T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDERLİK BİÇİMİ-İNOVASYON İLİŞKİSİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Dilara Şan
Y1550Y54104

İstanbul, Ocak 2018

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

LİDERLİK BİÇİMİ-İNOVASYON İLİŞKİSİ VE LOJİSTİK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Yüksek Lisans Tezi

Dilara Şan
Y1550Y54104

Danışman: Yrd. Doç. Dr. OSMAN BAYRAKTAR

İstanbul, Ocak 2018

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinini tüm telif hakları Dilara Şan'a aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa kaynak belirtmeden ve sayfa numarası göstermeden alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işaretine alma" veya "girintili yazım biçimi" kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Yazara ait şekil ve tabloları; "niteliğini büyük ölçüde farklılaştırmayan değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kişiler yazılı izin almalıdırlar.

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği Yüksek Lisans programı öğrencisi Dilara ŞAN'ın Liderlik Biçimi - İnovasyon İlişkisi ve Lojistik Sektöründe bir Uygulama başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu 30/01/2018 tarih ve 2018-466 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu ile~~ Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar	[signature]
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Hüner Şenyan	[signature]
JÜRİ ÜYESİ	: Yrd. Doç. Dr. Elif Baykal Noracıkara	[signature]

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK YAZISI

Yüksek lisans tezimde, "yeniden ifadelendirme" ile belli bir bölümden/sayfadan "özet çıkarma" şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, "tırnak işareti" kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları "girintili biçim" ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların "künye bilgilerini" ve "sayfa numaralarını" açık bir şekilde belli ettiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, kaynakçada yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım; ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaptığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu'nun onayını aldığımı beyan ederim.

TEŞEKKÜR

Lisans ve yüksek lisans hayatım boyunca okuldaki hocalarıma minnettarlığımı ve teşekkürlerimi sunuyorum. Özellikle tezimi hazırlama sürecinde beni bilgilendiren, yönlendiren, yazdıklarımı sabırla okuyup hatalarımı düzelten, eksikliklerimi tamamlamama yardım eden danışman öğretim üyesi Sayın Yrd. Doç. Dr. Osman Bayraktar hocama teşekkür ederim.

ÖZ

Bu araştırmanın amacı liderlik tarzları ile inovasyon arasındaki ilişkininin araştırılmasıdır. Araştırma, Merkezi İstanbul, Şişli'de bulunan, Türkiye'nin en büyük lojistik işletmelerinden birisinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma yapılan işletmede 1200'ü orta düzey yönetici, 100'ü üst düzey yönetici olmak üzere toplam 7000 kişi çalışmaktadır. Araştırma rastgle yöntemle seçilen 100 üst düzey yöneticinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri kolayda anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu içeriğiyle çalışma bir vaka araştırması niteliğindedir. Araştırmada katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (firmadaki mevcut pozisyon,toplam çalışma süresi, toplam işgören sayısı, katılımcıların yaş aralıkları ve eğitim düzeyleri) ile inovasyon algısı arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Araştırmada otokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında düşük de olsa pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Hümanistlik, demokratik, bürokratik ve karizmatik liderlik biçimleri ile inovasyon ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı da belirlenmiştir.

Anahtar Kavramlar: Liderlik, Liderlik Tarzları, Yaratıcılık, İnovasyon.

ABSTRACT

This research is to investigate the relationship between intentional leadership styles and innovation. Research, Center Istanbul in Sisli, was held in one of Turkey's largest logistics company. There are a total of 7000 people, including 1200 middle managers and 100 senior managers. The research was conducted with the participation of 100 senior managers who were chosen randomly. Survey data were collected easily by questionnaire method. Working with this content is a case study. It was determined that there was no significant difference between the socio-demographic characteristics of the participants (current position in the firm, total working time, total number of occupations, age range of participants and education levels) and innovation perception. It has been found that there is a positive or significant positive correlation between autocratic leadership style and innovation perception in the research. It has also been determined that there is no significant relationship between the forms of humanism, democratic, bureaucratic and charismatic leadership and innovation scale.

Keywords: Leadeship, LeadershipStyles, Creativity, Innovation.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ..... **i**

ABSTRACT ..... **ii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **v**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vi**

I. GİRİŞ **1**

A. Problem Cümlesi 1

B. Araştırmanın Amacı 2

C. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları 2

II. KURUMSAL TEMEL **3**

A. LİDERLİK TARZLARI 3

1. Liderlik Kavramı 3
2. Liderlik Tarzları 8
3. Liderlik Kuramları 9
4. İlgili Araştırmalar 23

B. İNOVASYON 24

1. İnovasyon Kavramı 24
2. İlgili Araştırmalar 41

C. LİDERLİK TAZRLARI – İNOVASYON İLİŞKİSİ 42

III. YÖNTEM BİLİM **49**

A. Tasarım, Model ve Hipotezler 49

1. Araştırmanın Tasarımı 49
2. Modeller ve İlgili Hipotezler 49

B. Anakütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi 52

C. Ölçüm Araçları ve Ölçme Yöntemleri 52

D. Ölçüm Uygulaması 52

1. Anket Uygulama Yöntemi 53

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Önlemleri 53
3. Katılımcıları Bilgilendirme ve Eğitme 53
4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması 53
IV.İSTATİSTİK ANALİZLER 54
A. Normallik Analizleri 54
1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Normallik Analizleri 54
2. İnovasyon Ölçeğinin Normallik Analizler 55
B. Güvenirlilik Analizleri 55
3. Cronbach Alfa Güvenirlilik Analizleri 56
4. Faktör Analizleri 57
C. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler ve Bulgular 60
D. Hipotez Testleriyle İlgili Analizler ve Bulgular 61
1. Birinci Model: Otokratik Liderlik Biçimi ile İnovasyon Algısı İlişkisi 61
2. İkinci Model: Hümanistik Liderlik Biçimi ile İnovasyon Algısı İlişkisi 61
3. Üçüncü Model: Demokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi 62
4. Dördüncü Model:Bürokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi 62
5. Beşinci Model: Karizmatik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi 62
6. Altıncı Model: Bireysel Demografik Değişkenler ile İnovasyon İlişkileri 63
7. Hipotez Sonuçları 65
V. SONUÇ VE ÖNERİLER 66
A. Sonuçlar 66
B. Tartışma 67
C. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler 67
EKLER 69
Ek 1. Etik Kurul Onayı 69
Ek 2. Araştırma Anketi 70
Ek-3. İnovasyon Ölçeği 72
ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR 73

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi. 4

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar 6

Tablo 3. House ve Mitchell' in Yol-Amaç Kuramı 17

Tablo 4.İnovasyon Türleri 29

Tablo 5. Yaratıcı, Yenilikçi Birey ve Liderin Özellikleri 47

Tablo 6.Yönetici ve Lider Açısından Yaratıcılık ve İnovasyon 48

Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Normal Dağılım Gösterme Durumu 54

Tablo 8.İnovasyon ölçeğinin normal dağılım gösterme durumu 55

Tablo 9. Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi 56

Tablo 10. İnovasyon ölçeği Güvenirlilik Analizi 56

Tablo 11. Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 57

Tablo 12. İnovasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi 59

Tablo 13. Katılımcıların Sosyo-demografik Nitelikleri 60

Tablo 14. Otokratik Liderlik Biçimi ile İnovasyon Algısı İlişkisi 61

Tablo 15. Hümanistik Liderlik Biçimi ile İnovasyon Algısı İlişkisi 61

Tablo 16. Demokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi 62

Tablo 17. Bürokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi 62

Tablo 18. Karizmatik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi 62

Tablo 19. Firmadaki Mevcut Pozisyon ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki 63

Tablo 20. Firmadaki Çalışma Süresi ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki 63

Tablo 21. Eğitim Düzeyi ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki 63

Tablo 22. Yaş Düzeyi ile İnovasyon Algısı Ölçeği Arasındaki İlişki 64

Tablo 23. Firmadaki Personel Sayısı ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki 64

Tablo 24: Hipotez Sonuçları 65

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Otokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi. 49

Şekil 2. Demokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi..... 49

Şekil 3. Hümanistik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi. 50

Şekil 4. Bürokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi. 50

Şekil 5. Karizmatik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi. 50

Şekil 6. Demografik Değişkenlerle İnovasyon Algısı İlişkisi. 51

I. GİRİŞ

Değişen sosyal ve ekonomik koşullar ile hızla gelişen küreselleşme ve teknolojik değişim, şirketlerin çağa ayak uydurabilmeleri için en önemli zorunlulukları haline gelmiş ve bu zorunluluk şirketlerde yöneticilerin davranışlarını büyük ölçüde etkilemiştir. Bu değişim işletmelerin bütün süreçlerinde aynı hızda yenilik yapma gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde şirketlerin büyümesinin en önemli yolu inovasyonu başarılı bir şekilde sürdürmektir. Bu da ancak uygun bir liderlik ile mümkün olacaktır. Lider konumundaki yöneticiler doğru zamanda, doğru yerde, doğru kişileri bulundurarak yeniliği sürdürmeye açık kişilerdir. Bu yöneticiler kişileri harekete geçirip, onların verimli çalışmasını sağlayıp işletmeyi amaçlarına ulaştıran liderlerdir. Bu çalışmada liderlik ve demografik faktörlerle inovasyon arasındaki ilişki incelenmiştir. Başkalarını yönetebilme yeteneğine sahip her yönetici işletmeler için büyük önem taşır. Bu yöneticiler kişileri harekete geçirip, onların verimli çalışmasını sağlayıp işletmeyi amaçlarına ulaştıran liderlerdir.

Bu çalışmanın amacı, uygulama bazında liderlik tarzları ile inovasyon ilişkisini araştırmaktır. Araştırmanın kuramsal bölümünde, çalışmamızın iki ana değişkeninden liderlik kavramı, liderlik kuramları ve liderlik tarzları incelenmiştir. Bu bağlamda konumuzla ilgili bazı araştırmalara dikkat çekilmiştir. Devamında ikinci değişkenimiz olan inovasyon kavramı incelenmiş ve araştırmamız itibariyle ilgi alanımıza giren araştırmalara değinilmiştir. Bu bölümde son olarak liderlik tarzları ve inovasyon ilişkisine dair alanyazın taraması yapılmıştır.

Yöntem Bilim Bölümünde araştırmanın modeli, hipotezleri, veri toplama yöntemi, verilerin analiz edilme yöntemi ve bulgular paylaşılmıştır. Sonuç kısmında araştırmamızda elde edilen sonuçlar ile benzer araştırma sonuçlarının karşılaştırılması yapılmış, araştırmamızın kısıtları belirtilerek başka araştırmacılar için öneriler sunulmuştur.

A. Problem Cümlesi

Araştırmanın dayandığı problem cümlesi "liderlik tarzlarının inovasyonla olan ilişkisidir." Literatürde demokratik liderlik tarzı gösteren yöneticilerin inovasyona etkisinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ancak bu çalışmada otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik tarzlarının inovasyonla ilişkileri ayrı ayrı test

edilmiştir. Ayrıca yöneticilerle ilgili domografik değişkenlerle inovason ilişkisi de araştırılmıştır.

B. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; lojistik sektöründe faaliyet gösteren, kendi alanında Türkiye'nin en büyük kuruluşlarından olan bir işletmelerde liderlik tarzları ve yöneticilere ilişkin demografik değişkenlerin inovasyonla olan ilişkisini araştırmaktır. Bir vak'a araştırması olmasına rağmen, araştırma yapılan işletmenin büyüklüğü dikkate alındığında, araştırma sonuçlarının lojistik sektörünün geneli için de anlamlı olacağını varsaymakyatız.

C. Araştırmanın Kapsamı Ve Kısıtları

Araştırma lojistik sektöründe faaliyet gösteren tek bir işletmedeki üst düzey yöneticileri kapsamaktadır. Bu nedenle bir vak'a araştırması niteliğindedir. Araştırma için ilgili işletmeden gerekliizinler alınmıştır. Araştırmada hem işletme adı hem de araştırmaya katılan yöneticilerin kimliklerine dair bilgilere yer verilmemiştir.

II. KURUMSAL TEMEL

Bu bölümde çalışmamızda temel değişkenler olarak ele aldığımız, liderlik tarzları ve inovasyon kavramları ile bu iki kavramın birbirleriyle olan ilişkileri ele alınımıştır. Her bölümün sonunda araştırma alanımız girdiği kadarıyla alanyazında yer alan benzer çalışmalara değinilmiştir.

A. LİDERLİK TARZLARI

1. Liderlik Kavramı

Liderlik; başkalarının tutum, düşünce ve davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir. Lider, işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek için çalışanlarına yön veren, onları motive eden, hedeflere ulaştıran kişidir. Liderliğin üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar liderin kendisi, şartlar ve lideri izleyenlerdir (Koçel, 2014, s. 675). Liderler, çalışan grubunu etkileyen, grubun etkin idaresi ile denge, kontrol ve koordinasyonu sağlayarak işletmeyi başarıya ulaştıran kişilerdir. Yönetim pozisyona etkili bir lider seçilmezse, bu durum ilgili iletmeyi doğrudan, onunla bağlantılı diğer işletmeleri de dolaylı biçimde olumsuz olarak etkiler. Lider bu açıdan işletmeler için oldukça önemlidir.

Bir başka tanım ile liderlik, bireyleri ortak amaçlar doğrultusun da bir araya toplayan, amaçları gerçekleştiren ileri görüşlü kimselerdir. Liderler işletmenin çıkarlarını düşünüp bu doğrultuda hareket eden kimselerdir. Lider herkes tarafından üretici, hareketli ve etkin özellikleriyle bilinir. Lider çözüm odaklıdır. En geniş anlamıyla liderlik; örgüt üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda bir araya getiren ve amaçlar doğrultusunda onları yönlendirebilen, bilgi, beceri ve donanıma sahip, çalışanlarını etkileyebilen kimselerdir (Zel, 2001: 91). Başarılı bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır(Dinçer ve Fidan, 2015: 16): (a) Sorgulayıcı ve sabırlı, (b) Mücadeleci, (c) Başkalarını etkileyebilen, (d) Kararlarını takımı ile beraber alan, (e) Yaratıcı ve Yenilikçi, (f) Değişime açık olan, (g) İletişimi kuvvetli, (h) Öngörülü, (i) Grubu temsil eden, (j) Vizyon sahibi olmak.

Liderlik kavramına 20. Yüzyılın başından sonuna kadar yüklenen anlam değişmeleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Liderliğin Evrimsel Gelişimi

1902	Liderlik sosyal hareketlerin bütünüdür. C.H.Cooley
1911	Liderlik tüm grubu yönlendirerek, gücünü kendi çabaları ile ortaya koyabilmektir. F.W.Blackmar
1921	Liderlik güçlü işbirliği, az çatıma ile başarıya giden yoldur. E.L.Munson
1930	Liderlik örgüt üylerini etkileyerek onlara iş yaptırma sanatıdır. C.M.Bundel
1942	Liderlik çalışanlarını etkileyebilme yeteneğidir. N.Copeland
1950	Liderlik, amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyebilmektir. R.M.Stogdil
1968	Liderlik, sorumluk almak ve bunun neticesinde almaktır. R.Dubin
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün performansını arttırmaya yönelik bir olgudur. D.Katz&R.L.Kahn
1986	Liderlik, örgüt üyelerini etkilerken kullanılan güçtür. R.R.Krausz
1994	Liderlik, durumları iyi analiz etmek ve o yönde davranış sergilemektir. R.Heifetz
1997	Liderlik, işletmenin amaçlarına ulaşma sırasında örgüt üyelerini etkileyebilmektir. K.Gallagher

Kaynak: Yüce İhsan Alganer (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik*. Afyonkaarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.

Araştırmacılar liderlik kavramı ile ilgili birçok tanım yapmıştır. Bu tanım ve özelliklere göre bazı araştırmacılar liderin davranışına bazı araştırmacılar ise liderin kişisel özellikleri üzerinde durmuştur. Ayrıca bazı araştırmacılar liderliğin doğuştan geldiğini, bazıları ise sonradan oluştuğunu savunmaktadır. Tipik liderlik davranışları iki başlık altında incelenebilir: Verici lider ve alıcı lider (Alganer, 2002). Verici lider, liderlik ettiği dönem boyunca yükselir. Liderlik etmediği, edemediği dönemde de yükselmeye devam eder. Alıcı lider, yani maddi ve manevi yükselmesini sadece insanlardan aldıklarının üzerine kuranlar ise liderlik dönemlerinde yükselirler. Ama liderlik etmedikleri süreçte hızla düşerler. Çoğu zaman hayattayken bile unutulurlar. Günümüzde bir liderin alanında uzmanlaşmış, bilgi ve beceriye sahip olması ortaya çıkabilecek sürekli değişim ve gelişim ihtiyacı göz ardı etmemelidir. Lider sürekliliği arz etmeli ve devamlılığı sağlamalıdır.

Liderlik neden gereklidir?Liderlik geçmişten beri var olan bir olgudur. Çalışanların yalnız başına ulaşılamayan amaçlar ile hep birlikte harekete geçerek bir örgüt oluşturup, oluşan bu örgüt ile iş birliği içerisinde çalışmalarına olanak sağlamaktadır. Bu durum liderliği kaçınılmaz yapmaktadır. Organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini şu dört faktöre dayandırılmıştır (Arıkan vd., 2001: 288): Bu faktörler;

- **Örgütsel Tasarım Eksikliğ**i: Organizasyonda eksik olan plan, tasarım, davranış gibi tüm faaliyetleri kapsayan şeylerdir.

- **Değişen Çevresel Koşullar**: Çevre koşulları sürekli bir değişim içerisindedir. Lider ise bu durumda, işletmenin yenilenmesini sağlayarak çevre koşullarına ayak uydurabilmektedir.
- **Örgütün İçsel Dinamiği**: işletmeler hareketli bir yapı içerisindedirler. İşletmeler büyüdükçe yeni ve karmaşık yapılar oluşmaktadır. Mevcut yapı ile karmaşık yapı arasında uyum sağlanıp, bu dinamik yapı etkinleştirilmiş olacaktır.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası**: Çalışanlar edindiği bilgi, beceri ve tecrübe ile, kendilerinde değişimler meydana gelmektedir.

Bunların aksine bazı araştırmacılar ise, insan çabalarının bütünleştirilmesi, koordine edilmesi gibi durumlarda bir lidere ihtiyaç duyulabileceğini savunurlar. İşletmeler açısından bakıldığında, karar alabilecek ve bu kararları doğru zamanda, doğru yerde ve doğru kişiler üzerinde uygulayabilecek, işletme içerisinde disiplini sağlayabilecek bir otoriteye ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik niçin gereklidir? İşletmelerde oluşturulabilecek stratejik planlar, örgüt dinamiği, çevre koşulları ancak insanlar ile mümkün olabilecektir. Bunun için ise insanları yönlendirebilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bu durumlar işletme içerisinde bir liderin etkinliğini gerekli hale getirmektedir. Ayrıca küreselleşen dünyamızda yeniliklere ihtiyaç duyulmaktadır, bu ise bir liderin varlığının önemli kılmaktadır. Çünkü lider yeniliği ortaya koyabilen değişimi yapabilen kişidir. Bunun sebeplerine baktığımızda; birincisi, işletmenin bütünlüğünden ve etkinliğinden bir lider sorumludur. Aynı şekilde işletmenin başarı veya başarısızlığından da lider sorumlusudur. İkincisi, lider konumundaki kişi çalışanları üzerinde güven hissi yaratmaktadır. Üçüncü olarak, liderler işletmenin her türlü faaliyetinden meshuldur ve işletmede olan veya oluşabilecek her durum liderin elinden geçer. Özetle, işletmeler etkinlik ve verimlilik çalışmalarının yapılmasında insan faaliyetlerinin toparlanması, yönlendirilmesi ve bütünleştirilmesi gibi faaliyetlerde bir disiplin yaratacak lidere ihtiyaç duyulmaktadır (Bennis, 2001: 18).

Lider ve yönetici arasındaki farklar.Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerine benzerlik gösterse de birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999: 1).

Yönetici işletme içerisindeki çalışanları yönlendirirken ‘otoriteyi’, lider ise ‘ etkileme gücünü’ kullanmaktadır. Burada önemli olan liderin sürekliliği ve kalıcılığı seçmesidir. Otoritesi olduğu halde bir yönetici çalışanları üzerinde etkileme gücüne sahip olmazken, otoritesi olmayan bir lider çalışanları üzerinde etkileme gücüne sahip olabilir. Araştırmacıların bir kısmı yöneticiliğin sonradan öğrenildiğini, liderliğin ise doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunmaktadır. Lider vizyonsahibidir, geleceğe yöneliktir. İşletmenin ayakta kalmasını, belirli amaçlar etrafında çalışanları toparlamayı ve bu amaçları gerçekleştirip işletmeye katkı sağlayan kişilerdir. Yönetim kavramı ise durağandır, sadece bugün ile ilgilenip geleceğe yönelmez. Lider ve yönetici arasındaki farklara değindiği görüşler Tablo 2.’de belirtilmiştir:

Tablo 2. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Statükoyukorur.	Gelişimeönemverir.
Çalışanlarıdenetler.	Çalışanlarınayetkiverir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir
Başkalarıtarafındanyönetimegetirilir.	İçindebulunduğugruptarafındanseçilir.
Biçimselyapılardangüçalır.	Gücünüiçindebulunduğugruptanalır.
Üstkademededir.	Üstkademedeyeralmayabilir.
Başarısısistemebağlıdır.	Başarısıüyelerinebağlıdır.
Gücünükonumundanalır	Gücünüetkilemeveiletişimdenalır.
Biçimselolanıtemsileder.	Doğalolanıtemsileder.
Kısavadeliplanlaryapar.	Uzunvadeliplanlaryapar.
Kendinidüşünür.	Çalışanlarınıdüşünür.
Durağandır	Dinamiktir.

Kaynak: Huard Madison (2008), Creative leaders, *Leadership Excellence, 25*(9), s.20.

Bir yönetici ya da lider işletmenin yürüttüğü tüm işleri bir uzman gibi bilmiyor olabilir. Ama bir lider pazar eğilimleri, şirketin dinamiklerini, misyon ve vizyonu ve şirketin hedeflere ulaşabilirliğini bilmelidir. İyi bir lider idealisttir ancak doğruları gösterir. Dürüsttür ve iyiye işaret eden her şey de önayak olmalıdır. Sürekli sorular sorar. Bu yönüyle sorgulayıcı bir yöntemi vardır. Bunu yapmak zorundadır. Çünkü ona sorulan tüm sorulara doğru cevap vermek zorundadır. Cevapları geçiştiremez ya da erteleyemez. Etkin bir liderin bilgi kaynakları da sağlam olmalıdır. Onu yanlışa sevk edecek bilgi kaynağından mutlaka uzak durmalıdır.

Bunun yanı sıra yönetici ve lider arasındaki benzerliklere baktığımızda, her ikisi de şirketin belirli amaçlarını gerçekleştirmek için bireyleri bir araya toplayan kişilerdir. Bu amaçları gerçekleştirirken birbirinden ayrılır. Yönetici çalışanları etkilerken, işletme tarafından verilen yasal gücü kullanır, lider ise, kişisel özelliklerinden kaynaklanan gücü

kullanmaktadır. Bu çerçevede baktığımızda her lider aynı zamanda bir yöneticidir fakat her yönetici bir lider değildir.

