

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KOLEKTİF LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Şefik ORDUKAYA
2200006986

Anabilim Dalı: Yenilik Yönetimi
Programı: Yenilik Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU

TEMMUZ 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETMELERDE KOLEKTİF LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Şefik ORDUKAYA
2200006986

Anabilim Dalı: Yenilik Yönetimi
Programı: Yenilik Yönetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Göksel ATAMAN

Doç. Dr. Çiğdem KAYA

TEMMUZ 2025

ÖNSÖZ

Başta bu çalışmanın tüm aşamalarında desteğini ve rehberliğini her an ve her detayda hissettiren değerli danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Hayatımın her alanında, her zaman yanımda olan, beni destekleyen, cesaretlendiren; kısacası varoluş sebebim olan aileme minnettarım. Bu çalışma sürecinde de göstermiş oldukları destek ve özveri için kendilerine çok teşekkür ederim.

Her kurduğum hayalin gerçekleşmesi için inanç, destek ve motivasyon eksikliği hissettiğimde desteği ile bunları aşmamı sağlayan Ezgi ELVEREN'e teşekkür ederim.

Lisans eğitimden bu yana akademik, profesyonel ve kişisel hayatımda ihtiyaç duyduğum her anda desteklerini esirgemeyen Süleyman Demirel Üniversitesi Tekstil Mühendisliği Bölümü hocalarına, özellikle anket sürecinde vermiş oldukları destek için hem hocalarıma hem değerli mezunlarına teşekkürü borç bilirim.

Profesyonel iş hayatımda yollarımız kesişen farklı firma ve organizasyonlarda mesai harcadığım değerli çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerime özellikle anket çalışmasında vermiş oldukları destekler için teşekkürlerimi sunarım.

Kültür Üniversitesi İşletme ve Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün değerli akademisyenlerine ve çalışanlarına içtenlikle teşekkür ederim.

Hayatımın her döneminde dokundukları, destekledikleri her şeye değer katan ve bu çalışmaya da destek olan tüm can dost ve arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Şefik ORDUKAYA

Temmuz 2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ.....	vi
KISA ÖZET	vii
ABSTRACT	ix
1. GİRİŞ.....	1
1. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ	3
2.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Kavramı	4
2.2. Yenilikçilik (İnovasyon) Özellikleri.....	8
2.3. Yenilikçilik (İnovasyon) Türleri	13
2.3.1. Ürün Yenilikçiliği (İnovasyonu).....	15
2.3.2. Süreç Yenilikçiliği (İnovasyonu).....	18
2.3.3. Pazarlama Yenilikçilikleri (İnovasyonları).....	20
2.3.4. Organizasyonel Yenilikçilik (İnovasyon)	22
2.4. İnovasyonun (Yenilikçiliğin) Amaçları	24
2.5. İnovasyon (Yenilikçilik) Süreçleri	27
2.6. İnovasyon (Yenilikçilik)Yönetimi	29
2. YENİLİK YAPMA DAVRANIŞI.....	30
3. KOLEKTİF LİDERLİK	35
3.1. Liderlik Kavramı	36
3.3. Kolektif Liderlik.....	38
4. KURAMSAL ALTYAPI	43
5. YÖNTEM	46
5.1. Araştırma Modeli/Tipi.....	46
5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	46
5.3. Araştırmaya Kabul Ölçütleri	46
5.4. Veri Toplama Araçları	47
5.4.1. İşyerinde Yenilikçilik İklimi Ölçeği.....	47
5.4.2. İşyerinde Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği	47
5.4.3. Kolektif Liderlik Ölçeği.....	48
5.5. Verilerin Analizi	50
6. BULGULAR.....	51
6.1. Demografik Bulgular	51

6.2. Korelasyon Analizi.....	57
6.3. Regresyon Bulguları	59
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	63
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	92



KISALTMALAR

IoT : Nesnelerin İnterneti

İYYD : İş Yerinde Yenilik Yapma Davranışı

IDEO : ABD merkezli bir tasarım ve inovasyon danışmanlığı şirkettir.



TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Yenilikçilik (İnovasyon) Tanımları	6
Tablo 2. Yenilikçilik (İnovasyon) Türleri	15
Tablo 3. Kolektif Liderlik Avantaj ve Dezavantajları	49
Tablo 4. Cinsiyete göre dağılım.....	51
Tablo 5. Yaş gruplarına göre dağılım	52
Tablo 6. Öğrenim durumuna göre dağılım.....	53
Tablo 7. Çalışılan departmana göre dağılım	54
Tablo 8. Çalışma pozisyonuna göre dağılım	55
Tablo 9. Hizmet süresine göre dağılım	56
Tablo 10. Çalışan sayısına göre dağılım	57
Tablo 11. Değişkenler arası korelasyon Matrisi (N=290)	58
Tablo 12. Model Özeti.....	59
Tablo 13. Anova Analizi	60
Tablo 14. Regresyon Katsayıları (Coefficients) Tablosu	61

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. İnovasyon (Yenilikçilik) Alanı (Kaynak: Bayus, 2008)	8
Şekil 2. Araştırma Modeli	46
Şekil 3. Katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği.....	52
Şekil 4. Katılımcıların yaşa göre dağılım grafiği.....	53
Şekil 5. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılım grafiği.....	54
Şekil 6. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılım grafiği	55
Şekil 7. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılım grafiği	55
Şekil 8. Katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılım grafiği.....	56
Şekil 9. Katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayısına göre dağılım grafiği....	57
Şekil 10. ANOVA sonuçlarına regresyon modeli	62



Üniversite	:	İstanbul Kültür Üniversitesi
Enstitüsü	:	Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Anabilim Dalı	:	Yenilik Yönetimi
Programı	:	Yenilik Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Tez Danışmanı	:	Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU
Tez Türü ve Tarihi	:	Yüksek Lisans – Temmuz 2025

KISA ÖZET
İŞLETMELERDE KOLEKTİF LİDERLİK VE YENİLİKÇİLİK İKLİMİNİN
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA
Şefik Ordukaya

Günümüz rekabetçi ve hızlı değişen iş dünyasında, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi, sadece teknik kapasitelere değil, aynı zamanda örgütsel liderlik yapısına ve yenilikçilik kültürüne bağlıdır. Teknolojik ve politik gelişmelerin hızı, yoğunluğu ve değişkenliği ve buna paralel müşteri/kullanıcı/faydalanıcıların beklenti, talep ve eğilimlerindeki değişkenlik, yenilikçiliği gereklilikten öte zaruriyet haline getirmektedir. Yenilikçi davranışların iklime; yenilikçi iklimin devamlılığı ile işletme/kurum kültürü haline gelmesi, sürdürülebilirlik, karlılık, rekabette devamlılık, yeni pazar ve hedef kitlelere ulaşma gereksinimleri için yenilikçilik en önemli anahtarlarından biri olma konumunu korumaktadır.

Bu çalışma, işletmelerde kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini ve birbirleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda araştırmada, özellikle Türkiye tekstil ve perakende sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanlar örnekleminde, kolektif liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında 290 kişiden toplanan anket verileri SPSS 26 ve AMOS 26 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular, kolektif liderliğin ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda, özellikle kolektif liderliğin örgütsel yenilikçilik süreçlerini güçlendirdiği, yenilikçi fikir üretimi, bu

fikirlerin yayılımı ve hayata geçirilmesi aşamalarında belirleyici olduğu ortaya konulmuştur.

Çalışmanın sonuçları, literatüre önemli katkılar sunmakla birlikte, uygulayıcılar için de stratejik öneriler içermektedir. Yenilik yapma davranışı üzerindeki Kollektif Liderliğin ve Yenilikçi iklimin önemini güçlü ilişki bulgularıyla ortaya koymaktadır. Özellikle liderlik yapısının paylaşıldığı, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ve çalışan katılımının teşvik edildiği organizasyonlarda yenilikçi davranışın daha güçlü biçimde ortaya çıktığı tespit edilmiş, bu da yenilikçi iklim ile kolektif liderliğin güç bağlarının göstergesidir. Moda perakendesi ve tekstil sektörüne özgü saha bulguları, Türkiye’de yenilikçilik kapasitesinin artırılması adına kolektif liderlik ve uygun örgüt ikliminin geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

Bu çalışma, sadece akademik literatüre katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda Türkiye’deki işletmelerin yenilikçilik ve liderlik politikalarının etkinliğini artırmaya yönelik pratik öneriler de getirmektedir.

Anahtar Sözcükler: Kollektif Liderlik, Yenilikçilik İklimi, Yenilikçi Davranış,
Bilim Dalı Sayısal Kodu: O31, M12, M14, L21

University : **Istanbul Kültür University**
Institute : **Institute of Social Sciences**
Department : **Innovation Management**
Programme : **Innovation Management MA (with Thesis)**
Supervisor : **Dr. Öğr. Üyesi Artür Yetvart MUMCU**
Degree Awarded and Date : **MA – July 2005**

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE EFFECT OF COLLECTIVE LEADERSHIP AND INNOVATION CLIMATE ON INNOVATIVE BEHAVIOR IN BUSINESSES

Şefik ORDUKAYA

In today's competitive and fast-changing business world, the ability of organizations to achieve sustainable competitive advantage depends not only on technical capacities but also on organizational leadership structure and innovation culture. The speed, intensity and variability of technological and political developments and the parallel variability in the expectations, demands and behavior trends of customers/users/beneficiaries make innovation a necessity rather than a choice. Innovation remains one of the most important keys for innovative behaviors to become a business / corporate culture with the continuity of innovative climate, sustainability, profitability, continuity in competition, and the need to reach new markets and target audiences.

This study aims to examine the impact of collective leadership and innovation climate on innovative behavior and the relationships between them. In this context, the relationships between collective leadership, innovation climate on innovative work behavior in a sample of white-collar employees operating in the textile and fashion retail sectors in Turkey were analyzed with quantitative methods.

The survey data collected from 290 people were analyzed using SPSS 26 and AMOS 26 programs. The findings show that collective leadership and innovation climate have significant and positive effects on innovative work behavior. As a result of regression and correlation analyses, especially collective leadership strengthens organizational innovation processes and is decisive in the stages of innovative idea generation, dissemination and implementation of these ideas.

The results of the study provide important contributions to the literature and include strategic recommendations for practitioners/businesses. It reveals the importance of Collective Leadership and Innovative Climate on innovation behavior with strong relationship findings. Especially in organizations where leadership structure is shared, psychological safety is high and employee participation is encouraged, innovative behavior is found to emerge more strongly, which is indicative of the strong ties between innovative climate and collective leadership. The field findings specific to fashion retail and textile sectors emphasize the importance of developing collective leadership and appropriate organizational climate in order to increase innovation capacity in Turkey.

This study not only contributes to the academic literature, but also provides practical recommendations to improve the effectiveness of innovation and leadership policies in Turkish businesses.

Key Words: Collective Leadership, Innovation Climate, Innovative Work Behavior

Science Code : O31, M12, M14, L21

1. GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dönemde işletmelerin yaşamlarını sürdürmesi ve rekabette avantaj sağlayabilmesi için sürekli bir yenilenme ve gelişimi zorunlu hale getirmektedir. Bu çerçevede yenilikçilik kavramı, yalnızca teknoloji üreten şirketlerinin değil, hizmet, perakende, eğitim ve kamu sektörlerinin dahi temel stratejik hedefleri ve öncelikleri hâline gelmiştir. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması, yayılması ve uygulanması ise bireysel yaratıcılığın ötesinde örgütsel yapılar ve liderlik anlayışları ile yakından ilişkilidir. Son yıllarda özellikle kolektif liderlik modeli, yenilikçi süreçlerin başarısında kritik bir rol oynamaya başlamıştır (Anderson v.d., 2014).

Kolektif liderlik; liderliğin belirli bir kişi veya pozisyondan ziyade, ekip içinde dağıtılmış şekilde gerçekleştirildiği bir yaklaşımı ifade eder. Bu liderlik türü, farklı bireylerin bilgi, beceri ve perspektiflerini bir araya getirerek daha etkili kararların alınmasına olanak sağlar. Özellikle kompleks ve belirsizlik içeren ortamlarda, kolektif liderlik yapılarının yenilikçi çözümlere zemin hazırladığı görülmektedir (Friedrich v.d., 2019).

İnovasyonun yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel bir etkileşim süreci olduğu düşünüldüğünde, örgüt içindeki iş birliği düzeyi ve liderliğin demokratik doğası daha da önemli hâle gelmektedir. Bu noktada kolektif liderlik, hiyerarşik sınırları esneterek, çalışanların fikir üretme ve karar alma süreçlerine katılımını teşvik eder. Bu katılım, çalışan bağlılığını artırırken aynı zamanda yenilikçi iş davranışlarını da güçlendirir (Hiller v.d., 2006).

Modern işletmeler, yalnızca verimliliği artırmakla kalmayıp, aynı zamanda esnek ve çevik kalabilmek adına kolektif liderliği yenilikçilik stratejilerinin merkezine yerleştirmeye başlamıştır. Örneğin, teknoloji ve perakende sektörlerinde yapılan araştırmalar, ekip temelli liderlik yapılarının ürün geliştirme süreçlerini hızlandırdığını ve daha yaratıcı çözümler ortaya çıkardığını göstermektedir (Sivasubramaniam v.d., 2022). Kolektif liderlik uygulamaları aynı zamanda psikolojik güven ortamını da desteklemektedir. Çalışanlar, düşüncelerini özgürce ifade edebildiklerinde, daha yenilikçi olma eğilimi göstermektedirler. Edmondson, 1999'un "psikolojik güvenlik" kavramıyla örtüşen bu yaklaşım, özellikle örgüt içinde hatalardan öğrenme ve deneme-yanılma süreçlerinin desteklenmesinde önemlidir (Edmondson, 1999).

Yenilikçi davranışların ortaya çıkmasında liderliğin şekli kadar, örgüt iklimi de önemli bir role sahiptir. Kolektif liderliğin hâkim olduğu kurumlarda, çalışanların sorumluluk alma isteği, iş birliği kapasitesi ve risk alma eğilimleri daha yüksektir. Bu bağlamda, kolektif liderlik uygulamaları, örgütsel yenilikçilik ikliminin yapı taşlarını oluşturmaktadır (Scott ve Bruce, 1994). İnovasyon süreçlerinde çeşitliliğin önemi artık daha net bir şekilde anlaşılmaktadır. Farklı disiplinlerden, kültürel geçmişlerden ve beceri seviyelerinden gelen çalışanların bir arada çalışması, kolektif liderliğin çok sesli yapısıyla örtüşmekte ve daha yaratıcı çözümler üretmeyi mümkün kılmaktadır. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalar, çeşitliliğin kolektif liderlikle birleştiğinde yenilikçi performansı anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur (Zhu v.d. , 2018).

Kolektif liderlik uygulamaları sadece özel sektörle sınırlı kalmayıp, kamu kurumlarında da yaygınlaşmaktadır. Katılımcı ve paylaşımcı yönetim anlayışları doğrultusunda, kamu hizmetlerinde daha yenilikçi uygulamaların benimsenmesi için ekip temelli liderlik modelleri giderek daha çok tercih edilmektedir (Bolden, 2011).

Türkiye özelinde değerlendirildiğinde, kolektif liderliğin kurumsal yenilikçiliğe olan katkısı henüz potansiyelinin tamamını yansıtmasa da özellikle start-up ekosistemi ve kurumsal girişimcilik programlarında bu liderlik anlayışının olumlu etkileri gözlemlenmektedir. Yapılan saha araştırmaları, Türkiye'de kolektif liderlik uygulamalarının, bireysel yaratıcılığı destekleyerek yenilikçi fikirlerin kuruma entegre edilmesini kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Yıldız, 2022).

Bu çalışmada, yenilikçilik yapma davranışı; kolektif liderlik perspektifinden detaylı biçimde ele alınacak; liderlik rollerinin paylaşıldığı yapılar ile yenilikçi davranışlar arasındaki nedensel ilişkiler incelenecektir. Yenilikçilik iklimi ve kolektif liderliğin yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisi incelenirken hem akademik literatüre katkı sağlanması hem de uygulayıcılar için yol gösterici bir çerçeve sunulması amaçlanmaktadır.

1. YENİLİKÇİLİK İKLİMİ

Yenilikçilik İklimi konusu, örgütsel psikoloji, liderlik ve inovasyon literatüründe oldukça kapsamlı bir alan.

İşyerinde yenilikçilik iklimi, çalışanların yaratıcı düşünce ve yenilikçi davranışlara teşvik edildiği, desteklendiği ve ödüllendirildiği örgütsel ortamı ifade eder. Scott ve Bruce bu konuda öncü çalışmada, bireysel yenilikçi davranışların temel belirleyicileri arasında örgütsel iklimin önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Onlara göre, yenilikçilik iklimi güçlü olan organizasyonlarda, bireyler yeni fikirler üretme, bu fikirleri yayma ve uygulama konusunda daha istekli ve cesur davranmaktadır (Scott & Bruce, 1994).

Yenilikçilik iklimi tek boyutlu bir kavram değildir. Literatürde sıklıkla aşağıdaki unsurlardan oluştuğu kabul edilir:

Destekleyici Liderlik: Liderlerin yeni fikirleri teşvik etmesi ve desteklemesi.

Psikolojik Güvenlik: Çalışanların hata yapma korkusu olmadan fikirlerini ifade edebilmesi.

Bilgi Paylaşımı ve İletişim: Açık ve etkili iletişim kanalları yoluyla fikir alışverişinin teşvik edilmesi.

Kaynak Desteği: Zaman, bütçe ve teknolojik imkanların yenilikçi projelere tahsis edilmesi.

Esneklik ve Özerklik: Çalışanlara karar alma süreçlerinde katılım ve inisiyatif verilmesi. (Kanter, 1988; Anderson & West, 1998; Newman ve diğ. 2018,)

Günümüzde yapılan çalışmalar da bu görüşü desteklemekte ve yenilikçilik ikliminin, bireysel ve örgütsel yenilikçi çıktılar üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Örneğin, Liu ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmada, yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilik yapma motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırdığı gösterilmiştir. Çalışmada, özellikle lider desteği ve psikolojik güvenliğin, yenilikçilik ikliminin etkisini pekiştiren unsurlar olduğu vurgulanmaktadır (Liu, Y., Zhang, Z., & Chen, X., 2023).

Araştırmalar, güçlü bir yenilikçilik ikliminin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu çıktılar doğurduğunu göstermektedir (Baer & Frese, 2003; Hülsheger ve diğ., 2009; Anderson ve diğ. 1998.):

- Çalışanların yenilikçi iş davranışları artar.
- Takım ve bireysel yaratıcılık seviyeleri yükselir.
- Örgütsel performans ve rekabet avantajı güçlenir.
- Çalışan bağlılığı ve iş tatmini artar.

Yenilikçilik iklimi sadece çalışanların bireysel motivasyonlarını değil, aynı zamanda takım düzeyindeki yenilikçi süreçleri de doğrudan etkilemektedir. Hülsheger ve arkadaşlarının, meta-analitik incelemesinde, ekip düzeyindeki yenilikçilik algısının, grup performansı ve yenilikçi çıktılarının güçlü bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Bu da gösteriyor ki, sadece bireylerin değil, ekiplerin algıladığı örgütsel iklim, yenilik süreçlerinin başarısında kritik öneme sahiptir (Hülshager, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F.,2009). Örgüt içinde yenilikçilik ikliminin oluşmasında liderlik tarzı belirleyici bir rol oynamaktadır. Özellikle destekleyici, dönüştürücü ve kolektif liderlik yaklaşımlarının, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırdığı bulgulanmıştır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda, liderlerin çalışanlara sağladığı psikolojik destek, hata yapma korkusunu azaltarak yenilikçi girişimlerde bulunma eğilimini artırmaktadır (Newman, A., Herman, H., Schwarz, G., & Nielsen, I.,2018).

Ayrıca, örgütlerin öğrenen organizasyon kültürü geliştirmesi, yenilikçilik iklimini güçlendiren bir diğer önemli faktör olarak öne çıkmaktadır. Türkiye'deki güncel araştırmalar da benzer şekilde, yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisini doğrulamaktadır. Özellikle perakende ve hizmet sektöründe yapılan çalışmalar, örgüt içinde esneklik, çalışan katılımı ve fikir paylaşımının desteklendiği ortamların yenilikçilik iklimini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır (Kılıç, R., & Altuntaş, G.,2023).

Yenilikçilik ikliminin etkisi kültüre ve sektöre göre farklılık gösterebilir. Bireyselci kültürlerde, kişisel fikir üretimi ve yenilik daha fazla teşvik edilir. Toplulukçu kültürlerde, grup onayı ve sosyal uyum öne çıkmaktadır.

Yüksek rekabet içeren sektörlerde (teknoloji, perakende, tasarım) yenilikçilik iklimi hayati öneme sahiptir. (Hofstede, 2001; Gumusluoğlu & Ilsev, 2009)

Özetle, işyerinde yenilikçilik iklimi, bireylerin ve ekiplerin yenilikçi potansiyelini açığa çıkaran, örgütsel başarıya katkı sağlayan stratejik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iklimin oluşumu ise liderlik tarzı, öğrenme kültürü, psikolojik güvenlik ve çalışan katılımı gibi çok boyutlu faktörlere bağlıdır (Scott & Bruce, 1994; Liu et al., 2023; Hülshager ve diğ. 2009.).

Yenilikçilik İklimi çalışmamızın ana boyutlarından biri olduğundan dolayı bu kavramı daha iyi anlayabilmek adına yenilikçiliği detayları ile ele almalıyız.

2.1. Yenilikçilik (İnovasyon) Kavramı

İnovasyon kelimesi; Latince kökenli olan “innovatus” kelimesinden türemiş ve İngilizcedeki “innovation” kavramından Türkçeleşerek “yenileşim” olarak tanımlanmaktadır (TDK).

Temel olarak; yeni olan, yaratıcı fikirlerin veya buluşların ekonomik alanlara uygun hale getirilip uygulanması olarak tanımlanabilir. Her yeni olan yenilik (yenilikçilik) olarak kabul edilmez. Bu çalışmada yenilik ve yenilikçilik eşanlamlı olarak kullanılmıştır. Yenilikçilik kavramı ile ilgili olarak geçmişten günümüze birçok tanımlama yapılmış ve kabul görmüştür. Bu kavram ilk defa ekonomist ve politika bilimcisi Joseph Schumpeter tarafından ortaya atılmıştır. 1911 yılında orijinali

Almanca olan “Ekonomik Gelişme Teorisi” kitabı, 1934 yılında İngilizceye çevrilmiştir. Schumpeter; yenilikçilik müşterilerin henüz bilmediği bir ürün ya da var olan bir ürüne yeni nitelikler kazandırma, yeni bir üretim süreci, yeni bir pazar yaratma, hammaddeler veya yarı mamuller konusunda yeni bir kaynağın bulunması gibi durumlardan biri olarak açıklamıştır.

İnovasyonun tanımı konusunda; uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında OECD ile Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu gelir. Kılavuzun halen yürürlükte olan 2005 (son olarak 2018 yayınlanmıştır, fakat temel literatür ve kavramlar 2005’de tanımlandığı gibidir) sürümünde yenilikçilik aşağıdaki şekilde tanımlanır:

“Bir yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.

Bir yenilik için asgari koşul, ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni (veya önemli derecede iyileştirilmiş) olmasıdır. Bu, firmaların ilk defa geliştirdikleri ve diğer firma veya organizasyonlardan uyarlamış oldukları ürünler, süreçler ve yöntemleri kapsar.”

Yenilikçilik; genellikle icat veya buluş kavramları ile karıştırılmaktadır. Bu kavramlar ile eşdeğer olsa da aynı anlama gelmemektedir. Yenilikçilik; icat veya buluş gibi yeni bir fikrin oluşturulması ile sınırlı kalmayan; daha önce kimse tarafından yapılmamış yeni bir şey oluşturmak veya mevcut olanı değiştirerek geliştirmek, oluşturulan veya geliştirilen bu şeyi uygulanabilir hale getirerek, sonuçta ticari bir kazanç elde edilebilen faaliyetler dizisi olarak anlaşılmalıdır.

Tarih boyunca ortaya çıkan ve kabul gören yenilikçilik tanımlamaları Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Yenilikçilik (İnovasyon) Tanımları

Barnett, 1953	İnovasyon, mevcut yapılardan nitelik olarak farklı olması nedeniyle “yeni” olan herhangi bir düşünce, davranış veya şeydir.
Schmookler, 1966	Bir girişim iyi bir hizmet ürettiğinde veya yeni olan bir girdi veya yöntem kullanıldığında, bu teknik değişim meydana getirir. Sözü geçen değişimin gerçekleştirilmesinde ilk girişimde bulunan “yenilikçi” , eylem ise “yenilikçilik” olarak tanımlanır.
Beeker ve Whisler, 1967	Bir fikir ya da yöntemin ortak veya benzer hedeflere sahip örgütlerden biri tarafından ilk kez kullanılması durumudur.
Kieser, 1969	İnovasyon, örgütün ilk kez düzenlediği değişim süreçleri olarak adlandırılır.
Downs ve Mohr, 1976	Örgütlerin gerçekleştirdiği farklı uygulamalardır.
Arregger, 1976	İnovasyon, sosyal sistemin mevcut durumunda meydana gelen önemli bir değişikliktir.
Goldhar, 1980	Bir fikrin ortaya çıkışından ticari olarak bir değer kazanmasına kadar geçen süreçlerin bir bütünü olan yenilikçilik özellikle kaynakların dağıtımı ile de ilgilenen örgütsel ve bireysel davranışlardır.
Moore ve Tushman, 1982	Bir pazarda ortaya çıkan bir ihtiyacı incelenerek bu ihtiyaca uygun ürünün üretilmesi sürecinin bütünü yenilikçilikdur.
Rogers, 2003, 1983	İnovasyon, bir birey veya yapının, bu yapının diğer bir birimi tarafından “yeni” olarak algılanan bir fikir, uygulama veya amaçtır. Bir fikrin önem kazanabilmesi için insanların onu “yeni” olarak değerlendirmesi gerekir. Eğer fikir bireye yeni görünüyorsa, o bir “yenilikçilikdur”.
Zaltman vd., 1984	Herhangi bir fikir, uygulama veya maddi bir eserin ilgili birim tarafından “yeni olarak algılanması” yenilikçilik olarak değerlendirilir.
Drucker, 1985	İnovasyon girişimci özellik gösteren birey ya da örgütlerin farklı bir iş yapış tarzı, hizmet ya da ürünü ortaya koyabilmek amacıyla değişiklik yapmaları konusunda yönlendirici gücü olan bir araçtır.
Rickards, 1985	İnovasyon sistemlerin sorunlarının yeni bakış açıları ile çözümüne yönelik olarak yeni fikirlerin ortaya konması durumudur.
Roberts, 1987	“...yenilikçilik = icat + değerlendirme...”İcat süreci; yeni fikirler üretmek ve onları işler hale getirebilmeyi amaçlayan tüm süreci kapsar. Değerlendirme süreci 1) İcat ve fikirlerin belirli hedeflere odaklanmasını 2) Bu hedeflerin değerlendirmesini 3) Araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının aşağı yönlü transferini, 4) Ticari geliştirme, uygulama ve transferin tüm aşamalarını içerir...”

Dosi, 1988	İnovasyon; yeni ürünler, yeni ürün süreçleri ve yeni örgüt düzenleri için aramayı ve keşfetmeyi, denemeyi geliştirmeyi, taklit etmeyi ve benimsemeyi içerir.
Porter, 1990	İnovasyon işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bir unsurdur. İnovasyonun kapsamına hem yeni teknolojiler hem de yeni iş yapış yöntemleri girer.
Damanpour, 1991	İnovasyon; dahili olarak oluşturulan veya satın alınan, örgüte yeni olan cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin uyumlaştırılmasıdır.

Kaynak: (Bakkal, 2018; Yılmaz, 2018; Ünal ve Kılınç, 2016)

Tablo 1’de çeşitli yazarlar tarafından yapılan tanımlamalar, yenilikçilik ürün ve süreç açısından yeni veya ilk olmak veya yeni olarak algılanmak, mevcut kaynaklar ile ulaşılmak istenen hedef arasındaki yeni yöntemler olduğu anlaşılmaktadır. Buradaki en önemli kavram “yeni olma” veya “ilk olma” kavramlarıdır.

Yenilikçiliğin kapsamı, yeni ürün/hizmet veya süreç geliştirmek ile sınırlı değildir. Yenilik; ürün/hizmetin veya sürecin ortaya çıkarılması sırasında yapılan teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari faaliyetleri kapsar. Yenilikçilik aynı zamanda, araştırma-geliştirme (AR-GE) faaliyetlerini de kapsar.

Everett Rogers, 2003’in “Diffusion of Innovations” (Yeniliklerin Yayılımı) teorisi, teknoloji ve fikirlerin nasıl benimsendiğini açıklayan klasik bir çerçevedir. Ancak Brady D. Lund (2025) gibi araştırmacılar, bu modelin günümüzde özellikle dijital okuryazarlık sayesinde “erken benimseyen” tanımını yeniden ele alması gerektiğini öne sürüyor. Lund, “çok sayıda birey geçmişe göre daha hevesli benimseyiciler” olduğunu, bu nedenle tanımlı kabul kategorilerinin güncellenmesi gerektiğini savunuyor. Benzer şekilde Qin Guo ve Wei Huang (2024), DOI teorisinin günümüzde iletişim kanalları, sosyal sistem ve zaman çerçevesi gibi temel boyutlarda yeniden modellenmesi gerektiğini vurgulayan bir derleme sunarak konunun derinleşmesini sağlıyor.

Hızla değişen ve dijitalleşen dünyasında yenilikçilik hem özel sektörün hem de kamu kurumlarının sürdürülebilirliği için vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüzde, yalnızca ürün ya da hizmet sunmak artık yeterli görülmemekte; bu unsurların nasıl geliştirildiği, sunulduğu ve değer yarattığı daha da

önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, yenilikçilik artık yalnızca teknik bir süreç değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluktur (Drucker, 2007)

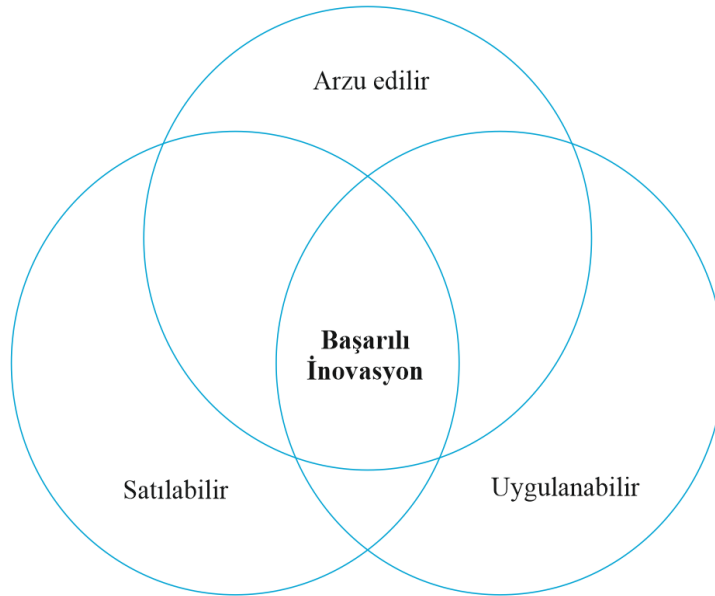
2.2. Yenilikçilik (İnovasyon) Özellikleri

Yenilikçilik; rekabet avantajı sağlayan, sürekliliği olan, belirsizlik barındıran, yayılcı, bilgi temelli ve müşteri odaklı, toplumu etkisi altına alabilen ve her seferinde farklılık gösterme özelliklerine sahip bir süreçtir.

Başarılı bir yenilikçilik; arzu edilir, uygulanabilir ve satılabilir olmalıdır (Bayus).

Yenilikçiliğin en yaygın kabul görmüş özelliği gerçekleştirilmiş olmasıdır. Yeni bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi veya yeni süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemlerin işletmelerde gerçek kullanıma girmesi ile yenilikçilik gerçekleşmiş olur.

Yenilikçiliğin en önemli özelliği ise işletme veya organizasyona ticari açıdan değer kazandırmış olmasıdır.



