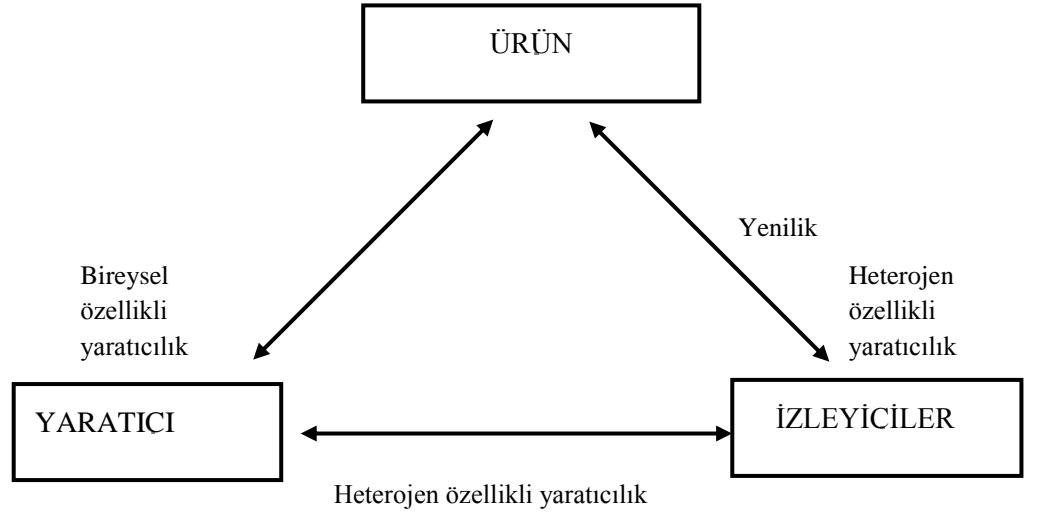
¹⁷⁶ Sousa vd., (2012), s. 28.

¹⁷⁷ Sadi M.A. ve Dubaisi A.H., (2007). “*Barriers to Organizational Creativity*”. Journal of Management Development, Sayı.27, Konu.6, s.574-599.

¹⁷⁸ Sousa vd., (2012).

¹⁷⁹ West M.A. ve Farr, J.L., (1990). “*Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies*”, Innovation at Work, West M.A. ve Farr, J.L., (edt), Chichester:Wiley & Sons, s. 9.

birbirinden farklıdır. Bu durum; yaratıcı olan ürünü, fikri ya da süreci farklı algılamalarına neden olmaktadır. Yaratıcılığın genel ilkesi ise; herhangi bir duruma ya da kişiye bağlı olmadan; her durum ve bireyde ürün, fikir ya da sürecin yaratıcı olarak algılanması gerekliliğidir. İzleyicilerin bu heterojen yapısı ise sözkonusu ilkeyle uyum sağlamadığı için heterojen özellikli yaratıcılığın, yaratıcılıkta orjinallik ilkesi konusunda bazı araştırmacılar tarafından zaman zaman eleştiri almasına neden olmaktadır.¹⁸⁰



Şekil 8 : Yaratıcılık Süreci

Kaynak: Mesquita A., (2011). Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications, NewYork: Information Science Reference, s. 140.

Bireysel yaratıcılık, bireylerin yaratıcı düşünme teknikleri ile sorgulama yapmalarını ve buna bağlı olarak yaratıcı yenilikleri keşfetmelerine aracılık ederek rekabette üstünlük sağlayacak konu ve yöntemler bulmalarını sağlamaktadır. Yaratıcılık teknikleri McFadzean(2000) ve Clapham(2000) tarafından yapılan çalışmalarda sınıflandırılmaktadır. Ancak yaratıcılık teknikleri üzerine en etkin tekniğin “beyin fırtınası” tekniği olduğu görülmektedir. Yaratıcılık, kişinin düşünme yapısının ya da paradigmasının değişmesinde bireyleri cesaretlendirmektedir. Paradigmalar, bireylerin dünyada ve etraflarında olup bitenleri algılama ve açıklama biçimlerine ilişkin varsayımlar takımı olarak tanımlanabilmektedir. Dolayısıyla; insanlar eğer bir paradigmanın ortasındaysa, onların etraflarındaki durumları başka şekilde algılamalarını sağlamak oldukça güçtür. Fakat yaratıcı problem çözümü

¹⁸⁰ Mesquita, (2011). s. 140.

teknikleri, bireylerin paradigmalarını yenilemelerine hatta değiştirmelerine yardımcı olmaktadır¹⁸¹.

Son yıllarda çağdaş ekonomi ile birlikte yaratıcılık konusu önemli bir fenomen haline gelmiştir. Buna paralel olarak başarılı operasyonların ve başarılı çıktılarının anahtar faktörü olarak deęerlendirilmektedir¹⁸². Yine yakın bir yaklaşımla yaratıcılık, örgütün iş çevresindeki verimliliğini arttırmada kritik bir şifre olarak deęerlendirilmektedir¹⁸³. Genel olarak yaratıcılık; yeni ve net olarak tanımlanan fırsatları sunabilecek nitelikteki fikirlerin üretimi olarak tanımlanmaktadır¹⁸⁴. Bu anlamda yaratıcılık oluşum süreci ve çıktıları ile örgütler için rekabet avantajı yaratarak işletmelerin faaliyetlerini başarı ile sürdürebilmenin önemli bir faktörü haline gelmektedir.

Mumford, çalışmasında yaratıcılığı artıran yöntemlerden bireysel yönetim, grup yönetimi, örgütsel yönetim ve stratejik çevre yönetimi seviyelerinin belirlenmesi gerektiğini belirtmektedir. Bireysel yönetim süreçlerinde zamanlama, bilgi, hedefler, ödüller, çalışanlar ve içerik konuları, grup yönetiminde ise liderlik, grup yapısı ve grup iklimi, örgütsel yönetimde; destek sistemleri ve entegrasyon, kültür ve örgüt yapısı incelenmektedir. Stratejik çevresel yönetimde inovasyon izlemeleri ve inovasyon stratejileri ele alınmaktadır¹⁸⁵.

Yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalardaki temel problem yaratıcılık çalışmalarının, yaratıcılık, yenilik ya da yenilikçi çalışmalara dayanan yeni ürün üretimi üzerine temellendirilen konulara dayanması ve bu kavramların birbirinden doğru olarak ayrıştırılması üzerinedir¹⁸⁶. Bu çalışmalar arasında özellikle bağımlı değişken olarak performansın seçildiği çalışmalarda bu kavramların net olarak ifade edilmesi ve ayrıştırılması gerekmektedir.

¹⁸¹ Sadi ve Dubaisi, (2007).

¹⁸² Rehn, A. ve Vacggani S., (2006) *“Innovation and the Post-Original: On Moral Stances and Reproduction”*, Creativity and Innovation Management, Sayı.15, s.310-322.

¹⁸³ Amabile T. M., Schatzel E.A., Moneta G.B. ve Kramer S.J., (2004). *“Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support”*. The Leadership Quarterly, Sayı. 15, s.5-32.

¹⁸⁴ Isaksen, S.G. ve Lauer, K.J., (2002), *“The Climate for Creativity and Change in Terms”*, Creativity and Innovation Management, Sayı.11, s.225-33.

¹⁸⁵ Mumford, M. D., (2000). *“Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation”*, Human Resource Management Review, Sayı. 10, Konu.3, s. 313-349.

¹⁸⁶ Mumford M.D., Hester K. ve Robledo I., (2012). *“Methods in Creativity Research: Multiple Approaches, Multiple Levels”*, Handbook of Creativity, Mumford M.(edt),London: Elsevier Inc., s.39.

Araştırmalarda örgütsel yaratıcılık yerine daha çok örgütsel yenilik konusunun incelendiği görülmüştür. Ancak yenilik yaratıcılıktan tam olarak farklı bir kavram olarak değerlendirilmelidir. Yaratıcılık yeni ve faydalı bilgileri üretim anlamına gelirken, yenilik yaratıcı fikir üretiminin başarılı şekilde uygulanması anlamına gelmektedir¹⁸⁷. Bu anlamda yaratıcılık işletmelerde yeniliğin oluşması için gerekli olan değişken olarak tanımlanabilmektedir.

Yaratıcılık temel olarak çalışmalarda *Bireysel Yaratıcılık*, *Grup Yaratıcılığı* ve *Örgütsel Yaratıcılık* olmak üzere üç alanda incelenmektedir¹⁸⁸. Örgütsel yaratıcılığı derinlemesine incelemek için temelde birbirinden bağımsız olmayan bu kavramları irdelemek gerekmektedir.

Bireysel yaratıcılık; temel olarak grup yaratıcılığının oluşmasında etkili faktörlerin incelenmesi sürecinde; yaratıcılık yönetimi yalnızca bireylerin yaratıcılık potansiyellerinin gözlemlenmesi ve ölçülmesi ile mümkün olmamaktadır. Aynı zamanda grubu oluşturan bireylerin özelliklerinin, diğer grup üyelerinin bireysel yaratıcılığına nasıl etki ettiğinin irdelenmesi ile bireysel yaratıcılık süreç ve çıktıları daha anlaşılır hale gelmektedir¹⁸⁹. Tabii bu yaklaşım, bireysel yaratıcılığın incelenmesinde grup yaratıcılığının ve bireysel yaratıcılığın faktörlerinin birbiri üzerinde etkisinin incelenmesi gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Bireysel yaratıcılığı grup yaratıcılığından bağımsız olarak değerlendirmek mümkün görünmemektedir.

Bu anlamda Amabile, Harvard Business Review’da “How to Kill the Creativity” adlı çalışmada, bireysel yaratıcılığın üç temel bileşeni olan “motivasyon, uzmanlık(teknik, prosedürel ve entellektüel anlamda) ve yaratıcı düşünme becerileri”nin iş ortamında çalışanlara sağlanması halinde örgütsel yaratıcılık sürecinin etkin olarak başladığını belirtmektedir¹⁹⁰. Şekil 9

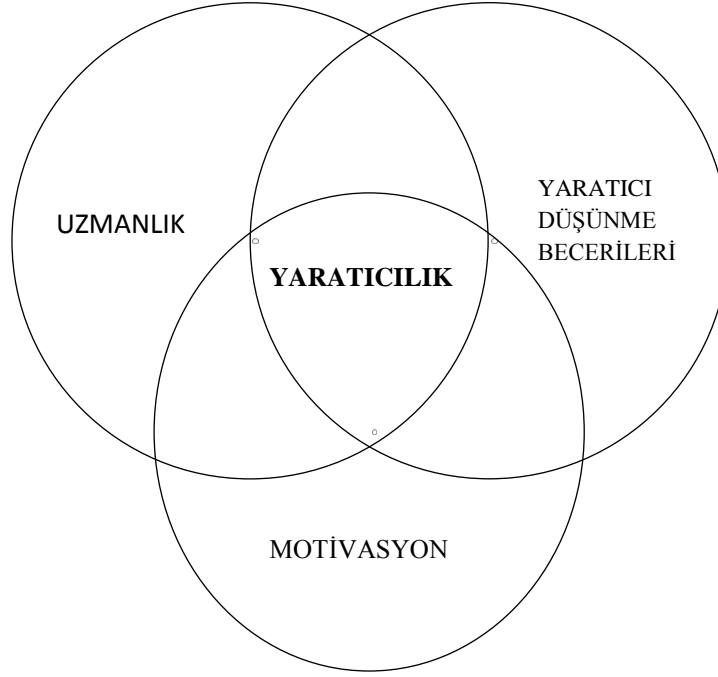
¹⁸⁷ West, M.A., (2002). “*Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*”, Applied Psychology: An International Review, Sayı.51, s.361.

¹⁸⁸ Rekha K.A., (2012) ‘*Department of Management Studies & Research Nagarjuna College of Engineering & Technology*’, International Journal of Research in Commerce, IT & Management, Sayı.2, Konu.10, s.133.

¹⁸⁹ Hirst G, Knippenberg D.V. ve Zhou J., (2009). “*A Cross Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior and Individual Creativity*”, Academy of Management Journal, Sayı.52, Konu.2, s.280-293.

¹⁹⁰ Amabile T., (1998). “*How to Kill the Creativity*”, Harvard Business Review, Sayı. September-October, s. 78.

yaratıcılığın bileşenlerini şematize etmektedir. Amabile'ye göre her bireyde yaratıcılık bu üç bileşenin fonksiyonu olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 9 : Bireysel Yaratıcılık Bileşenleri

Kaynak: Amabile T., (1998). "How to Kill the Creativity", Harvard Business Review, Sayı.

September-October, s. 78.

Grup Yaratıcılığı işletmeler için özellikle süreç iyileştirmelerinde fonksiyonel öneme sahiptir. Özellikle büyük firmalarda yönetimsel düzeyde oldukça fazla sayıda yönetim seviyesi bulunmaktadır. Dolayısıyla gelişim sürecindeki iyi fikirleri üst noktalara çıkarmak zorlaşmaktadır. Firmalarda yenilik seviyesini artırmak için yönetim grupları yaratıcılık ve yeni fikirlere açık olmalıdırlar¹⁹¹. Grup yaratıcılığının son yıllarda araştırmacıların da dikkatle ve derinlemesine üzerinde durdukları bir araştırma alanı olduğu gözlemlenmektedir¹⁹². Gruplar, organizasyonlardaki bloklardır ve bu sebeple organizasyonların başarısı, görevlerini ne kadar etkin yaptıklarına ve örgütsel

¹⁹¹ West M. A., (2003), 'Innovation Implementation in Work Teams, Paulus P.B. ve Nijstad B.A. (ed.), Group Creativity: Innovation Through Collaboration, NewYork: Oxford University Press, s. 79.

¹⁹² Baruah J. ve Paulus, P. (2008). "Effects of Training on Idea Generation in Groups". Small Group Research, Sayı. 39, Sayı. 5, s.523-545.

rekabette ne kadar yaratıcı çözümler ürettiklerine bağlıdır¹⁹³. Bu noktada grup yaratıcılığı, işletmelerin, her yönetim seviyesinde etkin ve verimli çalışmalarını sağlayan dinamiklerden biri olarak görülmektedir.

Modernleşme, teknolojinin gelişmesi ve değişen pazarlar; yaratıcılık ve yeniliğin yalnızca popüler konular değil, zorunlu konular haline gelmesini sağlamaktadır¹⁹⁴. Yaratıcılığın ve yeniliğin teşviki için şirketler genellikle yatay yönetim seviyeleri oluşturarak çalışan grup içinde takım kültürü oluşturmayı tercih etmektedirler. Çalışanların küçük gruplara ayrılarak kendi kendilerini yöneten gruplara dönüşmesi onları daha fazla motive etmekte ve grup içindeki etkileşimi ve işbirlikliliğini artırarak daha fazla verinin üyeler arasında transferini sağlayarak yaratıcılığın oluşmasına zemin hazırlamaktadır¹⁹⁵.

Grup yaratıcılığını ölçümlemeye ilişkin araştırmalardan laboratuvar ortamlarında gerçekleştirilenler gerçek hayata dair bulgularda limitli bilgiler verdiği yönünde eleştirilere mağruz kalmışlardır. Çünkü gerçek çalışma ortamındaki gruplar farklı dinamiklerin etkisinden dolayı çok daha karmaşıktırlar ve yaratıcı fikir ve süreçlerin ortaya çıkması daha fazla değişkene bağlı olmaktadır¹⁹⁶. Grupların yaratıcılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Grup yaratıcılığının ana destekleyicileri işletmelerdeki yenilik ile birleştirilmektedir¹⁹⁷. Grup yaratıcılığı ile ilgili ilk çalışmalar Osborn, tarafından 1940’larda beyin fırtınası tekniğinin grup içinde uygulamalarının inovatif ve yeni fikirler için tanıtılması ile başlamıştır. Stein¹⁹⁸, grup yaratıcılığının canlandırılmasında etkili faktörleri taramış,

¹⁹³ Miguel, L.A.P., Franklin M.A. ve Popadiuk, S. (2008), *“The Knowledge Creation with View to Innovation as a Dynamic Capability in competitive Firms”*, Journal Academy of Business and Economics, Sayı.8, Konu.4, s.45-56.

¹⁹⁴ Simone, T.A., Prieto L.C. ve Verma S., (2012). *“Holding The Helm: Exploring the Influence of Transformational Leadership on Group Creativity and The Moderating Role of Organizational Learning Culture”*, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Sayı. 16, Konu.2, s.145-155.

¹⁹⁵ Paulus P.B., (2009).*“Fostering Creativity in Groups and Teams*, Zhou J., Shalley C.E.(edt), Handbook of Organizational Creativity, NewYok: Psychology Press, s. 175.

¹⁹⁶ Paulus, (2009)). *“Group Creativity: Innovation Through Collaboration”*. 1. Baskı, NewYork City: Oxford University Press, s.166.

¹⁹⁷ Phipps, S.T.A., Prieto L.C. ve Verma S., (2012).*“Holding the Helm: Exploring the Influence of Transformational Leadership on Group Creativity and the Moderating Role of Organizational Learning Culture”*, Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, Sayı.16, Konu.2, s. 147.

¹⁹⁸ Stein, M., (1974). *Stimulating Creativity*, Sayı. 1, NewYok: Academic Press.

Woodman, Sawyer ve Griffin ise grup süreçlerinin örgütsel yaratıcılıkta merkezi rol oynadığını gösteren çalışmalar yapmıştır¹⁹⁹. Grup yaratıcılığına ilişkin en belirleyici çalışmalar ise; Bennis ve Biederman, Kayser ve West tarafından yapılan çalışmalarda incelenen faktörler olan “takım çalışması” ve “işbirlikçi öğrenme” üzerine yapılan çalışmalardır²⁰⁰.

Literatürde grupların; diğer üyelerin fikirleriyle örtüşmeyen fikirlerin paylaşımında çekingenlik yaratmasından ötürü grup üyelerinin motivasyonunu düşürdüğü ve bu sebeple yaratıcılık için kötü olduğuna dair çalışmalar da oldukça fazla sayıdadır²⁰¹. Ancak bu yaklaşımın yanı sıra grupların yaratıcılığı pozitif olarak etkilediği yaklaşımını benimseyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Grup yaratıcılığı ile ilgili temel bileşenler örgütlerdeki yenilik çalışmalarından oluşmaktadır²⁰².

Amabile yaratıcılığı bireysel yaratıcılığın dışında grup / ekip ve daha geniş çevre perspektifinden değerlendirerek Şekil 9’da bireysel yaratıcılığın bileşenlerini ifade eden modeli geliştirmiş ve Şekil 10’da yer alan modelde görüldüğü gibi; örgütsel motivasyon, kaynaklar, yönetim pratikleri ve inovasyon (yenilik) bileşenlerini eklemiştir. Buna göre örgütsel motivasyon, kaynaklar ve yönetim pratikleri yaratıcılık bileşenlerinin etkisiyle birbirleri arasında etkileşime geçmektedirler ve bu etkileşim sonuç olarak yenilik seviyesinin oluşmasına etki etmektedir²⁰³.

¹⁹⁹ Woodman vd., (1993), s. 299.

²⁰⁰ Bennis W. ve Biederman P.W., (1997). **Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration**, NewYork: Addison Wesley.

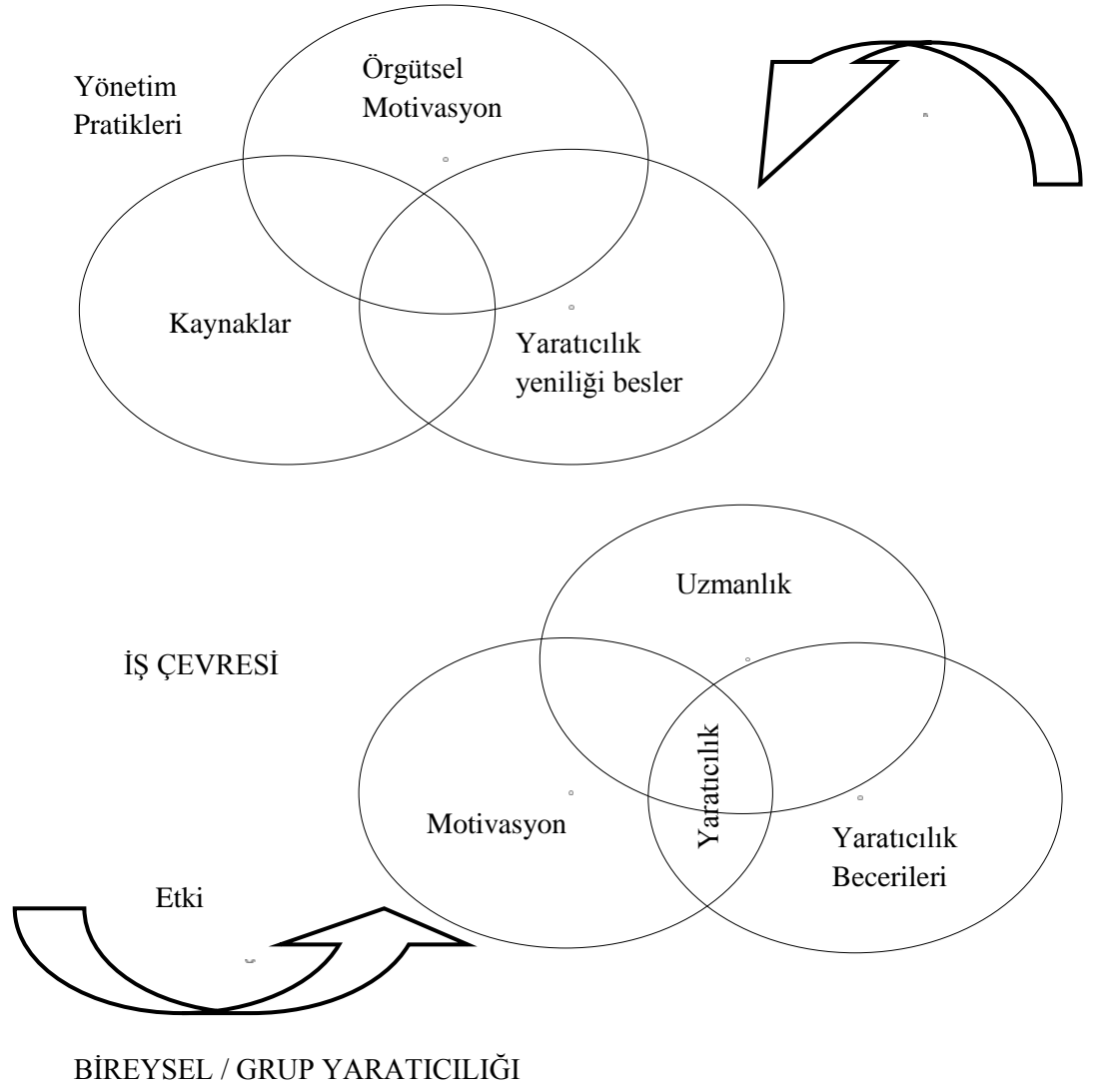
Kayser, T. A., (1994), “*Building Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams*”. NewYok: Irwin.

