

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**HAKİKİ LİDERLİK, ÖĞRENME, GİRİŞİMCİLİK,
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME YETENEKLERİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**İSA HEMEDAN
15713045**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2020**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**HAKİKİ LİDERLİK, ÖĞRENME, GİRİŞİMCİLİK,
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME YETENEKLERİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

**İSA HEMEDAN
15713045
ORCID NO: 0000-0002-5652-9005**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

**İSTANBUL
2020**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI
DOKTORA TEZİ

**HAKİKİ LİDERLİK, ÖĞRENME, GİRİŞİMCİLİK,
YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME YETENEKLERİ VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ
BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

İSA HEMEDAN
15713045

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 29/07/2020

Tezin Savunulduğu Tarih: 25.07.2020

Tez Oy Birliği / ~~Oy Çekilişi~~ ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan	Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Prof. Dr.	Cemal ZEHİR	
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr.	Halit KESKİN	
	: Prof. Dr.	Haluk TANRIVERDİ	
	: Doç. Dr.	Yasin ŞEHİTOĞLU	
	: Dr.	Esra ERZENGİN	

İSTANBUL
TEMMUZ 2020

ÖZ

HAKİKİ LİDERLİK ÖĞRENME, GİRİŞİMCİLİK, YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ BİR ALAN ARAŞTIRMASI

**İsa Hemedan
Temmuz, 2020**

Kaynak Tabanlı Teori 'ye göre firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları için bir takım kaynak ve yeteneklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu bakımdan öğrenme, yeni ürün geliştirme ve girişimcilik yetenekleri sahip oldukları özellikler itibariyle firmalar arası üstün performansın kaynağı olmaktadır. Ancak bu kaynak/yetenekleri yönetebilecek ve birbirleri arasındaki koordinasyonu sağlayarak yenilerinin ortaya çıkabilmesi için liderlik ön plana çıkmaktadır. Bu bakımdan günümüz de yaşanan birçok olumsuz gelişme, organizasyonlarda güvenin yeniden tesis edilebileceği yeni bir liderlik tarzı olan hakiki liderliğe olan ilgiyi artırmıştır. Bu çalışmanın amacı hakiki liderlik, öğrenme, yeni ürün geliştirme, girişimcilik yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu araştırma nicel araştırma yönelimini esas alan bir metodoloji sahiptir. Araştırma kapsamında İstanbul ve çevresinde bulunan üretim ve hizmet sektöründe yer alan orta ve büyük ölçekli 119 işletme ele alınmış ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu bağlamda bir araştırma modeli oluşturulmuş ve değişkenlerle ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Bu çalışmanın sonucunda hakiki liderlik ile öğrenme, girişimcilik ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Aynı şekilde öğrenme yeteneği ile yeni ürün geliştirme, girişimcilik ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Yine girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yeteneği arasında ve yeni ürün geliştirme yeteneği ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca hakiki liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkide, öğrenme yeteneğinin aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Öğrenme ve girişimcilik yetenekleri ile firma performansı arasındaki ilişkide ise yeni ürün geliştirme yeteneğinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak öğrenme yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği arasındaki ilişkide, girişimcilik yeteneğinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hakiki Liderlik, Öğrenme Yeteneği, Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği, Girişimcilik Yeteneği, Firma Performansı

ABSTRACT

AUTHENTIC LEADERSHIP LEARNING, ENTREPRENEURSHIP, NEW PRODUCT DEVELOPMENT CAPABILITIES, AND FIRM PERFORMANCE RELATION: A FIELD SURVEY

**İsa Hemedan
July, 2020**

According to Resource-Based Theory, businesses need to have some resources and capabilities to gain sustainable competitive advantage. In this respect, learning, new product development, and entrepreneurial capabilities are the sources of superior performance among firms due to their have characteristics. However, managing these resources/capabilities and the emergence of new ones by providing coordination among each other brings leadership to the fore. In this respect, many negative developments experienced today have increased the interest in authentic leadership that is a new leadership style in which trust can be reestablished in organizations. The aim of this study is to examine the relationship between authentic leadership, learning, new product development, entrepreneurial capabilities, and firm performance. This research; has a methodology based on quantitative research orientation. In this regard, 119 medium and large-scale firms that are in the production and service sector located Istanbul and around were handled and the data were obtained through the survey method. In this context, a research model has been created and hypotheses about variables have been developed. As a result of this study; It has been observed that there is a significant relationship between authentic leadership and learning, entrepreneurship capabilities, and between its firm performance. Likewise, there is a significant relationship between learning capability and product development, entrepreneurship capability and firm performance. Again, it was determined that there is a significant relationship between entrepreneurship and product development capability, and product development capability and firm performance. Also; It is determined that learning capability has a mediating effect in the relationship between authentic leadership and firm performance. Besides, in the relationship between learning, entrepreneurship capabilities, and firm performance, it was determined that the new product development capability has a mediating role. In addition; It has been determined that entrepreneurship capability has a mediating role in the relationship between learning and new product development capability.

Key Words: Authentic Leadership, Learning Capability, New Product Development Capability, Entrepreneurial Capability, Firm Performance

ÖN SÖZ

Yürütülen bu çalışmanın fikri olarak ortaya konmasından sonuçlanıncaya kadar bana fikirleriyle ve engin bilgisiyle her zaman destek olan değerli tez danışmanım Prof. Dr. Cemal ZEHİR' hocama,

Tez jüri heyetinde yer alan ve yürütülen bu çalışmanın tamamlanmasında fikir ve eleştirileriyle bana katkılarını esirgemeyen değerli Prof. Dr. Haluk TANRIVERDİ ve Doç. Dr. Yasin ŞEHİTOĞLU hocalarıma,

Doktora eğitimim boyunca bizlere eğitim veren Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümünün değerli hocalarına, bu eğitimi almamda emeği geçen idari ve teknik personeline,

Çalışma sürecim boyunca varlıklarıyla ve masum gülümsemeleriyle motivasyonumu ve çalışma şevkimi artıran çocuklarım Elif HEMEDAN ve Duru HEMEDAN' a

Son olarak şu ana kadar yetişmem için her türlü fedakarlığı gösteren annem Lutfiye HEMEDAN, babam Mahmut HEMEDAN' a ve yürütmüş olduğum çalışma süresince anlayışı ve göstermiş olduğu sabrından dolayı eşim Hayrunnisa HEMEDAN' a

Saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, Temmuz, 2020

İsa HEMEDAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ÖN SÖZ.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK.....	9
2.1. Liderlik Kavramı.....	13
2.2. Liderlik Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	16
2.3. Liderlikle İle İlgili Yaklaşımlar.....	17
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	17
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım.....	18
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	19
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	20
2.3.3. Durumsallık Yaklaşım.....	21
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	21
2.3.3.2. Amaç-Yol Teorisi.....	22
2.3.4. Bütüncül Yaklaşım.....	22
2.4. Liderlik ve Etik.....	23
2.4.1. Etik Liderlik.....	24
2.4.2. Dönüşümcü Liderlik.....	24
2.4.3. Hizmetkar Liderlik.....	25
2.4.4. Ruhsal Liderlik.....	25
2.5. Hakiki (Otantik) Kavramı ve Hakiki (Otantik) Liderlik.....	26
2.5.1. Hakikilik (Otantiklik) Kavramı.....	26
2.5.2. Hakiki (Otantik)Liderlik.....	27
2.5.3. Hakiki (Otantik) Liderliğin Boyutları.....	29
2.5.3.1. Öz Farkındalık.....	29
2.5.3.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme.....	30
2.5.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı.....	30
2.5.3.4. İlişkilerde Şeffaflık.....	30

3. REKABET AVANTAJI, REKABET STRATEJİLERİ VE KAYNAK TABANLI TEORİ PERSPEKTİFİNDEN ÖĞRENME, YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME, GİRİŞİMCİLİK YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI	31
3.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim.....	31
3.2. Rekabet Avantajı Kavramı	33
3.3. Rekabet Stratejileri.....	35
3.3.1. Endüstri Temelli/Pozisyon Okulu Rekabet Stratejisi	36
3.3.1.1. Rekabet Yoğunluğunun Yapısal Belirleyicileri	38
3.3.1.2. Jenerik Stratejiler	43
3.3.1.3. Değer Zinciri Analizi	46
3.3.2. Kaynak Tabanlı Rekabet Stratejisi	48
3.4. Kaynak Tabanlı Teori, Öğrenme, Yeni Ürün Geliştirme, Girişimcilik Yetenekleri ve Firma Performansı	50
3.4.1. Kaynak Tabanlı Teori.....	50
3.4.1.1. Kaynak Tabanlı Teori Açısından Organizasyon Kaynaklarının Tanımlanması	52
3.4.1.2. Kaynak Tabanlı Teori Açısından Kaynakların Sınıflandırılması.....	53
3.4.1.3. Kaynak Tabanlı Teoriye Göre Yeteneklerin Tanımlanması	54
3.4.1.4. Kaynak Tabanlı Teoriye Göre Organizasyonel Yeteneklerin Oluşumu	56
3.4.1.5. Kaynak Tabanlı Teoriye Göre Yetenek Türleri.....	57
3.4.1.6. Organizasyonel Kaynak ve Yeteneklerin Özellikleri.....	61
3.4.1.7. Kaynak ve Yetenekler Arasındaki İlişki.....	64
3.4.1.8. Stratejik Yönün Temeli Olarak Kaynak ve Yetenekler.....	66
3.4.1.9. Firma Karlılığının Belirleyicisi Olarak Kaynak ve Yetenekler.....	68
3.4.1.10. Kaynaklar, Yetenekler ve Rekabet Avantajı İlişkisi.....	69
3.4.2. Öğrenme, Yeni Ürün Geliştirme ve Girişimcilik Yetenekleri.....	71
3.4.2.1. Öğrenme Kavramı, Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenme Yeteneği.	72
3.4.2.2. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği.....	78
3.4.2.3. Girişimci, Girişimcilik Kavramı ve Girişimcilik Yeteneği.....	81
3.4.3. Firma Performansı.....	86
4. HAKİKİ LİDERLİK, ÖĞRENME, YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME, GİRİŞİMCİLİK YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI	88
4.1. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve.....	88
4.1.1. Kaos Teorisi ve Organizasyonlara Yansıması	89
4.1.2. Popülasyon Ekolojisi Teorisine Göre Çevresel Değişim, Yapısal Durağanlık ve İşletmelerin Hayatta Kalması	91
4.1.3. Kaynak Tabanlı Teori' ye Göre İşletme Kaynakları, Yetenekleri ve Rekabet Avantajı İlişkisi.....	94
4.2. Araştırmanın Hipotezleri	97
4.2.1. Hakiki Liderlik ve Öğrenme Yeteneği	97
4.2.2. Hakiki Liderlik ve Girişimcilik Yeteneği	100
4.2.3. Hakiki Liderlik ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği	101
4.2.4. Hakiki Liderlik ve Firma Performansı.....	103
4.2.5. Öğrenme Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği.....	104
4.2.6. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yeteneği	106

4.2.7. Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı	107
4.2.8. Girişimcilik Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği	107
4.2.9. Girişimcilik Yeteneği ve Firma Performansı.....	108
4.2.10.Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği ve Firma Performansı	109
4.3. Araştırmanın Metodolojisi ve Uygulama	111
4.3.1. Araştırmanın Amacı.....	111
4.3.2. Araştırmanın Önemi	111
4.3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	112
4.3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması	112
4.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	112
4.3.6. Araştırma Modeli.....	113
4.4. Veri Analizi ve Sonuçları	114
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	129
5.1. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi	129
5.2. Sektörde Bulunan İşletmeler ve Yöneticiler İçin Öneriler	133
5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler	134
KAYNAKÇA	136
EKLER.....	156
Ek-1 Araştırma Anket Formu	156
ÖZ GEÇMİŞ.....	160

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1:	Liderlik Teori ve Okullarının Tarihsel Gelişimi ve Etkili Oldukları Dönemler	11
Tablo 2:	Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	16
Tablo 3:	Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler	23
Tablo 4:	Kaynak Sınıflandırması	54
Tablo 5:	Yetenek Sınıflandırması ve Boyutları.....	60
Tablo 6:	Kaynaklar ve Rekabet Avantajı İlişkisi	71
Tablo 7:	Şirketlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	115
Tablo 8:	Hakiki Liderlik Faktör Analizi Sonuçlar	116
Tablo 9:	İşletme Performansı, Öğrenme, Girişimcilik ve Yeni Ürün Geliştirme Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları.....	117
Tablo 10:	PLS-SEM Uyum İyiliği Değerleri	118
Tablo 11:	Hakiki Liderlik Alt Boyutlarının Birinci Düzey Faktör Skorlarının İçsel Tutarlılık ve Yakınsama Geçerliliği Sonuçları	118
Tablo 12:	Değişkenlere Ait Birinci Düzey Faktör Skorlarının İçsel Tutarlılık ve Yakınsama Geçerliliği Sonuçları	120
Tablo 13:	Korelasyon ve Ayrımsama Geçerliliği Değerleri	121
Tablo 14:	Hipotezlerin Test Edilmesi	121
Tablo 15:	Doğrudan ve Dolaylı Etkiler.....	125
Tablo 16:	Aracılık İlişkileri.....	126

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1:	Porter (1998)'un Endüstriyel Rekabeti Belirleyen Güçler Modeli	37
Şekil 2:	Jenerik Stratejiler	43
Şekil 3:	Değer Zinciri Analizi	47
Şekil 4:	Kaynaklar ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi	49
Şekil 5:	Kaynak Tabanlı Teorinin Tarihsel Gelişimi	52
Şekil 6:	Grant (1991)'in Beş Aşamalı Strateji Oluşturma Prosedürü	67
Şekil 7:	Araştırma Modeli	113
Şekil 8:	İlişkilerin Grafikselsel Gösterimi	127

KISALTMALAR

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bdd	: Bilgiyi Dengeli Değerlendirme
İ. İ. B	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İşlp.	: İşletme Performansı
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi
KTT	: Kaynak Tabanlı Teori
Özfark.	: Öz Farkındalık
Perf.	: Performans
PLS-SEM	: En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi
Şeff.	: Şeffaflık
TDK	: Türk Dil Kurumu
Ürünglş	: Ürün Geliştirme
Yet.	: Yetenek

1. GİRİŞ

Değişim ve hız günümüzde içinde bulunduğumuz çevresel faktörleri tanımlayan iki önemli unsur olarak ele alınmaktadır. Dünyadaki her şey hızla değişmekte, gelişen bilgi teknolojileri ve internet ise bu değişimi daha da hızlandırmaktadır. Yaşanan bu değişim beraberinde bizi de değiştirmekte ve dahası yaşanan bu değişimlere uyum sağlamak zorunda bırakmaktadır. Doğal olarak insan; çevresinde yaşanan bu hızlı değişime duyarsız kalamamakta, hayatta kalmak ve yaşamını devam ettirebilmek adına gerekli uyumu sağlamak için çaba sarf etmektedir. Nasıl ki insanlar yaşanan bu değişime duyarsız kalamıyorsa birer tüzel kişiliğe sahip olan işletmelerde duyarsız kalamamaktadır. Çünkü sistem yaklaşımı çerçevesinde bütün işletmeler, faaliyetleri birbirine bağlı ve birbirini etkileyen büyük yapının bir parçası olmaktadır (Koçel, 2014). Dolayısıyla herhangi bir alt veya üst sistemde yaşanan bir problem bütün sistemi etkilemektedir. Bu nedenle açık bir sistem olan organizasyonlar, birtakım çevresel belirsizlik ve değişimle mücadele etmek ve bu belirsizlik ve değişimleri yönetmek durumunda kalmıştır. Günümüze kadar endüstrileşme yolunda mihenk taşı olarak kabul edilecek birçok kritik gelişme yaşanmıştır. Buharın icadıyla beraber mekanik üretim tesisleri kurulmuş, daha sonra elektriğin hayatımıza girmesiyle seri üretime geçilmiştir. Bunu takiben 1970’li yıllarda ilk bilgisayarların kullanımıyla birlikte üretim süreçlerinin otomasyonu sağlanmıştır. Şu an ki geline nokta ise yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi endüstri 4.0 olarak adlandırılan bir süreç başlamıştır. Bütün bu geçiş aşamaları birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu süreçte işletmelerin başta iş yapma usulleri olmak üzere birçok husus değişmiştir.