Şekil 1. İnovasyon (Yenilikçilik) Alanı (Kaynak: Bayus, 2008)

İnovasyonun başlıca özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- 1.*Geriye Dönememe*: Maliyet ve performans avantajı sağladığından piyasaya yeni bir ürün çıktığında eski ürün piyasadaki görünürlüğünü kaybeder.
- 2.*Rekabette Farklılık*: Rekabet gücünü arttırıcı katkısı olduğundan iş ve kurum stratejilerini etkiler.
- 3.*Toplumsal Etki*: Yaşam kalitesinin yükseltilmesi, sosyal ve ekonomik faydanın oluşmasına katkı sağlar.
- 3.*Öncü Olma*: Geliştirilen bir yenilikçilik kendisinden sonrasındaki yenilikçiliklerin geliştirilmesi için zemin hazırlar.
- 4.*Süreklilik*: Tek bir yenilikçilik uygulaması; gelişmekte olan teknoloji, farklılaşan tüketici talep ve istekleri karşısında rekabet edemeyeceği için süreklilik gerektiren bir faaliyettir.
- 5.*Bütünsellik*: İşletmenin tüm faaliyetleri ile bütünlük göstermesi gerekir.
- 6.*Farklılık*: Her zaman bir önceki geliştirmeden farklı ve ayırt edici özelliğe sahip olmalıdır.
- 7.*Ticari Kazanç*: Yeni bir ürünün, hizmetin ya da sürecin ortaya konması ile pazar payının arttırılmasını sağlar.
- 8.*Belirsizlik*: Gerçekleştirilen yenilikçilik çalışmalarında sonuçlar önceden tahmin edilebilmekte fakat bilinmesi mümkün olmamaktadır.
- 9.*Finansal Uyum*: İnovasyonun başarısı proje ve organizasyon arasındaki finansal uyum ile doğru orantılıdır.
- 10.*Yayılma Özelliği*: Rekabetçi işletmeler tarafından taklit etme yolu ile yayılır.
- 11.*Bilgiye Dayalı Olmak*: Mevcut ve yeni bilgilerden yararlanılarak geliştirilir.

Bunlar yenilikçiliğin belirleyici özellikleri olmak ile; başarılı bir yenilikçilik kavramı ise, sadece yeni bir fikir üretmek değil, aynı zamanda bu fikrin uygulanabilir, değer yaratan ve sürdürülebilir sonuçlar doğurmasıdır. Akademik literatürde "başarılı yenilikçilik", çeşitli açılardan tanımlanmakta ve farklı boyutlarda ele alınmaktadır. Güncel akademik kaynaklardan alıntılarla birlikte "başarılı yenilikçiliğin ne anlama geldiğine de değinilmiştir.

Başarılı bir yenilikçilik, kullanıcılar, işletmeler ve toplum için gerçek ve ölçülebilir değer yaratmalıdır. Değer; gelir artışı, müşteri memnuniyeti, toplumsal fayda veya rekabet avantajı şeklinde ortaya çıkabilir (Crossan ve Apaydin, 2010).

Bir yenilikçiliğin fikir olmaktan çıkıp başarıya ulaşabilmesi için pazarda yer bulması gerekir. Başarılı yenilikçilik, yalnızca teknik olarak değil, ekonomik olarak da uygulanabilir ve sürdürülebilir olmalıdır (Damanpour ve Aravind, 2012).

Başarılı yenilikçilikler, organizasyon içinde yalnızca bireylerin katkısıyla değil, tüm sistemin katılımıyla uygulanır ve yaygınlaştırılır (Janssen, 2000).

İnovasyonun başarısı bir defalık değil, sürdürülebilir bir etki yarattığında değerlidir. Bu, yenilikçi çıktının zaman içinde uyarlanabilmesi ve gelişmeye devam etmesiyle ilgilidir. (Birkinshaw ve diğ.,2008).

Başarılı yenilikçilik, performans göstergeleriyle ölçülebilir bir fark yaratır. Bu göstergeler finansal performans, müşteri bağlılığı, süreç iyileştirmeleri gibi olabilir (Gunday ve diğ., 2011).

İnovasyonun başarısı, yalnızca bireysel yaratıcılıkla değil, organizasyonel kültür ve liderlik desteği ile de bağlantılıdır. Bu nedenle, liderlik modelleri yenilikçiliği desteklemelidir (Scott ve Bruce, 1994).

Özetlemek gerekirse;

- Ticari/Sosyal ve/veya Stratejik olarak değer yaratan,
- Uygulanabilir ve yaygınlaştırılabilir olan,
- Performans Göstergelerinde olumlu gelişme ve sonuç ortaya koyabilen,
- İşletmenin veya organizasyonun kurum kültürüne uyum sağlayabilen,
- Liderlik desteğiyle beslenen ve sürdürülebilirlik gösteren,

yeniliklere/yenilikçiliğe başarılı bir yenilikçilik olarak değerlendirilebilecektir.

Yenilikçiliğin temel özelliklerinde önemli olan, mevcut sistem, süreç ya da ürünlere kıyasla yenilik içermesidir. Bu yenilik, teknolojik gelişmelerin sonucu olabileceği gibi, kullanıcı ihtiyaçlarına farklı ve yaratıcı biçimlerde cevap verme potansiyelinden de kaynaklanabilir.

Yeniliğin derecesi, radikal (devrimsel) ya da artımsal (kademeli) olabilir. Özellikle dijitalleşmenin artmasıyla birlikte, şirketlerin pazarda rekabet edebilmek için sürekli yeni fikirler üretmesi beklenmektedir (Dziallas ve diğ., 2019.).

İnovasyon yalnızca yaratıcı bir fikirle sınırlı değildir; bu fikrin uygulanabilir ve işe yarar olması gerekir. Kurumlar, yeni fikirlerin pratikte nasıl işlediğine ve ne kadar katma değer ürettiğine odaklanarak yenilikçilik değerlendirmektedir. Uygulanabilirlik, yenilikçiliğin ticarileştirilme potansiyelini de doğrudan etkiler (Garcia ve Calantone, 2002). Yenilikçilik bir diğer belirleyici özelliği, mevcut sistemlere kıyasla katma değer yaratmasıdır. Bu değer, müşteri memnuniyetinden

maliyet düşüşüne, gelir artışından operasyonel verimliliğe kadar pek çok biçimde kendini gösterebilir. Katma değer üretmeyen yenilikler, sadece estetik ya da geçici ilgi düzeyinde kalabilir (Tidd ve Bessant, 2021t, 2021).

Yenilikçilik süreçleri çoğunlukla belirsizlik ve risk içerir. Yeni fikirlerin başarıya ulaşma garantisi yoktur; bu nedenle organizasyonlar genellikle pilot uygulamalar ve test süreçleriyle yenilikçi yaklaşımları denemektedir. Özellikle Ar-Ge yatırımlarında risk toleransı yüksek olan firmaların yenilikçiliğe daha açık olduğu görülmektedir (OECD/Eurostat, 2018).

Günümüzde yenilikçiliğin önemli özelliklerinden biri de disiplinler arası düşünme ve farklı paydaşlarla iş birliğine dayalı oluşudur. İnovatif çözümler genellikle sadece tek bir bireyin değil, farklı bakış açılarını bir araya getiren takımların ürünü olmaktadır. Modern yenilikçilik anlayışı artık sadece ekonomik kazanca değil, çevresel sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı gibi değerlere de odaklanmaktadır. Yeşil yenilikçilik, sosyal yenilikçilik ve etik yenilikçilik gibi kavramlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Carayannis ve diğ., 2021).

İnovasyon genellikle teknolojik gelişmelerle paralel ilerler. Yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri ve robotik gibi teknolojiler, yenilikçi fikirlerin uygulanabilirliğini artırmakta ve yeni fırsatlar yaratmaktadır. Teknoloji, yenilikçiliğin hızını ve ölçeğini belirleyen en kritik faktörlerden biridir (Gürbüz, 2022).

İnovasyon, günümüzün rekabetçi iş dünyasında sıkça kullanılan bir kavram olmakla birlikte, neyi ifade ettiği kadar neyi ifade etmediği de önemlidir. Literatürde sıkça gözlenen kavram kargaşası, inovasyonun sınırlarının doğru çizilmesini gerektirir (Crossan & Apaydin, 2010). İnovasyonun yalnızca yeni fikir üretimi ya da mevcut sistemlerde yapılan basit değişikliklerle karıştırılması, kavramın yanlış yorumlanmasına yol açmaktadır.

Her şeyden önce, inovasyon yalnızca sıradan iyileştirme (*improvement*) anlamına gelmez. İyileştirme faaliyetleri, var olan süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin daha verimli, hızlı veya düşük maliyetli hale getirilmesini amaçlar. Oysa inovasyon, mevcut yapının ötesine geçerek, özgünlük ve değer yaratmayı zorunlu kılar (Baregheh, Rowley & Sambrook, 2009). Dolayısıyla, yalnızca süreç optimizasyonu veya maliyet düşürme amacı taşıyan değişiklikler inovasyon değildir.

İnovasyon, aynı zamanda yalnızca yaratıcılık da değildir. Yaratıcılık, özgün ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması sürecidir. Ancak inovasyon, bu fikirlerin somut çıktılara, uygulanabilir ürün, süreç veya hizmetlere dönüşmesini gerektirir (Baregheh, Rowley

& Sambrook, 2014). Başka bir deyişle, her yaratıcı fikir inovasyona dönüşmeyebilir; inovasyon, fikirlerin pratikte hayata geçirilmesiyle ortaya çıkar.

Yine sıkça görülen bir yanlış anlama ise, inovasyonun sadece teknoloji geliştirmek olduğu yönündedir. Teknolojik gelişmeler inovasyonun önemli bir bileşenidir; ancak inovasyon yalnızca teknoloji alanıyla sınırlı değildir. Oslo Kılavuzu'na (OECD & Eurostat, 2018) göre inovasyon; ürün, süreç, pazarlama veya organizasyon alanlarında da gerçekleştirilebilir. Dolayısıyla hizmet inovasyonu, iş modeli inovasyonu veya organizasyonel inovasyon gibi teknoloji dışı alanlar da inovasyonun kapsamına dahildir. Öte yandan inovasyon, sadece büyük buluşlar veya devrimsel yenilikler değildir. Radikal inovasyon önemli bir alan olmakla birlikte, artımsal (*incremental*) inovasyon da örgütler için büyük değer yaratabilir (Crossan & Apaydin, 2010). Küçük ama anlamlı değişiklikler, süreç veya ürün üzerinde kullanıcı deneyimini iyileştiren düzenlemeler de inovasyon kapsamında değerlendirilir.

İnovasyonun bir diğer yanlış yorumu ise, kopyalama veya taklit ile karıştırılmasıdır. Mevcut bir ürün veya hizmetin aynen taklit edilmesi inovasyon değildir. Ancak, mevcut bir üründen yola çıkarak, farklılaştırılmış, kullanıcıya yeni bir değer önerisi sunan özgün değişiklikler yapılırsa, bu durum inovasyon olarak kabul edilir (Gunday ve diğ., 2011.).

Bunun yanında inovasyon, yalnızca Ar-Ge faaliyetlerinden ibaret de değildir. Ar-Ge, inovasyon sürecine zemin hazırlayan önemli bir unsur olsa da, tek başına yeterli değildir. İnovasyonun gerçekleşebilmesi için fikrin uygulanabilir hale getirilmesi, pazarda değer yaratması ve benimsenmesi gereklidir (Rosenbusch, Brinckmann & Bausch, 2011).

Son olarak, inovasyon yalnızca patent veya fikri hak sahibi olmak da değildir. Patent, bir buluşun tescillenmesini sağlar ancak bunun pazarda inovatif bir değer sunduğunu garanti etmez. Başarılı inovasyon, yalnızca fikrin tescillenmesiyle değil, aynı zamanda ticarileşmesi ve topluma fayda sağlamasıyla ölçülür (OECD & Eurostat, 2018). Bu açıklamalar, inovasyonun sınırlarının netleştirilmesini sağlamakta ve kavramın sadece popüler bir terim olarak değil, stratejik bir organizasyonel araç olarak doğru şekilde anlaşılmasının önemini ortaya koymaktadır.

Tüm bu özellikleri göz önünde bulundurduğumuzda, İnovasyon uygulamalarında hedef; sadece maliyetlerde, taleplerde, kârlılıkta ve rekabette farklılık ve gelişme yaratmayı hedeflerken teknolojik gelişmeler ile uyumlu, çevresel ve iklimsel hassasiyet ve sosyal sorumluluklara duyarlı, disiplinler arası okuma ve iş birliğine

ihtiyaç duymaktadır. Her geçen gün teknolojik, ekonomik, politik olarak daha hızlı değişen ve belirsizlik barındıran ve zaman zaman başarısız olma riski hatta maddi manevi kayıp riski dahi birçok sonuçla karşılaşılabilir.

2.3. Yenilikçilik (İnovasyon) Türleri

Literatürde kabul görmüş birçok yenilikçilik sınıflandırması görülmektedir. Mevcut çalışmalar yenilikçiliği: boyutlarına göre, etki derecesine göre, meydana getirdiği değişim ve farklılıklara göre, kullanım alanlarına göre, teknoloji yoğunluğuna göre veya icat-ikame-taklit olması durumuna göre sınıflandırmaktadır. İnovasyonlara bir işletmenin tüm iç ve dış çevresindeki faktörlerde rastlandığından; yenilikçilik türlerini birbirinden ayırmamak önem teşkil eder.

İnovasyon kavramı, literatürde çok boyutlu ve çok katmanlı bir yapı olarak ele alınmakta; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikçilik gibi farklı türlerde sınıflandırılmaktadır. Bu türlerin her biri, işletmelere farklı rekabet avantajları sağlamak ve sektörün dinamiklerine göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin, imalat sanayiinde süreç yenilikçiliği ön plana çıkarken, hizmet sektöründe müşteri deneyimini merkeze alan pazarlama yenilikçiliği kritik rol oynayabilmektedir (OECD/Eurostat, 2018). İnovasyon yalnızca ürünlerde değil, aynı zamanda süreçlerde de gerçekleşebilir. Süreç yenilikçilikle, maliyetleri düşürme, zaman kazancı sağlama ya da kaliteyi artırma gibi sonuçlar doğurabilir. Öte yandan ürün yenilikçilikleri, müşteri beklentilerini karşılayan yeni mal ve hizmetlerin geliştirilmesini sağlar. Her iki yenilikçilik türü de örgütler için rekabet avantajı üretir (Crossan ve Apaydin, 2010).

İnovasyon türlerinin birbirinden farklı olması, organizasyonların bu türleri stratejik hedeflerine göre tercih etmesini zorunlu kılmaktadır. Ürün yenilikçiliği sayesinde işletmeler yeni pazarlara erişim sağlarken, süreç yenilikçiliği maliyet avantajı yaratarak verimliliği artırabilir. Bu bağlamda, işletmelerin yenilikçilik stratejilerini belirlerken sadece rekabet ortamını değil, aynı zamanda iç kaynak kapasitelerini ve kültürel yapılarını da dikkate almaları gerekmektedir (Tidd ve Bessant, 2021, 2021).

Son yıllarda dijital dönüşümün etkisiyle birlikte ortaya çıkan dijital yenilikçilik türleri, klasik yenilikçilik sınıflandırmalarını yeniden düşünmeyi zorunlu kılmıştır. Yapay zekâ, büyük veri, blok zincir ve nesnelerin interneti gibi teknolojiler, özellikle iş

modeli yenilikçiliği tetikleyerek şirketlerin operasyonel yapılarında köklü değişiklikler meydana getirmiştir (Nambisan ve diğ., 2019). İnovasyonun sadece teknolojiyle sınırlı olmadığını vurgulamak da büyük önem taşımaktadır. Sosyal yenilikçilik, kamusal fayda sağlamak amacıyla geliştirilen yenilikçi çözümleri kapsamakta ve toplumsal sorunlara sürdürülebilir çözümler sunma potansiyeli taşımaktadır (Mulgan, 2019). Bu yönüyle yenilikçilik, yalnızca ekonomik büyümenin değil, aynı zamanda sosyal refahın da anahtarı olarak değerlendirilmektedir. İnovasyon türlerinin anlaşılması, işletmelere stratejik karar alma süreçlerinde yol gösterici olurken, akademik dünyaya da zengin bir araştırma zemini sunmaktadır. Her yenilikçilik türü, farklı kaynakların, liderlik biçimlerinin, organizasyonel kültürlerin ve çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenmekte; bu da çok disiplinli bir analiz gerektirmektedir (Crossan ve Apaydin, 2010).

Günümüzde halen yürürlükte olan ve birçok ülke tarafından kabul gören Oslo Kılavuzu (OECD/Eurostat, 2018) yenilikçiliği dört ana başlık altında sınıflandırmaktadır;

- Ürün İnovasyonu
- Süreç İnovasyonu
- Pazarlama İnovasyonu
- Organizasyonel İnovasyonu

Yeni ya da önemli ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmetler ürün yenilikçiliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim veya teslimat yöntemleri süreç yenilikçiliği, yeni pazarlama yöntemleri (fiyatlama, tanıtım, konumlandırma vb.) pazarlama yenilikçiliği, iş uygulamaları, organizasyonel yapı veya dış ilişkilerde yenilik ise organizasyonel yenilikçilik olarak ele alınmaktadır. Geniş Kapsamlı Beşli Sınıflandırma adında bazı kaynaklar daha geniş bir sınıflandırma kullanırlar. Bu sınıflandırmada temel dört yenilikçilik türüne ek girdi (*input*) yenilikçiliği eklenir. Bu yenilikçilik türünde özellikle üretimde kullanılan yeni girdiler veya kaynaklarda yenilik söz konusudur. Teknolojiye bağlı yenilikler (ürün ya da süreç olabilir) Teknolojik yenilikçilik olarak adlandırılan tür iken, mevcut paradigmayı yıkan; yeni piyasa ve teknolojilere yol açan yenilikçilik türü ise radikal yenilikçilik olarak adlandırılır. Bir diğer kabul gören yenilikçilik türü ise Artımlı (*Incremental*) yenilikçilik yani mevcut ürün/teknolojide küçük ama sürekli iyileştirmeler yapılan

yenilikçilik türüdür. Bunların dışında ise mevcut bileşenleri yeni bir yapı içinde yeniden kullanma mimari yenilikçilik, sadece belirli bileşende değişim veya yenilik yapılması modüler yenilikçilik türü olarak kabul edilmektedir.

Clayton Christensen'ın; Yıkıcı Yenilikçilik (*Disrupter*) ve Sürdürme Yenilikçiliği (*Sustaining*) yaklaşımında en önemli ayrımı ise mevcut müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik iyileştirmeler Sürdürme yenilikçiliği (*Sustaining*) ve yeni pazarlar yaratır ya da mevcut pazarda alt-segmentten büyüyerek köklü değişiklik yapan yıkıcı yenilikçilik (*Disruptive*) türleridir.

Güncel akademik çalışmalarda geçen bazı ileri yenilikçilik kavramları ise dijital teknolojilerin süreç ve ürünlere entegrasyonu dijital yenilikçilik; işletmelerin değer yaratma veya gelir modelinde temel değişiklik ortaya koymasına iş modeli yenilikçiliği; toplumsal fayda amaçlı çözüm ve sistem yeniliklerine sosyal yenilikçilik; İç-dışı kaynakları sistematik şekilde entegre etmeye açık yenilikçilik; hizmet tasarımı, dağıtımı veya süreçlerinde yenilik servis yenilikçiliği; çevreye duyarlı ürün veya süreçler geliştirme eko-yenilikçiliği; değer temelli yenilikçilik ise etik/değer temelli yaklaşımlar yenilikçilik türleri olarak da kabul görür.

Tablo 2. Yenilikçilik (İnovasyon) Türleri

Kategori	Açıklama	Literatürde Dayandığı Kaynak
Klasik (Oslo)	Ürün, Süreç, Pazarlama, Organizasyonel	OECD & Eurostat (2005). Oslo Manual.
Geniş kapsamlı	Ürün, Süreç, Pazarlama, Organizasyonel, Girdi	Arundel & Hollanders (2005); OECD yorumları.
Teknolojik ve Yönelim	Teknolojik, Radikal, Artımlı, Mimari, Modüler	Henderson & Clark (1990); Tidd & Bessant (2018).
Çığır açan	Yıkıcı (Disrupter) ve Sürdürme (Sustaining)	Bower & Christensen (1995); Christensen (1997).
Yeni trendler	Dijital, İş Modeli, Sosyal, Açık, Servis, Eko, Değer temelli yenilikçilik	Chesbrough (2003); Zott et al. (2011); OECD (2018).

2.3.1. Ürün Yenilikçiliği (İnovasyonu)

Ürün yenilikçiliği başlığı altında konu edilen “ürün” kavramı; hem mal hem de hizmetleri kapsamaktadır. Oslo Kılavuzu’nda (OECD/Eurostat, 2018) ürün yenilikçiliği; “mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da

önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulmasıdır.” şeklinde tanımlanmaktadır. Ürün yenilikçiliği, bir kullanıcı veya pazar ihtiyacını karşılamak için ticari getirisi olan; yeni bir bilgi veya teknolojilerden yararlanabilir ya da mevcut bilgi ve teknolojilerin yeni kullanımlarına veya bunların birleşimine dayanabilir.

Ürün yenilikçiliği; teknik özelliklerde, bileşen veya malzemelerde, yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içerir. Yeni ürün veya hizmetler; özellikleri veya öngörülen kullanımları açısından, işletme tarafından daha önce üretilmiş ürünlerden önemli derecede farklıdır. Bir ürünün teknik özelliklerinde küçük bir değişiklik Yapar, 2015ak o ürün için yeni bir kullanım alanı geliştirmek de ürün yenilikçiliği kapsamına girmektedir.

Ürün yenilikçiliği gelişimi aşağıdaki örneklerle sınıflandırılabilir(Aygen, 2006):

1.Dünya için yeni ürün: Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması.

2.Yeni ürün grubu (işletme için yeni ürün): Canon firmasının fotokopi pazarına ilk orijinal ürünleri üreterek girmiş olmasına rağmen, aynı pazarda bulunan Xerox firmasının aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girişi ve rekabet avantajını yakalaması.

3.Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi: Hewlett-Packard firmasının renkli ink-jet yazıcıları mevcut ürün grubuna eklemesi.

4.Mevcut ürünün iyileştirilmesi: Samsung’un her yeni Samsung Telefon revizyondan geçirerek her geliştirilen modelin performansının artırılması.

5.Maliyetin düşürülmesi: İşletmenin üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünleri maliyetleri azaltarak büyük değer potansiyeli sağlaması.

6.Yeniden konumlandırma: Aspirin adlı ilacın kan sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen tüketici algılamalarından dolayı ağrı kesici olarak pazarda markalaşması.

Hizmet yenilikçiliği ürün/mal yenilikçiliğinden farklılıklar içerir. Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir hizmet, hizmetin sunum ve dağıtım sistemindeki yenilikler veya hizmetin sunulmasında yeni teknolojilerin kullanılması hizmet yenilikçiliği

olarak değerlendirilir. Ürün/mal yenilikçiliğinde olduğu gibi hizmet yenilikçiliğinde da daha önce sunulmayan bir hizmeti sunmak şart değildir. Mevcut uygulamaları daha çok müşteri çekecek şekilde değiştirmek ve farklılaştırmak da hizmet yenilikçiliği kapsamına girmektedir.

Hizmet yenilikçiliklerine örnek olarak; yüksek derecede iyileştirilmiş hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı, kiralık araçlara erişimi kolaylaştıran eve teslim/evden alım hizmetleri, hastaların tahlil sonuçlarını elden teslim almak yerine İnternet üzerinden erişebilmeleri gösterilebilir.

Ürün yenilikçiliği, mevcut bir ürünün özelliklerinin iyileştirilmesi ya da tamamen yeni bir ürün geliştirilmesi süreci olarak tanımlanır. Rekabetin yoğun olduğu sektörlerde ürün yenilikçiliği, şirketlerin ayakta kalması ve pazarda farklılaşması için kritik bir stratejidir. Bu süreç sadece teknoloji firmaları için değil, gıda, tekstil, otomotiv gibi geleneksel sektörler için de hayati öneme sahiptir (OECD/Eurostat, 2018). Örneğin, Apple'ın iPhone serisi, yalnızca bir telefon olmaktan çıkıp mobil yaşamın merkezine oturan bir yenilikçilik örneği haline gelmiştir (Trott, 2021). Ürün yenilikçiliği iki ana kategoride ele alınabilir: radikal ve artımsal yenilikçilik. Radikal yenilikçilik, pazarda daha önce hiç olmayan bir ürün sunarken; artımsal yenilikçilik mevcut ürünlerde kademeli geliştirmelerle müşteri deneyimini iyileştirir. Örneğin, Tesla'nın elektrikli araçları radikal bir ürün yenilikçiliği; Samsung'un katlanabilir ekranlı telefonları artımsal yenilikçiliğe örnektir. İnovasyon süreci ise genellikle fikir geliştirme, prototip oluşturma, test etme ve ticarileştirme adımlarını içerir (Schilling, 2020).

Tüketici beklentilerinin giderek çeşitlenmesi, ürün yenilikçiliğinin müşteri merkezli yaklaşımlarla ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Tasarım odaklı düşünme (*Design Thinking*) yöntemi, bu noktada işletmelere empati kurarak kullanıcı ihtiyaçlarını daha iyi analiz etme imkânı sunar. Örneğin IKEA, müşterilerin dar yaşam alanlarındaki ihtiyaçlarını göz önüne alarak çok fonksiyonlu modüler mobilyalar geliştirmiştir ((Brown, 2009). Bu tür yaklaşımlar, ürün başarısının pazarla buluşmadan önce test edilmesine olanak tanır.

Dijital teknolojiler, ürün yenilikçiliğin doğasını büyük ölçüde değiştirmiştir. Yapay zekâ, IoT (nesnelerin interneti) ve büyük veri, ürün tasarımında kullanıcı davranışlarını analiz ederek daha isabetli kararların alınmasına olanak sağlar. Örneğin Nike, Nike Fit adlı uygulama ile tüketicilerin ayak taramasını Yapar, 2015ak onlara en

uygun ayakkabıyı önermektedir. Bu, dijitalleşme ile ürün yenilikçiliğinin nasıl birleştiğine dair somut bir örnektir (Gerpott ve Meinert, 2023).

Çevresel sürdürülebilirlik günümüzde ürün yenilikçiliğinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Geri dönüştürülebilir malzemeler, düşük enerji tüketimi ve karbon ayak izinin azaltılması gibi kriterler, yeni ürünlerin tasarımında öncelikli hale gelmektedir. Patagonia, çevre dostu tekstil ürünleriyle bu alanda örnek teşkil eden firmalardan biridir (Hall ve Wagner 2012). Sürdürülebilir ürün yenilikçiliği, sadece çevre değil aynı zamanda marka itibarı açısından da büyük önem taşır.

Sonuç olarak, ürün yenilikçiliği sadece Ar-Ge departmanlarının değil, tüm organizasyonun stratejik gündeminde yer almalıdır. Gerek müşteri ihtiyaçlarının değişmesi gerekse dijitalleşme ve çevresel baskılar firmaları sürekli yenilik üretmeye zorlamaktadır. Günümüzde başarılı firmaların ortak özelliği, değişime hızla uyum sağlayabilen ve yenilikçiliği kültür haline getiren yapılara sahip olmalarıdır (Tidd ve Bessant, 2021t, 2021).

2.3.2. Süreç Yenilikçiliği (İnovasyonu)

Oslo Kılavuzu'nda (OECD/Eurostat, 2018) süreç yenilikçiliği; *“yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir.”* şeklinde tanımlanmaktadır. Süreç yenilikçiliği; yeni üretim yöntem ve teknikleri, yeni teçhizat, yazılımlarda önemli değişiklikler ve yeni teslimat yöntemlerini içermektedir. Süreç yenilikçilikleri ile; ürün veya hizmetin müşteri taleplerini karşılayacak şekilde geliştirilmesi daha verimli ve daha düşük maliyetli olarak sağlanabilmektedir. Süreç yenilikçilikleri işletmenin karlılığını artırarak mali yapısını olumlu yönde etkilemektedir.

Süreç yenilikçiliklerine; teslimatta barkodlu mal izleme sistemlerinin kullanılması, ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemleri) izleme sistemlerinin kullanılması, bir seyahat acentasının yeni bir rezervasyon sistemi kullanması örnek olarak gösterilebilir. İhtiyaç duyulan parçaların, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilerek, stok miktarının minimum seviyede tutulup, verimliliğin artırıldığı, Toyota tarafından 1950 yıllarında geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemi; teknolojik süreç yenilikçiliğinin en klasik örneğidir.

Süreç yenilikçiliği aşamaları aşağıdaki gibidir:

1. Mevcut iş ve faaliyetlerin dökümü,
2. İş ve faaliyetlerin değer yaratma analizi,
3. Değer yaratmayan iş ve faaliyetlerin elenmesi,
4. Değer yaratan iş ve faaliyetlerin yeniden belirlenmesi,
5. İş ve faaliyetlerin değer yaratacak şekilde bir araya getirilmesi,
6. Süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi,
7. Süreçler için uygun yapının belirlenmesi.

Süreç yenilikçiliği, firma içindeki üretim ya da hizmet süreçlerinin verimliliği, maliyet etkinliği veya kaliteyi artırmak amacıyla yenilenmesi olarak tanımlanır. Ürün yenilikçiliği kadar stratejik bir öneme sahiptir; özellikle operasyonel mükemmellik arayan sektörlerde rekabet üstünlüğü sağlar. Örneğin, Davenport’a göre süreç değişiklikleri maliyet düşürme, kalite artırma ve rekabet avantajı için kritik araçlardır. Bu çerçevede süreç yenilikçiliği sadece teknik değil, organizasyonel dönüşümleri de kapsar. (Davenport, 1993)

Süreç yenilikçiliğinde hem artımsal (*incremental*) hem de mimari (*architectural*) yenilikçilikler eş zamanlı olarak görülebilir.

Endüstriyel sektörlerde süreç yenilikçiliği giderek dijitalleşmeyle şekillenmektedir.

Süreç yenilikçiliği salt içe kapalı bir sistem değildir; özellikle üretimde “Açık Süreç Yenilikçiliği (*open process innovation*)” modeli tercih edilir. MIT Sloan’dan örneklerle görüldüğü gibi, İsviçreli üreticiler ve Volvo gibi firmalar, dış paydaşlarla bilgi paylaşımına dayanan açık süreç yenilikçiliği stratejileriyle verimliliklerini artırıyor. Bu yaklaşım, organizasyon dışındaki kaynakların yenilikçiliğe dahil edilmesine olanak tanır.

Süreç yenilikçiliği sadece büyük ölçekli projeler değil, çalışanların günlük pratikleri üzerinden de doğabilir. Çok-Uluslu firmalarda bilgi yöneticilerinin rutinlerindeki gerilimlerden hareketle yaptıkları sorgulamalar, beklenmedik süreç yenilikçiliklerine yol açabilir. Bu örnek, birey düzeyinde başlayan yenilikçi eylemlerle sistematik yenilikçiliğin nasıl desteklenebileceğini gösterir.

Dijitalleşme ve yapay zekânın süreç yönetimine entegrasyonu, Ar&Ge hızını artırmakta ve yenilikçilik kültürünü güçlendirmektedir. Bu bağlamda süreç yenilikçiliği, rekabet gücünü doğrudan etkileyen büyüme motorudur.

Süreç yenilikçiliği hem operasyonel mükemmellik hem de stratejik dönüşüm için kritik bir unsurdur. Dijital teknolojiler, açık iş birlikleri ve bireysel sorgulama süreç yenilikçiliğini beslemektedir.

Etkin bir yenilikçilik süreci için öneriler:

- Süreç yenilikçiliği için hem yapılandırılmış hem esnek modeller kullanılması
- Dijital araçlar ve veri analitiği ile desteklenen süreç tasarımı
- Açık iş birlikleri ile dış kaynaklardan faydalanma
- Çalışanların süreç pratikleri üzerinden yenilikçiliği teşvik edecek kültürel ortamın oluşturulması

şeklinde sıralanabilir. Bu çerçevede süreç yenilikçiliği, sadece operasyonel değil kültürel dönüşümün de motorudur.