Etkili lider nasıl olmalıdır?Değişen sosyal ve ekonomik koşullar ile hızla gelişen küreselleşme ve beraberinde teknoloji ile şirketlerin ayakta kalabilmeleri için çağa ayak uydurabilmeleri en önemli zorunlulukları haline gelmiştir. Bu ise bir liderin varlığı ile mümkün olacaktır. İşletmelerde bu sebeple bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin çevrelerine uyum sağlayıcı politikalar, stratejiler, planlar ve taktikler geliştirmesi büyük ölçüde işletmelerin liderlerinin kabiliyeti ile mümkün olacaktır. Bu da liderin insanı yönlendirilebilmesi ve yönetebilmesi ile mümkün olacaktır. Çünkü bir insanı anlamak, onu yönlendirmek beceriyi gerektirir. Bu sebeple lider, belirlenen amaçlar doğrultusunda bireyleri bir araya toplayıp onları yönlendirebilen, hızlı ve gerçekçi karar alabilen, çözüm odaklı, vizyon sahibi, izlenmesi gereken süreçleri belirleyen bir beceriye sahip olan kimselerdir. Bu tanımlardan yola çıkarak işletmenin başarı sağlayabilmesi için etkili bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Etkili bir liderde bulunması gereken özellikler şunlardır (Ertürk, 2000: 154-157):

- Etkili bir lider, işletme içerisinde süreklilik arz etmeli.
- Etkili bir lider, astlarını iyi tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider, her zaman gerçekçi olmalı.
- Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider, uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider, her zaman çalışanlarının moralini yüksek tutmalıdır.
- Etkili bir lider, çalışanlarına danışmanlık yapmalıdır.
- Etkili bir lider astlarına değer vermeli, onlara güvenmelidir.
- Etkili bir lider zaman yönetimini iyi planlamalıdır.
- Etkili bir lider, yeniliklere açık ve kendini sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider, astlarından her zaman geri bildirim alıp bu doğrultuda kararlarına yön vermelidir.
- Etkili bir lider öğrenmeye ve öğretmeye açık olandır.
- Etkili bir lider, risk almalı ve bunun sonuçlarını üstlenmelidir

2. Liderlik Tarzları

Liderlik alanında yapılan çalışmalara bakıldığında pek çok liderlik tipi vardır. Liderlik tipleri liderin davranışlarını ortaya koyar. Bu bölümde, en sık karşılaşılan liderlik türleri olan otokratik lider, demokratik lider, hümanist lider, karizmatik lider ve bürokratik lider tipleri incelenmektedir

Otokratiklider. Otoriter veya otokratik lider olarak adlandırılan bu liderlik tipinde, otorite liderde toplanmıştır. Olumsuz bir liderlik tipidir, çünkü lider astlarına karşı otorite gücünü kullanır ve aralarında tek yönlü bir iletişim vardır. Lider emirlerini iletir ve astlar işlerden haberdar olmaz. Grup, liderin otoritesinden korkmaktadır. Otoriter liderliğin en önemli yararı ise, lider için güçlü bir motivasyon oluşturmasıdır. Ayrıca grupta tüm kararları veren yalnızca lider olduğu için, karar alma süreci çok hızlıdır. Otoriter liderliğin olumsuz özelliğine baktığımızda; lider çok katıdır ve bu da grup içerisinde motivasyon ve performans düşüklüğüne neden olabilir. Astlar arasında genelde psikolojik baskı, çatışma ve huzursuzluklar görülebilir.(Eraslan, 2004)

Demokratik lider. Demokratik veya katılımcı lider kararlarını astlarına danışarak ve astlarının fikirlerine başvurarak alır. İzleyiciler işler hakkında bilgi sahibidir. Çünkü iletişim iki yönlüdür. Demokratik ve katılımcı liderler, işletmelerde denetim görevini yerine getirirler. Lider, grupta yardımlaşma ortamı oluşturur, ve bununla birlikte yüksek motivasyon ve verimlilik sağlar. Lider şirketi amaçlara ulaştıracak plan ve prosedürlerin belirlenmesinde, iş paylaşımında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde daima astlarına danışır ve bu fikir ve düşünce doğrultusunda hareket eder. Bu da astların kendilerine olan güvenini arttırır ve daha verimli bir ortamda çalışmalarını sağlar. Bu liderlik türü olağan zamanlarda başarılı bir modelidir, ancak kriz ortamında karar almayı yavaşlatabileceği düşüncesinden dolayı kullanılamaz.(Zel, 2001: 93).

Hümanist lider. Hümanist veya babacan lider, astlarını korumaya yönelik davranışlar gösterir. Bu liderler de çalışanlarına karşı korumacı tavrı ön plandadır. Bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvursa da kararları kendisi alır. Çoğunlukla ödül sistemin ön plandadır, gerekli olmadıkça ceza da sistemi uygulanmaz.

Karizmatik lider. Karizma, kişiyi başkalarından farklı kılan, kişiliği çevresinde büyük bir ilgi oluşturma, büyüleyici ve etkileyici, bir güce sahip bir olgudur. Değişimin olması gerektiği kriz ortamında karizmatik güce ihtiyaç duyulmaktadır. Karizmatik liderlerin

bazı özellikleri şunlardır, risk almak, dönüşümcü liderlik, çalışanlarına karşı duyarlılık, radikal kararlar almak, statüyü değiştirmek, yüksek özgüven bunlardan bazılarıdır Bu tarz liderler, astlarını jest, mimik ve söylemleriyle etkileyebilmenin yanı sıra kriz ortamlarında radikal çözümler üreterek astlarını etkileyebilirler. Karizmatik liderlik tarzının olumsuz özelliklerine baktığımızda; kişisel güç yönelimlerinin bir sonucu olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı ve zayıf kılıp, onları baskı altında tutmaya çalışırlar. Bunun yanı sıra, işletmelerde kararların tümünü kendileri verirler ve bu kararları verirken astlarının refah ve huzurunu düşünmek yerine kendi çıkarlarını ön planda tutarlar.(Akat ve Budak, 1999: 213).

Bürokratik lider. Bürokrasi en genel anlamıyla örgüt yapısını ifade eder ve örgüt yapısı içerisinde kimin, nerede, nasıl, kiminle, ne çeşit bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki yerinin ne olacağını bürokratik bir yapılanma ile belirlenebilmektedir (Weber, 1998: 309). Bürokratik liderlik, kurallara ve prosedürlere bağlı olarak liderin astlarına hüküm vermesi gerektiği prensibine dayanmaktadır. Bu liderlik tipinde işletmeler ne kadar büyürse kurallar o derece biçimselleşir ve yapılan işler standartlaşır. İşletmelerde politikalar, yönetmelikler bir yaşam tarzı haline gelir. Bürokratik liderlik tarzının olumsuz özelliklerine baktığımızda; bu tarzda liderlik davranışı gösteren kimseler aşırı kuralcı ve prosedürlere bağlı olduğu için değişime karşı direnç gösterirler. Bu durumda işletmelerin çağa ayak uydurmalarına engel olur.(Bennis, 2001: 18)

3. Liderlik Kuramları

Liderlik kuramları; özellikler kuramı, davranışsal kuram, durumsallık durumsallık kuramı ve yeni liderlik kuramları olmak üzere dört başlık altında toplanabilir (Yılmaz, 2014, s. 137).

Özellikler Kuramı. Liderlik konusundaki yaklaşımlarda ilk geliştirilen yaklaşımdır. Bu yaklaşımda liderin özellikleri üzerinde durulmuştur. Liderin özellikleri belirlenmeye başlanmış ve bu özellikler fiziksel, kişisel ve sosyal özellikler olmak üzere üç başlıkta toplanmıştır. Aşağıda bu özelliklere değinilmektedir.

- Fiziksel Özellikler: boy, cinsiyet, sağlık durumu, dış görünüş, yakışıklılık
- Kişisel Özellikler: zekâ, İletişim becerisi, girişimcilik, özgüven
- Sosyal Özellikler: yükselme, başarı, iyi bir eğitim

Özellikler yaklaşımda liderin kişisel özelliklerine önem verilmekte, liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve sahip olunan liderlik özelliklerinin süreci etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998: 26). Bu yaklaşımın temelini, liderliğin doğuştan kazanıldığını sonradan öğrenilmeyeceği olgusu oluşturur. Özellikler yaklaşımı etkili liderin özelliklerini ele alması açısından destek görmüştür. Ancak, 1950' li yıllardan sonra yapılan araştırmalarda ise her liderin aynı özellikleri göstermemesi ve grup içerisindeki bireylerin lider özelliklerine sahip olmasına rağmen lider olamadıkları ortaya koyulması yönünden eleştirilmiştir. Bu yaklaşımın zayıf yanı; tüm liderler için ortak kişilik özelliğinin belirlenememesi ve tüm etkin liderlerin aynı özellikleri taşımaması, bu teorinin zayıf yanlarıdır. Bunun yanı sıra bu teori, lider ile grup üyeleri arasındaki iletişimi, etkileşimi ve ortam koşullarındaki değişimleri dikkate almaması yönünden de eksikliklere sahiptir (Keçecioğlu,2003).

Davranışsal Kuramı. Özellikler yaklaşımının yetersiz olmasından dolayı geliştirilen bu yaklaşımın odak noktası örgüt içerisinde liderin davranışları olmuştur. Davranışsal Yaklaşıma göre liderin örgüt içerisinde yarattığı fark, liderlik özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışlardadır. Bu davranışı savunan araştırmacıların, liderlerin özelliklerinden ziyade davranışları üzerinde durmalarının sebebi; davranışların kişisel özelliklere göre daha kolay gözlemlenebilmesi ve öğrenilmesidir. Burada davranışları ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışırken şu soruları sorulmalıdır, Lider nasıl davranış içerisinde bulunur? Lider astlarını nasıl yetiştirir? Lider işlerini nasıl yürütür? Lider astları ile nasıl iletişim kurar? Lider nasıl karar verir?

Davranışsal yaklaşımı savunan araştırmacılara göre her türlü davranış öğrenme yoluyla kazanılır veya değiştirilebilir. Örneğin; bir öğrencinin derse ilgi duyması öğrenciye öğretilebilir olacağından davranışsal yaklaşıma örnek gösterilebilir. Bu yaklaşımın temelini, liderliğin doğuştan kazanılmadığı, sonradan öğrenilebileceği olgusu oluşturur. Ayrıca, liderleri anlamak için doğuştan gelen özelliklerine değil, davranışlarına bakmak gerektiği savunulur. Özellikler yaklaşımında, liderin kişisel, fiziki, sosyal özellikleri üzerinde durulmuşken, davranışsal yaklaşımda liderin davranışları(astları ile iletişimi, iş yaptırma gücü vs) üzerinde durulmuştur.Davranışsal liderlik yaklaşımının geliştirilmesindeeön açıcı nitelikte olan Ohio State Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Likert' in Sistem 4 Modeli,McGreagor'un X ve Y Teorisi ve Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı çalışmaları aşağıda incelenmektedir.

Ohio StateAraştırmaları.OhiaState Üniversitesi araştırmalarında liderlik modeli 2 faktör üzerinde durmaktadır. Bunlar; anlayış ve insiyatif olmak üzere 2 başlık altında incelenmiştir. Anlayış (kişiye dikkate) alma liderin astları üzerinde saygı yaratması ve onlarla dostluk kurmasını ifade etmektedir. Bu tarz davranış sergileyen liderler çalışanları desteklemeyi, onların düşüncelerine önem veren ve katılımcılığı benimseyen kimselerdir. İnsiyatif (işe ağırlık verme), ise liderin belirli amaçlar doğrultusunda grup üyelerini bir araya getirmesi ve onları organize etmesi, grup üyeleri ile iletişim kurması, işin planlanması ve bu yönde talimatlar verme davranışıdır.

Ohia State araştırmacıları liderlerin sergilediği davranışlar hakkında bilgi toplayarak liderlik anketi sergilemişlerdir. Araştırmacılar Lider Davranışları Tanım anketini geliştirmişlerdir. Anket soruları lider konumundaki kişilere uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarında liderin göstermiş olduğu davranış, anlayış (kişiyi dikkate alma) ve insiyatif (işe önem verme) davranışlarının ayrı olgular olduğunu ortaya koymuştur. Ohia State araştırmacılarının anket sonucundaki bulguları şunlardır; Lider kişiye önem veren davranış sergilerse, astlarının işe bağlılığı artar, devamsızlık azalır, personel devir hızı minimum seyir izler. Lider işe önem veren davranış sergilerse, astların işe olan bağlılığı azalır, devamsızlık artar ve personel devir oranı giderek yükselir. Liderin kişiye verdiği önemden daha fazla işe önem verirken; işi planlanması, işi yapması, astlarına iş ile ilgili isteneni sunması, gibi görevler vererek işi ön planda tutması ve iş verimliliğini maksimum seviyeye çıkarması rolü üstlenirken, liderin işe verdiği önemden daha fazla kişiye önem vermesi durumunda; takım ruhunu geliştirmesi, ortaklaşa faaliyet yapma girişiminde bulunması, bireyler ile arkadaşlık kurması işletmeye bağlılık bilincini arttırır ve grup içerisinde güven ortamı yaratır.

Michigan üniversitesi liderlik araştırmaları.Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar Ohio Üniversitesi çalışmalarıyla hemen hemen paralellik göstermekte olup ve davranışsal liderlik kuramının gelişimine destek sağlayan olarak Rensis Likert öncülüğünde gerçekleşmiştir. Bu araştırma, etkili ve etkili olamayan liderler arasındaki davranış farklarını bulmayı amaçlamıştır. Liderlik modeli(davranışı) modeli 2 faktör üzerinde durmaktadır. Bunlar, işe yönelik davranış ve çalışana yönelik davranış olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir. Araştırmacıların amacı, çalışanların performansını yükseltilmesi ve bu doğrultuda verimliliği arttırmak, işe bağlılık oranını arttırmak,

maliyetleri ve devamsızlığı minimum seviyede tutarak, personel devir hızını düşürmektir. Araştırmaların sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışı iki şekilde açıklanabilir;

- ***İşe Yönelik Liderlik Davranışı:*** Kişiden çok işin ön planda olduğu, hedeflere ulaşmak için astların çalışıp çalışmama durumunu kontrol eden ve denetleyen, bunu yaparken de liderin otoritesini kullandığı bir davranış şeklidir.
- ***Kişiye Yönelik Lider Davranışı:*** İşten çok kişinin ön planda olduğu, liderin hedeflere ulaşmak için grup üyelerini bir araya getirmesi, işi planlaması, çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini arttırması, çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik bu gibi durumlarla yakından ilgilenen bir davranış şeklidir.

Yapılan araştırmaların sonunda bir liderin işten çok kişinin ön planda olduğu liderlik davranışının sergilenmesinde daha etkin oldukları belirlenmiştir. Bunun sebebi ise, kişilere verilen önemin çalışanlar üzerinde motivasyonu sağladığı, grup içi çatışmaları azalttığı ve verimliliği arttırdığı gözlemlenmiştir.

Likert' in Sistem 4 Modeli. RensisLikert' in öncülüğünde geliştirilen bu kuramın amacı, organizasyon içinde etkin liderlik modeli ile etkin olmayan liderlik modeli arasındaki davranış farklılığını ortaya koymaktır. Bu farklılığı ortaya koymak için 4 çeşit model vardır. Bunlar:

- Sistem 1 Lider Davranışı: İstismarcı Lider
- Sistem 2 Lider Davranışı: Yardımsever Lider
- Sistem 3 Lider Davranışı: Katılımcı Lider
- Sistem 4 Lider Davranışı: Demokratik Lider

Sistem – 1: İstismarcı(Otokratik) Lider

- Astlarını karar sürecine dahil etmez
- Ceza sistemi vardır
- Lider astlarına güvenmez
- Astlarından maksimum performans ve verim bekler.
- Astlarına kurduğu otorite ile iş yaptırır.
- Lider çok katıdır ve astlarının düşüncelerine önem vermez

Sistem – 2: Yardımsever Lider

- Lider astlarına karşı insiyatif kullanmaz
- Ödül sistemi vardır
- Lider astlarına nadiren güvenir
- Biçimsel örgüt söz konusudur.
- Astları ile iletişimi
- Astların düşünceleri bazen alınır

Sistem – 3: Katılımcı Lider

- Lider, astlarına bazen güvenir.
- Biçimsel olmayan örgüt söz konusudur.
- Lider astlarına insiyatif kullanır
- Astlarının düşüncelerini alır
- Astlarına yetki verir
- Önemli kararları sadece kendisi alır
- Astları ile iletişimi kuvvetlidir
- Astlarını motive eder
- Astlarını dinler

Sistem – 4: Demokratik Lider

- Lider, astlarına tam anlamıyla güvenir
- Lider, astlarını dinler ve görüşlerine önem verir
- Lider, astlarını karar sürecine dahil eder
- Lider, astlarına daha çok yetki verir.
- Lider, astlarını geliştirir
- Ödüllendirme sistemi esastır

Araştırma sonuçlarına göre Sistem1 liderlik davranışından Sistem 3 ve Sistem 4 liderlik davranışına yaklaşan işletmelerin başarı oranının daha yüksek olduğu, çalışan verimliliğinin arttığı ve çalışanların işe bağlılık oranının yükseldiği gözlemlenmiştir. Çünkü çalışanlar ön planda tutulup, düşüncelerine önem verildiğini görüp ve karar sürecine dâhil olmuşlardır.

McGreagor'un X ve Y Teorisi. Bu yaklaşım Douglas McGregor tarafından ortaya konmuştur. Bu teoriye göre, liderlerin davranışlarını belirleyen olgu onların insan davranışları hakkındaki görüşleridir. Mcgregor'un insanların davranışları hakkında "X" ve "Y" kuramını ortaya atmıştır. "X" teorisine göre; insanlar çalışmayı sevmez, sorumluluk almak istemez, değişimden kaçınır ve bencil varlıklardır. "Y" teorisi ise; "X" teorisinin tam zıttıdır ve bu teoriye göre; insanlar için çalışmak bir oyun gibidir, insanlar sorumluluk sahibidir, kendilerini kontrol eder, insanlar örgütü benimser ve örgüte bağlıdır.

Araştırma sonuçlarına bakıldığında özetle; X teorisini benimseyen bir lider için, çalışanı pasif, söyleneni sorgulamadan yapan, işe ve örgüte bağlılığı olmayan kimselerdir. Y kuramını benimseyen bir lider için, çalışanlarına güvenebilen, onları geliştirebilen ve onların bilgi ve becerilerinden yararlanabilecektir. Ayrıca X teorisini benimseyen lider davranışlarına bakıldığında yönetim biçimi otokritiktir, bu tarz yöneticiler çalışanlarına güvenmez, onlara söz hakkı tanımaz, bu durum ise çalışanların iş yapış şekline yansıyacaktır. Y teorisini benimseyen lider davranışlarına bakıldığında, yönetim biçimi katılımcı veya demokratiktir, burada ise 'X' teorisinin aksine çalışanlarını geliştiren, onların düşüncelerine önem veren ve onlara sorumluluk veren bir lider tarzı karşımıza çıkmaktadır. Bu ise, çalışanların motivasyonunu yükseltir, onların işe bağlılığını arttırır ve grup içerisindeki çatışmalar minimum düzeyde olmaktadır. Günümüzde ' X' tipi yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin başarılı olması oldukça zordur.' Y ' tipi yönetim anlayışını benimseyen bir lider ise örgüt içi verimliliği arttırır ve daha başarılı ve etkin bir rol sergiler.

Blake ve Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı. Davranışsal yaklaşımlar ile ilgili yapılan son araştırma ise Robert Blake ve JeaneMouton'un ortaya koyduğu 'Izgara Yaklaşımı' teorisidir. Burada lider davranışları iki değişkene göre incelenmektedir. Bunlar, üretime yönelik ve bireye yönelik davranışlardır.Üretime yönelik olma, liderin örgüt içinde kuralları oluşturarak ürün tasarlama, iyileştirme, üretimin arttırılması, iş analizi gibi üretime ilişkin durumların hepsi liderin davranışını ortaya koymaktadır. Bireye yönelik olma ise, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında çalışanlara inanma, adil olma, çalışanlar ile sıkı ilişkiler kurma ve onlara iyi çalışma şartları sağlamak gibi konularda liderin kişiler arası davranışını ifade etmektedir (Northouse, 2004: 38).

Bu yaklaşıma göre, liderler için öncelikli olan iş değil bireydir. Bu nedenle lider ilk olarak çalışanları motive edip onların iş bağlılığını arttırır ve çalışanlarına kendilerini işletmenin bir parçası olarak hissettirir. Daha sonra ise çalışanlarının iş planlarını, zaman yönetimi gibi süreçleri düzenleyip çalışanlarına her türlü desteği sağlamaktadır. Bu modelin yararı ise, liderlerin çalışanlarına işten daha önemli olduğunu hissettirmesi ve onları daha iyi motive ederek maximum verimliliği sağlamaktır. Bu sayede lider kendi yönetim tarzının belirler ve bu doğrultuda çalışanları üzerinde istediği davranış değişikliklerini yapabilmektedir (Northcraft, 1994: 358).

Durumsallık kuramı. Özellikler yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın yetersiz kalması sonucu araştırmacılar yeni bir arayışa girmiştir ve bu bağlamda durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımında; liderin özellikleri ve davranışlarına ek olarak çevre faktörü incelenmiştir. Böylelikle liderliğin koşullara göre değişebileceği varsayımı ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımda birçok araştırma yapılmıştır. Durumsal yaklaşımının gelişmesine destek veren araştırmalar aşağıda incelenmektedir.

Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı. İlk durumsal liderlik modeli olarak karşımıza çıkan bu yaklaşım Fiedler öncülüğünde olmuş ve durumsal liderlik kuramları arasında en geçerli modeldir. Bu yaklaşıma göre, liderin başarısını içinde bulunduğu ortam ve astlarının durumu etkilemektedir. Etkili liderlik, örgüt içerisinde astları ile uyumlu davranış göstermesi ile mümkün olacaktır. Fiedler'e göre etkin liderin davranışları belirleyen üç önemli değişken vardır (Alganer, 2002: 15-16): Bunlar,

- *İşin Yapısı:* Eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler algıladığı anlamına gelmektedir.
- *Kontrol Gücü:* Liderin, çalışanların performanslarına ne ölçüde müdahale edebilme hakkına sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yönetici, performansların iş bağlantılı olup olmaması, işin tanımlanmış kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmaması, iş kurallarının çalışma ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışanlarına somut geri bildirim uygulama olanağına sahipse bu onun kontrol gücünün yüksek olduğunu gösterir.
- *Lider ile Çalışan Arasındaki İlişki:* Liderin çalışma arkadaşlarınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları

tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder. Fiedler'in liderlik teorisinde elde edilen araştırma sonuçlarına göre, güvenilen ve sevilen lider, liderliğini kabul ettirmek için resmi unvana ihtiyaç duymaz. Liderin işgal ettiği pozisyona bağlı iktidar ne kadar kuvvetli ise, liderlik görevini yerine getirmesi de o derece kolay olur. (Korkut, 1992: 162).

Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı. Bu yaklaşıma göre, liderlik tarzı, astların olgunluk derecesine göre değişkenlik göstermektedir. Lider, astlarını sürekli takip etmelidir ki onlara hangi düzeyde davranış biçiminin uygulayacağına karar verir. Burada lider, astlarının davranış biçimlerini sürekli takip etmek durumundadır ve ona göre bir yol izler. Yapılan gözlemler sonucunda lider astlarına karşı (otoriter, destekleyici vb gibi) davranış biçimini belirler. Bu araştırmada temel değişken liderin astlarının olgunluk düzeyine göre davranış biçimini şekillendirmesidir. Bu değişkenler şu şekilde sıralanabilir: Uzmanlık, bilgi ve beceri, makam gücü, tecrübe(iş bilgisi), kişisel özellikler. Hersey ve Balnchard"ın farklı olgunluk düzeylerinde farklı liderlik davranışlarının ortaya çıkabileceğinden dolayı dört farklı olgunluk düzeyi tanımlamıştır.