Yaşanmakta olan bu hızlı değişim hammadde temininden üretim aşamasına, üretim aşamasından nihai mal ve hizmete kadar işletme içerisinde yürütülmekte olan temel ve destek faaliyetlerin tamamını etkilemiştir. **Popülasyon Ekolojisi (Örgüt Ekolojisi) Teorisi** (Hannan, Freeman, 1977) ’ne göre bu durum işletmeleri çevresel uyum-adaptasyon için gerekli yapısal değişiklikleri yapmaya zorlamaktadır. Bu teoriyi stratejik yönetim bakış açısıyla ele aldığımızda (Erdil, Kalkan, Alparslan, 2010) işletmeler, bünyelerinde birtakım değişiklikler yaparak yaşanan bu değişime ayak

uydurmaya çalışmakta ve bu sayede hayatta kalma şansı elde etmektedir. Yani çevrede yaşanan değişimlere karşı örgütsel karar vericiler veya tepe yönetimi aldıkları önlemlerle adaptasyon yeteneği geliştirebilmektedir.

Artık günümüzün işletme çevresi dinamiktir ve bir anlamda kaotik özellik sergilemektedir. Günümüzün sert ve fırtınalı olan bu ekonomik dünyasını **Kaos Teorisi'yle** ifade etmek gerekirse artık meydana gelen birçok değişimin beklenenden ziyade beklenmeyen bir şekilde etkisi görülmektedir (Koçel, 2014). Bu nedenle yalnızca endüstri yapısı firma davranışını etkilemekle kalmıyor aynı zamanda firma davranışı da bir sektörün yapısını ve rekabet hatlarını değiştirebilmektedir (Levy, 1994). Bu bağlamda, bazen bir sektörde meydana gelen küçük bir değişimin farklı bir sektöre çok büyük etkisi olabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; bugün birçok ülke ekonomisi Amerika Birleşik Devletleri (ABD) Merkez Bankasının faiz kararı veya Orta Doğu'daki petrol fiyatlarında meydana gelen bir dalgalanma ya da Uzak Doğu'da gelişen çevresel hassasiyetlerden etkilenebilmektedir. Ayrıca bu değişim hızla yayılmakta ve buna bağlı olarak ülke içinde ki işletmelerde bu durumdan etkilenmektedir. Bu kaotik duruma örnek olarak gösterilebilecek bir başka olay ise şu an neredeyse bütün dünyanın mücadele ettiği **Corona Virüs (Covid-19)** salgınıdır. Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıkan ve şu an adeta dünyayı kasıp kavuran Covid- 19 olarak ta adlandırılan Corona virüsü daha önce eşi benzeri görülmemiş bir kaos ortamı yaratmış, adeta hayatı felç etmiş durumdadır. Bu virüsün yaratmış olduğu kaos ortamı nedeniyle dünya çapında ticaret durma noktasına gelmiş ve buna bağlı olarak ta bütün dünyada birçok işletme faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmıştır. Şu an birçok işletme ne yapacağını bilemez vaziyette bekleyerek bu salgının geçmesini beklemektedir. Daha henüz başlangıç aşamasındaki etkilerini gördüğümüz bu kaos ortamı, öyle görünüyor ki başta işletmelerin iş yapma usulleri olmak üzere tüm dünyada alışık olunan birçok hususu bütünüyle değiştireceğe benzemektedir.

Bu bağlamda yaşanan bu değişimlere bağlı olarak müşteri talep ve istekleri de şekil, yer ve zaman bakımından neredeyse her geçen gün farklılık göstermeye başlamıştır. Dolayısıyla daha önceleri dikkate alınmayan birçok husus, göz önüne alınmaya başlanmış ve rekabetin şiddeti daha önce hiç olmadığı kadar hissedilmiştir. Globalleşme, çevresel şartların sürekli değişmesi ve yoğun rekabet ortamı nedeniyle firmalar birçok fırsat ve tehdit ile karşı karşıya kalmışlardır. Çevresel değişimler işletmeleri birçok noktada değişim yapmaya zorlamıştır. İşletmeler ise yaşanan bu

süreç karşısında hayatta kalmak için yaşam mücadelesi vermeye başlamıştır. Bu durum stratejik yönetim bakış açısıyla şu anlama gelmektedir: yaşanan kaotik ve dinamik özellikler sergileyen çevresel ortamın zorunlu kıldığı yapısal değişiklikleri bünyelerinde yapabilen işletmeler rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edecekler ve uzun vadede hayatta kalma şansı yakalayacaklardır. Bu değişimleri gerçekleştiremeyen işletmeler ise yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalabileceklerdir.

Bu nedenle işletmelerin böylesi kaotik özellikler sergileyen günümüzün çevresel ortamında hayatta kalabilmeleri, uzun vadede ortalama üstü bir gelir elde etmeleri ve sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olabilmeleri artık her geçen gün daha da zor hale gelmiştir. İşletmeler ise bu değişimle mücadele etmek için sürekli olarak yeni stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu noktada akıllara gelen temel sorulardan birisi ise işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajını nasıl yakalayacakları ve bunu nasıl sürdürülebilir kılacakları olmuştur.

Bu bakımdan yukarıda belirtilen sorunlara cevap oluşturması açısından stratejik yönetim literatüründe etkili olan iki yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan ilki **Endüstri Temelli Ekonomi Modeli** veya **Pozisyon Okulu** olarak ifade edilen yaklaşımdır. Michael E. Porter (1980) bu ekole büyük katkı sağlamıştır. Konumlandırma yaklaşımı olarak ifade edilen bu yaklaşıma göre; işletmeler öncelikle kendilerine uygun bir sektör belirlemekte daha sonra ise bu sektörde rekabet avantajı yakalayabilecekleri uygun bir konum elde etmeye çalışmaktadır. Diğer yaklaşım ise, aynı zamanda tez çalışmamızın ana dayanak noktasını oluşturan teorilerden biri olan ve işletme içi kaynak ve yeteneklere dayalı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılacağını vurgulayan **Kaynak Tabanlı Yaklaşım Ekolü** (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1991) dür. Kaynak tabanlı yaklaşım bu anlamda işletme içi kaynaklara yatırım yaparak değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez bir kaynak havuzu oluşturup rakiplere nazaran sürdürülebilir rekabet avantajı elde edileceğini ifade etmektedir. Fakat sadece bu özellikte ki kaynaklara sahip olmak yetmemektedir. Bu özellikteki kaynakları işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşılmasında kullanabilmek için birtakım **yeteneklere** sahip olmakta önemlidir.

Kaynaklara dayalı olarak geliştirilen işletme yetenekleri ise çok geniş bir spektrumda dağılmaktadır. Çok hızlı değişen küresel dinamikler ve ulusal ya da uluslararası arenadaki yoğun rekabet ortamı bir takım işletme yeteneklerini diğerlerine nazaran

daha ön plana çıkarmaktadır. Böylesine hızlı ve kesintili değişimlerin yaşandığı çevresel ortamlar **yüksek dinamik çevreler** olarak adlandırılmıştır (Schilke, 2014). Hızlı ve kesintili değişimlerin yaşandığı böylesi dinamik çevrelerde rekabet edebilmek ise farklı kaynak ve yeteneklere sahip olmayı zorunlu kılmaktadır. Stratejik yönetim literatürü incelendiğinde böylesine yüksek hızlı değişimlerin yaşandığı çevrelerde sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilebilmesi için ihtiyaç duyulan kaynak ve yetenekler **dinamik yetenekler** olarak ifade edilmiştir (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Eisenhardt, Martin, 2000; Helfat, Winter, 2011).

Bu anlamda Schilke (2014) iki dinamik yetenek tanımlamıştır. Bunlardan **yeni ürün geliştirme yeteneği**, işletmelerin mevcut kaynak havuzunu geliştireceğinden dolayı firmaların sürdürülebilir rekabet avantajına katkı sağlayacak olan dinamik bir yetenek olarak tanımlanmıştır.

Yine aynı şekilde bir takım işletme yeteneklerinin özellikle değişimin yakalanmasında ve buna bağlı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde büyük katkılar sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda değişimin ana dinamiklerini oluşturan yeteneklerin çok yönlü öğrenme esasına dayanan ve gerektiği zaman risk almaktan çekinmeyen bir anlayışa dayandığı söylenebilir. Lado ve Wilson (1994) tarafından tasarlanan ve işletme girdilerini en etkin ve verimli şekilde çıktılara dönüştüren yetenekler olarak adlandırılan transformasyonel tabanlı yetenekler, içinde barındırdığı **öğrenme** ve **girişimcilik yetenekleri** ile değişimi belirleme niteliğine sahip olan örgütsel yeteneklerdir.

Ancak her şeyden öte sahip olunan bu kaynak ve yetenekleri yönetebilecek, birbirleri arasındaki koordinasyonu sağlayarak yeni yeteneklerin ortaya çıkmasına ve organizasyon içinde filizlenmesine yardımcı olacak yeni liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu nedenle yaşanan bu hızlı değişim ihtiyaç duyulan liderlik tarzını da değiştirmiş olup günümüzün yüksek değişim hızına sahip çevresel ortamına uygun yeni liderlik modellerini zorunlu kılmıştır. Bu anlamda son zamanlarda örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasına katkı sağlayacağı düşüncesiyle modern liderlik teorileri kapsamında; hakiki (otantik), dönüşümcü ve etik liderlik gibi birçok liderlik modeli geliştirilmiştir.

Bütün bu liderlik tarzlarının organizasyonel etkinlik ve verimliliğe katkıda bulunduğuna dair birçok çalışma yapılmıştır. Fakat son zamanlarda bu liderlik tarzlarından olan hakiki liderlik tarzına olan ilgi gittikçe artmaya başlamıştır (Avolio ve diğ., 2004; Avolio, Gardner, 2005; Gardner ve diğ., 2005, George, Sims, 2007; Walumbwa ve diğ., 2008).

Walumbwa ve diğ. (2008) konuya makro bir seviyeden yaklaşarak kamu kurumlarında yaşanan yüksek derecedeki skandallar, kötü yönetim ve kamu/özel organizasyonlarının yüzleştiği daha büyük sosyal zorluklar gibi bir dizi gelişmenin hakikilik (otantiklik) ve hakiki (otantik) liderlik üzerine ilginin artmasına neden olduğunu belirtmiştir. Ayrıca onlar; yaşanan bu güçlüklerin bir araya gelmesi nedeniyle kurumların ve organizasyonların liderliğin her seviyesinde güven ortamını yeniden tesis etmek için daha pozitif liderlik biçimlerine olan arayışının hızlandığını ifade etmiştir.

Dolayısıyla, işletmeler karşılaştıkları bu zorlukların üstesinden gelerek bütün liderlik seviyelerinde güveni tekrar tesis edebilecek, üstün bir ahlaki anlayışla çalışanların öz benliklerini ortaya çıkartabilecek, onların risk almalarını ve şeffaf bir iletişim ağı oluşturarak özgürce diyaloga geçmelerini sağlayacak ve bu sayede çalışanların dış çevreden elde etmiş oldukları bilgileri organizasyonun bilgisi haline getirmelerine yardımcı olacak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Hakiki liderlik tarzı bahsedilen bütün bu unsurları sahip olduğu özellikleri (öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık) itibarıyla karşılamaktadır.

Bu bağlamda hakiki liderler öz farkındalık özellikleri ile motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliklerinin farkına varıp ona güvenirken, bilgiyi dengeli değerlendirmeleriyle olumlu ve olumsuz yanlarını, özellik ve niteliklerinin kabul ederek bu konudaki objektif olmayı başarmaktadır (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışıyla da içsel değerleri ile tutarlı kararlar verip buna uygun davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda hakiki liderler, sahip oldukları ilişkisel şeffaflık özelliği ile yüksek düzeyde açıklık gösterirken kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlamaktadırlar (Gardner ve diğ., 2005).

Bahsedilen bu özellikler ise mevcut durumun çok iyi analiz edilerek isabetli bir stratejik seçim yapılmasına, dış çevreden gerekli bilginin elde edilmesi sayesinde girişimsel fırsatların takibini ve yakalanmasını sağlayarak bunların yeni ürün

geliştirme gibi birtakım uygulamalara dönüştürülmesine ve bu sayede rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasına katkı sağlayacaktır. Görüldüğü gibi vurgulaman bu hususlar çerçevesinde hakiki liderlik tarzı firmalar arası rekabet avantajının ve üstün performans kaynağının önemli bir unsuru olarak kendini göstermektedir.

Bu yüzden böylesine dinamik ve bir anlamda kaotik özellikler sergileyen çevresel ortamda işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi ve uzun vadede hayatta kalabilmesi her geçen gün daha da zorlaşmıştır. Dahası, bahsedilen bütün bu değişimleri gerçekleştirebilecek liderlere olan ihtiyacın karşılanması da gittikçe güçleşmiştir. Bu nedenle işletmeler; dinamik ve bir anlamda kaotik özellikler sergileyen böylesi bir çevresel ortamda rakipleri karşısında nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacaklarının ve uzun vadede ne şekilde hayatta kalacaklarının yollarını aramaya başlamışlardır. Dolayısıyla işletmelerin bahsedilen bütün bu sorunlara cevap bulabilmesi hem etkinlik ve verimlilikleri açısından hem de ortalama üstü kar elde ederek uzun vadede hayatta kalabilmeleri açısından için çok kritik bir konu haline gelmiştir.

Bu nedenle bu çalışmanın amacı; yukarıda ayrıntılarıyla belirtilmiş olan bütün bu sorunların çözümüne katkı sağlaması için hakiki liderlik, öğrenme, girişimcilik, yeni ürün geliştirme yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Aynı zamanda yürütülen bu çalışma; yukarıda da değinildiği gibi uzun zamandan beridir stratejik yönetim yazınında cevabı aranan firmalar arası üstün performansın nedenleri nedir (Barney, Clark, 2007) ? sorusunun cevaplanmasına katkı sağlayacak olması, işletmelerin ortalama üstü kar elde ederek rakipleri karşısında nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacakları konusunda onlara yol gösterecek olması ve günümüzün yüksek hızlı değişimlerinin yaşandığı dinamik çevresel ortamında ortaya çıkan problemlerin nedenleri ve çözüm önerileri konusunda hem ilgili literatüre hem de sektörde bulunan firmalara yol gösterecek olması nedeniyle önem arz etmektedir. Ayrıca; yerli ve yabancı literatür incelendiğinde, işletme kaynaklarına dayalı olarak geliştirilen yetenekler ve bunların çalışan ve firma performansına etkisine yönelik çalışmalar mevcutken özellikle bu yeteneklerden öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinin geliştirilmesinde hakiki liderliğin rolü ve buna bağlı olarak firma performansının ne şekilde etkilendiğine yönelik bir

Çalışma yapılmadığı görülmüştür. Yürütülen alışma bu yönüyle de yerli ve yabancı literatüre katkı sağlayacağından dolayı önem arz etmektedir.

Yürütülen bu araştırma; yöntemi bakımından nicel araştırma yönelimini esas alan bir metodoloji, ontolojik açıdan nesnelci ve epistemolojik açıdan ise pozitivist bir yaklaşıma sahiptir. Araştırma evrenini Marmara bölgesinde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Ancak zaman ve kaynak bakımından Marmara bölgesinde bulunan tüm orta ve büyük ölçekli işletmelere ulaşmak mümkün olmadığından araştırma örneklemini olarak İştambul ili ve çevresinde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. Bu bakımdan araştırma kapsamında kolayda örnekleme yöntemiyle İştambul ve çevresinde bulunan üretim ve hizmet sektöründe yer alan orta ve büyük ölçekli toplam 119 işletme ele alınmış ve veriler anket yöntemiyle elde edilmiştir. Bu bağlamda bir araştırma modeli ve hakiki liderlik, öğrenme, girişimcilik, yeni ürün geliştirme yetenekleri ve firma performansı değişkenlerine ait hipotezler geliştirilmiştir.

Yürütülen bu çalışma; beş bölümden oluşmaktadır. **Birinci bölüm** giriş bölümü olup çalışılan konu hakkında bilgi verilerek neden böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulduğu tümden gelim yöntemiyle açıklanarak konunun amacı ve önemi belirtilmiştir. Ayrıca konu akışı içinde ele alınan değişkenler hakkında da bilgi verilmiştir. **İkinci bölümde;** liderlik konusu ele alınmıştır. Bu kapsamda liderlik kavramının ne olduğu, tarihi, benzer kavramlarla olan ilişkisi ve liderlik yaklaşımları ele alınarak etik, dnşmc, hizmetkar, ruhsal liderlik tarzlarına ve özellikle çalışmanın temel değişkenlerinden birini oluşturan hakiki liderlik tarzına değinilmiştir. **nc bölümde;** rekabet avantajı kavramı ve rekabet stratejileri konuları ele alınmıştır. Bu bağlamda; strateji kavramı açıklanmaya çalışılmış olup stratejik yönetim literatüründeki iki temel rekabet stratejisi olarak pozisyon okulu rekabet stratejisi ve kaynak tabanlı rekabet stratejileri incelenmiştir. Yine bu bölümde; Kaynak Tabanlı Teori (KTT) ve işletme yetenekleri konusu detaylı bir şekilde ele alınarak özellikle KTT' nin gelişimi, kaynak tabanlı teoriye göre kaynak ve yetenek kavramları irdelenmiştir. Bu kapsamda; kaynak ve yeteneklerin oluşumu, türleri, özellikleri, rekabet avantajı elde edilmesindeki rolleri gibi konulara değinilmiş olup bu çalışma da yer alan öğrenme, yeni ürün geliştirme ve girişimcilik yeteneklerinden bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde firma performansı konusu ele alınmıştır. **Dördüncü bölümde;** alışmanın teorik öngörüsü ve kavramsal erevesi açıklanarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve metodolojisine

değinilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkilere yer verilmiş ve verilerin analiz sonuçları irdelenmiştir. **Beşinci bölümde;** araştırma sonuçları tartışılmış ve gelecekte yürütülebilecek çalışmalarla ilgili ve işletmecilik alanı bazında tavsiyelerde bulunulmuştur.