2.3.3. Pazarlama Yenilikçilikleri (İnovasyonları)

Pazarlama yenilikçiliği; yeni bir pazarlama yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanabilir. Literatürdeki klasik kabule göre; bir pazarlama yenilikçiliği ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı /promosyonu (*Promotion*) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir.

Pazarlama yenilikçiliklerinin en temel amacı; müşteri ihtiyaçlarına daha başarılı bir şekilde cevap vererek, yeni pazarlar açarak veya ürünü pazarda yeni bir şekilde konumlandırarak satışların artırılmasıdır. Pazarlama yenilikçiliğinin uygulamasında üç aşama takip edilebilir. Bunlar; keşfetme, geliştirme ve dağıtımdır. Keşfetme aşamasında; hedef pazarın talep ve ihtiyaçları tespit edilerek ürün veya hizmet ve özellikleri belirlenir. Geliştirmede; talep ve ihtiyaçları karşılaması beklenen ürün veya hizmetin çözüm odaklı tasarımı yapılır. Dağıtım aşamasında ise; yeni dağıtım kanalları oluşturulur ve satış sonrası hizmetler yapılandırılır.

Pazarlama yenilikçiliklerine örnek olarak uygulama üzerinden yemek siparişi alarak bu siparişlerin müşterilere ulaştırılmasını gösterebiliriz. Yemeklerini bu şekilde

satmakta olan bir restoran pazarlama yenilikçiliği yapmış olur ve Pazaryeri uygulamalarında yer almayan diğer işletmelere göre rekabet avantajı kazanmış olur. Daha önce kalıplar halinde satılan beyaz peynirleri dilimler halinde satıp, ürünün ambalaj içinde görülmesini sağlayan ve kapatıldıktan sonra tekrar kullanımına olanak tanıyan bir ambalaj tasarımı da işletmeye rakiplerinden farklılaşmasını sağlayarak avantaj sağlamıştır. Günümüz iş dünyasında rekabet koşulları giderek daha çetin hale gelirken, işletmelerin sürdürülebilir başarı elde edebilmek için yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Bu bağlamda pazarlama yenilikçiliği, ürün veya hizmetin sunuluş biçiminden, hedef kitlenin algısına kadar geniş bir yelpazeyi etkileyen stratejik bir araç olarak öne çıkmaktadır (OECD/Eurostat, 2018). Özellikle dijitalleşme ve değişen tüketici davranışları, pazarlama faaliyetlerinde sürekli yenilik yapma zorunluluğunu doğurmuştur.

Pazarlama yenilikçiliği, ürün veya hizmetin tasarımı, ambalajı, konumlandırılması, fiyatlandırması veya dağıtım kanalında yapılan önemli değişiklikleri içerir (Kotler ve Keller). Bu yenilikçilik türü, özellikle marka algısının yenilenmesi ve müşteri deneyiminin iyileştirilmesi açısından oldukça kritiktir. Örneğin Coca-Cola'nın kişiselleştirilmiş şişe etiketleriyle gerçekleştirdiği "Share a Coke" kampanyası, klasik bir ürüne pazarlama yenilikçiliği aracılığıyla yeni bir değer katmanın başarılı bir örneği olarak kabul edilmiştir. Dijital Teknolojiler ve Pazarlama İnovasyonu; dijitalleşme, pazarlama yenilikçiliğinin temel itici güçlerinden biri haline gelmiştir. Sosyal medya platformları, Yapay Zeka (AI) destekli müşteri analizleri ve programatik reklamcılık gibi teknolojiler, şirketlerin pazarlama stratejilerini dönüştürmesini sağlamaktadır. Örneğin Netflix'in kullanıcı alışkanlıklarına göre öneriler sunan algoritması hem pazarlama hem de müşteri memnuniyeti açısından yenilikçi bir model oluşturmuştur (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2022).

Pazarlama yenilikçiliğinin başarısı, müşteri ihtiyaçlarının doğru analiz edilmesi ve değer yaratma kapasitesiyle doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, müşteri odaklı pazarlama yenilikçiliklerinin marka sadakatini ve satın alma niyetini artırdığını ortaya koymaktadır (Nasution ve diğ., 2011). Örneğin IKEA, mağaza içi deneyimden mobil uygulamasına kadar pek çok alanda yaptığı yeniliklerle müşteri değerini merkeze alarak rekabet avantajı elde etmiştir.

Son yıllarda; Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Temelli Pazarlama İnovasyonları, tüketiciler, sosyal ve çevresel sorumluluklara duyarlı markalara yönelmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilirlik odaklı pazarlama yenilikçilikleri hem toplumsal etki hem de marka değeri açısından kritik hale gelmiştir (Leonidou ve diğ. , 2013). Örneğin Patagonia'nın "Don't Buy This Jacket" kampanyası, tüketicilere fazla tüketimin zararlarına dikkat çekerken aynı zamanda marka bağlılığını artırmıştır.

Türkiye'den örnek vermek gerekirse moda perakendecisi LC Waikiki, pandemi sonrası dönemde gerçekleştirdiği dijital pazarlama yenilikçilikleri ile dikkat çekmiştir. Özellikle artırılmış gerçeklik (AR) teknolojisiyle online mağazalarda ürün deneme imkânı sunması, kullanıcı deneyimini artırmış ve satışlara olumlu yansımıştır (Yavuz ve Özdemir, 2022). Bu uygulama, müşteriyle etkileşimi artıran ve dijitalleşme ile yenilikçiliği entegre eden başarılı bir örnek olarak literatürdeki çalışmalara konu olmuştur.

Sonuç olarak pazarlama yenilikçiliği, sadece yeni ürün geliştirmekle sınırlı olmayıp, marka konumlandırmasından müşteri ilişkileri yönetimine kadar birçok alanda rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahiptir. Bu süreçte teknolojik gelişmeler, müşteri odaklı yaklaşımlar ve sürdürülebilirlik ilkeleri temel belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Gelecekte pazarlama yenilikçiliklerinin daha çok yapay zeka, artırılmış gerçeklik ve kişiselleştirme üzerine odaklanacağı öngörülmektedir (Rust, 2020).

2.3.4. Organizasyonel Yenilikçilik (İnovasyon)

Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır (OECD/Eurostat, 2018). İşletmenin çalışma ve iş yapış yöntemlerini geliştirmesi veya yeni yöntemlerin işletmeye adapte edilmesidir (Elçi, 2006). Organizasyonel yenilikçiliklerin; idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürerek, işyeri memnuniyetini artırarak, işçilik üretkenliğini artırarak, ticari olmayan varlıklara erişim kazanarak ya da teknik teçhizat maliyetlerini düşürerek işletmenin genel performansını artırması beklenir (OECD/Eurostat, 2018).

Organizasyonel yenilikçiliklerine; Toyota ve Komatsu gibi Japon firmalarında uygulanmaya başlayan ve sürekli yaygınlaşan "sürekli iyileştirme" (KAİ-ZEN) yaklaşımını örnek vermektedir. Sürekli iyileştirme (KAİ-ZEN) yaklaşımında örgütün

bütün birimleri, yöneticisinden işçisine kadar bütün çalışanlar, yapmış oldukları faaliyetlerde yapılacak iyileştirmede söz hakkına sahiptir. Bu yaklaşımla bütün çalışanlar, yeni fikirlere ve geliştirmeye kafa yorurlar. Bu sayede Toyota, dünyada en düşük maliyet ile en yüksek kalitede üretim gerçekleştirebilen sayılı firmalar arasında yer almaktadır (Elçi, 2006).

Küresel rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş dünyasında, yalnızca ürün ya da süreç yenilikçilikleri değil, aynı zamanda organizasyonel düzeyde yapılan yenilikler de firmaların sürdürülebilir başarı elde etmesi için hayati önem taşımaktadır. Organizasyonel yenilikçilik; yönetim uygulamalarında, iş organizasyonlarında veya dış ilişkilerde yapılan yeni yöntemlerin uygulanması olarak tanımlanır (OECD/Eurostat, 2018). Yönetim uygulamalarındaki yenilikçilikler, karar alma süreçlerinin dijitalleştirilmesi, veri odaklı yönetim ve çevik liderlik yaklaşımlarının benimsenmesiyle şekillenmektedir. Örneğin, bazı perakende şirketleri karar süreçlerinde yapay zekâ algoritmaları kullanarak stok yönetiminde isabet oranlarını artırmaktadır. Bu tür uygulamalar, organizasyonel karar süreçlerini hem daha hızlı hem de daha esnek hale getirmektedir (Birkinshaw ve diğ.,2008).

İş süreçlerinin yeniden tasarlanması, organizasyonel yenilikçiliğin en belirgin alanlarından biridir. Özellikle dijitalleşme ile birlikte süreç yenilikçilik ile organizasyonel yenilikçilik arasındaki sınırlar bulanıklaşmıştır. Örneğin, IKEA, tedarik zincirini daha çevik hale getirmek için *Blok Zincir* (blockchain) teknolojisini kullanarak şeffaflığı ve izlenebilirliği artırmıştır (Garrido-Moreno ve diğ. ,2020).

Organizasyonel yenilikçilik yalnızca yapısal ya da teknik değişimlerle sınırlı değildir; aynı zamanda kurumsal kültürün dönüşümünü de kapsar. Öğrenen organizasyonlar, çalışanların yaratıcı düşüncelerini ifade edebilecekleri ve hata yapmanın öğrenmenin bir parçası olduğu bir ortam sunar. Bu tür kültürel ortamlar, yenilikçi davranışları ve kolektif öğrenmeyi teşvik eder (Crossan ve Apaydin, 2010). Dış ilişkilerde yapılan yenilikler, özellikle açık yenilikçilik stratejileriyle kendini gösterir. Üniversitelerle, tedarikçilerle ve hatta rakiplerle kurulan iş birlikleri organizasyonel öğrenmeyi güçlendirir ve yenilikçiliğin hızını artırır. Örneğin, Procter ve Gamble'ın iş kaynaklı inovasyonu dahili R&D sürecine entegre ederek büyümeyi hızlandırmayı amaçlayan bir “açık inovasyon” modeli “Connect + Develop” stratejisi, yenilikçilik kaynaklarını

kurum dışına açarak organizasyonel çevikliği güçlendirmiştir (Chesbrough, 2020 ve Bogers, 2014).

COVID-19 pandemisi ile uzaktan çalışma ve dijital araçların kullanımı organizasyonel yapıların yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Dijital yenilikçilik sadece süreçlerde değil, aynı zamanda iş gücünün yönetimi, iç iletişim ve performans izleme gibi alanlarda da derin etkiler yaratmıştır. Deloitte, 2022'un 2022 raporuna göre, dijital liderlik stratejisi benimseyen organizasyonlar diğerlerine göre %30 daha hızlı toparlanma göstermiştir (Deloitte, 2022). Türkiye'deki perakende zincirlerinden Migros, organizasyonel yenilikçilik kapsamında dijital müşteri analiz sistemlerini yaygınlaştırarak kişiselleştirilmiş kampanya yönetimini geliştirmiştir. Bu uygulama, müşteri memnuniyetinde ve satış hacminde gözle görülür artışa yol açmıştır (Eren ve Akgün, 2021).

Organizasyonel yenilikçilik, sadece teknik sistemlerde değil, aynı zamanda kurum kültürü, liderlik yapısı ve dış ilişkilerde yapılan stratejik yeniliklerle mümkündür. Bu bağlamda organizasyonlar, yenilikçiliği sadece ürün ve süreç düzeyinde değil, tüm yapısal düzeylerde kucaklamalıdır. Rekabet avantajını sürdürebilmenin yolu, organizasyonel esneklik ve öğrenme kapasitesinin artırılmasından geçmektedir.

2.4. İnovasyonun (Yenilikçiliğin) Amaçları

Bir işletmenin yenilikçilik faaliyetlerine girişme amacı genel olarak; piyasa ihtiyaçlarını belirleyip, bu ihtiyaçları karşılayacak yeni ürün ve/veya hizmetleri en iyi kalitede sunarak, pazar payını artırmak ve rekabet avantajı elde etmek olarak özetlenebilir.

Oslo Kılavuzu'na (OECD/Eurostat, 2018) göre yenilikçiliğin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Üretimden kaldırılan ürünlerin değiştirilmesi
- Mal ve hizmet yelpazesinin genişletilmesi
- Çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi
- Pazar payının korunması veya artırılması
- Yeni pazarlara girilmesi
- Ürünlerin görseelliğinin veya teşhirinin artırılması

- Müşteri ihtiyaçlarına yanıt verme süresinin azaltılması
- Mal ve hizmet kalitesinin iyileştirilmesi
- Üretim veya hizmet tedarığının esnekliğinin iyileştirilmesi
- Üretim veya hizmet tedarığının kapasitesinin artırılması
- Birim işgücü maliyetlerinin düşürülmesi
- Malzeme ve enerji tüketiminin düşürülmesi
- Ürün tasarım maliyetlerinin düşürülmesi
- Üretim bekleme sürelerinin düşürülmesi
- Endüstri teknik standartlarına ulaşılması
- Hizmet tedarığına ilişkin faaliyet maliyetlerinin düşürülmesi
- Mal ve hizmet tedarığı ve/veya teslimatı hızının veya verimliliğinin artırılması
- BT kapasitelerinin iyileştirilmesi
- Farklı ticari faaliyetler arasında etkileşim ve iletişimin iyileştirilmesi
- Diğer organizasyonlar ile bilgi paylaşımı ve transferinin artırılması
- Farklı müşteri taleplerine uyum sağlama yeteneğinin artırılması
- Müşterilerle daha güçlü ilişkiler geliştirme
- Çalışma koşullarının iyileştirilmesi
- Çevresel etkileri azaltmak veya sağlık ve güvenliği iyileştirmek
- Düzenleyici koşulları sağlamak

İşletmelerin yenilikçilik yapmaya ilişkin belirlenen nedenleri aşağıdaki gibi açıklanabilir (Yapar, 2015): İşletmeler rakiplerine kıyasla stratejik bir pazar konumu elde etmek veya mevcut konumlarını korumak amacıyla müşteri ihtiyaç ve taleplerine göre yeni ve/veya iyileştirilmiş ürün ve hizmetler geliştirirler.

Ürün, süreç ve organizasyonel yenilikçilikler ile müşteri memnuniyetinin en yüksek seviyede karşılanması hedeflenir. Mevcut üretilen ürün veya sağlanan hizmetlerin mevcut özelliklerinin artırılması amaçlanır. İşletmeler yeni pazar bulabilmek veya mevcut pazardaki yerlerini iyileştirerek karlılıklarını arttırmak amacıyla kabul görmüş kalite standartlarını yakalayan ürün ve hizmetler geliştirirler. İşletmedeki üretimin, tüketicilerin gereksinimlerine daha hızlı yanıt verebilmesi de amaçlanmaktadır.

Kullanılan malzeme tüketiminin kayıpları azaltarak optimize edilmesi işletmenin karlılık oranının artırılması amaçlanır. Üretim girdilerinin en temelini oluşturan enerji maliyetlerinin düşürülmesi için enerji tasarrufu yollarına da gidilmektedir.

Toplumların bilinçlenmesi ve çevreye verilen önemin artmasıyla, işletmeler çevreci ürünler üretirken çevrenin korunmasına da katkı sağlamak istemektedir. Günümüzde müşteri ilişkileri yönetiminin yönetim anlayışına dahil edilmesiyle, müşteri beklentilerinin karşılanması amaçlanmaktadır. Teknoloji ve dijitalleşme bir işletmeye girdiğinde yenilikçiliği da beraberinde getirmekte; personel niteliklerinden, kullanılan teçhizata, satış yöntemlerine, dağıtım ve ulaştırma hizmetleri gibi birçok alanda değişimi kendiliğinden sağlamaktadır. Rekabet ve rakiplerin izlediği tutum işletmenin organizasyon politika ve stratejilerine yansiyarak, işletmeyi yenilikçilik arayışına girmesine teşvik eder.

Yenilikçiliğin temel amaçlarından biri, işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırmaktır. Teknolojik gelişmelerin hızlandığı, pazarların küreselleştiği günümüzde firmalar, farklılaşarak rekabetten sıyrılmak için yenilikçi stratejiler geliştirmektedir. Örneğin, Apple'ın tasarım odaklı yenilikçilik stratejisi sayesinde sadık bir kullanıcı kitlesi oluşturması, bu yaklaşımın başarısına örnektir (Tidd ve Bessan, 2021).

İnovasyon, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamada kritik bir rol oynar. Günümüzde kullanıcı deneyimi (UX) odaklı tasarımlar, ürün ve hizmetlerin başarısında belirleyici olmaktadır. Örneğin, IKEA'nın müşteri geri bildirimlerinden hareketle modüler mobilya sistemleri geliştirmesi, yenilikçiliğin müşteri odaklı doğasına örnektir (Kaufmann ve diğ.,2020).

İnovasyonun bir diğer temel amacı, süreçleri daha verimli hale getirerek maliyetleri düşürmektir. Süreç yenilikçilikleri, üretimden dağıtıma kadar pek çok noktada zaman ve kaynak tasarrufu sağlar. Toyota'nın “Yalın Üretim (*lean production*)” sisteminde sürekli iyileştirmeye dayalı yenilikçi yaklaşımlar, bu amaca ulaşmada örnek teşkil etmektedir (Pisano, 2019). İnovasyon firmaların mevcut pazarlarının dışına çıkarak yeni fırsatlar yaratabilmelerine fırsat tanır. Özellikle dijital dönüşümün hızlandığı sektörlerde bu durum daha da belirgindir. Örneğin, Amazon'un kitap satışından bulut bilişime geçişi, yenilikçiliğe yeni gelir modelleri yaratmanın güçlü bir örneğidir (Christensen ve diğ., 2022).

Hızla değişen çevresel faktörlere karşı dayanıklı olmak için organizasyonların yenilikçilik yetkinliklerini geliştirmesi gerekir. COVID-19 pandemisi sürecinde,

uzaktan çalışma teknolojilerine hızlıca uyum sağlayan şirketler, bu yetkinliğin değerini ortaya koymuştur (Bogers ve diğ., 2020).

Sosyal yenilikçilik, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal fayda üretmeyi amaçlar. Özellikle sürdürülebilirlik odaklı yenilikçilik uygulamaları, günümüzde çok uluslu şirketlerin kurumsal stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. Örneğin, Patagonia'nın geri dönüştürülebilir ürün yenilikçilikleri, çevresel katkının nasıl ekonomik değerle birleşebileceğini gösterir (Bocken ve diğ., 2019).

Yenilikçi organizasyonlar, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkaracak ortamlar yaratırlar. Özellikle açık yenilikçilik platformları ve fikir kutusu sistemleri, çalışanların yenilikçi katkı sunmasını teşvik eder. Google'ın çalışanlara haftalık çalışma sürelerinin %20'sini (yaklaşık 1 gün) kendi seçtikleri, yaratıcı ve yenilikçi projelere ayırma hakkı veren ünlü bir yenilikçilik teşviki ve serbest inovasyon modeli olan "20% time" uygulaması, çalışan motivasyonunu artırmaya yönelik bir yenilikçilik politikası örneğidir (Amabile ve Pratt, 2016). İnovasyon, markaların kamuoyundaki algısını da güçlendirmektedir. Yenilikçi şirketler tüketici gözünde daha dinamik ve çözüm odaklı olarak konumlanır. Tesla'nın elektrikli otomobil pazarındaki vizyoner pozisyonu, markaya olan güveni artırmış ve hisse değerine doğrudan katkı sağlamıştır (Tripsas, 2023).

Yenilikçiliğin amaçları, sadece rekabet üstünlüğü sağlamaktan ibaret değildir. Aynı zamanda topluma katkı, çalışan gelişimi, müşteri memnuniyeti ve çevresel sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu hedefleri içerir. Günümüz işletmeleri bu çok yönlü hedefleri benimseyerek uzun vadeli başarıyı yakalayabilirler. Yenilikçilik artık bir seçenek değil, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

2.5. İnovasyon (Yenilikçilik) Süreçleri

Yenilikçilik süreci, bir fikrin yaratılmasından, pazarda değer yaratan bir ürün, hizmet ya da süreç haline dönüşmesine kadar uzanan sistematik adımları kapsar. Geleneksel olarak bu süreç; fikir oluşturma, değerlendirme, geliştirme, ticarileştirme ve yaygınlaştırma gibi aşamalardan oluşur (Tidd ve Bessant, 2021). Bu süreç, yalnızca teknoloji tabanlı değil, yönetimsel ve organizasyonel yenilikleri de içerir.

Bir işletmede yenilikçilik sürecinin başlangıcında dört ana adımın tamamlanması gerekir. Fikir Üretme, değerlendirme&geliştirme, ticarileştirme ve yaygınlaştırma bu

ana başlıklar olsa da günümüzde süreçler farklı başlıklara altında bölünerek daha da detaylandırılmıştır.

İnovasyon sürecinin ilk aşaması, yaratıcı fikirlerin üretildiği “fikir yaratımı” evresidir. Bu aşamada hem bireysel yaratıcılık hem de örgütsel ortam belirleyici rol oynar. Çalışmalar, çalışanların psikolojik güvenlik hissettikleri ortamlarda daha yaratıcı fikirler sunduklarını göstermektedir (Edmondson ve Lei, 2014).

Fikir üretimi ardından gelen ikinci aşama, hangi fikirlerin geliştirilmesi gerektiğinin belirlendiği seçim sürecidir. Bu aşamada fikirlerin uygulanabilirliği, stratejik uyumu ve piyasa potansiyeli gibi kriterler değerlendirilir. Çok kriterli karar verme teknikleri (MCDA) bu aşamada kullanılmaktadır (Cooper, 2019). Örneğin, Siemens gibi firmalar fikir değerlendirme panelleri ile çalışanlardan gelen önerileri sistematik biçimde sınıflandırmaktadır.

Seçilen fikirlerin ürün, hizmet veya süreç olarak geliştirilmesi süreci, yenilikçiliğe “somutlaştırıldığı” aşamadır. Tasarım odaklı düşünme (*Design Thinking*) metodolojileri, bu süreçte kullanıcı ihtiyaçlarını merkeze alan çözümler üretmeyi kolaylaştırır ((Brown, 2009). Örneğin, IDEO’nun yürüttüğü kullanıcı testleriyle şekillenen sağlık teknolojisi prototipleri bu yaklaşımın etkili örneklerindendir.

Bir yenilikçilik başarılı olabilmesi için sadece teknik olarak geliştirilmesi yeterli değildir; aynı zamanda pazara sunulması ve müşteri tarafından benimsenmesi gerekir. Bu aşamada iş modeli yenilikçiliği ve pazarlama stratejileri kritik önemdedir. Osterwalder’in iş modeli tuvali (*business model canvas*) bu süreci yönlendirmede sıklıkla kullanılmaktadır (Osterwalder ve Pigneur, 2010). Örneğin, Netflix’in fiziksel medya yerine dijital akış platformuna geçmesi, başarılı bir ticarileştirme stratejisine örnektir.

İnovasyonun yalnızca geliştirilmesi ve pazara sunulması yeterli değildir; bu yeniliğin kurum genelinde benimsenmesi ve sistematik bir yapıya kavuşturulması gerekir. “Yeniliğin Yayılımı (*Diffusion of Innovation*)” teorisi, bu süreci anlamada sıkça kullanılmaktadır (Rogers, 2003). Örneğin, General Electric gibi firmalar, başarılı yenilikçilikleri grup içinde farklı birimlere uyarlayarak kurumsal öğrenme sağlar.

İnovasyon sürecinin sonunda geri bildirim alınması ve sürekli iyileştirme döngüsüne girilmesi gerekmektedir. Özellikle başarısız yenilikçilik girişimlerinden elde edilen

öğrenmeler, gelecekteki süreçleri iyileştirmek açısından kritiktir. “Eylem Sonrası Değerlendirme (*After Action Review*)” gibi metodolojiler bu amaçla kullanılmaktadır (Schilling, 2020). Örneğin, Gözlük formunda tasarlanan, kullanıcının göz hizasında saydam bir ekranda bilgi görüntüleyebilen, sesle veya dokunarak kontrol edilebilen bir giyilebilir teknoloji örneği olan Google Glass projesinin başarısızlığı sonrası yapılan analizler, şirketin yenilikçilik kültürünü dönüştürmesine katkı sağlamıştır.

İnovasyon, sistematik bir süreçler zinciri olarak ele alınmalı ve her aşama, stratejik planlama ile desteklenmelidir. Fikir üretiminden pazarlamaya, değerlendirmeden öğrenmeye kadar tüm aşamalar, kurumun yenilikçilik kapasitesini belirler. Süreç odaklı bir yenilikçilik yönetimi yaklaşımı, işletmelere sadece kısa vadeli başarı değil, uzun vadeli sürdürülebilir rekabet avantajı kazandırır.

2.6. İnovasyon (Yenilikçilik)Yönetimi

İnovasyon, yalnızca teknik bir gelişme değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim sürecidir. İnovasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi, şirketlerin yenilikçi fikirleri hayata geçirebilmesini, pazarda fark yaratabilmesini ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesini mümkün kılar. Bu bağlamda yenilikçilik yönetimi, planlama, kaynak tahsisi, süreç organizasyonu ve performans ölçümü gibi temel yönetim fonksiyonlarını içerir (Dodgson ve diğ., 2008).

Stratejik yenilikçilik yönetimi, organizasyonun genel vizyonu ile uyumlu olarak yenilikçi faaliyetlerin planlanmasını ve yönlendirilmesini ifade eder. Başarılı şirketler, yenilikçilik merkezî bir strateji haline getirerek farklılaşma avantajı elde ederler. Örneğin, Tesla’nın iş modelinin merkezinde yenilikçi mühendislik, sürdürülebilirlik ve yazılım entegrasyonu yer almaktadır (Chesbrough, 2020).

Yenilikçiliğin başarılı bir şekilde yönetilmesi, yenilikçi bir örgüt kültürü oluşturmayı da gerektirir. Bu kültür, risk almayı teşvik eden, hatalardan öğrenmeye imkân veren ve yaratıcı fikirleri destekleyen bir yapıya sahip olmalıdır. Örnek olarak Google, çalışanlarına fikir sunabilecekleri ve deney yapabilecekleri ortam sağlayarak bu kültürü teşvik eden örnek bir uygulamaya sahiptir (Martins ve Terblanche, 2020).

Liderlik, yenilikçilik yönetiminde belirleyici bir rol oynar. Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, çalışanları motive ederek yenilikçi düşüncüyü ve katılımı artırır. Araştırmalar, vizyoner ve destekleyici liderlerin bulunduğu organizasyonlarda

yenilikçiliğin daha sistematik geliştiğini göstermektedir (Jung ve diğ., 2008). Amazon'un CEO'su Jeff Bezos'un liderlik tarzı, yenilikçiliğin kurumsal DNA'ya dönüşmesinde örnek gösterilebilir.

Klasik kapalı yenilikçilik modellerinin yerini açık yenilikçilik anlayışı almaktadır. Açık yenilikçilik yönetimi, dış kaynaklardan (müşteri, tedarikçi, üniversite, start-up) gelen bilgi ve fikirlerin sistematik olarak kurum içine entegre edilmesini sağlar.

İnovasyonun yönetimi, performansın ölçümü ile tamamlanmalıdır. Ar-Ge harcamaları, patent sayıları, yeni ürün lansman oranları gibi ölçütler yenilikçilik performansını değerlendirmede kullanılır. Ancak bu göstergeler, organizasyonun stratejik hedeflerine göre uyarlanmalıdır (Crossan ve Apaydin, 2010). Örneğin, IBM, sadece patent sayısını değil, bu patentlerin ticarileşme oranını da değerlendirmektedir.

İnovasyonun yönetimi, çeşitli yapısal ve kültürel zorluklarla karşılaşabilir. Bürokratik engeller, riskten kaçınma, kısa vadeli finansal baskılar gibi faktörler yenilikçiliğin önünü kesebilir. Bu tür engellerin aşılması için esnek yönetim yapıları, teşvik sistemleri ve sürekli öğrenme kültürü gereklidir (Birkinshaw ve diğ.,2008).

Dijitalleşme, yenilikçilik yönetimini yeniden şekillendirmektedir. Veri analitiği, yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi teknolojiler, yenilikçilik stratejilerinin temelini oluşturmaktadır. Örneğin, Zara, hızlı moda stratejisini dijital tedarik zinciri yenilikçilikleriyle desteklemektedir (Li, 2021).

İnovasyonun yönetimi, yalnızca fikir üretimi değil; aynı zamanda bu fikirlerin stratejik, kültürel, teknolojik ve finansal yönlerden bütüncül bir yaklaşımla hayata geçirilmesidir. Başarılı bir yenilikçilik yönetimi için güçlü liderlik, açık iş birlikleri, uygun performans ölçütleri ve sürekli öğrenen organizasyon yapısı gereklidir. Bu unsurlar bir araya geldiğinde, yenilikçilik rekabetçi bir avantajdan çok, sürdürülebilir büyümenin temel kaynağı haline gelir.

2. YENİLİK YAPMA DAVRANIŞI

Yenilik yapma davranışı, bireylerin işyerinde yenilikçi fikirler üretme, bu fikirleri yayma ve uygulama yönünde gösterdiği çabaları kapsar. Scott ve Bruce'un (1994) geliştirdiği yol modeli, bireysel yenilikçi davranışların örgütsel bağlamda nasıl ortaya çıktığını açıklamada temel referanslardan biridir. Onlara göre bireysel yenilikçilik; lider desteği, iş tasarımı ve problem çözme yetkinliği gibi çok boyutlu girdilerin etkileşimiyle şekillenir. Bu model, yenilikçi davranışın yalnızca bireyin yaratıcılığına değil, örgütsel ortamla kurduğu ilişkiye de dayandığını vurgular. Güncel bir çalışmada,

lider-çalışan etkileşim kalitesinin, bireyin yaratıcı performansını artırdığı ve bu ilişkinin yenilikçi davranışın belirleyicilerinden biri olduğu ileri sür÷lmektedir (Lee ve diğ., 2022).

Yenilik yapma davranışı, yalnızca fikir üretimiyle sınırlı kalmaz; aynı zamanda bu fikirlerin paylaşılması ve örgüt içinde yaygınlaştırılması da önem taşır. Janssen (2000), bu süreci üç aşamalı bir yapı olarak tanımlamış ve iş yükü, öd÷l algısı ve adalet duygusunun yenilikçi davranışlar üzerindeki etkisini vurgulamıştır. alışana yönelik adil bir öd÷l sistemi ve yüksek iş güvencesi, bireyin fikirlerini paylaşma cesaretini artırmaktadır. Nitekim son yıllarda yapılan araştırmalarda psikolojik güven ortamının, özellikle ekip içinde fikir paylaşımını artırdığına dikkat çekilmektedir (Detert ve Burris, 2023).

Yenilikçi davranışların sürdür÷lebilir şekilde gelişmesi, örgüt içinde kolektif liderlik uygulamalarının varlığına da bağlıdır. Hiller ve arkadaşları, liderlik rollerinin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı ortamlarda, yenilikçi davranışın daha etkili şekilde ortaya çıktığını savunur. Kolektif liderlik sayesinde her ekip üyesi hem fikir üretiminde hem de uygulama sürecinde sorumluluk üstlenmektedir. Bu yaklaşım, özellikle dinamik ve belirsiz evre koşullarında karar alma esnekliğı sağlayarak yenilikiliğı destekler. Güncel literatür, kolektif liderliğin psikolojik sahiplenme yoluyla yenilikçi iş davranışlarını nasıl artırdığını açıklamaktadır (Wang ve diğ. 2023

İnovasyon yapma davranışının sürdür÷lebilirliğı, örgütsel iklimin niteliğıyle doğrudan ilişkilidir. Scott ve Bruce tarafından ortaya konulan örgütsel destek anlayışı, liderlerin ve üst yönetimin yenilikçiliğe ne kadar değer verdiğıyle ilgilidir. Bu bağlamda yenilikçi iklim, bireyin yenilikçi davranışlara yönelmesinde tetikleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Nitekim son dönem çalışmalar, çalışanların örgütsel değerlerle örtüşen yenilikçi davranışlar sergileme eğiliminde olduğunu göstermektedir (Sanz-Valle ve Jiménez-Jiménez, 2020).