- *Olgunluk Derecesi 1:* Çalışanların olgunluk derecesi düşük tür ve lider otoriter bir yönetim tarzı belirleyip, kararları kendi alır.
- *Olgunluk Derecesi 2:* Lider çalışanlarına işi nasıl yapması gerektiğini anlatır.
- *Olgunluk Derecesi 3:* Lider çalışanları işi yapmaya yöneltir. Burada katılımcı liderlik tarzı söz konuşur. Lider çalışanlarının düşüncelerine önem verir.
- *Olgunluk Derecesi 4:* Lider çalışanlarına yetki ve sorumluluk verir. Onlar ile iletişimi kuvvetli ve içe dönüktür.

House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı. Bu kuramın amacı, liderin çalışanlarını nasıl etkilediği ve amaçlara ulaşma yöntemlerinin neler olduğu ve amaçların nasıl algılandığıdır. Bu teoride 4 tip liderlik modeli vardır. Bunlardan birini benimseyen lider çalışanlarının performansını, işe bağlılığını ve motivasyonunu arttırabilir.

1. Otoriter Liderlik Davranışı: Amaç ve yöntem lider tarafından belirlenir ve çalışanları lider yönlendirir.

2. Katılımcı Liderlik Davranışı: Amaç ve yöntem belirlenmeden önce lider çalışanlarının fikrini alır.

3. Destekleyici Liderlik Davranışı: Çalışanların ihtiyaçları ön plandadır. Lider çalışanlarıyla dostça ilişki kurar.

4. Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı: Amaç ve yöntem lider tarafından belirlenir, lider çalışanlarına inandığını gösterir.

Tablo 3. House ve Mitchell'inYol-Amaç Kuramı

LiderDavranışı	ÇalışanAlgısı
Katılımcı, Destekleyici, BaşarıyaYönelik	Performans, Motivasyon, İşeBağlılıkArtar

Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı.Bu modelde, liderler karar verme sürecine astlarının katılımı üzerine liderlik davranışı sergilemektedir. Bu yaklaşımında lider yedi tip karar karar alma mekanizmasını, beş tip liderlik davranışına göre belirlenmiştir. Bu mekanizmalar aşağıda incelenmektedir

- *A1 Tip(Otoriter):* Lider astlarını karar sürecine dahil etmez, yalnızca kendisi karar verir.
- *A2 Tip (Otoriter):*Lider astlarından bilgi ister ve karar sürecinde bu bilgilerden yararlanır. Ancak, kararı yalnız verir.
- *B1(Danışmacı):*Lider astlarla mevcut durumu değerlendirmek için tartışma ortamı yaratır ve bunun sonucunda ortak karar verirler.
- *B2(Danışmacı):*Lider karar vermeden önce astlarını toplar ve grupça karar verilir.
- *C1(Grup Temelli):*Lider astlarıyla birlikte olan veya oluşabilecek sorunları konuşur, sorunların çözümü için ortak bir karar alınır.

Vroom ve Yetton karar verme ürecinde liderin hangi karar mekanizmasını uygulayacağına cevap vermek amacıyla aşağıdaki sekiz adet soruyu geliştirmişlerdir (Bowdich, 1990: 173):

1) Problemin çözümü için teknik bilgiye ne derece ihtiyaç vardır?
2) Astların verilen kararı kabul etmesi ne derece önemlidir?

3) Yöneticilerin sahip olduğu bilgi yeterli midir?
4) Yönetici problemi net olarak ortaya koymuş mudur?
5) Astlar yöneticinin kendi başına verdiği kararı kabul edebilir mi?
6) Astlar kararın sonucu olan örgütsel amacı benimsemiş midir?
7) Verilen karar astlar arasında çatışma ortamı yaratabilir mi?
8) Astların sahip olduğu bilgi yeterli midir?

Bu model astlar ve liderin ortak karar vermesi sonucu ortaya çıkan liderlik davranışlarının en iyi sonucu verdiğini göstermektedir. Alınan kararın uygulanabilmesi için veya benimsenebilmesi için astların karar sürecine katılımına bağlıdır. Bu nedenle bu yaklaşım örgüt içerisinde alınacak karar da astların da söz sahibi olması gerektiği yönündedir (Zel, 2001: 131).

Reddin' in Üç Boyutlu (3 – D) Liderlik Modeli. Reddin tarafından geliştirilen bu model, davranışsal liderlik yaklaşımından durumsal liderlik yaklaşımına geçişte bir köprü oluşturmuştur. Bu modelde liderlik davranışının işe ve insana dönük yönü incelenirken etkinlik boyutu da eklenerek üç boyutlu liderlik modeli ortaya çıkmaktadır (Topaloğlu ve Koç, 2012: 178).Reddin'in 3-D kuramında yer alan boyutlar şu şekilde açıklanabilir (Aydın, 1994: 259).

- *Görev Boyutu;*lider örgütün amaçları doğrultusunda astlarını amaçları gerçekleştirmeye yönlendirmektedir**.**
- *İlişki Boyutu;*lider astları ile güven ortamı oluşturup onlarında görüşlerini almaktadır.
- *Etkililik Boyutu;*liderin statüsünü kullanarak amaçları gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır.

Reddin bu üç boyut liderlik modelinden sonra, liderlik tarzları açısından sekiz liderlik yaklaşımı öne sürmüştür.

- *Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden):*Kuralcıdır, iletişimden uzak, fikirlerini açık bir şekilde sunmayan, yaratıcılığa sahip olmayan liderlik modelidir.
- *Etkili Kopuk Lider (Bürokrat):*Açıksözlü, dürüst, adil, kendine güvenen, dikkatli verilen talimatları uygulayan liderlik modelidir.

- *Etkisiz Adanmış (Otoriter):* kararları yalnızca kendisi veren, baskıcı, eleştiriye kapalı liderlik modelidir.
- *Etkili Adanmış (Babacan-Otoriter):* Çalışanlarına inanan, onlara yetki ve sorumluluk vermekten kaçınmayan, çalışkan, çalışanlarına eşit davranan, zamanı iyi yöneten liderlik modelidir.
- *Etkisiz İlgili (Görevci):* Pasif kişiliğe sahip olan, sonuç odaklı olmayan, çatışmalardan kaçınan ve mevcut durumu benimseyen liderlerdir.
- *Etkili İlgili (Geliştirici):*Çalışanlarına güvenen, onlarla iletişim kuran, destek sağlayan, işbirlikçi liderlik modelidir.
- *Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı):* Bu tarz liderlik modelinde yanlış karar alan lider hemen pes eder, herhangi bir görevi üstlendiklerinde yer ve zaman açısından yanlış seçim yaparlar.
- *Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci):*İletişime açık, üretim seviyesini en yükseğe çıkarmayı amaçlayan, örgüt üyelerinin çıkarlarını düşünen ve oluşabilecek her türlü sorunla başa çıkabilen uzlaşmacı özelliği olan katılımcı liderlik modelidir.

Bu yaklaşımlardan biri her zaman doğru değildir. Bu yaklaşımlar duruma bağlı olarak az veya çok etki edebilir. Yönetim yaklaşımının uygunluk derecesi, herhangi bir davranıştan değil, durumdan etkilenmektedir. Reddin liderlerin içinde bulunduğu mevcut durumun, sergilediği davranıştan daha önemli olduğunu vurgulamıştır. Liderin duruma göre oluşabilecek talepleri karşılaması gerektiğini vurgulamıştır. Lider eğer durum analizi yaparsa yönetmeyi öğrenecektir.Özellikler yaklaşımında, liderin kişisel özellikleri üzerinde durulmuşken, davranışsal yaklaşımda liderin davranışları üzerinde araştırmalar yapılmış, durumsallık yaklaşımında ise liderin kişisel özellikleri ve davranışlarına ek olarak çevresel etmenlerde liderlik özelliğini etkilediği ortaya koyulmuştur.

Yeni liderlik yaklaşımları. Yapılan araştırmalar neticesinde yukarıda incelenen liderlik yaklaşımlarının geleneksel yaklaşımların) yetersiz olduğu sonucu ortaya koyulmuş ve bu sebeple yeni liderlik yaklaşımları öne sürülmüştür. Bu bölümde çağdaş liderlik yaklaşımları incelenecektir.

Etkileşimci liderlik. Etkileşimci liderlik, geçmişe ve geleneklere bağlı olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanabilir. Lider örgüt içerisinde, görev dağılımının yaparak, çalışanlarını yönlendiren ve verilen görevlerin çalışanlarca yerine getirilmesini sağlayan

kimselerdir. Bu açıdan bakıldığında etkileşimci lider, organizasyonun işlevselliğini ayakta tutmak adına önemli bir rol üstlenmektedir. Etkileşimci liderler değişim ihtiyacı olan organizasyonlarda değişimin alt yapı süreçlerinde var olan, değişiminin ortaya çıkması, değişimin tasarlanması, değişimin uygulanması gibi noktalarda sınırlı kalmaktadır. Etkileşimci lider değişime veya yenilikçiliğe göre değil; işlerin organizasyonda önceden planlanan şekilde yapılması gerektiği şeklinde kanaatindedir. Burada yenilikten ziyade geçmişten gelen önceden belirlenen bir yapıya göre, mevcut düzen bozulmadan işler yapılır.

Etkileşimci lider, örgüt içerisinde astlarını başarılı oldukları takdirde para veya statü şeklinde ödüllendirerek onları daha çok çalışmaya teşvik ederler. Çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile ilgilenmez. Etkileşimci liderler işletmenin pazar payını ve karını arttırarak, maliyetleri düşürme veya mevcut yapıyı iyileştirme şeklinde bir yol tercih eder. Bunun aksine işletmeye yeni bir düzen getirme riskini alamaz. Etkileşimci liderlerin belirgin özellikleri şunlardır: (Arıkan, 2001).(a) Etkileşimci lider, örgüt içerisinde astlarını başarılı oldukları takdirde para veya statü şeklinde ödüllendirerek onları daha çok çalışmaya teşvik ederler, (b) Etkileşimci lider, geçmişe bağlı kalır ve gelenekçidir, (c) Etkileşimci lider, organizasyonun geçmişten bugüne işleyişinin aynı olmasına dikkat eder ve mevcut düzeni korurlar, (d) Çalışanlarının yenilikçi yönü ile ilgilenmezler, (e) Etkileşimci lider, işletme içerisinde yeni bir yapı sağlamak yerine mevcut yapının iyileştirilmesi için çalışırlar.

Dönüşümcü liderlik. Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik; bir değişimi başlatma, radikal bir karar verme, bu karara rehberlik etme ve yenilikçilik yaratarak mevcut düzeni ortadan kaldırıp yeni bir düzen getirmektir. Dönüşümcü (transformasyonel) liderler astlarına güvenen ve onların kendilerine olan güvenini arttırarak, beklenenden fazlasını gerçekleştirmeyi hedefleyerek çalışanların verimliliğini arttırır. Böylece astlar daha fazla motive olur ve örgütsel çıkarların bireysel çıkarların üzerine çıkmış olur.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlik güç analizinde kullanılmıştır. Araştırmacılar, liderlik özelliklerine ilişkin bilgileri karizma modeline uygulamışlardır. Karizmatik lider davranışlarıyla karizmatik liderin izleyiciler üzerindeki etkileri arasındaki ilişkiyi belirlemiştir

Dönüşümcü liderin en önemli özelliği, aynı zamanda bir karizmatik lider olmasıdır. Karizmatik liderler astlarını etkilerken yüksek bir güce sahiptir. Gerek kullandığı jest ve mimikler ve gerek hitabet gücü astlarını önemli ölçüde etkiler. Astlar karizmatik lider ile özdeşleşir ve ona karşı güven duyar. Karizmatik liderler, astlarına ilham verir ve yenilikçi yönlerini açığa çıkartır. Bu bağlamda dönüşümcü liderler, astlarını geliştirir ve ilerlemelerine olanak sağlar.Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin özellikleri şunlardır;

- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler risk alır ve astlarını her konuda cesaretlendirir. Değişime karşı alışılmış yöntemleri ortadan kaldırıp, yeni bir düzen ortaya çıkarır.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler değişimi ortaya koyar.
- Dönüşümcü lider astlarının yenilikçi ve yaratıcı yönleri ile ilgilenir
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, astlarına güvenir ve karşılaşılan sorunlarda onlara destek olur.
- Mevcut düzeni sorgulayan yenilikçi liderdir.
- Dönüşümcü(transformasyonel) liderler, vizyon sahibi kişilerdir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler belirsiz durumlarla başa çıkabilen kişileridir.
- Astlarına rehberlik eden liderlerdir.
- Dönüşümcü lider, özgürlük, eşitlik, adalet gibi kavramlara önem verir.

Etkileşimci lider ve dönüşümcü liderlerin farklılıklarına baktığımızda ise;

- Etkileşimci lider daha gelenekçi ve geçmişe yönelikken, dönüşümcü lider çağdaş ve yeni bir yapıyı ortaya koyan kişilerdir.
- Etkileşimci lider var olan bir yapıyı iyileştirmeye çalışırken, dönüşümcü lider var olan yapıyı kabullenmeyip, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ile yeni bir yapı kuran kişilerdir.
- Etkileşimci lider organizasyonda çalışanlarının yenilikçi ve yaratıcı yönleriyle ilgilenmezken, dönüşümcü lider çalışanlarının bu yönlerini ortaya çıkarmak için onları teşvik eder.

Günümüzde işletmelerin çağa ayak uydurabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için dönüşümcü liderlik anlayışını benimsemeleri gerekmektedir.

Liderliğin güç kaynakları. Bir örgütte liderin astlarını etkileyebilmesi için kullandığı güç kaynakları beş başlık altında toplanabilir. Bu güç kaynakları; zorlayıcı güç, yasal güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç, uzmanlık gücü.

Zorlayıcı güç. Liderin talimatlarına astların karşı gelmesi durumunda kullanılan cezayı öngören güçtür. Ödül gücünün tam tersi olan bu güç kaynağında lider cezayı ön planda tutup astlarına bu şekilde iş yaptırır. Bu gücün temelini lider tarafından ortaya koyulan korku oluşturacaktır. Çalışanlar üzerinde korkuyu oluşturan faktörler ile lider örneğin; birim değişikliği, iş akdi feshi, çalışanın istemediği bir işte görevlendirmesi gibi yaptırımlar da bulunarak zorlayıcı bir güce sahip olur. Bu ve benzeri duruma maruz kalan çalışanların ise örgüt içerisinde performansı düşer, grup içi çatışmalar artar ve personel devir hızı yükselir.

Yasal güç **.**Örgüt içerisindeki hiyerarşiden kaynaklanan güç olarak tanımlanmaktadır. Hiyerarşinin yanı sıra lider statüsünü ve otoritesini kullanır ve bu şekilde çalışanlarına hükmeder. Örneğin, liderin çalışanından bir işi erken bitirmesi için mesaiye kalmasını istediğinde yasal gücünü kullanmaktadır. Yasal güç, örgütün hiyerarşik yapısından, liderin statüsüne ve otoritesine kadar tüm gücünü ifade etmektedir. Yasal gücün çalışanlar üzerinde bıraktığı olumsuz etkileri ele aldığımızda; örgüt içi huzursuzluk ve çatışmaya neden olmasıdır. Bunun yanı sıra çalışanların performansını da olumsuz etkilediği söylenebilir. Örneğin; bir okulun yapısına baktığımızda okul müdürünün büyük ölçüde yasal gücüm vardır ve okul müdürü bu gücünü öğretmenlere ve öğrencilere karşı kullanabilmektedir. İşte bu noktada işletmelerde lidere tanınan bu güç çalışanlarına karşı verilen sınırsız zorlayıcı gücü ifade etmektedir.

Ödüllendirme gücü. Zorlayıcı gücün karşıtı olan bu güç kaynağında, işletme amaçlarına ulaşırken olumlu durumlar ile karşılaşılması veya olumsuz durumların ortadan kaldırılması ile çalışanların ödüllendirilmesi, takdir görmesi, ücret artışı, daha fazla yetkilendirme, terfi gibi yöntemlerle liderin ödüllendirme gücünü kullanmasıdır.Ödüllendirme gücü, çalışanların örgüte olan bağlılığını arttıracak en etkili yöntemdir. Çünkü burada lider çalışanının yapmış olduğu davranıştan ötürü ödüllendirme ile başkalarını da buna özendirebilecektir.Ödül gücü, çalışanların performansını ücret, takdir, terfi, gibi ödüllerle arttırmaya çalışılır. Ödül çalışanı motive eder ve çalışanın

performansının artmasında önemli etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra çalışanlar istek ve şevk ile çalışarak, örgütün çıkarlarını göz önünde bulundurmaktadır.

Karizmatik güç. Bu güç kaynağında liderin kişilik özellikleri ile astlarını etkileme gücünü ifade etmektedir. Örneğin; liderin kullandığı jest ve mimikler ve gerek hitabetgücü astlarını önemli ölçüde etkiyip onlar üzerinde iş yaptırma gücü artmaktadır**.** Bu bağlamda karizmatik güç liderin kişilik özellikleri ile ilgili olduğu ortaya koyulmuştur. Karizmatik liderler, astlarını etkilerken yüksek bir güce sahiptir ve onların üzerinde saygınlık uyandırmanın yanı sıra bir benzerlik de kurar. Devletler açısından olaya bakıldığında yaptıkları yenilikler ile ülkenin kaderini değiştiren karizmatik lider arasında Türk Devleti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk örnek gösterilebilir. Karizmatik liderler, astlarına ilham verir ve yenilikçi yönlerini açığa çıkartır. Bu bağlamda karizmatik liderler, astlarını geliştirir ve ilerlemelerine olanak sağlar.

Uzmanlık gücü.Liderin işine yönelik sahip olduğu unsurlar ile astlarını etkileme gücüdür. Bu unsurlar arasında, bilgi, beceri, tecrübe ve uzmanlaşma sayılabilir. Lider, uzmanlaşmış olduğu konuda ne kadar çok bilgi ve beceriye sahip ise liderlik edecek güce sadece uzmanlık alanında sahiptir. Liderin, örgüt içerisinde sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığı ne kadar fazla ise çalışanlar üzerinde o denli güven yaratır ve çalışanları etkileme oranı fazla olacaktır. Buradaki en önemli nokta liderin bilmediği uzmanlaşmadığı bir konudaki görevlenmesi olacaktır, aksi halde çalışanları üzerinde uzmanlık gücünü yitirebilir. Özetle, zorlayıcı güç çalışanlar üzerinde korkuyu oluştururken, yasal güç liderin otoritesine dayanırken, ödüllendirme gücü çalışanın işe bağlılığını arttırırken, karizmatik güç liderin kişisel özellikleri ile çalışanı etkileme gücü iken, uzmanlık gücü, liderin herhangi bir konuda bilgi, beceri ve tecrübelerini bir araya getirerek o konuda uzmanlaşıp çalışanlarını etkile gücüdür.

4. İlgili Araştırmalar

Karkın (2004)'ın araştırmasındaki bulgulara göre demokratik liderler, sahip oldukları otoritelerini izleyicileri ile paylaşma eğilimi taşımaktadırlar. Dolayısıyla, daha etkin karar alabilme imkânı ortaya çıkmaktadır. İzleyiciler, kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası olarak gördükleri için motivasyonları en üst seviyededir. Demokratik anlayışta, karar mekanizmasının yavaş işlemesinden kaynaklanan kayıplar olabilir. Çok acil karar alınması gereken durumlarda bu liderlik anlayışı aksayabilir.Yörük vd. (2011) araştırmasındaiseotokratikliderlik tarzında; amaçların, planların ve stratejilerin tespitinde

altta çalışanlara söz hakkı verilmediği bulgusuna erişilmiştir. Lider, talimatlarına kayıtsız koşulsuz tabi olunmasını ve kendisine sonsuz güvenilmesini ister. Bu önderlik tipinin başarıya ulaşması için önderin şahsiyetiyle ve sevilip sayılmasıyla bağ kuracak seviyede güçlü bir insan olması gerektiğini söylemiştir.

B. İNOVASYON

1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon kavramı Türkçede 'yeni', 'yenilikçilik' gibi kavramları ifade etsede, Latincede toplumsal ve kültürel alanlarda yeni uygulanmaların kullanılmasını ifade etmektedir. İnovasyon, tamamen bir yenilik olmayıp, değişimin bir uzantısıdır (Üstel ve Kabatepe, 2006). Bir başka ifade ile inovasyon, istek ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik orijinal fikirler, bu fikirlerin uygulanması ve icat sürecidir (Ağca ve Böyükaslan, 2016:206). İnovasyonun temel amacı, işletmenin amacına ulaşmak için liderin çalışanları bir araya getirmesi ve o görev alanına ilişkin bilgi, beceri ve tecrübeye sahip olabilmesidir (Baysal, 2016: 207).

1930'lu yıllara kadar inovasyon tanımı yapılmamış olup, bu kavrama ilk değinen Schumpeter olmuştur. Schumpeter (1934) inovasyonu; tüketicinin göremediği yeni bir ürün, yeni bir hizmet ve yeni bir kalite ya da yeni bir ticari şekil olarak (Schumpeter,1934).Schmookler (1966), inovasyonu, bir işletmenin yeni bir ürün veya yeni bir teknik geliştirmesi olarak tanımlamıştır. Knight (1967), bir işletme ve çevresi için yeni olan her değişikliği inovasyon olarak kabul eder. Freeman (1982), inovasonu, yeni bir ürünün üretimi, pazarlaması aşamalarındaki faaliyetlerini tümünü içine alacak şekilde bir süreç olarak tanımlar. Drucker (1985)'a göre inovasyon, yöneticilerin ortaya farklı bir ürün veya hizmet koyabilmek için yaptıkları değişikliklerdir. Roberts (1987), inovasyonu icat ve kullanım olarak tanımlamıştır.

Daha basit bir tanımlama yaparsak inovasyon, ihtiyaçlara cevap vermek amacıyla geliştirilebilen veya var olan ürün ve hizmet hakkında iyileştirme yaparak, örneğin; tasarımının değiştirilmesi gibi yeni fikirler geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. İnovasyon genellikle buluş veya icat kavramları ile karıştırılmaktadır bu kavramlar ile eş değer olup aynı anlamda değildir. İcat, yeni bir fikrin oluşturulması iken inovasyon ise kimse tarafından yapılmayan bir şeyi oluşturmak veya hali hazırda mevcut olan bir şeyi değiştirerek farklılık yaratmaktır (Şengül,2015:32). Bir diğer ifade ile icat, piyasaya kar

oranı yüksek bir şekilde giriş yaptığında inovasyon olur. İnovasyon ise, kimsenin düşünmediği bir ürün veya hizmeti piyasa sunarak, kar artışı sağlayan buluşlar olarak tanımlanabilir. İnovasyon en genel tanımı ile, daha önce hiç kimse tarafından geliştirilmemiş, radikal kararlar sonucunda alınan ve uygulanabilen ve ticarileştirilebilen süreçler dizisidir. Özetle inovasyon kavramı bir değişim süreci olarak yeni kaynakların bulunması ile mevcudun değiştirilmesine olanak sağlayan faaliyetler bütünüdür (Moreira ve diğerleri, 2016:136).