2. LİDERLİK

Liderlik, önemli bir teorik ve pratik bir yönetim akımı olarak ortaya çıkmıştır. Yüksek öğrenim alanı olarak liderlik; psikoloji, sosyoloji ve tarih gibi çok sayıda akademik alana ek olarak iş, aile ve sosyal deneyim gibi gerçek yaşam kaynaklarından meydana gelmiştir. Bu nedenle tecrübe ile bilginin entegrasyonunu gerektirmektedir (Densten, Gray, 2001, 119).

Liderlik beşerî bilimlerdeki en önemli konulardan birini oluşturmaktadır ve aynı zamanda tarihsel olarak en az anlaşılmış konulardan birisidir. Liderlik iki nedenden ötürü önemlidir. Birinci neden, liderlik kolektif çabanın nasıl organize edileceği problemini çözerek organizasyonel etkinliğin anahtarını sunmaktadır. İyi liderlere sahip olan organizasyonlar (hükümetler, şirketler, üniversiteler, hastaneler, ordular) gelişmekte ve başarılı olmaktadır. Organizasyonlar başarılı olduklarında finansal ve psikolojik durumları da gelişmektedir. İkincisi ve ahlaki açıdan daha da önemlisi, kötü liderler kendi alanlarındaki konular üzerinde çok kötü bir mutsuzluğa neden olmaktadır (Hogan, Kaiser, 2005, 169).

Tarih boyunca insanlar belirli nedenlerle ve birtakım amaçlarını gerçekleştirmek için bir lider etrafında bir araya gelmiştir. Krallıklardan ordu yönetimine ve kiliseye kadar yönetim olgusunun yer aldığı birçok alanda liderlikten söz etmek mümkün olmuştur. İşlevsel olarak tarih boyunca liderliğin birçok uygulama alanından bahsetmek mümkündür.

Bununla birlikte uzun bir zamandır ilgi çekmesine ve öneminin anlaşılmasına rağmen liderliğin gerçekte ne olduğu veya nasıl tanımlanacağı konusunda araştırmacılar tarafından fikir birliğine varılamamıştır (Bolden, 2004, 4).

Bu bakımdan yukarıda da bahsedildiği gibi çok geniş bir uygulama alanı ve derin bir tarihi geçmişe sahip olan liderlik konusunda bilimsel çalışmaların yapılması ve liderliğin ne olduğuyla ilgili açıklayıcı ve tanımlayıcı teorilerin öne sürülmesi ancak 1900' lü yıllarda başlayabilmiştir. Bu kapsamda yürütülen bilimsel çalışmalarda araştırmacılar tarafından dönemsel olarak farklı liderlik teorileri ele alınmıştır.

19'ncu ve 20'nci yüzyıllarda liderlikte Büyük Adamlar Teorisi çok popüler olmuştur. Bu teoride, liderlik özelliklerinin özellikle de üst sınıftan olan insanlar tarafından kalıtımsal olarak aktarıldığına inanılıyordu. Büyük adam, doğuştan gelen bir özellikti. Sonradan olunmuyordu (Kirkpatrick, Locke, 1991, 48).

Ancak liderlik özelliği olarak belirlenen belirli kilit özelliklerin lider olmayan insanlarda da bulunması, bu teorinin açıklamakta zorlandığı konulardan birisi olmuştur. Lider olmayıp ta belirlenen bu kilit özelliklere sahip olan çok sayıda insanın bulunduğu görülmüştür.

Özellikler yaklaşımının etkili liderlerin özelliklerini açıklamasında ki yaşadığı bu sorunlar sonucunda, 1950'li yılların başlarında davranışsal yaklaşım ortaya çıkmış ve birçok araştırmacı yöneticilerin işlerinde ne yaptıklarıyla daha yakından ilgilenmeye başlamıştır. Bu kapsamda; yöneticilerin zamanlarını nasıl geçirdikleri ve yönetim işleri için tipik faaliyet modelleri, sorumluluklar ve fonksiyonlar incelenmiştir. Bazı araştırmalar yöneticilerin talepler, kısıtlamalar ve işlerindeki rol çatışmalarıyla nasıl başa çıktığını ele almıştır. Yönetimsel çalışmalar üzerindeki araştırmaların çoğunda doğrudan gözlem, günlükler, iş tanım anketleri ve mülakatlardan elde edilen anekdotlar gibi tanımlayıcı data toplama metodu kullanılmıştır (Yukl, 2013, 12).

Yüzyılın ortalarında ise önde gelen bir teorisyen olan Ralph Stogdill (1948) liderlik literatürünü kapsamlı bir gözden geçirmesi sonucunda, bir kişinin bazı özelliklerin kombinasyonuna sahip olmasının onu bir lider yapmayacağı çıkarımında bulunmuştur (Stogdill, 1948'den aktaran Kirkpatrick ve Locke, 1991, 48).

Stogdill (1974) yapmış olduğu çalışmalar sonucunda liderliğin sosyal bir durumdaki kişiler arasında var olan bir ilişki olduğunu ve bir durumda lider olan kişilerin başka durumlarda lider olması gerekmediğini ortaya koymuştur. (Stogdill, 1974' den aktaran Greenwood, 1996, 5). Bu aşamadan sonra literatürde durumsallık yaklaşımı görülmeye başlanmıştır.

Liderlik teori ve okullarının tarihsel gelişimi ve etkili oldukları dönemler “The Nature of Leadership” (Antonakis ve Day, 2018) adlı kitaptan derlenerek aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Liderlik Teori ve Okullarının Tarihsel Gelişimi ve Etkili Oldukları Dönemler

LİDERLİK OKULU	GENEL OLARAK AKTİF OLDUĞU DÖNEMLER	İÇERİKSEL AÇIKLAMASI	
Özellikler Liderlik Okulu	1900-1960 1980-2020	Mann, 1959; Stogdill, 1948	Liderliğin bilimsel çalışması, 20nci yüzyılın başlarında tarihin şekillenmesini olağanüstü bireylerin bakış açısı yoluyla ele alan büyük adamlar ya da özellik tabanlı perspektif ile başlamaktadır. Bu düşünce okuluna göre; belirli kişilik özellikleri, lider olanları lider olmayanlardan ayırmaktadır. Bu nedenle liderlik araştırmacıları, etkili liderlikle ilişkilendirildiği düşünülen kişilik özelliklerindeki güçlü bireysel farklılıklar üzerine odaklanmıştır.
Davranışsal Liderlik Okulu	1940-1970	Ohio State Üniversitesi Liderlik Uygulamaları (Stogdill, Coons, 1957) Michigan Üniversitesi Liderlik Uygulamaları (Katz ve diğ., 1951)	Bu araştırma alanı, liderlerin nasıl hareket ettikleri ve takipçilerine nasıl davrandıkları ile ilgilenmiştir. İki etkili araştırma alanı, Ohio State ve Michigan Üniversitesi Liderlik Okullarıdır. Bu çalışmalarda genel olarak; destekleyici, kişiye yönelik liderlik ve görev odaklı liderlik olarak adlandırılan iki kapsayıcı liderlik faktörü tanımlanmıştır. Diğer yapılan çalışmalar (Blake ve Mouton, 1964), bu iki araştırma alanını organizasyon düzeyindeki etkilerine göre genişletmiştir.
Koşul Bağlılık Liderlik Okulu	1960-2000	Etkin Liderlik Modeli Fiedler (1967, 1971) Normatif Karar Verme Teorisi Vroom, Yetton, 1973; Vroom, 1976; Vroom, Jago, 1988 Amaç Yol Teorisi House, 1971	Bu liderlik hareketi büyük ölçüde Fiedler (1967,1971)'in etkin liderlik modeliyle anılmaktadır. Bu modele göre göre uygulanan liderlik tarzını; lider ile üyeler arasındaki ilişkiler, görevin yapısı ve liderin pozisyon gücü gibi faktörler belirlemektedir. Liderlik etkinliği, liderin özellikleri ile durum arasındaki etkileşimin bir sonucudur. Normatif karar verme teorisi ve amaç yol teorisi, alanın bilinen diğer liderlik teorilerini oluşturmaktadır.

Tablo 1- devam

Bağlamsal Liderlik Okulu	1960-2020	Hall, 1976 Hofstede, 1980; Meade, 1967 Kluckhohn, Strodtbeck, 1961; Triandis, 1995	Bu perspektif; liderin hiyerarşik seviyesi, ulusal kültür, lider-takipçi cinsiyeti, organizasyonel özellikler ve diğer faktörler arasındaki krizler gibi bağlamsal faktörlerin nasıl belirli liderlik davranışlarını engellediğini veya belirli liderlik davranışlarının ortaya konulmasına sebep olduğunun açıklanması bakımından geniş bir konu alanını içermektedir.
İlişkisel Liderlik Okulu	1970-2020	Dikey Çift Bağlantı Teorisi Dansereau, Graen, Haga, 1975 Lider Üye Değişim Teorisi (LMX) Graen, Uhl-bien, 1995	Bu hareket, orijinalinde dikey çift bağlantı teorisi (Dansereau, Graen ve Haga, 1975) olarak terimleştirilen şey üzerine dayanmaktadır. Sonrasında ise; lider üye değişim (LMX) teorisine (Graen ve Uhl-bien, 1995) evrilmiştir. LMX teorisi; lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır. Lider ve takipçileri arasındaki yüksek kaliteli ilişkiler (yani grup içi) güven ve karşılıklı saygıya dayanırken, bir lider ile takipçileri arasındaki düşük kaliteli ilişkiler ise (yani grup dışı) sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayanmaktadır.
Şüpheli Liderlik Okulu	1970-1980	Eden, Leviatan, 1975; Rush, Thomas, Lord, 1977 Gemmell, Oakley, 1992; Meindl, Ehrlich, 1987; Pfeffer, 1977	Bu teori; liderlerin davranış tarzlarının büyük ölçüde performans çıktılarına atfedilen hususlara göre şekillendiğini ele almakta ve bireylerin kafalarında düşündükleri örtük liderlik teorilerini yansıtmaktadır. Bu teoriye göre liderlik; ilgili birimin ne kadar iyi performans gösterdiğine yönelik bir kişiye yapılan bir atıftır. Bu teorideki başka bir araştırma hattı ise, liderliğin var olup olmadığından hatta gerekli olup olmadığından şüphe ederek liderliğin organizasyonel performans için fark yaratıp yaratmadığını sorgulamıştır.
Bilgi İşleme Liderlik Okulu	1980-2020	Lord, Foti, De Vader, 1984; Balkundi, Kilduff, 2006; Wofford, Goodwin, Whittington, 1998	Bu teori; çoğunlukla bir liderin kişisel özellikleri (yani bireysel özellikler) ile takipçilerinin lider hakkındaki prototipik beklentilerinin eşleştirilmesi yoluyla nasıl ve niçin meşrulaştırıldığını (yani onaylanmış etki) anlamak üzerine odaklanmıştır.

Tablo 1- devam

Yeni Liderlik Okulu (Karizmatik, Vizyoner, Dönüşümsel)	1970-2020	House, 1977 Bass, 1985a; Bass, 1985b Bass, Avolio, 1994 Bass ve diğ., 1987; Bennis, Nanus, 1985; Conger, Kanungo, 1998	Bu hareketin itici gücü, bir zamanlar liderlik paradigmalarının esas olarak işlemsel olduğunu iddia eden yani işlemsel yükümlülüklerin karşılıklı olarak karşılanmasına odaklanan House (1977) 'un karizmatik liderlik teorisine dayanmaktadır. Ancak Bass, transformasyonel olarak adlandırdığı ve idealize edilmiş bir misyon ve bir amaç duygusu üzerine odaklanan farklı bir liderlik biçiminin gerekli olduğuna inanıyordu. Bu bakımdan Dönüşümsel (Transformational), karizmatik ve neo-karizmatik yaklaşımlar başlığı altında kategorize edilen diğer modeller şu anda en baskın liderlik paradigmasını oluşturmaktadır.
Biyolojik ve Evrimsel Liderlik Okulu	2010-2020	Ilies, Gerhardt, Le, 2004; Arvey ve diğ., 2006; De Neve ve diğ., 2013	Bu perspektif, gözlemlenebilir bireysel farklılıkları (biyolojik değişkenler veya süreçler gibi) doğrudan ölçerek pozitif bilimlere dayanmaktadır. Ayrıca evrimsel süreçler yoluyla uyarlanabilir davranışların nihai nedenlerini de dikkate almaktadır. Bu araştırma alanı yenidir ve liderliği ortaya çıkaran kalıtsallık, liderlikle ilişkilendirilen spesifik genleri tanımlamayı ve liderlik rolü gösterme gibi hususlarla ilgilenmektedir.

Antonakis, John, David V. Day. 2018. **Leadership: Past, Present, and Future. The Nature of Leadership**. Ed. John Antonakis, David V. Day. Third Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications. 3-26

2.1. Liderlik Kavramı

Klasik Batı ve Doğu literatüründe liderliğin etkili örgütsel ve toplumsal bir işleyiş için hayati önem taşıdığına dair yaygın bir inanç görülmektedir. Bununla birlikte liderlik pratikte tanımlanması kolay olmasına rağmen kavramın kesin bir tanımını yapmak zordur. Liderliğin karmaşık doğası göz önüne alındığında, spesifik ve yaygın olarak kabul edilen bir tanım bulunmamaktadır. (Day, Antonakis, 2012, 4-5). Liderliğin ne olduğu ile ilgili yerli ve yabancı literatürde birçok tanım yapılmıştır.

Liderlik tanımlarının çoğunun özünde iki işlev vardır. Bunlar; yönlendirme ve etki yaratmadır. Bu işlevlerin her biri farklı şekillerde gerçekleştirilebilir ve bu farklılıklar birçok liderlik modelini birbirinden ayırmaktadır (Leithwood ve diğ., 2004, 20).

Liderlik, genel yönetim teorisi içinde yer almaktadır. Çünkü, liderlik insanlar ve diğer kaynaklarla birlikte çalışarak örgütsel hedeflere ulaşmaya odaklanmaktadır. Bu fonksiyonu tarif etmek için yönlendirmek, önderlik etmek, harekete geçirmek ve denetlemek gibi çeşitli terimler kullanılmış ve nasıl bir lider olunacağı ya da liderin yapmış olduğu şeylerin geçirdiği evrime dair çeşitli görüşler öne sürülmüştür (Wren, Bedeian, 2009).

Liderlik genel olarak organizasyonlardan sorumlu olan insanlar bakımından tanımlanmış ve bu özellikteki insanlarda lider olarak ifade edilmiştir. Liderliği kavramsallaştırmanın alternatif bir yolu da bir an için insanlığın kökeni hakkında düşünmekle elde edilebilmektedir. İnsanlar, yaşayan hayvan grupları olarak evrim geçirmiştir. Çünkü, sayıca fazla olmak güvenlik sağlamaktadır. İki milyon yılı aşkın insanlığın tarih öncesi dönemi boyunca çeşitli insansı gruplar, kaynakları kontrol etmek için rekabet halinde olmuşlardır ve rekabet tipik olarak oldukça acımasız olmuştur (Hogan, Kaiser, 2005, 171).

Liderlik kavramı; organizasyon teorisi ve pratiğine ve dolayısıyla organize eylemin doğasını ve olanaklarını şekillendirme ve anlama şeklimize nüfuz etmekte ve yapılandırmaktadır. Bu nedenle liderliğin yokluğu, genellikle organizasyonun yokluğu olarak görülmektedir (Smircich, Morgan, 1982, 257).