Janssen, yenilikiliğı yalnızca bireysel çaba ile sınırlı kalmayacağını, aynı zamanda örgütsel sistematik destekle beslendiğinde daha etkili hale geleceğini ifade eder. Bu çerçevede iş-yoğunluğu, rol belirsizliğı ve öd÷l beklentisi gibi faktörlerin dengelenmesi, çalışanların yenilikçi davranışlarının sürekliliğini sağlar.

İnovasyon yapma davranışı, bireyin öz yeterliliğı ve motivasyonu da yakından ilişkilidir. Hiller ve arkadaşlarının (2006) ortaya koyduğu liderlik rol paylaşımı, ekip

içinde her bireyin kendi yetkinliğini ortaya koymasını mümkün kılar. Bu da bireyde yenilikçilik konusunda kendine güveni artırır. Öz yeterlilik ve otonomi duygusu yüksek bireyler, iş yerinde daha fazla yaratıcı çaba göstermektedir. Nitekim Bandura'nın sosyal bilişsel kuramı ile de uyumlu olan bu yaklaşım, güncel çalışmalarla desteklenmiştir (Zhou ve diğ. 2001).

İnovasyon yapma davranışı ile örgütsel öğrenme süreçleri arasında güçlü bir karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Bireylerin yeni bilgi üretmesi ve bunu davranışa dönüştürebilmesi için öğrenen bir organizasyon kültürüne ihtiyaç duyulur. Bu noktada, özellikle çift döngülü öğrenme süreçleri (*double-loop learning*), çalışanların var olan kuralları sorgulamasına ve yenilikçi çözümler geliştirmesine olanak sağlar. Çalışanların deneyimlerinden öğrenme fırsatları yaratıldığında yenilikçilik potansiyeli artmaktadır. Son dönem çalışmalarda, örgütsel öğrenmenin özellikle bilgi paylaşımı ve fikir alışverişi ortamı yaratarak bireysel yenilikçi davranışı desteklediği gösterilmiştir (Liu ve diğ. 2021).

Yenilikçi fikirlerin ortaya konması çoğu zaman belirsizlik ve risk içerdiğinden, çalışanların fikirlerini dile getirebilmeleri için psikolojik güvenlik ortamı gereklidir. Bu bağlamda Edmondson, 1999'un tanımladığı psikolojik güvenlik, bireylerin cezalandırılma korkusu yaşamadan katkı sunabilmesini ifade eder. Scott ve Bruce'un lider destekli yenilik modeli, bu güvenin sağlanması açısından oldukça açıklayıcıdır. Güncel çalışmalarda ise psikolojik güvenliğin, bireysel yenilikçilik davranışı üzerindeki doğrudan etkisi yanında ekip bağlılığı ve bilişsel esneklik gibi değişkenler aracılığıyla da etkili olduğu ortaya konmuştur (Zhang ve diğ. 2024).

İş dünyasında dijital dönüşüm, çalışanlardan yeni dijital beceriler edinmesini ve yenilikçi düşünce yapısına sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Özellikle yapay zeka, veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojiler, iş tanımlarında köklü değişimlere neden olurken, çalışanların iş yapma biçimlerinde de yenilikçi davranışların gelişmesini teşvik etmektedir. Dijitalleşme ile çalışanların otonomi seviyeleri artmakta, bu da yaratıcılık ve çözüm geliştirme yönünde olumlu etki yaratmaktadır. Güncel araştırmalar, dijital yeterliliğin yüksek olduğu ortamlarda yenilikçi davranışın daha sık ortaya çıktığını göstermektedir (Bresciani ve diğ., 2021).

Türkiye perakende sektörü, yoğun rekabet, dijitalleşme ve değişen müşteri beklentileri nedeniyle yenilikçilik odaklı dönüşümlerle karşı karşıyadır. Özellikle çok kanallı satış

sistemleri, mobil uygulamalar ve veri temelli müşteri ilişkileri yönetimi gibi yenilikler, saha çalışanlarının da yenilikçi katkılarını zorunlu kılmaktadır. Janssen'in önerdiği ödül-adalet ilişkisi çerçevesinde, satış personeline sunulan prim, ödül ve gelişim olanakları ekibin yenilik yapma motivasyonunu doğrudan etkilemektedir. Türkiye bağlamında yapılan bir araştırma, çalışanların fikirlerinin yöneticiler tarafından dikkate alındığı mağazalarda daha fazla yenilikçi davranış gösterdiğini ortaya koymuştur (Küskü ve diğ. 2023). Yenilikçi davranışı destekleyen liderlik yaklaşımları, geleneksel otoriter modellerden uzaklaşarak daha çok katılımcı, dönüştürücü ve kolektif liderlik anlayışlarına dayanmaktadır. Hiller ve arkadaşlarının, ekip üyelerinin liderlik rollerini paylaşmasının yenilikçiliğe artırdığına dikkat çekmiştir. Günümüzde, özellikle hizmet sektöründe kolektif liderliğin yaratıcı problem çözme süreçlerini hızlandırdığı, çalışan bağlılığını güçlendirdiği ve yeni fikirlerin uygulamaya dönüşmesini kolaylaştırdığı anlaşılmaktadır. Güncel literatür, kolektif liderliğin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini açıklarken, yönetsel destek, empati ve açık iletişim gibi aracı faktörlerin önemini vurgulamaktadır (Khan ve diğ., 2022).

Yenilikçilik, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde kilit bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, bireysel düzeyde sergilenen yenilikçilik yapma davranışı, kurumsal performansı doğrudan etkileyen önemli bir unsurdur. Janssen, çalışanların yenilikçi davranışlarını açıklarken, iş talepleri, çaba-ödül adaleti algısı ve bireysel motivasyon gibi psikososyal faktörlerin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmada, Janssen'in yaklaşımını temel alarak işletmelerde yenilikçi davranışın farklı yönleri güncel akademik literatürle ele alınacaktır (Janssen, 2000). Yenilik yapma davranışı üç temel bileşenden oluşur: yeni fikirlerin üretilmesi, bu fikirlerin yayılması ve uygulanması. Scott ve Bruce'un (1994) çalışmaları da bu süreci desteklemekte ve bireysel yenilikçilik davranışını çok aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır. Günümüzde yapılan araştırmalar, özellikle dijitalleşen iş yerlerinde bu üç aşamanın daha esnek ve hızlı gerçekleştiğini göstermektedir (Anderson v.d., 2014).

Janssen'in modelinde vurgulanan bireysel çaba-ödül dengesi, çalışanların yenilikçi davranışlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Ancak bu bireysel faktörler, örgütsel iklimle etkileşim içindedir. Yenilikçi bir iş iklimi çalışanların risk alma istekliliğini artırarak yenilikçilik davranışlarını destekleyebilir (Shanker ve diğ. 2017). Bu nedenle hem bireysel hem de örgütsel unsurların birlikte ele alınması gerekmektedir.

Yenilikçi davranışı etkileyen en önemli faktörlerden biri de liderlik tarzıdır. Destekleyici ve güvene dayalı liderlik stilleri, çalışanların fikirlerini açıklıkla paylaşmasına ve uygulamaya geçirmesine olanak tanır. Edmondson, 1999 tarafından ortaya atılan psikolojik güvenlik kavramı, çalışanların hata yapmaktan korkmadan katkı sunabilecekleri ortamların önemini vurgular. Bu ortamlar, özellikle fikir yayma ve uygulama aşamalarında yenilikçi davranışları teşvik eder (Edmondson, 1999).

Janssen, çalışanların gösterdikleri çabaya karşılık adil ödüller aldıkları algısının yenilikçi davranışları artırabileceğini savunmuştur. Ancak bu denge bozulduğunda, çalışanlarda duygusal tükenmişlik oluşabilir. Bu da, yaratıcı düşünme ve risk alma isteğini olumsuz etkiler. Son çalışmalar, örgütlerin sadece maddi değil, duygusal ve sosyal ödüllerle de bu dengeyi koruması gerektiğini göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). İş tatmini, bireysel yenilikçi davranış üzerinde önemli bir etkidir. İşine bağlı olan ve katılım düzeyi yüksek çalışanlar, yenilikçi süreçlere daha aktif katılım göstermektedir. Bu doğrultuda, katılımcı iş tasarımı ve karar süreçlerine dahil edilme, çalışanların yenilikçi davranışlarını artırabilir (Choi ve diğ. 2016).

Esnek çalışma saatleri, hibrit çalışma modelleri ve açık iletişim kanalları gibi organizasyonel uygulamalar, çalışanların yaratıcı düşünceler geliştirmesini kolaylaştırmaktadır. Bu durum özellikle COVID-19 sonrası dönemde daha fazla önem kazanmıştır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, esnekliğin yenilikçi davranışlar üzerinde doğrudan olumlu etkisi olduğunu göstermektedir (Spanjol ve diğ., 2019).

İnovasyon davranışını engelleyen faktörlerden biri de hata yapma korkusudur. Örgüt içindeki cezalandırıcı yaklaşımlar, çalışanların yeni fikirler üretmesini ve bu fikirleri uygulamasını sınırlayabilir. Detert ve Edmondson, 1999, çalışanların seslerini çıkarmaktan kaçınmalarına neden olan bu "korku kültürü"nün yenilikçiliği bastırdığını ifade etmektedir (Detert ve Edmondson, 1999).

Bireysel yenilikçilik davranışı, organizasyonun genel stratejisiyle uyumlu olduğunda daha etkili sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanlar, yenilikçi fikirlerinin kurumun hedefleriyle örtüştüğünü hissettiklerinde daha motive hale gelir. Bu bağlamda, üst yönetimin stratejik yönlendirmeleri de çalışan yenilikçiliği desteklemelidir (Crossan ve Apaydin, 2010, 2010). Janssen'in çerçevesi, bireysel psikolojik faktörleri ön plana çıkarsa da, yenilikçi davranış çok boyutlu bir yapıdır. Güncel araştırmalar, liderlik, iş iklimi, ödül sistemleri ve örgütsel strateji gibi birçok etkenin birlikte değerlendirildiği

bütüncül bir yaklaşımın daha açıklayıcı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını gözeten ve aynı zamanda örgütsel destek sağlayan politikalarla yenilikçiliği teşvik etmesi önemlidir (Janssen, 2000)

3. KOLEKTİF LİDERLİK

Hiller ve Arkadaşları tarafından yazılan " Liderlik Rollerinin Kolektif Olarak Hayata Geçirilmesi ve Ekip Etkinliği: Bir Saha Çalışması " başlıklı makale, kolektif liderlik kavramını tanımlayan ve onun takım etkinliği üzerindeki etkilerini inceleyen öncü çalışmalardan biridir. Bu çalışma, kolektif liderlik yaklaşımını geleneksel tek lider merkezli modellerden ayırarak, liderlik rollerinin takım üyeleri arasında paylaşıldığı ve birlikte gerçekleştirildiği bir süreç olarak ele alır. Kolektif liderlik, belirli bir bireyin değil, bir grup insanın birlikte liderlik rollerini paylaşarak yön verdiği bir liderlik biçimidir. Bu modelde liderlik davranışları, takımın çeşitli üyeleri tarafından farklı zamanlarda, bağlama ve ihtiyaca göre üstlenilir. Bu yaklaşım, özellikle karmaşık ve dinamik çalışma ortamlarında etkin bulunmuştur (Hiller ve diğ., 2006).

Kolektif liderlik, liderlik rollerinin takım üyeleri arasında dağıtıldığı, paylaşılan ve birlikte yürütülen bir süreçtir. Kolektif liderlik 4 temel rol boyutunda ele alınmıştır, bunlar Planlama ve Organizasyon, Problem Çözme, Destekleme ve Değerlendirme, Gelişim ve Danışmanlıktır. Kolektif liderlik düzeyi yüksek olan takımlar, daha fazla takım etkinliği, işbirliği, ve başarı göstermektedir. Liderlik rollerinin paylaşımı, bireylerin yetkinliklerine göre yapıldığında, takım içi bağlılık ve motivasyon artmaktadır. Bu yaklaşım, yalnızca hiyerarşik liderin etkisini değil, takımın tüm üyelerinin katkılarını da hesaba katarak daha kapsayıcı bir liderlik modeli sunar.

Literatürde kolektif liderlik kavramını kavramsal olarak netleştiren ve ampirik olarak test eden ilk çalışmalar arasında yer almaktadır. Hiller ve arkadaşları, liderliğin sadece bireysel bir rol değil, aynı zamanda takım dinamiklerinin bir ürünü olduğunu vurgulamışlardır. Çalışma, özellikle yenilikçilik, karar alma, takım bağlılığı ve performans gibi alanlarda kolektif liderliğin güçlü etkilerini göstermiştir.

3.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, bireylerin grup ya da organizasyon hedeflerine ulaşmaları sürecinde yönlendirici ve motive edici bir işlev üstlenmesini ifade eder. Bu kavram yalnızca yönetsel bir pozisyonu değil, aynı zamanda etkili bir etkileşim sürecini de içerir. Scott ve Bruce (1994), liderliğin bireysel yenilikçi davranışlar üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koyarak, yöneticilerin destekleyici tutumlarının bireylerin yeni fikirler üretme ve uygulama eğilimlerini artırdığını belirtmişlerdir. Liderlik, sadece hiyerarşik düzeyde değil, aynı zamanda bireyler arası etkileşim düzeyinde de belirleyici bir rol oynar. Son dönem araştırmalarında, liderliğin biçimsel rollerin ötesine geçerek etkileşimsel ve kolektif boyutlar kazandığı görülmektedir (Carter ve diğ.,2023).

Geleneksel liderlik anlayışında lider, karar verici, kontrol edici ve yönlendirici bir figürdür. Ancak modern örgütsel yapılarda bu anlayış giderek dönüşmektedir. Liderliğin kolektif olarak sergilendiği durumlarda takım etkinliğinin arttığını ve rollerin paylaşılmasının yenilikçi sonuçları desteklediğini ifade etmişlerdir. Bu dönüşüm, liderliğin yalnızca üst düzey yöneticilerle sınırlı kalmayıp tüm ekip üyelerine dağıldığı dinamik yapılara işaret eder. Özellikle dijitalleşme ve esnek çalışma modelleriyle birlikte, liderlik daha çok iş birliği, iletişim ve katılım üzerine inşa edilmektedir (Oc ve diğ., 2023).

İşletmelerde liderlik, sadece bir otorite pozisyonu veya yönetsel görev tanımı değildir. Liderlik, işletme içindeki bireylerin ve ekiplerin ortak amaçlara ulaşabilmesi, motivasyonlarının artırılması, organizasyonel değişimin yönetilmesi ve rekabet avantajının sağlanması için yürütülen sosyal ve etkileşimsel bir süreçtir.

Yenilikçi davranış, çalışanların iş süreçlerine yeni fikirler getirmesi, bu fikirleri yayması ve uygulamaya geçirmesi şeklinde üç aşamada ele alınmaktadır (Janssen, 2000). Bu sürecin temelinde ise çalışanların liderlerinden aldıkları destek ve özgürlük duygusu yer alır. Etkin liderlik, çalışanların risk almasını kolaylaştırır ve yaratıcı potansiyellerini ortaya koymalarını teşvik eder. Araştırmalar, dönüştürücü liderliğin çalışanlarda psikolojik güven ortamı yarattığını ve bu güvenin yenilikçi davranışı artırdığını göstermektedir (Zhao ve diğ.,2021).

Durumsal ve koşulsal liderlik kuramları, liderliğin tek bir "en iyi tarzı" olmadığını, farklı durumlarda farklı liderlik yaklaşımlarının etkili olabileceğini savunur. Fiedler'in kontenjans modeli ya da Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi gibi

modellerde liderlik, çalışanların olgunluk düzeyi, görev yapısı ve çevresel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Son yıllarda bu modeller, uzaktan çalışma ve hibrit takımlar bağlamında yeniden incelenmektedir (Vullinghs ve diğ., 2021).

Son yıllarda ise paylaşılan (*shared*), hizmetkâr (*servant*) ve kolektif (*collective*) liderlik gibi daha katılımcı, demokratik ve çok-merkezli yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Bu yeni nesil liderlik biçimleri, bireysel liderlikten ziyade ekip bazlı etkileşimleri merkeze alarak, bilgi paylaşımı, karşılıklı etkileşim ve esnek rollerin önemini vurgular. Bu yaklaşım, VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) çağının karmaşık yapısına daha uyumlu görülmektedir (Dinh ve diğ., 2023).

Akademik araştırmalar, etkili liderliğin işletme performansı üzerindeki aşağıdaki etkilerini ortaya koymaktadır(Kanter, 1988; Gumusluoglu & Ilsev, 2007; Hoch & Dulebohn, 2018):

- Çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artırır
- Yenilikçi iş davranışlarını ve yaratıcılığı teşvik eder
- Kurumsal değişim süreçlerini kolaylaştırır
- Kriz ve belirsizlik dönemlerinde organizasyonu dirençli kılar
- İşletmenin rekabet gücünü ve sürdürülebilirliğini artırır

Bu nedenle, işletmeler rekabet güçlerini, pazar paylarını artırmak ve sürdürülebilirlik için etkili liderliğe ihtiyaç duyarlar, bu da literatürde bir çok liderlik türüne rastlamamıza neden olacaktır.

3.2. Liderlik Türleri

Geçmişten günümüze literatürde, liderlik türleri ile ilgili genel kabullerde 4 ana başlık altında toplayabiliriz;

1) Geleneksel Liderlik Türleri

Otokratik (Baskıcı) Liderlik: Lider tüm kararları kendisi alır, astlara minimum inisiyatif tanır. Hızlı karar alınmasını sağlar ancak motivasyonu düşürebilir.

*Demokratik (Katılımcı) Liderlik:*Lider, çalışanların fikirlerini önemser ve karar alma sürecine katılımı teşvik eder. Motivasyon ve bağlılığı artırır.

Serbest Bırakıcı (Laissez-Faire) Liderlik: Lider, çalışanlara tam özgürlük verir, kontrolü en aza indirir. Yaratıcılığı teşvik edebilir ancak kontrol eksikliği sorun yaratabilir.

2) Modern Liderlik Türleri

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik: Lider, çalışanların motivasyonunu ve gelişimini artırır, vizyoner bir yaklaşımla değişimi teşvik eder.

Etkileşimsel (Transaksiyonel) Liderlik: Lider, ödül ve ceza sistemine dayalı, daha geleneksel yönetim anlayışını benimser. Kısa vadeli hedeflere uygundur.

Hizmetkâr Liderlik (Servant Leadership): Lider, çalışanların ihtiyaçlarını önceleyerek, hizmet anlayışıyla hareket eder. Özellikle insan odaklı sektörlerde tercih edilir.

Otantik Liderlik (Authentic Leadership): Lider, kendine özgü değerlerine ve ahlaki ilkelere bağlı kalır, şeffaf ve güvenilir bir yönetim tarzı sergiler.

Karizmatik Liderlik: Lider, kişisel çekiciliği, iletişim gücü ve etkileyici vizyonuyla insanları peşinden sürükler (Conger & Kanungo, 1998).

3) Güncel ve Stratejik Liderlik Türleri

Kolektif Liderlik (Collective Leadership): Liderlik rolü, tek bir kişide toplanmaz; ekip üyeleri arasında paylaşılır. Özellikle karmaşık ve değişken ortamlarda etkilidir (Hiller, Day & Vance, 2006). Kolektif liderlik, modern literatürde dönüşümcü ve otantik liderlikle birlikte değerlendirilen, örgütsel dayanıklılığı ve inovasyonu artıran bir liderlik türüdür.

Durumsal Liderlik (Situational Leadership): Lider, çalışanların yetkinlik ve motivasyon seviyesine göre farklı liderlik stillerini uygular.

Stratejik Liderlik: Lider, uzun vadeli hedeflere odaklanır, çevresel faktörleri analiz ederek örgütün yönünü belirler.

4) Alternatif Liderlik Yaklaşımları

Paylaşılan Liderlik (Shared Leadership) Takım üyeleri arasında liderlik fonksiyonlarının dağıtıldığı esnek bir liderlik yaklaşımıdır.

Dağıtılmış Liderlik (Distributed Leadership): Özellikle eğitim ve kamu yönetimi literatüründe öne çıkan, liderliğin farklı kişi ve gruplar arasında doğal biçimde dağıldığı modeldir (Spillane, 2006).

İşletmelerin ve dönemin ihtiyaçlarına göre farklılık gösteren liderlik türleri biri veya birkaçı aynı işletmede aynı dönemde farklı ihtiyaçları karşılamak için de kullanılabilir. Kolektif Liderlik bu grup içinde yer alır ve özellikle "Dağıtılmış Liderlik" in derinleştirilmiş, takım tabanlı ve etkileşim odaklı biçimidir.

3.3. Kolektif Liderlik

Liderlik, bireylerin belirli hedeflere ulaşabilmesi için başkalarının düşünce, tutum ve davranışlarını etkileyebilme becerisi olarak tanımlanır. Bu süreçte lider, yalnızca yön gösteren bir figür değil; aynı zamanda ilham veren, değişimi yöneten ve organizasyonel vizyonu yapılandıran bir aktördür. Günümüz organizasyon yapılarında liderlik, klasik hiyerarşik ilişkilerden öte, etkileşimsel ve bağlamsal bir olgu olarak değerlendirilir (Oc ve diğ., 2022). Liderlik literatürü tarihsel süreçte farklı paradigmalara evrilmiştir. Özellik kuramları (trait theories), liderliği bireyin doğuştan getirdiği yetenekler, zekâ, karizma ve özgüven gibi kişisel niteliklerle ilişkilendirir. Ancak bu yaklaşıma göre her bireyin lider olamayacağı düşüncesi, liderliğin gelişimsel yönünü göz ardı eder. Yine de bu kuram, liderlik potansiyelini belirlemede hâlen etkili olan kişilik temelli ölçümleri destekler (Zaccaro, 2007).

1960'lardan itibaren liderliğe dair yaklaşım davranışsal kuramlara yönelmiştir. Bu kuramlar, etkili liderlerin davranışlarını analiz ederek, görev yönelimli (*task-oriented*) ve çalışan yönelimli (*employee-oriented*) liderlik tarzlarını ortaya koymuştur. Liderin çalışanlara karşı duyarlılığı ile görev hedeflerine yönelik performans baskısı arasındaki denge bu dönemde literatürde geniş yer bulmuştur (DeRue ve diğ., 2011).

Dönüşümcü liderlik (*transformational leadership*) ise özellikle son kırk yılda liderlik araştırmalarında baskın paradigma haline gelmiştir. Bu yaklaşım, liderin vizyoner bir figür olarak örgütsel değişimi yönetmesini, takipçileri motive etmesini ve bireysel gelişimi desteklemesini merkeze alır. Özellikle çalışan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü ilişkiler kurduğu birçok araştırmada gösterilmiştir (Banks ve diğ., 2016).

Kolektif liderlik, liderliğin tekil bir kişide değil, takım üyeleri arasında paylaşıldığı etkin bir yaklaşımdır (*shared/distributed leadership*). Temel olarak Hiller ve arkadaşlarının 2016 yılındaki çalışmaları "Liderlik rollerinin kolektif olarak hayata geçirilmesi ve ekip etkinliği *Collective enactment of leadership roles and team effectiveness*" adlı saha çalışmasını referans alarak, kolektif liderliğin takım etkinliğine etkisini incelerken, eğitim, sağlık, yazılım geliştirme ve bilimsel araştırma gibi çeşitli alanlardan güncel bulguları da harmanlar.

Hiller ve arkadaşlarının yaptıkları çalışma liderliğin tek bir liderden, takım üyeleri arasında kolektif olarak nasıl üretildiğini ve bu süreçte takım performansına etkisini araştırmak. Saha verileri, takım üyelerinin kendi aralarındaki liderlik algılarını ölçüp;

takım etkinliği ise birden fazla metrikle değerlendirildiği, sonuç olarak liderliğin çeşitli takım yeleri arasında paylaşılması, takım uyumunu, güveni ve sonuçları olumlu yönde etkilemesi; tek lider modeline karşı güçlü bir alternatif sunmaktadır.

Teorik olarak kolektif liderlik, paylaşılan liderlik (*shared leadership*), dağıtılmış liderlik (*distributed leadership*) ve kolektif eylem (*collective enactment*) kavramları ile yakın ilişkilidir. Her ne kadar bu kavramlar zaman zaman birbirinin yerine kullanılsa da literatürdeki ayırt edici özellikler dikkatle incelenmelidir. Örneğin, paylaşılan liderlik, ekip üyelerinin karşılıklı olarak liderlik yaptığı dinamik bir süreçtir; oysa dağıtılmış liderlik daha çok liderlik görevlerinin yapısal olarak farklı kişilere bölüştürülmesini ifade eder (Spillane, 2006).

Paylaşılan Liderlik; liderlik sorumluluğunun yatay olarak paylaşıldığı, ekip üyelerinin birbirine liderlik ettiği süreç ve Dağıtılan Liderlik; liderlik faaliyetlerinin sosyal ve bağlamsal olarak birden çok birey tarafından yürütüldüğü yapı olarak ele alındığında Hiller ve arkadaşlarının "toplu yasalaştırma" kavramıyla örtüşür — yani, liderlik rolleri dağıtılmıştır ve takımın kolektif eylemlerine yansır. Özellikle yüksek iş karmaşıklığı içeren takımlarda, performansı anlamlı derecede artırdığı meta-analizlerle destekleniyor. Kolektif liderliğin takım psikolojik güvenliği üstünde olumlu etkisi olabilir; liderlik bu ortamı destekleyen katılımcı, kapsayıcı yaklaşımlarla şekillenebilir.

İki yönlü liderlikte hem keşfetmeyi hem uygulamayı destekleyebilen esnek liderlik tarzları, kolektif liderlik süreçleriyle etkileşim halinde iken ve Görev-İlişki odaklı liderlik ise göreve odaklanma kadar ilişkilerin güçlendirilmesi de ekip sinerjisine katkı sağlar; kolektif liderlik bu dengeyi destekleyen bir ereve sunar.

Sonuç olarak Hiller ve arkadaşlarının çalışması kolektif liderliğin saha gerçeklerini ortaya koyarken, güncel literatür bu konseptin farklı bağlamlarda ölçülebilir faydalarını kanıtlıyor. ğrenilenler, bireysel liderlikten ziyade kolektif gücün organizasyonel etkinlikteki önemine ışık tutuyor.

Modern organizasyonlar, hiyerarşik liderlik modellerinin sınırlarını zorlayan karmaşık, dinamik ve takım temelli yapılara evrilmiştir. Bu dönüşüm, liderlik anlayışında da yeni paradigma arayışlarını beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, kolektif liderlik (*collective leadership*) kavramı, liderlik sorumluluklarının tek bir

bireyde yoğunlaşmadığı, bunun yerine takım üyeleri arasında yatay olarak dağıtıldığı bir yaklaşımı ifade etmektedir (Friedrich v.d. ,2019).

Kolektif liderlik, geleneksel liderlik modellerinden farklı olarak, liderliğin bir pozisyon değil, bir süreç olduğunu öne sürer. Pearce ve Conger (2003)bu süreci "liderlik işlevlerinin, bir grup üyeleri arasında dağıtıldığı bir karşılıklı etkileşim süreci" olarak tanımlar. Bu liderlik biçimi, sadece rol dağılımı değil, aynı zamanda güven, işbirliği ve paylaşılan vizyon gibi kavramsal yapıların da kurumsal bağlamda içselleştirilmesini gerektirir (Carson ve diğ., 2007).

Günümüzün hızla değişen- dönüşen iş ortamı, liderlik anlayışında köklü değişimlere neden olmuştur. Küreselleşme, dijitalleşme, hibrit çalışma düzenleri ve çok disiplinli ekiplerin artışı, klasik hiyerarşik liderlik yapılarının yeterliliğini sorgulatmıştır (Grille ve diğ.2012). Özellikle proje temelli ve bilgi-yoğun işlerde, karar alma süreçlerinin birden çok birey tarafından yürütülmesi ihtiyacı artmış; bu bağlamda liderlik, bir kişiye ait bir konumdan çok, bir grup sürecine dönüşmeye başlamıştır. Bu dönüşüm sürecinde "kolektif liderlik" kavramı ön plana çıkmaktadır. Kolektif liderlik, liderlik davranışlarının sadece formel liderler tarafından değil, ekip üyeleri arasında paylaşarak yürütüldüğü bir liderlik tarzıdır (Denis ve diğ., 2012). Bu yaklaşım, organizasyonların esneklik kazanmasını, karar alma süreçlerinin hızlanmasını ve yenilikçi çözümlerin artırılmasını sağlar.

Kolektif liderlik kavramı, sadece yönetim bilimlerinin değil, aynı zamanda örgütsel psikoloji, sosyoloji ve iletişim bilimlerinin de ilgi alanına girmiştir. Özellikle yüksek belirsizlik ve hızlı değişim içeren iş ortamlarında, liderliğin ekip üyeleri arasında doğal olarak paylaşılması, organizasyonel başarıya anlamlı katkılar sunmaktadır (Wang ve diğ. 2023)

Kolektif liderlik, liderliğin bir kişiden çok, ekip üyeleri arasında rol paylaşımı yoluyla gerçekleştiği bir anlayışı temsil eder. Pearce ve Conger, bu durumu “liderlik sorumluluklarının ekip üyeleri arasında yatay olarak paylaşıldığı, karşılıklı etkilenmeye dayalı bir süreç” olarak tanımlar. Bu süreç, hiyerarşiden çok iş birliğine dayanır; otorite, uzmanlığa ve bağlama göre geçici olarak değişebilir.

Son yıllarda yapılan çalışmalar, kolektif liderliğin sadece ekip performansını değil, aynı zamanda ekip içi güven, psikolojik güvenlik ve bağlılık gibi yumuşak (*soft*) faktörleri de güçlendirdiğini göstermektedir (Hoch ve diğ., 2014). Özellikle hızlı karar

alınması gereken durumlarda, liderliğin yaygınlaştırılması, ekip içinde tepki süresini kısaltmakta ve çevikliği artırmaktadır. Kolektif liderlik teorisi aynı zamanda karmaşık uyum sistemleri teorisi (*complex adaptive systems theory*) ile de ilişkilendirilmiştir. Bu teoriye göre organizasyonlar, merkezi bir otoriteden çok, yerel etkileşimlere dayalı olarak kendini organize eden sistemlerdir. Kolektif liderlik, tam da bu esnekliği ve yerel karar alma gücünü mümkün kılar (Uhl-Bien ve diğ., 2007).

Kolektif liderlik araştırmalarında öncü kabul edilen Hiller ve arkadaşlarının çalışması, liderlik rollerinin ekip üyeleri arasında nasıl dağıldığını ve bu dağılımın takım etkinliği üzerindeki etkisini açıklamaya yönelik kapsamlı bir saha çalışmasıdır. Araştırma kapsamında, organizasyonel ekiplerde liderlik rollerinin dört temel boyutta kolektif olarak üstlenilmesi değerlendirilmiştir:

1. Planlama ve Organizasyon,
2. Problem Çözme,
3. Destek ve Değerlendirme,
4. Gelişim ve Danışmanlık.

Bu dört boyut, ekip içinde liderlik rollerinin hem görev odaklı hem de ilişki odaklı biçimde dağıldığını göstermektedir.

Planlama ve organizasyon boyutu, ekip üyelerinin hedef belirleme, zaman yönetimi ve kaynak tahsisi konularında ortak sorumluluk taşımasını ifade eder. Özellikle proje tabanlı çalışma modellerinde, bu boyutun paylaşılması proje yönetim süreçlerini hızlandırmakta ve hata oranlarını düşürmektedir (Hu ve Liden, 2012).

Problem çözme boyutu, ekip üyelerinin karşılaştıkları sorunlara kolektif biçimde müdahale etmeleriyle ilgilidir. Bu yaklaşım, karar alma sürecini demokratikleştirerek, farklı perspektiflerin entegrasyonuna olanak tanır. Araştırmalar, farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerin birlikte sorun çözmelerinin yaratıcılığı ve çözüm kalitesini artırdığını göstermektedir (Zhu ve diğ., 2018.).