İnovasyon kavramının tarihsel gelişimi."Sanayi devriminin başladığı yıllarda sanayi toplumları kapitalist ve sosyalist olmak üzere ikiye ayrılmıştır. I. ve II. Dünya savaşları sonrası toplumlar arası savaşlar devam etmiştir. Devletler, savaş döneminde kamu fonlarını kullanmaya başlamıştır. Zaman içerisinde devlet yenilik yapma arayışına girmiş ve ar-ge harcamalarına fon ayırmaya başlamıştır. Yenilik geçmişten bugüne kadar var olan bir olgudur. Tekerliğin icadı, ateşin bulunması bunlara örnek verilebilir. Günümüze baktığımızda küreselleşen dünyamızda işletmelerin çağa uydurabilmesi ve ayakta kalabilmeleri için ar–ge faaliyetleri büyük önem taşımaktadır. Yeni buluşlar ile işletmeler rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlayıp bir adım öne geçmiş olacaktır. Günümüz işletmeleri sürekli bir değişim ve yenilik içerisindedir. Bu nedenle sanayi devrimi ile başlayıp günümüze kadar gelen değişim zorunluluğu işletmelerin ayakta kalabilmesini zorunlu hale getiren bir olgudur. Bu değişim ise inovasyon ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda değişimin en önemli kaynağı bilgi teknolojileridir. Teknolojik değişmeler, aynı zamanda bir toplumun tüm yönlerini belirleyen bir merkezde yer almaya başlamıştır" (Dinçer ve Fidan 2012, 185).Günümüzde işletmelerin bilgi, bilişim ve teknolojik faaliyetlere fon ayırması, sürekli yeniliğin doğmasına neden olmuştur. Yeniliğin sürekli bir hal alması ise, firmaları sürekli bir değişime yönlendirmiştir. Bu da şirketler için inovasyonun önemini vurgulamaktadır. Ancak şu noktaya değinilmelidir ki yenilik bir inovasyon demek değildir. İnovasyon; kimsenin düşünmediği bir ürün veya hizmeti piyasa sunarak, kar artışı sağlayan buluşlar olarak tanımlanabilir. İnovasyona örnek olarak; kahvenin çekirdek halinde satılmasında, geliştirilip toz haline dönüştürülerek müşteriye sunulması, telefonun sadece konuşmak için bir araç olduğu sonrasında görüntülü arama ve mesaj kullanımı ile müşteriye sunulması örnek gösterilebilir.

Teknolojik inovasyonun etkileri. Teknolojik bir inovasyonun etkisi genel olarak sadece mucidine bağlı değildir, bu yeni teknolojinin olası kullanıcılarının yaratıcılıklarına

bağlıdır. Fabrikaların elektriklendirilmesini düşünün. Fabrikalar birincil güç kaynağı olarak buhara bağımlı oldukları zamanda, kurum ve fabrikanın esas aldığı faaliyet düzeyi tek bir güç kaynağına olan bağı ile belirlenmekteydi: Buhar makinesi örneği. Fabrikadaki her kattaki her makine, buna karşılık, bu hantal ve oldukça masraflı olan ve deri kemerler ve kasnaklılardan oluşan aktarma sistemi olan bu güç kaynağından yararlanmıştır. Elektriğin gelişi ile her makineye takılan ayrı elektrik motoru ile faaliyet düzeyinin, buhar makinesinin yerinden ziyade üretimin ihtiyacının gerektirdiği faaliyet sırası ile çok daha esnek ve verimli organize edilmesine imkân tanımıştır. Ama ekonomi tarihçiler Amerikan fabrikalarındaki elektriklendirmeye günümüzde büyük bir dikkat ayrıldıklarının altını çizmek gerekir. Çalışmalarının ortak düşüncesi, elektrik gücünün fabrikalarda ölçülebilir bir verimliliği ulaşmasının yaklaşık 40 yıl - 1880li yıllardan 1920li yıllara kadar - sürdüğüdür. Ayrıca, insanlar ve bilgisayarlar arasındaki ara yüzeyinin insanlar ve elektrik arasındaki ara yüzeyin çok daha karmaşık olduğuna dair akla yatkın bir argüman getirilebilmektedir.

İnovasyon ve bilgi. İnovasyon, yeni bir bilginin yaratılmasına ve kurum içerisinde öğrenme ile sonuçlanan bir yaratıcılığı ve bazen de bir icadın temeli üzerine kurulmuştur. Başarısızlıklar da olsa, öğrenme, kurum için değerli bir varlık kazandırabilir. İnovasyonun kapsamı, birincil olarak bireyin dâhilinde ve kurumun kolektif bilgisinde mevcuttur. Teknoloji piyasanın karmaşıklığının artması ile bu giderek daha belirgin olmuştur. Bundan dolayı kurumum bilgi birikimi, mümkün olan inovasyonun türünü ve seviyesini belirlemektedir. Bir kurumun kültürü ve rutini geçmiş hatalardan bilgi yakalama kabiliyetine sahip ise, gelecek inovasyon çabalar geçmişteki hataları tekrarlamaz. Böyle bilgi sistemleri geliştiren kurumlar, bu bilgiyi depolamakta ve paylaşmakta çok daha iyi durumdadır ve böylece inovasyon işlemini, fikir üretimi, daha iyi karar verme ve daha etkili kullanma ile arttıracaktır (Sullivan, 2008:10-11).

İnovasyon ve yaratıcılık. İnovasyon genellikle yaratıcılık kavramları ile karıştırılmaktadır bu kavramlar ile birbirine benzetilmekte olup aynı anlamda değildir. Yaratıcılık, yeni bir fikrin oluşturulması iken inovasyon ise kimse tarafından yapılmayan

bir şeyi oluşturmak veya hali hazırda mevcut olan bir şeyi değiştirerek farklılık yaratmaktır.

Yaratıcılık, yeni, faydalı farklı fikirlerdir. Yaratıcılık, yeniliğin oluşmasına zemin hazırlayan bir olgu olup yeni ürün ve hizmetin ortaya konmasıdır. Yaratıcılığa ait birçok tanım yapılmıştır. Yaratıcılık bir insanı diğerlerinden ayıran ayırt edici özellik olarak tanımlanmıştır. Yaratıcılık düşünme ile ilgili olduğundan zihinsel bir işlev olarak görülebilir. Başka bir tanıma göre yaratıcılık, yeniliğin bir diğer versiyonudur. Yaratıcılık, yeni düşünce ve fikirler ile sonuçlanan zihinsel bir süreçtir. Yaratıcılık işlemi dört aşamadan oluşur. Bu aşamalar,

- *Hazırlık:* Bu evre yaratıcı düşünce ile ilgili daha önceki bilgi birikimimizi ifade etmektedir. Eğer bir bilgi birikimi olmaz ise yaratıcı düşünceden söz etmek mümkün değildir. Bir problem hakkında araştırma yapma veya istişare etme bu aşamanın örneklerinden sayılabilir.
- *Kuluçka:* Bu evre bilinçaltımızda oluşan düşüncelerin toparlanması ve açığa çıkarılmasıdır.
- *Aydınlanma:* Bu evrede yaratıcı fikir doğar, yeni düşünce ve fikirler işletme içerisinde grup üyeleri ile paylaşılarak değişimlere zemin hazırlanılabilir.
- *Doğrulama:* Bu evrede ortaya çıkan fikir denetlenir, sonrasında uygulama aşamasına geçirilir.

Bu aşamalar tamamlandıktan sonra yaratıcı fikir ortaya çıkacaktır. Yaratıcılık, inovasyon için bir orijinallik göstergesi olup büyük önem taşımaktadır. Yaratıcılık, inovasyon demek değildir fakat inovasyonun bir parçasıdır. Onun olası değerini gelişme ile kullanmaya izin vermektedir. Özetle, inovasyon ve yaratıcılık birbirinden farklı iki kavram olsa da birbirini tamamlayıcı etkileri vardır. Yaratıcılık, yeni fikirlerin oluşturulması ve geliştirilmesi faaliyetleri iken inovasyon yaratıcılığın bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İnovasyon yapma süreci. İşletmeler değişen dünyamızda varlığını sürdürebilmek, rekabet avantajı sağlayabilmek, pazar payını arttırabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için değişim süreci içerisine girerler ve bu da inovasyon ile mümkün olacaktır. Bunların yanı sıra inovasyonun bir diğer amacı, işletmelerin kar sağlaması ve

bu doğrultuda müşteri sadakatini sağlayabilmektir (Özkent, 2015;20). İnovasyon yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde mümkün olabilir (Keskin, 2012: 12):

Yatay inovasyon: Hali hazırda olan bir bilginin başka fikirlerle birleştirilmesi, bütünleştirilmesi ile gerçekleşen inovasyon türüdür. Bu inovasyona çapraz eşleştirme adı da verilmektedir. Ar- Ge departmanı olmayan işletmeler bu inovasyon türünü tercih etmektedir. Bu işletmeler genellikle küçük veya orta ölçekli işletmelerdir. Bunu gerçekleştirecek olan işletmeler, firmanın ihtiyaçlarını iyi bir şekilde ortaya çıkarıp, diğer firmaların özelliklerine bakarak, nasıl bir çözüm yolu izlediğini ortaya koyarak çapraz eşleştirme yaparak inovasyonu uygulayabilirler. (Keskin, 2012: 14).

Dikey inovasyon: İşletmelerde grup üyelerinin toplanarak beyin fırtınası yaratması olarak adlandırılan bu inovasyon işletme açısından hem zahmet hem de maddi açıdan külfet getiren bir yöntemdir. İşletmelerde dikey inovasyonun gerçekleşmesi için Ar–Ge merkezleri kurulmaktadır. Ar–Ge merkezleri işletmelerde, bilginin teknoloji ile birleştirilip ortaya yeni inovatik faaliyetlerin çıkmasını sağlayan çalışma merkezleridir(Erdil vd., 2016:6). Günümüzde işetmeler Ar–Ge çalışmaları için geniş bütçeler ayırmaktadırlar. (Keskin, 2012: 13). Ar-Ge merkezleri işletmelerde, yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi, iyileştirmelerin yapılması ve maliyetleri azaltmak suretiyle yapılan köklü değişim çalışmaları olarak tanımlanabilir. Ar–Ge çalışmalarında o güne kadar hiç üretilmeyen fikirlerin ya da hali hazırda var olan fikirlerin geliştirilmesi amaçlanır.

İnovasyon yapma süreci adımları. Günümüzde şirketler için inovasyon zorunlu hale gelmiştir. Bir şirket için inovasyon, yeni fikirlerin geliştirilerek satışların arttırılması, yeni ürünlerin pazara sunulması, maliyetlerin azaltılması ve rekabet üstünlüğü anlamına gelmektedir. Bu bağlamda inovasyon şirketler için zorunlu olup, şirketin stratejisinin en kritik noktası haline gelmiştir. İnovasyon devamlı olmanın yanında, süreklilik arz eder. (www.focusinnovation.net).

Yapılan araştırmalar neticesinde Richard Luecke, inovasyonun sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için yedi adımdan oluşabilen bir süreç olduğunu ortaya koymuştur. Bu süreçler aşağıdaki şekildedir (Luecke, 2009: 17-18):

1. Adım: İşletmeler inovasyon için bir vizyon geliştirip, onu yazılı bir şekilde ifade etmelidirler.

*2. Adım:*İnovasyon sürecine dahil olabilecek kişilerin belirlenmesi gerekmektedir.

3. Adım: Resmi olmayan yapı oluşturulup yeni fikirleri ortaya koyabilecek destekçiler belirlenir ve bu da ileriki aşamalarda bir bütünlük sağlayacaktır.

4. Adım: Oluşturulan fikirler iş ile bağdaştırılmalıdır ve şirkete sağlayacağı faydalar ve zararlar belirlenip yazılı hale getirilmelidir.

5. Adım: İnsanlarla iletişime geçilip yeni oluşan fikirleri işletme içerisindeki veya işletme dışındaki insanlara gösterilerek fikir sahibi olun.

6. Adım: Oluşan fikirlere karşı çıkan gruplara karşı direnişin yönetin ve bu vesile ile baştan önlem alınmış olunacaktır.

7. Adım: İnovasyon ile ilgili endişeleri bir kenara bırakıp devamlılığı ve sürekliliği sağlayın.

İnovasyon türleri. İnovasyon türleri teknolojik ve teknolojik olmayan inovasyon olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Teknolojik inovasyon içinde ürün ve süreç inovasyonu yer alırken, teknolojik olmayan inovasyon içerisinde pazarlama ve organizasyonel inovasyon yer almaktadır. OECD (2005)'nin tanımladığı inovasyon türleri Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. İnovasyonTürleri

İnovasyon	
Teknolojik İnovasyon	**Teknolojik Olmayan İnovasyon**
Süreç	Pazarlama
Ürün	Organizasyonel

Şirketleri zorunlu bir değişime sürükleyen küreselleşen dünyamızda inovasyon müşterilerin beklentisine göre farklı şekillerde sınıflandırılabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 129). Bu bölümde inovasyon türleri incelenmiştir. klaslandırmak olasıdır. Bu bağlamda yenileşme değişik sınıflara göre ayrılabilir. Bu bölümde inovasyon türleri incelenmiştir.

Teknolojik inovasyonlar. Teknolojik inovasyonlar ürün inavasyonu ve süreç inavasyonu olmak üzere iki gruba ayrılır.

Ürün inovasyonu.Ürün, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere bireylere sunulan fikir ve objelerdir. Örneğin; bir insan için bir elbise ihtiyaçken, kırmızı bir elbise

başka bir insan için istek oluşturabilir. İşletmelerin bunları iyi tespit edip bu yönde ürün, hizmet ve fikir geliştirmeleri gerekmektedir. Bu sayede bir ürün yeniliği sağlanmış olur ve pazara sunulabilir. Bununla birlikte, var olan bir ürün iyileştirilebilir veya geliştirilebilir. İşletmelerin birçoğu ürünlerinde farklı değişiklikler yapmaktadır. Örneğin; pazarda var olan cam bir şişe şekli değiştirilerek tekrar tasarlanabilir. İşte tüm bu süreçler ürün inovasyonunun oluşturur.

Pazara sunulan ürünler müşteriler tarafından değerlendirilir ve firmalara geri dönüş sağlanmış olur. Firmalarda bu doğrultuda yeni ürün geliştirme veya ürün değişikliği yoluna gidebilir. Örneğin, kokusu, aroması, değişik ambalaj çeşitliliği gibi özellikleri ile bir kahve piyasaya sunulabilir. Piyasaya sunulan ürünler pazarda birbiri ile rekabet eder. İşletmelerin kahve bileşiminde bulunan özellikleri ile örneğin; kokusu ile ve bilenmeyen özellikler ekleyerek örneğin; aroması gibi ürünlerinde yenileme yoluna giderler (Güleş ve Bülbül, 2004: 135). İşte tüm bu faaliyetler inovasyonun bir parçasıdır.

Yeni ürün geliştirme süreci yenilenecek ürüne göre farklı aşamalar getirsede genel olarak bu sürecin ortak aşamalara sahip olduğu söylenebilir. Genel olarak yeni bir ürün süreci Ar–Ge çalışmaları ile başlayıp pazara sunulması ve tüketiciden alınan feedback ile son bulmaktadır. Bu sürecin başlangıç noktası Ar–Ge merkezlerindeki çalışmalar olup bitiş noktası pazardır. Ancak, burada işletmelerin göz ardı etmesi gereken en önemli nokta pazarın dinamik ve değişken noktasıdır. İşletmeler burada temkinli olmalıdır zira teknolojisinin hızla değişmesi pazarın dinamik yapısını etkilemektedir (Uzkurt, 2012: 23). Cep telefonları önceden sadece haberleşme aracı olarak kullanılırken günümüzde fotoğraf çekme, görüntülü arama, mesajlaşma gibi unsurlar eklenerek ürün inovasyonuna örnek verilebilir. Bunun yanı sıra, diz üstü bilgisayarlar, gıda ürünleri(kandaki kolesterol oranını düşüren margarinler) de örnekler arasında gösterilebilir. İnternet aracılığı ile alışveriş, internet aracılığı ile fatura ödeme, bankacılık işlemlerinin yapılması(kredi kartı ödemesi, para gönderme) hizmet inovasyonuna örnek gösterilebilir.

Süreç inovasyonu. Süreç inovasyonu, yeni bir yöntemin ortaya çıkarılması veya geliştirilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Örneğin; bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmeler yapılması gibi. Ancak Davenport süreç yeniliğini; görünür iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal karar ile, temel işletme süreçlerinin, radikal bir şekilde iyileştirilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlamda süreç inovasyonu radikal bir

şekilde gerçekleşmesi söz konusu olacaktır (Akgemci ve Güleç, 2010: 141).Üretim sürecinde yapılan yenilikler maliyet düşürücü çabalarken, sürece yönelik yenilikler daha önce kullanılmış veya geliştirilmiş bir yöntemin uygulamasını içermektedir (Önal, 2009: 26).

Süreç yeniliklerinin amacı, ürün maliyetlerini azaltmak, kaliteyi arttırmak ya da bir ürünü iyileştirmek olarak ifade edilmektedir. Süreç inovasyonunun, farklı bir üretim yönetiminin ortaya çıkarılması veya var olan yöntemin geliştirilmesi ile daha gelişkin hale getirilmesidir (Toprak, 2013: 5). Hammer ve Champy, süreç kavramını, girdinin alınması ve müşteri için değer ifade edebilecek çıktıyı ortaya koyabilen faaliyetlerin toplamı olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanım ile süreç, girdinin alınıp çıktının oluşturulması şeklinde ifade edilebilir. Bu bağlamda süreç yeniliği, girdinin alınıp değer yaratılarak müşteriye bir çıktı halinde sunulmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Akgemci ve Güleç, 2010: 139). Süreç inovasyonuna örnek olarak, otobüs biletlerini otobüs yazıhanelerinden alırken şimdi telefon ile elektronik bilet kesme işlemi ile alıyor olmamız süreç yeniliğine örnek gösterilebilir.

Teknolojik olmayan inovasyonlar. Teknolojik olmayan inovasyonlar pazarlama inovasyonu ve örgütsel inovasyon olarak ikiye ayrılır.

Pazarlama inovasyonu.Pazarlama inovasyonu, işletmenin karlılık oranını arttırmak, müşteri taleplerini daha iyi bir şekilde karşılamak üzere ürün tasarımında, ürün paketinde ve ürün promosyonunda veya fiyatlandırılmasında farklı yöntemlerin geliştirilmesini içeren yeni bir pazarlama yöntemidir (Kanber, 2010: 11).

Pazarlama yeniliği, firmanın ürünlerin yeniden tasarlanarak veya var olan ürünlerin iyileştirme yoluyla ortaya çıkarılarak, pazarlama yöntemlerinin geliştirilip diğer firmalara rekabet üstünlüğü sağlamasıdır (Kurtuluş, 2012:7). Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımından, tanıtımına, fiyatlandırılmasına ve konumlandırılmasına kadar ki tüm süreçleri kapsamaktadır

Pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmak amacıyla, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilen, yeni pazarlar açmayı hedefleyen ve bunu sürekli hale getirilebilmesi anlamını taşır (Oslo Kılavuzu, 2015: 59). Pazarlamaya inovasyonların asıl amacı işletmenin karlılık oranını ve satışlarını artırmaktır. bu doğrultuda tüketicinin taleplerini iyi bir şekilde analiz etmek ve karşılamanın yanı sıra işletmenin yeni pazara

girerek ürününü sunması hedefini taşımaktadır (Sanrı, 2011: 15). Yenilenme, işletme dışı ve içi kaynakları etkileyen bir dış etmendir ve devamlılık ister. Bu sebeple inovasyonu destekleyen girişimciler ilerleyen zamanlarda daha çok üretme ve pazarlama şansı elde edebilmektedir (Toprak, 2013: 6).

Pazarlama inovasyonu, bir üründe tasarım ve ambalaj değişikliğinin yapılması, ürünün konumlandırılması, ürünün fiyatındaki değişiklikler ve promosyonçalışmalarını kapsayan bir süreçten oluşmaktadır. Otomobiller önceden sadece ulaşım amaçlı kullanılırken günümüzde otomobiller üzerinde yapılan iyileştirmeler örneğin; çeşitli renklerde olması, lazer kesim olması, üstünün açılması gibi pazarlama inovasyonuna örnek gösterilebilir. Televizyon programlarında bir ürünün konumlandırılması da pazarlama inovasyonuna örnek gösterilebilir. Bunun yanında örneğin; bir deodorant aldığımızda yanında küçük bir eşantiyon deodorant verilmesi pazarlama inovasyonuna başka bir örnek gösterilebilir.

Organizasyonel inovasyon. Organizasyonel yenilik, maliyetleri düşürmek, çalışan memnuniyetini sağlamak, işgücü üretimini arttırmak amacıyla işletmenin performansını yükseltmek amacı ile yapılmaktadır. Başka bir deyiş ile organizasyonel yenilik, teknoloji ve çevredeki değişikliklere uyum ile öğrenme süreçleri olarak da tanımlanabilmektedir. Organizasyonel inovasyonların firmanın idari ve işlem maliyetlerini düşürdüğü, çalışan memnuniyetini sağladığı ve bu bağlamda işletme performansını arttırdığı söylenebilir (OECD/Avrupa Komisyonu, 2005: 35). Organizasyonel inovasyon, firma içerisinde personelin daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Bu ise verimliliğin ve performansın artmasına yol açmaktadır. Organizasyonel yeniliğe örnek olarak, üretim, satış ve dağıtım personeline, iş akışı içerisinde daha fazla yetki ve sorumluluk vermek gibi. Bu durum organizasyon içerisinde personelin kendisine olan güvenini arttırarak daha verimli çalışmasına yol açmaktadır.

İnovasyon neden önemlidir? İnovasyonun temel amacı, şirketlerin rekabet amacı sağlamak amacı ile müşterilerinin istek ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni bir ürün ortaya çıkararak karlılığını arttırmaktır. Küreselleşen dünyamızda tüm bu talepleri karşılayabilmek için değişim yoluna gidilmesi gerekmektedir. Yaşanan bu değişim yönetim anlayışında köklü bir yapılanmayı ve yenilenmeyi gerektirmiştir.İnovasyonun bir işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır(Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21): (a) Rekabet

üstünlüğü sağlamak, (b) Kâr sağlamak, (c) Verimliliği arttırmak, (d) Şirketi ayakta tutabilmek, (e) Kaynakları ortaya çıkarmak veya geliştirmek olarak sıralanabilir.

Tarihsel açıdan bakıldığında inovasyon faaliyetleri işletmelere ve ekonomiye önemli ölçüde katkı sağlamıştır(Trott, 2005: 5). İnovasyonun temel amacı farkındalık yaratarak, müşteri taleplerine uygun ürün ve hizmetleri tanımlayarak, ihtiyaçları karşılamak ve bu doğrultuda kar elde edip satışları arttırmaktır. Bu ise güçlü bir marka oluşturularak yapılabilir. Örneğin, apple bunu başaran dünya markaları arasında yer almaktadır. Cep telefonu, i pad, bilgisayar denildiğinde akla gelen ilk markadır. Steve Jobs bir söyleyişinde bu denli başarılı olmasını yapılan yenilikleri takip etmesini değişikliklerin sürekli ve devamlı olmasına bağladığını ifade etmiştir.İşletmeleri inovasyona iten nedenlerden bir diğerine baktığımızda ise, işletmenin hedefleri doğrultusunda gelecekte hayatta kalabilmek ve rekabet üstünlüğünü koruması olacağı söylenebilir. Birçok işletme gerçekleştirdiği değişimler ve yenilikler ile önemli kazançlar elde etmektedirler (Akgemci ve Güleç, 2010: 147).

Günümüzde, rekabet üstünlüğünü korumanın tek yolu maliyetlerin azaltılması olmayıp aynı zamanda müşteri gereksinimlerini belirlemek ve bu doğrultuda yeni ürün ve hizmetlerin pazara sunulması, yeni ve modern ürün ve hizmet yaklaşımlarının geliştirilmesi gibi faktörler bu alanda sıralanabilir. Maliyetten daha fazla önem arz eden bu etmenler inovasyonun önemini ortaya çıkarmaktadır. Çünkü Pazar payını arttırmanın ve rekabet üstünlüğünü korumanın yolu bunlardan geçmektedir (Toprak, 2013: 8).

İnovasyonunişletmeler için önemi. Değişen dünyamızda inovasyon işletmelerin hayatta kalabilmesi için zorunlu bir etmendir. İnovasyon, işletmenin içinde bulunduğu fırsatları değerlendirme, rekabet gücünü artırma ve bunu avantaja çevirme, yeni fırsatlar yakalayarak işletmeyi başarıya ulaştırması olarak ifade edilebilir. İnovasyon bir işletme için neden önemlidir? Bir işletme neden inovasyon yapmalıdır? Sorusunu cevapladığımızda, İşletme için inovasyon yapma nedenleri arasında; yeniliği sürekli kılmak, kar payını yüksek tutmak, işletmede çalışanların morali yüksek tutarak yaratıcılığa ortam oluşturabilmektir. Bunun yanı sıra yaratıcı çalışanları işletmeye çekebilmek veya işletmede tutmak, işletmede çalışanların işlerini keyifli bir şekilde yapmalarına ortam hazırlamak ve çalışanları motive etmek gibi sebeplerde olabilir (Tunç, 2008: 9).