West, (2002), s.355-387.

²⁰¹ Simone vd., (2012).

²⁰² Paulus, (2003). s.150.

²⁰³ Maoultrie J. ve Young A., (2009). “*Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations*”, Creativity and Innovation Management, Sayı. 18, Konu.4, s.299-314.



Şekil 10 : Örgütsel Yaratıcılık Teorisi Bileşenleri

Kaynak: Maoultrie J. ve Young A., (2009). "Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations", Creativity and Innovation Management, Sayı.18, Konu.4, s.299-314.

Örgütsel Yaratıcılık konusunun gelişimi ise; yaratıcılık konusunun son zamanlarda önemli bir örgütsel kaynak olarak artan bir ilgi kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Örgütsel yaratıcılık konusu firmaların hayatta kalması, etkin performans göstermesi ve rekabetçi avantaj yaratılması konusunda kritik öneme sahiptir²⁰⁴. Bununla beraber yaratıcılık kavramının örgütsel etkisi tam olarak kabul edilmediği için belirsizlik durumunu sürdürmektedir. Örgütsel yaratıcılığın önemli bir özelliği; ilgili bilgiye erişim ilişkisi ve bilimsel bilgiyi paylaşma yeteneğidir. Sundgren vd., örgütsel yaratıcılığa ilişkin kavramsal çerçeve belirledikleri çalışmalarında, örgütsel yaratıcılık çerçevesini belirleyen

²⁰⁴ Shin S.Y., Park W. ve Lim H.S., (2013). "What Makes Small and Medium Sized Enterprises Promote Organizational Creativity: The Contingency Perspective", Social Behavior and Personality, Sayı.41, Konu.1, s.71-72.

kavramları beş boyutta düzenlemişlerdir. Buna göre örgütsel yaratıcılık boyutları; yaratıcı iklim, öğrenme kültürü, bilgi paylaşımı, motivasyon ve ağ kurma(networking) olarak belirlenmiştir²⁰⁵.

Yaratıcılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde genel olarak yaratıcılığın bireysel performans ile ortaya çıktığı yönünde yaygın görüş olduğu ve yaratıcılık çalışmalarının çoğunun bireysel yaratıcılık üzerine temellendirildiği gözlemlenmiştir²⁰⁶. Ancak sonraki çalışmalar yaratıcılığın örgütsel boyutta 'örgütsel yaratıcılık' kavramı ile çalışılabileceğini göstermektedir²⁰⁷. Örgütsel yaratıcılık, yaratıcılık süreçlerinin örgütler içinde uygulanması olarak değerlendirilmektedir. Özgüven, duyarlılık, içe dönüklük ve sezgi gibi özellikler yaratıcı olma özelliği ile birlikte bulunmaktadır. Oysa yetenek, içsel motivasyon, sorumluluk, herhangi bir konuya derin bir ilgi ve sürekli merak; bilişsel süreçlerde yaratıcı performans için zorunlu özelliklerdir²⁰⁸. Örgütsel yaratıcılık bu niteliklerin olması ve geliştirilmesi dolayısıyla yalnızca öğrenilen değil; aynı zamanda bazı yetenekleri de gerektiren bir süreç olarak görülmelidir. Ayrıca bu çalışmalar, psikoloji biliminin örgütsel davranış disiplinine konu olan örgütsel yaratıcılık çalışmalarında ne denli önemli etkisi olduğunu göstermektedir.

Örgütsel yaratıcılık, örgütsel davranış alanında oldukça yeni bir konudur. Araştırmacılar bu alanda 1980'lerin sonunda çalışmaya başlamışlardır. Örneğin önceki çalışmalarında çalışan yaratıcılığını kolaylaştıran ve engelleyen bileşenleri araştıran Amabile (1988), çalışmalarını yaratıcılıkta sosyal psikoloji üzerine temellendirmektedir. Örgütsel yaratıcılık; yaratıcılık kavramının örgüt düzeyinde değerlendirilmesini gerektirmekte,

²⁰⁵ Mats Sundgren, Elof Dimena, Jan-Eric Gustafsson ve Marcus Selart, (2005). *"Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D"*, R&D Management, Sayı.35, Konu.4, s. 359.

²⁰⁶ Scott, S.G. and Bruce, R.A. (1994) *"Determinants of Innovative Behavior – a Path Model of Individual Innovation in the Workplace"*, Academy of Management Journal, Sayı.37, Konu.3, 580–607,

Ford, C.M. ve Gioia, D.A., (1995). *"Multiple Visions and Multiple Voices: Academics' and Practitioners' Conceptions of Creativity in Organizations"*. Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices, Thousand Oaks: Sage Publications, s. 3–11.

²⁰⁷ Woodman, R.W. ve Schoenfeldt, L.F. (1989). *"Individual Differences in Creativity: An Interactionist Perspective"*, Handbook of Creativity, New York: Plenum, s. 77–92.

²⁰⁸ Tuori A. ve Vilen T. (2011). *"Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity"*, Creativity and Innovation Management, Sayı. 20, Konu.2, s.90-99.

ancak bu düzeydeki değerlendirme, farklı değişkenlerin birarada uygulanması ile mümkün olmaktadır. Bunun için öncelikle yaratıcılık kavramının genel hatları ile tanımlanması gerekmektedir. Yaratıcılık ile ilgili yaygın kabul görmüş tanım, Amabile vd. tarafından yapılan “*her alanda orjinal ve yararlı fikirlerin üretilmesi*” tanımıdır. Chang ve Chiang, yaratıcılığın “*bilginin transfer edilebilmesi*” özelliği ile birlikte örgütsel yaratıcılık tanımına gitmişlerdir. Bireyler ve gruplar arası transfer edilen ve sürekli paylaşılan bilgi; örgütü oluşturan birey ve grupların yeni ve faydalı bilgiler üretmesini sağlamaktadır. Böylece yaratıcılık örgütsel boyuta ulaşmaktadır²⁰⁹.

Firmalarda özellikle pazarlama müdürleri sürekli artan bir inovatif(yenilikçi) ürün çıkmazı ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Yöneticiler giderek artan yeni ürün pazarında, pazarın bu yeni rekabetçi dinamikleri nedeni ile daha düşük karlılık seviyelerinde daha fazla satış gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu sebeple başarılı yeniliği nelerin ortaya çıkardığını belirlemek kritik öneme sahip olmaktadır. Bharadjaw ve Menon, araştırmalarında yeniliği, yaratıcılığı kolaylaştırmak için bireysel çabalar ve organizasyonel sistemlerin fonksiyonu olarak tanımlamışlardır. Çalışmada yaratıcılık; öğrenimler ve pratikler vasıtasıyla geliştirilen ve kazanılan düşünce sürecinin ürünü olarak tanımlanmıştır. Çalışmanın temellendirildiği hipotezlerde ise bireysel yaratıcılık; çalışanlar tarafından üstlenilen ve içinde bulunduğu endüstride alışık olunmayan herhangi bir konunun gelişiminde kullanılan bireysel aktiviteleri tanımlamaktadır. Örgütsel yaratıcılık ise; geleneksel yaklaşımlar ve araçlar üzerine kurulmuş bir organizasyonun genişletilmesi ve anlamlı seviyede yaratıcı davranışların cesaretlendirilmesini sağlayacak ortamın oluşturulması olarak tanımlanmaktadır²¹⁰.

Borghini tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel yaratıcılık; anlamlandırma yaklaşımı ile yerleştirilmiş ve dağıtılmış bir biliş süreci olarak

²⁰⁹ Chang, W ve Chiang, Z. H., (2007). “*A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization*”. IASDR07 International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University, s. 2.

²¹⁰ Bharadjaw S. ve Menon A., (2000). “*Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanisms, or Both?*”, Journal of Product Innovation Management, Sayı. 17, s. 424

açıklanmış ve bu süreci etkileyen araçlar tanımlanmıştır²¹¹. Bu tanımlama Woodman'ın bireylerin anlamlandırma süreçleri vasıtasıyla yaratıcı ürün çıktısına katkı sağladığı yaklaşımını çağrıştırmaktadır²¹². Bireysel yaratıcılıkta incelendiği üzere, kişisel ve örgütsel faktörler arasındaki etkileşimin yaratıcılığı etkilemesi dağıtılmış biliş sürecini tasvir etmektedir.

Örgütsel yaratıcılık inovasyon ile aynı anlamda kullanılmamaktadır. Bunun sebebi örgütsel yaratıcılık firmalarda giderek artan değişiklikler üzerinden gerçekleşen bir kavramdır. Ayrıca örgütsel yaratıcılığın varolabilmesi için firmada uygulanan yeni yaklaşım ve kurallara adapte olmuş bir yaratıcılıktan bahsedilmesine gerek olmamaktadır. Bu durum yerine örgütsel yaratıcılık, sistemdeki bir rekabetçi strateji düzeninden diğerine geçişteki gibi radikal ve durumsal değişiklik fikri ile ilişkili olmaktadır²¹³. Bu anlamda yaratıcılık her zaman orijinal fikirlerin geliştirilmesi, üst seviye işlerin üretilmesi ve bilimsel tespitlerin yapılması değil; yenilik üzerinden rekabet avantajının başarılması üzerine yapılandırılmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık araştırmaları, laboratuvar çalışmaları ve saha çalışmaları uygulamaları ile gerçekleştirilmiştir. Ancak laboratuvar ortamlarında gerçekleştirilen araştırmalarda; Paulus'un grup yaratıcılığı ölçümlmelerine ilişkin araştırma kısıtını oluşturan problemler, örgütsel yaratıcılık araştırmalarında da kendini göstermiştir. Yani grup yaratıcılığındaki gibi örgütsel yaratıcılık laboratuvar çalışmalarının, dışsal geçerlilik eksikliği olduğu düşünülmektedir²¹⁴. Bu da bu uygulama yöntemi ile yapılmış çalışmaların genelleme sorununu ortaya koymasından dolayı araştırmaların kısıtı olarak görülmektedir.

Bunun yanısıra saha araştırmaları genellikle, faaliyetlerini sürdürmekte olan işletmelere anket uygulaması sonucu oluşturulan verilerin analizi ile elde

²¹¹ Borghini S., (2005). "*Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate*", Journal of Knowledge Management, Sayı.9, No.4, s.19.

²¹² Woodman vd., (1993), s. 299.

²¹³ Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J., (2001). "*Researching Configuration*", Volberda, H.W. and Elfring, T. (Ed), Rethinking Strategy, Sage Publications, London, s. 198-211'den akt. Borghini, (2005). s.19.

²¹⁴ Shalley C. ve Zhou J., (2009). "*Organizational Creativity Research A Historical Overview*", Handbook of Organizational Creativity, Zhou J. ve Shalley C.E.(ed), NewYork: Psychology Press, s.18.

edilen bulgulara dayanmaktadır. Genel olarak ise yöneticilerin çalışanların yaratıcılıklarını oyladıkları ölçümleme teknikleri kullanılarak veri elde edilmiştir. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin yapılmış araştırmaların en kilit çıktısı (Amabile&Conti, 1999; Madjar vd., 2002; Oldham & Cummings, 1996; Zhou,1993); “*destekleyici ve ilham verici çalışma çevresinin değeri*” olmuştur. Bu çalışma koşulları örgütsel yaratıcılığın artmasını sağlamaktadır. Diğer bulgu ise örgütsel yaratıcılığı kolaylaştıracak durumlar (Carson & Carson,1993; Shalley, 1995) üzerinedir. Son olarak ise daha kompleks işlerin daha genel işlere göre daha fazla örgütsel yaratıcılık gerektirdiği (Farmer vd., 2003; Oldham & Cummings, 1996; Tierney&Farmer, 2004) üzerinedir²¹⁵.

Rasulzada ve Dackert araştırması ise, 2009 yılında ileri teknoloji üreten 95 firma ile gerçekleştirilmiştir. Bu tarihe kadar, örgütsel yaratıcılık, firma yeniliğinin çalışan mutluluğu ve örgütsel yenilik şartları değişkenleri arasında ilişkiyi inceleyen araştırma yapılmamıştır. Araştırma sonucunda; ekip dinamikleri, örgütsel şartlar, çalışma koşulları, iş yükü faktörlerinin yaratıcılık ve yenilik için örgütün yetenekleri ile ilişkili olduğu bulgusu elde edilmektedir²¹⁶.

Örgütsel yaratıcılığın firma çalışanları üzerinde mutluluk yaratma etkisi sıkça araştırma konusu olmuştur. Bu sebeple liderlik tiplerinin örgütsel yaratıcılığı destekleme nitelikleri de önem kazanmaktadır. Bass’ın da belirttiği özellikle dönüştürücü liderlerin karizmatik, ilham verici olma, ekibini sürekli motive etme özelliği, çalışanlarına entellektüel teşvik sağlama ve bireysel saygınlıklarının yüksek olması gibi özellikleri, örgütsel yaratıcılık üzerinde etkili olduğunu göstermektedir²¹⁷.

Örgütlerde bireylerin işlerini etkin ve verimli olarak yerine getirmesi amacıyla, bilgilenmesi, görgü kazanması, yeteneklerinin gelişmesi ve tutumunun değişmesi bireysel gelişimi tanımlamaktadır. Bireysel gelişim yalnızca biçimsel olarak gerçekleşmemektedir; bireyin psikolojik ve sosyal yönleri de bu gelişimi desteklemelidir. Bu gelişim, örgütsel etkinliği artırmaya

²¹⁵ Zhou ve Shalley (ed), (2009), s. 22.

²¹⁶ Rasulzada F. ve Dackert I., (2009). “**Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors**”, Creativity Research Journal, Sayı.21, Konu2-3, s. 191.

²¹⁷ Shin, S. J., ve Zhou, J., (2003). “**Transformational Leadership, Conservation and Creativity**”. Academy of Management Journal, Sayı. 46, s. 705.

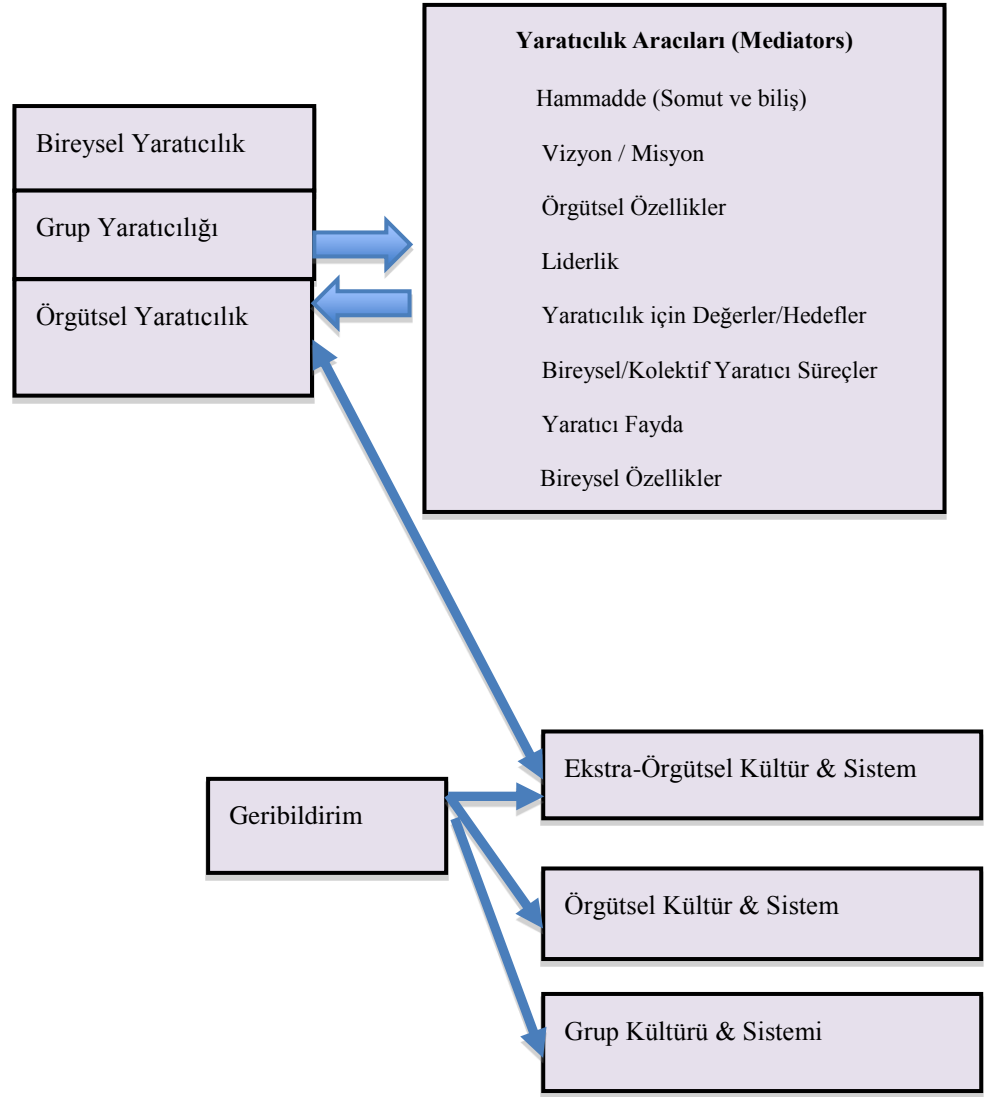
yönelik olarak gerçekleştirilmektedir²¹⁸. Bu bağlamda örgütsel yaratıcılık da örgütsel etkinliğin artırılmasını hedeflemektedir. Ayrıca örgütsel yaratıcılık da tıpkı örgütsel değişim ve gelişim konularındaki gibi; örgütü oluşturan bireylerin bilgilenmesi, yeteneklerinin gelişmesi ve tutumun değişmesi konuları üzerine odaklanmaktadır.

Örgütsel yaratıcılığı psikoanalitik bir yaklaşımla inceleyen Driver, yaratıcılığın hayal etme durumu ile ilişkilendirilmiş süreçlerini incelemiştir. Driver, genel olarak yaratıcılığın yeni ve aynı zamanda faydalı bir fikir ya da sonuç ortaya koyması beklentisinin dışında, faydalı olmayan fikirlerin ortaya çıkması durumunda da faydalı bir sonucun gerçekleşmiş olduğunu savunmaktadır. Birey ya da grupların bilinçsizce farklı ve mevcut olanlara yabancı bir fırsat arama çabasının temelinde yaratıcılığı güçlendirdiği sonucunu ortaya koymaktadır²¹⁹. Driver'ın psikoanalitik yaklaşımı bu süreçte yaratıcı çıktıları maksimize etmek için içeriksel değişkenleri yöneterek yaratıcı davranış ya da düşünme biçimi gerçekleştirecek kişileri manipüle etmeye çalışmaktadır.

Bireysel yaratıcılık, grup yaratıcılığı ve örgütsel yaratıcılık yaratıcılığa etki eden birtakım ara değişkenler ile ortaya çıkmaktadır. Şekil 11'de görülen somut ve bilişsel yaratıcılık bileşenleri, yaratıcı fayda, liderlik, bireysel ya da kolektif yaratıcı süreçler gibi birçok değişken, örgütsel kültür ya da grup kültürü ve sisteminden etkilenerek yaratıcılık üretiminin başlaması için başlangıç noktası oluşturmaktadır.

²¹⁸ Sucu Y. , (2000). *Örgütsel Değişim*, Ankara: Elif Yayıncılık, s.17.

²¹⁹ Driver M., (2008). "*New and Useless A Psychoanalytic Perspective on Organizational Creativity*", Journal of Management Inquiry, Sayı.17, Konu.3, s. 187-197.



Şekil 11 : Çoklu Seviye Örgütsel Yaratıcılık Modeli

Kaynak: James K. ve Drown D., (2012). "*Organizations and Creativity: Trends in Research, status of Education and Practice, Agenda for Future*", Handbook of Creativity, Mumford M.(ed),London: Elsevier Inc., s. 18.

Bireyin yaratıcılığı, hem kişiliğinin hem de bireyin içinde bulunduğu grubun bir fonksiyonu olarak tanımlanmaktadır. Grubun yaratıcılığı, o grubu oluşturan bireylerin yaratıcı davranışı, grup karakteristikleri, grup süreci ve ortam etkilerinin bir fonksiyonudur²²⁰.

Örgütsel yaratıcılık sürekli bir devinim gerektirmektedir. Bu devinim ise hayli zor ve yaratıcılığı etkileyen dinamiklerin sürekli olarak kontrol altında tutulmasını zorunlu kılmaktadır. Greenberg, örgüt içindeki yaratıcı insanların

²²⁰ Woodman vd., (1993). s. 303.

üretici bir unutkanlıkları (productive forgetting) olduğunu ileri sürmektedir. Bu da yaratıcı yeteneğe sahip olan firma çalışanlarının üretken olmayan fikirleri ve düşünceleri geçici olarak faaliyete almadıklarını, bir kenara bıraktıklarını ve yeni bir bakış açısı ortaya çıkana kadar unutmuş göründüklerini ifade etmektedir. Bununla birlikte bu sorunlara cevap verebilecek uygun ortam koşulları oluştuğunda ya da fikirlerin gelişmesi durumunda ise; bunları tekrar hatırlayarak çözümler ürettikleri görülmektedir²²¹.