Stogdill (1950) göre liderlik; hedef belirleme ve hedefin başarılmasında organize olmuş bir grubun aktivitelerini etkileme süreci olarak düşünülebilir (Stogdill,1950,3'den aktaran. Bryman, 2013, 1). Liderlik hem özelleşmiş bir rol hem de sosyal etki sürecidir. Bu süreçte bir bireyden daha fazlası rol oynayabilir fakat herhangi bir grup ya da organizasyon içinde bazı rol farklılıklarının meydana geldiği varsayılmaktadır. Hem rasyonel hem de duygusal süreçler liderliğin temel yönleri olarak görülmektedir (Yukl, 2013, 7-8).

Hogan ve Kaiser (2005, 172) göre liderlik; göreceli olarak rekabette iyi performans gösteren bir grup oluşturmak ve bunu idame ettirme yeteneği bakımından tanımlanmıştır. Bu bakımdan, liderliğin grubun zaman içindeki performansı açısından değerlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Lider olmak üzerine adlı eserinde Bennis (2009); liderlerin kendilerini bütünüyle ifade edebilen insanlar olduğunu, yani güçlü ve zayıf yönlerini tanıyan ve bu zayıf yönlerini telafi etmek için güçlü yönlerini nasıl kullanacaklarını bilen insanlar olduklarını ifade etmiştir. Ayrıca; ne istediklerini, neden istediklerini ve bu isteklerini yerine getirebilmek için destekçilerinin ve diğer insanların yardımını alma konusunda onlarla nasıl iletişime geçeceklerini, nihayetinde ise hedeflerini nasıl başaracaklarını bilen kişiler olduklarını belirtmiştir.

Liderlik; lider ve takipçi, takipçi grupları veya kurumlar arasında meydana gelen resmi veya gayri resmi bağlamda kökleşmiş ve hedefi etkileyen bir süreçtir. Liderlik bilimi, bu sürecin ve sonuçlarının sistematik bir incelenmesi ve bu sürecin liderin özelliklerine ve davranışlarına, liderin özellikleriyle ilgili gözlemci çıkarımlarına ve işletmenin öncülüğünde elde edilen sonuçlarla ilgili gözlemci niteliklerine bağlı olduğunu göstermektedir (Antonakis, Day, 2018, 5).

Bir firmadaki liderlik; yöneticileri, firma yönetimini, grupların, iş birimlerinin ve yan kuruluşların üst düzey yönetimini ve ürün teslimat seviyesindeki operasyonel yönetimi içermektedir. Yöneticiler genellikle şirketin görevlileridir. Yöneticiler ve diğer üst düzey şirket yönetimi stratejik yönelimi, politikaları, ilkeleri ve değerleri belirlemekten ve yönetişimi, raporlamayı ve etik davranışları sağlamaktan sorumludur. Ayrıca şirketin hedeflerini, performans kriterlerini ve sosyal sorumluluk hedeflerini karşılamasını sağlama konusunda genel sorumluluk sahibidirler. (Rainey, 2006, 336).

Bütün bu tanımlamalar ışığında liderlik; yönetim olgusunun yer aldığı her aşamada firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılarak bir takım organizasyonel ya da bireysel hedeflerin gerçekleştirebilmesi için formel veya informal olarak belirli bir grup insanı belirlenmiş olan bu hedefler doğrultusunda etkileme, harekete geçirme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan liderliğin organizasyonel performansın temel belirleyicilerinden birini oluşturduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. İşletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajını elde ederek bunu sürdürülebilir kılmalarında liderliğin çok önemli katkısı olmaktadır. Bu yüzden organizasyonda içinde her seviyede bulunan liderlerin ve kullandıkları liderlik tarzlarının firma başarısı için büyük önem taşıdığı görülmektedir.

2.2. Liderlik ve Benzer Kavramlarla İlişkisi

Liderlik kavramının tanımlanmasında bugüne kadar birçok kavram kullanılmış ve genellikle de liderlik bu kavramlarla (idare, yönetim, güç, denetim ve kontrol vb.) karıştırılmıştır. Özellikle bu kavramlardan yönetici, liderlik ve yönetim en çok karıştırılan kavramlar olmuştur. Bundan dolayı, liderlik kavramının net bir şekilde anlaşılabilmesi için bu kavramlar arasındaki farkın açıklığa kavuşturulması önem arz etmektedir (Özşahin, 2011, 11).

Liderlik ve yönetim arasındaki temel fark, kuruluşlar ve toplum için kendi fonksiyonlarında yatmaktadır. Liderliğin işlevi, değişim yaratmak iken yönetimin işlevi, istikrar sağlamaktır. İstikrar; planlama, organize etme, yönetme, kontrol etme ve etkili personel sağlayarak rutin, artan ve sürekli değişimi yöneterek yaratılmaktadır (Barker, 1997, 349).

Bir kişi yönetici olmaksızın lider olabildiği gibi (informel lider gibi) lider olmaksızın da yönetici olabilir. Aslında yönetici unvanına sahip olan bazı kişiler, herhangi bir asta sahip olmayabilir (finansal muhasebe yöneticisi gibi). Ancak, hiç kimse liderlik ve yöneticiliğin eşit olduğunu ileri süremez fakat birbirlerini ne derece kapsadıkları konusunda keskin bir anlaşmazlık bulunmaktadır (Yukl, 2013, 6).

Liderliğin ne anlama geldiğini anlamak için öncelikle benzer kavramlarla arasındaki farkın anlaşılması gerekmektedir. Bennis (2009) yönetici ve lider arasındaki farkı On Becoming a Leader adlı kitabında aşağıdaki gibi özetlemiştir.

Tablo 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Yönetir	İnovatiftir
Kopyalar	Orijinaldir
Devam ettirir	Geliştirir
Odak noktası; sistem ve yapı	Odak noktası; insanlar
Kontrole dayanır	Güven verir
Kısa dönemli perspektif	Uzun dönemli perspektif
Nasıl ve ne zamana odaklanır	Ne ve niçin' e odaklanır
Gözü astlarının üzerindedir	Gözü ufuktur
Taklit eder	Yaratır
Statükoyu korur	Statükoyla mücadele eder
Klasik iyi bir askerdir	Kendi başına bir şahıstır
Şeyleri doğru yapmaktadır	Doğru şeyleri yapmaktadır

Bennis, Warren. 2009. **On Becoming a Leader**. Twentieth Anniversary Edition. Basic Books. New York.

2.3. Liderlikle ilgili Yaklaşımlar

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisi muhtemelen yazılı ilk liderlik teorilerinden biridir. Eski zamanlarda bilim insanları, büyük liderlerin özelliklerini özellikle de onları takipçilerinden ayıran özellik veya nitelikleri belirlemeye çalışmışlardır. Tipik olarak bu özellikler; zekâ, değer ve görünüm gibi bir liderin kişisel özellikleri olarak görülmektedir. Genel olarak liderlerin, takipçilerini etkili bir şekilde kontrol etme ve etkileyebilmesi için sahip olmaları gereken üstün özellikler olduğuna inanılıyordu (Gehring, 2007, 45).

20'nci yüzyılın başlarında liderlikte Büyük Adamlar Teorisi, Özellikler Teorisine dönüşmüştür. Burada bahsedilen özellikler; insanların kapasiteleri, motivasyonları ya da davranış paternleri gibi genel karakteristiklerine atıfta bulunmaktadır. Özellik teorileri liderin özelliklerinin kalıtsal ya da elde edilip edilmediği ile ilgili varsayımlarda bulunmuyordu. Onlar; basit olarak lider olanları lider olmayanlardan ayıran liderlik karakteristiklerini öne sürmekteydiler. Bu özellikler yoğun olarak kalıtıma bağlı olan uzunluk ve ağırlık gibi fiziksel özellikler olabildiği gibi öğrenme ve deneyime bağlı olan endüstri bilgisi de olabilmekteydi (Kirkpatrick, Locke, 1991, 48).

Özellikler yaklaşımı; kişilik, motivasyonlar, değerler ve yetenekler gibi liderlik özelliklerini vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın temelinde, bazı insanların sahip olmadığı birtakım özelliklerin bahsedildiği doğal liderlerin olduğu varsayımı yatmaktadır. İlk liderlik teorileri yönetim başarısını; bitmek bilmeyen bir enerji, kuvvetli sezgi gücü ve karşı konulamaz ikna gücü gibi doğal yeteneklere bağlamıştır. 1930'larda ve 1940'larda yapılan yüzlerce özellik çalışmasında bu zor nitelikler keşfedilmeye çalışılmıştır. Fakat bu devasa araştırma çabası liderlik başarısını garanti edebilecek herhangi bir özelliği bulmakta başarısız olmuştur. Başarısızlığın nedeni, özelliklerin grup performansı ya da lider gelişimi gibi gecikmiş bir sonucu nasıl etkileyebileceğini açıklayabilecek nedensel bağlamdaki aracı değişkenlere dikkat gösterilmemesiydi. Temel araştırma metodu herhangi bir açıklayıcı süreç olmaksızın bireysel lider özellikleri ve lider başarı kriteri arasında anlamlı bir korelasyon aramak olmuştur (Yukl, 2013, 12).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

1940'ların sonlarında yapılan araştırmalar liderliği, liderlik ve takipçi arasındaki davranışsal etkileşim açısından incelemeye başlamıştır. Liderlik; doğası gereği genellikle gözlemlenemeyen, kişisel bir özellik veya özellikten ziyade gözlemlenebilir bir süreç veya etkinlik olarak görülmekteydi. Bu teoriye göre etkili liderleri etkisiz liderlerden ayırt etmenin yolu, kişilik ya da bir zekâ testinde nasıl davrandıklarından daha çok takipçileri ya da potansiyel takipçileriyle etkileşime geçtiklerinde nasıl davrandıkları olmuştur. Bu liderlik teorisi iki konuyla ilgilenmiştir. İlk konu lider davranışının boyutuyla ilgilenmiştir. Bu konu, lider davranışındaki farklılıkları tanımlamak için ne gibi anlamlı kategoriler ya da faktörler kullanılabileceği ya da lider davranış stillerini veya paternlerini tanımlamak için ne gibi özel boyutlar kullanılabileceği gibi sorularla ilgilenmiştir. İkinci konu, farklı liderlik davranışının göreceli etkinliği ile ilgilenmiştir. Bu konu ise, etkili liderleri, etkisiz liderlerden ayırmak için ne gibi kategori ya da faktörlerin kullanılabileceği ya da en uygun liderlik stiline ne olacağı sorularını cevaplamaya çalışmıştır (Jago, 1982, 319). Kısaca bu liderlik teorisin temel fikri; liderleri, liderlik sürecinde etkin ve başarılı yapan unsurun liderin bireysel özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde ortaya koymuş olduğu davranışlar ile liderlik yaptığı grupla olan ilişkilerinin özellikleri olmuştur (Koçel, 2014).

Bu paradigma içinde yürütülen araştırmalar, davranışsal liderlik okulu olarak bilinmektedir. Davranışsal liderlik okulunun liderlik araştırmalarına büyük ampirik katkılarından biriside, iş odaklı ve kişi odaklı davranış olmak üzere iki geniş liderlik davranışı sınıflandırması tanımlamak olmuştur. Davranışsal paradigmanın ikinci büyük katkısı, daha rafine edilmiş ve daha detaylandırılmış kişi ve görev odaklı liderlik davranışı tanımlamak olmuştur (House, Acitya, 1997, 420).

Liderlikte davranış araştırması, liderlikte durumun ya da bağlamın rolünün kabul edilmesi yönündeki bir adımı oluşturmaktadır. Özelliklerin aksine davranış, potansiyel olarak sadece liderlerin mizacından değil aynı zamanda liderlerin karşılaştıkları durumlar tarafından da etkilenmektedir (Vroom, Jago, 2007, 19).

Bu araştırma alanı, liderlerin nasıl hareket ettiklerine ve onların takipçilerine nasıl davrandıkları üzerine odaklanmıştır. Bu konuda etkili olan Ohio State (Stogdill, Coons, 1957) ve Michigan Üniversitesi liderlik uygulamaları (Katz ve diğ., 1951), kişi odaklı liderlik ve görev odaklı liderlik olarak adlandırılan iki önemli faktör tanımlamışlardır. Diğerleri (Blake, Mouton, 1964 gibi) bu araştırmaları organizasyon seviyesine genişletmiştir (Antonakis, Day, 2018, 9).

Her iki araştırma programının ortak noktası, liderlerin davranışlarına ilgilenmektir. Onlar, standart testlerdeki performansla gösterilen liderlik özellikleriyle değil, liderin liderlik rolünü yerine getirmedeki eylemleriyle ilgilenmektedir. Örneğin; Ohio State Üniversitesi Çalışmaları, göz önüne alınması gereken bağımsız davranış boyutları ve başlangıç yapısı üzerine odaklanmaktadır. İlki; karşılıklı güven oluşturulması, iki yönlü iletişim, uyum ve iş ortamı içinde ve dışında bir insan olarak çalışanlarla ilgilenmiştir. İkincisi ise; iş ilişkileri, çalışma programları, çalışma yöntemleri ve başarının tanımlanmasıyla ilgilenmiştir (Vroom, Jago, 2007, 19).

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State liderlik çalışmaları genel olarak yönetim ve örgütsel davranış alanlarına ve özellikle liderlik alanlarına katkıda bulunmuştur. Bu katkılar birkaç kategoride özetlenebilmektedir. Süreç katkıları, liderlik olaylarının incelenmesinde disiplinler arası bir yaklaşımın kullanılmasının yanı sıra yüksek kaliteli araştırmaların yapılmasına tutarlı bir vurgu yapılmasını içermektedir. Kavramsal olarak Ohio State Üniversitesi çalışmaları, liderlik alanının odağını evrensel bir özellik yaklaşımından daha durumsal davranış temelli bir görüşe kaydırmaya yardımcı olmuştur. Metodolojik olarak Ohio State Üniversitesi çalışmaları, programlı bir yapı doğrulama ve soruşturma modeline katkı sağlamıştır ve gelecek araştırmalar için kullanışlı bir araştırma enstrümanı sunmuştur (Schriesheim, Bird, 1979, 135).

Ohio State çalışmalarında araştırmacılar öncelikle askeri ve organizasyonel liderlerde gözlemlenen bir davranış listesi geliştirmişlerdir. Daha sonra ise çeşitli grup üyelerinden onların liderlerinde bu davranışlardan kaç tanesini gösterdiklerini belirtmeleri istenmiştir. Ardından faktör analizi yoluyla davranış listesini az sayıdaki prototip lider aktivitelerine indirgemişlerdir (Vugt, 2006, 361).

Araştırmacılar aynı zamanda farklı durumlarda liderler tarafından evrensel olarak sergilenen davranışların tanımlanmasıyla ilgilenmişlerdir. Yürütülen bu liderlik çalışmalarında “Consideration” ve “Initiation structure” olmak üzere iki temel liderlik davranışı türü çıkarımında bulunulmuştur. “Initiation structure” yetkili ve göreve odaklı bir bireyin özelliğidir. “Consideration” ise demokratik ve kişiler arası ilişkilere yönelik bir bireyin karakteristiğidir (Dale, Weinberg, 1989, 3).

Bunlardan yapı olarak adlandırılan ilk faktör; grup etkileşiminin organize edilmesi, grup üyelerine rol ve görevler verilmesi, standartların belirlenmesi, sürdürülmesi ve astların performansının değerlendirilmesi gibi davranışlardan oluşmaktadır. Kişiyi dikkate alma olarak adlandırılan ikinci faktör ise; grup üyelerinin iyiliği ve refahı için ilgilendiğini gösterilmesi, onların karar verme süreçlerine dahil edilmesi, görüş ve önerilerinin dinlenilmesi ve onlara eşit olarak davranmak gibi hususlardan oluşmaktadır (Fiedler, 1981, 622).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

İkinci dünya savaşından sonra başlayan davranışsal liderlik teorileri, liderliğin kişisel özelliklerini reddeden liderlik kavramları hakkında yeni yollar açmıştır. Amerikalı bilim insanları, insan davranışlarının diğer şeyler gibi bilimsel olarak tahmin edilebileceği ve açıklanabileceği fikrini öne sürmüşlerdir. Bu konuda türünün ilk çalışması Iowa üniversitesinden Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Davranışsal liderlik yaklaşımı en iyi liderlik stilini tanımlama üzerine odaklanmıştır. Iowa Üniversitesinde davranışsal liderlik çalışmaları üzerine yapılan araştırmalar; demokratik, otokratik ve serbest bırakma stillerini ortaya çıkarmıştır. Bu konuda yürütülen başka bir ünlü çalışma ise Rensis Likert öncülüğünde Michigan Üniversitesinde yapılmıştır. Likert, görev odaklı(job-centered) ve çalışan odaklı (employee-centered.) olmak üzere iki liderlik tarzı tanımlamıştır (Awan, Mahmood, 2010, 255).