İşletmelerin inovasyon yapma nedenleri arasında sosyo-kültürel etmenlerde sayılabilir. Küreselleşmeyle toplumların istek ve ihtiyaçları aynı yönde olmuştur. Toplumlar arasındaki ticari yakınlaşma, kültürel etkileşime neden olmuştur. İnsanlar her şeyin daha iyisini ve yenisini istemeye başlamıştır. Bu bağlamda inovasyon zorunlu hale gelmiştir (Özkalp, 1998: 133). Çağdaş teorilere bakıldığında, istek ve ihtiyaçlar doğrultusunda pazara sürekli yeni ürünler sunarak, teknolojik gelişimleri takip ederek inovasyona yatırım yapılması esas alır. Bir işletmenin uluslararası platformda rekabet edebilmesi için çağdaş teorileri göz ardı etmemesi ile mümkün olacaktır (Durna, 2002: 15). Özetle işletmelerin inovasyon yapma nedenlerini şu başlıklar altında sıralayabiliriz: (a) Maliyetlerin düşürülmesi, (b) Ürün ve hizmet kalitesinin arttırılması, (c) Rekabet üstünlüğünün sağlanması, (d) Çevrenin korunması, (e) Enerji tasarrufu, (f) Teknolojik gelişmelerin takibi, (g) Müşteri ilgi ve isteklerinin değişmesi, (h) Pazara yeni ürünler sunmak, (i) Kar oranını arttırmak, (j) Satışları arttırmak.

İnovasyonun ülkeler ve toplumlar için önemi. Özellikle 1980'li yıllarda ABD sahip olduğu üstün rekabet gücü karşısında Japonya'yı bir tehdit unsuru olarak görmüş, bu durum karşısında maliyetlerin düşürülmesi, operasyonel etkinliğin arttırılması ve kalite yönetimlerinin geliştirilmesi gibi alanlarda çeşitli politikalar uygulamıştır. ABD'de olduğu gibi diğer gelişmiş ekonomilerde de kitle üretiminden esnek üretime bir geçişin yaşandığı gözlemlenmiş; yalın üretim, altı sigma, toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri, iyileştirme gibi yeni yönetim kavramları uygulamaya alınmış, böylece bir verimlilik sıçraması gerçekleştirilmiştir (Şengün, 2009, 16). Bir ülkenin ekonomik yönden başarı en önemli unsuru teknolojiye yaptığı yatırımlardır. Teknolojide yapılan inovasyonlar, toplumun refah seviyesini yükseltir ve ekonominin devamlılığını sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerin uluslararası rekabette güçlü olmalarının sebebi teknolojik alt yapılarının sağlam olmasıdır. (www.focusinnovation.net). Gelişmiş ülkelerde gayri safi milli hasılanın %3'ü Ar-Ge merkezi çalışmalarına ayrılmakta iken, gelişmekte olan ülkelerde ise, bu oran %1'e bile ulaşamamaktadır. Yani, gelişmiş ülkeler Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla bütçe ayırmakta iken, gelişmekte olan ülkelerin ayırmakta olduğu kaynak miktarı neredeyse yok denilecek biçimdedir. Bunların yanı sıra inovasyonun var olabilmesi için devletlere de büyük iş düşmektedir (Özpolat; 2015). Küreselleşen dünyada uluslararası rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen ülkeler, Ar–Ge çalışmalarına yoğunlaşarak yüksek inovasyon yeteneğine dayalı, dinamik rekabet üstünlüğü anlayışını sağlamaktadır (Taş, 2005: 30).

İnovasyonkaynakları. Günümüzde, yaşanan sosyo – kültürel gelişmeler, teknolojik değişim, rekabet işletmeleri inovasyona zorlamıştır. Bu açıdan bakıldığında inovasyon, yeni fırsatların değerlendirilmesine, yeni pazarların ortaya çıkmasına, rekabet üstünlüğü sağlamaya, hayat standartlarının iyileştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur.İnovasyon insan zekâsının ürünüdür. Zekâ ürünü olan bu inovasyon işletmeler fırsatları değerlendirip amaçlarına ulaşacaklardır. Yedi tane inovasyon kaynağı belirlenmiştir. Bunlardan dört tanesi içsel yani işletme içindeki değişmelerle ilgilidir. Diğer üçü ise dışsal yani işletme dışındaki değişimleri içermektedir.

İçsel kaynaklar dört başlık altında sıralanabilir: (a) Beklenmeyen gelişmeler, (b) Uyumsuzluklar, (c) Süreç gereksinimleri, (d) Pazar ve sektör yapısındaki değişiklikler.

Dışsal kaynaklar üç başlık altında toplanmaktadır: (a) Demografik yapıdaki değişiklikler, (b) Algılama değişiklikleri, (c) Yeni bilgi.

İşletme içi kaynaklar. İşletmeler teknolojilerden faydalanmak, mevcut düzenini sürdürebilmek veya iyileştirebilmek adına ürün, hizmet, süreç ve pazarlama yöntemleri geliştirmesi işletmeleri inovasyona zorlamaktadır. İşletme içi kaynaklar basit bir tanım ile işletme içerisindeki değişikliklerdir.(Ürün, hizmet, süreç vs gibi) Bu değişiklikler aşağıda incelenmektedir. Bu kaynaklar aşağıda örneklerle anlatmaktadır.

İşletmelerin başarılı bir inovasyon oluşumu beklenmeyen başarı ve başarısızlıklardan oluşturmaktadır. Çünkü bu gelişmeler, en kolay inovasyon kaynağıdır. Bu durumdan faydalanabilmek için en önemli yol iyi bir analizdir. Örneğin; rakip işletmenin pazarda beklenmedik bir başarı yakalaması diğer işletmeler tarafından izlenilerek, sorgulanmalıdır.

Uyumsuzluk durumu.uyumsuzluk aykırılık olarak tarif edilmektedir, fakat uyumsuzlukların inovasyon kaynaklarını oluşturduğu düşüncesindedir. Uyumsuzluklar şu başlıklar altında incelenmiştir.

- Bir Sektörün Ekonomik Gerçeklikleri Arasındaki Bağdaşmazlık: bir ürün veya hizmete talep artıyorsa ekonominin iyileşmesi ve karlılığının artması gerektiğini savunmuştur. Bu şartlar altında karlılığa ulaşamayan firmalar ekonomik gerçekler arasında bir uyuşmamazlık ifadesi olacaktır.

- Bir Sektörün Gerçekliği ile Ona İlişkin Varsayımlar Arasındaki Bağdaşmazlık: Bu tür uyuşmamazlıklara bakıldığında bir firma sektörde doğru olan bir değişikliği yanlış algılaması sonucunda hatalı bir girişimde bulunması sonucu ortaya çıkmaktadır.
- Bir Sektörün Çabaları ile Müşterilerin Değer ve Beklentileri Arasındaki Bağdaşmazlık: Bu tür uyumsuzluklar sektörde en sık görülendir. Üreticiler ve tedarikçiler müşterinin istek ve ihtiyaçlarını yanlış algılayabilirler. Müşterinin beklentileri ile üretici ve tedarikçimin pazara sunduğu ürün farklıdır.
- Bir Sürecin Ritmi ya da Mantığının İçerdiği Bağdaşmazlık: Bu uyumsuzluk belli bir süreçteki bir eksiklikle, söz gelimi tüketicinin bir ürünü nasıl kullanabileceğiyle ilgili bir eksikle ilişkilidir.

*Süreç gereksinimleri***.** Var olan bir süreci değiştirmek veya iyileştirmek anlamına gelmektedir. Bu da bir inovasyon ile mümkün olmaktadır. Çünkü bir değişiklik söz konusudur.Süreçinovasyonunun amacı, işletmenin maliyet düşürerek, kalite ve verimliliği arttırmak ve bunun sonucunda ticari başarıyı yakalayabilmektir. Süreç gereksinimlerine dayalı inovasyon kriterleri şunlardır; (a) Kendi başına işleyen bir süreç, (b) Zayıf bir halka, (c) Hedeflerin tanımı, (d) Çözüm unsurlarının net olması, (e) Daha iyi bir yol algısının oluşması.

*Sektör ve pazar yapısındaki değişmeler***.** Sektör ve Pazar yapısındaki hızlı değişmeler işletmeler için inovasyon fırsatları yaratabilir. Bu doğrultuda işletmeler pazarı iyi bir şekilde analiz edip değişim yaratabilirler. Burada kritik nokta müşteri tercihlerini, beğenilerini doğru anlamaktır.

Dışsal Kaynaklar. İşletme dışı kaynaklara bakıldığında; firmaların pazara hakim olma isteği, rakiplerine karşı üstünlük sağlama, prestijini arttırma gibi nedenlerden dolayı dışsal ortamdaki değişkenler araştırılıp bu yönde inovasyon yaratılabilmektedir. Dışsal kaynaklar üç başlık altında aşağıda incelenmektedir.

*Demografik yapıdaki değişiklikler***.** En basit tanımı ile toplumdaki nüfus yapısı olarak ifade edilmektedir. Bunlar yaş, cinsiyet, doğum oranı(nüfus büyüklüğü), göç ve nüfus değişiklikleridir. Nüfus değişiklikleri yeni ihtiyaçları doğurmaktadır. Örneğin genç kesim için yaşam stilinde yenilik, hayatı daha çok kolaylaştıracak teknolojik aletlerin varlığı, eğlence sektöründeki yenilikler, yaşlılar için ise sağlık alanında yapılacak yenilikler baş

gösterecektir. Bu bağlamda işletmeler için nüfus yapısı inovasyon için ortam hazırlamaktadır.

Bir ülkede göç ise taşıma sistemlerindeki problemleri ortaya çıkarmaktadır. Örneğin, uçak, metro vs. gibi yeniliklerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Aynı zamanda köyden şehre göç eden bir nüfus yapısında ise burada küçük konutlara ve bunlara uygun küçük eşyalara ihtiyaç duyulacaktır. Bu bağlamda mini buzdolabının geliştirilmesi bir inovasyon örneği olabilir. Bir işletmenin ülkenin nüfus yapısındaki değişiklikleri doğru anlaması, doğru analiz etmesi ve bunun sonucunda ise inovasyon fırsatı doğacaktır. Aynı zamanda nüfus yapısının öngörülebilir olması da işletmeler için riski de azaltmaktadır.

*Algılamadaki değişiklikler***.** Bir işletmenin gerçek durumu yanlış algıladığı ve bu yüzden hatalı girişimlerde bulunması olarak ifade edilebilmektedir. Algılamadaki bu değişiklik ise inovasyon fırsatı yaratabilmektedir. Bunun yanı sıra müşterinin algıdaki seçiciliği,promosyon çalışmaları algının değişimini sağlamaktadır. Örneğin, bir thsirt aldığımızda fiyatının 10 lira olması fakat firmanın bunu 9.99 lira olarak gösterip algıda bir seçicilik yaratmasıdır. Bu durumda müşteri belki 10 lira olan üründen almayacaktır fakat fiyat 9.99 lira olduğunda algıda seçicilik yakalanmış olup ürün satın alınabilir. İşletmelerin, müşterilerin çevredeki değişiklikleri nasıl algıladığına ilişkin çalışmalar yapmaları gerekmektedir. Müşterilerin tercih edebileceği ürünleri analiz edip bu yönde fikir geliştirmeleri gerekmektedir. Son 20 yılda sağlık sektöründe önemli değişikliklerin olduğu görülmektedir. Bir anda ortaya çıkan kötü hastalıklar ile insanlar üzerinde korku oluşturmuştur. Bu ise firmalar için inovasyon fırsatı yaratmış olup bu doğrultuda sağlıklı gıda ürünleri üretilmiş, sağlık üzerine televizyon programları düzenlenmiştir.

*Yeni bilgi.*Bilgiye dayalı inovasyon, işletmelerde grup üyelerinin bir araya gelerek bilgilerin toplanması ve sonrasında ilişkilendirmesi süreci olarak adlandırılabilir. Bu sebeple yeni bir bilginin doğması, ticarileştirilmesi ve sonrasında pazarlanması uzun sürebilmektedir. Bu doğrultuda bilgiye dayalı inovasyon tüm inovasyon kaynakları içerisinde hayata geçirilmesi en uzun kaynak olduğu söylenebilir.

İnovasyonda Başarılı Olma Yolları. İnovasyon, tüm organizasyonu ilgilendiren, pazarda yer alabilecek fırsatları yakalayarak işletme için zorunlu olan sürekli faaliyettir. İşletmeler açısından bakıldığında inovasyon değişim sürecini yönetebilme kabiliyetidir. Bu noktada, istenilen başarının sağlanabilmesi için inovasyonun nasıl yönetilmesi

gerektiğinin iyi bilinmesi gerekmektedir. Ayrıca inovasyonun sürekli ve devamlı olması istenilen başarının sağlanması anlamına gelmektedir. İşletmeler inovasyonu başarıyla yönetebilmek için çalışanlarına yetki ve sorumluluk vermelidir ve bu doğrultuda çalışanlar yeni bir sorumluluk veya rol üstlenerek bireysel çıkarları için değil örgüt çıkarları için bir araya gelerek daha etkin ve verimli bir ortam yaratılır (Keçecioğlu, 1998).

İşletmeler inovasyon yaparken nelerden kaçınılıp, nelerin yapılması gerektiğine dikkat etmelidir. İşletmelerin inovasyonu başarılı yönetmesi için; (a) İşletme içerisinde bilgi, deneyim ve bunları kullanma yeteneğinin olması, (b) İşletme stratejisinin oluşturulması, (c) İnovasyon stratejisi, mevcut teknoloji ile uyumlu, pazardaki tehditlerle başa çıkabilecek, taleplerin oluşmasını sağlayacak şekilde biçimlendirilmeli, (d) Oluşan bilgilerin teknolojik alan, iş fonksiyonları ve ürünlerle ilişkilendirilerek kullanılması gerekmektedir.

Bir işletmede inovasyon yönetiminin başarı ile gerçekleşmesi ancak örgütsel öğrenme ile mümkün olabilmektedir. Örgütsel öğrenme sürecini hızlandırmak ve etkin hale getirebilmek için; tecrübelerin paylaşımı, başarısızlıklardan ders çıkarma, başka firmaların stratejilerini gözlemlemek, farklı bir bakış açısına sahip olmak gerekmektedir. Sloaneinovasyonun gerçekleşmesi için yöneticilere önerilerde bulunmuştur (Aktaran, Çeliktaş, 2008: 22-25): (a) Bir vizyona sahip olmak, (b) Değişiklik için korkuların üzerine gitmek, (c) Oluşabilecek riskleri göze almak ve örgüt üyelerini cesaretlendirmek, (d) Dinamik bir öneri planına sahip olmak, (e) Mevcut kuralları değiştirmek, (f) Yeni yollar keşfedip bu yönde müşteri taleplerini karşılayarak fırsatları değerlendirmek, (g) Çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermek, (h) Çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk onların güvenini arttırmak, (i) İşbirliği yapmak, (j) Başarısızlığa direnç göstermek, (k) Başarısızlıkla sonuçlanan bir inovasyonda asla pes etmemek, (l) Prototipler kurmak, (m) Hırslı olmak.

İnovasyonun ayak bağları. İnovasyonun yapılmasını engelleyen birçok faktör bulunmaktadır. İşletmenin inovasyona yanaşmamasında sebepler olabilir ya da inovasyonu olumsuz etkileyebilecek durumlar söz konusu olabilir. Bu faktörler arasında; bilgi eksikliği, maliyetlerin yükselmesi, araştırmalar için bir bütçenin olmayışıgibi faktörleri kapsamaktadır (Göker 2009, 34).Bunların yanı sıra inovasyonun yapmanın

önündeki en büyük engel üst yönetimin yetersiz desteği olacaktır (Şnegül,2015:149). İyi fikirler bazen uygulamaya geçmeden ölür. Üretkenlik ve yeniliği olumsuz etkileyebilecek davranışlar şunlardır (Adair, 2010: 93-94): (a) Henüz işin başında olmayacağını kabullenmek, ortaya çıkan düşünceye karşı tepki vermek, alay etmek, (b) Grup üyelerine güvenmemek, (c) Oluşan fikir ile çok erken değerlendirme yapmak, kestirip atmak.

Yeniliğin oluşumuna destek veren ve üretken yöneticiler belirli özellikleri sergileyip kenara çekilmez. Bu liderler şu davranışları göstererek çalışanlarına destek olur: (a) Riski göğüsleme, (b) Oluşacak fikirlere destek verme, (c) Yetki ve sorumluluk verme, (d) Problemlere karşı hızlı dönüş, (e) Motive etme.İnovasyon sürecinde yukarıdaki özelliklere sahip bir lider yok ise bu durum etkin ve inovatif durumların ortaya çıkmasına engel olacaktır (Taşgit ve Torun 2016:122). İnovasyon yönetimine engel olan değişkenlerden bir diğeri ise değişime karşı gösterilen bireysel veya örgütsel etmenlerdir. Bireysel ve örgütsel çıkarlar, örgüt içi çatışmalar, iletişim eksikliği bu engeller arasında sayılabilmektedir. İnovasyona ayak bağı olan engeller üç grup altında toplanabilir.

İnovasyon sürecinde yönetici yeniliğe açık değilse ve yeniliği benimsemezse, işletme çok iyi bir stratejiye sahip olsa da sonuç alması imkânsız hale gelmektedir. (Çakırer 2009337).İnovasyonun önündeki diğer engeller şöyle sıralanabilir(Karaçelebi, 2013:51): (a) İnovasyonun bir süreç olarak görülmemesi ve bu nedenle süreçle ilgili bilgilerin tam olmaması, (b) Çalışanların sorumluluk ve risk almak istememesi. Çalışanların risk almayarak kariyerlerini güvence altına almak istemesi, (c) İnovasyon tanımında ortak bir algının yaratılamaması, (d) Maliyetlerin azaltılması, motivasyon ve verimliliğin arttırılması gibi etkenlere daha çok önem verilerek inovasyon çalışmalarının ikinci planda tutulması.

Yukarıda belirtilen maddeler inovasyon yapma sürecindeki engellerdir. Bir işletme vizyon oluşturup önündeki olabilecek engelleri gördüğü sürece ve bunu çözüme kavuşturduğu sürece daha etkin çalışacaktır.

İnovasyonun Stratejilerinin Belirlenmesi. Bir inovasyon stratejisinde; pazar stratejisi oluşturma, üretim portföylerini minimuma indirme ve öncelikleri belirleme olmak üzere üç öge bulunmalıdır (Fisk, 2011:316-317):

Pazar stratejisi oluşturma: İşin amacının ve yönteminin, işletmenin gelecekte kendisini nerede görmek istediği açıklanması gerekmektedir. Yani, vizyon ve misyon

belirtilmelidir. Bu stratejide üç ila on yıl arası bir dönemde olabilecek inovasyon, oluşabilecek iş planının da kabul edilebilir olması ile mümkün olacaktır.

Üretim portföylerini minimuma indirme: Hedefler doğrultusunda ürün ve hizmet dengesini sağlayarak, zayıf ürünlerin belirlenmesi, kar artışı düşüncesi için çalışmaların yapılması ve tüm bunlar yapılırken üretim maliyetlerini minimuma indirebilecek bir strateji ile hareket etmektir.

Öncelikleri belirleme: İnovasyon için, en önemli aşama öncelikleri belirlemektir. Bu aşamada odak noktası hedef müşterikitlesi, ürün ve ürün çeşitliliğidir. Belirlenen stratejiler sonucunda projeler aşamalı olarak hayata geçirilir. Bu çalışma ratzı risk unsurunu minimize eder. Burada işletmelerin dikkat etmesi gereken en önemli nokta kısa, orta ve uzun vadede öncelikleri belirlemek olmalı, bu amaca yönelik stratejiler geliştirmelidirler.

İnovasyon stratejilerini uygulamak mevcut stratejileri uygulamaktan daha zordur. Çünkü inovasyon yeni bir ürün veya hizmet gerektirir, bu ise işletmeler açısından bakıldığında risk taşımaktadır. Bu tür stratejiler sürdürülebilirlik ister, dolayısıyla bu stratejilerin iyi belirlenmesi ve beklenmedik olaylara karşı oluşabilecek olumsuzluklar tespit edilip bu yönde harekete geçilmelidir. İnovasyon stratejileri sabit veya geliştirilebilir stratejilerdir. Sabit olan stratejik durumda daha az belirsizlik içerir, yukarıdan aşağıya hareket etmektedir. Geliştirilebilir bir strateji olduğunda ise fırsatları açığa çıkaran, fırsatları değerlendiren ve aşağıdan yukarıya doğru bir seyir göstermektedir (Fisk 2011:317).

İletişim ile yeniliği güçlendirme. İşletmelerin bir ürün veya hizmeti pazara sunduktan sonra müşterilerden gelen geri bildirimi dikkate alarak bir dahaki ürün sunumunda oluşan ihtiyaçlara göre ürün tasarlaması ve pazara sunması işletme ve müşteri arasındaki iletişimin algılanması ve işletmenin müşterilerden gelen talep doğrultusunda ürün meydana çıkarması ile iletişimin inovasyonu güçlendirme bakımından önemi vurgulanmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanların örgüt içerisinde kuracağı iyi bir iletişim yanlış anlamaları ortadan kaldırarak üretkenliği arttırır, çatışmaları önler ve yeniliğin gelişmesine ortam hazırlamaktadır. (Adair2010:93).

2. İlgili Araştırmalar

Woodman (1993) yılında inovasyon üzerine yaptığı araştırmasında örgütü meydana getiren bireylerin yaratıcı çıktılarından oluştuğunu ortaya koymaktadır. Yuan ve Zhou (2015);ın yılında yaptıkları araştırmasında inovasyonun geri plana atılmasının örgüt üzerinde olumsuz bir etki yaptığını ortaya koymuştur.

Mumford vd. (2012), inovasyon ve yaratıcılığın bireysel seviyede, yaratıcı problem çözme yeteneklerinin yanı sıra tecrübe, yetenekler ve motivasyondanda etkilendiğini belirtmiştir.

Bandura (1997) da aynı şekilde; bir bireyin inovatif çıktıları üretebilmesinin örgüte büyük fayda sağladığını ortaya koymuştur.

Uzkurt(2008) yılında yapmış olduğu araştırmasında inovasyonun yalnızca tek bir faaliyetten meydana gelmediği,alt süreçlerle beraber kendi içindeki etkileşimin bir sonucu olarak oluşan bir süreç olduğunu, inovasyonun sadece fikirler, icatlar veya pazar geliştirme biçiminde algılanmasının örgüt yapısına büyük katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Kırım (2006) yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında, yenilik ve inovasyon arasında anlamlı bir farkın olduğunu ifade etmiştir. Kırım çalışmasında inovasyon ve yenilik arasındaki farklılığa vurgu yaparak yeniliklerinin hepsinin inovasyondan sayılmayacağı, yeniliğin inovasyon olarak sayılması için inovasyonu ortaya çıkaracak kurum veya kişinin pazardaki diğer rakiplerinden farklılaşarak satın alma kararlarını kendi tarafına çevirmesi gerektiğini; başka bir ifade ile tüketicilerin yeniliği satın almaları ve diğer rakiplerine göre yüksek fiyatla almaya gönüllü olmalarını ifade etmiştir.