Driver, örgütsel yaratıcılığı, özbenlik yapısının imgesel karşılığı olarak; psikometrik yaklaşımla incelemiştir. Bu yaklaşım da beraberinde “faydalılık” konseptini getirmektedir. İşlevselci ve kısıtlayıcı yaklaşımlar yaratıcılığı, yeni ve faydalı olanın üretimi olarak tanımlamaktadır. Hedef, içeriksel değişkenleri, yaratıcı çıktıları maksimize etmek için manipüle etmektir. Ayrıca yaratıcılığın edimsel doğası, yaratıcılığın daima itirazcı olması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu özelliği faydanın ayrıca faydasızlığı da yaratmasına sebep olmaktadır²²².

Örgütsel yaratıcılık üzerine yapılan çalışmalar örgütsel yaratıcılığın genellikle “orjinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma”, “farkındalık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları bir ölçüde “diğerleriyle paylaşma” süreci olduğuna dair net bilgiler vermektedir. Bu süreçte ise bilinene, tekrara, alışılmış kurallara ve sınırlara yer olmadığı görülmektedir²²³.

Bireysel yaratıcılık; örgütü oluşturan bireylerin yaratıcılık süreçlerini incelemesinden dolayı örgütsel yaratıcılığın temel ögesi olarak yorumlanabilmektedir. Örgütsel yaratıcılık işbirlikçi ve katılımcı çağın dinamiklerinin de etkisi ile değerli yeni mallar, hizmetler ve fikirler yaratan karmaşık bir sistemdir. Alan araştırmacıları örgütsel yaratıcılığın, örgütü oluşturan bireylerin etkileşimine dayalı bir süreç olduğunu, örgütsel yapı ve

²²¹ Greenberg, J., (2002). *Managing Behavior in Organizations*, 6. Baskı, New-Jersey: Prentice Hall.

²²² Driver M., (2008).

²²³ Balay R., (2010). *“The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff”*, Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences, Sayı.43, Konu.1, s. 46.

grup özellikleri olmak üzere iki temel bileşenden oluştuğunu belirtmektedirler²²⁴.

Dubrin'e göre, organizasyonlarda uygulanabilirlik açısından en geniş biçimde kabul gören yaratıcılık modeli beş aşamadan oluşmaktadır²²⁵:

a)Fırsat ya da Problemi Tanımlama (Recognition): Bir kişi yeni bir fırsat olduğunu ya da çözülmesi gereken bir problem olduğunu keşfeder.

b)Kendini Verme (Immersion): Bireyler, problem üzerine konsantre olur ve kendilerine bu işe kaptırmaya başlarlar. Kişiler, hatırlamaya çalışacak, ilgili görünen bilgileri toplayacak, sınıflandırma ya da değerlendirme yapmaksızın alternatifleri hayal edeceklerdir.

c)Kuluçkaya Yatırma (Incubation): Kişi, topladığı bilgiyi bir süre zihninde tutar. Aktif olarak problem üzerinde bir süre çalışmamaya gayret gösterir, ama zihin bilinçaltında meşguliyetine devam eder. Bilgi kaynamaya başlarken, anlamlı yeni modellere dönüşmeye de başlamıştır.

d)Kavrama (Insight): Problemin çözümü, beklenmedik bir zamanda kişinin zihninde parlayıverir (flashing). Genellikle, uyumaya çalışırken, düşünürken ya da koşu yapıyorken bu parlama gerçekleşir.

e)Doğrulama (Verification) ve Uygulama (Application); Bireyler, bir kıymet ifade eden yaratıcı çözümü kanıtlamak için yola çıkar. Doğrulama sürecinde, destekleyici kanıt toplama, mantıksal ikna ve yeni fikirlerle tecrübe etme gibi yöntemler kullanılır. Uygulama aşaması ise, bir miktar sabır gerektirir. Çünkü, alışılmışın dışındaki fikirlerin çoğu, uygulamada direnişle karşılaşır ve geri çevrilir.

²²⁴ Chang ve Chiang, (2007). s.3.

²²⁵ Dubrin, A. J. (1998). "Leadership Research Findings Practice and Skills", Houghton Mifflin Company, Boston, s.24.

3 HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde araştırmanın hipotezlerinin daha önce yapılmış ilgili alanlardaki çalışmalardan hareketle nasıl oluşturulduğuna ilişkin veriler ortaya konmaktadır.

3.1. Liderlik Türleri ile Yenilikçi Kültür Arasındaki İlişkiler

Greenhalgh ve arkadaşlarına göre, liderlik tipleri yenilikçi kültürün gelişmesini etkilemektedir²²⁶. Etkileşimci liderler çalışanlarına özel performans hedefleri ile beklenti oluşturan; dönüşümcü liderler, mevcut durumu ve halihazırdaki kural yapılarını “yeni emirler” ve işleri farklı yapma yolları ile değiştirerek altüst eden; serbest bırakıcı liderler ise sadece problemler ciddi hale gelip düzeltme ihtiyacı doğduktan sonra harekete geçen hatta çoğunlukla karar vermekten de kaçınan liderlerdir²²⁷. Bundan dolayı Nieboer ve Strating, serbest bırakıcı liderlik tipinin yenilikçi kültür ile negatif ilişkili olmasına rağmen, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tiplerinin yenilikçi kültür ile pozitif ilişkili olduğunu belirtmektedirler²²⁸. Jung vd.’e göre liderler kişisel özellikleri, davranışları ve strateji tercihleri ile örgüt performansının gerçekleşmesinde etkilidirler. Bu nedenle dönüşümcü liderlerin strateji uygulama süreçlerinde değişimi hayata geçirmelerinden dolayı yenilikçi kültürü etkilediklerini belirtmektedirler²²⁹.

Woodman vd., yeniliği örgüt içeriği için değerli ve faydalı olan yeni mal ve hizmetlerin yaratılması olarak tanımlamıştır²³⁰. Yenilik ürün yaratılması, uyarlanması süreci, ikiden çok ürün kategorisinin birleştirilmesi, alan dizaynı ve dekorasyonu, deneysel olarak arzu edilen ve eşsiz bir pazarlama ve bir mekanda yenilikçi olan tüketiciler olarak da

²²⁶ Chen vd. (2012). s.240.

²²⁷ Bass ve Avolio (1999). s. 455.

²²⁸ Nieboer, A.P. ve Strating, M.H.,(2012). “*Innovative Culture in Long-Term Care Settings: The Influence of Organizational Characteristics*”, Health Care Management Review. Sayı.37, Konu.2, s.165-174

²²⁹ Jung D., Wu A. ve Chow C., (2008). “*Towards Understanding th Direct and Indirect Effects of CEO’s Transformational Leadership on Firm Innovation*”, The Leadership Quarterly, Sayı.19, s.518-594.

²³⁰ Woodman vd., (1993), s.293-321.

tanımlanmaktadır²³¹. Yenilik; doğrudan firma performansı ile ilgili olması, çıktılarının değerlendirilmesi açısından uzun vadeli olması ve dış çevre belirsizliklerine bağlı olması sebebiyle araştırmacılar, bir örgütün yenilikçi kültürünün nasıl olması gerektiğine dair çalışmalar gerçekleştirmektedir. West ve Farr yenilikçi kültürün; örgütsel faktörler, çalışanların yöneticilerle ilişkileri, iş nitelikleri, grup ve sosyal faktörler ve bireysel özellikler olmak üzere 5 temel faktörden etkilendiğini belirtmektedirler²³². Bu noktada yenilikçi kültürü etkileyen faktörler arasında çalışanların yöneticilerle ilişkilerinin olması liderlik tiplerinin de yenilikçi kültürü etkileyeceğine dair öngörünün oluşmasını sağlamıştır. Nitekim liderlik tipleri ve liderlerle çalışanlar arasındaki ilişkinin yenilikçi kültürü etkilemesine dair birçok araştırma yapılmıştır. Scott ve Bruce, Gumusoglu ve Ilsev ve Jung vd., çalışmalarında liderlik tiplerinin yenilikçi kültür üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedirler²³³.

Jung vd. liderlik tipleri ve yenilikçi kültüre ilişkin yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliği uzun dönemli ve vizyon odaklı motivasyonel süreçlere odaklandığı için tercih etmişlerdir²³⁴. Hater ve Bass, dönüşümcü liderlerin izleyenlerini eski problemlerine yeni çözüm yöntemleri üzerine düşünme ve bu sorunları kendi kültürlerini ifade eden değerleri, gelenekleri ve inançları doğrultusunda düzenleme konusunda etkilediklerini belirtmişlerdir²³⁵. Bu yaklaşım ile dönüşümcü liderlerin yenilikçi kültürü etkilediği sonucu ortaya çıkmaktadır.

Bass ve Avolio, dönüşümcü liderliğin yenilikçi kültürün örgüt içinde yayılması için adeta bir motor görevi oynayan değişken olduğunu ileri

²³¹ Degraff J. ve Roberts D.N. (2012). *“Innovativeness as a Positive Deviance Identifying and Operationalizing the Attributes, Functions and Dynamics That Create Growth”*, The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Gretchen M. S. ve K.S. Cameron(ed.), Chapter 53.

²³² West M.A. ve Farr J.L., (1989), Innovation at Work: Psychological Perspectives, Social Behaviour, Sayı.4,s.15-30.

²³³ Scott ve Bruce, (1994). s.580-607.,

Gumusoglu L. ve Ilsev A. (2009), *“Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation”*, Journal of Product Innovation Management, Sayı.26, s.264-277,

Jung vd., (2013), s.525-544.

²³⁴ Jung vd. (2003).

²³⁵ Hater J.J. ve Bass B.M. (1988). *“Superiors’ Evaluations and Subordinates’ Perceptions of Transformational and Transactional Leadership”*, Journal of Applied Psychology, Sayı.73, s.695-702.

sürmüşlerdir²³⁶. Kanter, McDonough ve Van de Ven, çalışmalarında liderlik tiplerinin yenilikçi kültürü etkilediğini belirtmektedirler²³⁷.

Yapılan çalışmalar dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla daha fazla yenilikçi kültüre etki ettiğini belirtmektedirler²³⁸. Dönüşümcü liderler, etkin iletişimi sağlayacak ve değerleri paylaşacak maksimum seviyede interaktif vizyona sahiptirler²³⁹ ve inovatif ekiplerin oluşması için uygun çevrenin oluşumunu cesaretlendirerek yenilikçi kültür ortamının oluşmasını sağlamaktadırlar²⁴⁰.

Son olarak dönüşümcü liderlik karizma, ilham sağlama ve entellektüel dürtü oluşturma konularında iletişimsel süreci cesaretlendirmektedir ve bu özellik örgütlerin örgütsel öğrenme sürecinde yenilikçi kültüre sahip olmasını sağlamaktadır²⁴¹. Dönüşümcü liderlik bazı araştırmacılar tarafından, iletişim ve örgütsel öğrenme stratejik faktörlerinden dolayı yenilikçi kültür üzerinde dolaylı etkisinin olduğu bulgusu ile de literatürde yer almıştır²⁴². Bundan dolayı:

H1: Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ilişki vardır.

H2: Etkileşimci liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ilişki vardır.

²³⁶ Bass B.M. ve Avolio B.J., (2000). "MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report" Thousand Oaks: Sage Publications.

²³⁷ Kanter R.M., (1983),

McDonough E.F. (2000). "*Investigation on Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams*", Journal of Product Innovation Management, Sayı.17, s.221-235,

Van de Ven, (1986). s.590-607.

²³⁸ Kanter, (1983),

Mantz C., Barstein D.T., Hostager T.J. ve Shapiro G.I. (1989). "*Leadership and innovation: A Longitudinal Process View*", Van de Ven A., Angle H.L. ve Poole M.S. (ed), (1989). Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies, NewYork: Haper and Row.

²³⁹ Adair, J. (1990). *The Challenge of Innovation*. İngiltere: The Talbot Adair Press.

²⁴⁰ Tushman M.L. ve Nadler D.A. (1986). *Organizing for Innovation*, California Management Review, Sayı.28, Konu.3, s.74-92.

²⁴¹ Bass ve Avolio, (2000)., Conger J.A., (1999). "*Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: AN Insider's Perspectives on These Developing Streams of Research*", The Leadership Quarterly, Sayı.10, Konu.2, s.145-179.

²⁴² Tushman ve Nadler, (1986),

Cohen W.M.ve Levinthal D.A., (1990). "*Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*", Administrative Science Quarterly, Sayı.35, s.128-152.,

Garcia Morales V.J., Lioréns Montes F.J. ve Verdu Jover A.J., (2008). "*Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector*", Journal of Organizational Change Management, Sayı.21, Konu.2, s.188-212.

H3: Serbest bırakıcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif ilişki vardır.

3.2. Yenilikçi Kültür ile Örgütsel Yaratıcılık Arasındaki İlişkiler

Düşünmeyle ilgili yeni bilgilerin jenerasyonu (yaratıcılık süreci), kurumsallaştırılarak uygulamaya alınan yeni ve değerli bilgilerin formülasyonunu organize etmek olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada örgütsel yaratıcılık ve yenilikçi kültürün arasındaki ilişkiyi açıklayan modeller oldukça karmaşıktır. Araştırmacılar bireysel, grup ve organizasyonel süreçlere büyük orandaki bireysel, sosyal ve içeriksel etkileri dikkate almaktadır²⁴³.

Literatürde her iki kavrama ilişkin farklı kavramsal yaklaşımlara rastlanmıştır. Bu noktada bazı araştırmacılar tarafından kavramlar, yeni ve değerli olan ile sonuçlanmaya odaklanan bir süreç olarak, bazı araştırmacılar tarafından ise; kendi içlerinde yeni ve değerli olan; mal, hizmet, örgütsel durum ve yönetim sistemi gibi bir çıktı olarak görülmektedir. Yeniliğin yaratıcılığı kapsamı görüşü yaygın olarak kullanılmaktadır. Yenilik, başlangıç niteliğindeki yaratıcı fikirlerin uygulanmasını takiben oluşmaktadır ancak bu noktada yaratıcı fikirlerin gelişebilmesi ise yenilikçi kültüre bağlı olarak oluşmaktadır. Bu uygulama süresince fikrin şekillendirilmesi ve genişletilmesi, yenilikçi kültür etkileşiminin ortaya çıkmasına sebep olmuştur²⁴⁴.

H4: Yenilikçi kültür ile örgütsel yaratıcılık arasında pozitif ilişki vardır.

3.3. Yenilikçi Kültür ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Literatür çalışmalarında yenilikçi kültür ve firma performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok çalışma yer almaktadır. Öncelikle firma performansı çok boyutlu bir kavramdır²⁴⁵. Firma performansı belirleyicileri, yeniliği içeren ürün, süreç, örgüt yeniliği olabileceği gibi kimi zaman üretim,

²⁴³ Beer, S., (1995). *Brain of The Firm*, 2. Basım, New York: Wiley.

²⁴⁴ Auernhammer, J. ve Hall H., (2014). "*Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model*", Journal of Information Sciences, Sayı.40, Konu.2, s.154-166.

²⁴⁵ Murphy, G.B., Trailer, J.W., ve Hill, R.C. (1996). "*Measuring Performance in Entrepreneurship Research*", Journal of Business Venturing, Sayı.36, Konu.1, s.15 23.

finans ve pazarlamayı içeren departmanlar olmaktadır²⁴⁶. Bu çalışmalarda genellikle yenilikçi kültür ve firma performansı ilişkisi pozitif yönlü görülmüştür. Irwin vd. kaynak ve yeteneklerin etkin kullanımının teknoloji bazlı yenilikçi kültürün operasyonel performansa olumlu etki ettiğini belirtmiştir²⁴⁷. Cho ve Pucik ise özellikle yenilikçi ürün gruplarını içeren firma faaliyetlerinin oluşturduğu yenilikçi kültürün operasyonel performansı olumlu etkilediği bulgusunu ileri sürmüşlerdir²⁴⁸. Garcia vd. ise yenilikçi kültürün firma performansını artırması gerçeğinin yalnızca büyük ölçekli işletmeler için değil; beraberinde daha esnek olmaları, daha hızlı karar verme kanalına sahip olmaları, hataları eleme ve hatalardan öğrenme yeteneklerinin gelişmiş olması, iletişim ve bilgi transferinde kolaylık sağlayacak nitelikte şirket değerleri ile liderlik tiplerinin benzerlik göstermesi, uyarlama yeteneklerinin yüksek olması ve diğerlerine oranla daha yüksek çalışan motivasyonu oluşturması dolayısıyla orta ve küçük ölçekli işletmeler için de geçerli olduğunu belirtmiştir²⁴⁹. Firmaların sürekli değişen çevre koşullarında performanslarını ve girişimcilik seviyesinde etkinliklerini artırmaları için yenilikçi yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu da firmaların yenilikçi kültürleri ile performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir²⁵⁰.

Yenilik literatürü, daha geniş bir veritabanının işletmelere eşsiz teknoloji alanlarında mal ve hizmetler ile ilgili pazar fırsatlarını görebilme ve uygulamaya geçirme olanağı sağladığını ifade etmektedir²⁵¹. Bu yaklaşımda

²⁴⁶ Sohn, S.Y., Joo, Y.G. and Han, H.K. (2007). “*Structural Equation Model for the Evaluation of National Funding on R&D Project of SMEs in Consideration with MBNQA Criteria*”, Evaluation and Program Planning, Sayı. 30, s.10-20.

²⁴⁷ Irwin, J.G., Hoffman, J.J. ve Lamont, B.T., (1998). “*The Effect of The Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-Based View*”, Journal of Engineering and Technology Management , Sayı.5, Konu.1, s.25–54.

²⁴⁸ Cho ve Pucik, (2005). s.555–575.

²⁴⁹ García Morales, V.J., Llorens Montes, F.J., ve Verdu Jover, A.J., (2007). “*Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs*”, Technovation, Sayı.27 , Konu.9, s.547–568.

²⁵⁰ Aragon Correa, J.A., Garcia Morales, V.J., Cordon Pozo, E., (2007). “*Leadership and Organizational Learning’s Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain*”, Industrial Marketing Management, Sayı.36, Konu.3, s.349–359,

Damanpour, F., Walker, R.M. ve Avellaneda, C.N., (2009). “*Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations*”. Journal of Management Studies, Sayı.46, Konu.4, s.650–675, Thornhill, S., (2006). “*Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes*”. Journal of Business Venturing, Sayı.21, Konu.5, s.687–703.

²⁵¹ Arora, A., Fosfuri, A. ve Gambardella, A., (2001). *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, Cambridge, MA:MIT Press,

giderek büyüyen bilgi havuzları, farklı varyasyonlarda işletmelere problem çözümü kapasitelerini geliştirmek ve eşsiz faydalarla firmaya değer yaratmada kullanılacak yeni ve faydalı bilgi kombinasyonlarını bulma olanağını sağlayacak fazla sayıda tercih sunmaktadır²⁵². Bu sebeple işletmeler yenilik yapmalarını sağlayacak ya da rakipleri arasında fırsatları yakalayıp bunları firmalarının performanslarını artırmasını sağlayacak bilgi tabanlarını oluşturacak yenilikçi kültürü arama ve oluşturma eğilimi göstermektedirler²⁵³. Bu bağlamda Hung ve Chou da yeniliğe açık olma ve yenilikçi kültürün firma performansının genişliği ile pozitif yönde ilişkili olduğunu belirtmektedirler²⁵⁴.

Walker'a göre yenilikçi kültür, rekabetçi avantaj ve rekabette daha üstün performans sağlayan gelişmiş bir pazar konumlandırmasının gerçekleşmesini sağlayacak yenilik çıktılarını yaratması dolayısıyla firma performansını pozitif olarak etkilemektedir²⁵⁵. Günday vd. yenilikçi kültürü; örgütsel, ürün, süreç ve pazarlama yeniliği boyutlarında inceleyerek firma performansına etkilerini araştırmışlardır ve süreç yeniliği dışındaki boyutlar ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir²⁵⁶.

Yenilikçi kültür bir işletmenin rekabetçi avantaj arayan teknolojik gelişmelere, yeni mallara, yeni hizmetlere ya da yeni gelişmiş ürün hatlarına karşı güçlü bir vurgusunun olma istediğini yansıtmaktadır²⁵⁷. Tanımı ya da içeriği gözetilmeksizin, genel olarak yenilikçi kültür herhangi yeni bir pazarda

Wu, J. ve Shanley, M.T., (2009). "*Knowledge Stock, Exploration and Innovation: Research on The United States Electromedical Device Industry*", Journal of Business Research, Sayı.62, Konu.4, s.474-483.

²⁵² Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. ve Olson, E.M., (2005). "*The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance*", Journal of Product Innovation Management, Sayı.22, Konu.6, s.464-482.

²⁵³ Chesbrough, H. ve Crowther, A.K., (2006). "*Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries*", R&D Management, Sayı.36, Konu.3, s.229-236.

²⁵⁴ Hung K.P. ve Chou C. (2013). "*The Impact of Open Innovation on Firm Performance: The Moderating Effects of Internal R&D and Environmental Turbulence*", Technovation, Sayı.33, s.268-380.

²⁵⁵ Walker, R.M., (2004). "*Innovation and Organizational Performance: Evidence and a Research Agenda*", Advanced Institute of Management Research Working Paper, WP, Sayı. 2-Temmuz.

²⁵⁶ Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkın L., (2011). "*Effects of Innovation Types on Firm Performance*", International Journal of Production Economics, Sayı.133, s.662-676.

²⁵⁷ Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "*Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance*", Academy of Management Review, Sayı.21, Konu.1, s.135-172.

rekabetçi avantaj yaratma konusunda kritik öneme sahiptir²⁵⁸. İşletmenin yenilikçi kültüre sahip olması ile elde edilen esneklik, yalnızca işletme iç ya da dış çevresinden gelen tehditlerin yaratmakta olduğu ani değişimleri yönetebilmenin ötesinde firmada yeni ürün, süreç ya da fonksiyonların üretilmesini sağlayacak bilgi donanımının uygulamaya konmasını da sağlamaktadır. Böylelikle firmaya rekabetçi avantaj sağlanarak firmanın uzun dönemde performansının artmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır²⁵⁹. Bu nedenle yenilikçi kültüre esnek planlama sistemleri kurulması gerekliliği yaklaşımına sahip olan araştırmacıların; esnek planlama sistemlerini içeren yenilikçi kültürün firma performansını etkilediğini belirttikleri görülmektedir²⁶⁰.