Koçel (2014) göre Michigan Üniversitesinde liderlik üzerine 1947 yılı civarında Rensis Likert gözetiminde yapılan bu çalışmalarda liderlik kavramı liderlik tarzları şeklinde incelenmiştir. Yürütülen çalışmalarda birtakım kriterler kullanılmıştır. Bunlar; verimlilik başta olmak üzere, iş tatmini, çalışan devir hızı, yapılan şikayetler, motivasyon ve maliyettir. Bir takım endüstri alanlarında ve çeşitli düzeylerde çalışmakta olan kişiler üzerinde yürütülen bu çalışmalar sonucunda, lider

davranışlarının tıpkı Ohio State çalışmalarındaki gibi iki unsur etrafında toplandığı anlaşılmıştır. Bu iki unsur; görev odaklı davranış şekli (job-centered style) ve kişi merkezli davranış şekli (employee-centered style) dir (Koçel, 2014).

2.3.3. Durumsallık Yaklaşım

Durumsallık yaklaşımı, liderlik sürecine etki eden içeriksel faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Büyük durumsal değişkenler; takipçilerin karakteristikleri, liderin birimi tarafından gerçekleştirilen işin doğası, organizasyon türü ve dış çevre doğası gibi özellikleri kapsamaktadır. Bu yaklaşım iki büyük kategoriye sahiptir. Bu kategorilerden biri; liderlik süreçlerinin farklı organizasyonlar, yönetim düzeyleri ve kültürler arasında ne kadar benzersiz veya aynı olduğunu keşfetme çabasıdır. Başlıca araştırma yöntemi olarak iki veya daha fazla bir durumun karşılaştırmalı bir çalışmasıdır. Bağımlı değişkenler; yönetsel algı ve tutumlar, yönetsel aktiviteler ve davranış paternleri ya da etki süreçleri olabilmektedir. Durumsallık yaklaşımı araştırmasının diğer alt kategorisinde; özellik, yetenek ve davranış gibi lider niteliklerinin liderlik etkinliği ile ilişkisini kontrol eden durumsal faktörler belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu kategorinin temel varsayımı, farklı liderlik niteliklerinin farklı durumlarda etkili olacağı ve tüm durumlarda etkili olabilecek tek bir liderlik özelliğinin olmadığıdır. Bu ilişkiyi tanımlayan teoriler bazen *contingency* liderlik teorileri olarak ta adlandırılmaktadır (Yukl, 2013, 13).

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler (1978)'e göre, bu modelde liderlerin davranış etkinliğine etki eden üç önemli durumsal değişken bulunmaktadır. Bunlar; lider ve üye arasındaki ilişkiler, görev yapısı ve liderin sahip olduğu pozisyon gücüdür. İlk gösterge lider-üye ilişkilerinin ne derece iyi olduğunu göstermektedir. Yani, liderin grup üyelerinin desteğini ve sadakatini alma derecesini ifade etmektedir. İkinci önemli değişken, yapılacak görevin yapısıdır. Burada ifade edilmek istenen husus, yapılacak olan görevin yapılandırılma derecesidir. Yani, yapılacak olan işle ilgili olan görevlerin planlı ve talimata dayandırılıp dayandırılmadığını vurgulamaktadır. Durumsal kontrolü tanımlayan üçüncü değişken, liderin pozisyon gücüdür. Bu değişken, liderin ödüllendirme (terfi) ve cezalandırma (işe son verme) gibi konularda yaptırım derecesini vurgulamaktadır. Liderin göstereceği davranışın etkinliği, yukarda bahsedilen durumlara göre

farklılaşacaktır. Görev motivasyonlu liderler yüksek veya nispeten düşük kontrolün olduğu durumlarda en iyi performansı gösterirken; ilişki motivasyonlu liderler, makul bir denetimin olduğu durumlarda en iyi performansı göstermektedirler. (Fiedler, 1978).

2.3.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Amaç- yol yaklaşımının kökeni, beklenti teorisi olarak adlandırılan motivasyon teorisine dayanmaktadır. Kısaca beklenti teorisi, bireyin tutumunun (örneğin, denetim veya iş doyumunu memnuniyeti) veya davranışının (örneğin, lider davranışı veya iş çabası) aşağıda bahsedilen şu hususlara göre tahmin edilebileceğini belirtmektedir. Bunlar; iş veya davranışın çeşitli sonuçları elde etme derecesi (bekleyiş) ve bu sonuçların değerlendirilmesi (değer) dir. (House, Mitchell, 1975, 1).

Amaç yol liderlik teorisi; temel olarak çalışanların motive edilebilmeleri, yüksek seviyede performans gösterebilmeleri ve tatmin olabilmeleri için iş çevrelerinde yerine getirilmesine ihtiyaç duyulan hususların tespitini gerektiren fonksiyonel bir yaklaşımdır (Schriesheim, Neider, 1996, 320).

Bu teoriye göre liderler; astlarının motivasyonları, etkili ve tatminkâr bir şekilde çalışma yetenekleri üzerinde etkilidir. Teorinin ana amacı; liderlerin astlarının işle ilgili hedeflerini, kişisel amaçlarını ve bu hedefleri elde etme yolları konusundaki algılarını nasıl etkiledikleri olduğu için amaç- yol teorisi olarak adlandırılmıştır. Teoriye göre bir liderin davranışı, astlarının hedeflerini elde etme ve bu hedefe giden yolları açıklama derecesine bağlı olarak tatminkâr ve motive edicidir (House, Mitchell, 1975, 1).

2.3.4. Bütüncül Yaklaşım

Bütüncül yaklaşım birden daha fazla liderlik değişkenini içine almaktadır. Son yıllarda araştırmacılar için aynı çalışma içinde iki veya daha fazla liderlik değişkenini ele almak yaygınlaşmıştır. Ancak hepsini içeren yani özellikleri, davranışları, etki süreçlerini, durum değişkenlerini ve sonuçları kapsayan bir teori bulmak zordur (Yukl, 2013, 13).

Aşağıdaki tabloda Yukl (2013, 11) göre liderin karakteristikleri, takipçilerin karakteristikleri ve durumun karakteristikleri gibi liderlik teori ve yaklaşımlarında ele alınan değişkenler sunulmuştur.

Tablo 3: Liderlik Teorilerindeki Anahtar Değişkenler

Liderin Karakteristikleri	Takipçilerin Karakteristikleri	Durumun Karakteristikleri
Özellikler	Özellikler (İhtiyaçlar, Değerler, Öz Kavramlar	Organizasyon Biriminin Türü
Değerler, Bütünlük ve Ahlaki Gelişim	Güven ve İyimserlik	Organizasyon Biriminin Boyutu
Güven ve İyimserlik	Yetenekler ve Uzmanlık	Pozisyon Gücü ve Liderin Yetkisi
Yetenekler ve Uzmanlık	Lider Hakkındaki Atıflar	Görev Yapısı ve Karmaşıklık
Liderlik Davranışı	Lider ile Özdeşleşme	Organizasyon Kültürü
Etki Taktikleri	Görev Bağlılığı ve Çaba	Çevresel Belirsizlik ve Değişim
Takipçiler Hakkındaki Atıflar	İş ve Liderlik Tatmini	Dış Bağımlılık ve Kısıtlamalar
Zihinsel Modeller (İnançlar ve Varsayımlar	İş birliği ve Çoklu Güven	Ulusal Kültürel Değerler

Yukl, Gary.2013. **Leadership in Organizations**. Eighth Edition. New Jersey: Pearson Education.

2.4. Liderlik ve Etik

Günümüzde etik konularında ki yaşanan skandallar nedeniyle insanlar, kurum/kuruluşlar ve araştırmacılar tarafından liderlikte ilgili yaşanan bu sorunların neden kaynaklandığı merak konusu olmuştur ve bu sorunlara çözüm oluşturabilecek yeni bir liderlik yaklaşımı üzerinde düşünmeye başlanılmıştır.

Bu kapsamda özellikle; Enron ve yaşanan diğer skandallar nedeniyle işletmeler, hükümetler, spor kuruluşları, kâr amacı gütmeyen ve hatta dini organizasyonlar bile liderlikte yanlış giden şeyin ne olduğunu sorgulamaya başlamıştır. Bu nedenle bütün dikkatler etik liderliğin üzerine çekilmiştir. Enron sonrası dünyada uygulayıcılar, organizasyonlarında etik liderliğin seçilmesi ve geliştirilmesi için güçlü teşviklerde bulunmuşlardır. Araştırmacılar ise etik liderliğin kökenini ve çıktılarını anlamak için çalışmak istemiştir. (Brown, Trevino, 2006, 595).

Bu nedenle bilim insanları etik, dönüşümcü, hizmetkar, ruhsal ve otantik liderlik gibi birçok yeni liderlik modeli üzerinde çalışmıştır.

2.4.1. Etik Liderlik

Etik liderlik için birçok tanım yapılmıştır. Bir çalışmada etik liderliğin tanımlatılması istenildiğinde yöneticiler çeşitli davranışlar, değerler ve dürüstlük, güvenilirlik, fedakârlık ve adalet gibi motivasyonlar tanımlamışlardır (Yukl, 2013, 341).

Etik liderlik; bireysel eylemler ve bireyler arası ilişkiler aracılığıyla normatif anlamda uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranış tarzlarının takipçilere çift yönlü iletişim, karar alma ve güçlendirme aracılığıyla tanıtılması olarak ifade edilmektedir (Brown, Trevino, 2006, 595).

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik

Liderlik büyük ölçüde örgüt kültürünü etkilediği gibi örgüt kültürü de liderliğin gelişimini etkileyebilmektedir. Örneğin işlemsel liderler; var olan kural, prosedürler ve normların takip edilmesinde organizasyonel kültür içinde çalışırken dönüşümcü liderler; ilk olarak organizasyon kültürünü anlayıp daha sonra organizasyonun kültürünü yeni bir vizyonla düzenlemekte ve organizasyon kültürü içinde paylaşılan varsayımları, değerleri ve normları revize ederek değiştirmektedir (Bass, Avolio, 1993).

Bass (1985) göre dönüşümcü liderlik; daha yüksek bir kolektif amaç, görev veya vizyon için kendi kişisel çıkarlarının ötesine geçilmesinde takipçileri geliştirerek, entelektüel olarak teşvik ederek ve ilham vererek arzulanan performans için değişim teşviklerinin ötesine geçmektir. Ona göre dönüşümcü liderlik; karizma, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce olmak üzere kavramsal olarak farklı üç faktörü içeren daha yüksek düzeyli bir yapıdır. (Bass, 1985'den aktaran. Howell ve Avolio, 1993, 891).

Judge ve Piccolo (2004, 755) göre dönüşümcü liderlik dört alt boyuta sahiptir. Bunlar; karizma veya idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve kişiselleştirilmiş düşüncedir. Karizma veya idealize edilmiş etki; liderlik sürecinde liderin takipçileriyle özdeşleşmesine sebep olacak şekilde takdire şayan bir şekilde davranma derecesidir.

İlham verici motivasyon, liderin takipçilerine cezbedici ve ilham verici bir vizyon oluşturma derecesidir. Entelektüel uyarım ise; liderin varsayımlarla mücadele etme, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini teşvik etme derecesidir.

2.4.3. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlik ilk kez 1970 yılında yayınlanan *Lider Olarak Hizmetkar* isimli yaratıcı çalışmasıyla Robert Greenleaf (1904-1990) tarafından ileri sürülmüştür. Hizmetkar lider öncelikle hizmetçidir. Hizmetkar liderlik önce hizmet mottosuyla birisine hizmet etme isteğini içeren doğal duygularla başlamaktadır. O zaman bilinçli bir seçim liderliğe talip olan birini ortaya çıkarmaktadır (Greenleaf, 1977, 7' den aktaran Dierendonck, 2011, 1230).

Hizmetkar liderlik teorisi, başkalarına hizmeti vurgulamaktadır ve organizasyonların rolünün yarısını daha iyi inşa edebilecek insanlar yaratmak olduğunu kabul etmektedir. Bu liderlik teorisine göre, kurumsal liderler bencildir ve yirmi birinci yüzyılın sorunlarının çözümüne yardımcı olabilecek geçerli bir liderlik teorisi arayışı ve bu konudaki büyüyen duyarlılığa cevap verme gayretinde olan bilim insanlarıyla rezonansa girmektedir (Parris, Peachey, 2013, 378).

2.4.4. Ruhsal Liderlik

Ruhsal liderlik; birinin kendini içsel olarak motive edebilmesi için ihtiyaç duyulan değerler, tutumlar ve davranışları içermektedir. Ayrıca çağrı ve üyelik yoluyla yaşamlarında anlamlı bir deneyim, bir fark yaratma duygusuna sahip olmak ve anlaşılmış ve kabul edilmiş ve manevi bir yaşam deneyimine sahip olmak isteyenleri kapsamaktadır. (Fry, Vitucci, Cedillo, 2005, 835).

Ruhsal liderler ahlaki liderlerdir. Ahlaki liderler temel değerlerinin riskte olduğu alanlarda anlaşmak, uzlaşmak ya da iş birliği yapmayı tercih etmezler. Onlar uzlaşmaktan daha çok karşı fikirlerle mücadele etmeyi tercih etmektedirler. Bu nedenle ruhsal liderler bazen açık sözlü olabilirler ve kasti olarak alternatif değer sistemleriyle karşı karşıya kalabilirler. Ruhsal liderler, ruhsal değerlerin diğer liderlik modelleri üzerinde üstün bir değeri olduğunu doğrulamaktadır. Geleneksel fonksiyon ve roller benzer olsa da ruhsal liderler açık bir şekilde onları ahlaki yollarla uygulamaktadır (Fairholm, 1996, 13).

2.5. Hakiki (Otantik) Kavramı ve Hakiki (Otantik)Liderlik

2.5.1. Hakikilik (Otantiklik) Kavramı

Hakikilik kavramının kökeni Yunan felsefesine (kendine sadık olma) kadar dayanmaktadır (Avolio, Gardner, 2005, 319). Hakiki (otantik) kelimesinin kökeni Eski Yunancada “αυθεντικός” Fransızcada ise “authentique” olarak geçmektedir. Kavramın eski Yunancada ki anlamı; “bir işi kendi yapan kimse, asil vekil olmayan ve soylu kimse, efendi” olarak geçmektedir (EtimolojiTürkçe. [25.03.2020]).

Erickson (1995) hakiki (otantik) kavramıyla ilgili birçok tanım yapıldığından bahsederek bu kavramın en çok samimiyet (“sincerity”) kavramıyla karıştırıldığını belirtmiştir. Bu kapsamda samimiyetin kişinin gerçek düşüncelerini ve hislerini dışarıya olduğu gibi aktarıp aktarmadığı sorusunu ifade ettiğini ve hakikilik yani kişinin kendisiyle olan ilişkisi hakkında çok az şey söylediğini ifade etmiştir.

Harter (2002) göre hakikilik terimi; kişinin kendi deneyimlerine, düşüncelerine, duygularına, ihtiyaçlarına, isteklerine, tercihlerine, inançlarına ve kendini tanıması için uyarılar sonucu elde ettiği süreçlere sahip olmasını ifade etmektedir. Ayrıca kişinin gerçek benliğine uygun bir şekilde hareket ettiğini ve kendini iç duygu ve düşünceleriyle uyumlu bir şekilde ifade ettiğini vurgulamaktadır (Harter,2002, s.382’den aktaran. Avolio ve Gardner, 2005, 320).

Aslında otantik kelimesi Türkçe bir kelime değildir. Sonradan Türkçeye otantik olarak evirilen bu kelimenin Türk Dil Kurumunun (TDK)’ nun Türkçede Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğündeki anlamı: “Gerçek olan, gerçeğe veya aslına dayanan, orijinal, mevsuk” olarak geçmektedir (TDK, [25.03.2020]). Kavramın İngilizce sözlük (Dictionary Cambridge) teki Türkçe karşılığı ise “hakiki, orijinal, gerçek” tir (Cambridge Dictionary, [25.03.2020]).

Bir liderlik kavramı olarak ise yabancı literatürde ilgili bilim insanları tarafından “authentic leadership” (Avolio ve diğ., 2004; Avolio, Gardner, 2005; Walumbwa ve diğ., 2008) olarak çalışılan bu liderlik yaklaşımı Türkçe literatürde şu ana kadar otantik liderlik olarak ele alınmıştır.

Ancak yürütülen bu çalışma Türkçe olarak hazırlandığından dolayı tez başlığında kelimenin Türkçeye otantik olarak evrilmiş hali yerine kelimenin Türkçe dilindeki karşılığı olan “Hakiki” olan şekli ele alınmıştır.

2.5.2. Hakiki (Otantik)Liderlik

Bir liderlik kavramı olarak hakiki liderlik son zamanlarda hem uygulama hem de araştırma yazınında etik ve dönüşümcü liderlik konusunda yürütülen çalışmaları tamamlayan bir ilgi alanı olarak ortaya çıkmıştır (Avolio ve diğ., 2004).