Destek ve değerlendirme boyutu, ekip üyelerinin birbirlerine geri bildirimde bulunmaları ve duygusal destek sağlamalarını içerir. Bu boyut, ekip içi güvenin artmasına ve psikolojik güvenlik algısının güçlenmesine katkı sağlar. Edmondson, 1999, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu ekiplerde, bireylerin daha açık iletişim

kurduğunu ve hata yapmaktan korkmadığını vurgular. Kolektif liderlik bu güven ortamını destekleyen temel bir yapıdır.

Son olarak gelişim ve danışmanlık boyutu, ekip üyelerinin birbirlerine bilgi ve deneyim aktarımı yapmalarını içerir. Bu boyut, organizasyon içinde öğrenen bir kültürün gelişmesini sağlar. Burke ve diğ., yüksek performanslı takımlarda, bireyler arası bilgi paylaşımının genellikle liderlikten bağımsız olarak ve kolektif düzeyde gerçekleştiğini belirtmiştir.

Kolektif liderlik, liderlik rollerinin takım üyeleri arasında paylaşılmasıyla oluşur ve özellikle karmaşık problemlerin çözümünde etkili olur (Hiller ve diğ., 2006). Bu yaklaşım, her bireyin kendi uzmanlık alanında liderlik yapmasına olanak tanır. Son yıllarda yapılan çalışmalar, kolektif liderliğin yenilikçilik kapasitesini artırdığını ortaya koymuştur. Özellikle bilgi paylaşımı ve karşılıklı öğrenme süreçlerinin güçlenmesi, organizasyonların daha çevik ve yaratıcı hale gelmesini sağlar (Serban ve Roberts, 2016). Hiller ve arkadaşlarını ortaya koyduğu kolektif liderlik modeli, takım içerisindeki tüm üyelerin liderlik rolünü paylaşabildiği esnek bir yapıya işaret eder. Bu yapı, takım içinde dinamik bir rol değişimini destekleyerek, bireylerin güçlü yönlerine göre katkı sunmalarını sağlar. Takım dinamikleri, kolektif liderlik ortamında daha güçlü iş birliği ve daha az çatışma ile ilerler. Güncel bir çalışma, kolektif liderliğin takım uyumu, performans ve yenilikçilik arasındaki güçlü ilişkilere zemin hazırladığını göstermiştir (Wu ve diğ., 2020).

Teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme süreçleri, liderlik kavramının doğasını dönüştürmektedir. Artık liderlik, fiziksel mevcudiyetten çok dijital araçlar üzerinden gerçekleştirilen bir etkileşim halini almıştır. Bu dönüşüm, özellikle uzaktan çalışma ve sanal ekipler bağlamında liderlerin iletişim, güven inşası ve yönlendirme pratiklerini yeniden şekillendirmektedir. Liderlik rollerinin paylaşılabilişliğini vurgularken, dijital platformlarda bu paylaşım daha görünür hale gelmiştir. Dijital liderliğin etkili takım koordinasyonu ve yenilikçiliği desteklediğini ileri sürmektedir.

4. KURAMSAL ALTYAPI

Bu çalışma, işletmelerde kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini araştırmak için; Yenilikçilik İklimi, Yenilik Yapma Davranışı ve Kolektif Liderlik ölçeklerini çalışmanın ana boyutları olarak ele almıştır.

İşyerinde yenilikçilik iklimi, çalışanların yenilikçi davranışlarda bulunmasını destekleyen örgütsel bir atmosferi tanımlar. Bu iklim, yönetsel destek, kaynak tahsisi, hata toleransı ve açık iletişim gibi unsurlarla şekillenir (Scott ve Bruce, 1994). Çalışanların yenilikçi fikirler üretmesi ve uygulamaya geçirmesi için gerekli olan psikolojik güven ortamı, bu iklimin temel taşıdır. Son dönem çalışmalar da, yenilikçi iklimin özellikle bilgi paylaşımını ve yaratıcı problem çözümünü teşvik ettiğini göstermektedir (Ma Prieto ve Pérez-Santana, 2012).

İşyerinde yenilikçilik ikliminin en önemli çıktılarından biri, bireysel düzeyde sergilenen yenilik yapma davranışlarıdır. Janssen, bu davranışları üç temel boyutta incelemiştir: fikir üretme, fikir yayma ve fikirlerin uygulanması. Bu davranışların ortaya çıkması, yalnızca bireysel motivasyonla değil, aynı zamanda iş ortamının yenilikçiliğe ne ölçüde olanak sunduğuyla da ilişkilidir. Özellikle liderlik tarzı ve ekip dinamikleri, bu süreçte belirleyici olmaktadır (Hammond ve diğ., 2011).

Kolektif liderlik, geleneksel lider-izleyici hiyerarşisinin ötesine geçerek liderlik rollerinin takım üyeleri arasında paylaşıldığı bir yapıyı ifade eder (Hiller ve diğ., 2006). Bu liderlik biçimi, özellikle yüksek işbirliği gerektiren ve yenilik odaklı ekiplerde etkili olmaktadır. Kolektif liderlik sayesinde bilgi paylaşımı artmakta, karar alma süreci demokratikleşmekte ve yenilikçi girişimlerin desteklenmesi kolaylaşmaktadır (Friedrich v.d. ,2019).

Yenilikçilik iklimi ile kolektif liderlik arasında güçlü bir karşılıklı etkileşim vardır. Yenilikçi bir iş iklimi, kolektif liderlik davranışlarının gelişmesine zemin hazırlarken; kolektif liderlik de çalışanların fikir üretimine katılımını artırarak bu iklimi daha verimli hale getirir (Wu ve diğ., 2020). Bu bağlamda kolektif liderlik, işyeri ikliminin yenilikçiliğe dönüşmesini kolaylaştıran stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir.

İşyerinde yenilik yapma davranışları ile kolektif liderlik arasındaki ilişki özellikle takım düzeyinde incelendiğinde belirgin hale gelir. Ekip içinde liderlik rollerinin paylaşılması, üyelerin hem fikirlerini ifade etmeleri hem de bu fikirlerin hayata geçirilmesinde aktif rol almalarını teşvik eder. Bu durum, sadece fikir üretimini değil, fikirlerin yayılmasını ve uygulamaya geçmesini de destekler (Serban ve Roberts, 2016). Dolayısıyla kolektif liderlik, Janssen'in modelinde belirttiği yenilik yapma davranışlarının tüm boyutlarına katkı sunar.

Öte yandan, bu üç kavram arasındaki ilişkiyi ölçmek için çeşitli ölçekler geliştirilmiştir. İşyerinde yenilikçilik iklimini değerlendirmek amacıyla Scott ve Bruce'un önerdiği yapı, yönetsel destek, kaynak yeterliliği ve açık iletişim gibi alt

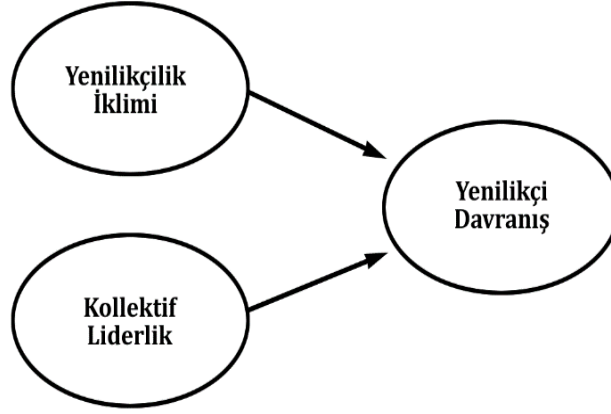
boyutları kapsar. Yenilik yapma davranışı ise Janssen'in ölçeği ile fikir üretme, yayma ve uygulama düzeylerinde ölçülürken; Hiller ve arkadaşları tarafından geliştirilen Kolektif Liderlik Ölçeği ise planlama, değerlendirme, danışmanlık ve destek gibi alt boyutlardan oluşmaktadır (Hoch ve Dulebohn, 2018).

Tüm bu yapılan araştırmalar, bu üç değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Özellikle kolektif liderliğin yüksek olduğu ekiplerde, yenilikçilik iklimi daha güçlü algılanmakta ve bu da bireylerin yenilikçi davranışlarını artırmaktadır. Örneğin, örgütlerde liderlik rollerinin paylaşıldığı durumlarda, çalışanlar daha fazla sorumluluk almakta ve bu da onların fikir geliştirme ve uygulama süreçlerine katılımını güçlendirmektedir (Wang ve diğ., 2023)

Sonuç olarak, işyerinde yenilikçilik iklimi, kolektif liderlik ve bireysel yenilik yapma davranışları birbirini besleyen yapılar olarak değerlendirilmelidir. Kolektif liderlik uygulamaları, yenilikçi bir iklimin oluşmasına katkı sağlarken; bu iklim de bireylerin yaratıcı potansiyellerini ortaya koymalarına olanak verir. Bu nedenle organizasyonlar, liderlik yapılarında esnekliğe ve katılımcılığa öncelik vererek hem iklimi iyileştirebilir hem de yenilikçi davranışları teşvik edebilir (Gumusluoğlu ve İlsev, 2007).

Yazın kaynaklı araştırmalar incelenerek aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: Yenilikçilik iklimi ile kolektif liderlik yenilikçi davranışı pozitif yönde etkilemektedir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

5. YÖNTEM

5.1. Araştırma Modeli/Tipi

Bu araştırma, işletmelerde çalışanların yenilik yapma davranışlarını etkileyen temel örgütsel değişkenleri belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma, ilişkisel tarama modeli kapsamında yapılandırılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin gücü ve yönü korelasyon analizi ile belirlenmiş; ardından nedensel ilişkiler ve yordayıcılık düzeyleri, çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Araştırmada nicel araştırma yöntemi temel alınmış, veriler standart anket formu yoluyla elde edilmiştir.

5.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Türkiye’ de tekstil ve perakende sektörü beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır (~600 bin). Katılımcıların seçiminde gönüllülük esasına göre ankete katılım olmuş ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Örneklem, farklı yaş gruplarından, eğitim düzeylerinden ve meslek pozisyonlarından bireyleri içerecek şekilde çeşitlendirilmiştir. Genel evrene ait tüm bireyler araştırmaya katılım gösterdiğinden dolayı ayrıca örneklem grubu seçilmemiştir.

5.3. Araştırmaya Kabul Ölçütleri

Anket formu (EK 1.A., EK 1.B. ve EK 1.C.) çevrim içi platform üzerinden katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılımcılara araştırmanın amacı açıklanmış, gönüllülük esasına göre katılım sağlanmıştır. Verilerin gizliliği güvence altına alınmıştır. Eksik

veya hatalı doldurulan formlar analiz öncesi ayıklanmış; 307 anketten toplam 290 geçerli yanıt üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir.

5.4. Veri Toplama Araçları

5.4.1. İşyerinde Yenilikçilik İklimi Ölçeği

İşyerinde yenilikçilik iklimini ölçmek için, Siegel ve Kaemmerer (1978) tarafından geliştirilmiş olan yenilikçilik iklimi ölçeğinin Scott ve Bruce (1994) tarafından genişletilerek değiştirilmiş olan versiyonu kullanılmıştır. Yirmi iki ifadeden oluşan bu ölçekte (*Bakınız: EK 1.A.*) katılımcılar işyerlerindeki yenilikçilik iklimi algılarını, değişime ve yenilikler yapmaya verilen destek, farklılıklara karşı gösterilen tolerans ve yenilikler yapmak için ayrılan kaynaklar bağlamında değerlendirirler. Ölçekteki maddelerin yarısı ters (*reverse*) ifade olarak hazırlanmıştır. Scott ve Bruce tarafından kullanılan bu ölçekte yenilik için destek (*support for innovation*) ve yenilik için kaynak (*resource supply for innovation*) olarak ifade edilen iki alt boyut yer almaktadır. Cevaplama formatı olarak 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Pek Katılmıyorum, 3-Biraz Katılıyorum, 4-Oldukça Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen 5’li likert tipi skala kullanılmıştır.

Yenilik İçin Kaynak; Yenilikçilik iklimi yalnızca motivasyonla değil, aynı zamanda çalışanlara sağlanan somut kaynaklarla doğrudan ilişkilidir. Bu kaynaklar arasında zaman, bilgiye erişim, teknolojik altyapı ve finansal destek öne çıkmaktadır.

Yenilik İçin Destek; Yenilikçilik yalnızca fiziksel ya da teknolojik kaynaklarla değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal destek mekanizmalarıyla da beslenir. Scott ve Bruce’un modelinde lider desteği, yenilikçi davranışların gelişiminde belirleyici bir unsur olarak ele alınmıştır. Özellikle yöneticilerin fikir üretimini teşvik edici tutumları, çalışanların yaratıcı davranışlarını sergileme motivasyonlarını artırmaktadır.

5.4.2. İşyerinde Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği

İşyerinde yenilikçilik davranışını ölçmek için Janssen’in geliştirdiği “İşyerinde Yenilik Yapma Davranışı (*Innovative Work Behavior*)” ölçeğinden faydalanılmıştır. Dokuz ifadeden oluşan bu ölçekte (*Bakınız: EK 1.B.*) katılımcılar işyerlerindeki yenilikçilik/yenilikler yapma davranışlarını kendileri değerlendirirler (Janssen, 2000). Kanter (1988)’in yenilikçiliğin safhaları şeklinde belirttiği çalışmadan faydalanarak ölçeği üç alt boyut ile tanımlamıştır. İlk üç ifade fikrin üretilmesi (*idea generation*) alt

boyutuna, sonraki üç ifade fikri yayma (*idea promotion*) alt boyutuna ve son üç ifade fikri hayata geçirme (*idea realization*) alt boyutuna atıf yapmaktadır. Cevaplama formatı olarak 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sıklıkla, 5-Her zaman arasında değişen 5'li eşit aralıklı skala kullanılmıştır. Fikir Üretme; iş görenin iş süreçlerine veya ürünlere yönelik yeni ve özgün fikirler geliştirmesini ifade eder. Bu süreç, bireysel yaratıcılık, problem çözme kapasitesi ve örgütsel destekle yakından ilişkilidir. Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranışın ilk aşamasının yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi olduğunu vurgulamışlardır. İş görenin fikir üretme eğilimi, çoğunlukla bilişsel esneklik, öğrenmeye açıklık ve psikolojik güven ile beslenmektedir (Zhou ve George, 2001).

Fikir üretme süreci, çalışanların karşılaştıkları sorunlara, müşteri geri bildirimlerine veya verimsiz süreçlere yaratıcı çözümler bulmaya çalıştıkları aşamadır. Bu boyut, bireysel düzeydeki yaratıcılık, merak, eleştirel düşünme ve içsel motivasyon ile ilişkilidir (Amabile ve Pratt, 2016)

Fikri Yayma; Fikirlerin geliştirilmesinden sonra, bunların diğer iş arkadaşlarına, yöneticilere veya karar vericilere sunulması gerekir. Bu aşama "fikir yayma" olarak tanımlanır ve çalışanların sosyal sermayesinden, iletişim becerilerinden ve örgüt içi güç dengelerinden etkilenir (De Jong ve Den Hartog, 2010).

Fikri Hayata Geçirme; Son aşama, önerilen fikrin gerçek iş süreçlerinde uygulanmasıdır. Fikri hayata geçirme; planlama, kaynak kullanımı, proje yönetimi ve sonuçların izlenmesini içerir. Bu aşama aynı zamanda en fazla riskin bulunduğu noktadır çünkü yeni uygulamalar başarısız olabilir veya dirençle karşılaşabilir (Kleysen ve Street, 2001).

5.4.3. Kolektif Liderlik Ölçeği

Kolektif liderlik davranışını ölçmek için Hiller ve arkadaşlarının (2006), geliştirdiği kolektif liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek yirmi beş ifadeden ve dört alt boyuttan oluşmaktadır (Bakınız: EK 1.C.). İlk altı ifade planlama ve organizasyon (*planning and organization*) alt boyutuna, sonraki yedi ifade problem çözme (*problem solving*) alt boyutuna, sonraki altı ifade destek ve değerlendirme (*support and Cnsideration*) ve son altı ifade gelişim ve danışmanlık (*development and mentoring*) alt boyutuna atıf yapmaktadır. Cevaplama formatı olarak 1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Sıklıkla, 5-Her zaman arasında değişen 5'li eşit aralıklı skala kullanılmıştır.

Planlama ve Organizasyon; bu boyut, takımın hedeflerini belirleme, stratejik yön çizme ve kaynakları etkili biçimde tahsis etme süreçlerini kapsar. Hiller ve arkadaşları, liderlik rollerinin sadece bireylere atfedilmemesi, aksine planlama görevlerinin kolektif biçimde gerçekleştirilmesinin takım etkinliğini artırdığını vurgular. Bu bağlamda, planlama ve organizasyonun takım üyeleri arasında paylaşılması, organizasyonel çeviklik ve stratejik uyumun gelişmesini sağlar.

Problem Çözme; Kolektif liderlik, problem çözme görevlerinin sadece bir liderde değil, tüm takım üyeleri arasında paylaşıldığı dinamik bir yapıyı teşvik eder. Hiller ve diğ., bireylerin farklı bilgi, bakış açısı ve deneyimlerini karar alma süreçlerine dâhil etmenin, çözüm kalitesini artırdığını ileri sürmektedir. Son yıllarda yapılan çalışmalar, kolektif problem çözmenin, özellikle karmaşık ve çok aktörlü projelerde belirsizlikle başa çıkmada etkili olduğunu ortaya koymuştur (Bergman v.d.).

Destek ve Değerlendirme; Bu boyut, takım üyelerinin birbirini destekleme, görevleri hakkında geri bildirimde bulunma ve birlikte gelişmeyi teşvik etme yetkinliklerini içerir. Hiller ve arkadaşları, destekleyici rollerin paylaşımının grup dayanışmasını ve karşılıklı güveni güçlendirdiğini ifade eder. Güncel bulgular, psikolojik güven ortamının kolektif liderlik yapılarını destekleyerek geri bildirim süreçlerini daha verimli hale getirdiğini göstermektedir (Edmondson ve Lei, 2014).

Gelişim ve Danışmanlık; Bu boyut, bilgi paylaşımı, kişisel ve mesleki gelişim destekleri ile takım içi mentorluk faaliyetlerini kapsamaktadır. Liderlik rollerinin gelişim odaklı olarak paylaşılmasının, bireylerin birbirini güçlendirdiği bir öğrenme kültürü yarattığını vurgular.

Araştırmalar, kolektif liderlikte gelişimsel desteklerin, özellikle yeni üyelerin takıma entegrasyonunda kritik olduğunu ve iş tatmini ile örgütsel bağlılığı artırdığını göstermektedir (Sweeney ve diğ.2019).

Tablo 3. Kolektif Liderlik Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLAR	DEZAVANTAJLAR
Takım Bağlılığı artar.	Rol Belirsizliği ortaya çıkabilir.

Adaptasyon yükselir	Çatışma Yönetiminde roller karmaşıklaşabilir.
Bilgi Paylaşımı artar.	Süreç takibi zorlaşabilir.
Karar Alma Hızı artar.	Hesap verebilirlik muğlaklaşabilir.

Liden ve arkadaşlarının (2008), kolektif liderlik uygulamalarında etkili iletişim ve açık rol tanımlarının, bu zorlukları bertaraf etmekte kritik olduğunu vurgular.

Hiller ve çalışma arkadaşları(2006) çalışması, kolektif liderliğin kavramsal temelini oluşturmakta ve saha verisi ile desteklemektedir. Son 10 yılda yapılan çalışmalar, bu modeli çeşitli bağlamlarda test etmiş ve organizasyonel performans üzerindeki olumlu etkilerini doğrulamıştır. Gelecek çalışmalar, bu liderlik biçiminin kültürler arası farklılıklarda nasıl işlediğine ve dijitalleşen çalışma ortamlarında nasıl adapte edildiğine odaklanmalıdır.

Araştırmada kullanılan veriler elektronik ortamda anket yöntemi uygulanarak elde edilmiştir. Hazırlanan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. İlk üç bölümde yazında mevcut olan ölçekler ve son bölümde ise demografik bilgiler yer almaktadır.

Veri elde etmede üç ana konu başlığı altında ölçekler kullanılmıştır. Bunlar; işyerinde yenilikçilik iklimi ölçeği, işyerinde yenilikçilik/yenilik yapma davranışı ölçeği ve kolektif liderlik ölçeğidir. Yazında mevcut ve orijinalleri İngilizce olan ölçekler araştırmacı tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Türkçeleşmiş ölçekler, danışman akademisyen hocalar tarafından orijinal İngilizce ifadeler anlam bakımından uygunluğu gözden geçirilmiş ve gerekli görülen değişiklikler yapılmıştır. Ölçeklere ait detaylı bilgiler aşağıda (Bakınız: EK 1.A., EK 1.B. ve EK 1.C.) sunulmuştur.

Anket formunun dördüncü bölümü ise; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mevcut iş yerinde çalıştığınız departman, mevcut işyerindeki pozisyonunuz, işyerindeki hizmet süreniz ve işletmede çalışan sayısı olmak üzere yedi sorudan oluşan demografik bilgiler bölümüdür.

5.5. Verilerin Analizi

Araştırma amacı doğrultusunda toplanan veriler SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde şu adımlar izlenmiştir:

İlk olarak tanımlayıcı istatistikler (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) hesaplanmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile değerlendirilmiştir.

Ardından, çoklu doğrusal regresyon analizi ile kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin, yenilik yapma davranışı üzerindeki yordayıcı etkisi test edilmiştir.

Modelin genel anlamlılığı için ANOVA testi, açıklayıcılığı için R^2 ve Düzeltilmiş R^2 , değişkenlerin katkı düzeyi için standartlaştırılmış regresyon katsayıları ve t-testi sonuçları yorumlanmıştır.

6. BULGULAR

Bu bölümde, ankete katılım sağlayan kişilerden elde edilen verilerin analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Analiz sonuçları tablolara dönüştürülerek açıklanmıştır.

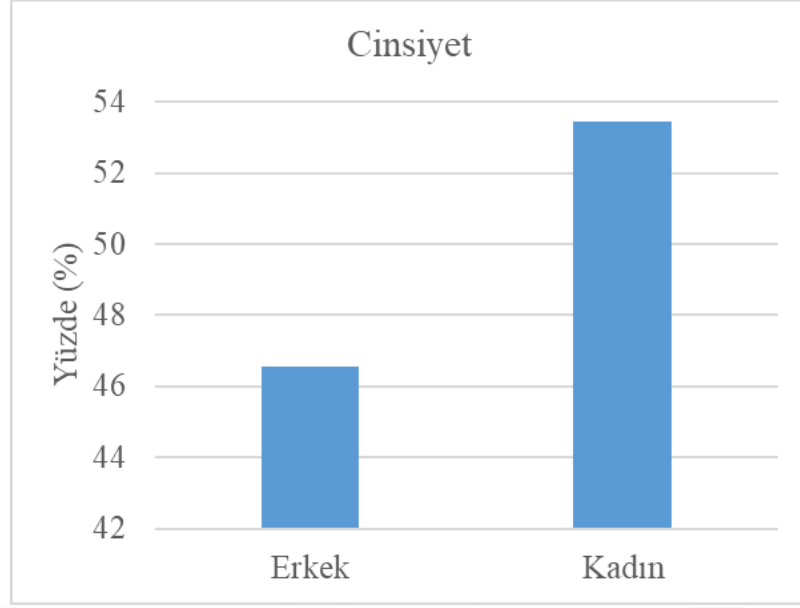
6.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular, herhangi bir şeye ait temel özellikleri ifade etmek için sunulmuş olan bilgilerdir. Araştırmaya katılımcılarının cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mevcut iş yerinde çalıştığı departman, mevcut işyerindeki pozisyonu, işyerindeki hizmet süresi ve işletmede çalışan sayısına ait bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 4. Cinsiyete göre dağılım

Cinsiyet	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Erkek	135	46,6
Kadın	155	53,4

Tablo 4'te araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %53,4'ünü (155 kişi) kadınlar, %46,6'sını (135 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Bu durum örnekleme kadın temsiliyetinin yüksek olduğunu göstermektedir.

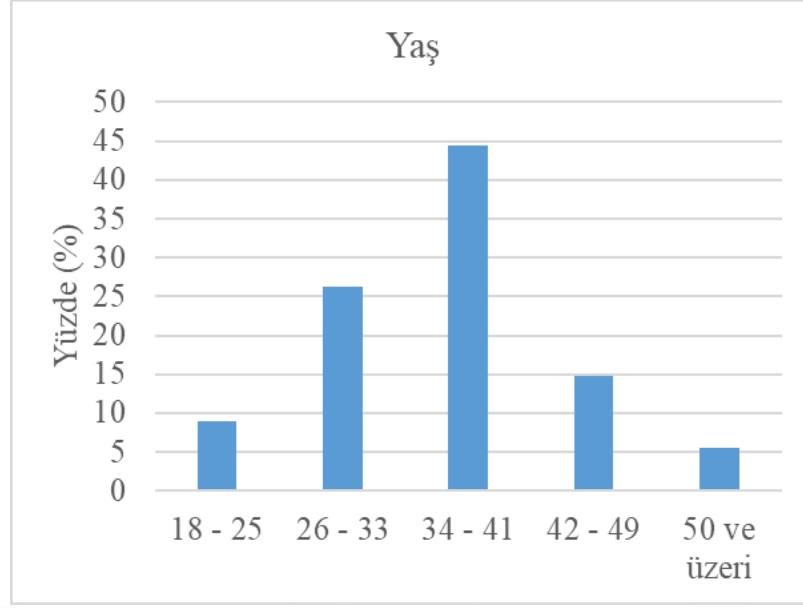


Şekil 3. Katılımcıların cinsiyete göre dağılım grafiği

Tablo 5. Yaş gruplarına göre dağılım

Yaş Grubu	Katılımcı Sayısı	Yüzde
18-25	26	9,00
26-33	76	26,20
34-41	129	44,50
42-49	43	14,80
50 ve üzeri	16	5,50

Tablo 5'te araştırmaya katılan yöneticilerin yaş gruplarına göre dağılımları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %9'u (26 kişi) 18-25 yaş grubu aralığında, %26,20'si (76 kişi) 26-33 yaş grubu aralığında, %44,50'si (129 kişi) 34-41 yaş grubu aralığında, %14,8'i (43 kişi) 42-49 yaş grubu aralığında, %5,5'i (16 kişi) 50 ve üzeri yaş grubu aralığında yer almaktadırlar. 34-41 yaş arası katılımcılar en yüksek oranla (%44,5) temsil edilmektedir.

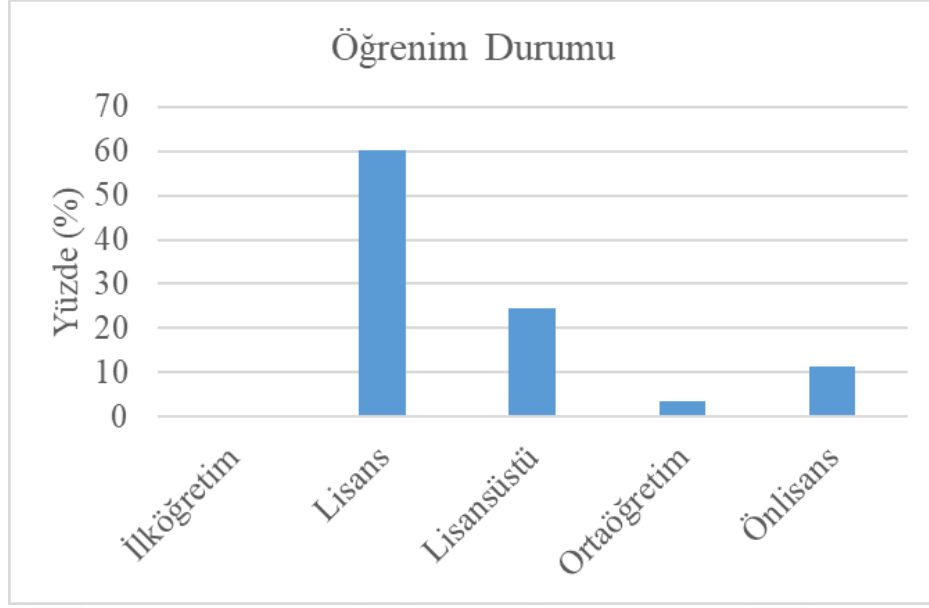


Şekil 4. Katılımcıların yaşa göre dağılım grafiği

Tablo 6. Öğrenim durumuna göre dağılım

Öğrenim Durumu	Katılımcı Sayısı	Yüzde
İlköğretim	1	0,3
Ortaöğretim	10	3,4
Ön lisans	71	24,5
Lisans	175	60,3
Lisansüstü	33	11,4

Araştırma katılımcılarının öğrenim durumlarına göre dağılımları Tablo 6’da incelenmiştir. Buna göre; katılımcıların %0,3’ü (1 kişi) ilköğretim, %3,4’ü (10 kişi) ortaöğretim, %24,5’i (71 kişi) ön lisans, %60,3’i (175 kişi) lisans, ve %11,4’ü (33 kişi) lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Eğitim seviyesi oldukça yüksektir; ilköğretim ve ortaöğretim düzeyindeki oran çok düşüktür.

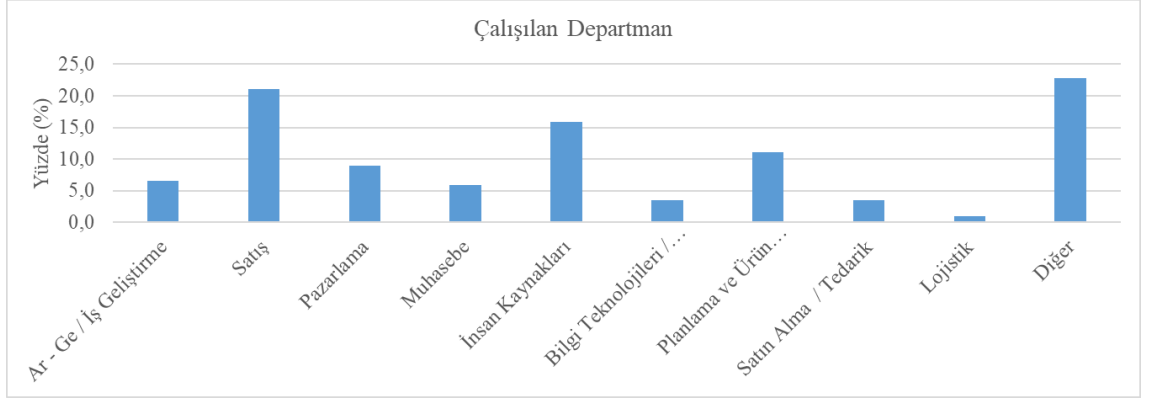


Şekil 5. Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılım grafiği

Tablo 7. Çalışılan departmana göre dağılım

Departman	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Ar – Ge / İş Geliştirme	19	6,6
Satış	61	21,0
Pazarlama	26	9,0
Muhasebe	17	5,9
İnsan Kaynakları	46	15,9
Bilgi Teknolojileri / Teknik	10	3,4
Planlama ve Ürün Yönetimi	32	11,0
Satın Alma / Tedarik	10	3,4
Lojistik	3	1,0
Diğer	66	22,8

Tablo 7’de katılımcıların mevcut işyerlerinde bağlı oldukları departmanların dağılımları incelenmiştir. Buna göre; %6,6’sı (19 kişi) ar - ge / iş geliştirme, %3,4’ü (10 kişi) satış, %15,9’u (46 kişi) pazarlama, %1,0’i (3 kişi) muhasebe, %5,9’u (17 kişi) insan kaynakları, %11,0’i (32 kişi) bilgi teknolojileri / teknik, %3,4’ü (10 kişi) planlama ve ürün yönetimi, %21’i (61 kişi) satın alma / tedarik, %31,7’si (92 kişi) lojistik ve %6,6’sı (19 kişi) diğer departmanlarında çalışmaktadır. Meslek dağılımı oldukça çeşitlidir, uzun kuyruklu ve geniş meslek yelpazesi gözlemlenmektedir.