Ayrıca yenilikçi kültürün firma performansına etkileri yaygın olarak mal üretim işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalarda detaylandırılmıştır²⁶¹. Bunun yanı sıra hizmet işletmelerindeki yenilikçi kültürün firma performansına etkisi daha az sayıda araştırma konusu olması sebebiyle; Hogan ve Coote tarafından araştırma konusu olarak tespit edilmiştir. Bu araştırmada hizmet işletmelerinde de yenilikçi kültür ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki yakalandığı görülmektedir²⁶².

Bu yaklaşımlar ve araştırmalar doğrultusunda araştırmanın beşinci hipotezi aşağıdaki gibi geliştirilmiştir.

H5: Yenilikçi kültür ile firma performansı arasında pozitif ilişki vardır.

²⁵⁸ Avlonitis, G.J., ve Salavou, H.E. (2007). *“Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance”*, Journal of Business Research, Sayı.60, s.566–575.

²⁵⁹ Craig, J.B., Dibrell, C. ve Garret R., (2013). *“Examining Relationships Among Family Influence, Family Culture, Flexible Planning Systems, Innovativeness and Firm Performance”*, Journal of Family Business Strategy, Sayı.109, s.1-10.

²⁶⁰ Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., ve Pearson, A. W. (2008). *“An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in The Family Firm”*, Family Business Review, Sayı.21, Konu.1, s.1–14.

²⁶¹ Song, M., ve Swink, M. (2009). *“Marketing–Manufacturing Integration Across Stages of New Product Development: Effects On The Success of High- and Low-Innovativeness Products”*, IEEE Transactions on Engineering Management, Sayı.56, Konu.1, s.31–44.

²⁶² Hogan S. ve Coote L.V., (2013). *“Organizational Culture, Innovation and Performance: A Test of Schein's Model”*, Journal of Business Research, s.1-13.

3.4. Örgütsel Yaratıcılık ile Firma Performansı Arasındaki İlişkiler

Örgütsel yaratıcılığın firma performansına etkilerini inceleyen çalışmalar uzun yıllardır yönetim disiplininde merkezi bir konu olarak incelenmiştir. Yapılan çalışmalar, yüksek proje performansının kazanılması gerekliliğinin yaratıcı düşünme ile gerçekleştirilmekte olduğunu göstermektedir²⁶³. Örgütsel yaratıcılığa ilişkin çözümler farklı değerlendirme kriterleri göz önünde bulundurularak gerçekleştirildiğinde firma performansının daha başarılı olacağı savunulmuştur²⁶⁴. Firmaların daha yüksek düzeyde finansal ve operasyonel performans(yatırımın geri dönüş oranı, pazar payı, müşteri memnuniyeti) gerçekleştirmeleri için rakiplerinden çok daha tutarlı seviyede ve tüketicilerinde oldukça nvdğı yaratacak biçimde farklılaştırma uygulamaları gerekmektedir²⁶⁵. Yaratıcılık; ürünlerin rakiplerinkinden daha iyi ve eşsiz olarak değerlendirilmesi için gerçekleştirilmesi gereken farklılaşmanın başarılmasındaki gereklilik olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle yeniliğe odaklı süreçlerde farklılaştırma stratejilerinin gerçekleştirilmesi firmaların performansını artırmaktadır. Bu gerçek, müşterilerin farklı ve özel teklifler ile tatmin edilmesi ile uluslararası pazarlarda çok daha etkili olmaktadır. Bununla birlikte bazı çalışmalar örgütsel yaratıcılık ile firma performansına odaklı verimliliğin de pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu belirtmektedir²⁶⁶. Yapılan çalışmalar ışığında örgütsel

²⁶³ Suh ve Shin, H. (2005). s.203-211.

²⁶⁴ Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). *“Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”*, Journal of Marketing, Sayı.75, s.83-99.,

Higgins, L. F. (1999). *“Applying Principles of Creativity Management to Marketing Research Efforts in High-Tech Markets”*, Industrial Marketing Management, Sayı.28, Konu.3, s.305-317.

²⁶⁵ Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). *“In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting The Creativity of Marketing Programs For Mature Products”*, Journal of Marketing Research, Sayı. 33, s.174-187,

Menon, N., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T., ve Edison, S. W. (1999). *“Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test”*, Journal of Marketing, Sayı.63, s.18-40.

²⁶⁶ Suh, T. (2002). *“Encouraged, Motivated and Learning Oriented for Working Creatively and Successfully: A Case of Korean Workers in Marketing Communications”*, Journal of Marketing Communications, Sayı. 8, s.1-13,

Wang, C. W., Jue-Ja, W. ve Reuy-Yun, H. (1999). *“Creative Thinking Ability, Cognitive Type and R&D Performance. R&D Management”*, Sayı.29, Konu.3, s.247-254.

yaratıcılık ve operasyonel performans arasındaki ilişiyi test etmek üzere aşağıda görüldüğü üzere Hipotez 6 geliştirilmiştir:

H6: Örgütsel yaratıcılık ile operasyonel performans arasında pozitif ilişki vardır.

Araştırmalar operasyonel performansın finansal performansa etki ettiğini göstermektedir²⁶⁷. İşletmenin operasyonlarına ilişkin verimli ve etkin çıktıları aynı zamanda işletmenin finansal süreçlerde de etkin sonuçlar elde etmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda Hipotez 7 geliştirilmiştir.

H7: Operasyonel performans ile finansal performans arasında pozitif ilişki vardır.

3.5. Çevresel Belirsizliğin Liderlik Tipleri ile Yenilikçi Kültür Arasındaki İhlılaştırıcı Etkisi

Yenilikçilik; işletme oldukça büyük bir pazar karmaşıklığı ve diğer türde çevresel karmaşıklıklarla karşılaştığında özellikle önemli varsayılr. Bunun sebebi ise çevresel değışikliklerle başedebilmek için daha güçlü ve geniş bir yenilik çabasını cesaretlendirmesidir²⁶⁸.

Liderlik tipleri doğrudan örgütün yenilikçi kültürünü etkilemektedir; ancak bunun yanısıra daha geniş firma şartlarının da incelenmesi gerekmektedir. Liderlik tiplerinin örgütlerin yenilikçi kültürüne etki düzeyini ölçen analizlerin literatürde, yeniliğin oluştuğu firmalarda detaylı çevre koşullarının ve örgütün bu çevre koşullarındaki yapısının da incelenerek ele alındığı görülmektedir²⁶⁹. Amabile vd. bu yaklaşımı “yenilikçi kültürün içeriği” olarak değerlendirip, bir örgütün yenilikçi kültüre sahip olabilmesinde

²⁶⁷ Protopappa-Sieke M ve Seifert R. W., (2010). “*Interrelating Operational and Financial Performance Measurements in Inventory Control*”, European Journal of Operational Research, Sayı.204, Konu.3.

²⁶⁸ Darvish, H., Nazari, E. A., (2013). s.4

²⁶⁹ Scott ve Bruce, (1994). s.580–607,

Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B. ve Strange, J. M. (2002). “*Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships*”, The Leadership Quarterly, Sayı.13, s.705–750,

Jung, D. ve Sosik, J. (2002). “*Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness and Collective Efficacy on Perceived Group Performance*”, Small Group Research, Sayı.33, s.313–336.

çevre değişkenlerinin de etki düzeyinin ölçülmesi gerektiğine atıfta bulunmuştur²⁷⁰.

Çevre koşullarının belirsiz ve çalkantılı olması durumunda ve buna bağlı olarak da müşterilerin tercihlerinde bir değişim olması durumunda; firmaların hayatta kalabilmeleri için yenilikçi kültüre sahip olmaları daha önemli hale gelmektedir²⁷¹. Örgüt çalışanları yüksek seviyede belirsizlik algıladıkları zaman, kriz veya acil önlem duygusu ortaya çıkmaktadır; böyle bir durumda da yenilikçi kültür ile oluşturulmuş bir yeniliğe ihtiyaç duyulmaktadır²⁷². Bu yaklaşımla liderlik tipleri ile yenilikçi kültür arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmıştır²⁷³. Ancak sonraki çalışmalarda bu ilişkide çevresel belirsizlik moderatör etkisi araştırılmaya başlanmıştır. Örneğin; Japon firmalarında algılanan teknolojik belirsizliğin yeni ürün gelişimi üzerindeki moderatör etkisi incelenmiştir. Japon proje yöneticiliği yapan liderlerin teknolojik belirsizlik algısı, yeni ürün gelişiminde özellikle pazarlamada yetkinlik, çapraz fonksiyonel entegrasyon ve teknik sinerji gibi farklı rekabet stratejilerine odaklanmalarını sağlamaktadır²⁷⁴. Jung vd. ise dönüşümcü liderlik tipine sahip olan CEO'ların firma yeniliğine etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisini araştırmış ve bu ilişkide moderatör etkiye rastlamışlardır²⁷⁵. Ensley vd.²⁷⁶ da benzer şekilde; dönüşümcü liderler ve etkileşimci liderlerin yeni girişimlerin performansına etkisinde çevresel dinamizmin moderatör etkisini incelemişlerdir. Çevresel dinamizmin yüksek olduğu durumlarda liderlerin daha yenilikçi yaklaşımlarla yatırımların

²⁷⁰ Amabile, T. M. ve Conti, R. (1999). "*Changes in The Work Environment For Creativity During Downsizing*", Academy of Management Journal, Sayı.42, s.1154-1184.

²⁷¹ Drazin, R. ve Schoonhoven, C. D. (1996). "*Community, Population and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective*", Academy of Management Journal, Sayı.39, s.1064-1083.

²⁷² Frambach, R. T. ve Schillewaert, N. (2002). "*Organizational Innovation Adoption: A Multi-level Framework of Determinants and Opportunities For Future Research*", Journal of Business Research, Sayı.55, s.163-176.

²⁷³ Chen, M.Y. vd. (2012),
Gumusoglu L. ve Ilsev A. (2009),
Jung D.I., (2003).

²⁷⁴ Song, M. ve Montoya-Weiss, M. M. (2001). "*The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development*", Academy of Management Journal, Sayı.44, s.61-80.

²⁷⁵ Jung D., vd.(2008).

²⁷⁶ Ensley, M.D., Pearce C.L. ve Hmieleski K.M., (2006). "*The Moderating Effect of Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneur Leadership Behaviour and New Venture Performance*", Journal of Business Venturing, Sayı. 21, s.243-263

performanslarının daha yüksek olacağı bulgusunu elde etmişlerdir. Bu yaklaşımlardan hareketle H8, H9, H10 hipotezleri geliştirilmiştir:

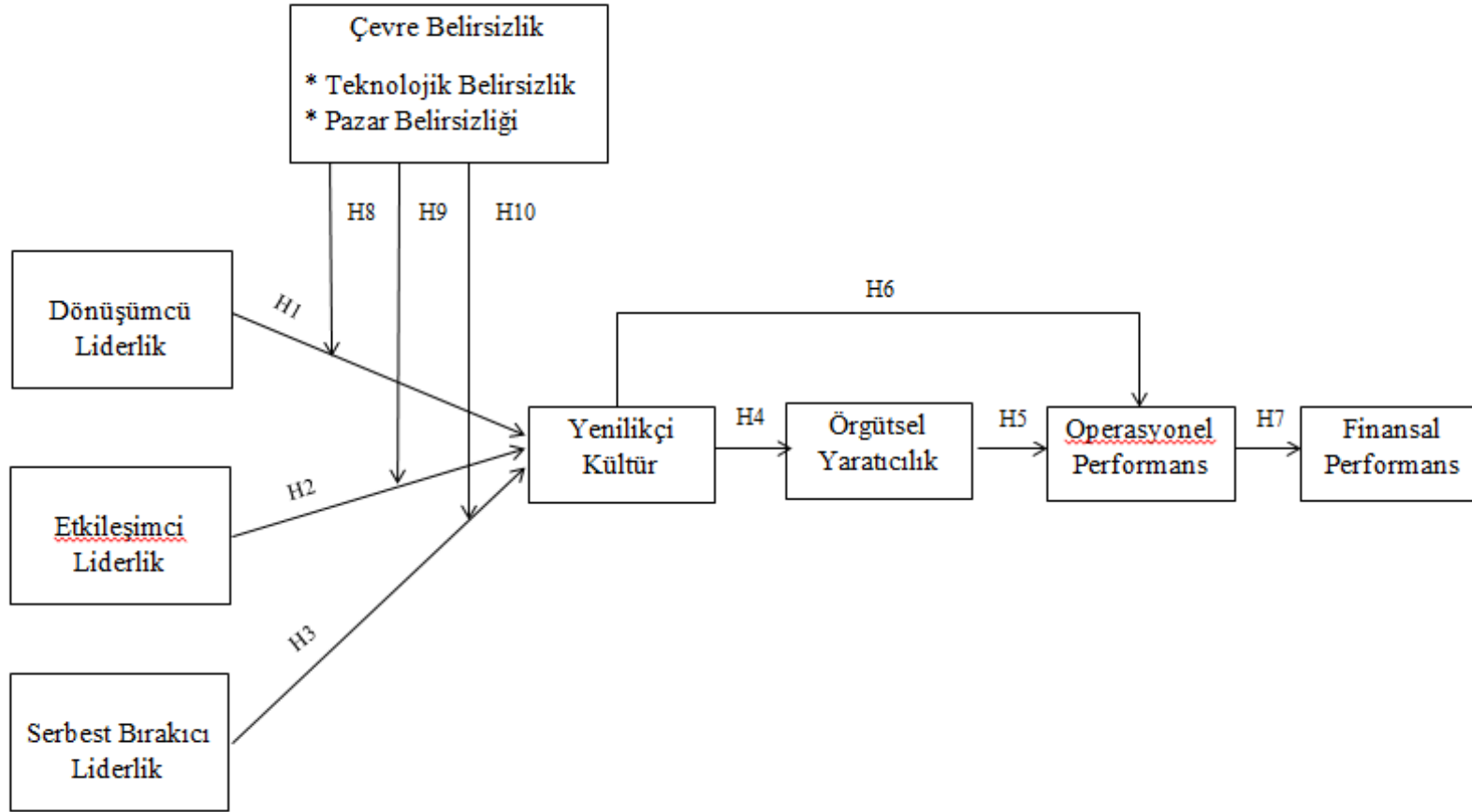
H8: Dönüşümcü liderliğin yenilikçi kültüre etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

H9: Etkileşimci liderliğin yenilikçi kültüre etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

H10: Serbest bırakıcı liderliğin yenilikçi kültüre etkisinde çevresel belirsizliğin moderatör etkisi vardır.

Bütün bu teorik çerçeveye bağlı olarak Şekil 12'deki kavramsal model önerilmiştir.

Şekil 12: Araştırmanın Kavramsal Modeli



4 LİDERLİK TIPLERİ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratarak hayatta kalması ve karlılıklarını sürdürebilmesi için örgüt dışındaki değişkenleri ele alması ve buna bağlı stratejiler üretmesi kadar örgüt yapısı ve örgütsel davranışla ilgili de değişkenleri incelemesi gerekmektedir. Artan rekabet yapısı; firmaların operasyonel süreçlerini sürdürürken başarılı olmalarını sağlayacak örgüt yapısının da incelenmesi gerektiğine işaret etmektedir. Rekabet, başarılı olma çabasında gerek endüstriyel pazarda gerekse nihai tüketici pazarında faaliyetlerini sürdürmekte olan firmalar için orijinal ve diğerlerinden farklı olan ürün ya da marka değerine işaret etmektedir. Bu anlamdaki farklılık ve orijinal olma ise işletmeler için yenilikçiliği, yenilikçiliğin ortaya çıkabilmesi için de yenilikçi kültüre sahip bir örgütü ve örgütsel yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlamaktadır. İşletmelerde kültür ise liderler tarafından oluşturulmaktadır. Bu bağlamda firma performansına etki edecek yenilikçi kültür ve örgütsel yaratıcılık ortamının firma performansına etkisi incelenirken kültürün ve yaratıcılığın ortaya çıkmasını sağlayan liderlik tipleri de incelenmelidir. Ancak elbette firma performansını etkileyen bu değişkenler tamamen çevre değişkenlerinden bağımsız olarak sürece dahil olmamaktadır. Bu noktada bu değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik de etkilemektedir. Araştırma firma performansına etki eden bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu ilişkideki çevresel belirsizliğin moderatör etkisini gözlemlemek üzere tasarlanmıştır.

4.2. Araştırma Metodolojisi

Bu çalışma kapsamında, literatür değerlendirmesine dayalı olarak geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı bu çalışmada, mal, hizmet ve fikir üretimi yapan işletmelerde yönetici olan liderlere; liderlik tiplerine, örgütsel yaratıcılıklarına, yenilikçi kültüre, çevresel belirsizliğe ve

firma performansına ilişkin sorular sorulmuştur. Hazırlanan soruların ölçekleri, ilgili alanın detaylı literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur.

4.2.1. Ölçeklerin Geliştirilmesi

Araştırma değişkenlerini ifade eden kavramları uygulamada test edebilmek için, Tablo 7’de değinilen ve literatürde geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiş ölçekler taranmıştır. Bunun yanısıra önceki araştırmalarda geliştirilen ölçekler gözönünde bulundurularak geliştirilmiş ifadeler; ön test sürecinde elde edilen veriler ışığında yeniden uyarlama sürecinden geçirilerek araştırma ölçeklere nihai hali verilmiştir.

Bu aşamada; liderlik tipleri ile ilgili literatürde yapılan çalışmalarda öncelikle Bass²⁷⁷ 1985’de olmak üzere, Kouzes ve Posner²⁷⁸ 1987’de, yine Bass ve Avolio²⁷⁹ 1990’da ve Lowe ve arkadaşları²⁸⁰ 1996’da çeşitli çalışmalarında ilgili ölçekleri geliştirmiş ve uyarlamışlardır. Anket uygulaması için bu çalışmalar referans olarak alınmıştır.

Hurley ve Hult²⁸¹ 1998’de, Dombrowski 1997’de, Skerlavaj ve arkadaşları 2010’da yenilikçi kültür ile ilgili ölçekler üzerinde çalışmışlardır. Ekte belirtilen ankette de bu çalışmalar gözönünde bulundurularak sorular hazırlanmıştır.

Woodman ve arkadaşlarının 1993’de yaptığı çalışmalarla örgütsel yaratıcılık konusunda soru geliştirilmiş, daha sonra Scott ve Bruce 1994’de, Zhou ve George 2001’de soruları düzenleyerek bu çalışmada geliştirilen modeli açıklamak için kullanılan anket sorularına ışık tutmuştur.

Çevresel belirsizlik ile ilgili olarak literatürde Jaworski ve Kohli’nin 1993’de geliştirdiği ölçek temel taşları oluşturmaktadır. Lu ve Yang da 2004’de ölçeği geliştirmişlerdir. Bu tez çalışmasına konu olan ankette de diğer değişkenler ile bağlantısı kurularak soruların uyarlaması yapılmıştır.

²⁷⁷ Bass B.M. (1985).

²⁷⁸ Kouzes, J., ve Posner, B, (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.

²⁷⁹ Bass ve Avolio. (1990).

²⁸⁰ Lowe, K. B., Kroeck, K. G., ve Sivasubramaniam, N. (1996). *“Effectiveness Correlates of Transformation and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature.”* Leadership Quarterly, Sayı.7,s.385–425.

²⁸¹ Hurley, R. ve Hult, T. (1998), *“Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”*, Journal of Marketing, Sayı.62, Temmuz, s.42-54.

Literatürde firma performansı ile ilgili çalışılmış çok sayıda ölçek bulunmaktadır. Bunlardan Ellinger ve arkadaşları 2002 yılında firma performansı sorularını Watkins ve Marsick'in 1997'de yaptıkları çalışmadan yararlanarak kendi çalışmalarında son halini vermişlerdir. Yine York ve Mire 2004'de, Akgün ve diğerleri ise 2007 ve 2009'da çeşitli çalışmalar içinde ölçeğin uyarlamasını yapmışlar ve söz konusu ölçek bu çalışmada liderlik tipleri ve diğer değişkenlerle olan ilişkileri de dikkate alınarak uygulamaya konulmuştur. İfadelerin hepsinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Araştırma anketini oluşturmak için kullanılan ölçeklerdeki ifadeler İngilizce'dir. Kullanılan tüm ifadeler öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş ve ardından yeniden İngilizceye çevirisi yapılarak ifadelerin aynı anlamı içerip içermediği kontrol edilmiştir. Anket anlatımı ve ifade edilmek istenen vurgular çalışma alanına hakim olan, farklı disiplinlerde görev yapan 5 akademisyene ön test öncesinde kontrol ettirilmiştir. Ardından ise üç sektörde lider olarak görülen ve yönetici olarak görev yapan cevaplayıcılara okutulmuş anlamsal birlikteliğin sağlanması yapılmıştır. Anket sorularının uyarlanmasında en çok dikkat edilen nokta ise; soruların uyarlamada mümkün olduğunca ana ölçekte yer alan ifadelerle kısa, açık, anlaşılır ve yeterince özel olarak değinmesine dikkat edilmesidir²⁸².

4.2.2. Ölçeklerin Ön Testi

Araştırmada ölçme hatasını minimuma indirmek ve gözlemlenecek değerlerin gerçek değerleri temsil etmesini sağlamak için ön test uygulaması gerçekleştirilmiştir. Buna göre işletmelerde lider ve aynı zamanda yönetici olarak görev yapan 30 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Bu uygulama için işletmelerde çalışan yöneticilerin tercih edilmesi ve diğer çalışanların lider olma olasılıklarının göz ardı edilmesinin nedeni; yöneticiler dışında çalışan örgüt üyelerinin diğer çalışanlar tarafından gerçekte lider olarak algılanıp algılanmadığının test edilemeyecek olmasıdır. Bu anlamda; ölçme hatalarının derecesini belirlemek üzere güvenilirlik analizi yapılmış uygun olmayan ifadeler çıkarılarak ankete nihai hali verilmiştir.