Sanayiden sanayi sonrası topluma ve modernden post modern kültüre geçiş, hakikiliğe (otantikliğe) olan ilgiyi artırmıştır. Bu ilgi sadece toplumsal yapı ve kültür içindeki değişimleri inceleyenler arasında değil aynı zamanda özü toplumu ve kendini yansıtan sosyal psikolojik inanca bağlı olanlar arasında da yaygındır (Erickson, 1995, 121).

Bugün iş dünyası, politika, hükümet, din ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda büyük bir liderlik boşluğu yaşanmaktadır. Ancak; yine de liderlik kapasitesine sahip insan sıkıntısı bulunmamaktadır. Buradaki sorun, liderleri lider yapan şey konusunda tepe yönetimindeki liderlerle ilgili bir saplantı haline gelen yanlış bir anlayışa sahip olmaktır. Bu yanlış anlayış çoğu zaman yanlış kişilerin kritik liderlik rolleri kazanmasına neden olmaktadır. (George, Sims, 2007).

Avolio ve Gardner (2005, 316), liderlik yapmanın zor zamanlarda daha zor olduğunu belirtmiş ve bugün dünya çapındaki organizasyonların karşılaştığı eşsiz zorluklar nedeniyle hakiki liderliği oluşturan şeyler üzerine ilginin arttığını ifade etmiştir.

Kamu, özel hatta gönüllü organizasyonlar ahlaki çöküşten terörizm ve SARS’ a kadar değişiklik gösteren birçok zorlukla karşılaşmıştır. Bu şartlar altında normal işleyiş alanını oluşturan unsurlar (yeni mücadeleler, teknolojiler, pazar talepleri ve rekabetin ortaya çıkmasıyla) anlık değişim göstermiştir. Bu tür zorluklar güven, umut ve iyimserliğin yeniden tesis edilmesi üzerine odaklanmayı hızlandırmıştır (Avolio, Gardner, 2005, 316).

Enron, WorldCom, Arthur Andersen, Tyco ve diğer birçok şirketin bu tarz problemlerle karşı karşıya kalmaları ve liderlik konusunda yaşanan ciddi kriz, liderler üzerinde geniş çaplı bir güven erozyonu yaratmış ve bu durum acı bir şekilde hissedilmeye başlanmıştır (George, Sims, 2007).

Yaşanan bütün bu zorluklar, bilim insanları ve uygulayıcılar arasında yeni bir liderlik tarzı geliştirme stratejisi olarak hakikiliğin (otantikliğin) ele alınmasına neden olmuş ve bu konuda artan bir farkındalık yaratmıştır.

Liderlerin yüksek derecede görünürlükleri nedeniyle (ahlaki değerlendirmeler içindeki büyük yanlışlar ve bunların tekrarlanmasına tepki olarak) halk; organizasyonel liderlerin daha hesap verebilir olmasını talep etmektedir. Bu nedenle organizasyonların paydaşları; liderlerin benimsemiş olduğu prensipler, değerler ve uygulamalar arasındaki tutarsızlığa daha az tolerans göstermekte ve bu liderlerden daha yüksek bir bütünlük seviyesinde çalışmalarını beklemektedir (Walumbwa ve diğ., 2008, 90).

Hakiki liderlik; pozitif psikolojik kapasiteleri ve pozitif bir etik iklimini kendine çeken ve özendiren, daha fazla bir öz-farkındalığı, içselleştirilmiş bir ahlaki bakış açısını, bilginin dengeli bir şekilde değerlendirilmesini, takipçileriyle birlikte çalışan liderin ilişkisel şeffaflığını ve pozitif kişisel gelişimi teşvik eden bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Walumbwa ve diğ., 2008, 94).

Hakiki liderler kendileri ve inandıkları şeylere sadık olan özgün insanlardır. Onlar güven vermekte ve diğer insanlarla gerçek bağlantılar kurmaktadır. İnsanlar onlara güvendikleri için onlarda diğerlerini yüksek performans gösterebilmeleri konusunda motive edebilmektedir. Hakiki liderler, insanları beklentilerinin rehberlik ettiği kişiler olmaktan çıkarıp onları kendilerine özgün kişiler olmaya ve kendilerinin yolundan gitmeye hazırlamaktadır. Onlar hakiki lider olarak geliştikçe kendi başarıları ya da tanınmaları hakkında düşünmekten daha çok diğer insanlara hizmet etme konusunda düşünmektedir (George, Sims, 2007, 205).

George ve diğ. (2007) göre hakiki liderlerin yaşam hikayelerini; aileleri, spor koçları, öğretmenleri ve mentorlarının pozitif etkileri de dahil olmak üzere bütün bir hayat deneyimi oluşturmaktadır. Bu bağlamda birçok hakiki (otantik) lider, temel motivasyon kaynağını kendi yaşamlarındaki zor deneyimlerin oluşturduğunu ifade etmektedir. Onlar; bir iş kaybı, kişisel hastalık, yakın bir arkadaş veya akrabanın ölümü, dışlanma hissi, ayrımcılık ve akranlar tarafından reddedilme gibi unsurların dönüştürücü etkisini tanımlamışlardır. Buna rağmen hakiki liderler, kendilerini kurban olarak görmekten daha çok bu tür biçimlendirici deneyimleri yaşamlarına anlam

vermek için kullanmışlardır. Onlar, bu olayları zorlukların üstesinden gelmek ve liderlik etme tutkularını keşfetmek için yeniden şekillendirmiştir.

Hakiki liderler; kendi değerleri ve inançları hakkında açıklığı yansıtan, kişisel bakış açısına ve kendini tanıma özelliğine sahip kişiler olarak resmedilmektedir. Onlar aynı zamanda liderlik rolleriyle güçlü bir şekilde özdeşleşmeleri, bu role uygun hareket ederek kendilerini ifade etmeleri ve değer ve inançlarına uygun olarak davranmalarıyla da bilinmektedirler (Shamir, Eilam, 2005, 396).

Hakiki bir liderin kişisel farkındalık, kendini kabul etme, otantik hareketler ve ilişkiler yoluyla hakikiliğe ulaşması gerekmektedir. Bununla birlikte otantik liderler takipçileri ve arkadaşlarıyla hakiki ilişkiler geliştirerek liderin hakikiliğinin ötesine geçmektedir. Bu ilişkiler; şeffaflık, açıklık, güven, önemli hedeflere yönelik olarak rehberlik ve takipçi gelişimi üzerine vurguyla karakterize edilmektedir (Gardner ve diğ., 2005, 4).

Kimse başkasını taklit etmeye çalışarak hakiki olamaz. Başkalarının deneyimlerinden öğrenebilirsiniz, ancak onlar gibi olmaya çalışırken başarılı olmanıza imkân yoktur. Gerçek ve hakiki olduğunuzda ve başka birinin kopyası olmadığınızda insanlar size güvenecektir (George ve diğ., 2007).

2.5.3. Hakiki (Otantik) Liderliğin Boyutları

Hakiki liderlik literatürü incelendiğinde farklı bilim insanları tarafından farklı hakiki liderlik boyutları tanımlandığı görülmektedir (Kernis, 2003; Gardner ve diğ., 2005; Walumbwa ve diğ., 2008). Bu çalışmada Walumbwa ve diğ. (2008) tarafından kullanılmış olan ve öz farkındalık, bilgiyi dengeli değerlendirme, içselleştirilmiş ahlak anlayışı ve ilişkilerde şeffaflık boyutlarından oluşan dört boyutlu bir yapı kullanılacaktır.

2.5.3.1. Öz Farkındalık

Öz farkındalık kavramı, hakikiliğin ve hakiki liderliğin yüksek düzeyde öz- farkındalık gerektirdiğini düşünüldüğünde bu liderlik tarzının kavramsallaştırılmasında ortaya çıkan bir yapıdır (Klenke, 2007, 77).

Kernis (2003, 13) göre, hakikiliğin öz farkındalık bileşeni; kişinin motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliğinin farkına varmasını ve ona

güvenmesini içermektedir. Öz farkındalık, hem kişinin çok yönlü öz doğasını hem de güçlü ve zayıf yönleriyle ilgili farkındalığı içermektedir.

2.5.3.2. Bilgiyi Dengeli Değerlendirme

Bilgiyi dengeli değerlendirme bileşeni; şahsi bilgiyi, içsel deneyimleri ve dış tabanlı değerlendirme bilgilerini reddetmeyi, çarpıtmayı, abartmayı veya görmezden gelmemeyi ifade etmektedir. Yani kişinin olumlu ve olumsuz yanlarının, özellik ve niteliklerinin kabul edilmesini ve bu konudaki objektif olmayı içermektedir (Kernis, 2003, 14).

Bilgiyi dengeli değerlendirme; doğasında pozitif ya da negatif olup olmamasına bakmaksızın liderin kendiyle ilişkili bilginin toplanması ve yorumlanmasında ön yargılı olmamasını ifade etmektedir. Yani lider, dışsal olarak kendisinin değerlendirilmesine dayanan ve kendi gelişimini etkileyebilecek ne içsel deneyimlerini ne de özel bir bilgiyi çarpıtmaz, abartmaz ve görmezden gelmez (Gardner ve diğ., 2005, 7).

2.5.3.3. İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı

Ryan ve Deci (2003)' e göre içselleştirilmiş ahlak anlayışı, içsel hale getirilmiş ve bütünleştirilmiş bir öz düzenleme tarzını ifade etmektedir (Ryan ve Deci, 2003'ten aktaran Walumbwa ve diğ., 2008, 95).

Bu tür bir öz düzenleme (Avolio, Gardner, 2005; Gardner ve diğ., 2005); içsel ahlaki standartlar, grup, organizasyonel ve sosyal baskılara karşı değerler tarafından yönlendirilmekte ve bu içsel değerler ile tutarlı olan karar verme ve davranışlarla sonuçlanmaktadır (Walumbwa ve diğ., 2008).

2.5.3.4. İlişkilerde Şeffaflık

Kernis (2003) göre ilişkisel şeffaflık; kişinin diğerlerine karşı sahte veya çarpıtılmış benliğinin aksine kendi hakiki benliğini sunması anlamına gelmektedir. Bu tür davranışlar uygun olmayan duyguların gösterilmesini minimize etmeye çalışırken kişinin gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmesini sağlamak ve açık bir şekilde bilgi paylaşmayı içeren açıklamalar yoluyla güveni artırmaktadır.

İlişkisel şeffaflık; kişinin yüksek düzeyde açıklık göstermesi, kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlaması anlamına gelmektedir (Gardner ve diğ., 2005).

3. REKABET AVANTAJI, REKABET STRATEJİLERİ VE KAYNAK TABANLI TEORİ PERSPEKTİFİNDEN ÖĞRENME, YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME, GİRİŞİMCİLİK YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI

3.1. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim

Strateji konusunda literatürde birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak, kavramın herkes tarafından benimsenen bir tanımı bulunmamaktadır. Bu durum, stratejinin dinamik bir yapıya sahip olması ve daha çok ta gelecekle ilgili olmasındandır. Ancak, strateji çok eski zamanlardan itibaren varlığını göstermiştir. Özellikle askeri ve politik başta olmak üzere birçok alanda yer almıştır.

Strateji kelimesi Yunanca ordu (“army”) ve önderlik (“lead”) anlamlarına gelen köklerden oluşan “strategos” kelimesinden gelmektedir. Yunanca (“stratego”) fiilinin anlamı; kaynakların etkili bir şekilde kullanılması yoluyla bir düşmanın yenilgiye uğratılması için plan yapmak anlamına gelmektedir. Askeri veya politik bağlamda strateji kavramı tarih boyunca etkisini sürdürmüş ve Shakespeare, Montesquieu, Kant, Mill, Hegel, Clausewitz, Liddell Hart ve Tolstoy gibi yazarlar tarafından tartışılmıştır (Bracker, 1980, 219).

Hambrick (1980, 567) stratejiyi; genel olarak organizasyonun çevresiyle olan ilişkisinde ona rehberlik yapan, organizasyonun iç yapı ve süreçlerini etkileyen ve merkezi olarak organizasyonun performansını etkileyen önemli kararlar paterni olarak tanımlayarak stratejinin değerli bir ampirik araştırma kavramı olduğunu ve diğer birçok yapı ve değişkenle bağlantılı olarak hipotezler geliştirilebileceğini söylemiştir.

Grant (1991, 114) ise, stratejinin bir firmanın içsel kaynakları ve yetenekleri ile firmanın dış çevresi tarafından yaratılan riskler ve fırsatlar arasında yaptığı eşleşme olduğundan bahsetmiştir.

Strateji; uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesi, buna uygun davranış biçimlerinin tespit edilmesi ve hedefleri başarmak için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi anlamına gelmektedir. Strateji, bir organizasyonun uzun dönemli yönüyle ilgilidir ve stratejik kararlar temel olarak bir organizasyonun faaliyet kapsamıyla alakalıdır (Kavale, 2012, 60).

Strateji konusundaki ilk çalışmaları gerçekleştiren Chandler (1962) olmuştur ve stratejiyi; organizasyonda uzun vadeli hedef ve amaçların belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan kaynakların tahsis edilerek faaliyet programlarının hazırlanması şeklinde tanımlamıştır (Chandler, 1962, 13'den aktaran. Acar, 2008, 1). Bu ifadeye göre, strateji bir plandır. Ancak Mintzberg (1987); stratejiyi plan olarak tanımlamanın eksik kalacağını belirterek, stratejinin zamana ve duruma göre değişiklik gösterebileceğini ifade etmiş ve stratejinin zamanla gelişebilen bir patern olduğunu öne sürmüştür (Mintzberg, 1987).

Stratejik yönetimin başlangıçta bir çalışma sahası olarak ortaya çıkması, eğitim dersi olarak okutulmasıyla olmuştur. Bilimsel olarak bahsedildiği ilk eser ise Alfred D. Chandler'in 1962 yılında yayımlanan "Strategy and Structure" isimli çalışmadır. Bu bakımdan ortaya konulan diğer önemli çalışmalar ise Kenneth R. Andrews'un "Business Policy" (1965) ve Igor Ansoff'un "Corporate Strategy" (1965) adlı çalışmalarıdır. Akademik anlamda bu günkü strateji çalışmalarının ortaya çıkması ise 1960'lı yıllarda gerçekleşmiştir (Barca, 2005, 9-10).

Genel olarak bu başlangıç döneminde önde gelen strateji uzmanları tarafından kullanılan yaklaşımlar temelde normatif veya kuralcıdır ve birincil araştırma aracı olarak derinlemesine vaka analizi yapılmıştır. Ancak vaka analizi ve genelleştirilememe eksikliği üzerine yoğun vurgu, alanın gelişiminin devam etmesi için güçlü bir temel sağlamamıştır. Böylece bu alandaki çalışmalar diğer akademik alanlar tarafından kabul görmemiştir. Güçlü bir teorik temele olan ihtiyaç ve genelleştirmeye olanak sağlaması için teorinin ampirik olarak test edilmesi gerekliliği, yeni bir yaklaşımın gelişimi için bir harekete neden olmuştur (Hoskisson ve diğ, 1999, 424).

Bu bakımdan Schendel ve Hatten (1972, 101) alanda yapılan birçok araştırmanın sonuçları bakımından vaka çalışmaları ve öğretim araçları içine dahil edilmek üzere formüle edildiğini vurgulayarak bunun gerekli ve yararlı bir çalışma olduğunu ancak

alanın, değişkenleri nedensel olarak ilişkilendirmek için araştırma desteğine ihtiyaç duyduğunu belirterek yeni bir stratejik yönetim bakış açısı öne sürmüşlerdir.

Bir sonraki gelişim periyodu boyunca stratejik yönetim, başlangıç döneminden teorik ve metodolojik olarak önemli ölçüde kopmuştur. Bu gelişim döneminde daha çok teori ve yöntem olarak ekonomi yönlü bir eğilim yaşanmıştır. Bu değişim boyunca ekonominin özellikle de endüstriyel organizasyon ekonomilerinin strateji araştırmaları üzerinde çok önemli etkisi olmuş ve metodolojik bakımdan strateji araştırmaları çok daha bilimsel bir yapı kazanmıştır. Bu değişim stratejik araştırmaları tek bir firma veya endüstri üzerine dayalı olan tümevarım yönetimi kullanan örnek olay incelemelerinden, bilimsel hipotezlerin geçerliliğini arayan tümdengelim yöntemini kullanan geniş ölçekli istatistiksel analizlere kaydırmıştır (Hoskisson ve diğ, 1999, 424-425).