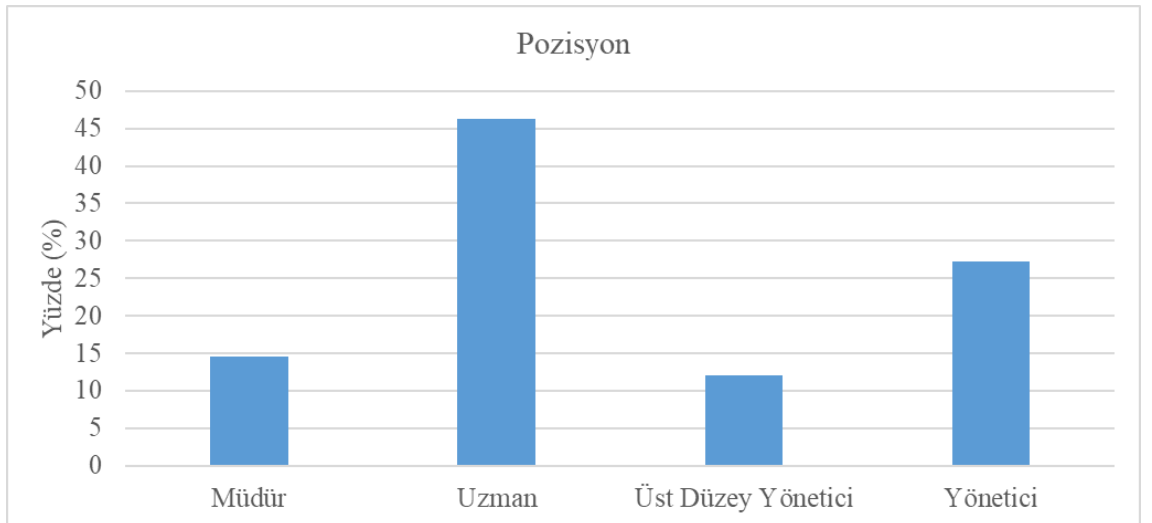


Şekil 6. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılım grafiği

Tablo 8. Çalışma pozisyonuna göre dağılım

Pozisyon	Katılımcı Sayısı	Yüzde
Üst Düzey Yönetici	35	12,1
Müdür	42	14,5
Yönetici	79	27,2
Uzman	134	46,2

Tablo 8’de katılımcıların mevcut işyerlerinde çalıştıkları pozisyonlar incelenmiştir. Buna göre; %12,1’i (35 kişi) üst düzey yönetici, %14,5’i (42 kişi) müdür, %27,2’si (79 kişi) yönetici ve %46,2’si (134 kişi) uzman olarak çalışmaktadır. En yüksek oran uzman pozisyonunda (%46,2) çalışanlardır. Yönetici seviyesinde olanlar (müdür + üst düzey yönetici + yönetici) toplamda %53,8 oranındadır.

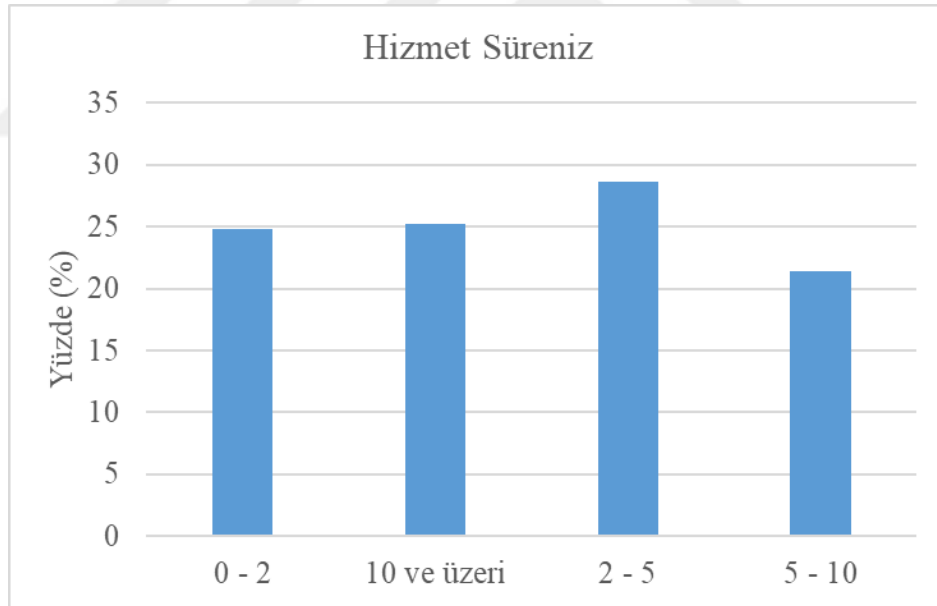


Şekil 7. Katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre dağılım grafiği

Tablo 9. Hizmet süresine göre dağılım

Hizmet Süresi (Yıl)	Katılımcı Sayısı	Yüzde
0-2	72	24,8
2-5	83	28,6
5-10	62	21,4
10 ve üzeri	73	25,2

Tablo 9’da katılımcıların işletmelerindeki çalışma süreleri incelenmiştir. Buna göre katılımcıların %24,8’i (72 kişi) 0-2 yıl arası, %28,6’sı (86 kişi) 2-5yıl arası, %21,4’ü (62 kişi) 5-10 yıl arası, %25,2’si (73 kişi) 10 yıl ve üzeri sürede işletmede çalışmaktadır. Katılımcıların yarısı (%50) 0–5 yıl arası deneyime sahiptir. Deneyimli çalışan oranı (%10 yıl ve üzeri) %25,2’dir.

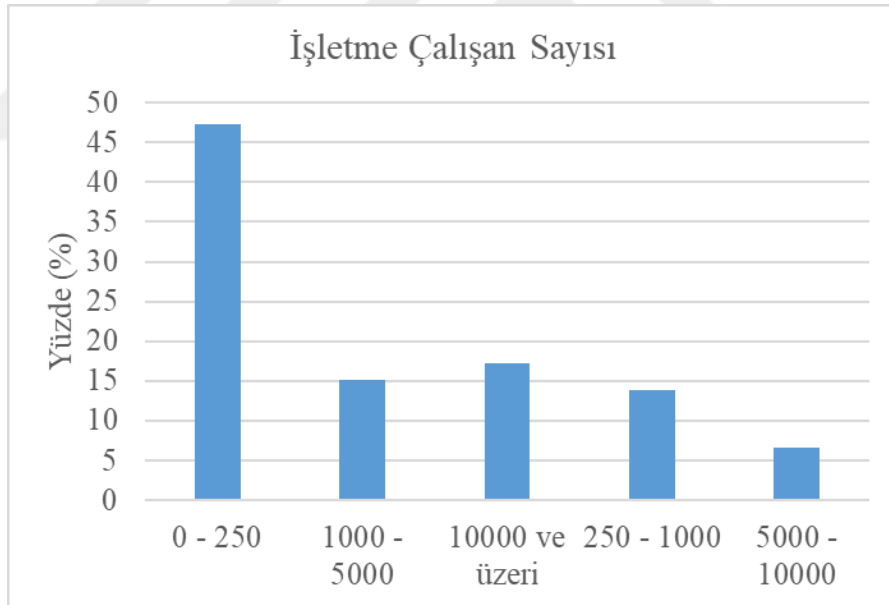


Şekil 8. Katılımcıların hizmet sürelerine göre dağılım grafiği

Tablo 10. Çalışan sayısına göre dağılım

İşletmedeki Çalışan Sayısı	Katılımcı Sayısı	Yüzde
0-250	137	47,2
250-1000	40	13,8
1000-5000	44	15,2
5000-10000	19	6,6
10000 ve üzeri	50	17,2

Tablo 10’da katılımcıların çalışmakta olduğu işletmelerdeki çalışan sayıları incelenmiştir. Buna göre katılımcıların çalıştığı işletmelerin %47,2’si (137 kişi) 0-250 arası , %13,8’i (40 kişi) 250-1000 arası, %15,2’si (44 kişi) 1000-5000 arası, %6,6’sı (19 kişi) 5000-10000 arası, ve %17,2’si (50 kişi) 10000 ve üzeri çalışana sahiptir. En yüksek oran 0–250 çalışanlı (%47,2) küçük ölçekli firmalardandır. Büyük ölçekli (10.000 üzeri çalışan) firmalardan %17,2 oranında katılım vardır.



Şekil 9. Katılımcıların işletmelerindeki çalışan sayısına göre dağılım grafiği

6.2. Korelasyon Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler ile; işletmelerde kolektif liderlik ve yenilikçilik iklimi gibi örgütsel değişkenlerin çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında yer alan katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, üç temel değişken (kolektif liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi davranış) arasındaki

ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular, değişkenler arasındaki yapısal ilişkilerin gücünü ve yönünü ortaya koyarak, çalışmanın hipotezlerine yönelik ilk ampirik kanıtları sunmaktadır.

Tablo 11. Değişkenler arası korelasyon Matrisi (N=290)

Değişkenler	Yenilikçilik İklimi (Yen_Ikl)	Yenilikçi Davranış (Yen_yap_d)	Kolektif Liderlik (Kolektif_L)
Yenilikçilik İklimi	1.000		
Yenilikçi Davranış	0.774 (p < .01)	1.000	
Kolektif Liderlik	0.696 (p < .01)	0.802 (p < .01)	1.000

(Korelasyon, çift yönlü testte %1 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur.)

İlgili anket sonuçlarına göre; işyerinde yenilikçilik iklimi ile yenilikçi davranış arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r = .774$, $p < .01$) bulunmuştur. Bu oldukça güçlü pozitif korelasyon, işyerinde yenilikçilik ikliminin (örneğin; yöneticilerin destekleyici yaklaşımı, kaynak sağlaması, risk almayı teşvik etmesi) çalışanların yenilikçi davranışlarını ciddi şekilde etkilediğini göstermektedir.

Scott ve Bruce çalışanların yenilikçi davranışlarının, örgütsel iklimin sunduğu destek ve kaynaklara bağlı olduğunu öne sürmektedir. Yenilikçilik iklimi, fikir üretme, yayma ve uygulama davranışlarının oluşması için gerekli sosyal-örgütsel ortamı sağlar (Scott ve Bruce, 1994).

Kolektif liderlik ile yenilikçi davranış arasında çok güçlü ve anlamlı bir ilişki ($r = .802$, $p < .01$) saptanmıştır. Bu ilişki, kolektif liderliğin (örneğin: birlikte karar verme, sorumluluk paylaşımı, rol devri) yenilik yapma davranışı ile çok güçlü ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Janssen (2000), bireysel yenilikçi davranışların, algılanan destek ve iş yükü ile doğrudan ilişkili olduğunu, kolektif bir liderlik anlayışının ise iş paylaşımı, destek ve psikolojik güven ortamı yaratarak yenilikçiliği kolaylaştırdığını belirtir.

Kolektif liderlik ile yenilikçilik iklimi arasındaki ilişki yüksek düzeyde pozitif ve anlamlıdır ($r = .696$, $p < .01$). Kolektif liderlik anlayışı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebileceği bir ortam yaratarak yenilikçi iklimin oluşmasına katkı sağlar. Hiller

ve diğ., liderlik rollerinin ekip içerisinde dağıtılarak kolektif şekilde yürütülmesinin, psikolojik güveni artırdığını ve bu güven ortamının yenilikçilik için uygun bir zemin oluşturduğunu ifade etmektedir.

Bu sonuçlar, hem teorik hem de pratik açıdan kritik öneme sahiptir. Yenilikçilik İklimi, çalışanların yenilikçi davranışlarını güçlendirmede etkili bir örgütsel faktördür. Kolektif Liderlik, sadece ekip performansını değil, bireylerin yenilikçi potansiyelini de ortaya çıkarır. Üç değişken de birbiriyle anlamlı bir şekilde ilişkili olup, liderlik, örgüt iklimi ve çalışan davranışı arasında sistematik bir bağ kurulabileceğini göstermektedir.

6.3. Regresyon Bulguları

Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyon analizi, kolektif liderlik ve yenilikçilik iklimi değişkenlerinin, yenilik yapma davranışı üzerindeki etkisini değerlendirmeye yöneliktir. Araştırmada, söz konusu iki bağımsız değişkenin çalışanların yenilik yapma davranışını ne ölçüde etkilediği çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

Araştırma kapsamında kurulan regresyon modelinin genel uygunluğu ve açıklayıcılık düzeyi, aşağıda sunulan model özeti tablosu üzerinden değerlendirilmiştir.

Tablo 12. Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahmin Standart Hatası
1	,857 ^a	0,734	0,732	0,49453

a. Bağımsız Değişkenler (Tahmin Ediciler): (Sabit), Yenilikçilik İklimi, Kolektif Liderlik

b. Bağımlı Değişken: Yenilik Yapma Davranışı

R: Çoklu korelasyon katsayısıdır. Modeldeki bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişki düzeyini gösterir. Buradaki 0,857 değeri, yenilikçilik iklimi ve kolektif liderlik bağımsız değişkenlerinin yenilik yapma davranışı ile güçlü ve pozitif bir ilişkisi olduğunu gösterir.

*R*²: Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki toplam değişimin ne kadarını açıkladığını gösterir. %73,4 oranında açıklama gücüne sahiptir. Değişkenler bakımından değerlendirildiğinde; yenilikçilik iklimi ve kolektif liderlik değişkenleri, çalışanların yenilik yapma davranışındaki değişimin %73,4'ünü açıklayabilmektedir. Bu oldukça yüksek bir açıklama gücüdür ve modelin güçlü olduğunu gösterir.

Düzeltilmiş R²: Modeldeki değişken sayısı dikkate alınarak yapılan düzeltmedir. Genellenebilirlik açısından önemlidir. Çoklu regresyon analizlerinde özellikle kullanılır çünkü modele fazla sayıda değişken eklendiğinde R² her zaman artarken, Düzeltilmiş R² sadece anlamlı katkı sağlayan değişkenlerde artar. Bu değer de yüksek olduğu için modelin istikrarlı ve güvenilir olduğunu gösterir.

Tahmin Standart Hatası: Modelin tahminlerinde ne kadar sapma olduğunu gösterir. Düşük olması, modelin güvenilirliğini artırır. 0,49453 değeri; modelin tahmin ettiği değerler ile gerçek değerler arasındaki ortalama sapmayı gösterir. Daha düşük bir değer, daha iyi bir model anlamına gelir. 0,49 oldukça kabul edilebilir bir düzeydedir.

Sonuç olarak bu regresyon modeli, işyerinde yenilik yapma davranışını anlamada oldukça güçlü ve anlamlıdır. Yenilikçilik iklimi ve kolektif liderlik birlikte, bu davranışın büyük bir kısmını (yaklaşık %73) açıklamaktadır. Modelin hata oranı düşüktür ve genel geçerliliği yüksektir. Bu durum, her iki değişkenin de çalışanların yenilik yapma davranışlarını öngörmeye önemli bir role sahip olduğunu ortaya koyar.

Regresyon modelinin genel geçerliliğini ve bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını değerlendirmek amacıyla ANOVA (Varyans Analizi) uygulanmıştır.

Tablo 13. Anova Analizi

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	193,519	2	96,760	395,649	,000 ^b
	Artık	70,188	287	0,245		
	Toplam	263,708	289			

a. Bağımlı Değişken: Yenilik Yapma Davranışı

b. Bağımsız Değişken Yenilik İklimi, Kolektif Liderlik

ANOVA (Analysis of Variance) analizi, regresyon modelinin genel anlamlılığını test etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre:

Regresyon modeline ilişkin F değeri = 395,649'dur.

Bu değer, bağımlı değişken olan yenilik yapma davranışı ile bağımsız değişkenler (kolektif liderlik ve yenilikçilik iklimi) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Anlamlılık düzeyi (Sig.) = ,000 olup, bu sonuç istatistiksel olarak $p < .001$ düzeyinde anlamlıdır.

Bu bulgu, regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu ve bağımsız değişkenlerin birlikte ele alındığında, yenilik yapma davranışını anlamlı bir şekilde doğruladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, modele dâhil edilen değişkenler (kolektif liderlik ve yenilikçilik iklimi) bağımlı değişken üzerindeki varyansı açıklamada istatistiksel olarak anlamlı katkı sunmaktadır.

Modelin anlamlı bulunmasının ardından, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin düzeyi ve yönü, regresyon katsayıları aracılığıyla değerlendirilmiştir.

Tablo 14. Regresyon Katsayıları (Coefficients) Tablosu

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
1	Sabit (Constant)	-0.304	0.132		-2,295	0,022
	Kolektif Liderlik	0.572	0.047	0.512	12,075	0,000
	Yenilikçilik İklimi	0.530	0.054	0.418	9,847	0,000

a. Bağımlı Değişken: Yenilik Yapma Davranışı

Regresyon analizine göre, bağımlı değişken olan yenilik yapma davranışı (Yen_yap_d) şu şekilde ifade edilmektedir:

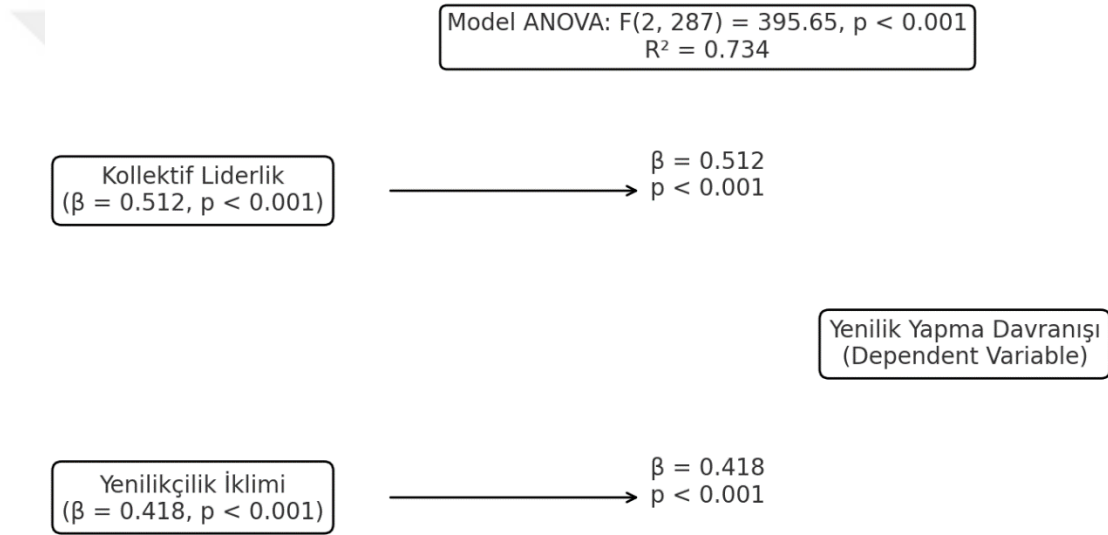
Genel Model Denklemi (Yalın Denklem)

Yenilik Yapma Davranışı = $-0,304 + 0,572 \times \text{Kolektif Liderlik} + 0,530 \times \text{Yenilikçilik İklimi}$

Sabit terim ($B = -0,304$) bağımsız değişkenlerin etkisi sıfır olduğunda bağımlı değişkenin başlangıç değerini temsil eder. Bu değer istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0,022$).

Kolektif Liderlik değişkeni, yenilik yapma davranışı üzerinde en yüksek etkiye sahip olan değişkendir ($B = 0,572$; $\beta = 0,512$) anlamlılık düzeyi oldukça yüksektir ($p < 0,001$). Bu değişken, diğer koşullar sabitken Yenilik Yapma Davranışını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yenilikçilik İklimi değişkeni de pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($B = 0,530$; $\beta = 0,418$), bu da iklimin çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyici bir unsur olduğunu gösterir ($p < 0,001$). Beta = 0,418 değeriyle önemli ama kolektif liderlikten biraz daha düşük etkiye sahiptir.



Şekil 10. ANOVA sonuçlarına regresyon modeli

Şekil 10'daki şema; araştırma kapsamında elde edilen çoklu regresyon analizi sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen yapısal modeli sunulmaktadır. Model, yenilikçilik iklimi ve kolektif liderlik değişkenlerinin, yenilik yapma davranışı üzerindeki etkilerini görsel olarak temsil etmektedir.

Modelde görüldüğü üzere, kolektif liderlik değişkeni yenilik yapma davranışını pozitif ve anlamlı şekilde yordamakta olup, standartlaştırılmış regresyon katsayısı (β) 0,572'dir. Bu, modeldeki en güçlü yordayıcıdır. Diğer yandan, yenilikçilik iklimi de yenilik yapma davranışını anlamlı bir düzeyde etkilemekte olup, $\beta = 0,418$ olarak

hesaplanmıştır. Ayrıca, yenilikçilik ikliminin kolektif liderlik ile de doğrudan bir ilişkisi olduğu gözlemlenmekte, bu ilişki 0,572 düzeyindedir.

Modelin genel açıklayıcılığı ise oldukça yüksektir. $R^2 = 0,734$ değeri, bağımsız değişkenlerin birlikte, yenilik yapma davranışındaki varyansın %73,4'ünü açıkladığını göstermektedir. Bu, sosyal bilimler için güçlü bir açıklayıcılık düzeyidir ve modelin güvenilirliğini desteklemektedir.

Bu yapısal düzenleme, örgütlerde kolektif liderlik anlayışının ve yenilikçilik ikliminin bir arada çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak açısından önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Kolektif Liderlik, Yenilik Yapma Davranışını en güçlü etkileyen değişkendir. Yenilikçilik İklimi de anlamlı ve güçlü bir etkidir. Bu bulgular literatürdeki Scott ve Bruce, Janssen ve Hiller ve diğer çalışmalarını destekler niteliktedir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yenilikçilik İklimi

Katılımcılar, işletmelerinde yenilikçiliğe genel olarak orta-üst seviyede açıklık olduğunu belirtmişlerdir.

Emir-komuta zincirine vurgu yapan soruların yüksek ortalaması, yaratıcılığı sınırlayan yapısal engellerin hâlen etkili olduğunu göstermektedir.

Ancak yaratıcılığın desteklendiği ve farklı çözüm yollarına izin verildiği yönündeki ifadelerin ortalama değerleri de yüksektir.

İşletmelerde yenilikçilik teşvik edilmekte ancak bürokratik yapılar bu süreci kısmen kısıtlamaktadır.

Cinsiyet özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Erkek ve kadın katılımcılar benzer ortalama değerlere sahiptir. Dağılım aralığı her iki grupta da benzer olsa da erkeklerde daha fazla uç değer (düşük skorlar) gözlemlenmiştir.

Cinsiyetler arasında yenilikçilik iklimi algısında belirgin bir fark bulunmamaktadır.

Yaş Grubu özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Tüm yaş grupları 3.0–3.5 ortalama aralığında kümelenmiştir. 34–41 yaş grubunda hafif yukarı yönlü bir eğilim gözlenmiştir.

Yenilikçilik algısı yaşa göre ciddi farklılık göstermemekte; ancak orta yaş grubunda daha olumlu bir algı olabilir.

Öğrenim Durumu özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Lisans ve lisansüstü gruplarında ortalamalar oldukça yakın; lise mezunları sayıca az olduğu için genellemeye uygun değil. Eğitim düzeyine göre fark gözlemlenmemiştir.

Pozisyon özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Üst düzey yöneticilerde ortalama daha yüksektir. Uzman ve personel gruplarında daha geniş varyans mevcuttur. Yönetmel pozisyonda olanlar, işletmenin yenilikçiliğe daha açık olduğunu düşünmektedir.

Hizmet Süresi özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; 5-10 yıl ve 10+ yıl hizmet süresi olanlar diğer gruplara göre daha olumlu algıya sahiptir. Yeni başlayanlarda (0-2 yıl) algı düşüktür. Kurum kültürünü daha uzun süredir deneyimleyenler, yenilikçiliğe daha çok inanmakta olabilir.

Çalışan Sayısı özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Büyük ölçekli işletmelerde ortalama daha yüksektir. 0-250 çalışanlı işletmelerde geniş varyans ve bazı olumsuz skorlar dikkat çekmektedir. Kurumsallaşmış büyük firmalarda yenilikçilik iklimi daha güçlü algılanmaktadır.

Yenilikçi Davranış

Bu bölüm, çalışanların bireysel olarak ne ölçüde yenilik üretme, yayma ve uygulama eğiliminde olduklarını ölçmektedir. Scott ve Bruce (1994) ile Janssen (2000) gibi araştırmalar bu davranışı üç aşamada tanımlar: fikir üretme, fikir yayma, fikir uygulama.

Katılımcılar fikir üretme konusunda daha istekli görünmektedir. Ancak fikirlerin uygulanması ve kurumsallaştırılması konusunda biraz daha temkinli yanıtlar verilmiştir. Yenilik yapma davranışı yüksek düzeyde değil; fakat gelişmeye açıktır.

Çalışanlar bireysel olarak yenilikçi düşünce geliştirme konusunda motive; fakat bu fikirlerin desteklenmesi ve uygulanması için daha güçlü yapısal/organizasyonel destek gereklidir.

Cinsiyet özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Kadın çalışanların ortalaması erkeklere kıyasla biraz daha yüksektir. Erkeklerde düşük skorlu bireyler

daha fazladır. Kadın katılımcılar daha çok yenilikçi davranış sergilediklerini ifade etmiş olabilirler.

Yaş Grubu özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; 34–41 yaş aralığında en yüksek ortalama değer gözlenmiştir. Genç katılımcılar daha düşük puan vermiştir. Yaş ilerledikçe bireylerin yenilikçi davranış gösterme olasılığı artabilir.

Öğrenim Durumu özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Lisansüstü eğitim alanlarda ortalama hafif daha yüksektir. Eğitim seviyesi yükseldikçe yenilikçi davranış gösterme eğilimi artabilir.

Pozisyon özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Üst düzey yöneticiler ve müdürlerde daha yüksek ortalamalar gözlenmiştir. Personel grubunda yayılım fazladır. Yönetim kademesindeki kişiler daha fazla karar alma ve yenilik önerme fırsatına sahip oldukları için yenilikçi davranışları daha güçlü ifade etmiş olabilirler.

Hizmet Süresi özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; 5–10 yıl arası çalışanlar en yüksek ortalamaya sahiptir. 0–2 yıl çalışanlarda davranış skoru daha düşüktür. Kıdem arttıkça yenilikçi davranışların sergilenmesi daha olasıdır.

Çalışan Sayısı özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; 1000+ çalışanlı firmalarda ortalama yüksektir. Küçük firmalarda dağılım daha geniştir. Yenilikçi davranışlar büyük ölçekli işletmelerde daha destekleniyor olabilir.

Kolektif Liderlik

Bu bölüm, ekip içi liderliğin paylaşılması ve öğrenen organizasyon yapısının ne ölçüde yerleştiğini sorgulamaktadır. Ortalama düzeyin üzerinde olsa da, bireysel gelişimi destekleme ve yöneticinin de öğrenici olması gibi bazı alt boyutlarda gelişim alanları mevcuttur.

Kolektif liderlik anlayışı işletmelerde benimsenmiş görünmektedir, ancak daha stratejik biçimde desteklenmeye ihtiyaç vardır.

Cinsiyet özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Erkeklerde ortalama çok az daha yüksek, fakat varyans kadınlarda daha az. Kadınlar liderlik uygulamalarını daha homojen değerlendirirken erkeklerde farklılaşma daha fazla.

Yaş Grubu özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; 34–41 yaş grubu yine ön planda. 50+ yaş grubunda katılımcı sayısı az olduğundan genelleme dikkatli yapılmalıdır. Orta yaş grubunun kolektif liderliğe bakışı daha olumlu olabilir.

Öğrenim Durumu özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Lisans ve lisansüstü gruplar birbirine yakın değerlerde. Eğitim düzeyine göre anlamlı fark yok.

Pozisyon özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Üst düzey yöneticiler ve müdürler en yüksek ortalamaya sahiptir. Uzmanlar ve personelde farklılıklar dikkat çekici. Yönetici gruplar kolektif liderliği daha fazla deneyimlediği ya da uyguladığı için pozitif algı daha yüksektir.

Hizmet Süresi özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; 5 yıl ve üzeri çalışanlarda ortalamalar artmaktadır. Kolektif liderliğin olumlu etkisi zamanla daha fazla hissediliyor olabilir.

Çalışan Sayısı özelinde anket sonuçlarını değerlendirdiğimizde; Büyük ölçekli firmalarda (1000+) ortalama daha yüksektir. Küçük firmalarda hem düşük hem yüksek değerler yer almakta. Kolektif liderlik büyük kurumlarda daha sistemli biçimde uygulanmakta olabilir.

İşletmelerde kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi davranış üzerindeki etkisini araştırmak için yaptığımız anketi demografik kısıtlımlarda incelediğimizde çalışanların iş yerindeki yenilikçilik ve kolektif liderlik algılarını cinsiyet, yaş grubu ve mevcut pozisyonlarına göre değerlendirmektedir. Analiz, ankete katılan bireylerin verdiği yanıtlara dayanarak hazırlanmıştır. Aşağıda her bir demografik kategoriye göre nicel değerlendirmeler sunulmaktadır.

Erkek ve kadın katılımcıların yenilikçilik ve liderlik algıları birbirine çok yakın çıkmıştır. Erkeklerin kolektif liderlik ortalaması 3.54 iken, kadınlarda bu değer 3.49'dur. Yenilikçilik ortalamaları ise erkeklerde 3.33, kadınlarda 3.32'dir. Bu farklar, cinsiyetin algı farklılıklarına çok az etki ettiğini göstermektedir.

Yaş grupları arasında bazı farklar gözlemlenmiştir. 18–25 yaş grubundaki katılımcılar kolektif liderliği en olumlu algılayan gruptur (3.87). 26–33 yaş grubunda ise yenilikçilik algısı en yüksek çıkmıştır (3.43). 34–41 yaş grubu her iki boyutta da en düşük ortalamaları vermiştir (yenilikçilik 3.30, liderlik 3.35). Bu durum, genç

Çalışanların daha iyimser veya açık görüşlü olduğunu, orta yaş grubunun ise daha eleştirel yaklaştığını gösterebilir.

Pozisyonlara göre yapılan ön incelemeye göre, st düzey yöneticiler kolektif liderlik algısını görece daha yüksek değerlendirirken, yenilikçilik algısı diğer çalışanlarla benzer seviyede kalmaktadır. Daha detaylı çıkarımlar için pozisyon bazlı veri sayısının artırılması yararlı olacaktır.

Sonuç olarak; anket verilerine göre çalışanlar arasında demografik farklılıkların liderlik ve yenilikçilik algısı üzerinde belirli etkileri olduğu görülmektedir. Özellikle yaş grubu değişkeni bu algılar üzerinde dikkat çekici farklılıklara işaret etmektedir. Elde edilen bu bulgular, kurumun liderlik yaklaşımlarını ve yenilikçilik kültürünü farklı yaş gruplarına ve çalışan profillerine göre daha hedefli biçimde geliştirmesi için yol gösterici olabilir.

Bu araştırmada, işletmelerde kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilik yapma davranışları üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında 290 katılımcıdan elde edilen veriler, korelasyon ve çoklu regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

Korelasyon Bulguları; araştırmada yer alan üç temel değişken olan kolektif liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilik yapma davranışı arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular şu şekildedir:

Yenilikçilik iklimi ile yenilik yapma davranışı arasında yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0.774$, $p < 0.01$).

Kolektif liderlik ile yenilik yapma davranışı arasında çok güçlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.802$, $p < 0.01$).

Kolektif liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında da yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = 0.696$, $p < 0.01$).

Bu sonuçlar, örgütsel yapıda liderlik ve iklim unsurlarının birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve birlikte değerlendirildiğinde çalışanların yenilik yapma davranışlarını güçlendirdiğini göstermektedir.

Regresyon Bulguları; çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin, yenilik yapma davranışı üzerindeki yordayıcı etkisini ortaya koymaktadır:

Modelin açıklama gücü oldukça yüksektir ($R^2 = 0.734$), bağımsız değişkenler çalışanların yenilik yapma davranışındaki varyansın yaklaşık %73,4'ünü açıklamaktadır.

Kolektif liderlik, en güçlü yordayıcıdır ($B = 0.572$, $\beta = 0.512$, $p < 0.001$).

Yenilikçilik iklimi de anlamlı bir yordayıcıdır ($B = 0.530$, $\beta = 0.418$, $p < 0.001$).

ANOVA analizi sonucunda modelin genel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($F = 395.649$, $p < 0.001$).