Güleş ve Bülbül'de (2004) yılında yenilikçilik, işletmeler için stratejik rekabet isimli araştırmasında inovasyonu; kurum tarafından bir fikrin, düşüncenin, sistemin, aracın, programın, politikanın, hizmetin, ürünün yada sürecin ilk defa kullanılmasını veya sunulması olarak tanımlarken inovasyonun ve örgüt üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

C. LİDERLİK TARZLARI – İNOVASYON İLİŞKİSİ

Taylor yaratıcılık ve yenilikçiliğin insanlığın ilerlemesi, işletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri açısından gerekli olduğunun önemini vurgulamaktadır (Selby vd., 2005:300) . Yaratıcılık, fikirlerin bir araya getirilerek yeni bir buluş oluşturulması sürecidir. Aynı zamanda yaratıcılık yeniliğin temelini oluşturmaktadır. Bu doğrultuda inovatik faaliyetlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yaratıcılık bir süreçtir; bir problemin belirlenmesi, problem hakkında çözüm üretilmesi ve bunu farklı bir görüş açısı ile anlamlandırılmasıdır. Örgüt içerisinde ise yaratıcılığın denenmesi,bu süreçte ortaya çıkan başarısızlıkları öğrenme fırsatına dönüştürerek başarıya ulaşması beklenmektedir. Bir lider çalışanlarının yaratıcı yönünü geliştirmek için çalışanlarına güvendiğini hissettirmeli, yetki ve sorumluluk vermeli, risk almalarını desteklemeli ve onların inovatik faaliyetleri ortaya çıkarmasını sağlamalıdır (Çelik ve Akgemici, 1998: 21; ShalleyveGilson, 2004:37). İnovasyon diğer bir ifade ile yenilik kavramını içermektedir.

Yenilik kavramını en geniş anlamı ile inceleyen bilim insanlarından birisi olan Schumpeteryeniliğin yaratıcılığın bir sonucu olarak ele almıştır (Top, 2008:25). Schumpeter'a göre yenilik her girişimcide olması gereken bir olgudur. Girişimci yeni ürün geliştirebilmeli, ürünleri için yeni pazara arayışında olmalı ve yeni bir örgüt yapısını oluşturabilir nitelikte olmalıdır. Yenilik mevcut teknolojinin kullanılarak yeni ürünlerin ortaya çıkması ile mümkün olacaktır (Döm, 2006: 5; Larson, 2000: 306). Yeniliklerin piyasada oluşturacağı etkiye yaratıcı yapım da denilebilir (Lambooy, 2005:1140).

Yaratıcı ve yenilikçi lider bu noktada işletme için kritik bir rol oynamaktadır. Yaratıcılığın sonucu olarak yenilik ortaya çıkmaktadır; yenilik ise işletmeyi inovasyona götürmekte olup yeni bir değişim veya hali hazırdaki araçların iyileştirilmesi sonucu meydana gelmektedir. Bu düşünceye sahip liderler, oluşabilecek fırsatları görüp bu doğrultuda risk alabilen kişilerdir (Çögürcü, 2016: 66; Öz Devecioğlu ve Karaca; 2015:16). Çağdaş bir lider, yenilik yapmalı ve yaptığı yeniliklerin sonucunu ticarileştirebilmelidir. İşte bu noktada lider, işletme için başarı sağlayacaktır ve yapılan yenilik yeni ürünlerin piyasaya sunulması, yeni üretim tekniklerinin geliştirilmesi, pazarların elde edilmesi, yeni kaynakların elde edilmesi gibi konuları içermektedir (Fidan ve Yılmaz, 1996:10). İşletmeler günümüz dünyasında yaratıcı ve inovatik bir lider ile kendisini göstermelidir. Yaratıcı ve inovatik bir liderin özelliklerine baktığımızda, bu

lidelerin sergiledikleri ortak davranışların şunlar olduğu görülmektedir: (a) Karmaşık durumlar için çözüm üretme, (b) Sonuç odaklılık, (c) Fikir üretebilen, (d) Yorumlama yeteneği, (e) Özgün ifadeler kullanabilen, (f) Yapıcı, (g) Çalışanlarını teşvik eden, (g) Araştırmacı.

Araştırmacılar işletme faaliyetlerinin devamlı olabilmesi için yaratıcılığın gerekliliğini sıklıkla vurgulamışlardır(Amabile,1988; Woodmanvd.., 1993; akt. DilielloveHoughton, 2006:320). İşletmeler uzun vadede başarı sağlayabilmek için liderin yenilikçi hareketleri desteklemelilerdir. Bu doğrultuda insan yönetimi önem taşımaktadır. Etkili bir lider ise, işletmelerde insan yönetimi, para yönetimi, görevlendirme sistemini oluşturarak prosedür ve kurallara göre yeniliği gerçekleştirmelidir. Örgüt içerisinde yaratıcı davranışları geliştiren ve bu doğrultuda çalışanları inovasyona yönlendiren bir liderin özellikleri şunlardır(DilielloveHoughton, 2006:322):(a) İçsel görev motivasyonunu sağlamak, (b) Öğrenilen yetenekler, (c) Bilgi, beceri veya uzmanlık.

Yaratıcılık, inovasyon olgusunu meydana getiren ve işletme içerisinde esneklik sağlayan bir olgudur. Yukarıdaki faktörlerin sağlanması durumunda çalışanların yaratıcı fikirleri ortaya çıkmış olacaktır. Bunun sonucunda inovasyon olgusu meydana gelecektir. Yaratıcılık ve yenilikçilik sürekliliği arz eder ve işletmeye devamlı başarı sağlar (Huard, 2008:20).Bu fikirler işletmenin süreçlerin geliştirilmesinde, işletmenin başarı sağlamasında ve problemlerin çözümünde yarar sağlayacaktır (Amabile, 1988; Woodmanvd., 1993;akt; Diliello ve Houghton 2006:320). Örgüt içindeki bireyler iş birlikçi ve katılımcı bir davranış sergileyerek örgütü amaçlarına ulaştırabileceklerdir. Örgüt içerisindeki bu durumda ise liderliğin etkisi görülmektedir. Örgüt içerisinde eğer, yenilikçiliği teşvik edebilecek bir dönüşümcü lider var ise örgüt üyeleri desteklenir ve yaratıcı ortam hazırlanır (Jung 2001,akt. Garfield, 2008:748). Bunun aksine örgüt içerisinde değişime karşı bir liderin varlığı tabiri caizse işletmenin yerinde saymasına neden olacaktır. İşletmenin gelişmesinde ve ayakta kalmasında yaratıcılık ve yenilikçiliğin önemli bir rol üstleneceği söylenebilir (Amabile, 1988; Kanter, 1983; TushmanveO'Reilly, 1997; Utterback, 1994; Woodman et al., 1993; akt; DilielloveHoughton, 2006:319).Yaratıcı ve inovatik bir liderin örgüt içerisindeki amaçların gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekenler şunlardır; (Kuratko ve Hornsby, 1996:3): (a) Mevcut sistemin yeni bir oluşum için yeterli bulunup

bulunmadığından emin olmak ve bu yönde önlem almak, (b) Yaratıcı ve yenilikçi fikir için ödül sistemi kurmak, (c) Örgüt içerisinde işbirlikçi ve diğer departmanlarla sinerji oluşturup doğabilecek yeni fırsatları yakalamaktır.

Yenilik çalışmaları sadece bilgi, beceri ve uzmanlığa dayanmamaktadır. Çalışanların bilişsel süreçlerine odaklanılıp yaratıcı düşünceyi ortaya çıkarmak gerekebilir (Baer, 2003; Mumford, Mobley, Uhlman, Reiter-PalmonveDoares, 1991; Ward, Smith veFinke, 1999;akt. Mumford, ConnellyveGaddis, 2003:413). Amabile, Constance ve Steven tarafından yapılan araştırma çalışmalarından elde edilen sonuçlara göre, yenilik yaratıcı kişilerin bir araya toplanması ile meydana gelmektedir ve para çalışanlar için iyi bir motivasyon kaynağı oluşturacaktır. Aynı zamanda zaman baskısı ve rekabetçi çalışma ortamı yaratıcılığa zemin hazırlar (Breen, 2004, s.75;akt. Puccio, Murdockve Mance, 2007: 233).

Yaratıcı bir liderin problem çözme yeteneğine baktığımızda; hızla değişen dünyamızda risk alabilen liderlerin ön planda olduğu iş dünyasında yaratıcılığın önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir (DemirveUslu, 2011:432). Yaratıcılık, yeni ve değerli olguların ortaya çıkması ve bu doğrultuda yeniliğin oluşum sürecidir. Aynı zamanda yaratıcılık yeni bir şeyi ortaya koymak değil var olan bir şeyin geliştirilmesi de olabilmektedir (Norris, 1999:71).

Ortaya çıkan değişimler de bir liderin kısa sürede problem çözmesi oldukça önem taşımaktadır. Çünkü ortaya çıkan sorunlar gelecekte karmaşık bir yapı haline dönüşebilmektedir (Marşap, 1999: 61). Günümüzde yaratıcı problem çözme ve inovasyonu ortaya çıkarabilmek için sürekli eğitimlere ihtiyaç vardır. Bilgi öğrenilerek kazanılmaktadır. Öğrenmek etkinliği arttırır ve farklılaşmayı ortaya çıkarmaktadır. Öğrenme bireysel, grupsal ve organizasyonel olmalıdır ve öğrenme ile birlikte katılımcı bir kültür ortaya çıkmaktadır. İşte bu nokta da yaratıcı ve yenilikçiliğin temeli öğrenme ile başlar. Lider oluşan durum ve belirlenen vizyona göre; (a) Çalışanlarından önce fikirlerinin açığa çıkarılmasını ister, (b) Açığa çıkan fikirler lider tarafından değerlendirilir, (c) Lider fikirlerin kabul edilebilirliğini ölçer, (d) Lider kendi fikirleri ile oluşan fikirleri birleştirir, (e) Lider yenileme önerileri sunar, (f) Lider tüm bu süreçler gerçekleştiğinde çalışanlarından geri bildirim alır, (g) Son olarak lider oluşan fikirler ışında çalışanlarının inovasyonu oluşturmasını bekler.

Yaratıcı problem çözme sürecinin başarılı olabilmesi için lider araştırmacı, akılcı ve geleceğe yönelik fikirlerin üretimini belirler. Tüm bunların oluşabilmesi için lider çalışanlarına güvenmelidir ve bu güveni çalışanlarına hissettirmelidir ki oluşacak sonuçlar sağlıklı olsun. Aynı zamanda yaratıcı problem çözme becerisi olan lider, organizasyon yapısını iyi tanımlamalı, müşteri ve çalışanlarını ön planda tutup, sürekli eğitim ile öğrenmeyi teşvik eden, hedeflere ulaşmada katılımcı bir model çizen kişi olmalıdır. Problem çözme odaklı bir lider öncelikle problemi tanımlamalı, bu konu hakkında bilgi toplayıp durumu iyice analiz ettikten sonra problemi yorumlamalıdır. Bunları yaparken bilgi, beceri ve tecrübelerini kullanarak astları ile iletişim halinde olmalıdır.

Araştırmaların çoğuna bakıldığında bir liderin yeni ürünlerin ve yeni düşüncelerin yani inovasyonu nasıl ortaya çıkarıldığı üzerinde durulmaktadır (Mumford, Connelly ve Gaddis, 2003:411).

Yaratıcı düşüncenin var olması sebebi çalışanlardır, lider ise çalışanlarını destekleyerek buna ortam hazırlamaktadır. Yenilikçi bir düşüncenin varlığından söz edebilmek için bilgi birikimi, beceri ve uzmanlık alanının var olmasından bahsetmek gerekir (EricssonveCharness, 1994; Finke, Ward,ve Smith, 1992; Weisburg, 1999;akt. Mumford, Connelly ve Gaddis, 2003: 412). Zuckerman' a göre yaratıcı düşünen lider çalışanlarının fikirlerine önem vermeli ve onları gözlemlemelidir. Liderin bu süreçte iki koşulu olması gerekmektedir (Mumford, ConnellyandGaddis, 2003: 427): (a) Lider çalışanlarını gözlemlemelidir, (b) Lider ile çalışanları arasında bir iletişim döngüsü olmalıdır, lider çalışanlarını teşvik etmeli ve yeniliği ortaya çıkarmalıdır. Bu ise yaratıcılığı ortaya çıkarabilmektedir.

Lider aydınlatan, yol gösteren, çalışanlarını yönlendiren, istek ve ihtiyaçları belirleyip yaratıcı kişiliğini ön planda tutan, (Tosun, 1992: 243), yaratıcılığı ortaya çıkaran çalışanları bir araya getiren kişidir (Rosen, 1998: 279;akt. Tunçer, 2011: 65). Liderin başarısı çalışanlarının vermiş olduğu geri bildirime bağlıdır. Geri bildirimler sayesinde mevcut durumu gözden geçirip, yaratıcı ve yenilikçi düşünce fikirlerini ortaya koymaktadır (Mumford, ConnellyandGaddis, 2003:428).

Yöneticilerin liderliğe hazırlanmasında yaratıcı, öncü, işbirlikçi ve katılımcı bir görüş sergilemelidir (Casavant ve Cherkowski, 2001:78). Aksi halde liderlik söz konusu

olamayacaktır. Yaratıcı ve inovatik lideri diğerlerinden farklı kılan bir diğer özellik ise çalışanları üzerinde yaratmış olduğu etkinliktir. Onları etkileyebilme gücüdür. Bu liderler modern teknoloji ile hedeflerini gerçekleştirebilecek stratejiler oluşturarak liderlik anlayışını bir kez daha gerekli kılmaktadır (Marşap, 1999:6).Yenilikçi liderler karmaşıklığın yönetilmesinde, belirsizliklerin ortadan kaldırılmasında tamamen farklı bir iş modeli ortaya koymaktadır.

Yaratıcı ve inovatik liderin özellikleri. Günümüzde işletmeleri rakiplerinden bir adım öteye götürebilecek olgu yaratıcılık, yenilik ve liderlik kavramlarıdır (Agbor, 2008:39).İşyerinde ekonominin canlandırılması için bu etmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Değişim işletmeler için vazgeçilmez bir unsurdur. Bunun yanı sıra değişimin olabilmesi için, bir liderin yaratıcılık, yenilikçilik, yönlendirmeyi içeren bir tutumda olması gerekmektedir (Erçetin, 2000:14). Liderler, problemleri ele alıp değişik bir bakış açısıyla yaratıcı ortamı hazırlamalı ve bu doğrultuda bireysel yaratıcılıkları örgütsel amaçlar halinde grup haline getirip örgütü dinamik tutmak zorundadırlar (Yıldırım, 2007:110).

Liderlik yaratıcılık ve inovasyon bağlantısı bağlamında Kotter, liderlik yeteneğinin yaratıcılığa nasıl dönüştürüldüğünün ve inovasyonun nasıl ortaya çıktığı üzerinde (Puccio, MurdockveMance, 2007:8.) durmuştur. Abra ise lideri, çalışanlarının yaratıcı ve inovatikdüşüncelerini destekleyen kişi olarak tanımlamıştır(akt. Mumford, ConnellyveGaddis, 2003:427). Yaratıcı liderliğin üç ilkesi bulunmaktadır. Bunlar (Chernin, 2003:5): (a) İlgi yaratmak, (b) Yüksek kalite düzeyi belirlemek, (c) Yapılan işe kendini adamaktır.

Liderin inovasyonu başlatabilmesi için karar vererek uyumu sağlaması ve yenilikçi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Puccio, MurdockveMance, 2007, :208). Lider yeniliği teşvik etmek için çalışan bağlılığını arttırarak yaratıcılığı teşvik edecek ortam hazırlamalıdır (Rosen, 1998, s.28; akt. Tunçer, 2011:62). Bu noktada lider grup içerisinde oluşabilecek çatışmaları engelleyip huzurlu bir ortam yaratmak durumundadır. Liderler yaratıcı özelliği ile yöneticilerden ayrılmaktadır (Sousa, 2003:35). Yaratıcı, yenilikçi birey ve liderin özellikleri a Tablo 5'de gösterilmektedir.

Tablo 5. Yaratıcı, Yenilikçi Birey ve Liderin Özellikleri

Yaratıcı ve yenilikçi bireyin özellikleri	LiderinÖzellikleri
Azimli	Esnekolan
Sorgulayıcı	Vizyonsahibi
Meraklı	Dikkatli
Orjinalfikirli	Yorumlamayetene[inesahip
Risk alan	Fikirleritoplayan
Duyarlı	Planlı
Algıgücüyüksek	Risk alabilen

Kaynak: Semra Arıkan (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayınları.

Yaratıcı ve İnovatik Liderliğin Önemi

İşletmeler ayakta kalabilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip olmalıdırlar. Bu noktada lider çalışanlarına destek olmalı, onları bu yönde teşvik etmelidir. Daha önce ortaya çıkmamış bir şeyi inşa etmek yaratıcılığı gerektirmektedir. Çalışanlar işletmenin amaçları doğrultusunda araştırma yaparak yeniliği ve yaratıcılığı meydana getirmelidir. Bu ise bir lider ile mümkün olacaktır. Değişen ve karmaşıklaşan dünyada liderlerin problemler karşısında hızla karar alıp bu doğrultuda problemi çözmek durumuyla karşı karşıya kalmaktadır. Çünkü her şey sürekli değişmektedir (Marşap, 1999:9).

İşletmeler yenilikçiliği ve yaratıcılığı ortaya çıkarmak için bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar. Lider ise işbirlikçi, katılımcı ve destekleyici tavrı ile yenilik ve yaratıcılığı meydana getiren kişidir. Ayrıca işletmeler belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak ve değişikliği gerçekleştirmek için bir lider önderliğinde yaratıcı ve yenilikçiliğe ihtiyaç duymaktadır. Liderlik öğretilebilir bir olgu olmanın yanında aynı zamanda geliştirilebilir bir durumdur. Yapılacak yenilik içinde bireylere düşen görevlere baktığımızda ise, gelişen ve değişen koşullara uyum sağlama, eleştirel düşünebilme, sorgulayıcı olma, ekip arkadaşları ile işbirliği içerisinde olma sayılabilir. Yaratıcı liderlik sadece belli bir kişi, grup veya birey değil işletme içerisindeki tüm örgüt üyelerinin oluşturduğu bir sinerjidir. Bu bağlamda yaratıcı ve yenilikçi liderliğin oluşabilmesi için en önemli nokta öğrenmedir. Liderin astlarını yetiştirirken sürekli eğitimler düzenlemesi onları geliştirecek olup yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasına olanak sağlar ve bu şekilde yenilik doğar. Yaratıcı liderliğin temel noktası hümanizm ve yapısalcılık olarak bilinmektedir (Katz – Buonincontro, 2005:29). Liderlik, birlikte çalışma, karşılıklı araştırmaların paylaşımı gibi yapısalcı kuram felsefenin gelişmesine olanak sağlanmıştır

(Lambert, Walker, Zimmerman, Cooper, Lambert, GardnerandSlack, 1995). Yaratıcı lider, bilgi, beceri ve uzmanlık alanını kullanarak yeni yaklaşımları tanımlar ve işletmelere başarı sağlamaktadır (CohenveLevinthal, 1990). İşletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve geleceğe yönelik bir vizyon oluşturabilmek için, çalışanların birlikte hareket etmesi önemlidir (Moolenaar, Karsten, SleegersveZijlstra, 2009). Bu durum ise çalışanları motive edecektir. Yenilikçi bir ortamın hazırlanması için, lider öncelikle stratejilerini oluşturmalı işletmenin amaçları doğrultusunda örgüt üyelerinin yaratıcılığını ortaya çıkarıp hedefe yönelmelidir. Yönetici ve yaratıcı/yenilikçi lider arasındaki farklar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Yönetici ve Lider Açısından Yaratıcılık ve İnovasyon

Yönetici	Yaratıcı/İnovatiklider
Dışgözlemyapar	Kendiliğindengözlemyapmaktadır
Dışsalgüçlendirme	İçselgüçlendirme
Engel koyucu	Ödüllendirici
Kendinidüşünür	Örgütüyelerinidüşünür
Eleştiriyekapalıdır	Özeleştiriyeaçıktır
Kuralveprosedürlerileçalışır	Kuralveprosedürlerikendibelirler
Kendikararverir	Astlarıylabirliktekararverir

Şeyda Bayram (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri.* Gebze: T.C. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Özetle, değişimi gerçekleştirmek isteyen bir lider vizyon sahibi, işbirlikçi, katılımcı anlayışa sahip, tutarlı, bilgiyi paylaşan ve öğreten ve destekleyici bir tarz sergilemesi gerekmektedir (Yazıcı, 2001:56). Bu da beraberinde çalışanların yaratıcı fikirlerinin ortaya çıkmasına olanak sağlar ve yeniliğin doğmasına ışık tutmaktadır. Değişen çağımızda yaratıcı ve yenilikçi düşünceye sahip liderler işletme açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü bu liderler değişimin öncüsüdür ve işletmenin başarı sağlamasında kritik rol oynamaktadırlar.

III. YÖNTEM BİLİM

A. Tasarım, Model ve Hipotezler

1. Araştırmanın Tasarımı

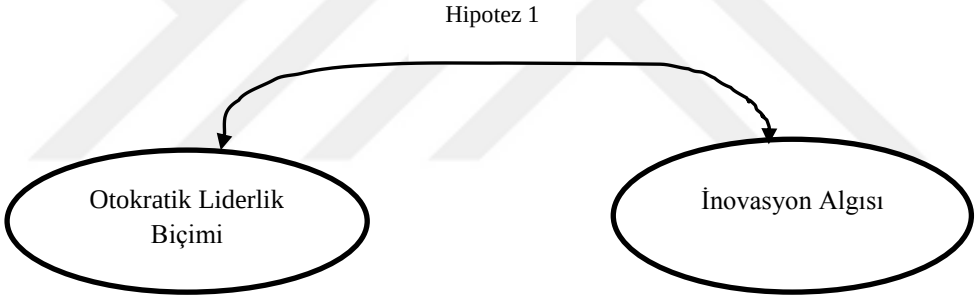
Bu çalışma nicel alan araştırması niteliğindedir. Belirli bir zaman diliminde verilerin tek bir işletmeden toplanmış olması nedeniyle vaka ve analiz özelliği taşımaktadır.

2. Modeller ve İlgili Hipotezler

Bu çalışmada altı farklı model oluşturulmuş, modeller araştırmanın hipotezleri ile ilgili olarak belirlenmiştir. Söz konusu model ve hipotezler aşağıda verilmektedir.

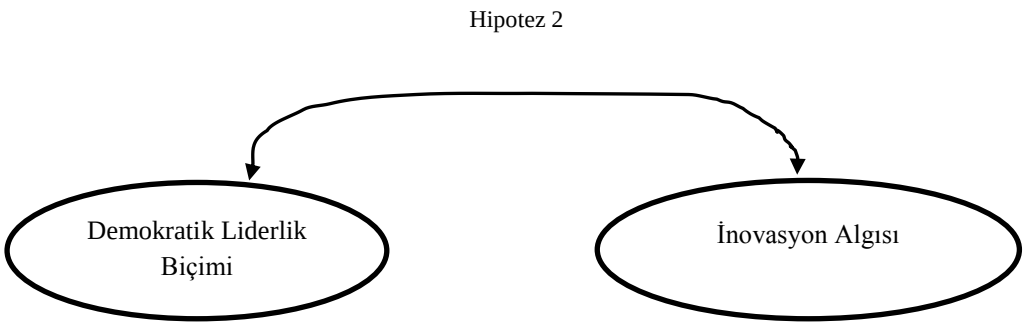
Birinci Model

Birinci modelde Liderlik Biçimleri ile İnovasyon Algısı arasındaki ilişkisi ele alınmıştır. Bu kapsamda ilişki beş düzeyde araştırılmıştır.



Şekil 1. Otokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ilişkisi.