Michael E. Porter (1980, 1998) bu araştırma alanına büyük katkılar sağlamış ve bu bakımdan bir endüstrinin yapısını değerlendirmek için yapısal analiz yöntemini kullanmıştır. Ona göre endüstri yapısının ya da yapısal analizin odak noktası, rekabet stratejisinin belirlenmesi gereken alanı şekillendiren ekonomisi ve teknolojiyle kökleşmiş bir endüstrinin özelliklerini tanımlamaktır (Porter, 1998, 6).

Bu aşamadan sonra stratejik yönetim literatüründe kendini gösteren bir diğer yaklaşım ise kaynak tabanlı görüş olmuştur. Kaynak tabanlı görüş Wernerfelt (1984)' in Firmanın Kaynak Tabanlı Görünümü adlı çalışması ile gündeme gelmiştir. Teorik olarak kaynak tabanlı görüş, firmaların üstün performans bakımından neden farklı olduğu ve firmaların sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl elde ettiği hakkındaki temel soruyu ele almaktadır (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Barney, Clark, 2007).

3.2. Rekabet Avantajı Kavramı

Stratejik yönetim düşüncesinin bir disiplin olarak gelişmesine paralel olarak ve bu kavram içinde ele alınan bir diğer konuda, rekabet ve rekabet avantajı kavramları olmuştur. Firmalar arasındaki performans farklarının temel nedenlerinin anlaşılmasında; rekabet, rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramları önemli katkılar sunmuştur.

Rekabet, işletmelerin başarı ya da başarısızlığının temelini oluşturmaktadır. Rekabet; bir firmanın inovasyon, tutarlı bir kültür veya iyi bir uygulama gibi performansına katkı sağlayabilecek faaliyetlerin uygunluğunu belirlemektedir (Porter, 1985).

Stratejik yönetici ve araştırmacılar uzun bir süredir firmalar için rekabet avantajı kaynağını araştırmaktadır. Geleneksel olarak bu çaba, bir taraftan firma çevresindeki fırsat ve tehditler üzerine odaklanırken diğer taraftan firmanın içsel güçlü ve zayıf yönleri üzerine odaklanmıştır (Barney, 1995, 49). Stratejik yönetimin daha sonraki gelişim evrelerinde rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kavramlarının açıklanmasında etkili olan iki temel yaklaşım olmuştur. Bu iki yaklaşım, rekabet avantajının temel kaynağını açıklarken yukarıda bahsedilen geleneksel yöntemin dışına çıkan Pozisyon Okulu Yaklaşımı (Porter, 1980, 1985, 1998) ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) dır.

Pozisyon okulu yaklaşımına göre rekabet stratejisi; rekabetin yaşandığı temel bir alan olan bir endüstride, elverişli bir rekabet konumu arayışıdır. Rekabet stratejisi, herhangi bir endüstride rekabeti belirleyen güçlere karşı karlı ve uygun bir pozisyon belirlemeyi amaçlamaktadır. Bir endüstride rekabetin şiddetini belirleyen beş güç bulunmaktadır. Bunlar; alıcıların pazarlık gücü, satıcıların pazarlık gücü, potansiyel girişler, ikame ürünler, mevcut rakipler arasındaki oluşan rekabetin şiddetidir (Porter, 1985).

Bu yaklaşıma göre rekabet avantajı bir firmanın bütününe bakmadan anlaşılamamaktadır. Rekabet avantajı; bir firmanın üretmiş olduğu ürünlerinin tasarlanması, üretilmesi, pazarlanması, sunulması ve desteklemesi gibi birçok konuda gerçekleştirdiği faaliyetlerden kaynaklanmaktadır. Bahsedilen bu faaliyetlerden her biri, firmaların nispi maliyet konumuna katkı sağlayabilmekte ve farklılaşma için bir zemin oluşturabilmektedir. Örneğin bir maliyet avantajı; düşük maliyetli bir fiziksel dağıtma sistemi, yüksek verimli bir montaj işlemi veya üstün satış gücü kullanımı gibi birçok farklı husustan elde edilebilmektedir. Yine aynı şekilde farklılaşma; yüksek kaliteli hammadde tedariki, hassas bir sipariş giriş sistemi veya üstün bir ürün tasarımı da dahil olmak üzere benzer faktörlerden kaynaklanabilmektedir. (Porter, 1998).

Coyne (1986, 55) göre bir rekabet avantajı, strateji içinde üç ayırt edici koşul gerçekleştiğinde anlamlı hale gelmektedir. **Birincisi;** müşteriler üreticinin ürünü veya hizmeti ile rakipleri arasında önemli nitelikler bakımından sürekli bir farklılık

algıladıklarında, **İkincisi**; bu fark üretici ve rakipleri arasında doğrudan yetenek boşluğunun sonucu olduğunda, **Üçüncüsü** ise hem önemli niteliklerdeki farklılık hem de yetenek açığının zamana karşı dayanıklı olması bekleniyorsa. Sonuçta rekabet avantajı sadece fiyat ya da kalite gibi faktörlerin değil önemli ürün/teslimat özelliklerindeki bütün net farklılıklarında sonucudur.

Porter (1985) göre rekabet stratejisi seçiminin temelini oluşturan iki önemli soru bulunmaktadır. Birincisi, endüstrinin uzun dönemli karlılığı bakımından çekiciliği ve onu belirleyen faktörlerdir. Hiçbir endüstri sürdürülebilir karlılık bakımından eşit fırsatlar sunmamaktadır ve endüstrinin doğal karlılığı, bir firmanın karlılığını belirlenmesinde temel bileşenlerden birini oluşturmaktadır. Rekabet stratejisinde ikinci temel soru, bir endüstri içindeki göreceli rekabet pozisyonunun belirleyicileridir. Çoğu sektörde bazı firmalar sektörün ortalama karlılığı ne olursa olsun değerlerinden çok daha karlıdır.

Barney (1991, 102) ise konuya KTT perspektifinden yaklaşarak bir firmanın rekabet avantajı kazanabilmesinin herhangi bir mevcut veya olası rakipleri tarafından anlık olarak uygulanamayan ve değer yaratan bir strateji uyguladığında mümkün olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca elde edilen bu rekabet avantajının sürdürülebilir kılınabilmesi için anlık olarak uygulanamayan ve değer yaratan bu stratejinin, diğer firmalar tarafından kopyalanamaması gerektiğini belirtmiştir.

3.3. Rekabet Stratejileri

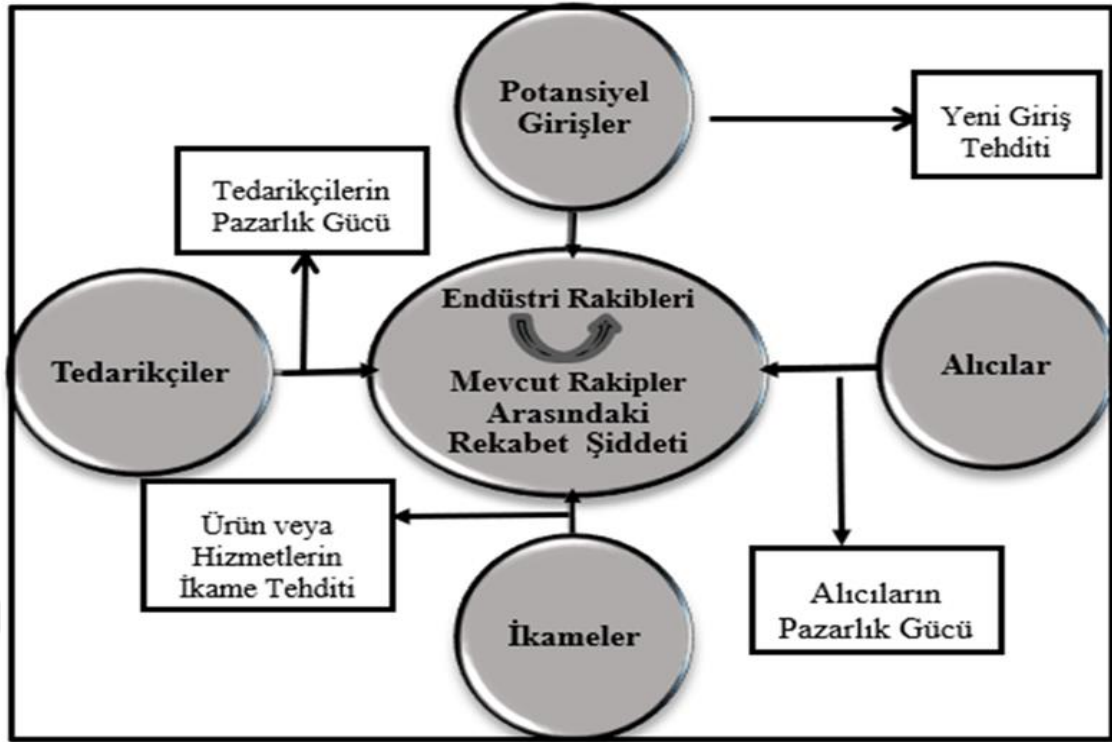
Rekabet avantajı elde edilmesi ve bu avantajın sürdürülebilir kılınması konusunda etkili olan iki rekabet stratejisi yaklaşımı mevcuttur. Bunlardan ilki **Endüstri Temelli veya Pozisyon Okulu** olarak ifade edilen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre rekabet avantajı endüstrinin yapısında aranmaktadır. Endüstri temelli yaklaşıma Michael Porter (1980, 1985) yürütmüş olduğu çalışmalarla büyük katkı sağlamıştır. Porter (1998) beş güç modelini kullanarak bir endüstrinin çekiciliğini değerlendirmek ve rakipleri analiz edebilmek için faydalı bir analitik araç sağlamıştır. Porter (1998) göre bir firmanın rekabet avantajı kazanması, bir endüstride kendini ne kadar iyi konumlandığına ve farklılaştığına dayanmaktadır. Bu bağlamda beş güç; endüstri çekiciliğini belirleyen rekabet kurallarını belirlemekte ve firmaların lehine bu kuralların değiştirilmesi ve mücadele edebilmeleri için rekabet stratejilerini

belirlemelerine yardım etmektedir. Diğer yaklaşım ise **Kaynak Tabanlı Teori (KTT)** (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991) dir.

KTT' ye göre bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasının temeli, sahip olduğu içsel kaynaklara ve bu kaynaklara dayalı olarak geliştirdiği yeteneklere bağlıdır. Yine aynı şekilde KTT' ye göre; bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması için elindeki mevcut kaynak ve yeteneklerin değerli, nadir, ikamesi olmayan ve kopyalanmaz özellikte olması gerekmektedir (Barney, 1991).

3.3.1. Endüstri Temelli/Pozisyon Okulu Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejisi formülasyonun esası firmanın çevresiyle ilişkilidir. Her ne kadar ekonomik ve sosyal güçleri içine alan çevre çok geniş olsa da firma çevresinin kritik yönü, rekabet etmiş olduğu endüstri veya endüstrilerdir. Endüstri yapısı firma için potansiyel olarak uygun olan stratejilerin belirlenmesine ek olarak rekabet kurallarının belirlenmesinde de güçlü bir etkiye sahiptir. Bir endüstri içindeki rekabetin yoğunluğu ne bir tesadüf ne de kötü şansın sonucudur. Bir endüstri içindeki rekabet daha çok endüstrinin temel ekonomik yapısına dayanmakta ve mevcut rakiplerin davranışlarının çok ötesine geçmektedir. Bir endüstrideki rekabetin evresi, beş ana rekabet gücüne göre şekillenmektedir. Bu güçlerin toplam gücü, kar potansiyelinin yatırılan sermayenin uzun dönemli getirisi olarak ölçüldüğü sektördeki nihai kar potansiyelini belirlemektedir. (Porter, 1998, 3). Aşağıda şekil 1'de Porter (1998)'in Endüstriyel Rekabeti Belirleyen Güçler modeli sunulmuştur.



Şekil 1: Porter (1998)'un Endüstriyel Rekabeti Belirleyen Güçler Modeli

Porter, Michael.1998. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.

Bir sektörde bulunan bir iş birimi için rekabet stratejisinin hedefi, bu rekabet güçlerine karşı kendini en iyi bir şekilde savunabileceği veya bu rekabet güçlerini kendi lehine doğru etkileyebileceği bir pozisyon bulmaktır. Güçlerin toplam gücü bütün rakipler için acı verici bir şekilde hissedilebileceğinden strateji geliştirmenin esası yüzeyin altını derinlemesine incelemek ve her bir kaynağı analiz etmektir. Rekabet baskısı kaynaklarını vurgulayan bu bilgi; firmanın kritik güçlü ve zayıf yönlerini vurgulamakta, onun endüstri içindeki pozisyonuna hayat vermekte, stratejik değişikliklerin en yüksek getiriye sunabileceği sahaları açıklığa kavuşturmakta ve endüstri yönelimlerinin fırsatlar ya da tehditler olarak kritik önem taşıyacağı anlaşılan alanları vurgulamaktadır (Porter, 1998, 4).

Porter (1980, 1998)'un çalışmasında beş güç bakımından bir endüstrinin analiz edilmesi, firmanın gerçek rekabet durumuna göre güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Porter'ın bunu desteklemesi için ana argümanı; şayet firma her rekabet gücünün etkisini bilirse kendini bu beş kuvvet uygulanan baskıya karşı uygun bir pozisyona yerleştirmek için savunma veya saldırgan bir tutum içinde bulunabilecektir (Ormanidhi, Stringa, 2008, 57).

Beş rekabet kuvveti (potansiyel girişler, ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit, alıcı ve tedarikçilerin pazarlık kuvveti ve var olan rakipler arasındaki rekabetin şiddeti), bir endüstri içindeki rekabeti mevcut oyuncuların çok ötesinde taşıdığını göstermektedir. Alıcılar, tedarikçiler, ikame ürünler ve potansiyel girişler bunların hepsi bir endüstri içindeki firmalar için rakiptirler ve özel şartlara bağlı olarak az veya çok baskın olabilmektedirler. Beş rekabet gücünün hepsi kolektif olarak endüstri içindeki rekabetin yoğunluğunu ve karlılığını belirlemektedir (Porter, 1998, 6).

3.3.1.1. Rekabet Yoğunluğunun Yapısal Belirleyicileri

3.3.1.1.1. Giriş Engelleri

Bariyer kavramının kökeni, ikinci dünya savaşı boyunca endüstriyel organizasyon ekonomistlerinin araştırma geleneğine dayanmaktadır. Bu gelenek, mükemmel rekabet modeli tarafından açık bir şekilde ya da doğrudan vurgulanmayan bilgiler için tekel açıklamalar sunmaktadır. Bazı endüstrilerin diğerlerinden daha yüksek getiri oranlarına sahip olduğu konusundaki ısrarlı algılama, özellikle yüksek seviyede yapısal yoğunluk seviyesi sergileyen endüstriler için giriş engeli olduğunu iddia etmektedir (Demsetz, 1982, 47).

Pazar giriş engelleri pazar payı ve firmanın pazar içinde karını etkileyen önemli bir çevresel faktör olmasına rağmen çok az ampirik çalışma bariyerleri incelemiştir (Karakaya, Stahl, 1989, 80). Giriş bariyerleri çalışmalarına Bain (1956) tarafından öncülük edilmiştir. Bain (1956)'e göre; ölçek ekonomileri, ürün farklılaşması ve mutlak maliyet avantajı pazar girişi için bariyer olarak hizmet etmektedir (Bain,1956'dan aktaran Karakaya ve Stahl, 1989, 80).

Bain (1956)'e göre giriş bariyeri, bir endüstrideki satıcıların potansiyel olarak endüstriye yeni girebilecek olan satıcılar üzerindeki sahip oldukları bir avantajdır. Bu avantaj, var olan satıcıların yeni firmaların endüstriye girmesine engel olabilmesi için fiyatları ısrarlı bir şekilde rekabet seviyesi üzerinde yükseltebilecekleri bir durumu yansıtmaktadır (Bain,1956'dan aktaran McAfee, Mialon ve Williams, 2004, 461).

Porter (1998) göre bir endüstriye giriş tehdidi, girişi beklenen mevcut rakiplerin tehdidiyle birlikte var olan giriş engellerine bağlıdır. Giriş engelleri yüksekse veya yeni giriş yapacak olanlar yerleşik rakiplerden keskin bir karşılık bekliyorsa giriş tehdidi düşüktür. Bu kapsamda Porter (1998) endüstriye giriş engeli yaratabilecek ve

bu kapsamda etkili olabilecek altı giriş engeli tanımlamıştır. Bunlar; ölçek ekonomileri, farklılaştırılmış ürünler, sermaye yükümlülükleri, değiştirme konusunda ortaya çıkan maliyetler ve dağıtım kanallarına erişimdir.