Modelin genel denklemi şu şekildedir:

Yenilik Yapma Davranışı = $-0.304 + 0.572 \times \text{Kolektif Liderlik} + 0.530 \times \text{Yenilikçilik İklimi}$

Bu model, işletmelerde kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin, çalışanların yenilik yapma davranışlarını güçlü ve anlamlı biçimde etkilediğini göstermektedir.

Bu araştırmada, kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin işletmelerde çalışanların yenilikçi davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Türkiye tekstil ve perakende sektöründe çalışan 290 beyaz yakalı çalışan örnekleminde gerçekleştirilen çalışmada, kolektif liderlik, yenilikçilik iklimi ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, literatürle uyumlu biçimde, hem kolektif liderliğin hem de yenilikçilik ikliminin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma sonuçları, literatürdeki mevcut çalışmalarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Scott ve Bruce tarafından vurgulanan şekilde, yenilikçi davranışların oluşumunda örgütsel iklimin belirleyici rolü teyit edilmiştir. Çalışanların yenilikçi fikir üretimi, yayılımı ve uygulaması için gerekli olan sosyal ve psikolojik ortamın sağlanması, örgütlerin yenilikçilik kapasitesini artırmaktadır.

Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, kolektif liderliğin örgütsel yenilikçilik süreçlerini güçlendirdiği, yenilikçi fikir üretimi, fikirlerin yayılımı ve hayata geçirilmesi aşamalarında belirleyici olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, Hiller,

Day ve Vance (2006) tarafından ortaya konulan kolektif liderlik teorisini desteklemekte; liderlik rollerinin ekip içerisinde paylaşılmasının, örgütsel yenilikçilik kapasitesini artırdığını göstermektedir.

Bunun yanı sıra, yenilikçilik ikliminin çalışanların yenilikçi davranış eğilimlerini güçlendirdiği, psikolojik güvenlik, lider desteği ve çalışan katılımının yüksek olduğu ortamlarda yenilikçi iş davranışlarının daha sık gözlemlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen modelin Türkiye tekstil ve perakende sektörü özelinde de geçerliliğini ortaya koymaktadır.

Araştırma sonuçları ayrıca, kolektif liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, liderlik yapısının demokratikleşmesi ve ekip temelli karar alma süreçlerinin, örgütsel iklim üzerinde olumlu bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Özellikle liderliğin belirli bir kişiye bağlı olmaktan çıkarılarak ekip içerisinde dağıtılması, çalışanların örgütsel süreçlere daha aktif katılımını ve yenilikçi fikirlerin daha kolay hayata geçirilmesini sağlamaktadır.

Çalışmada ortaya çıkan bulgular, özellikle Türkiye’de faaliyet gösteren moda perakendesi ve tekstil sektörü için önemli pratik sonuçlar sunmaktadır. Bu sektörlerde yenilikçilik kapasitesinin artırılması için sadece teknik altyapı yatırımlarının yeterli olmadığı, aynı zamanda uygun bir örgüt iklimi ve kolektif liderlik anlayışının geliştirilmesinin kritik öneme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- 1) Kolektif liderlik, yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
- 2) Yenilikçilik iklimi, çalışanların yenilik yapma eğilimlerini artırmakta ve örgütsel yenilikçi kapasiteyi güçlendirmektedir.
- 3) Kolektif liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulunmaktadır.
- 4) Kolektif liderlik uygulamalarının yaygın olduğu, liderlik rollerinin paylaşıldığı, psikolojik güvenliğin yüksek olduğu organizasyonlarda yenilikçi davranış düzeyi daha yüksektir.

Türkiye tekstil ve perakende sektöründe, yenilikçi davranışların geliştirilmesi için örgüt yapılarının, liderlik modellerinin ve işyeri ikliminin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara yönelik öneriler geliştirilmiş olup, bir sonraki bölümde detaylı olarak tartışılacaktır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular, hem ulusal hem de uluslararası literatürle uyumlu şekilde, kolektif liderlik ve yenilikçilik ikliminin yenilikçi davranış üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermiştir. Bu durum, liderliğin hiyerarşik yapılardan çok, ekipler arasında paylaşıldığı, katılımcı bir liderlik anlayışının yenilikçi iş davranışını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Özellikle psikolojik güvenliğin yüksek olduğu, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildikleri örgüt iklimlerinde yenilikçi davranış düzeyinin yükseldiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, Türkiye'nin özellikle rekabetin yoğun olduğu perakende ve tekstil sektörlerinde, örgüt kültürü ve liderlik yapısının stratejik öneme sahip olduğunu bir kez daha vurgulamaktadır.

Ayrıca araştırmada, kolektif liderlik ile yenilikçilik iklimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu durum, literatürde sıklıkla vurgulanan liderlik-iklim etkileşiminin Türkiye bağlamında da geçerli olduğunu göstermektedir. Özellikle liderlik rollerinin dağıtıldığı, çalışan katılımının ve sorumluluk alma eğiliminin teşvik edildiği ortamlarda, örgütsel iklimin de yenilikçiliğe daha açık hale geldiği görülmüştür.

Türkiye özelinde yapılan saha çalışmalarıyla elde edilen sonuçlar, ülkemizde kolektif liderlik yapılarının henüz yaygınlaşma sürecinde olduğunu, ancak özellikle start-up ekosistemi ve kurumsal girişimcilik alanlarında bu liderlik anlayışının yenilikçi performans üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Moda perakendesi ve tekstil sektöründe, yenilikçi kapasitenin artırılması için bu liderlik anlayışının daha sistematik şekilde desteklenmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma bulguları Türkiye'de örgütsel liderlik anlayışının dönüşüm ihtiyacını ve yenilikçilik ikliminin stratejik önemini açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca bu çalışma, kolektif liderliğin, sadece teorik bir liderlik modeli değil, aynı zamanda

yenilikçi davranışın gelişiminde etkili bir örgütsel araç olduğunu göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Araştırma bulguları doğrultusunda, hem akademik hem de sektörel düzeyde aşağıdaki öneriler geliştirilmektedir:

Akademik Öneriler;

- Kolektif liderlik ve yenilikçilik iklimi ilişkisini inceleyen araştırmaların, farklı sektörlerde ve geniş örneklemelerle tekrarlanması önerilmektedir. Böylelikle modelin genellenebilirliği ve farklı bağlamlardaki etkileri daha net şekilde ortaya konulabilir.
- Nitel yöntemlerin de kullanıldığı derinlemesine çalışmalar, özellikle liderlik algısı, örgüt kültürü ve çalışan motivasyonu arasındaki etkileşimlerin daha kapsamlı şekilde incelenmesine olanak sağlayacaktır.
- Yenilikçilik iklimi ve kolektif liderlik ilişkisinin uzun vadeli etkilerini değerlendirmek üzere boyamsal araştırmalar yapılması, bu alandaki literatüre önemli katkılar sağlayacaktır.
- Farklı kültürel yapılarda kolektif liderlik ve yenilikçi davranış ilişkisinin nasıl değiştiğini inceleyen karşılaştırmalı çalışmalar yapılmalıdır.

Uygulayıcılar ve İşletmeler İçin Öneriler;

- İşletmelerde liderlik anlayışı, hiyerarşik yapılardan ekip temelli, katılımcı ve paylaşımcı modellere dönüştürülmelidir. Özellikle liderlik rollerinin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı kolektif liderlik yapılarının geliştirilmesi, yenilikçi davranışın önünü açacaktır.
- Yenilikçilik iklimini güçlendirmek için çalışanlara psikolojik güvenlik sağlanmalı, hata yapmanın öğrenme sürecinin doğal bir parçası olduğu örgüt kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışan katılımını artıracak mekanizmalar (öneri sistemleri, fikir platformları, açık iletişim kanalları) hayata geçirilerek, yenilikçi fikirlerin ortaya çıkması ve uygulanması desteklenmelidir.
- Eğitim ve gelişim programlarında liderlik paylaşımı, ekip dinamikleri ve yenilikçi düşünme gibi konulara ağırlık verilmelidir.
- Özellikle Türkiye tekstil ve perakende sektöründe, yenilikçilik odaklı bir örgüt kültürü oluşturulmalı, liderlik ve iklim faktörleri bütüncül şekilde ele alınmalıdır.

- Start-up ekosisteminde gözlemlenen başarılı kolektif liderlik uygulamaları, büyük ölçekli işletmelere örnek teşkil edebilir; bu nedenle bu uygulamaların yaygınlaştırılması için iyi uygulama paylaşımları teşvik edilmelidir.

Bu araştırma, örgütlerde kolektif liderlik ve yenilikçilik iklimi unsurlarının sadece birbirinden bağımsız değil, aynı zamanda birbirini besleyen yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, örgüt teorileri çerçevesinde liderlik ve örgüt iklimi tartışmalarına önemli bir katkı sağlamaktadır.

Bu araştırmanın temel sınırlılığı, verilerin tek bir ülke (Türkiye) ve belirli sektörlerden elde edilmesidir. Gelecek araştırmalarda farklı kültür ve sektörlerde benzer çalışmalar yapılarak modelin genellenebilirliği test edilmelidir. Ayrıca, nitel araştırma yöntemleri kullanılarak çalışanların algılarının daha derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, araştırma sonuçları göstermektedir ki; örgütlerde kolektif liderlik uygulamaları ve güçlü bir yenilikçilik iklimi, çalışanların yenilikçi davranışlarını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu iki örgütsel unsurun birbirini tamamlayıcı etkisi, işletmelerin rekabet avantajı ve sürdürülebilir yenilikçilik kapasitesi için kritik öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, M., et al. "The Role of Error Risk Taking and Perceived Organizational Innovation Climate in the Relationship Between Perceived Psychological Safety and Innovative Work Behavior." *Frontiers in Psychology*, 2023.
- Amabile, Teresa M. **Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity**. Westview Press, 1996.
- Amabile, Teresa M., and Michael G. Pratt. "The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations." **Research in Organizational Behavior**, vol. 36, 2016, pp. 157–183.
- Anderson, Neil, Kristina Potočník, and Jing Zhou. "Innovation and Creativity in Organizations: A State-of-the-Science Review, Prospective Commentary, and Guiding Framework." **Journal of Management**, vol. 40, no. 5, 2014, pp. 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Anderson, N. R., & West, M. A. (1998). Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the team climate inventory. *Journal of Organizational Behavior*, 19(3), 235–258
- Avolio, Bruce J., Fred O. Walumbwa, and Todd J. Weber. "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions." **Annual Review of Psychology**, vol. 60, 2009, pp. 421–449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>.
- Aygen, Selin. *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldız, 2022lı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya, 2006.
- Baer, Markus, and Greg R. Oldham. "Creativity under the Gun: The Effects of Constraints on Individual Innovation." **Academy of Management Journal**, vol. 65, no. 3, 2022, pp. 621–643. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.0578>.
- Baer, Markus, and Michael Frese. "Innovation Is Not Enough: Climates for Initiative and Psychological Safety." **Journal of Organizational Behavior**, 2003.

Bakkal, Elif Özge. Hizmet İnovasyonu Uygulamalarında Bilgi Paylaşımı ve İşgören Tatmini: Bir Çağrı Merkezi Örneği. Yüksek lisans tezi. İzmir: İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

Bakker, Arnold B., and Evangelia Demerouti. "Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward." **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 22, no. 3, 2017, pp. 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>.

Bandura, Albert. Self-Efficacy: The Exercise of Control. W.H. Freeman, 1997.

Banks, George C., Kristie D. McCauley, William L. Gardner, and Ceren E. Guler. "A Meta-Analytic Review of Authentic and Transformational Leadership: A Test for Redundancy." **The Leadership Quarterly**, vol. 27, no. 4, 2016, pp. 634–652. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.02.006>.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>

Bayus, Barry L. « Understanding Customer Needs.» Bayus, Barry L. The Handbook of Technology and Innovation Management. Dü. Scott Shane. Wiley, 2008. 115–141.

Bergman, J. Z., J. R. Rentsch, E. E. Small, S. W. Davenport, and S. M. Bergman. "The Shared Leadership Process in Decision-Making Teams." *The Journal of Social Psychology*, vol. 152, no. 1, 2012, pp. 17–42.

Birkinshaw, Julian, Christophe Bouquet, and Jean-Louis Barsoux. "The 5 Myths of Innovation." **MIT Sloan Management Review**, vol. 52, no. 2, 2011, pp. 43–50.

Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, and Michael J. Mol. "Management Innovation." **Academy of Management Review**, vol. 33, no. 4, 2008, pp. 825–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>.

Blau, Peter M. Exchange and Power in Social Life. John Wiley & Sons, 1964.

- Bocken, Nancy M. P., Steve W. Short, Padmakshi Rana, and Steve Evans. "A Literature and Practice Review to Develop Sustainable Business Model Archetypes." **Journal of Cleaner Production**, vol. 65, 2019, pp. 42–56.
- Bogers, Marcel, Henry Chesbrough, 2020, and Carlos Moedas. "Open Innovation: Research, Practices, and Policies." **California Management Review**, vol. 62, no. 1, 2020, pp. 5–16.
- Bolden, Richard. "Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research." *International Journal of Management Reviews*, vol. 13, no. 3, 2011, pp. 251–269. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>.
- Bresciani, Stefano, Alessandro Ferraris, and Manlio Del Giudice. "The Management of Organizational Ambidexterity through Digital Transformation: Evidence from SMEs." **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 174, 2022, 121234. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121234>.
- (Brown, 2009, Tim. *Change by Design: How Design Thinking Creates New Alternatives for Business and Society*. HarperBusiness, 2009.
- Burke, C. Shawn, K. C. Stagl, Cameron Klein, Gerald F. Goodwin, Eduardo Salas, and S. M. Halpin. "What Type of Leadership Behaviors Are Functional in Teams? A Meta-Analysis." **The Leadership Quarterly**, vol. 17, no. 3, 2006, pp. 288–307. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>.
- Carayannis, Elias G., Efthymios Grigoroudis, and Stavros Sindakis. "Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Innovation." *Journal of the Knowledge Economy*, vol. 12, 2021, pp. 1900–1922.
- Carmeli, A., Gelbard, R., and Gefen, D. "The Importance of Innovation Leadership in Cultivating Strategic Fit and Enhancing Firm Performance." *The Leadership Quarterly*, vol. 21, no. 3, 2010, pp. 339–349.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217–1234. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.20159921>

- Carter, Alice, Ben Smith, and Claire Johnson. "Innovative Leadership and Organizational Performance." *Journal of Management Research*, vol. 58, no. 4, 2023, pp. 500–520.
- Chaffey, Dave ve Fiona Ellis-Chadwick. *Digital Marketing*. 8th ed. Pearson Education, 2022.
- Chesbrough, 2020, Henry W. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press, 2020.
- Chesbrough, 2020, Henry W., and Marcel Bogers. "Explicating Open Innovation: Clarifying an Emerging Paradigm for Understanding Innovation." *New Frontiers in Open Innovation*, edited by Henry Chesbrough, 2020, Wim Vanhaverbeke, and Joel West, Oxford University Press, 2014, pp. 3–28.
- Chesbrough, 2020, Henry. "To Recover Faster from Covid-19, Open Up: Managerial Implications from an Open Innovation Perspective." **Industrial Marketing Management**, vol. 88, 2020, pp. 410–413.
- Chirumalla, Koteswar. «Building Digitally-Enabled Process Innovation in the Process Industries: A Dynamic Capabilities Approach.» *Technovation* (2021).
- Chiu, Chung-Yan, Benjamin P. Owens, and Paul E. Tesluk. "Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability." *Journal of Applied Psychology*, vol. 101, no. 12, 2016, pp. 1705–1720.
- Choi, Jin Nam, Thomas A. Anderson, and Andre Veillette. "Contextual Inhibitors of Employee Creativity in Organizations." **Group & Organization Management**, vol. 34, no. 3, 2016, pp. 330–357. <https://doi.org/10.1177/1059601109335149>.
- Christensen, Clayton M., Michael E. Raynor, and Rory McDonald. "What Is Disruptive Innovation?" **Harvard Business Review**, vol. 100, no. 3, 2022, pp. 44–53.
- Colback, Lucy. *AI and the R&D Revolution*. 22 Kasım 2024. 14 Mayıs 2025. <<https://www.ft.com/content/648046c1-7fcd-43fb-819b-841f104396d9>>.

- Cooper, 2019, 2019, Robert G. "The Drivers of Success in New-Product Development." **Industrial Marketing Management**, vol. 76, 2019, pp. 36–47.
- Creativity Research Journal. "The Impact of Innovation-Oriented Organizational Climate on Employees' Creative Behavior." **Creativity Research Journal**, 2025.
- Crossan, Mary M., and Marina Apaydin. "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature." **Journal of Management Studies**, vol. 47, no. 6, 2010, pp. 1154–1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>.
- D’Innocenzo, L., Mathieu, J. E., & Kukenberger, M. R. (2016). A meta-analysis of different forms of shared leadership–team performance relations. *Journal of Management*, 42(7), 1964–1991.
- D’Innocenzo, Lauren, John E. Mathieu, and Michael R. Kukenberger. "A Meta-Analysis of Different Forms of Shared Leadership–Team Performance Relations." *Journal of Management*, vol. 42, no. 7, 2016, pp. 1964–1991. <https://doi.org/10.1177/0149206314525205>.
- Damanpour, Fariborz, and Deepa Aravind. "Organizational Innovation: A Review of Theoretical and Empirical Research." *Journal of Management*, vol. 38, no. 1, 2012, pp. 45–74.
- Daneshmandi, F., Hessari, H., Nategh, T., & Bai, A. "The Impact of Job Satisfaction and Technostress on Individual Innovation." arXiv preprint, 2023.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business Press
- De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. "Measuring Innovative Work Behaviour." *Creativity and Innovation Management*, vol. 19, no. 1, 2010, pp. 23–36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>.
- Deloitte, 2022. **The Digital Workplace Reimagined**. Deloitte, 2022 Insights, 2022. <https://www2.Deloitte, 2022.com>.

- Denis, Jean-Louis, Ann Langley, and Viviane Sergi. "Leadership in the Plural." *Academy of Management Annals*, vol. 6, no. 1, 2012, pp. 211–283. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.667612>.
- Denis, Jean-Louis, Lise Lamothe, and Ann Langley. "The Dynamics of Collective Leadership and Strategic Change in Pluralistic Organizations." *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, 2001, pp. 809–837.
- DeRue, D. Scott, Jennifer D. Nahrgang, Ned Wellman, and Stephen E. Humphrey. "Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of Their Relative Validity." *Personnel Psychology*, vol. 64, no. 1, 2011, pp. 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>.
- Detert, James R., and Amy C. Edmondson, 1999. "Implicit Voice Theories: Taken-for-Granted Rules of Self-Censorship at Work." *Academy of Management Journal**, vol. 54, no. 3, 2011, pp. 461–488. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.61967925>.
- Detert, James R., and Ethan R. Burris. "Leadership and Employee Voice: Past Progress and Future Prospects." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 10, 2023, pp. 231–257. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091739>.
- Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, and Jun Hu. "Leadership Theory and Research in the New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives." *The Leadership Quarterly**, 2023.
- Dodgson, Mark, David Gann, and Ammon Salter. *The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice**. Oxford University Press, 2008.
- Dorenbosch, L., Van Engen, M. L., & Verhagen, M. "On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership." *Creativity and Innovation Management*, vol. 14, no. 2, 2005, pp. 129–141.

- Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. 2. baskı. Routledge, 2007.
- Dziallas, Matthias ve Knut Blind. «Innovation Indicators Throughout the Innovation Process: An Extensive Literature Analysis.» *Technovation* 80.81 (2019): 3–29. <<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.05.005>>.
- Edmondson, 1999, Amy C. "Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams." **Administrative Science Quarterly**, vol. 44, no. 2, 1999, pp. 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>.
- Edmondson, 1999, Amy C. **The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth**. Wiley, 2019.
- Edmondson, 1999, Amy C., and Zhike Lei. "Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct." **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, vol. 1, no. 1, 2014, pp. 23–43.
- Elçi, Şirin. *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. 7.Baskı. Meteksan Bilişim Grubu, 2006.
- Ensley, Michael D., Keith M. Hmieleski, and Craig L. Pearce. "The Importance of Vertical and Shared Leadership Within New Venture Top Management Teams: Implications for the Performance of Startups." *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no. 3, 2006, pp. 217–231. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.002>.
- Eren, Sertaç S., and Ali E. Akgün. "Dijital Dönüşüm ve Organizasyonel İnovasyon: Türkiye Perakende Sektöründe Bir Uygulama." **İşletme Araştırmaları Dergisi**, vol. 13, no. 4, 2021, pp. 2978–2991. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1304>.
- Esmaceli, A., Rahimi, F., & Nadaf, M. "Studying the Effect of Organizational Coaching on Workplace Behavior: Mediating Role of Positive Organizational Climate." *Tarbiat Modares University Journals*, 2021.

- Friedrich, T. L., ve diğerleri. «A framework for understanding collective leadership: The selective utilization of leader and team expertise within networks.» *The Leadership Quarterly* 20.6 (2009): 933-958.
- Frontiers in Psychology. "The Effect of Organizational Innovation Climate on Employee Behavior." **Frontiers in Psychology**, 2022.
- Garcia, Rosanna ve Roger Calantone. «A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review.» *Journal of Product Innovation Management* 19.2 (2002): 110–132. < <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>>.
- Garrido-Moreno, Aurora, Nigel Lockett, and Víctor J. García-Morales. "Digital Transformation in SMEs: The Impact of Organisational Factors." **Journal of Small Business Management**, vol. 58, no. 3, 2020, pp. 417–435. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1742982>.
- Gerpott, Torsten J., and Patrick Meinert. "AI-Enabled Product Innovation in Consumer Markets." **Journal of Business Research**, vol. 158, 2023, 113610. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113610>.
- Goffin, Keith ve Rick Mitchell. *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation*. 3. baskı. Palgrave Macmillan, 2017.
- Graça, Ana M., and Ana M. Passos. "Shared Leadership and Team Effectiveness: The Role of Coordination and Communication." **Team Performance Management**, vol. 26, no. 5/6, 2020, pp. 285–302.
- Grille, Annette, Eva M. Schulte, and Simone Kauffeld. "Promoting Shared Leadership: A Multilevel Analysis of Team Leadership Climate, Team Identification, and Voice Behavior." **Journal of Personnel Psychology**, vol. 11, no. 3, 2012, pp. 96–107. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000065>.
- Gumusluoğlu, Lütfihak, and Arzu Ilsev. "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation." *Journal of Business Research*, vol. 62, no. 4, 2009, pp. 461–473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>.

- Gunday, Gürhan, Gürhan Ulusoy, Kemal Kilic, and Lütfi Alpan. "Effects of Innovation Types on Firm Performance." *Technovation*, vol. 31, no. 6, 2011, pp. 653–664. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.03.002>.
- Guo, Qin ve Wei Huang. «Analyzing the Diffusion of Innovations Theory.» *Scientific and Social Research* 6.12 (2024).
- Gürbüz, 2022, Ayşe. «İnovasyonun Dijital Dönüşümle Etkileşimi: Türkiye’deki Şirketler Üzerine Bir İnceleme.» *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 17.2 (2022): 45–58.
- Hall, Jeremy ve Marcus Wagner. « Integrating Sustainability into Firms' Processes: Performance Effects and the Moderating Role of Business Models and Innovation.» *Business Strategy and the Environment* 21.3 (2012): 183–196.
- Hammond, Michelle M., Nicole L. Neff, James L. Farr, Amy R. Schwall, and Xiang Zhao. "Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis." *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, vol. 5, no. 1, 2011, pp. 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>.
- Hiller, Nathan J., David V. Day, and Robert J. Vance. "Collective Enactment of Leadership Roles and Team Effectiveness: A Field Study." *The Leadership Quarterly**, vol. 17, no. 4, 2006, pp. 387–397. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.004>.
- Hoch, Julia E., and John H. Dulebohn. "Team Personality Composition, Emergent Leadership, and Shared Leadership in Virtual Teams: A Theoretical Framework." *Human Resource Management Review*, vol. 27, no. 4, 2017, pp. 678–693.
- Hoch, Julia E., and Steve W. J. Kozlowski. "Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership." *Journal of Applied Psychology*, vol. 99, no. 3, 2014, pp. 390–403.
- Hoch, Julia E., William H. Bommer, John H. Dulebohn, and Dong Wu. "Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis." *Journal of Management**, vol. 44, no. 2, 2018, pp. 501–529. <https://doi.org/10.1177/0149206316665461>.

- Hoda, Rashina, James Noble, and Stuart Marshall. "Self-Organizing Roles on Agile Software Development Teams." *IEEE Transactions on Software Engineering*, vol. 39, no. 3, 2013, pp. 422–444. <https://doi.org/10.1109/TSE.2012.30>.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Hu, Jun, and Robert C. Liden. "Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness." **Academy of Management Journal**, vol. 58, no. 4, 2015, pp. 1102–1127. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.1142>.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. "Leadership, Creativity and Innovation: A Critical Review and Practical Recommendations." *The Leadership Quarterly*, vol. 29, no. 5, 2018, pp. 549–569. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.001>.
- Hülsheger, U. R., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2009). Team-level predictors of innovation at work: A comprehensive meta-analysis spanning three decades of research. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1128–1145. <https://doi.org/10.1037/a0015978>
- Janssen, O. "Job Demands, Perceptions of Effort–Reward Fairness and Innovative Work Behaviour." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 73, no. 3, 2000, pp. 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>.
- Journal of Organizational Behavior. "Effects of Supportive Organizational Climate on Employees' Innovation Behavior." **Journal of Organizational Behavior**, 2024.
- Jung, Dong I., Chow Chow, and Andrew Wu. "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation." **The Leadership Quarterly**, vol. 14, no. 4–5, 2008, pp. 525–544.
- Kanter, Rosabeth Moss. *The Change Masters: Innovations for Productivity in the American Corporation*. Simon & Schuster, 1988.

- Kaufmann, Hans R., Stephan C. Henneberg, and Lynette J. Ryals. "Customer Centric Innovation Management." **Journal of Business Research**, vol. 116, 2020, pp. 303–310.
- Keuper, Steven. A Process Innovation Model at Company ABC R&D: Developing an Innovation Model for Explorative and Exploitative Process Innovations in a Manufacturing Environment. Master's thesis. Enschede, Netherlands: University of Twente, 2012. <<https://essay.utwente.nl/62016>>.
- Khan, Afaq N., Bin Li, and Usman Ghani. "How Collective Leadership Fosters Innovative Work Behavior: A Moderated Mediation Model." **European Management Journal**, vol. 41, no. 2, 2023, pp. 202–213. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.08.002>.
- Kılıç, R., & Altuntaş, G. (2023). Yenilikçilik İklimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisi: Türkiye Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 55–74. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.160>
- Kim, Taeyeon Y., X. Wang, S. C. Schuh, and Z. Q. Liu. "Effects of Organizational Innovative Climate Within Organizations: The Roles of Managers' Proactive Goal Regulation and External Environments." **Research Policy**, vol. 53, no. 5, 2024, 104993.
- Kleysen, R. F., & Street, C. T. "Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior." *Journal of Intellectual Capital*, vol. 2, no. 3, 2001, pp. 284–296.
- Kotler, Philip ve Kevin L. Keller. *Marketing Management*. 16th ed. Pearson Education, 2021.
- Küskü, Fatma, Mehmet Akyol, and Selin Korkmaz. "The Impact of Organizational Climate on Innovative Behavior: A Study in the Service Sector." *Journal of Organizational Studies*, vol. 45, no. 2, 2023, pp. 150–170.
- LC Waikiki. LC Waikiki Kurumsal Blog. 2023.

- Lee, Jinhyuk, Sunghyun Yun, and Jisoo Kim. "Leader-Member Exchange and Employee Creativity: A Moderated Mediation Model." **Creativity and Innovation Management**, vol. 31, no. 1, 2022, pp. 34–48. <https://doi.org/10.1111/caim.12459>.
- Leonidou ve diğ. , 2013, Constantinos N., Constantine S. Katsikeas ve Neil A. Morgan. «“Greening’ the Marketing Mix: Do Firms Do It and Does It Pay Off?”» *Journal of the Academy of Marketing Science* 41.2 (2013): 151–170.
- Leonidou ve diğ. , 2013, Constantinos N., Constantine S. Katsikeas, and Neil A. Morgan. "Greening the Marketing Mix: Do Greeners Lead to Greener?" **International Journal of Business and Social Science**, vol. 4, no. 7, 2013, pp. 33–44.
- Li, Feng. "Leading Digital Transformation: Three Emerging Approaches for Managing the Transition." **International Journal of Operations & Production Management**, vol. 41, no. 7, 2021, pp. 1019–1041.
- Liden, Robert C., Sandy J. Wayne, Hao Zhao, and David Henderson. "Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment." *The Leadership Quarterly*, vol. 19, no. 2, 2008, pp. 161–177. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.01.006>.
- Liu, Dong, Y. Gong, Jing Zhou, and Jian-Cheng Huang. "Human–AI Collaboration for Innovation: The Role of Information Availability." **Journal of Organizational Behavior**, vol. 42, no. 6, 2021, pp. 823–839. <https://doi.org/10.1002/job.2512>.
- Liu, Song, Yajun Li, and Xiaoming Zheng. "Organizational Learning Culture and Employee Innovative Behavior: A Moderated Mediation Model." **Journal of Knowledge Management**, vol. 27, no. 1, 2023, pp. 1–20. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0321>.
- Liu, Y., Zhang, Z., & Chen, X. (2023). Leader support and employee innovation: The mediating role of psychological safety. *Journal of Business and Psychology*, 38(2), 377–396. <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09858-0>

- Louis, Karen Seashore, Kenneth Leithwood, Kyla Wahlstrom, and Stephen Anderson. Learning from Leadership: Investigating the Links to Improved Student Learning. University of Minnesota, 2010.
- Lund, Brady D. «Diffusion of Innovations: Still a Relevant Theory for Studying Library Technology in the Age of AI?» Library Hi Tech News 42.4 (2025).
- Ma Prieto, Isabel, and Maria P. Pérez-Santana. "Managing Innovative Work Behavior: The Role of Human Resource Practices." *Personnel Review*, vol. 43, no. 2, 2014, pp. 184–208. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2012-0199>.
- Martins, Eunice C., and Frans Terblanche. "Building Organisational Culture that Stimulates Creativity and Innovation." **European Journal of Innovation Management**, vol. 23, no. 5, 2020, pp. 801–819.
- Mehra, Ajay, Brent R. Smith, Alexander L. Dixon, and Bruce Robertson. "Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance." *The Leadership Quarterly*, vol. 17, no. 3, 2006, pp. 232–245. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.003>.
- Migros. Migros Yıllık Raporu 2022. Migros Ticaret A.Ş., 2022.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. "Transformational Leadership and Employee Creativity." *Management Decision*, vol. 53, no. 5, 2015, pp. 894–910. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2014-0464>.
- Mulgan, 2019, Geoff. Social Innovation: How Societies Find the Power to Change. Policy Press, 2019.
- Nambisan, Satish, Mike Wright, and Maryann Feldman. "The Digital Transformation of Innovation and Entrepreneurship: Progress, Challenges and Key Themes." **Research Policy**, vol. 48, no. 8, 2019, 103773. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.018>.
- Nasution, Hanny N., ve diğerleri. « Entrepreneurship: Its Relationship with Market Orientation and Learning Orientation and as Antecedents to Innovation and Customer Value.» *Industrial Marketing Management* 40.3 (2011): 336–345.

- Newman, A., Herman, H., Schwarz, G., & Nielsen, I. (2018). The effects of employees' creative self-efficacy on innovative behavior: The role of leadership and climate for innovation. *Journal of Business Research*, 92, 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.014>
- Nguyen, H. T., & colleagues. "Influence of Transformational Leadership and Knowledge-Sharing on IWB." *Journal of Banking Management*, 2023.
- Oc, Burak, Mohamad R. Bashshur, and Olga Epitropaki. "Leadership in Context: A Multilevel Review and Future Research Agenda." *The Leadership Quarterly*, vol. 34, no. 1, 2023, article 101604. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101604>.
- OECD/Eurostat, 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. OECD Publishing, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. **Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers**. Wiley, 2010.
- Özdemir, B., & Akgündüz, Y. (2022). Yenilikçilik iklimi ve çalışan yenilikçi davranışı arasındaki ilişkide öğrenen organizasyonun aracılık rolü: Türkiye otel işletmeleri örneği. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(1), 432–449. <https://doi.org/10.21325/jotags.2022.100>
- Pearce, Craig L., and Henry P. Sims. "Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors." *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, vol. 6, no. 2, 2002, pp. 172–197.
- Pearce, Craig L., and Jay A. Conger. **Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership**. Sage, 2003.
- Perceived Overqualification and Innovative Work Behavior. *Human Relations*, 2024.
- Pisano, Gary P. "The Hard Truth about Innovative Cultures." **Harvard Business Review**, vol. 97, no. 1, 2019, pp. 62–71.