²⁸² Zikmund, W.G., (2000)., *Business Research Methods* (6. Baskı.)USA: Harcourt

4.2.3. Evren ve Örneklem

Anakütle Türkiye’de faaliyette bulunan firmalarda çalışmakta olan liderlerden oluşmaktadır. Kullanılan kolayda örnekleme yönteminde örnek seçiminin subjektif olması ve örnekleme oluşturan bireylerin gerçeği temsil edip etmedikleri (örgüt içinde gerçek anlamda çalışanlar tarafından lider olarak algılanıp algılanmadığının test edilememesi) durumu araştırmanın genelleme problemini yansıtmaktadır. Araştırmada kullanılan örnekleme yöntemi kartopu yöntemidir. Örneklemin içinde yer alan firmaların tümü Türkiye/Marmara bölgesinde ve ağırlıklı olarak İstanbul, Kocaeli, Tekirdağ ve Çorlu illerinde bulunmaktadır. Araştırmada ilgili firmalara toplam 1300 adet anket yollanmıştır. Ancak bunlar arasından geri dönüş yapan cevaplayanların anket sayısı ise 559 adettir. Bu anketlerin sıralanması ve numaralandırılması sürecinde cevaplama hatası gözle görülür nitelikte olanlardan 80 adedi tespit edilerek analize dahil edilmemiştir. Kodlama ve veri girişinden sonra ise cevaplama hatası olan ve anket yanıtlarından orta ve üst düzey yönetici olmayan liderlerin saptandığı 52 anket daha çıkarılarak 427 anket analize dahil edilmiştir.

Eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, mobilya, otomotiv, turizm, bilişim, tekstil gibi farklı sektörlerden veri toplanmıştır. Bu sektörlerde yer alan işletmelerden veri toplanırken firmaların çalışan sayılarının 20’nin üzerinde ve ağ tipi örgüt yapısına sahip olan firmalar olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma alanının bu nitelikte firmaların oluşturduğu çalışmada tek kaynak yanlılığının önüne geçmek için her bir firmadan en az iki yöneticiden veri toplanmıştır.

4.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı verilerin il düzeyinde toplanmış olmasıdır. Veriler zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Türkiye genelinde değil İstanbul geneli ve çevre illerinde coğrafi ve sektörel dinamikler gözönünde bulundurularak işletmelerde üst, orta ve alt düzey yöneticilerden elde edilmiştir.

4.3. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20.0 istatistik paket programı ve IBM SPSS AMOS paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Frekans analizi yardımı ile güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan araştırma verilerindeki değişkenlerin sıklık dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra ise faktör analizi, çoklu regresyon analizi (ÇRA) ve yapısal eşitlik modeli (YEM) uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

4.3.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile ilgili bilgiler Tablo 8’de verilmiştir. Bu çalışmada anketi cevaplayan katılımcıların cinsiyeti, çalışan sayısı, firmalarının faaliyet süresi, yaşı, ünvanı ve çalıştıkları bölümler incelenmiş ve özetlenmiştir.

Tablo 8 araştırmaya katılan firmaların %62’sinin çalışan sayısının 20-250 aralığında olduğunu göstermektedir.

Bu verilere göre araştırmaya katılan firmaların faaliyet sürelerine göre dağılımları incelendiğinde faaliyet sürelerinin belirgin şekilde yüksek olduğu görülmektedir. Yine Tablo 8, firmaların üçte ikilik kısmının (%67) 10 yılı aşkın süredir faaliyette olduğunu göstermektedir.

Ankete katılan kişilerin %84’ünün 21-39 yaş aralığında olduğu ortaya konulmuş, bununla birlikte anketi cevaplayan kişilerin %89’u kendilerini “orta ve alt kademe yönetici ” olarak tanımlamışlardır ki bu tanımları ile yaş dağılımlarından çıkan sonuçlar hiyerarşik düzendeki beklenen kariyer gelişimleri açısından birbiriyle uyumlu sonuçlar olarak gözlenmiştir. Ayrıca katılımcı şahısların %38’inin kadın, %62’sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayanların çalıştıkları bölümlerle ilgili veriler ise, heterojen, dengeli ve ortalama firma yapısıyla uyumlu bir dağılımın varlığını ortaya koymaktadır.

Tablo 8 : Demografik Özellikler Tablosu

<i>Cinsiyet</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
Kadın	161	38	38
Erkek	267	62	100
TOPLAM	427	100	
<i>Çalışan Sayısı</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
20-250	262	62	62
251-500	31	7	69
501-1000	30	7	76
1001 ve daha fazla	104	24	100
TOPLAM	427	100	
<i>Faaliyet Gösterilen Süre</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
1-5 yıl	82	19	19
6-10 yıl	60	14	33
11-15 yıl	41	10	43
16-20 yıl	52	12	55
21 yıl ve daha fazla	192	45	100
TOPLAM	427	100	
<i>Yaş</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
60-69	6	1	1
50-59	7	1	2
40-49	58	14	16
30-39	195	46	62
21-29	161	38	100
TOPLAM	427	100	
<i>Firmadaki Konum</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
Firma Sahibi	30	7	7
Üst Düzey Yönetici	18	4	11
Orta Kademe Yönetici	272	64	75
Alt Kademe Yönetici	107	25	100
TOPLAM	427	100	
<i>Bölüm</i>	<i>Frekans</i>	<i>Oran (%)</i>	<i>Kümülatif Yüzde(%)</i>
Yönetim	117	27	27
Üretim	13	3	30
Muhasebe-Finans	75	18	48
İK	15	3	51
Satış-Pazarlama	58	14	65
Diğer	149	35	100
TOPLAM	427	100	

4.3.2. Ölçeklerin Açıklayıcı, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Araştırmanın başında, veri setindeki değişkenlerin faktör analizi için uygunluğu incelenmiştir. İlk önce, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik değeri hesaplandı. KMO örneklem yeterlilik değeri 0,904 olarak bulundu ve bunun önerilen 0,50'den çok yüksek olduğu görüldü. Ayrıca Bartlet Küresellik testinin ($\chi^2 (1666) = 990, p < 0,01$) % 1 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır²⁸³.

Amaç liderlik türleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık, çevresel belirsizlik ve firma performansı faktörlerini (kavramlarını) oluşturan ifadeleri belirlemek ve komposit değerleri hesaplamak olduğu için Açıklayıcı Faktör Analizi yöntemi ile birlikte Temel Bileşenler Analizi kullanıldı. 8 adet ifade, bir faktöre yüklenmediği ve faktör yükünün 0,50'ye eşit veya büyük olma kriterini yerine getirmediği, birden fazla faktöre yüklendiği (diğer faktörlerdeki faktör yükü-çapraz yük-, cross-loading) 0,40 veya yukarı olduğu için elenmiştir.

Yukarıda anlatılan süreç sonucunda kalan 45 gösterge ile temel-bileşenler faktör analizi (varimax dönüştürme ile) uygulandı. Bütün göstergelerin faktör yükleri 0,50 nin üzerinde ve çapraz yükleri (cross-loadings) 0,30'un altındadır. Faktör analizi sonuçları (faktör yükleri, toplam açıklanan varyans) Tablo 9'da görülmektedir. Tablo 9'da da görüldüğü gibi, ifadeler uygun olan ölçekleri oluşturmaktadır. Ayrıca bütün faktör yükleri 0,50'den büyük olduğu için yapı geçerliliği mevcuttur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan değişkenlere ait faktörlerin belirlenmesi için açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre elde edilen veriler Tablo 9'da gösterilmiştir.

²⁸³ Field, A.P., (2005). Discovering Statistics Using SPSS, 2. Basım, Sage Publication.

Tablo 9 : Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen									Açıklanan Varyans
	Yaratıcılık	Finansal Performans	Dönüşümcü Liderlik	Teknolojik Belirsizlik	Pazar Belirsizliği	Etkileşimci Liderlik	Serbest Bırakıcı	Yenilikçi Kültür	Operasyonel Performans	
Yaratıcılık7	,822									16,675
Yaratıcılık6	,818									
Yaratıcılık9	,806									
Yaratıcılık5	,788									
Yaratıcılık8	,763									
Yaratıcılık1	,759									
Yaratıcılık2	,754									
Yaratıcılık4	,733									
Yaratıcılık3	,663									
Yaratıcılık10	,542									
Performans3		,857								10,109
Performans4		,855								
Performans9		,783								
Performans1		,702								
Performans6		,683								
Performans2		,628								
Liderlik5			,767							8,532
Liderlik6			,748							
Liderlik3			,739							
Liderlik4			,732							
Liderlik2			,704							
Liderlik7			,602							
Liderlik1			,544							

Tablo 9 Devam: Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Bileşen									
	Yaratıcılık	Finansal Performans	Dönüşümcü Liderlik	Teknolojik Belirsizlik	Pazar Belirsizliği	Etkileşimci Liderlik	Serbest Bırakıcı	Yenilikçi Kültür	Operasyonel Performans	Açıklanan Varyans
Belirsizlik2				,874						7,836
Belirsizlik1				,841						
Belirsizlik3				,794						
Belirsizlik4				,750						
Belirsizlik5				,613						
Belirsizlik7					,806					5,507
Belirsizlik8					,758					
Belirsizlik6					,643					
Belirsizlik9					,612					
Liderlik9						,840				4,524
Liderlik10						,753				
Liderlik8						,657				
Liderlik12							,827			4,299
Liderlik11							,742			
Liderlik13							,707			
Kultur4								,700		3,808
Kultur1								,611		
Kultur2								,577		
Kultur5								,575		
Performans8									,728	3,331
Performans7									,645	
Performans5									,523	

Varimax dönüştürme kullanıldı.
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
 Toplam Açıklanan Varyans %64,62

Ölçeklerin geçerliliğini ayrıntılı olarak araştırmak için veri seti Tablo 10'da sonuçlarının görüldüğü üzere doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Doğrulayıcı Faktör Analizi Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile gerçekleştirilen bir yöntemdir. Çalışmadan doğrulayıcı faktör analizi yapmak için AMOS Yapısal Eşitlik Modeli yazılımı kullanılmıştır. Ölçüm modeli 7 faktörden oluşmaktadır ve faktör yüklerinin yalnızca bir faktörü oluşturmalarına izin verilmektedir. Yani bir faktör yükü birden fazla faktörü oluşturmamaktadır. Maksimum olabirlik yöntemi kullanılarak elde edilen çözümde 38 faktör yükünün ilgili faktörlere yüklendiği görülmektedir. Bu yaklaşımda liderlik ölçeği üç boyutta, performans ölçeği iki boyutta ve diğer ölçekler tek boyutta incelenmiş ve geçmiş çalışmalarda elde edilen verilerle benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu da ölçeklerin geçerliliği hakkında güçlü ampirik kanıtlar ortaya koymaktadır. Yapı geçerliliği uyuma ve ayrışma geçerliliği olmak üzere iki kısımdan meydana gelmektedir. Her iki geçerliliği test etmek için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır.

Tablo 10 : Model Değişkenlerine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA) Sonuçları

	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
Dönüşümcü Liderlik					0,5	0,85
Liderlik1	1	0,618	_a	_b		
Liderlik2	1,068	0,765	0,086	12,392		
Liderlik3	1,094	0,802	0,086	12,777		
Liderlik4	0,982	0,741	0,081	12,123		
Liderlik5	0,916	0,68	0,08	11,394		
Liderlik6	0,765	0,607	0,073	10,449		
Etkileşimci Liderlik					0,54	0,78
Liderlik8	1	0,666	_a	_b		
Liderlik9	1,209	0,783	0,097	12,415		
Liderlik10	1,113	0,762	0,091	12,273		
Serbest Bırakıcı Liderlik					0,43	0,69
Liderlik11	1	0,734	_a	_b		
Liderlik12	0,963	0,685	0,107	9,023		
Liderlik13	0,814	0,531	0,099	8,224		
Yenilikçi Kültür					0,67	0,86
Kultur1	1	0,816	_a	_b		
Kultur2	1,081	0,854	0,057	19,046		
Kultur4	0,962	0,784	0,055	17,374		

Tablo 10 Devam:

	Standartlaştırılmamış Faktör Yükleri	Standart Faktör Yükleri	S.E.	C.R.	AVE	Kompozit Güvenilirlik
Örgütsel Yaratıcılık					0,6	0,93
Yaratıcılık1	1	0,754	_a	_b		
Yaratıcılık2	0,954	0,744	0,06	15,982		
Yaratıcılık3	0,921	0,685	0,064	14,481		
Yaratıcılık4	0,981	0,775	0,059	16,73		
Yaratıcılık5	0,988	0,814	0,056	17,74		
Yaratıcılık6	1,061	0,86	0,056	18,901		
Yaratıcılık7	1,111	0,863	0,058	19,022		
Yaratıcılık8	1,024	0,768	0,062	16,591		
Yaratıcılık9	1,127	0,832	0,062	18,202		
Yaratıcılık10	0,671	0,603	0,053	12,648		
Operasyonel Performans					0,56	0,79
Performans5	1	0,585	_a	_b		
Performans7	1,446	0,854	0,122	11,874		
Performans8	1,327	0,786	0,115	11,573		
Finansal Performans					0,55	0,88
Performans1	1	0,644	_a	_b		
Performans2	0,883	0,559	0,072	12,252		
Performans3	1,654	0,927	0,115	14,385		
Performans4	1,607	0,903	0,109	14,806		
Performans6	0,923	0,572	0,08	11,497		
Performans9	1,282	0,771	0,096	13,332		
Pazar Belirsizliği					0,47	0,77
Belirsizlik6	1	0,68	_a	_b		
Belirsizlik7	1,049	0,673	0,091	11,481		
Belirsizlik8	1,196	0,794	0,094	12,678		
Belirsizlik9	0,852	0,575	0,085	10,066		
Teknoloji Belirsizliği					0,59	0,88
Belirsizlik1	1	0,897	_a	_b		
Belirsizlik2	1,012	0,917	0,04	25,495		
Belirsizlik3	0,698	0,696	0,041	16,914		
Belirsizlik4	0,668	0,689	0,042	15,804		
Belirsizlik5	0,559	0,589	0,042	13,391		
Not: SE standart olamayan çözümden elde edilmiş standart hatayı, C.R.(Critical Ratio) t test değerini ifade etmektedir. a Faktör yükü tahmin etme amacı için 1 olarak sabitlenmiştir. b t-değerleri (kritik oran) standard olmayan çözüm kullanılarak hesaplanmıştır ve hepsi 0.01 önem seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır (sıfırdan farklıdır).						

Uyuşma geçerliliğini test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli yardımı ile yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen faktör yüklerinin t-test değerleri (kritik oran) kullanılmaktadır. Faktör yüklerinin t-test değerlerinin yüksek olması (2'den büyük) uyuşma geçerliliğinin olduğunu göstermektedir. Diğer bir ifade ile eğer bütün faktör yükleri kendi standart hatasının en az iki katı ise ölçeğin uyuşma geçerliliği gösterdiği kabul edilir. Tüm t-test değerlerinin anlamlı olması değişkenlerin kavramı etkin bir şekilde ölçtüğünü göstermektedir. Ölçüm modelinin χ^2 değeri 1666,508 olarak elde edilmiştir. Ayrıca χ^2 / df oranının 3'den küçük olması gerekmektedir. Bu oranın 2,045 olması modelin kabul edilir seviyede olduğunu göstermektedir. Ki-kare istatistiği örneklem hacmine karşı duyarlı olduğu için modelin uygunluğunu test etmek üzere Tablo 11'de ikincil uyum indeksleri de incelenmiştir. Buna bağlı olarak ölçüm modeli ile verilerin birbirleri ile oldukça uyumlu olduğu görülmüştür. Uyum indeksleri-karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,92, artımsal uyum indeksi (IFI) 0,92, Tucker- Lewis İndeksi (TLI) 0,91 ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) 0,049 olarak elde edilmişlerdir. Bu veriler ölçüm modelinin genel uygunluğunun iyi olduğunu göstermektedir. Tüm bu bilgiler dahilinde ölçeklerin uyuşma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 11 : Uyum İyiliği İstatistikleri

UYUM İYİLİĞİ İNDEKSLERİ	KISALTMASI	BULUNAN DEĞER
Ki Kare Değeri	χ^2	1666,508 (p<0,01)
Serbestlik Derecesi	df	815
Ki Kare / Serbestlik Derecesi	χ^2 / df	2,045
Uyum İyiliği İndeksi	GFI	0,85
Artımsal Uyum İyiliği İndeksi	IFI	0,92
Tucker-Lewis İndeksi	TLI	0,91
Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi	CFI	0,92
Yaklaşım Hatalarının Ortalama Kare Kökü	RMSEA	0,049

Ayrışma geçerliliği, bir kavramın öğelerinin kavramsal olarak diğer kavramların öğeleri ile örtüşmemesini sağlamaktadır. Bir ölçeğin (kavramın) ayrışma geçerliliğini incelemek için ortalama çıkarılan varyansın (AVE) kare kökü ile diğer ölçekler (kavramlar) ile olan korelasyon katsayıları karşılaştırılmaktadır. Eğer ölçeğin (AVE'nin) karekök değeri, diğer ölçekler ile olan korelasyon katsayılarından büyük ise, o ölçeğin ayrışma geçerliliğini sağladığı ispat edilmiş olmaktadır²⁸⁴. Tablo12' de görüldüğü gibi, her kavramın AVE değeri korelasyon katsayılarının karelerinden küçüktür. Bundan dolayı ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 10'da verilen Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları bütün kavramların kabul edilebilir psikometrik özelliklere sahip olduğunu göstermektedir. Bütün faktörlerin kompozit güvenilirlik (Composite Reliability- CR) ve ortalama çıkarılan varyans (Average Variance Extracted- AVE) katsayıları önerilen eşik değeri olan sırasıyla 0.70 ve 0.50'ye yakın yada bu eşik değerlerin oldukça üstünde olduğu görülmüştür²⁸⁵. Ölçüm modelinin (Doğrulayıcı Faktör Analizi yapmak için oluşturulan Yapısal Eşitlik Modeli) uygun olup olmadığı sonucuna birincil ve ikincil uyum indeksleri kullanılarak ulaşılır. Önceden bahsedildiği üzere bu indeksler istenilen değerlerden yüksektir.

²⁸⁴ Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). *“Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error”*. Journal of Marketing Research Sayı.18, Konu.1, s. 39-50.

²⁸⁵ Fornell ve Larcker, (1981).

4.3.3. Araştırma Hipotezlerinin Testi

Elde edilen faktörler literature uygun bir şekilde etiketlenmiştir ve sonuçlar literatür tarafından desteklenmektedir. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Kompozit Güvenilirlik katsayıları kullanılarak incelenmiştir. Tablo 12’de görüldüğü gibi, ölçeklerin tamamının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ve Kompozit Güvenilirlik katsayıları belirlenen eşik değeri olan 0.70’den çok yüksek olduğu görülmüştür²⁸⁶. Bu da ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

²⁸⁶ Akgün vd., (2007).

Tablo 12 : Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Dönüşümcü Liderlik	4,21	0,58	0,850								
2.Etkileşimci Liderlik	3,87	0,74	0,549**	0,794							
3.Serbest Bırakıcı Liderlik	3,28	0,87	0,119**	0,328**	0,680						
4.Yenilikçi Kültür	3,91	0,82	0,318**	0,185**	0,085	0,772					
5.Örgütsel Yaratıcılık	3,71	0,82	0,284**	0,215**	0,140**	0,627**	0,936				
6.Teknolojik Belirsizlik	3,71	0,85	0,115*	0,213**	0,148**	0,281**	0,376**	0,886			
7.Pazar Belirsizlik	3,78	0,75	0,091	0,170**	0,084	0,248**	0,348**	0,521**	0,772		
8.Operasyonel Performans	3,80	0,76	0,207**	0,165**	0,175**	0,361**	0,567**	0,143**	0,176**	0,769	
9. Finansal Performans	3,56	0,78	0,167**	0,128**	0,102*	0,290**	0,477**	0,226**	0,212**	0,619**	0,871
Cronbach Alfa Güvenirlilik katsayısı			0,85	0,79	0,68	0,77	0,93	0,88	0,77	0,76	0,87
Kompozit Güvenirlilik(CR)			0,85	0,78	0,69	0,86	0,93	0,79	0,88	0,77	0,88
Ortalama Çıkarılan Varyans Değeri (AVE)			0,50	0,54	0,43	0,67	0,60	0,56	0,55	0,47	0,59

*p<0.05, **p<0.01

Tablo 13 : Yapısal Eşitlik Modeli İle İlgili Hipotezlere İlişkin Değerler

HİPOTEZLER	İLİŞKİ			Katsayı	Std hata	t	p
H1	Dönüşümcü Liderlik	→	Yenilikçi Kültür	,273	,079	4,951	0,000
H2	Etkileşimci Liderlik	→	Yenilikçi Kültür	,050	,068	,864	0,388
H3	Serbest Bırakıcı Liderlik	→	Yenilikçi Kültür	,033	,049	,669	0,504
H4	Yenilikçi Kültür	→	Örgütsel Yaratıcılık	,677	,033	18,992	0,000
H5	Örgütsel Yaratıcılık	→	Operasyonel Performans	,572	,050	10,551	0,000
H6	Yenilikçi Kültür	→	Operasyonel Performans	-,008	,047	-,149	0,881
H7	Operasyonel Performans	→	Finansal Performans	,623	,041	16,455	0,000

Hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Öncelikle liderlik türleri arasında kovaryans bir ilişki kurulmuştur. Liderlik değişkenleri arasındaki kovaryansların anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kovaryans analizi sonucunda dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik arasında ilişki oluşmaktadır. Tablo 13 dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik türleri, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık, operasyonel performans ve finansal performans arasındaki ilişkileri göstermektedir. Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi kültür arasında pozitif yönde (0,273, $p \leq 0,01$) ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşimci liderlik ile yenilikçi kültür (0,050, $p > 0,05$) ve serbest bırakıcı liderlik ile yenilikçi kültür (0,033, $p > 0,05$) arasında bir ilişki olmadığı görülmektedir. Bundan dolayı H1 desteklenmekte ve H2, H3 hipotezleri desteklenmemektedir.