Hipotez 1.
H_0:Otokratik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki yoktur(*H_0:$\rho=0=0$).*
H_1: Otokratik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki vardır*(H_1:$\rho \neq 00$).*

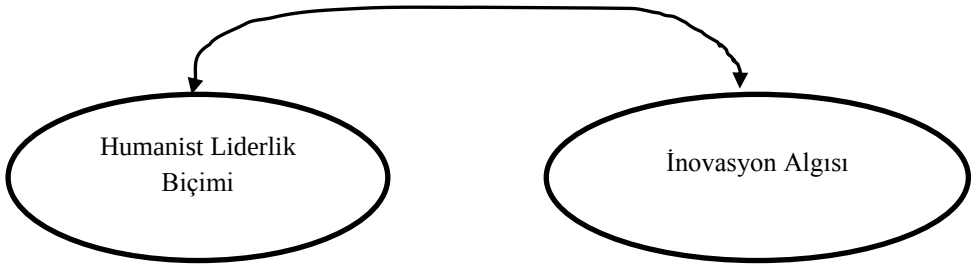


Şekil 2. Demokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ilişkisi.

Hipotez 2.

H_0: Demokratik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki yoktur*(H_0:ρ=0).*

H_1: Demokratik Liderlikbiçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki vardır*(H_1:ρ ≠0).*

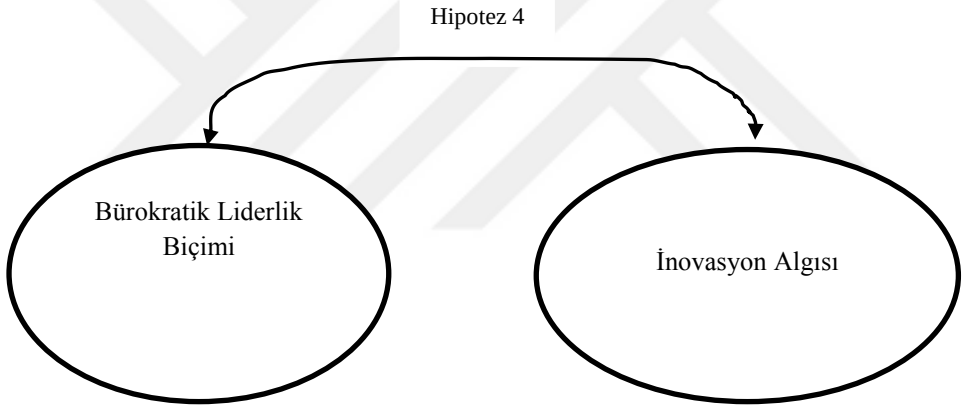


Şekil 3. Hümanistik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ilişkisi.

Hipotez 3.

H_0: Humanist Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki yoktur*(H_0:ρ=0).*

H_1: Humanist Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki vardır*(H_1:ρ ≠0).*

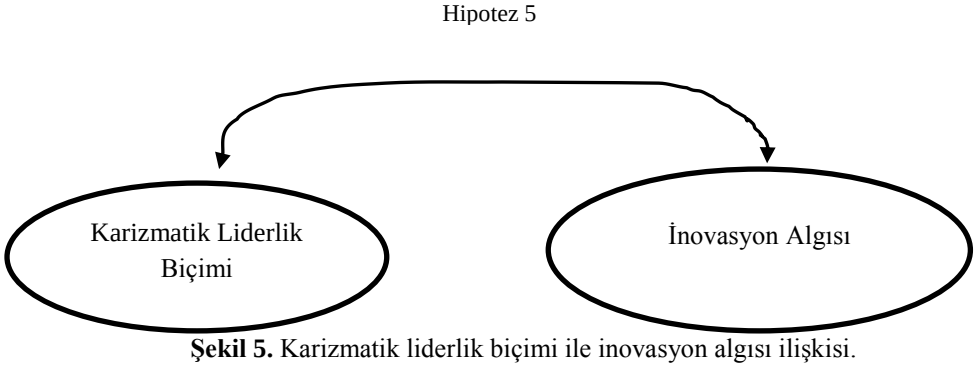


Şekil 4. Bürokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ilişkisi.

Hipotez 4.

H_0: Bürokratik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki yoktur*(H_0:ρ=0).*

H_1: Bürokratik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki vardır*(H_1:ρ ≠0).*

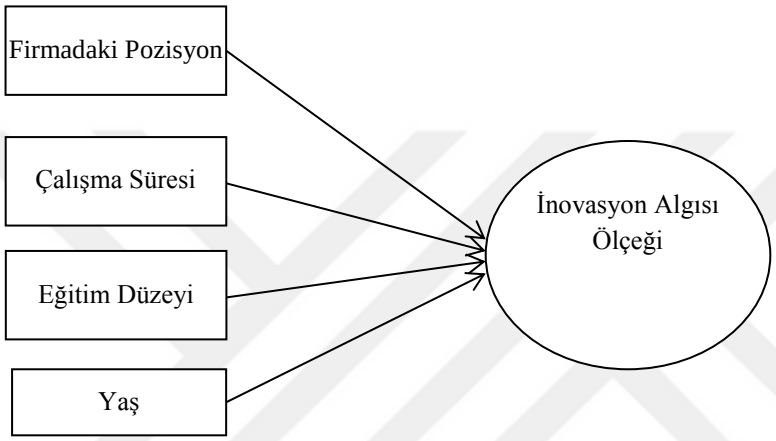


Şekil 5. Karizmatik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ilişkisi.

Hipotez 5.
H_0: Karizmatik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki yoktur(*H_0:ρ=0).*
H_1: Karizmatik Liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında ilişki vardır*(H_1:$\rho \neq 0$).*

Altıncı Model

Altıncı modelde demografik değişkenlerle inovasyon ölçeği puanları arasındaki ilişki incelenmiştir.



Şekil 6. Demografik değişkenlerle inovasyon algısı ilişkisi.

Hipotez 6.
H_0: Firmadaki çalışanların pozisyon düzeylerine göre inovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark yoktur. *H_0*: $\mu 1 = \mu 2 = \mu 3$ ….μk

H_1: Firmadaki çalışanların pozisyon düzeylerinegöreinovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark vardır. En azından bir μk eşit değildir. *H1*: $\mu 1 \neq \mu 2 \neq \mu 3$….$\mu k$

Hipotez 7.
H_0: Çalışma süresidüzeylerinegöreinovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark yoktur. *H_0*: $\mu 1 = \mu 2 = \mu 3 =$ ….μk

H_1: Çalışma süresi düzeylerine göre inovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark vardır. En azından bir μk eşit değildir. *H_1:*$\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3$ ….μk

Hipotez 8.
H_0: Eğitim düzeylerine göre inovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark yoktur.*H_0*: $\mu 1 = \mu 2 = \mu 3 =$ ….μk

H_1: Eğitim düzeylerine göre inovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark vardır. En azından bir μk eşit değildir. H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \ldots.\mu k$

Hipotez 9.

H_0: Yaş düzeylerine göre inovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark yoktur.H_0: $\mu 1 = \mu 2 = \mu 3 = \ldots.\mu k$

H_1: Yaş düzeylerine göre inovasyon puanlarının ortalamaları arasında fark vardır. En azından bir μk eşit değildir. H_1: $\mu_1 \neq \mu_2 \neq \mu_3 \neq \ldots.\mu k$

B. Anakütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi

Araştırmanın evreni merkezi İstanbul Şişli Bölgesindeki bulunan bir lojistik işletmesi çalışanlarıdır. İşetmede toplam 7000 kişi çalışmakta olup bunlardan 500'ü yönetici pozisyonundadır. 250 yöneticiye anket formları dağıtılmış 130 yöneticiden geri dönüş alınabilmiş, bunlardan 100 anketin geçerli olabilecek nitelikte olduğu görülmüştür. Araştırmada evrenden yöneticiler basit rastgele örneklem metodu ile belirlenmiştir. Anket uygulaması için ilgili işletme yönetiminden gerekli izin alınmış, elde edilen verilerin bilimsel amaç dışında kullanılmayacağı güvencesi verilmiştir.

C. Ölçüm Araçları ve Ölçme Yöntemleri

Liderlik tarzları ölçeği, Yiğit (1996)'in doktora tezinden alınmıştır.Ölçeğin orjinali Hemphill ve Coons tarafından hazırlanmış, Türkçeye Ergun tarafından uyarlanmıştır. İnovasyon ölçeği Çavuş (2006)' un doktora tezinden alınarak uygulanmıştır.Ankette yer alan demografik sorular muhtelif anketlerden uyarlanmıştır. Liderlik tarzları ölçeğinde 33, inovasyon ölçeğinde 14 ifade yer almaktadır. Anket formunda demografik değişkenlerle ilgi dört soru bulunmaktadır.

D. Ölçüm Uygulaması

Liderlik Biçimleri Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği arasında ilişkiyi ortaya koymayı hedefleyen bu çalışma kolayda örnekleme yoluyla hazırlanarak uygulanmıştır. Araştırmada elde edilmiş olan verileri analiz edebilmek için Statistical Programme For Social Sciences (SPSS 20.0) paket programı kullanılmaıştır. Çalışma için elde edilen verilere tanımlayıcı istatiksel analizler; ikiden çok olan bağımsız grupların karşılaştırılması için tek yönlü varyans analizi, ölçeklerin ve boyutların geçerlilik ve güvenirlilik analizi Cronbach's Alpha, sürekli değişkenler için ise korelasyon analizi yapılmıştır.

Liderlik Tarzları Algısı Ölçeği ile İnovasyon Algısı Ölçeklerinin basıklık ve çarpıklık değerlerini gösteren Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmış ve her iki değerin de genellikle -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmüştür. Sosyal bilimlerde verilerin normal dağılım durumuna bakabilmek için sıklıkla kullanılan bir diğer yöntem olan basıklık-çarpıklık değerleri bu değer aralıklarında yer aldığında, verilerin normal dağılıma sahip olduğunun kabul edilebileceğine dair bilgiler mevcut alan yazında yer almaktadır. Bu bağlamda liderlik ölçeği için parametrik ve non-parametrik testlerin birlikte kullanılabileceğine karar verilmiştir.

1. Anket Uygulama Yöntemi

Çalışma için oluşturulan anket formunun, örneklem grubuna alınan kişilerle özbildirim (self-report) yöntemi ile doldurulması sağlanmıştır.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Önlemleri

Yanıtlama hatalarını azaltmak için alınan önlemlerin başında anket formunu cevaplayanlara araştırmanın amacı açıklanmıştır ve katılımcıların kendini güvende hissetmesi için bireysel ve firmanın kimliğini ortaya çıkaracak herhangi bir davranışta bulunulmayacağına dair sözel güvence verilmiştir.

3. Katılımcıları Bilgilendirme ve Eğitme

Katılımcıların hatalarını azaltmak için yapılan açıklamalar aynı zamanda cevaplayıcıyı bilgilendiren ve çalışma için eğiten türdedir. Yapılan bu açıklamalar ışığında katılımcı anketi gönül rahatlığı ile doldurmuştur.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Çalışmada cevaplayıcıdan gelen anketlerin kontrolü ve teslim alınması sırasında ankete cevap verenlerin yanında durarak anket sorularına ayrılan vaktin değerli olduğu gösterilmiştir. Anketlerin kontrolü ve teslim alınması bizzat araştırmacının kontrolünde gerçekleşmiştir.

IV.İSTATİSTİK ANALİZLER

A. Normallik Analizleri

Normallik testi anket yardımıyla elde edilen verilerin normal dağılıma uyup uymadığını görmek amacıyla yapılan bir testtir. Parametrik testlerin yapılması için gerekli koşullardan biridir.

1. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Normallik Analizleri

Liderlik tarzları ölçeğine ait örneklem sayısı, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı analizlerinin yer aldığı Tablo 7'de, ilgili ölçeğin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını araştırmak amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi ve olasılık değerini ifade eden p değerine yer verilmiştir.

Tablo 7. Liderlik Tarzları Ölçeğinin Normal Dağılım Gösterme Durumu

Temel Dağılım Göstergeleri	Ortalama	Standart Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	p değeri	Skewness	Kurtosis
Otokratik	3,69	1,06	1,22	0,00	-,618	-,421
Demokratik	2,75	1,10	1,44	0,00	,397	-875
Hümanist	2,75	0,99	0,93	0,00	,429	-,260
Bürokratik	3,73	1,01	1,34	0,00	-,553	-,631
Karizmatik	2,32	1,01	1,74	0,00	,663	-,076

Sosyal bilimlerde bir verinin normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlayamadığına, Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılarak elde edilen p değerine bakılarak karar verilir. Eğer p değerleri 0,05'den büyük ise verilerin normal dağılıma uyduğu, aksi durumda ise normal dağılım göstermediği sonucuna varılır. Tablo 7'de yer alan p değerleri incelendiğinde, her bir liderlik tarzınaaitifadlerin ortalamalarının p değerinin 0,05'in altında kaldığının görülmesinden dolayı, verilerin normal bir dağılım sergilemediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerini gösteren Skewness ve Kurtosis değerlerine de bakılmış ve her iki değerin de genellikle -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmüştür. Sosyal bilimlerde verilerin normal dağılım durumuna bakabilmek için sıklıkla kullanılan bir diğer yöntem olan basıklık-çarpıklık değerleri bu değer aralıklarında yer aldığında, verilerin normal dağılıma sahip olduğunun kabul edilebileceğine dair bilgiler mevcut alan yazında yer almaktadır. Bu bağlamda liderlik

ölçeği için parametrik ve non-parametrik testlerin birlikte kullanılabileceğine karar verilmiştir.

2. İnovasyon Ölçeğinin Normallik Analizleri

İnovasyon ölçeğine ait her bir alt boyut ifadesinin örneklem sayısı, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı analizlerinin yer aldığı Tablo 8'de, ilgili ölçeğin normal bir dağılıma sahip olup olmadığını araştırmak amacıyla Kolmogorov-Smirnov Z testi ve olasılık değerini ifade eden p değerine yer verilmiştir. Sosyal bilimlerde bir verinin normal dağılım koşulunu sağlayıp sağlayamadığına, Kolmogorov-Smirnov Z testi yapılarak elde edilen p değerine bakılarak karar verilir. Eğer p değerleri 0,05'den büyük ise verilerin normal dağılıma uyduğu, aksi durumda ise normal dağılım göstermediği sonucuna varılır.

Tablo 8. İnovasyonÖlçeğinin Normal Dağılım Gösterme Durumu

Temel Dağılım Göstergeleri	Ortalama	Standart Sapma	Kolmogorov-Smirnov Z	p değeri	Skewness	Kurtosis
İnovasyon	3,22	1,17	0,73	0,00	-,242	-888

Tablo 8'de yer alan inovasyon değişkenine ait ifadelerin ortalamsınınp değerinin 0,05'in altında kaldığının görülmesinden dolayı, verilerin normal bir dağılım sergilemediği tespit edilmiştir. Buna ek olarak verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerini gösteren Skewness ve Kurtosis değerlerine de bakılmış ve her iki değerin de genellikle -1,5 ile +1,5 arasında olduğu görülmüştür. Sosyal bilimlerde verilerin normal dağılım durumuna bakabilmek için sıklıkla kullanılan bir diğer yöntem olan basıklık-çarpıklık değerleri bu değer aralıklarında yer aldığında, verilerin normal dağılıma sahip olduğunun kabul edilebileceğine dair bilgiler mevcut literatürde yer almaktadır. Bu bağlamda liderlik ölçeğinde olduğu gibi inovasyon ölçeği için de hem parametrik hem de parametrik olmayan testlerin bir arada kullanılabileceğine karar verilmiştir.

B. Güvenirlilik Analizleri

Güvenilirlik analizi, daha önceden belirlenmiş bir ölçek türüne göre hazırlanmış ankete verilen yanıtların tutarlılığını ölçer. Burada tutarlılıktan kasıt, sadece ölçeğe uygun olarak sıralanabilir (ordinalscale) yanıtlar içeren sorulara verilen yanıtların tutarlılığıdır.

3. Cronbach Alfa Güvenirlilik Analizleri

Araştırmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlilikleri Cronbach Alfa analizi ile test edilmiştir.

Tablo 9. Liderlik Ölçeği Güvenirlilik Analizi

Alt BoyutlarCronbach Alpha	
Otokratik	0,835
Demokratik	0,797
Hümanist	0,871
Bürokratik	0,827
Karizmatik	0,787
Genel Ölçek	0,738

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere liderlik ölçeği Cronbach Alpha puanı (0,73)'tür. Liderlik ölçeği güvenirlilik puanın yüksek olduğu görülmektedir. Benzer şekilde ölçek alt boyutlarının güvenirlilik puanlarınında yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 10.İnovasyonÖlçeği Güvenirlilik Analizi

Ölçek	**Cronbach Alpha**
0,835	

Yukarıdaki tabloda inovasyon ölçeği güvenirlilik puanın (0,83) olduğu görülmektedir. Bu puan ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

4. Faktör Analizleri

Tablo 11. Liderlik Tarzları Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Liderlik Tarzları Ölçeğine Ait İfadeler	Otokratik	Demokratik	Hümanist	Bürokratik	Karizmatik	Açıklanan Varyans (%)
1. Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim	0,90					
2. Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim	0,71					
3. Yapılacak işleri ben başlatırım	0,69					18,130
4.Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim	0,88					
5.İş yerindeki konumumun astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak isterim	0,72					
6.Astlarımın kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım		0,84				
7.İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözmede astlarımı cesaretlendiririm		0,90				14,081
8.Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim		0,52				
9.Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarım		0,79				
10.Astlarımı işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görürüm			0,94			
11.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm			0,82			
12.Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim			0,85			
13.Astlarımın kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim			0,58			12,465
14.Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm			0,76			
15.Astlarımın eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını desteklerim			0,71			
16.Astlarım ile ilişkilerim de gerekli mesafeyi korumaya özen gösteririm				0,81		
17.Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim				0,82		
18.Astlarımdan iş yeri kurallarına uymalarını beklerim				0,75		
19.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım				0,69		10,386
20.İş yerinde astlarımın arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim				0,82		
21.Astlarımın yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim				0,82		
22.Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğimi düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım					0,81	
23.Astlarıma her konuda güven veririm					0,77	
24.İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim					0,66	12,913
25. Astlarımın iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf ederim					0,84	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,686 [χ^2: 1349,857 sd: 300 p: 0,000] Toplam Açıklanan Varyans (%): 67,974 Genel Ölçeğe Ait Cronbach Alpha (α): 0,738						

Liderlik ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin yer aldığı Tablo incelendiğinde; ölçeğin otokratiklik (5 ifade), demokratiklik (4 ifade), hümanistlik (6 ifade), bürokratiklik (6 ifade) ve karizmatiklik (4 ifade) olmak üzere toplam 5 alt boyuttan meydana geldiği ve bu açıdan orijinal ölçek ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ayrıca otokratiklik alt boyutunun toplam varyansa katkısı 18,130, olarak hesaplanmıştır. Bunu takiben demokratiklik için bu değerlerin sırayla 14,081 ve hümanistlik için 12,465; bürokratiklik için 10,386 ve karizmatiklik için ise 12,913 olarak hesaplanmıştır. Genel liderlik ölçeğinin toplam açıklanan varyansının ise % 67,974 olarak oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Sosyal bilimlerde bu oranın genellikle %60'ın üzerinde olması arzu edilen bir durumdur. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda bakılması gereken diğer değer ise KMO'dur. Bu değerin 1'e yakın olması arzu edilen bir durumdur. KMO değerinin, örneklem yeterliliğini ortaya koyan bir gösterge olduğu göz önünde bulundurulduğunda ve bu çalışmada toplam 100 örneklem kullanılmış olduğundan ilgili değerin 0,686 olduğu tespit edilmiştir. Yine bununla ilgili olan p değerine bakılarak, eldeki mevcut veriler ile faktör analizi yapılıp yapılamayacağı kararına varmak olasıdır. Bu değerin 0,05'den küçük olması, verilerin faktör yapısına uygun olduğunu göstermektedir. Her ne kadar KMO değeri çok yüksek olmasa da, Tabloda yer alan p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Serbestlik değerinin ise 300 olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12. İnovasyon Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İnovasyon Ölçeğine Ait İfadeler İFADELERE NUMARA VERİLECEK	**Faktör Yükleri**	**Açıklanan Varyans (%)**
1.İş yerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım	0,947	
2.Mevcut uygulamalar konusunda zorunlu bir yenilik yapılması gerekiyorsa bu isteğimi astlarıma bildiririm	0,731	
3.Yenilikler hakkında sürekli bilgi edinirim. Çünkü yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır	0,717	
4.İş yerinde yaratıcı düşünceyi arttıracak bağımsız çalışma ortamını sağlamak yerine, işlerin usul yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm	0,751	
5.İş yerinde yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanmak yerine, standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm	0,894	
6.İşletmeye zaman kaybettirecek bir yenilik fikri bile olsa, onlara yeni fikirler üretebilmeleri için yeterli zamanı sağlarım	0,894	
7.İşyerinde yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşırım	0,734	67,370
8.İş yerinde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı oldukça istekliyimdir	0,947	
9.Astlarıma yaratıcıklarını geliştirebileceği gerekli eğitimi ve desteği sağlarım	0,879	
10.Astlarım yeni bir fikri olduğunu ve bunu uygulamaya geçirmek istediğini söylediğinde onu dikkatlice dinler, yeni fikirleri her zaman değerlendiririm	0,666	
11.Astlarımı kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri konusunda onları teşvik ederim	0,798	
12.İş yerinde son karar benim olsa da bilgilerin paylaşım düzeyi yüksektir	0,919	
13.İş yerinde yenilik ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan bilgi kaynaklarının kullanılmasını desteklerim.	0,909	
14.İş yerinde astlarımı yeni proje ve fikir üretmeleri konusunda onlara maddi ve manevi her zaman destek sağlarım	0,605	
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): 0,784 [χ^2: 982,126 sd: 300 p: 0,000]		
Toplam Açıklanan Varyans (%): 67,370		

İnovasyon ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizinin yer aldığı Tablo incelendiğinde; ölçeğin alt boyutunun olmadığı, toplam 14 yargı ifadesini içerdiği ve bu açıdan orijinal ölçek ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Ölçeğin toplam varyans açıklayıcılığı %67,370 olarak hesaplanmıştır. Bu bağlamda liderlik ölçeği ile kıyaslandığında inovasyon ölçeğinin hem toplam varyans açıklığı hem de iç tutarlık güvenirliği açısından daha yüksek değerlere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür. Örneklem yeterliliğini gösteren KMO değerinin 0,784 olduğu saptanmıştır. Bu açıdan yine liderlik ölçeğinden daha yüksek değerlere sahip gözlenmiştir. Yine bununla ilgili olan p değerine bakılarak, eldeki mevcut veriler ile faktör analizi yapılıp yapılamayacağı kararına varmak olasıdır. Bu değerin 0,05'den küçük olması, verilerin faktör yapısına uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 5'de yer alan p değerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Serbestlik değerinin ise yine 300 olduğu tespit edilmiştir.