Rogers, 2003, Everett M. **Diffusion of Innovations**. 5th ed., Free Press, 2003.

Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441-457. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.12.002>

Rust, 2020, Roland T. "The Future of Marketing." **International Journal of Research in Marketing**, vol. 37, no. 1, 2020, pp. 15–26.

Sanz-Valle, Raquel, and Daniel Jiménez-Jiménez. "Innovation, Organizational Learning, and Performance." **Journal of Business Research**, vol. 124, 2021, pp. 190–201. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>.

Schilling, 2020, Melissa A. **Strategic Management of Technological Innovation**. 6th ed., McGraw-Hill Education, 2020.

Scott, Susanne G., and Reginald A. Bruce. "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace." **Academy of Management Journal**, vol. 37, no. 3, 1994, pp. 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>.

Serban, Alexandru, and Angela J. Roberts. "Exploring Antecedents and Outcomes of Shared Leadership in a Creative Context: A Qualitative Investigation." *Creativity and Innovation Management*, vol. 25, no. 3, 2016, pp. 334–348. <https://doi.org/10.1111/caim.12130>.

Shanker, Ramesh, Raj Bhanugopan, Beatrice van der Heijden, and Mark Farrell. "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior." **Journal of Vocational Behavior**, vol. 100, 2017, pp. 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>.

Siegel, Sidney M., and William F. Kaemmerer. "Measuring the Perceived Support for Innovation in Organizations." *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, no. 5, 1978, pp. 553–562. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.63.5.553>.

Sivasubramaniam, N., W. D. Murry, B. J. Avolio, and D. I. Jung. "A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group

- Performance." *Group & Organization Management*, vol. 27, no. 1, 2002, pp. 66–96.
- Small, E. E., and J. R. Rentsch. "Shared Leadership in Teams: A Matter of Distribution or Quality?" *Journal of Personnel Psychology*, vol. 9, no. 4, 2010, pp. 203–211. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000020>.
- Smith, J. L. "The Dark Side of Innovative Work Behavior: Turnover Intention in Hierarchical Organizations." *European Management Journal*, 2025.
- Spanjol, Jelena, Lin Tam, and William J. Qualls. "Managing the Innovator: Role Conflict and the Employee's Willingness to Innovate." **Journal of Product Innovation Management**, vol. 36, no. 5, 2019, pp. 595–616.
- Spillane, James P. **Distributed Leadership**. Jossey-Bass, 2006.
- Srirahayu, D. P., & Ekowati, D. "Innovative Work Behavior in Public Organizations: A Systematic Review." *Heliyon*, vol. 9, 2023, e13557.
- Sweeney, Melissa, Nicholas Clarke, and Malcolm Higgs. "Shared Leadership in Teams: A Review of the Literature." *International Journal of Management Reviews*, vol. 21, no. 4, 2019, pp. 460–486.
- Tidd, Joe, and John Bessant. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. 7th ed., Wiley, 2021.
- Tripsas, Mary. "Organizational Identity and Innovation: Toward an Integrated Research Agenda." **Academy of Management Journal**, vol. 66, no. 2, 2023, pp. 325–349.
- Trott, 2021, Paul. *Innovation Management and New Product Development*. 7. baskı. Pearson Education Limited, 2021.
- Tuckey, Michelle R., Arnold B. Bakker, and Maureen F. Dollard. "Empowering Leadership and Psychological Safety: A Longitudinal Study." *Journal of Occupational Health Psychology*, vol. 26, no. 1, 2021, pp. 71–84.
- Türk Dil Kurumu. Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>. Accessed 28 Oct. 2024.

- Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, and Bill McKelvey. "Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era." *The Leadership Quarterly**, vol. 18, no. 4, 2007, pp. 298–318. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.04.002>.
- Unlocking Innovative Work Behavior During Times of Crisis: The Role of Bureaucratic and Change Oriented Leadership and Vertical TRust, 2020. *Journal of Business Research*, 2025.
- Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2007.
- Ünal, Aslıhan ve İzzet Kılınç. « İnovasyon Yönetimi.» *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayınları, 2016. 99-134.
- Van der Vegt, Gerben S., and Onne Janssen. "Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation." *Journal of Management*, vol. 29, no. 5, 2003, pp. 729–751.
- Vullingsh, Jeroen T., Annebel H. B. De Hoogh, Deanne N. Den Hartog, and Céleste Boon. "Ethical and Passive Leadership and Their Joint Relationships with Burnout via Role Clarity and Role Overload." *Journal of Business Ethics*, vol. 171, no. 2, 2021, pp. 323–341. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04493-w>.
- Wang, Bo, Yajun Liu, Jing Qian, and Sharon K. Parker. "Supporting Creativity in Remote Teams: The Role of Empathetic Leadership." *Journal of Applied Psychology**, vol. 108, no. 1, 2023, pp. 45–61. <https://doi.org/10.1037/apl0001030>.
- Wang, Daan, David A. Waldman, and Zhen Zhang. "A Meta-Analysis of Shared Leadership and Team Effectiveness." *Journal of Applied Psychology**, vol. 99, no. 2, 2014, pp. 181–198. <https://doi.org/10.1037/a0034531>.
- Wang, Yao, Sha Xu, and Yan Liu. "Collective Leadership and Employee Innovative Behavior: The Mediating Role of Psychological Ownership." *Leadership & Organization Development Journal**, vol. 44, no. 2, 2023, pp. 179–196. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2022-0304>.

- West, Joel, and Marcel Bogers. "Leveraging External Sources of Innovation: A Review of Research on Open Innovation." *Journal of Product Innovation Management*, vol. 31, no. 4, 2014, pp. 814–831.
- Wu, Chin-Hsiang, Sharon K. Parker, and J. P. De Jong. "Need for Cognition as an Antecedent of Individual Innovation Behavior." *Journal of Management*, vol. 46, no. 3, 2020, pp. 655–683. <https://doi.org/10.1177/0149206318805417>.
- Yammarino, Francis J., Eduardo Salas, Andra Serban, Kimberly Shirreffs, and Michael L. Shuffler. "Collectivistic Leadership Approaches: Putting the 'We' in Leadership Science and Practice." *Industrial and Organizational Psychology*, vol. 5, no. 4, 2012, pp. 382–402.
- Yapar, 2015, Ahmet. İnovasyon Süreçlerinin Yönetimi ve Performans Üzerine Etkisi: Türkiye Örneği. Ankara Üniversitesi Yayınları, 2015.
- Yavuz, Ahmet, and Burcu Özdemir. "Dijitalleşmenin Perakende Sektörü Üzerindeki Etkisi: LC Waikiki Örneği." *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, vol. 15, no. 1, 2022, pp. 45–60.
- Yıldız, 2022, H. "Perakende Sektöründe Çalışanların İnovasyon Algısı: Kolektif Liderlik ve Destekleyici İklimin Rolü." *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, vol. 30, no. 2, 2022, pp. 88–104.
- Yıldız, 2022, Hakan. "Kolektif Liderlik Yapılarının İnovasyon Sürecine Etkisi: Türkiye'deki Kurumsal Girişimcilik Örnekleri." *Yönetim ve Organizasyon Dergisi*, vol. 30, no. 2, 2022, pp. 45–63. <https://doi.org/10.35408/jyo.2022.02.003>.
- Yılmaz, C., & Uçar, D. "Perakende Sektöründe Yenilikçi İş Davranışı: Liderlik Tarzlarının Etkisi." *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, vol. 12, no. 3, 2021, pp. 45–62.
- Yılmaz, Neşe. Yeni Tüketici: Perakendecilikte İnovasyon ve Tüketim Kültürü Çerçevesinde Online Tüketim Alışkanlıklarının İncelenmesi Araştırması. Yüksek lisans tezi. Konya: T.C. KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2018.

- Yuan, F., & Woodman, R. W. "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations." *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 2, 2010, pp. 323–342. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.49388995>.
- Yuan, Feirong, and Richard W. Woodman. "Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations." *Academy of Management Journal*, vol. 53, no. 2, 2010, pp. 323–342.
- Zaccaro, Stephen J. "Trait-Based Perspectives of Leadership." *American Psychologist*, vol. 62, no. 1, 2007, pp. 6–16. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6>.
- Zhang, Yu, Wei Liu, and Xiaoyan Huang. "Psychological Safety and Innovative Work Behavior: A Multilevel Perspective." **Personnel Review**, vol. 53, no. 1, 2024, pp. 120–139. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0074>.
- Zhao, Jing, Ming Wang, and Yu Chen. "Self-Efficacy and Innovative Work Behavior: A Longitudinal Study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 97, no. 1, 2021, pp. 57–75. <https://doi.org/10.1111/joop.12405>.
- Zhou, Jing, and Jennifer M. George. "When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice." *Academy of Management Journal*, vol. 44, no. 4, 2001, pp. 682–696. <https://doi.org/10.5465/3069410>.
- Zhu, Yajun, ve diğ. "Shared Leadership: A State-of-the-Art Review and Future Research Agenda." *Journal of Organizational Behavior*, vol. 39, no. 7, 2018, pp. 834–852. <https://doi.org/10.1002/job.2296>.

EKLER

EK 1.A. İşyerinde Yenilikçilik İklimi Ölçeği

Kaynak: Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994)

Boyut	Dimension	NO	English	Türkçe
Yenilik için Destek	Support for Innovation	1	Creativity is encouraged here.	Bu işyerinde yaratıcılık teşvik edilir.
Yenilik için Destek	Support for Innovation	2	Our ability to function creatively is respected by the leadership.	Yaratıcı bir şekilde çalışabilme becerimiz, üst yönetim tarafından takdirle karşılanır.
Yenilik için Destek	Support for Innovation	3	Around here, people are allowed to try to solve the same problems in different ways.	Bu iş yerinde çalışan insanların, aynı problemleri farklı yollarla çözmelerine izin verilir.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	4	The main function of members in this organization is to follow orders which come down through channels.	Bu firmada çalışanların temel görevi, çeşitli kanallar aracılığıyla yönetimden aşağıya gelen emirlere uymaktır.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	5	Around here, a person can get in a lot of trouble by being different.	Bu iş yerinde, genel kalıpların dışına çıkarak farklı düşünen ve davranan bir kişinin başı çok derde girebilir.
Yenilik için Destek	Support for Innovation	6	This organization can be described as flexible and continually adapting to change.	Bu firma, esnek ve değişime sürekli uyum sağlayabilen bir yer olarak tanımlanabilir.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	7	A person can't do things that are too different around here without provoking anger.	Bu iş yerinde çalışan bir kişi, çalışırken rutin dışına çıkarak orijinal ve özgün işler yaptığında tepki görür.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	8	The best way to get along in this organization is to think the way the rest of the group does.	Bu firmada diğer çalışanlarla iyi geçinmenin yolu onlarla aynı şekilde düşünmektir.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	9	People around here are expected to deal with problems in the same way.	Bu iş yerinde çalışanlardan, problemlere aynı yoldan çözüm üretmeleri beklenir.
Yenilik için Destek	Support for Innovation	10	This organization is open and responsive to change.	Bu firma değişime karşı açık ve duyarlıdır.

Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	11	The people in charge around here usually get credit for others' ideas.b	Bu iş yerinde ki bir çalışan, diğer çalışanların fikirlerini kabul ettiğinde sevilir.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	12	In this organization, we tend to stick to tried and true ways.b	Biz bu firmada daha önce denenmiş ve doğru olan yolları takip etmek isteriz.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	13	This place seems to be more concerned with the status quo than with change. B	Bu işyeri değişimden ziyade, daha çok mevcut durumu sürdürme çabasıdadır.
Yenilik için Kaynak	Resource Supply	14	Assistance in developing new ideas is readily available.	Bu firma yeni fikirleri geliştirmeye sürekli destek verir.
Yenilik için Kaynak	Resource Supply	15	There are adequate resources devoted to innovation in this organization.	Bu firmada yenilik yapmak için tahsis edilmiş yeterli derecede kaynak vardır.
Yenilik için Kaynak	Resource Supply	16	There is adequate time available to pursue creative ideas here.	Bu iş yerinde yaratıcı fikirler üretmeye yeterli zaman ayrılır.
Yenilik için Kaynak (Ters)	Resource Supply (reverse coded)	17	Lack of funding to investigate creative ideas is a problem in this organization.b	Yaratıcı fikirlerin araştırılması içingereken kaynakların yetersizliği, bu firmanın bir problemidir.
Yenilik için Kaynak (Ters)	Resource Supply (reverse coded)	18	Personnel shortages inhibit innovation in this organization.b	Bu firmada eleman kaynağında yapılan kısıtlamalar, yenilikler yapılması önünde bir engeldir.
Yenilik için Kaynak	Resource Supply	19	This organization gives me free time to pursue creative ideas during the vworkday.	Bu firma, yaratıcı fikirler üretmem için bana bir iş günü içerisinde yeterli zamanı verir.
Yenilik için Destek	Support for Innovation	20	The revvard system here encourages innovation.	Bu iş yerindeki ödüllendirme sistemi yenilikler getirmeyi teşvik eder.
Yenilik için Destek	Support for Innovation	21	This organization publicly recognizes those who are innovative.	Bu firma yenilik getiren çalışanlarını açık bir şekilde takdir eder.
Yenilik için Destek (Ters)	Support for Innovation (reverse coded)	22	The revvard system here benefits mainly those who don't rock the boat.b	Bu firmadaki ödüllendirme sisteminden ağırlıklı olarak, firmanın genelinde kabul gören fikirleri destekleyenler faydalanır.

EK 1.B. İşyerinde Yenilikçilik/Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği**Kaynak:** Janssen, O. (2000)

Boyut	Dimension	NO	English	Türkçe
Fikri Üretme	Idea Generation	1	Creating new ideas for difficult issues	İşin geliştirilmesi için yeni fikirler üretirim.
Fikri Üretme	Idea Generation	2	Searching out new working methods, techniques, or instruments	Yeni çalışma yöntemlerini, tekniklerini veya araçlarını araştırırım.
Fikri Üretme	Idea Generation	3	Generatng original solutions for problems	Sorunların çözümü için daha önce denenmemiş fikirler üretirim.
FikriYayma	Idea Promotion	4	Mobilizing support for innovative ideas	Yenilik getiren fikirleri desteklemeleri için diğer çalışanları harekete geçiririm.
FikriYayma	Idea Promotion	5	Acquiring approval for innovative ideas	Yenilik getiren fikirlerim için takdir edilirim.
FikriYayma	Idea Promotion	6	Making important organizational members enthusiastic for innovative ideas	Firmamızda kilit rollerde bulunan kişileri yenilikçi fikirler üretmeleri için heveslendiririm.
Fikri Hayata Geçirme	Idea Realization	7	Transforming innovative ideas into useful applications	Yenilik getiren fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.
Fikri Hayata Geçirme	Idea Realization	8	Introducing innovative ideas into the work environment in a systematic way	Yenilik getiren fikirleri sistematik bir şekilde iş ortamına uygularım.
Fikri Hayata Geçirme	Idea Realization	9	Evaluating the utility of innovative ideas	Yenilik getiren fikirlerin yararlarını gözden geçiririm.

EK 1.C. Kolektif Liderlik Ölçeği

Kaynak: Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006).

Boyut	Dimension	NO	English	Türkçe
Planlama ve Organizasyon	Planning and Organizing	1	Planning how the work gets done.	İşin nasıl yapılacağının planlanması
Planlama ve Organizasyon	Planning and Organizing	2	Allocating resources according to team's priorities.	Kaynakların takımın önceliklerine göre tahsis edilmesi.
Planlama ve Organizasyon	Planning and Organizing	3	Setting our team's goals.	Takımın hedeflerini ayarlanması.
Planlama ve Organizasyon	Planning and Organizing	4	Organizing tasks so that work flows more smoothly.	İşlerin daha düzgün yürütülmesi için görevlerin organize edilmesi
Planlama ve Organizasyon	Planning and Organizing	5	Deciding how to go about our team's work.	Takımın işe nasıl koyulacağına karar verilmesi.
Planlama ve Organizasyon	Planning and Organizing	6	Providing helpful input about team's work plans.	Takımın iş planlarına dair yararlı girişler sağlanması
Problem Çözme	Problem Solving	7	Deciding on best course of action when problems arise.	Problemler ortaya çıktığında en iyi yola karar verilmesi .
Problem Çözme	Problem Solving	8	Diagnosing problems quickly.	Problemlerin hızlı bir şekilde teşhis edilmesi.
Problem Çözme	Problem Solving	9	Using our team's combined expertise to solve problems.	Problemleri çözmek üzere takımın ortak uzmanlığının kullanılması.
Problem Çözme	Problem Solving	10	Finding solutions to problems affecting team performance.	Takım performansını etkileyen problemlere çözümler bulunması.
Problem Çözme	Problem Solving	11	Identifying problems before they arise.	Ortaya çıkmadan önce problemlerin tanımlanması.
Problem Çözme	Problem Solving	12	Developing solutions to problems.	Problemlere çözümler geliştirilmesi.
Problem Çözme	Problem Solving	13	Solving problems as they arise.	Problemlerin ortaya çıkma aşamasında çözülmesi.
Destek ve Değerlendirme	Support and Consideration	14	Providing support to team members who need help.	Yardıma ihtiyacı olan takım üyelerine destek sağlanması.

Destek ve Değerlendirme	Support and Consideration	15	Showing patience toward other team members.	Diğer takım üyelerine karşı sabır gösterilmesi.
Destek ve Değerlendirme	Support and Consideration	16	Encouraging other team members when they're upset.	Üzgün olduklarında diğer takım üyelerinin teşvik edilmesi.
Destek ve Değerlendirme	Support and Consideration	17	Listening to complaints and problems of team members.	Takım üyelerinin şikayetleri ve problemlerinin dinlenmesi.
Destek ve Değerlendirme	Support and Consideration	18	Fostering a cohesive team atmosphere.	Uyumlu bir takım atmosferinin sağlanmasına yardımcı olunması.
Destek ve Değerlendirme	Support and Consideration	19	Treating each other with courtesy.	Birbirine nezaket ile davranılması.
Gelişim ve Danışmanlık	Development and Mentoring	20	Exchanging career-related advice among our team.	Kariyer ile bağlantılı tavsiyelerin takım için değiş tokuş edilmesi.
Gelişim ve Danışmanlık	Development and Mentoring	21	Helping to develop each other's skills.	Birbirinin yeteneğini geliştirmeye yardımcı olunması.
Gelişim ve Danışmanlık	Development and Mentoring	22	Learning skills from all other team members.	Diğer tüm takım üyelerinden yetenekler öğrenilmesi.
Gelişim ve Danışmanlık	Development and Mentoring	23	Being positive role models to new members of the team.	Takımın yeni üyelerine pozitif rol modeller olunması.
Gelişim ve Danışmanlık	Development and Mentoring	24	Instructing poor performers on how to improve.	Zayıf performans gösterenlere nasıl gelişeceğini açıklanması.
Gelişim ve Danışmanlık	Development and Mentoring	25	Helping out when team member is learning new skill.	Bir takım üyesi yeni bir yetenek öğrenirken kendisine yardımcı olunması.
			"Item stem for all items was "How often do team members share in..."	

EK 2.A. İşyerinde Yenilikçilik İklimi Ölçeği Anket Sonuçları

No	Soru İçeriği	Ortalama	Yorum
1	İşletmemde yaratıcılık teşvik edilir.	3.61	Algı orta-üst düzeydedir. Yaratıcılığın teşvik edildiği genel bir kanaat vardır.
2	Yaratıcı bir şekilde çalışabilme becerimiz, üst yönetim tarafından takdirle karşılanır.	3.58	Algı orta-üst düzeydedir. Üst yönetimin takdiri olumlu bulunuyor.
3	Çalışanların, aynı problemleri farklı yollarla çözmelerine izin verilir.	3.6	Algı orta-üst düzeydedir. Farklı düşünmeye izin verildiği yönünde olumlu bir algı mevcuttur.
4	Çalışanların temel görevi, yönetimden gelen emirlere uymaktır.	3.85	Algı yüksek düzeydedir. Hiyerarşik yapının güçlü olduğu görülmektedir.
5	Genel kalıpların dışına çıkarak farklı düşünen birinin başı derde girebilir.	2.94	Algı orta düzeyin altındadır. Farklı düşünmenin cezalandırıldığı algısı kısmen mevcuttur.
6	İşletmem esnek ve değişime uyum sağlayabilen bir yerdir.	3.38	Algı orta düzeydedir. Esneklik konusunda gelişime açık alanlar bulunmaktadır.
7	Farklı bir şey yapmak zordur.	2.74	Algı düşük düzeydedir. Yenilik yapmanın önünde engeller olduğu düşünülüyor.
8	Diğer çalışanlarla geçinmenin en iyi yolu herkes gibi düşündürmektir.	2.95	Algı orta düzeyin altındadır. Grup baskısı kısmen hissedilmektedir.
9	Çalışanlardan sorunlarla hep aynı şekilde başa çıkmaları beklenir.	3.16	Algı orta düzeydedir. Rutine bağlı kalma beklentisi kısmen hissedilmektedir.

10	İşletmem değişime açık ve duyarlıdır.	3.47	Algı orta düzeydedir. Değişime açıklık algısı kısmen olumlu olsa da tam anlamıyla güçlü değildir.
11	Yetkili kişiler başkalarının fikirleriyle takdir edilir.	3.13	Algı orta düzeydedir. Fikir sahipliği konusunda şeffaflık sorunu hissedilmektedir.
12	Denenmiş ve doğru yöntemlere bağlı kalma eğilimindeyiz.	3.47	Algı orta düzeydedir. Mevcudu koruma eğilimi belirgin düzeydedir.
13	İşletmem mevcut durumla ilgileniyor, değişime odaklanmıyor.	3.3	Algı orta düzeydedir. Yeniliğe odaklanma zayıf, mevcut durumu koruma eğilimi ön planda.
14	Yeni fikirlerin geliştirilmesine yardımcı olunur.	3.51	Algı orta-üst düzeydedir. Yeni fikir geliştirmeye yönelik ortam görece olumludur.
15	Yenilikçiliğe yeterli kaynak ayrılır.	3.17	Algı orta düzeydedir. Kaynak yetersizliği hissedilmektedir.
16	Yaratıcı fikirlerin peşinden gitmek için yeterli zaman vardır.	3.07	Algı orta düzeyin altındadır. Zaman kısıtı yaratıcı süreçleri sınırlandırmaktadır.
17	Finansman eksikliği yaratıcı fikirleri araştırmayı engeller.	3.23	Algı orta düzeydedir. Finansman engeli kısmen hissedilmektedir.
18	Personel yetersizliği yenilikçiliği engelliyor.	3.35	Algı orta düzeydedir. Personel eksikliği yenilik süreçlerini sınırlıyor olabilir.
19	İş günü içinde yaratıcı fikir geliştirmek için boş zaman sağlanır.	2.78	Algı düşük düzeydedir. Çalışanların yaratıcı faaliyetlere zaman ayırması zordur.
20	Ödül sistemi yenilikçiliği teşvik eder.	2.86	Algı düşük düzeydedir. Mevcut ödül sisteminin yenilikçi davranışları desteklemediği düşünülmektedir.

21	Yenilikçi olanlar herkesin önünde takdir edilir.	3.24	Algı orta düzeydedir. Yenilikçi çalışanların görünür şekilde takdir edilmesi yetersizdir.
22	Ödül sistemi mevcut durumu bozmayanları destekler.	3.12	Algı orta düzeydedir. Ödül sistemi yenilikten çok mevcut düzeni koruma eğilimindedir.



EK 2.B. İşyerinde Yenilikçilik/Yenilik Yapma Davranışı Ölçeği Anket Sonuçları

No	Soru İçeriği	Ortalama	Yorum
1	Bu işletmede, zor sorunlar için yeni fikirler üretilir.	3.46	Algı orta düzeydedir. Fikir üretimi mevcut fakat teşvik mekanizmaları güçlendirilebilir.
2	Bu işletmede, yeni çalışma yöntemleri, teknikleri veya araçları araştırılır.	3.53	Algı orta-üst düzeydedir. Yenilik arayışı olumlu seviyede, daha da desteklenebilir.
3	Bu işletmede, sorunlar için daha önce denenmemiş çözümler üretilir.	3.35	Algı orta düzeydedir. Yenilikçi problem çözme kültürü geliştirilmeli.
4	Bu işletmede, yenilikçi fikirleri desteklemeleri için çalışanlar harekete geçirilir.	3.3	Algı orta-alt düzeydedir. Çalışan motivasyonu ve teşviki yetersiz, güçlendirme gereklidir.
5	Bu işletmede, yenilikçi fikirler kabul görür.	3.45	Algı orta düzeydedir. Fikirlerin kabul edilmesi kısmen olumlu, ancak daha şeffaf süreç gerekli.
6	Bu işletmede, kilit rollerde bulunan kişiler yenilikçi fikirler üretmeleri için heveslendirilir.	3.36	Algı orta düzeydedir. Lider pozisyonundaki çalışanların teşviki geliştirilmeli.
7	Bu işletmede, yenilikçi fikirler faydalı uygulamalara dönüştürülür.	3.38	Algı orta düzeydedir. Üretilen fikirlerin uygulamaya dönüşüm süreci iyileştirilmeli.
8	Bu işletme, yenilikçi fikirleri sistematik bir şekilde çalışma ortamına dahil eder.	3.28	Algı orta-alt düzeydedir. Yenilikçi fikirlerin sistematik entegrasyonu zayıf, süreçler geliştirilmeli.

9	Bu işletme, yenilikçi fikirlerin yararlılığını değerlendirir.	3.49	Algı orta-üst düzeydedir. Değerlendirme süreçleri görece olumlu, uygulama safhası güçlendirilmeli.
---	---	------	--



EK 2.C. Kolektif Liderlik Ölçeği Anket Sonuçları

Soru İçeriği	Ortalama Değer	Yorum
1. Bu işletmede işin nasıl yapılacağını yöneticiler planlarlar.	3.9	1. Bu işletmede işin nasıl yapılacağını yöneticiler planlarlar. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
2. Bu işletmedeki yöneticiler, kaynakların ekibin önceliklerine göre tahsis edilmesini sağlar.	3.48	2. Bu işletmedeki yöneticiler, kaynakların ekibin önceliklerine göre tahsis edilmesini sağlar. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
3. Bu işletmedeki yöneticiler, ekibin hedeflerini belirlerler.	3.95	3. Bu işletmedeki yöneticiler, ekibin hedeflerini belirlerler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
4. Bu işletmede, işlerin sorunsuzca ilerlemesi için görevler yöneticiler tarafından düzenlenir.	3.87	4. Bu işletmede, işlerin sorunsuzca ilerlemesi için görevler yöneticiler tarafından düzenlenir. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
5. Bu işletmede, ekibin çalışmalarını nasıl yürüteceğine yöneticiler karar verir.	3.87	5. Bu işletmede, ekibin çalışmalarını nasıl yürüteceğine yöneticiler karar verir. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
6. Bu işletmede yöneticiler, ekibin çalışma planları hakkında faydalı katkılar sağlar.	3.7	6. Bu işletmede yöneticiler, ekibin çalışma planları hakkında faydalı katkılar sağlar. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
7. Bu işletmede yöneticiler, problemler ortaya çıktığında en iyi eylem planına karar verirler.	3.68	7. Bu işletmede yöneticiler, problemler ortaya çıktığında en iyi eylem planına karar verirler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
8. Bu işletmede yöneticiler, sorunları hızlı bir şekilde teşhis ederler.	3.51	8. Bu işletmede yöneticiler, sorunları hızlı bir şekilde teşhis ederler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
9. Bu işletmede yöneticiler, problemleri çözmek üzere ekibin ortak uzmanlığını kullanırlar.	3.48	9. Bu işletmede yöneticiler, problemleri çözmek üzere ekibin ortak uzmanlığını kullanırlar. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.

10. Bu işletmede yöneticiler, ekip performansını etkileyen problemlere çözümler bulurlar.	3.48	10. Bu işletmede yöneticiler, ekip performansını etkileyen problemlere çözümler bulurlar. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
11. Bu işletmede yöneticiler, problemleri ortaya çıkmadan önce tanımlarlar.	3.06	11. Bu işletmede yöneticiler, problemleri ortaya çıkmadan önce tanımlarlar. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
12. Bu işletmede yöneticiler, problemlere çözümler geliştirirler.	3.58	12. Bu işletmede yöneticiler, problemlere çözümler geliştirirler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
13. Bu işletmede yöneticiler, problemler ortaya çıktıkça/çıktığında çözerler.	3.7	13. Bu işletmede yöneticiler, problemler ortaya çıktıkça/çıktığında çözerler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
14. Bu işletmede yöneticiler, yardıma ihtiyacı olan ekip üyelerine destek sağlarlar.	3.63	14. Bu işletmede yöneticiler, yardıma ihtiyacı olan ekip üyelerine destek sağlarlar. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
15. Bu işletmede yöneticiler, diğer ekip üyelerine karşı sabır gösterirler.	3.56	15. Bu işletmede yöneticiler, diğer ekip üyelerine karşı sabır gösterirler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
16. Bu işletmede yöneticiler, moralsiz ekip üyelerini cesaretlendirirler.	3.44	16. Bu işletmede yöneticiler, moralsiz ekip üyelerini cesaretlendirirler. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
17. Bu işletmede yöneticiler, ekip üyelerinin şikayet ve problemlerini dinlerler.	3.63	17. Bu işletmede yöneticiler, ekip üyelerinin şikayet ve problemlerini dinlerler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
18. Bu işletmede yöneticiler, uyumlu bir ekip atmosferini teşvik ederler.	3.59	18. Bu işletmede yöneticiler, uyumlu bir ekip atmosferini teşvik ederler. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
19. Bu işletmede yöneticiler, birbirlerine ve tüm ekibe nezaketle davranırlar.	3.76	19. Bu işletmede yöneticiler, birbirlerine ve tüm ekibe nezaketle davranırlar. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.

20. Bu işletmede yöneticiler, ekip içinde kariyerle ilgili tavsiye alışverişinde bulunurlar.	3.42	20. Bu işletmede yöneticiler, ekip içinde kariyerle ilgili tavsiye alışverişinde bulunurlar. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
21. Bu işletmede yöneticiler, ekibin becerilerini geliştirmeye yardımcı olurlar.	3.53	21. Bu işletmede yöneticiler, ekibin becerilerini geliştirmeye yardımcı olurlar. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
22. Bu işletmede yöneticiler, diğer tüm ekip üyelerinden yetenekler/beceriler öğrenirler.	3.39	22. Bu işletmede yöneticiler, diğer tüm ekip üyelerinden yetenekler/beceriler öğrenirler. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
23. Bu işletmede yöneticiler, ekibin yeni üyeleri için olumlu rol model olurlar.	3.52	23. Bu işletmede yöneticiler, ekibin yeni üyeleri için olumlu rol model olurlar. algısı orta-üst düzeydedir. Genel eğilim olumlu yöndedir.
24. Bu işletmede yöneticiler, düşük performans gösterenlere nasıl gelişeceklerini öğretirler/gelişecekleri konusunda talimat verirler.	3.36	24. Bu işletmede yöneticiler, düşük performans gösterenlere nasıl gelişeceklerini öğretirler/gelişecekleri konusunda talimat verirler. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.
25. Bu işletmede yöneticiler, bir ekip üyesi yeni bir beceri/yetenek öğrenirken kendisine yardımcı olurlar.	3.47	25. Bu işletmede yöneticiler, bir ekip üyesi yeni bir beceri/yetenek öğrenirken kendisine yardımcı olurlar. algısı orta düzeydedir. Geliştirmeye açık bir alandır.