Yenilikçi kültür ile örgütsel yaratıcılık arasında (0,677, $p \leq 0,01$) pozitif bir ilişki görülmektedir. Bu nedenle H4 hipotezi desteklenmektedir. Örgütsel yaratıcılık ile operasyonel performans arasında (0,572, $p \leq 0,01$) pozitif bir ilişki görülmektedir. Bu nedenle H5 hipotezi desteklenmiştir.

Yenilikçi kültür ile operasyonel performans arasında (-0,008, $p > 0,05$) ilişki olmadığı saptanmıştır. Bu sebeple H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Operasyonel performans ile finansal performans arasında (0,623, $p \leq 0,01$) pozitif bir ilişki görülmektedir. Bu nedenle H7 hipotezi desteklenmektedir.

4.3.4. İlimlaştırıcı Değişken Etkisinin İncelenmesi

Pazar belirsizliği ile teknolojik belirsizliğin liderlik tipleri ile yenilikçi kültür arasındaki ilimlaştırıcı etkisini (H8, H9, H10 Araştırma hipotezleri) test etmek için birden fazla regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar karşılaştırılmıştır.

Çoklu regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılan bir yöntemdir. Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi kullanılmış; bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

İlk önce pazar belirsizliğinin ilimlaştırıcı etkisini araştırmak için veri seti pazar belirsizliği değişkeni kullanılarak 2'ye ayrılmıştır. Birinci kısımda pazar belirsizliğinin 3'den küçük olan bölümünü, ikinci kısımda 3'den büyük olan bölümünü oluşturmaktadır. 5'li Likert ölçeği kullanıldığı için eğer pazar belirsizliği 3'den küçük olduğunda belirsizlik az, 3'den büyük olduğunda belirsizlik fazladır. Bundan sonra her iki kısım için ayrı ayrı regresyon analizi yapılmıştır ve elde edilen sonuçlar Tablo 14'de verilmiştir.

Tablo 14 : Pazar Belirsizliğinin Liderlik Tipleri ve Yenilikçi Kültür Arasındaki İlimlaştırıcı Etkisi

	Pazar Belirsizliği < 3					Pazar belirsizliği > 3				
	Std. Olmayan B	Std. Hata	Std. Katsayılar (Beta)	t	P değeri	Std. Olmayan B	Std. Hata	Std. Katsayılar (Beta)	t	P değeri
Dönüşümcü Liderlik	,465	,304	,283	1,530	,134	,375	,085	,274	4,428	,000
Etkileşimci Liderlik	-,167	,249	-,133	-,672	,505	,053	,074	,046	,711	,478
Serbest Bırakıcı Liderlik	,202	,193	,169	1,043	,303	,018	,052	,019	,355	,723
R2	0,85					0,93				
F	1.307; $p < 0,01$					11.705; $p < 0,01$				

Pazar belirsizliği düşük olduğunda dönüşümcü liderlik yenilikçi kültürü etkilememektedir (0,283, $p>0,05$). Ancak pazar belirsizliği arttığında dönüşümcü liderlik yenilikçi kültürü pozitif yönde etkilemektedir (0,274, $p<0,01$). Pazar belirsizliği arttığında veya azaldığında etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik yenilikçi kültürü etkilememektedir (Bknz. Tablo 14). Bu bulgular ışığı altında pazar belirsizliğinin dönüşümcü liderlik ile yenilikçi kültür arasında ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca pazar belirsizliği etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında ılımlaştırıcı etkiye sahip değildir.

Tablo 15 : Teknolojik Belirsizliğin Liderlik Tipleri ve Yenilikçi Kültür Arasındaki İlimlaştırıcı Etkisi

	Teknolojik Belirsizlik<3					Teknolojik belirsizlik>3				
	Std. Olmayan B	Std. Hata	Std. Katsayılar (Beta)	t	P değeri	Std. Olmayan B	Std. Hata	Std. Katsayılar (Beta)	t	P değeri
Dönüşümcü Liderlik	,444	,200	,314	2,218	,030	,366	,089	,254	4,129	,000
Etkileşimci Liderlik	,047	,176	,041	,268	,790	,021	,077	,017	,268	,789
Serbest Bırakıcı Liderlik	,112	,144	,093	,779	,439	,014	,052	,016	,276	,783
R2	0,138					0,70				
F	3.854; $p<0,01$					8.158; $p<0,01$				

Tablo 15’de görüldüğü gibi teknoloji belirsizliği arttıkça dönüşümcü liderlik ile yenilikçi kültür arasındaki ilişki azalmaktadır. Teknoloji belirsizliği arttığında veya azaldığında etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik yenilikçi kültürü etkilememektedir (Bknz. Tablo 15). Bundan dolayı teknoloji belirsizliğinin dönüşümcü liderlik ile yenilikçi kültür arasında ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca teknoloji belirsizliği etkileşimci liderlik ve serbest bırakıcı liderlik ile yenilikçi kültür arasında ılımlaştırıcı etkiye sahip değildir.

Burdan yola çıkılarak hipotezler ve hipotezlerin desteklenme durumları şu şekildedir:

Tablo 16 : Bütün Hipotez Testlerinin Sonuçları

Hipotez No	Link	Yöntem	Sonuç
H1	Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçi Kültür	YEM	Desteklendi
H2	Etkileşimci Liderlik → Yenilikçi Kültür	YEM	Desteklenmedi
H3	Serbest Bırakıcı Liderlik → Yenilikçi Kültür	YEM	Desteklenmedi
H4	Yenilikçi Kültür → Örgütsel Yaratıcılık	YEM	Desteklendi
H5	Örgütsel Yaratıcılık → Operasyonel Performans	YEM	Desteklendi
H6	Yenilikçi Kültür → Operasyonel Performans	YEM	Desteklenmedi
H7	Operasyonel Performans → Finansal Performans	YEM	Desteklendi
H8	Çevresel Belirsizlik Etkisinde Dönüşümcü Liderlik → Yenilikçi Kültür	ÇRA	Desteklendi
H9	Çevresel Belirsizlik Etkisinde Etkileşimci Liderlik → Yenilikçi Kültür	ÇRA	Desteklenmedi
H10	Çevresel Belirsizlik Etkisinde Serbest Bırakıcı Liderlik → Yenilikçi Kültür	ÇRA	Desteklenmedi

4.3.5. Araştırma Bulgularının Tartışılması

Bu araştırmada, liderlik tipleri, firma performansı, yenilikçi kültür, örgütsel yaratıcılık ve çevresel belirsizlik arasındaki ilişkiler modellenerek incelenmiştir. Çevresel belirsizliğin liderlik tiplerinin yenilikçi kültür ile ilişkisindeki ılımlatıcı etkisi vurgulanarak gerek literatürde araştırma yapmakta olan ve yapacak olan araştırmacılar için, gerekse yöneticiler için liderlik tiplerinin firmalarda oluşturdukları yenilikçi kültür ortamlarında pazar ve teknolojik belirsizlik değişkenlerini göz önünde bulundurmalarını sağlamaktadır. Bu noktada araştırmacıların çalışmalarında ya da yöneticilerin stratejilerini belirlemeleri sürecinde bu değişkenleri gözetmesi daha yenilikçi kültür ortamı yaratmalarını sağlayarak işletmelerin daha inovatif ürün veya süreç üretmelerini sağlayacaktır. Bu çalışma incelemiş olduğu değişkenler ve ilişkiler vasıtasıyla literatüre konu ile ilgili katkı sağlamaktadır.

İlk olarak liderlik tiplerinin yenilikçi kültüre etkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları göstermektedir ki; dönüşümcü liderler, etkileşimci liderler ve serbest bırakıcı liderler yenilikçi kültürü aynı şekilde etkilememektedir. Araştırmada nitelikleri ve özellikleri bakımından yenilik yapmaya açık olacakları düşünülerek eklenmiş olan bu liderlik tiplerinden yalnız dönüşümcü

liderliğin yenilikçi kültüre etkisinin olduğu görülmüştür. Bunun en temel nedeni, dönüşümcü liderliğin, etkileşimci liderlerde olduğu gibi başarıya bağlı ödül-ceza sistemi ya da serbest bırakıcı liderlikte olduğu gibi izleyenlerin özgür karar alma ortamı yaratma özelliğine değil; katılımcı ve başarının desteklendiği özelliğe sahip olmasıdır. Bu da dönüşümcü liderler ve izleyenlerini başarılı sonuçlar çıkartacak farklılaştırılmış ürün ya da süreçlere odaklanmaları gerekliliğine doğru götürmektedir. Bu sebeple dönüşümcü liderlerin yenilikçi kültür ortamı yaratmaları beklenmekte; bu noktada da dönüşümcü liderlerin yenilikçi kültürün bileşenlerinin oluşmasında da etkili oldukları düşünülmektedir. Böylece ürün ya da süreç farklılaştırmasına odaklanmış olan firmaların lider seçiminde daha çok dönüşümcü liderleri tercih etmesinin firmada yenilikçi kültür oluşumuna da etki edeceği yönünde bilgi vermektedir.

İkinci olarak çalışma yenilikçi kültür ile örgütsel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda genel olarak yeniliğin yaratıcılığı kapsadığı yönünde bulgular elde edilmiştir²⁸⁷ ancak çalışma literatürde elde edilen bu bilgilerden farklı ve özgün olarak yenilikçi kültürün yaratıcılığın oluşmasında etkili olacağı bulgusunu elde etmiştir. Bu noktada bir işletmede yaratıcılığın örgütsel yaratıcılık tipinin varolabilmesi için o işletmede yaygın olarak kabul görmüş yenilikçi kültürün varolması gerekmektedir. Örgütün yenilikçi değerlere, inançlara, davranışlara sahip olması gelenekselci davranışlardan uzak olması, örgüt üyelerinin hemfikir olduğu yenilikçi değerlerin bulunması, özellikle yenilikçi kültürün oluşmasında etkili olan dönüşümcü liderlerin izleyenlerine işleri tanıtmaya biçiminde yenilik odaklı olması örgütsel yaratıcılığın artmasını sağlayan yenilikçi kültür özellikleridir. Örgüt üyelerinin sosyal kimlik olarak yenilikçi olarak kendilerini ve firmalarını tanımlamaları, daha yaratıcı bir örgütün oluşmasını sağlamaktadır.

Örgütsel yaratıcılığın firma performansı ile pozitif yönlü ilişkide olduğuna ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır²⁸⁸. Bu noktada çalışmada yaratıcılığın tüm örgütte yaygın olarak kullanılmasının firmanın daha etkin ve verimli performans elde edeceği bulgusunu ortaya çıkarmıştır. Firmada yaygın

²⁸⁷ Auernhammer ve Hall, (2014), s.154-166.

²⁸⁸ Craig vd., (2013), s.1-10.

yaratıcılık özelliklerinin varolması firmanın mal, hizmet ve fikirlerinin daha yaratıcı ve farklılaştırılmış olmasını sağlamaktadır.

Firmanın operasyonel faaliyetlerinin çıktıları aynı zamanda finansal faaliyet çıktılarını da etkilemektedir. Firma operasyonunda yüksek performansın firma finansal performansının da yüksek olmasını sağladığı; böylece araştırmada incelenen değişkenlerden yenilikçi kültür ve örgütsel yaratıcılığın verimli iş süreçlerini doğurduğu, bu yüksek performansın da firmanın finansal performansını olumlu etkilediği sonucu elde edilmiştir.

Son olarak liderlik tiplerinin yenilikçi kültüre etkisinde çevre dinamiklerinin de etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bu noktada yaratıcılık ve yenilik süreçlerinde en çok etkili olacağı düşünülen çevresel belirsizlik boyutlarından pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik ele alınmıştır. Bulgularla yapılan çalışmada pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizliğin ne etkileşimci liderliğin ne de serbest bırakıcı liderliğin yenilikçi kültüre etkisinde ilımlaştırıcı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Etkileşimci liderlik, izleyenlerinin kendisini ödül sistemine göre takip etmesini ve başarılı olmasını hedefleyen amaçlara odaklanan davranışları temel almaktadır²⁸⁹. Serbest bırakıcı liderler ise örgütsel hedeflerin belirlenmesinde dahi izleyenlerini serbest bırakmaktadırlar. Dolayısıyla bu liderlerin izleyenlerine başarılı olmalarını sağlayacak yenilikçi bir sürece yönlendirmemeleri, yönetim sürecinde çevresel değişkenlerden etkilenmemelerine neden olmaktadır. Bunun yanı sıra dönüşümcü liderler yönetim biçimlerini ve liderlik davranışlarını, izleyenlerini başarılı olmaya teşvik edici çalışmalar üzerine temellendirmeleri dolayısıyla başarı çıktılarına daha fazla odaklanmışlardır. Bu odaklanma dönüşümcü liderlerin izleyenlerini ve buna bağlı olarak firmanın başarısını farklı ve eşsiz olmaya doğru yöneltmektedir. Bu nedenle çevresel belirsizlik öğelerinden pazara ya da teknolojiye bağlı bir belirsiz ortamın olması durumu başarıyı zorlaştıracığı için liderleri daha yenilikçi bir kültür ortamı yaratmaya sevk etmektedir. Daha yenilikçi değerlere, inançlara ya da davranışlara sahip olan bir işletmenin daha yaratıcı çıktılar olan yeniliğe ulaşmalarını sağlayacaktır. Bu noktada pazar ve teknoloji belirsizliğinin yalnızca

²⁸⁹ Black ve Porter, (2000) s. 433.

dönüşümcü liderlerin yenilikçi kültür üzerinde pozitif bir moderatör etkisi yarattığını göstermektedir.

5 SONUÇ

İşletmelerin operasyonel ve finansal performanslarını artıracak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri, örgütsel yaratıcılığa ve yenilikçi kültüre bağlı olarak değişmektedir. İşletmelerin yenilikçi kültür oluşumunda ise dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tiplerinin etkisi olduğu görülmektedir. Liderlik tiplerinden dönüşümcü liderlik tipine sahip olan liderler, yeniliğe ayak uydurup firma içinde yenilik uygulamalarının gerçekleşmesini sağlayan, vizyon sahibi ve izleyenlerinin beklenenin üzerinde performans göstermelerini sağlayacak davranış ve özelliklere sahiptirler. Bu özellikleri teknolojik ve pazar belirsizliğinin olduğu ortamlarda rekabetçi avantaj yaratacak yenilikçi kültüre ihtiyaç duymalarına neden olmaktadır.

Firmanın çevresel belirsizlik değişkenlerinden olan pazar belirsizliği ve teknolojik belirsizlik etkisi dönüşümcü liderler eşliğinde yenilikçi kültür ortamının oluşmasında pozitif yönlü ilişki oluşturmaktadır. Pazar ve teknolojik belirsizliğinin yüksek olduğu dönemlerde dönüşümcü liderlerin yenilikçi kültür üzerindeki etkisinin yüksek olduğu görülmektedir. Belirsizliğin ve bağlı olarak rekabetin giderek artması, esnek yapıda olması gereken firma stratejilerinin de değişmesi gerekliliğini göstermektedir. Bu da vizyoner, geleceği pazar değişkenleri ile tahmin edebilen ve veriler arasında anlamlı ilişkiler kurarak modellemeler yapan dönüşümcü liderlerin yeniliğe daha çok ihtiyaç duyduklarını belirtmektedir. Böylece yenilikçi kültür üzerindeki etkileri artmaktadır. Bunun yanı sıra etkileşimci liderlerin ve serbest bırakıcı liderlerin değişimi uygulaması ve izleyenlerini bu yönde teşvik etmesi özelliğinin bulunmaması bu liderlik tipine sahip liderlerin yenilikçi kültür üzerindeki etkisinin çevresel belirsizlik değişkenlerinden pazar ve teknolojik belirsizliğin artması durumunda değişmediğini göstermektedir.

Bu çalışmada da gösterildiği üzere yenilikçi kültür ortamı yaratılmış bir işletmenin örgütsel yaratıcılık yeteneklerinin gelişmiş olduğu görülmektedir.

Örgütsel yaratıcılık firmalara beraberinde yeni ve orjinal olan ürünlerin arzını getirmektedir. Çevre ve pazar belirsizliğinin yüksek olduğu dönemlerde dönüşümcü liderlerin vizyonu ve stratejileri ışığında yenilikçi kültür ile üretilmiş yeni ve orjinal ürünler, özellikle operasyonel performansın verimliliğini artırarak işletmenin finansal performansının da artmasını sağlamaktadır. Bu sayede firmalar sürdürülebilir rekabet avantajı elde ederek liderlerin vizyonunda amaç ve hedeflerine ulaşabilmektedir.

Bu çalışma, liderlik tiplerinin yenilikçi kültüre etkisinde çevre belirsizliği açıklayıcılığını araştırması ve analiz etmesi sebebiyle literatürde alandaki boşluğu doldurmaktadır. Bunun yanısıra yenilikçi kültürün örgütsel yaratıcılığa etkisini inceleyen çalışmaların da çok fazla olmaması ve bu değişkenlerin firma operasyonel performansına etkilerinin de incelenmesi nedeniyle literatüre katkı sağlamaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Ebru Gözükara 1975’de Ankara’da doğdu. 1986’de Kocatepe İlkokulu’nu, 1993’te TED Ankara Koleji’ni bitirdi. Hacettepe Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Jeoloji Mühendisliği Bölümü’nden 2000’de, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü MBA Yüksek Lisans Programı’ndan 2005’de mezun oldu. Halen T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü’nde öğretim görevlisi olarak çalışmakta ve T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Programında öğrenim görmektedir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. E.(1990). The Challenge of Innovation. İngiltere: The Talbot Adair Press.
- Adair, J. E. (2005). How to grow leaders: The seven key principles of effective leadership development. Kogan Page Publishers.
- Akgün, A.E., Keskin, H. Byrne, J.C., Aren, S. (2007). “Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance”. Technovation. Sayı 27, s.502.
- Al-Bourini F.A., Abdallah G.M. ve Abou-Moghli A.A. (2013). “Organizational Culture and Total Quality Management”. International Journal of Business and Management. Sayı 8. Konu.24, s.95-106.
- Allix, M.N. (2000). “Transformational Leadership, Democratic or Despotic?”. Educational Management & Administration. Sayı. 28. No.1, s.9.
- Alvesson, M. (1993). Cultural Perspectives on Organizations, Cambridge: Cambridge Press.
- Amabile, T.M. (1996). Creativity in Context, Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. (1998). “How to Kill the Creativity”. Harvard Business Review. Sayı. September-October, s. 78.
- Amabile, T. M., Schatzel E.A., Moneta G.B. ve Kramer S.J. (2004). “Leader Behaviors and the Work Environment for Creativity: Perceived Leader Support”. The Leadership Quarterly. Sayı 15, s.5-32.

- Amabile, T. M. ve Conti, R. (1999). "Changes in The Work Environment For Creativity During Downsizing". *Academy of Management Journal*. Sayı 42, s.1154–1184.
- Andrews, J., & Smith, D. C. (1996). "In Search of the Marketing Imagination: Factors Affecting The Creativity of Marketing Programs For Mature Products", *Journal of Marketing Research*, Sayı. 33, s.174-187.
- Antonakis, J., Day, D. V. ve Schyns, B. (2012). "*Leadership and Individual Differences: At The Cusp of A Renaissance*", *Leadership Quarterly*, Sayı. 23, s.643–650.
- Aragon Correa, J.A., Garcia Morales, V.J., Cordon Pozo, E., (2007). "Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain", *Industrial Marketing Management*, Sayı.36, Konu.3, s.349–359.
- Armenakis A., Brown S. ve Mehta A., (2011). "Organizational Culture: Assessment and Transformation", *Journal of Change Management*, Sayı.11, Konu.3, s.305-328.
- Arora, A., Fosfuri, A. ve Gambardella, A., (2001). *Markets for Technology: The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, Cambridge, MA:MIT Press.
- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., ve McGue, M. (2006). "*The Determinants of Leadership Role Occupancy: Genetic and Personality Factors*", *Leadership Quarterly*, Sayı. 17, s.1–20.
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. ve Olson, E.M., (2005). "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program

Performance”, Journal of Product Innovation Management, Sayı.22, Konu.6, s.464–482.

Auernhammer J ve Hall H. (2014). “Organizational culture in knowledge creation, creativity and innovation: Towards the Freiraum model”. Journal of Information Sciences. Sayı 40. Konu.2, s.154-166.

Avlonitis, G.J., ve Salavou, H.E. (2007). “Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance”. Journal of Business Research. Sayı 60, s.566–575.

Balay R. (2010). “The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff”. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences. Sayı 43. Konu. 1.

Baransel A. (1979). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. 3. Baskı. İstanbul. İstanbul Üniversitesi Yayınları.

Barney, J. B. (1991). “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”. Journal of Management. Sayı 17. Konu.1, s.99–120.

Baron, A.R. ve Tang, J. (2011). “The Role of Entrepreneurs in Firm-level Innovation: Joint Effects of Positive Affect, Creativity and Environmental Dynamism”. Journal of Business Venturing. Sayı 26, s.49-60.

Baruah J. ve Paulus, P. (2008). “Effects of Training on Idea Generation in Groups”. Small Group Research. Sayı 39. Sayı 5, s.523-545.

Bass B. ve Avolio B.N. (1999). “Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor

- Leadership Questionnaire”. Journal of Occupational and Organisational Psychology. Sayı 72, s. 455.
- Bass B.M. ve Avolio B.J. (2000). “MLQ Multifactor Leadership Questionnaire Technical Report”. Baskı sayısı. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Bass ve Avolio. (2000). Conger J.A., (1999). “Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: AN Insider’s Perspectives on These Developing Streams of Research”, The Leadership Quarterly, Sayı.10, Konu.2, s.145-179.
- Bass, B. M. (1990). “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”. Organizational Dynamics. Cilt 3. Sayı.18, s. 20.
- Bass, B. M., ve Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”. Leadership Quarterly. Sayı 10, s.187.
- Bass B.M. ve Stodgill R. M. (1990). Handbook of Leadership Theory, Research and Managerial Applications, 3. Basım: NewYork.
- Bass, B.M. (1999). “Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership”. European Journal of Work and Organizational Psychology. s.9.
- Beer, S., (1995). Brain of The Firm. 2. Basım. New York: Wiley.
- Bennis W. ve Biederman P.W., (1997). Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration, NewYork: Addison Wesley.
- Bennis, W. ve Nanus, B. (1997). Leaders: The Strategies for Taking Charge. İkinci Baskı. NY: Harper Business.