C. Demografik Değişkenlerle İlgili Analizler ve Bulgular

Tablo 13. Katılımcıların Sosyo-Demografik Nitelikleri

Değişkenler	Nitelikler	f	Yüzde (%)	
Firmadaki Pozisyon	Alt Düzey Yönetici	71	71	**N=100**
	Orta Düzey Yönetici	24	24	
	Üst Düzey Yönetici	5	5	
Firmadaki Çalışma Süresi	Maksimum 5 Yıl	37	37	
	6-9 Yıl	31	31	
	10-14 Yıl	14	14	
	15-19 Yıl	8	8	
	Minimum 20 Yıl	10	10	
Eğitim Düzeyi	Lise Mezunu ve Altı	25	25	
	Ön Lisans Mezunu	30	30	
	Üniversite Mezunu	26	26	
	Yüksek Lisans Mezunu	19	19	
Yaş	30 Yaş veya Daha Az	39	39	
	31-39 Yaş	36	36	
	40-49 Yaş	12	12	
	50-59 Yaş	9	9	
	60 Yaş ve Üzeri	4	4	
Firmadaki Personel Sayısı	50 Kişi veya Daha Az	43	43	
	51-199 Kişi	26	26	
	200-349 Kişi	15	15	
	350-499 Kişi	7	7	
	500 Kişi	9	9	

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin yer aldığı Tablo incelendiğinde (N=100); %71'inin alt düzey yöneticilerden ve %5'inin üst düzey yöneticilerden; %37'sinin en fazla 5 yıldır bu işlemede çalışmakta olanlardan, %8'inin 15-19 yıldır çalışmakta olanlardan; %30'unun Önlisans mezunlarından, %19'unun ise lisansüstü mezuniyete sahip olan çalışanlardan; %39'unun en çok 30 yaşında olanlardan, %4'ünün ise 60 ve üzeri yaşa sahip olanlar personelden; %43'ünün en fazla 50 kişiden oluşan bir işletmede çalışanlardan, %7'sinin ise 350-499 arasında çalışana sahip olan bir firmada çalışanlardan meydana geldiği görülmektedir.

D. Hipotez Testleriyle İlgili Analizler ve Bulgular

Araştırma kapsamında liderlik biçimleri ile inovasyon algısı arasındaki ilişki korelasyon analizi ile aşağıda verilmektedir.

1. Birinci Model: Otokratik Liderlik Biçimi ile İnovasyon Algısı İlişkisi

Tablo 14. Otokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

		İnovasyonAlgısı
OtokratikLiderlik	r	,275**
	p	.006
	N	100

Otokratik liderlik biçimi ile inovasyon arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı korelasyon analizi yardımıyla incelenmiştir. Otokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasındaki pozitif bir ilişki vardır ve bu ilişki istatiksel olarak anlamlıdır($r = 0{,}275$; $p < 0{,}05$).

2. İkinci Model: Hümanistik Liderlik Biçimi ile İnovasyon Algısı İlişkisi

Tablo 15. HümanistikLiderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

		İnovasyon Algısı
HümanistikLiderlik	r	-,100
	p	.332
	N	100

Hümanistik liderlik biçimi ile inovasyon algıs ıortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığının korelasyon analizi vasıtasıyla incelenmiştir. Hümanistik liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında negatif bir ilişki vardır ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır ($r = -0{,}1$, $p > 0{,}05$).

3. Üçüncü Model: Demokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

Tablo 16. Demokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

		İnovasyon Algısı
DemokratikLiderlik	r	,-189
	p	.060
	N	100

Demokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ortalamaları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi ile incelenmiştir. Demokratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında negatif bir ilişki saptanmıştır (r= -0,189, p>0,05) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır.

4. DördüncüModel:BürokratikLiderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

Tablo 17. Bürokratik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

		İnovasyon Algısı
BürokratikLiderlik	r	,-050
	p	.621
	N	100

Bürokratik liderlik biçimi ve inovasyon algısı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı korelasyon analizi yardımı ile incelenmiştir. Büroktratik liderlik biçimi ile inovasyon algısı arasında negatif bir ilişki saptanmıştır (r= -0,050, p>0,05) ve bu ilişki istatistiksel olarak anlamsızdır.

5. Beşinci Model: Karizmatik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

Tablo 18. Karizmatik Liderlik Biçimi İle İnovasyon Algısı İlişkisi

		İnovasyon Algısı
KarizmatikLiderlik	r	,061
	p	.547
	N	100

Karizmatik liderlik biçimi ile inovasyon algısı ortalamaları arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı belirlenmiştir.

6. Altıncı Model: Bireysel Demografik Değişkenler ile İnovasyonİlişkileri

Tablo 19. Firmadaki Mevcut Pozisyon İle İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	17,290	38	,455		
Gruplar içi	15,150	61	,248	1,832	,117
Toplam	32,440	99			

Katılımcıların firmada çalıştıkları mevcut pozisyon durumu değişkeni ile her iki ölçek ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı Tablo19 incelendiğinde; genel liderlik ölçeği [F(38,61)=1,832; p= 0,117>0,05]arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 20. Firmadaki Çalışma Süresi İle İnovasyonAlgısıArasındaki İlişki

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	58,560	38	1,541		
Gruplar içi	109,150	61	1,789	,861	,685
Toplam	167,710	99			

Katılımcıların firmada çalıştıkları süre durumu değişkeni ile her iki ölçek ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı Tablo 20 incelendiğinde; genel liderlik ölçeği [F(38,61)=,861; p= ,685>0,05] arasında istatistiksel olarak nlamlıbir farklılık olmadığısaptanmıştır.

Tablo 21. Eğitim Düzeyi İle İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	31,457	38	0,828		
Gruplar içi	80,333	61	1,317	,629	,936
Toplam	111,790	99			

Katılımcıların eğitim düzeyi değişkeni ile her iki ölçek ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı Tablo 21 incelendiğinde;

genel liderlik ölçeği [F(38,61)=,629; p= ,936>0,05] arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır.

Tablo 22. Yaş Düzeyi ile İnovasyon Algısı Ölçeği Arasındaki İlişki

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	48,443	38	1,275		
Gruplar içi	74,467	61	1,221	1,044	,432
Toplam	122,910	99			

Katılımcıların yaş düzeyi değişkeni ile her iki ölçek ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı Tablo 22 incelendiğinde; genel liderlik ölçeği [F(38,61)=,1,044; p=,432>0,05] arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığısaptanmıştır.

Tablo 23. Firmadaki Personel Sayısı ile İnovasyon Algısı Arasındaki İlişki

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	68,377	38	1,799		
Gruplar içi	96,933	61	1,589	1,132	,327
Toplam	165,310	99			

Firmadaki personel sayısı değişkeni ile her iki ölçek ortalaması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olup olmadığının araştırıldığı Tablo 23 incelendiğinde; genel liderlik ölçeği [F(38,61)=,1,132; p=,327>0,05] arasında istatiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığısaptanmıştır.

7. Hipotez Sonuçları

Tablo 24. Hipotez Sonuçları

Hipotez İfadeleri		Sonuç
Fark Testine Dair Hipotezler	Mevcut pozisyon ile inovasyon algısı arasında farklılık yoktur	Kabul
	Çalışma süresi değişkeni ile inovasyon algısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur	Kabul
	Eğitim değişkeni ile inovasyon algısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur	Kabul
	Yaş değişkeni ile inovasyon algısı arasında anlamlı bir farklılık yoktur	Kabul
İlişki Testine Dair Hipotezler	Otokratik liderlik biçimi ile İnovasyon algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	Hümanistik liderlik biçimi ile İnovasyon algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır	Ret
	Demokratik liderlilk biçimi ile İnovasyon algısı ile arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır	Ret
	Bürokratik liderlik biçimi ile İnovasyon algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır	Ret
	Karizmatik liderlik biçimi ile İnovasyon algısı arasında pozitif anlamlı bir ilişki vardır	Ret

Fark ve ilişki testleri vasıtasıyla gerçekleştirilen analizler sonrasında, çalışma kapsamında öne sürülmüş olan hipotezlerin kabul veya ret sonuçları Tablo 23'te yer almaktadır. İlgili tabloyu kısaca özetlemek gerekirse; katılımcıların sosyo-demografik özellikleri (firmadaki mevcut pozisyon, firmadaki toplam çalışma süresi/yılı, firmadaki toplam işgören sayısı, katılımcıların yaş aralıkları ve eğitim düzeyleri) ile inovasyon ölçeği arasında anlamlı bir farklılık olmadığı yönünde öne sürülmüş olan hipotezlerinin tümünün kabul edildiği; bir diğer ifadeyle desteklendiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, katılımcıları tanımlayan nitelikler ile liderlik ve inovasyon ölçekleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Tüm bunlara ek olarak, Diğer taraftan inovasyon ölçeği ile sadece otokratiklik alt boyutu arasında düşük de olsa pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda analiz sonuçları itibariyle, genel olarak liderlik ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ifade etmek pek de mümkün değildir.

V. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. Sonuçlar

Elde edilen bilgiler ışığında; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik olmak üzere beş liderlik çeşidine değinilmiştir ve liderlik çeşitlerinin inovasyon ile ilişkileri incelenmiştir. Liderlik tarzları algısı ölçeği genel puanı ile otokratiklik, demokratiklik, hümanistlik, bürokratiklik ve karizmatiklik alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilirken bir diğer anlamlı ilişkinin ise liderlik ölçeği alt boyutlarından otokratik liderlik ve inovasyon ölçeği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu da görülmektedir.Bunların dışındaki değişkenler arasında istatistiksel olarak herhangi bir anlamlı ilişkinin olmadığı görüldü.Kazanca yönelik hizmet veren, aşırı kontrolcü, astlarının düşünce ve duygularından çok işletmenin elde edeceği sonuçlara özen gösteren bir liderlik otokratik liderlikle inovasyon arasında anlamlı bir ilişkinin olması aslında inovasyonun doğasına aykırı bir durum olarak görülebilir. İşletmenin üretiminden ziyade bireye daha çok önem veren ve personellerin insani ilişkileriyle, motivasyonları ve iş tatminleriyle daha çok ilgilenen hümanist liderlik tipi ise karar alma aşamasında çoğunlukla kendi almış olduğu kararları uygulayan bir liderlik türüdür. Bir diğer liderlik çeşidi ise bürokratik liderliktir. Bu tarz liderler yazılı iletişime oldukça önem verir, daha çok memurluk tarzına dayanmaktadır. Pozitif sinerji yaratabilen, etkin bir vizyona sahip olan, risk almaktan çekinmeyen ve kendisini takip edenlere güven aşılayan karizmatik liderlerdir. Demokratik liderler kendisini takip edeleri her hususta teşvik eden, iletişime açık, takipçilerine değer veren ve her türlü yeniliğe açık kişilerdir. İnovasyon ile ilişkili olduğu düşünülen liderlik tipi ise demokratik liderlik tipidir. Bunun bu şekilde düşünülmesinin nedeni ise demokratik bir ortamda kişilerin yeniliğe açık olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmamızda demokratik liderlik tipi ile inovasyon arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Bunun nedeni olarak ta araştırmaya katılım gösterenlerin otokratik liderlik özellik taşımasından kaynaklandığı düşünülmektedir.Bu vak'a araştırması niteliğindeki nedenle bu araştırma sonuçları genelleştirilemez. Ancak çok sayıda işletme yöneticilerinin katıldı farklı araştırmalarda farklı sonuçların ortaya çıkması beklenebilir.

B. Tartışma

Literatürde liderlik türlerinin inovasyonla ilişkisini ortaya koyan çok az sayıda çalışmaya rastlanılmıştır. Bayram'ın liderlik kavramı ve türlerinin inovasyon üzerine etkileri isimli 2013 yılında yapmış olduğu çalışmasında liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkisinin anlamlı ve olumlu olduğu görülmektedir. Bayram'ın yapmış olduğu araştırma yapmış olduğumuz çalışma ile bu bakımdan benzerlik göstermektedir.

Nystrom ve arkadaşlarının (2002) yılında yaptıkları çalışmada, işletme içerisinde, işbirlikçi ve demokratik liderlik tarzları ile inovasyonun en üst seviyede gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

Madjar ve arkadaşları ise (2002) yılındaki araştırmalarında işletmede hizmet verenlerin yenilikçi olup inovatif faaliyetlerinin, hizmet verenlerin liderlerinini destek, teşvik, açık iletişim ve geri dönüşüm çabaları vasıtasıyla etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Oldham ve Cummings (1996) yılındaki araştırmasında personellerin inovatif faaliyetlerinin liderlerin onların duygu ve hislerini kavramaya yönelik hareketleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Jaussi-Dionne (2003) yılında ise değişimci liderlik çeşidininişletmedekiinovatifdüşünceyitetikleyip etkilediğini belirlemiştir.

Zhu ve arkadaşları (2005) yılında yapmış olduğu araştırmasında vizyoner liderliğin işletmede inovatif faaliyetlere yol açtığını söylemektedir.

C. Sonraki Araştırmalar İçin Öneriler

Sonraki araştırmalar için araştırmacılara öneriler;

- Benzer konular için yapılacak çalışmalarda örneklem sayısının fazlalaştırılması, sonucun daha genele yayılabilmesi açısından oldukça önemlidir.

- Araştırmada sonuçları genellemek mümkün olmadığı için kamu veya daha geniş özel sektörlerde farklı araştırmalar gerçekleştirilip farklı bulgular elde edilebilir.

- Liderlik tarzları ve inovasyonun birlikte ele alındığı çok az araştırma bulunmaktadır. Araştırmanın kapsamı genişletilerek farklı konularla ilişkilendirilmesinin alan yazına oldukça katkı sağlayacağı söylenebilir.

EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onayı

Ek 2. Araştırma Anketi

Sayın Çalışan,
Bu anket MNG Kargoda görev yapmakta olan lider konumundaki yöneticilerin inovasyonla ilişkisini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Anketin üzerine isim soyisim belirtmeyiniz, katılımlarınız için teşekkürler.
Proje Sorumlusu: Dilara Şan dilara.sann@gmail.com
Proje Danışmanı: Doç. Dr. Osman Bayraktar

Çalıştığınız Firma	
FirmadakiGöreviniz	
MevcutGörevYerinizdekiÇalışmaSüreniz	5 yılveyadahaaz 6-9 yıl 10-14 yıl 15-19 yıl 20 yılveüzeri
Firma da ÇalışanToplamPersonelSayısı	50 kişiveyadahaaz 51-199 kişi 200-349 kişi 350-499 kişi 500 kişiveüzeri
Yaşınız	30 yaşveyadahaaz 31-39 yaş 40-49 yaş 50-59 yaş 60 yaşveüstü
Eğitim Durumunuz	Lisemezunuvealtı Önlisansmezunu Üniversitemezunu Yükseklisansvedoktora

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

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

Açıklama	Dereceler				
	1	2	3	4	5
1.Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Astlarımdan herhangi biri iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi şitli şekillerde belli ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğini düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Astlarıma her konuda güven veririm.					
5. İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Astlarım ile ilişkilerimde gerekli mesafeyi korumaya özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐

7. Daima işletmeyi ve konumumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8.Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
9. İş yerini ve astlarımı eleştiriye karşı savunurum.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Astlarımdan iş yeri kurallarına uymalarını beklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Astlarımın iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Astlarımın kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım	☐	☐	☐	☐	☐
14. İş yerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmam.	☐	☐	☐	☐	☐
15.İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözmede astlarımı cesaretlendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.	☐	☐	☐	☐	☐
17. Gerektiğinde astlarımı başkalarının yanında överek onurlandırırım.	☐	☐	☐	☐	☐
18.Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Astlarımı işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görürüm	☐	☐	☐	☐	☐
20. Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
21. Yapılacak işleri ben başlatırım.	☐	☐	☐	☐	☐
22. Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.	☐	☐	☐	☐	☐
23. Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
24. İş yerinde astlarımın arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
25. Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
26. Astlarımın kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
27. İş yerindeki konumumun astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
28. Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
29. Astlarımdan işletmenin stratejilerini ve politikalarını benimsemelerini isterim.	☐	☐	☐	☐	☐
30. Astlarımın yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim.	☐	☐	☐	☐	☐
31. Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışırım.	☐	☐	☐	☐	☐
32. Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarım	☐	☐	☐	☐	☐
33. Astlarımın eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-3. İnovasyon Ölçeği

Açıklama	Dereceler				
	1	2	3	4	5
1. İş yerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Mevcut uygulamalar konusunda zorunlu bir yenilik yapılması gerekiyorsa bu isteğimi astlarıma bildiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
3.Yenilikler hakkında sürekli bilgi edinirim. Çünkü yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. İş yerinde yaratıcı düşünceyi arttıracak bağımsız çalışma ortamını sağlamak yerine, işlerin usul yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.	☐	☐	☐	☐	☐
5. İş yerinde yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanmak yerine, standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.	☐	☐	☐	☐	☐
6. İşletmeye zaman kaybettirecek bir yenilik fikri bile olsa, onlara yeni fikirler üretebilmeleri için yeterli zamanı sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
7. İşyerinde yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşırım.	☐	☐	☐	☐	☐
8. İş yerinde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı oldukça istekliyimdir.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Astlarıma yaratıcıklarını geliştirebileceği gerekli eğitimi ve desteği sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Astlarım yeni bir fikri olduğunu ve bunu uygulamaya geçirmek istediğini söylediğinde onu dikkatlice dinler, yeni fikirleri her zaman değerlendiririm	☐	☐	☐	☐	☐
11. Astlarımı kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri konusunda onları teşvik ederim.	☐	☐	☐	☐	☐
12. İş yerinde son karar benim olsa da bilgilerin paylaşım düzeyi yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
13. İş yerinde yenilik ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan bilgi kaynaklarının (Ar-Ge faaliyetleri, tedarikçiler, yurtiçi ve yurtdışı fuarlar, internet vs.) kullanılmasını desteklerim.	☐	☐	☐	☐	☐
14. İş yerinde astlarımı yeni proje ve fikir üretmeleri konusunda onlara maddi ve manevi her zaman destek sağlarım.	☐	☐	☐	☐	☐

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Agbor, E. (2008). Creativity and innovation: the leadership dynamics. *Journal of Strategic Leadership, 1*(1), 39-45.

Ağca, V., & Böyükaslan, H. D. (2016). Aile İşletmelerinde İç Girişimciliğin Sosyal Girişimciliğe Etkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23-52.

Akgündüz, A. (2004). *Lider Yöneticinin El Kitabı.* İstanbul: Genç Beyin Yayınevi.

Akat, İ., Budak, G., (1999), "İşletme Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir.

Alganer, Y. İ. (2002). *Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik.* Afyonkaarahisar: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi.

Amabilee, T., Schatzel, E., Moneta, G., & Kramer, B. (2004). Leaderbehaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, *15*, 5-32.

Arıkan, S. (2001). *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Nobel Yayınları.

Bandura, A. (1997). *Self-Efficacy: The Exercise of Control.* Freeman: New York.

Baumol, W. J. (2002). The Free-Market Innovation Machine: Analyzing The Growth Miracle Of Capitalism. *Princeton University Press*, 112-178.

Bayram, Ş. (2013). *Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri.* Gebze: T.C. Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bennis, W. (2001). *Bir Lider Olabilmek.* İstanbul: Sistem Yayınları.

Bowdich, J. (1990). *A Primer on Organizational Behaviour.* New York: WilleyBook.

Casavant, M., & Cherkowski, S. (2001). Effectiveleadership: bringing mentoring and creativity to the principalship. *NASSP Bülletin , 85*(624), 71-81.

Çavuş, M. (2006). *İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama.* Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.

Çetin, C. (2013). *Temel İşletmeye Giriş.* İstanbul: Beta.

Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi. *Active Dergisi*, 14-32.

Çögürcü, İ. (2016). İktisadi Doktrinlerde Geçmişten Günümüze Girişimciliğin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25-52.

Diliello, T., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of ManagerialPsychology, 4*(21), 319-337.

Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (2015). *İşletme Yönetimine Giriş.* İstanbul: Alfa Yayınları.

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

Erçetin, Ş., (2000). *Lider Sarmalında Vizyon.* Ankara. : Nobel Yayınları.

Erdil, E., Pamukçu, M., Akçomak, S. İ., & Murad, T. (2016). *Bilgi, Bilim, Teknoloji ve Yenilik: Kavramsal Tartışma.* İstanbul: İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon.* İstanbul: Beta Yayınları.

Garfield, M. J. (2008). Creativitysupport systems in Handbook on DecisionSupport Systems 2: Variations, F. Burstein and C. W. Holsapple (eds.), Springer, Heidelberg, pp. 745-758. *In Handbook on Decision Support Systems 2: Variations,* 745-758.

Güleş, H., & Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı.* Ankara: Nobel Basım Yayın.

Huard, M. J. (2008). Creative leaders. *Leadership Excellence, 25*(9), 20.

Jaussı, K., & Dıonne, S. (2003). Leading For Creativity: The Role of Unconventional Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly, 14*, 475–498.

Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları: Bir Literatür Analizi Denemesi. *Ankara:İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi, 76*(445), 44-57.

Katz, B. J. (2005). Doesarts-based learning enhance leadership. *Case studies*, 42-62.

Keçecioğlu, T. (1998). *Örgüt Teorisinde Yenilikler.* İstanbul: Beta Yayınları.

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve Liderler.* İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

Kırım, A. (2006). *Farklılaşmanın En Etkin Yolu, Deneyim İnovasyonu.* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta.

Korkmaz, N. (2004). *Sorularla Yenilikçilik (inovasyon).* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.

Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdare Dergisi, 25*(1), 223-321.

Kuratko, D. F., & Hornsby, J. S. (1996). Developing anentrepreneurial perspective in contemporary organizations. 1-15.

Madjar, N., Oldham, G., & Pratt, M. (2002). There's No PlaceLike Home?: The Contributions of Work And NonworkCreativitySupportto Employees' Creative Performance. *Academy of Management Journal, 45*, 757–767.

Marşap, A. (1999). *Yaratıcı liderlik.* Ankara: Öncü Kitap.

Moreira, M. F. (2016). Change and innovation: an observablerelationship in services? *RAI Revista de Administração e Inovação, 13*(2), 135-144.

Mumford, M. (2003). How creative leaders think: experimental findings and cases. *The Leadership Quarterly*, 411–432.

Mumford, M. D. (2012). *"Creativity in Organizations: Importance and Approaches.* Washington, DC: National Academy Press.

Norris, C. (1999). Cultivating creative cultures. *The principal as*, 25-35.

Northouse, G. (2004). *Leadership: Theory and Practice.* London: Sage Publications.

Nystrom, P., Ramamurthy, K., & Wılson, A. (2002). OrganizationalContext, Climate and Innovativeness: Adoption of ImagingTechnology. *Journal of Engineering and Technology Management, 19*, 221-247.

Oldham, G., & Cummıngs, A. (1996). EmployeeCreativity: Personal and ContextualFactors at Work. *Academy of Management Journal, 39*(3), 607–634.

Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma. *3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Osman Gazi Üniversitesi Yayın No: 108*, 657-665.

Şengül, R. (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 141- 151.

Şimşek, M., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Taşgit, Y. E., & Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 14*(28), 121-156.

Topaloğlu, M., & Koç, H. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi.* İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Tosun, K. (1992). *İşletme Yönetimi.* İstanbul: Savaş Yayınları.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi, 80*, 57-83.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü.* İstanbul: Beta Yayınları.

Uzkurt, C. (2012). *İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?* . Ankara: Ankara Sanayi Odası Yayın Organı.

Uzkurt, C. (2012). *Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması, Yenilik Yönetimi.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

Weber, M. (1998). *Sosyoloji Yazıları.* İstanbul : İletişim Yayınları.

Woodman, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review, 18*, 293-321.

Yiğit, R. (1996). *Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları.* Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Yıldırım, E. (2007). Bilgi çağında yaratıcılığın ve yaratıcılığı yönetmenin önemi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.B.B.F. Dergisi, 12*(9), 109-120.

Yılmaz, E. (2014). Liderlik ve Liderlik Kuramları. M. Çelikten, & M. Özbaş içinde, *Eğitim Yönetimi* (s. 138-157). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Yörük, D., Dündar, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Akademik Bakış*, 103-109.

Yuan, F., & Zhou, J. (2015). Effects of Cultural Power Distance on Group Creativity and Individual Group Member Creativity. *Journal of Organizational Behavior*(36), 990-1007.

Zel, U. (2001). Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi. *Amme Dergisi, 34*(2), 25-38.

Zel, U., (2001), "Kişilik ve Liderlik", 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Zhu, W., Chew, I., & Spangler, W. (2005). CEO Transformational Leadership and OrganizationalOutcomes: The Mediating Role of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 39-52.