- Berber, A. (2000). “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Dönüşümcü ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi. Yıl: 11. Sayı:36, s: 34.
- Bharadjaw S. ve Menon A. (2000). “Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanism, Organizational Creativity Mechanisms, or Both?”. Journal of Product Innovation Management. Sayı 17, s. 424.
- Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., ve Fahy, J. (1993). “Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions”, Journal of Marketing, Sayı.75, s.83-99.
- Bica E. ve Frica C. , (2010), “The Influence of Transformational Leader Upon Organizational Culture”, Journal of Applied Economic Sciences, Sayı.5, Konu.11, s: 44.
- Black, J.S. ve Porter, L.W. (2000). Management: Meeting New Challenges, Prentice-Hall. New Jersey. s. 433.
- Bolat, T. (2008). Dönüşümcü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. 1. Baskı, Ankara: Detay Anatolia Akademik Yayıncılık.
- Borghini S. (2005). “Organizational Creativity: Breaking Equilibrium and Order to Innovate”. Journal of Knowledge Management. Sayı 9, No 4, s.19.
- Brettel M. ve Cleven N.J. (2011). “Innovation Culture, Collaboration with External Partners and NPD Performance”. Innovation Culture and NPD Performance. Sayı 20. Konu.4, s.253-272.

- Bryman, A. (1992). *Charisma and Leadership in Organizations*. Sage Publications: London, s. 95.
- Büschgens T., Bausch A. ve Balkin D.B. (2013). “Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analytic Review”. *Journal of Product Innovation Management*. Sayı 30. Konu.4, s. 763-781.
- Cameron K.S. ve Quinn R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework*. 3. Baskı. USA: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Cameron K.D. ve Freeman S.J. (1991). “Cultural Congruence, Strength and Type: Relationships to Effectiveness”, *Research in Organizational Change and Development*, Sayı.5, s.23-58.
- Carless S., Wearing A. J. ve Mann L. (2000). “A Short Measure of Transformational Leadership”. *Journal of Business and Psychology*. Sayı 14. No.3, s.390.
- Chang, W ve Chiang, Z. H. (2007). “A Study on How to Elevating Organizational Creativity of Design Organization”. IASDR07 International Association of Societies of Design Research, The Hong Kong Polytechnic University, s. 2.
- Chen, M.Y. Lin, C.Y. Lin ve H. McDonough, E.F. (2012). “Does Transformational Leadership Facilitate Technological Innovation? The Moderating Roles of Innovative Culture and Incentive Compensation”. *Asia Pac Management*, Sayı.29, s.240.
- Chesbrough, H. ve Crowther, A.K. (2006). “Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries”. *R&D Management*. Sayı 36. Konu.3, s.229–236.

- Cho, H.J. ve Pucik, V. (2005). "Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability and Market Value". *Strategic Management Journal*. Sayı 26. Konu 6, s.555–575.
- Cohen W.M.ve Levinthal D.A., (1990). "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", *Administrative Science Quarterly*, Sayı.35, s.128-152.,
- Collins D. ve Holton E.F., (2004). "*The Effectiveness of Managerial Leadership Development Programs: A Meta-analysis of Studies From 1982 to 2001*", *Human Resource Development Quarterly*, Sayı. 15, Konu.2, s. 217-248.
- Collins, J. (2007). Level 5 leadership. *The Jossey-Bass reader on educational leadership*, 2, 27-50.
- Connelly S. ve Ruark G. (2011). "Leadership Style and Activating Potential Moderators of the Relationships Among Leader Emotional Displays and Outcomes". *The Leadership Quarterly*. Sayı 21, s.746.
- Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Sayı.63, s.18-40.
- Craig, J.B., Dibrell, C. ve Garret R. (2013). "Examining Relationships Among Family Influence, Family Culture, Flexible Planning Systems, Innovativeness and Firm Performance". *Journal of Family Business Strategy*. Sayı 109, s.1-10.
- Damanpour, F. ve Gopalakrishnan, S. (2001). "The Dynamics of the Adoption of Product and Process Innovation in Organizations". *Journal of Management Studies*. Sayı 38. Konu.1, s. 45-65.

- Damanpour, F., Walker, R.M. ve Avellaneda, C.N., (2009). “Combinative Effects of Innovation Types and Organizational Performance: A Longitudinal Study of Service Organizations”. *Journal of Management Studies*, Sayı.46, Konu.4, s.650–675.
- Darvish, H. ve Nazari, E. A. (2013).“Organizational Learning Culture - The Missing Link Between Innovative Culture and Innovations (Case Study: Saderat Bank of Iran)”. *Economic Insights-Trends and Challenges*. Sayı 2. Konu.1, s.1-16.
- Degraff J. ve Roberts D.N. (2012). “Innovativeness as a Positive Deviance Identifying and Operationalizing the Attributes, Functions and Dynamics That Create Growth”, *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, Gretchen M. S. ve K.S. Cameron(ed.), Chapter 53.
- Deluga R. J. ve Perry J.T. (1994). “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-member Exchanges”. *Group & Organization Studies*. Sayı 9, Konu.1. s. 67-68.
- Deluga, Ronald J. (1994). “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. Sayı: 67, s. 314.
- Demir, N. (2007). “Örgüt Kültürü ve Strateji Uyumu”. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*. Cilt 7. Sayı 27, İstanbul.
- Denison, D. R. ve Mishra A. K. (1995). “Toward a Theory of Organizational Culture & Effectiveness”. *Organization Science*. Sayı 6. Konu.2, s. 204-223.

- Desphandé R., Farley J.U. ve Webster J. (1993). "Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis". *Journal of Marketing*. Sayı 57, s.23-37.
- Dionne S.D. Gupta A., Sotak K.L., Shirreffs K.A., Serban A., Hao C., Kim D.H. ve Yammarino F.J., (2013). "A 25 Year Perspective on Levels of Analysis in Leadership Research", *The Leadership Quarterly*, Sayı.25, Konu.31, s. 6-35.
- Dobni, CB. (2006). "The Innovation Blueprint". *Business Horizons*. Sayı 49. s.329–339.
- Doğan S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. Baskı sayısı. İstanbul. Kare Yayınları.
- Dombrowski C, Kim J.Y., Desouza K.C., Braganza A., Papagari S., Baloh P. ve Jha S. (2007). "Elements of Innovative Cultures". *Knowledge and Process Management*. Sayı. 14. Konu 3, s.190-202.
- Drazin, R. ve Schoonhoven, C. D. (1996). "Community, Population and Organization Effects on Innovation: A Multilevel Perspective". *Academy of Management Journal*. Sayı 39, s.1064–1083.
- Driver M. (2008). "New and Useless A Psychoanalytic Perspective on Organizational Creativity". *Journal of Management Inquiry*. Sayı 17. Konu 3, s. 187-197.
- Dubrin, Andrew J. (1998). "Leadership Research Findings Practice and Skills". 7. Baskı. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Ekeland, T.P. (2005). "The Relationships Among Affective Organizational Commitment, Transformational Leadership Style and Unit Organizational

- Effectiveness with in the Corps of Cadets at Texas A&M University”,
Yayınlanmamış Doktora Tezi, Texas A&M University.
- Ellinger,A.E., Ellinger, A.D., Keller, S.B. (2002). “Logistics Managers’ Learning
Environments and Firm Performance”. Journal of Business Logistics. Sayı 23.
Konu 1, s.26.
- Engel, James F., Blackwell, Roger D. ve Miniard, Paul W. (2000). Consumer
Behavior. The Dryden Press International Edition.
- Ensley, M.D., Pearce C.L. ve Hmieleski K.M., (2006). “The Moderating Effect of
Environmental Dynamism on the Relationship between Entrepreneur
Leadership Behaviour and New Venture Performance”. Journal of Business
Venturing. Sayı 21, s.243-263.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni
Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi. Bahar 2004. Sayı:162,
s.2.
- Erdoğan İ. (2004). Okul Yönetimi Öğretim Liderliği. Baskı sayısı. İstanbul: Sitem
Yayıncılık.
- Eren E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 12. Baskı. İstanbul: Beta
Yayınevi.
- Erkenekli M. (2013). “Toplumsal Kültür Araştırmaları için Değer Merkezli
Bütünleşik Bir Kültür Modeli Önerisi”. Savunma Bilimleri Dergisi. Cilt 12.
Sayı 1, s.147-172.
- Field, A.P., (2005). Discovering Statistics Using SPSS, 2. Basım, Sage Publication.

- Fornell, C., Larcker, D.F., (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research* Sayı.18, Konu.1, 39-50.
- Frambach, R. T. ve Schillewaert, N. (2002). "Organizational Innovation Adoption: A Multi-level Framework of Determinants and Opportunities For Future Research". *Journal of Business Research*. Sayı 55, s.163-176.
- Frost, P.J. (1985). (ed) *Organisational Culture*, Sage Publications: Newburk Park CA.
- Ford, C.M. and Gioia, D.A., (1995). "Multiple Visions and Multiple Voices: Academics' and Practitioners' Conceptions of Creativity in Organizations". *Creative Action in Organizations: Ivory Tower Visions and Real World Voices*, Thousand Oaks: Sage Publications, s. 3–11.
- García Morales, V.J., Liorens Montes, F.J., ve Verdu Jover, A.J. (2007). "Influence of Personal Mastery on Organizational Performance Through Organizational Learning and Innovation in Large Firms and SMEs". *Technovation*. Sayı 27. Konu 9, s.547–568.
- Garcia Morales V.J., Lioréns Montes F.J. ve Verdu Jover A.J., (2008). "Influence of Transformational Leadership on Organizational Innovation and Performance Depending on the Level of Organizational Learning in the Pharmaceutical Sector", *Journal of Organizational Change Management*, Sayı.21, Konu.2, s.188-212.

- Genç N. (2007). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- George J. M. ve Jones, G. (2008). Understanding and Managing Organizational Behavior. 5. Basım: Prentice Hall.
- Gizir S. (2007). “Üniversitelerde Örgüt Kültürü ve Örgüt-içi İletişim Üzerine Bir Derleme Çalışması”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Sayı.50, s. 247-268.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., ve McKee, A. (2002). The new leaders: Transforming the art of leadership into the science of results. London: Little, Brown
- Goyal, A., Akhilesh, K.B. (2007). “Interplay Among Innovativeness, Cognitive Intelligence, Emotional Intelligence and Social Capital of Work Teams”. Team Performance Management. Sayı 13. Konu: 7/8, s.209.
- Gray, J. L., ve Starke, F. A. (1984). Organizational behavior: Concepts and applications. CE Merrill Publishing Company.
- Greenberg, J. (2002). Managing Behavior in Organizations. 6. Baskı, New-Jersey: Prentice Hall.
- Gümüšođlu L. ve İlsev A. (2009), “Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation”, Journal of Product Innovation Management, Sayı.26, s.264-277,
- Gümüšođlu, L. ve İlsev, A. (2009). “Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation”. Journal of Business Research. Sayı 62, s.461-473.

- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkın L. (2011). "Effects of Innovation Types on Firm Performance". International Journal of Production Economics. Sayı 133, s.662-676.
- Güney S. (2012). Liderlik. Baskı sayısı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Han, J.K., Kim, N. ve Srivastava, R. K. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?". Journal of Marketing. Sayı 62. Konu.4, s. 30-45.
- Harland. L., Hanison W., Jones J. R., ve Reiter-Palmon, R., (2005). "*Leadership Behaviors and Subordinate Resilience*". Journal of Leadership and Organizational Studies, Sayı.77, No.2.
- Hartog D. N., Muijen J.J.V. ve Koopman P.L. (1997). "Transactional versus Transformational Leadership: an Analysis of the MLQ". Journal of Occupational Psychology. Sayı. 70, s.20.
- Hater J.J. ve Bass B.M. (1988). "Superiors' Evaluations and Subordinates' Perceptions of Transformational and Transactional Leadership". Journal of Applied Psychology. Sayı 73, s.695-702.
- Hauser, J., Tellis, G.J., ve Griffin, A. (2006). "Research on Innovation: A Review and Agenda for Marketing Science". Marketing Science. Sayı 25. Konu 6, s.687-717.
- Heifetz, R. A. (1994). Leadership without easy answers (Vol. 465). Harvard University Press.

- Hickman, G.R. (1997). "Transforming Organizations to Transform Society" Kellogg Leadership Studies Project Working Papers, www.academy.umd.edu/scholarship/casl/KLSP/.
- Higgins, L. F. (1999). "Applying Principles of Creativity Management to Marketing Research Efforts in High-tech Markets", *Industrial Marketing Management*, Sayı.28, Konu.3, s.305-317.
- Hirst G, Knippenberg D.V. ve Zhou J. (2009). "A Cross Level Perspective on Employee Creativity: Goal Orientation, Team Learning Behavior and Individual Creativity". *Academy of Management Journal*. Sayı 52, Konu 2, s.280-293.
- Hodgets R. M. (2000). *Yönetim, Teori, Süreç ve Uygulama*. C. Çetin ve E. Can Mutlu(çev.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Hofstede, G. (1980-a). "Motivation, Leadership, and Organisation: Do American Theories Apply Abroad?". *Organizational Dynamics*, Yaz1980, Sayı.9, Konu.1, s.1-42.
- Hofstede, G. (1980-b). *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values*. London; Sage Publication.
- Hofstede, G. (1990). "Measuring Organizational Culture: A Qualitative & Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*. Sayı 35. s. 286-317.
- Hogan S. ve Coote L.V. (2013). "Organizational Culture, Innovation and Performance: A Test of Schein's Model". *Journal of Business Research*, s.1-13.

- House, R.J., Hanges P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. ve Gupta, V. (2004). *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies*: Sage Publication.
- Hung K.P. ve Chou C. (2013). “The Impact of Open Innovation on Firm Performance: The Moderating effects of internal R&D and environmental turbulence”. *Technovation*. Sayı 33, s.268-380.
- Hurley, R. ve Hult, T. (1998), “Innovation, Market Orientation and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Sayı.62, Temmuz, s.42-54.
- Huse, M., Neubaum, D.O. ve Gabrielsson, J. (2005). “Corporate Innovation and Competitive Environment ”. *International Entrepreneurship and Management Journal*. Sayı 1. Konu.3, s.313–333.
- Huston L, Sakkab N. (2006). “Connect and Develop”. *Harvard Business Review*. Sayı 84. Konu 3, s.58–66.
- Irwin, J.G., Hoffman, J.J. ve Lamont, B.T. (1998). “The Effect of The Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-Based View”. *Journal of Engineering and Technology Management*. Sayı 5. Konu 1, s.25–54.
- Isaksen, S.G. ve Lauer, K.J. (2002). “The Climate for Creativity and Change in Terms”. *Creativity and Innovation Management*. Sayı 11, s,225-33.
- Ivancevich J., Konopaske R. ve Matteson M.T. (2013). *Organizational Behavior and Management*. 3. Basım, New Delhi: Mc-Graw-Hill.

- Jaques, E. (1951). "The Chancing Culture of a Factory". *British Journal of Industrial Medicine*. Sayı 8. Konu 4, s.306-308.
- Jaques, E., ve Clement, S. D. (1991). *Executive leadership: A practical guide to managing complexity*. Arlington, VA: Cason Hall.
- James K. ve Drown D., (2012). "Organizations and Creativity: Trends in Research, status of Education and Practice, Agenda for Future", *Handbook of Creativity*, Mumford M.(ed),London: Elsevier Inc.
- Jennings, K. R., & Stahl-Wert, J. (2003). *The serving leader: 5 powerful actions that will transform your team, your business, and your community*. Berrett-Koehler Publishers.
- Judge T.A. ve Piccolo R.F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: a Meta-analytic Test of Their Relative Validity". *Journal of Applied Psychology*. Sayı 89. No. 5, s. 757.
- Jung D., Wu A. ve Chow C. (2008). "Towards Understanding the Direct and Indirect Effects of CEO's Transformational Leadership on Firm Innovation". *The Leadership Quarterly*. Sayı 19, s.518-594.
- Jung D.I., Chow C. ve A. Wu. (2013). "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothesis and Some Preliminary Findings". *Leadership Quarterly*. Sayı 14, Konu 4-5, s.525-544.
- Jung, D. ve Sosik, J. (2002). "Transformational Leadership in Work Groups: The Role of Empowerment, Cohesiveness and Collective Efficacy on Perceived Group Performance", *Small Group Research*. Sayı.33. s.313-336.

- Kaliprasad, M. (2006). "The Human Factor II: Creating a High Performance Culture in an Organization". *Cost Engineering*. Sayı 48. Konu.6, s.27-34.
- Kanter, R.M. (1983). "The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation", NewYork: Simon&Schuster.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.
- Kaya H. "Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi", (2008). *Maliye Dergisi*, Sayı.155, s. 119-143.
- Kayser, T. A., (1994), "Building Team Power: How to Unleash the Collaborative Genius of Work Teams". NewYok: Irwin.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., ve Pearson, A. W. (2008). "An Exploratory Study of Family Member Characteristics and Involvement: Effects on Entrepreneurial Behavior in the Family Firm". *Family Business Review*. Sayı 21. Konu.1, s.1-14.
- Keskin H., Günsel A.ve Eren S., (2004). "Adokrasi, Klan, Pazar ve Hiyerarşi Kültürleri ile Performans Arasındaki İlişkiler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı.18, Konu.1-2, s.307-318.
- Khalil T., (2000) *Management of Technology The Key Competitiveness and Wealth Creation*, USA: Thomas Casson.
- Kilmann, R.H., Saxton, M.J., Serpa, R. (Ed.), (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass Pub.

- Kinicki A. ve Kreitner R. (2006). *Organizational Behavior Key Concepts, Skills and Best Practices*. Baskı sayısı. Boston: McGraw Hill Irwin.
- Kitchell S. (1995), "Corporate Culture, Environmental Adaptation and Innovation Adaptation: A Qualitative / Quantitative Approach". *Journal of Academy of Marketing Science*. Sayı 23, s.195-205.
- Kreitner ve Kinicki, (2007). *Organizational Behavior in Nevizond Chatb, Organizational Behavior*.
- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. 9. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Koontz, H. ve Wehrich, H. (1990). *Essentials of Management.*, New York: McGraw-Hill.
- Kouzes, J. ve Posner, B, (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco:Jossey-Bass.
- Leag Reid P., P.G. Roness ve Verhoest K. (2011). "Explaining the Innovative Culture and Activities of State Agencies". *Organization Studies*. Sayı 32, s.1321-1347.
- Lok P. ve Crawford J. (2001). "The Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating Role of Job Satisfaction". *Journal of Managerial Psychology*. Sayı 16. Konu 8, s.594-613.
- Lowe, K. B., Kroeck, K. G., & Sivasubramaniam, N. (1996). "Effectiveness Correlates of Transformation and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Review of the MLQ Literature." *Leadership Quarterly*, Sayı.7, s.385–425.

- Lumpkin, G.T. ve Dess, G.G. (1996). "Clarifying The Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance". *Academy of Management Review*. Sayı 21. Konu.1, s.135–172.
- Lyons J.B. ve Schneider T.R. (2009). "The Effects of Leadership Style on Stress Outcomes". *The Leadership Quarterly*. Sayı 20, s.738.
- Mantz C., Barstein D.T., Hostager T.J. ve Shapiro G.I. (1989). "Leadership and innovation: A Longitudinal Process View", Van de Ven A., Angle H.L. ve Poole M.S. (ed), (1989). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*. NewYork: Haper and Row.
- Mats Sundgren, Elof Dimena, Jan-Eric Gustafsson ve Marcus Selart. (2005). "Drivers of Organizational Creativity: A Path Model of Creative Climate in Pharmaceutical R&D". *R&D Management*. Sayı 35. Konu 4, s. 359.
- Mccoll-Kennedy, Janet R. ve Ronald D. Anderson. (2005). "Subordinate–Manager Gender Combination and Perceived Leadership Style Influence on Emotions, Self-Esteem and Organizational Commitment". *Journal of Business Research*. Sayı.58, s.116.
- Meindl, J.R. (1993). *Reinventing Leadership: A Radical Social Psychological Approach*, Edit: J.Keith, Murnighan *Social Psychology in Organization*. New Jersey: Prentice Hall.
- Menon, N., Bharadwaj, S. G., Adidam, P. T. ve Edison, S. W. (1999). "Antecedents and Consequences of Marketing Strategy Making: A Model and a Test", *Journal of Marketing*, Sayı.63, s.18-40.

- Mesquita A. (2011). *Technology for Creativity and Innovation: Tools, Techniques and Applications*. New York: Information Science Reference.
- Mezias, S. J. ve Glynn, M. A. (1993). "The Three Faces of Corporate Renewal: Institution, Revolution, and Evolution". *Strategic Management Journal*. Sayı 14. Konu 2, s.77-101.
- McDonough E.F. (2000). "Investigation on Factors Contributing to the Success of Cross-Functional Teams", *Journal of Product Innovation Management*, Sayı.17, s.221-235.
- Micheal A. Hitt, C.C. Miller ve A. Collella (2009). *Organizational Behavior a Strategic Approach*. Baskı sayısı. USA: John Wiley&Sons
- Miguel, L.A.P., Franklin M.A. ve Popadiuk, S. (2008). "The Knowledge Creation with View to Innovation as a Dynamic Capability in Competitive Firms". *Journal Academy of Business and Economics*. Sayı 8. Konu 4, s.45-56.
- Morris M.A., (2011). *Culture and Language*, Frankfurt: Peter Lang.
- Maoultrie J. ve Young A., (2009). "Exploratory Study of Organizational Creativity in Creative Organizations", *Creativity and Innovation Management*, Sayı. 18, Konu.4, s.299-314.
- Mumford, M.D., Scott, G.M., Gaddis, B. ve Strange, J.M. (2002). "Leading Creative People: Orchestrating Expertise and Relationships", *The Leadership Quarterly*, Sayı.13, s.705–750.

- Mumford, M.D., Hester K. ve Robledo I. (2012). "Methods in Creativity Research: Multiple Approaches, Multiple Levels". Handbook of Creativity, Mumford M.(edt),London: Elsevier Inc., s.39.
- Mumford, M. D. (2000). "Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation". Human Resource Management Review. Sayı 10. Konu 3, s. 313-349.
- Muratovic H. (2013). "Building Competitive Advantage of The Company Based on Changing Organizational Culture". Journal of Economics and Business. Sayı 11. Konu.1, s.61-76.
- Murphy, G.B., Trailer, J.W., ve Hill, R.C. (1996). "Measuring Performance in Entrepreneurship Research". Journal of Business Venturing. Sayı 36. Konu 1, s.15 23.
- Mythili M. (2013). "Relationship of Gender Patterns in Communication and Organizational Culture at Workplace". The Role of Gender and Organizational Type", Advances in Management. Sayı 6. Konu.7, s.13-21.
- Naktiyok A. (2009). "Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü", Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt: 13. Sayı:1, s:23.
- Naranjo-Valencia J.C., Jiménez-Jiménez D. ve Sanz-Valle R. (2011). "Innovation or Imitation? The Role of Organizational Culture". Management Decision. Sayı 49. Konu.1, s.55-72.

- Nieboer, A.P. ve Strating, M.H. (2012). "Innovative Culture in Long-Term Care Settings: The Influence of Organizational Characteristics". Health Care Management Review. Sayı 37. Konu 2, s.165-174.
- Nystrom H. (1993). Technological and Market Innovation Strategies for Product and Company Development. NewYork: John Wiley & Sons.
- Ogawa, R. T., ve Bossert, S. T. (1995). Leadership as an organizational quality. Educational Administration Quarterly, Sayı.2, Konu.31, s. 224-243.
- Özlem D. (2000). Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi. Baskı yılı. İstanbul: Inkilap Yayınevi.
- Pagonis, W. G. (1994). Moving mountains: Lessons in leadership and logistics from the Gulf War. Harvard Business Press.
- Palecha R., Spangler W. ve Yammarino F. (2012). "A Comparative Study of Three Leadership Approaches in India". The Leadership Quarterly. Sayı:23, s.146.
- Paulus P.B. (2003). "Group Creativity: Innovation Through Collaboration", 1. Basım, NewYork City: Oxford University Press.
- Paulus P.B. (2009). "Fostering Creativity in Groups and Teams, Zhou J., Shalley C.E.(edt), Handbook of Organizational Creativity, NewYok: Psychology Press, s. 175.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1982), In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies, New York: Harper & Row.
- Pettigrew A.M. (1979). "On Studying Organizational Cultures". Administrative Science Quarterly. Sayı.24, s.570-581.

- Phipps, S.T.A., Prieto L.C. ve Verma S. (2012).“Holding the Helm: Exploring the Influence of Transformational Leadership on Group Creativity and the Moderating Role of Organizational Learning Culture”. Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict. Sayı 16, Konu 2, s. 147.
- Pieterse A. N., D.V. Knippenberg, M. Schippers ve Stam D. (2010). “Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment”. Journal of Organizational Behavior. Sayı 31, s. 609-623.
- Podsakoff P., MacKenzie S., Moorman S. ve Fetter R. (1990). “Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors”. Leadership Quarterly. Sayı 1. s: 135.
- Porter, M.E., (1985). Competitive Advantage, Bölüm 1, Duke University, N.C.
- Prajogo, D.T., ve Ahmed, P.K. (2006). “Relationships Between Innovation Stimulus, Innovation Capacity and Innovation Performance”. R&D Management. Sayı 36. Konu.5, s. 499-515.
- Protopappa-Sieke M ve Seifert R. W., (2010). “Interrelating Operational and Financial Performance Measurements in Inventory Control”, European Journal of Operational Research, Sayı.204, Konu.3.
- Rasulzada F. ve Dackert I. (2009). “Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors”. Creativity Research Journal. Sayı 21. Konu 2-3, s. 191.

- Reddin, W.J. (1970). *Managerial Effectiveness*. Baskı sayısı. New York: McGraw-Hill: New York.
- Rehn, A. ve Vacggani S. (2006). “Innovation and the Post-Original: On Moral Stances and Reproduction”. *Creativity and Innovation Management*. Sayı 15, s.310-322.
- Rekha K.A. (2012). ‘Department of Management Studies & Research Nagarjuna College of Engineering & Technology’. *International Journal of Research in Commerce, IT & Management*. Sayı 2. Konu 10, s.133.
- Robbins S.P. ve Coulter M. (2005). *Management International Edition*. New Jersey:Pearson Prentice Hall.
- Robbins S.P. ve Judge T.A. (2013). *Organizational Behavior (Örgütsel Davranış)*, Çev. Prof. Dr. İnci Erdem, Pearson.
- Robbins, S. P. ve Langron, N. (2006). *Fundamentals of Organizational Behavior*. Third Canadian Edition, Pearson Education Canada.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). “*Narcissistic Leadership*”. *Leadership Quarterly*, Sayı.17, s.617–633.
- Rost, J. C. (1993). “Leadership Development in the New Millennium”. *The Journal of Leadership Studies*. Cilt no. Sayı.1, Konu.1, s. 93.
- Rowold, J., ve Schlotz, W. (2009). “Transformational and Transactional Leadership and Followers’ Chronic Stress, Kravis Leadership Institute.” *Leadership Review*. Sayı 9. No. 2.

- Sadi M.A. ve Dubaisi A.H. (2007). "Barriers to Organizational Creativity". Journal of Management Development. Sayı 27. Konu 6, s.574-599.
- Samli C. (2012). "Generating A Culture of Innovation: The Necessary Ingredient for Economic Progress". The Marketing Review. Sayı 12. Konu 2, s. 125-140.
- Sarros J.C., Cooper B.K. ve Santora J.C., (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture", Journal of Leadership&Organizational Studies, Sayı.15, Konu.2, s.145-158.
- Schein E.H. (2010). Organizational Culture and Leadership. 4. Baskı. USA: John Wiley & Son.
- Schein, E. (2004). Organizational Culture and Leadership. 3. Baskı. San Francisco, CA: JAI Press.
- Schein, E. H. (1989). Organisational Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Pub.
- Schein, E. H. (2009). The Corporate Culture Survival Guide. San Francisco: Jossey Bass Publishing.
- Schneider, B.,Brief, A. ve Guzzo, R. (1996). "Creating A Climate & Culture for Sustainable Organizational Change". Organizational Dynamics. Sayı 24. Konu 4, s.6-20.
- Schriesheim, C. A., Cogliser, C. C. ve Neider, L. L. (1995). "*Is It 'Trustworthy'? A multiple-Levels-of-Analysis Reexamination of An Ohio State Leadership Study, With Implications for Future Research*". Leadership Quarterly, Sayı. 6, s.111–145.

- Schwartz ve Shalom H. (2006). "A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications". *Comparative Sociology*. Sayı 5. Konu 2-3, s.137-182.
- Scott S.G. ve Bruce R.A.(1994). "Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace", *Academy of Management Journal*, Sayı.37, Konu.3, s.580-607.
- Serinkan C. ve İpekçi İ. (2005). Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özellikleri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. Cilt 10. Sayı 1, s.285.
- Shahhosseini M., Silong A.D. ve Ismaill I. A. (2013), "Relationship Between Transactional, Transformational Leadership Styles, Emotional Intelligence and Job Performans". *Journal of Arts, Science & Commerce*. Sayı 4. Konu.1. No.1, s. 15.
- Shalley C. ve Zhou J. (2009). "Organizational Creativity Research A Historical Overview". *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou J., Shalley C.E.(edt), NewYork: Psychology Press, s.18.
- Shalley C. ve Zhou J., (2009). "Organizational Creativity Research A Historical Overview", *Handbook of Organizational Creativity*, Zhou J., Shalley C.E.(edt), NewYok: Psychology Press, s. 22.
- Shaya N. (2012). "A Learning Organization as a Mediator of Leadership Style and Firms' Financial Performance". *International Journal of Business and Management*. Sayı.7. No.14, s.96.

- Shin S.Y., Park W. ve Lim H.S. (2013). "What Makes Small and Medium Sized Enterprises Promote Organizational Creativity: The Contingency Perspective". *Social Behavior and Personality*. Sayı 41, Konu 1, s.71-72.
- Shin, S. J., ve Zhou, J. (2003). "Transformational Leadership, Conservation and Creativity". *Academy of Management Journal*. Sayı 46, s. 705.
- Silverthone C. (2004). "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan". *Leadership & Organization Development Journal*. Sayı 25. Konu.7, s.592-599.
- Simone, T.A., Prieto L.C. ve Verma S. (2012). "Holding The Helm: Exploring the Influence of Transformational Leadership on Group Creativity and The Moderating Role of Organizational Learning Culture". *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*. Sayı 16. Konu 2, s.145-155.
- Skerlavaj, M. Song, J.H. ve Lee, Y. (2010). "Organizational Learning Culture, Innovative Culture and Innovations in South Korean Firms". *Expert Systems with Applications*. Sayı 37, s.6391.
- Smircich, L. (1983). "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*. Sayı.28, s.339-358.
- Sohn, S.Y., Joo, Y.G. and Han, H.K. (2007). "Structural Equation Model for the Evaluation of National Funding on R&D Project of SMEs in Consideration with MBNQA Criteria". *Evaluation and Program Planning*. Sayı 30, s.10-20.

- Song, M. ve Montoya-Weiss, M. M. (2001). "The Effect of Perceived Technological Uncertainty on Japanese New Product Development". *Academy of Management Journal*. Sayı 44, s.61-80.
- Song, M. ve Swink, M. (2009). "Marketing–Manufacturing Integration Across Stages of New Product Development: Effects On The Success of High- and Low-Innovativeness Products". *IEEE Transactions on Engineering Management*. Sayı 56. Konu.1, s.31–44.
- Sousa, F.C., Pellissier R. ve Monteiro I.P. (2012). "Creativity, Innovation and Collaborative Organizations". *The International Journal of Organization Innovation*. Sayı 5. Konu 1, s.26.
- Stein, M. (1974). *Stimulating Creativity*. Sayı 1. NewYok: Academic Press.
- Sucu Y. (2000). *Örgütsel Değişim*. Baskı sayısı. Ankara: Elif Yayıncılık.
- Suh, T. (2002). "Encouraged, Motivated and Learning Oriented for Working Creatively and Successfully: A Case of Korean Workers in Marketing Communications", *Journal of Marketing Communications*, Sayı. 8, s.1-13.
- Suh, T. ve Shin, H. (2005). "Creativity, Job Performance and Their Correlates: A Comparison Between Nonprofit and Profit-Driven Organizations". *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. Sayı 10. Konu.4, s.203-211.
- Thornhill, S., (2006). "Knowledge, Innovation and Firm Performance in High- and Low-Technology Regimes". *Journal of Business Venturing*, Sayı.21, Konu.5, s.687–703.

- Tucker RB. (2002). *Driving Growth Through Innovation*. 1. Baskı. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Tuori A. ve Vilen T. (2011). "Subject Positions and Power Relations in Creative Organizations: Taking a Discursive View on Organizational Creativity". *Creativity and Innovation Management*. Sayı 20. Konu 2, s.90-99.
- Tushman M.L. ve Nadler D.A. (1986). *Organizing for Innovation*. California Management Review. Sayı 28, Konu 3, s.74-92.
- Van de Ven, A.H. (1986). "Central Problems in the Management of Innovation". *Management Science*. Sayı 32. Konu 5, s.590-607
- Van de Ven, A.H., Polley, D.E., Garud, R., ve Venkatamaran, S. (2008). "The Innovation Journey", New York: Oxford University Press.
- Van de Ven A., Angle H.L. ve Poole M.S. (editörler), (1989). *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, NewYork: Haper and Row.
- Vehbi Ç., (2000). *Eğitimsel Liderlik*. Pegem Yayıncılık. Ankara.
- Walker, R.M. (2004). "Innovation and Organizational Performance: Evidence and a Research Agenda". *Advanced Institute of Management Research Working Paper WP*. Sayı.2-Temmuz.
- Walumbwa, Fred O., Bani Orwa Peng Wang & John J. Lawler. (2005). "Transformational Leadership, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan And U.S. Financial Firms". *Human Resource Development Quarterly*. Sayı 16. No.2, s. 236.

- Wang, C. W., Jue-Ja, W. ve Reuy-Yun, H. (1999). "Creative Thinking Ability, Cognitive Type and R&D Performance. R&D Management", Sayı.29, Konu.3, s.247-254.
- Webster F. (1989). "Organizational Culture and Marketing: Defining Research Ageda". Journal of Marketing. Sayı 53, s.3-15.
- West M. A. (2003). 'Innovation Implementation in Work Teams, Paulus P.B. ve Nijstad B.A. (ed), Group Creativity: Innovation through Collaboration, NewYork: Oxford University Press, s. 79.
- West M.A. ve Farr J.L. (1989). Innovation at Work: Psychological Perspectives. Social Behaviour. Sayı 4, s.15-30.
- West M.A. ve Farr, J.L. (1990). "Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies". Innovation at Work, West M.A. ve Farr, J.L. (edt), Chichester:Wiley & Sons, s. 9.
- West, M.A. (2002). "Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups". Applied Psychology: An International Review. Sayı 51. s.355-387.
- Woodman R.W., Sawyer J.E. ve Griffen R.W. (1993). "Toward a Theory of Organizational Creativity" Academy of Management Review. Sayı 18, s.293-321.
- Woodman, R.W. and Schoenfeldt, L.F. (1989). "Individual Differences in Creativity: An Interactionist Perspective". Handbook of Creativity, New York: Plenum, s. 77-92.

- Wu, J. ve Shanley, M.T., (2009). “*Knowledge Stock, Exploration and Innovation: Research on The United States Electromedical Device Industry*”, Journal of Business Research, Sayı.62, Konu.4, s.474–483.
- Yammarino F.J., Spangler W.D. ve BassB.M. (1993). “Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation”. Leadership Quarterly. Sayı 4. Konu.1, s.98.
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Chun, J. U., ve Dansereau, F. (2005). “*Leadership and Levels of Analysis: A State-of-the-Science Review*”, Leadership Quarterly, Sayı. 16, s.879–919.
- Yılmaz H. ve Karahan A., (2010). “Yüksek Performans Kültürünün Geliştirilmesi ve Firma Performansına Etkileri”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.23.
- Yukl, G. A. (1999). “An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories”. Leadership Quarterly. Sayı 10. Konu. 2, s.287.
- Yukl, G. A. (1989). Leadership in organizations. Pearson Education India.
- Zaccaro, S. J., Gilbert, J. A., Thor, K. K., ve Mumford, M. D. (1991). “*Leadership and Social Intelligence: Linking Social Perspectiveness and Behavioral Flexibility To Leader Effectiveness*”. Leadership Quarterly, Sayı.2, s.317–342
- Zel, U. (2006). Kişilik ve Liderlik (Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar). Baskı sayısı. Ankara. Seçkin Yayınevi.

Zhang Y. ve Lie Y. (2012). "An Empirical Study on Innovative Culture from the View of Educational Factors". International Conference on Future Electrical Power and Energy Systems, Energy Procedia. Sayı 17. s.700-705.

Zikmund, W.G., (2000)., Business Research Methods. 6. Baskı. USA: Harcourt.

Zmud, R. W., (1984). "An Examination of 'Push-Pull' Theory Applied to Process Innovation in Knowledge Work". Management Science Sayı.30 Konu.6, s.727-738.

EK 1



T. C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen **“LİDERLİK TİPLERİ, YENİLİKÇİ KÜLTÜR, ÖRGÜTSEL YARATICILIK ve FİRMA PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER”** konulu araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu anket, orta ve üst düzey yöneticiler tarafından doldurulacaktır. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere (işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde) bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2013 Prof. Dr. Halit Keskin
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

© 2013 Ebru Gözükara
T.C. İstanbul Arel Üniversitesi
Doktora Öğrencisi
ebrugozukara@arel.edu.tr

KİŞİSEL BİLGİLER

- Çalıştığınız firmanın ismini yazınız : _____
- Cinsiyetiniz ? Kadın Erkek
- Yaşınız? _____
- Çalıştığınız bölüm hangisidir? (lütfen birini seçiniz)
 - (1) Yönetim (2) Üretim (3) Pazarlama (4) İnsan Kaynakları
 - (5) Muhasebe/Finans (6) Mühendislik/Tasarım(7) Ar&Ge(8) Diğer:
- Firmadaki ünvanınız hangisidir? (lütfen birini seçiniz)
 - (1) Başkan/Sahip (2) Genel Müdür (3) Bölüm Müdürü
 - (4) Ürün/Proje Müdürü (5) Teknik Müdür (6) Müdür Yrd./Şef

(7) Mühendis/Teknisyen(8) Diğer:

- **Firmadaki raporlama verdiğiniz kişinin ünvanı hangisidir? (lütfen birini seçiniz)**

(1) Başkan/Sahip (2) Genel Müdür (3) Bölüm Müdürü (4) Ürün/Proje Müdürü

(5) Teknik Müdür (6) Müdür Yrd./Şef (7) Mühendis/Teknisyen(8) Diğer:

- **Firmanızdaki çalışan sayısı kaçtır? _____**
- **Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor? _____**
- **Firmanızın bulunduğu sektörü (İşkolu) yazınız: _____**
- **Endüstri şekli: (1) İmalat / Üretim (2) Hizmet/Servis**

Aşağıdaki sorular sizin liderlik tipinizi tanımlamak için sorulmuştur. 16 ifadeden oluşan aşağıdaki soruları kendinize en uygun şekilde cevaplayınız.

(1= Hiçbir zaman; 2=Ara sıra; 3=Bazen; 4=Sıklıkla; 5=Her zaman olmasa da, çoğunlukla)

LİDERLİK

	1	2	3	4	5
1-Firmanın geleceği ile ilgili vizyonunu (yapılacakları) çalışanlara açık bir şekilde aktarırım.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Çalışanları destekler, gelişmeleri için cesaretlendirir ve onlara bağımsız bireyler olarak davranırım.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Çalışanları yeni bakış açıları geliştirmeleri için cesaretlendirip takdir ederim.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Takım üyeleri arasında güven, aidiyet ve işbirliği oluştururum.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Çalışanları problemler hakkında yeni çözüm yolları düşünmeleri için cesaretlendiririm.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Çalışanlar değerlerim hakkında nettirler ve yaptıklarım ile söylediklerimin tutarlı olduğunu bilirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Çalışanlar benimle iftihar eder, saygı duyar ve işimde ehil olduğuma inanırlar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-Çalışanlara yapmaları gerekeni yaptıklarında, karşılığında ne alacaklarını vurgularım.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Çalışanların amaçlarına ulaşması ve karşılığında ödül almasını sağlarım.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Çalışanların beklenenden farklı olarak gerçekleşen sapmaların sebepleri üzerinde yoğunlaşmalarını sağlarım.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Çalışanları iyi iş yapmaları için ödüllendiririm ve takdir edecek konuşmalarda bulunurum....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-Çalışanların her zaman olduğu gibi (alışmış oldukları tarzda) çalışmaya devam etmelerine izin veririm.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-Çalışanların işle ilgili yapmak istedikleri şeyler benim için uygundur (Çalışanların iş ile ilgili yapmak istediklerine karışmam).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Çalışanlardan öncelikle yapması gereken işleri isterim, bunun ötesinde başka işler yapmalarını beklemem.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-Çalışanları yaşanan problemler konusunda yeni yollar düşünmeleri için cesaretlendiririm.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum'dan kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

YENİLİKÇİ KÜLTÜR

	1	2	3	4	5
1-Firma içinde yenilikçi fikirler olumlu karşılanır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Firma içinde yönetim aktif olarak yenilikçi fikirler arar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Firma içinde yenilikçilik çok riskli olarak algılanır ve tepki gösterilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Firma içinde insanlar başarılı olmayan fikirleri için cezalandırılmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Firma içinde program/proje yöneticileri yenilikçi fikir, deney ve yaratıcı süreçleri teşvik eder(tutundurur) ve destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÇEVRESEL BELİRSİZLİK

	1	2	3	4	5
1-Üründe kullanılan teknoloji hızla değişir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Sektörümüzde kullanılan teknoloji hızla değişir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Sektörümüzde bulunan çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojiadaki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmektedir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Sektörümüzde radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına vesile olur.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Teknolojik değişiklikler sektörde büyük fırsatlar sağlar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Müşterilerin her zaman rakiplerin yeni ürünlerine kayma meyilleri vardır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere meyillidirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden taleplere tanık oluruz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖRGÜTSEL YARATICILIK

	1	2	3	4	5
1-Firma çalışanlarımız birçok orijinal fikir üretirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Firmamızda yeni fikirleri denememiz konusunda hiçbir sakınca bulunmaz.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Firmamız, pazarda rekabet edebilmek üzere yeni mal ve hizmet geliştirme konusunda yenilikçi olması ile tanınmıştır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Firmamız müşterilerimizin değişen ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yeni iş süreçlerinin ve iş akışlarının oluşturulmasında yenilikçidir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Firmamızda sürekli iyileştirme yaklaşımı vardır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Firma yöneticileri yeni fikirlerin uygulanmasına açıktırlar.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Çalışanlarımız yeni fikirleri keşfetmeleri konusunda teşvik edilmektedirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-Çalışanlarımız sorunları çözecek yeni yaklaşımlar deneme konusunda serbesttirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Çalışanlarımız, fikirlerine herşeyden daha çok değer verildiğini bilirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Çalışanlarımız, görevlerini yerine getirme konusunda isteklidirler.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

FİRMA PERFORMANSI

	1	2	3	4	5
1-Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2-Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3-Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4-Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5-Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6-Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7-Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8-Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9-Çalışanlarımızın yeni becerileri öğrenme yeteneği/seviyesi rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10-Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11-Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12-Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13-Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14-Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15-Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden daha hızlıdır.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16-Firmamızın piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>