3.3.1.1.1. Ölçek Ekonomileri

Ölçek ekonomileri, devir başına mutlak kapasite yükseldikçe bir ürünün parça başına maliyetinin azalmasını ifade etmektedir. Ölçek ekonomileri; endüstriye büyük ölçeklerde giriş yapmaya zorlayarak veya mevcut firmalardan güçlü bir reaksiyon riski yaratarak girişi engellemekte veya küçük ölçeklerde girişi ve maliyet dezavantajının kabul edilmesine neden olmaktadır (Porter, 1998, 7).

3.3.1.1.2. Farklılaştırma

Farklılaştırma, sunulan bir ürünün tüketici tarafından fiyat dahil olmak üzere herhangi bir fiziksel veya fiziksel olmayan özelliğine dayalı olarak rakip ürünlerden farklı olarak algılanmasıdır. Farklılaştırma stratejisi ise ürün farklılaşmasına neden olması amacıyla algıların değiştirilmesidir (Dickson, Ginter, 1987).

Ürün farklılaştırması; mevcut işletmelerin müşteri hizmetlerinden, geçmiş reklamlardan, farklılaştırılmış ürünlerden ya da bulunulan sektörde ilk olmaktan kaynaklanan marka kimliğine ve müşteri bağlılığına sahip olduğu anlamına gelmektedir. Farklılaştırma, mevcut müşteri sadakatini yenmek için ağır harcama yaparak girişe zorladığından dolayı giriş için bir bariyer oluşturmaktadır. Bu çaba genellikle başlangıçta kayıplara neden olmakta ve genellikle uzun bir zaman almaktadır. Bir marka oluşturmak için yapılan bu tür yatırımlar, giriş başarısız olduğu takdirde hiçbir kurtarma değerine sahip olmadıkları için özellikle risklidir. Ürün farklılaştırması; bebek bakım ürünleri, reçetesiz ilaç, kozmetik, yatırım bankacılığı ve kamu muhasebesi gibi sektörlerde belki de en önemli giriş engelidir (Porter, 1998, 9).

3.3.1.1.3. Sermaye Yükümlülükleri

Birçok firma sektöre girmeye degecekse eğer büyük sermaye maliyetlerini ödeme yeteneğine sahiptir. Sermaye piyasaları verimli ise büyük ölçekli karlı projelerin sermaye artırımını, küçük ölçekli karlı projelerden daha zor değildir (McAfee, Mialon, Williams, 2004, 464).

Rekabeti sürdürebilmek için önemli finansal kaynaklara yatırım yapma gereksinimi, özellikle sermayenin riskli veya kurtarılamaz ön reklam ya da Ar-Ge (araştırma ve geliştirme) için gerekli olması durumunda pratik olarak engel teşkil etmektedir. Sermaye sadece üretim tesisleri için değil aynı zamanda müşteri kredisi, stoklar veya başlangıç kayıplarını içeren şeyler için de gerekli olabilmektedir (Porter, 1998, 9-10).

3.3.1.1.1.4. Değişirme Maliyetleri

Birçok pazarda değişirme maliyetleri, diğer firmalar işlevsel olarak aynı ürünleri satsa bile her tüketiciye daha önce satın aldığı firmadan satın almaya devam etmek için güçlü bir teşvik sağlamaktadır (Beggs, Klemperer, 1992, 651).

Giriş için bir engelde değişirme maliyetlerinin varlığı nedeniyle yaratılmaktadır. Bu engel, bir tedarikçinin ürününden diğerine geçiş yapan alıcının karşılaştığı bir kerelik maliyetlerin varlığı nedeniyle oluşmaktadır. Değişirme maliyetleri; çalışanların yeniden eğitilme maliyetlerini, yeni yardımcı ekipman maliyetlerini, yeni bir kaynağın değerlendirilmesi veya test edilmesi maliyetleri ve zamanını, satıcı teknik yardımına bağlı olarak teknik yardım maliyetlerini ve yeniden ürün tasarımı hatta bir ilişkinin kesilmesinin ruhsal maliyetlerini bile içerebilmektedir. Şayet bu değişirme maliyetleri yüksekse, sektöre yeni giriş yapanların alıcıyı tedarikçisini değişirme konusunda ikna edebilmesi için maliyet veya performansta büyük bir çaba sunması gerekmektedir (Porter, 1998, 10).

3.3.1.1.1.5. Dağıtım Kanallarına Erişim

Porter (1998, 10) göre sektördeki rekabetin şiddetini belirleyen bir başka unsorda dağıtım kanallarına erişimdir. Mevcut firmalar tarafından kullanılan dağıtım kanalları, sektöre yeni giriş yapacak olan firmalar için önemli bir giriş engeli oluşturabilmektedir. Üretim süreci sonunda nihai bir ürünün tüketiciye ulaştırılması dağıtım kanalları yoluyla olmaktadır.

Sektöre yeni gireceklerin ürünlerini güvenli bir şekilde dağıtım yapma ihtiyacı bir giriş engeli yaratabilmektedir. Ürün için mantıksal dağıtım kanalları zaten mevcut firmalar tarafından kullanılmaktadır. Yeni firmanın fiyat indirimleri ve karı azaltan ortak reklam ödemeleri gibi uygulamalarla ürünün kabul edilmesi için dağıtım kanallarını ikna etmesi gerekmektedir (Porter, 1998).

3.3.1.1.6. Ölçekten Bağımsız Maliyet Dezavantajları

Mevcut firmalar, büyüklükleri ve elde ettikleri ölçek ekonomileri her ne olursa olsun potansiyel katılımcılar tarafından kopyalanamayan maliyet avantajları elde edebilmektedir. En kritik avantajlar ise; özel ürün teknolojisi, hammaddelere kolay erişim, uygun yer, devlet sübvansiyonları, öğrenme ya da deneyim gibi faktörlerdir (Porter, 1998, 11).

3.3.1.1.2. Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabetin Şiddeti

Var olan rakipler arasında oluşan rekabet; fiyat rekabeti, reklam savaşları, ürün tanıtımları ve artan müşteri hizmetleri veya garantiler gibi birtakım taktikleri kullanarak sektörde pozisyon elde etmek için aşına olunan manevralarla avantaj elde etme biçimini ifade etmektedir. Rekabet, bir veya daha çok rakibin ya baskı hissetmesi veya pozisyonunu iyileştirmesi için fırsat görmesi durumunda meydana gelmektedir. Birçok sektördeki işletmelerin rekabetçi ataklarının, rakipleri üzerinde hissedilir derecede tesirleri olmaktadır. Bu nedenle rekabet hamlelerine karşı bir misillemeye neden olabilmektedir. Yani firmalar karşılıklı bağımlıdır. Rakipler arasındaki rekabetin şiddetini belirleyen hususlar; sayıca fazla ya da birbirine denk rakiplerin bulunması, ağır sektörel gelişim, sabit ya da depolama maliyetlerinin yüksekliği, farklılaştırma ya da geçiş maliyetinin bulunmaması, yüksek miktarlardaki artan kapasite, farklılaşmaya gitmiş rakipler, yüksek stratejik çıkarlar ve yüksek çıkış engelleri olarak özetlenmektedir. (Porter, 1998, 17).

3.3.1.1.3. İkame Ürün Tehdidi

Genellikle bir sektörde bulunan bütün firmalar, ikame ürünler üretmekte olan endüstriler ile rekabet halindedirler. Ürün ikameleri endüstrideki firmaların karlı bir biçimde saptayabilecekleri fiyatlara üst bir limit koyarak içinde bulunulan sektörün potansiyel gelirini sınırlamaktadır. İkameler tarafından arz edilen alternatif fiyat performansı ne kadar çok çekici ise endüstri karı üzerindeki kapakta o kadar sağlam olmaktadır. İkame ürünlerin belirlenmesi, sektörde bulunan ürün ile aynı işlevi görebilecek diğer ürünleri araştırmaktan ibarettir. Bazen bunu yapmak, sektörden çok uzak görünen iş alanlarının araştırılmasını gerektirebilecek kompleksli bir iş olabilmektedir. (Porter, 1998, 23).

3.3.1.1.4. Alıcıların Pazarlık Gücü

Alıcılar sektörün getirisine mal olacak şekilde fiyatları düşürmeye zorlayarak hem daha yüksek kalite hem de daha çok hizmet verebilmek için pazarlık yaparak ve rakipleri birbirine düşürerek rekabet etmektedir. Sektörün kritik alıcı gruplarının her birinin kuvveti pazar durumunun bazı özelliklerine ve genel ticaretiyle kıyaslandığında endüstriden satın almalarının göreceli önemine bağlıdır. Birtakım şartların olması durumunda alıcı grubu güçlüdür. Bunlar; satıcının satışlarına kıyasla alıcıların konsantre olması yada yüksek miktarlarda alım yapması, sektörden yapılan alımların alıcının maliyet kalemlerinin yada satın almalarının büyük çoğunluğunu oluşturması, satın alınan ürünlerin standart olması, çok küçük geçiş maliyetleriyle karşılaşılması, düşük miktarlarda karlar elde edilmesi, alıcıların önemli derecede geriye entegrasyon tehdidi sergilemesi, alınan ürünün alıcıların ürün veya hizmetlerinin kalitesine etkisi bakımından önemsiz olması ve alıcının sektör hakkında eksiksiz bilgiye sahip olması durumlarıdır (Porter, 1998, 24).

3.3.1.1.5. Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

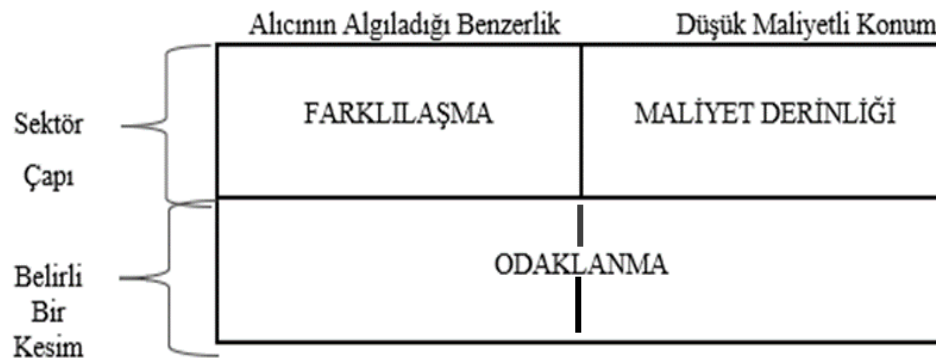
Porter (1989) göre tedarikçiler fiyatları yükseltmek ya da satın alınan mal ve hizmetlerin kalitesini düşürmekle tehdit ederek bir sektöre yeni katılacaklar üzerinde pazarlık gücü uygulayabilmektedir. Bu sayede güçlü tedarikçiler kendi fiyatlarındaki maliyet yükselişlerini karşılayamayan bir sektörde karlılıklarını artırabilmektedir. Tedarikçileri güçlü kılan unsurlar alıcıları güçlü yapan koşullara benzemektedir. Tedarikçileri güçlü kılan hususlar şu şekilde özetlenebilir: birkaç işletmenin hakim durumda olması ve bu işletmelerin satış yapmış oldukları sektörde daha fazla konsantre olması, belirli bir endüstriye satış yapma konusunda diğer ikame ürünlerle rekabet etmek mecburiyetinde kalınmaması, sektörün tedarikçi grubun mühim bir müşterisi olmaması, tedarikçinin sunduğu ürünün alıcı şirket için önemli bir girdi oluşturması, tedarikçi işletmenin ürünlerinin farklılaştırılmış veya geçiş maliyetlerine sahip olması ve tedarikçi firmanın önemli ölçüde ileriye entegrasyona yönelmesi durumlarıdır (Porter, 1998, 27).

3.3.1.2. Jenerik Stratejiler

Bir firma rakiplerine göre çok fazla sayıda güçlü ve zayıf yanlara sahip olsa da bir firmanın sahip olabileceği iki ana rekabet avantajı çeşidi bulunmaktadır. Bunlar; düşük maliyet ve farklılaşmadır. Bir firmanın sahip olduğu herhangi bir güç ya da zayıflığın önemi, nihayetinde onun göreceli maliyet ya da farklılaşma üzerindeki etkisinin bir fonksiyonudur. Maliyet avantajı ve farklılaşma endüstri yapısından kaynaklanmaktadır. Onlar, bir firmanın beş güce karşı rakiplerinden daha iyi başa çıkma yeteneğinin sonucudur (Porter, 1985, 11).

Beş rekabet gücüyle başa çıkabilmek ve bir sektördeki diğer firmalardan çok daha yüksek performans gösterebilmek için potansiyel olarak kullanılabilecek başarılı üç jenerik stratejik yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; maliyet liderliği, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinden oluşmaktadır (Porter, 1998).

Jenerik stratejilerin her biri, rekabet avantajına ulaştıracak stratejik hedefin kapsamı ile aranan rekabet avantajı türü hakkındaki seçimi kombine ederek temelde farklı bir rota içermektedir. Maliyet liderliği ve farklılaşma stratejileri; geniş bir endüstri segmentinde rekabet avantajı sağlarken, odaklanma stratejileri; maliyet liderliği (maliyet odaklılık) veya farklılaşma (farklılaşma odaklı) alanlarını dar bir segmentte hedeflemektedir (Porter, 1985, 11). Aşağıda Şekil-2’ de Porter (1998, 39)’ un jenerik stratejiler modeli sunulmuştur.



Şekil 2: Jenerik Stratejiler

Porter, Michael.1998. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.

3.3.1.2.1. Maliyet Liderliği Stratejisi

Maliyet liderliği stratejisi; verimli ölçekli tesislerin agresif bir şekilde kurulmasını, sıkı genel gider ve maliyet kontrolü sağlamayı, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı, ar-ge, satış gücü, reklam gibi bölümlerde maliyetlerinin minimize edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle, belirtilen amaçların başarılabilmesi için yönetimin maliyetlerin kontrolü konusuna büyük ehemmiyet göstermesi gereklidir. Kalite, hizmet ve diğer alanlarda rakiplere kıyasla gözden kaçırılmadan bütün faaliyetlerin düşük maliyetle yürütülmesi bu stratejinin ana nirengi noktasını oluşturmaktadır (Porter, 1998, 35).

Üç jenerik strateji içinde maliyet liderliği stratejisi, belki de en net jenerik strateji örneğidir. Bu stratejide firma, içinde bulunduğu sektörde düşük maliyetli bir üretici haline gelmeyi hedeflemektedir. Firma geniş bir alana sahiptir ve birçok endüstri segmentine hizmet etmektedir. Hatta firma ilişkili endüstrilerde bile çalışabilmektedir. Firmanın geniş bir alana sahip olması, maliyet avantajı için genellikle önemlidir. Maliyet avantajı sağlayacak hususlar çeşitlidir ve içinde bulunulan endüstrinin yapısına bağlı olarak şekillenmektedir. Maliyet avantajının bu kaynakları; özel teknoloji, ölçek ekonomileri, hammaddelere erişim ve diğer faktörlerin peşinde koşmayı içermektedir. (Porter, 1985, 12).

Güçlü rekabet güçlerinin varlığına rağmen düşük maliyetli bir pozisyona sahip olmak, firmaya bulunduğu sektörde ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamaktadır. Maliyet pozisyonu, firmaya rekabette rakiplerine karşı bir koruma sağlamaktadır. Zira düşük maliyetler, rekabet sonucunda rakiplerin karlarını yitirdikten sonra dahi firmanın getiriler elde etmeye devam edebileceği manasına gelmektedir (Porter, 1998, 35-36).

Maliyet liderliği stratejisinde amaç, mal veya hizmet fiyatlarının aşağı seviyeye çekilmesi değildir. Buradaki amaç; tüm faaliyetlerde maliyetleri düşürmek ve maliyetlerle, sektörde oluşan fiyatlar arasındaki bandı açmaktır. Böylelikle işletme ortalama üstü kar elde edecek ve rekabet avantajı kazanacaktır. Organizasyonun maliyet liderliği iki yöntemle elde edilebilmektedir. Birincisi; değer oluşturan faaliyetlerde iç verimlilik uygulamalarıyla mevcut maliyetlerin düşürülmesidir. İkincisi ise; değer oluşturmayan birtakım faaliyetlerin elimine edilmesi ve yeniden yapılandırılmasıyla maliyetlerin aşağıya çekilmesidir (Ülgen, Mirze, 2013).

3.3.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisi

İkinci jenerik strateji farklılaşmadır. Farklılaşma stratejisinde bir firma, içinde bulunduğu sektörde alıcılar tarafından fazla önem verilen birtakım boyutlarda benzersiz olabilmeyi amaçlamaktadır. Farklılaşma stratejisi; bir sektörde bulunan birçok alıcı tarafından önemli olarak algılanan bir ya da daha çok özellik ve bu gereksinimleri karşılayacak benzersiz pozisyonlar seçmektir. Farklılaşma stratejisi için araçlar her sektör için özeldir. Farklılaşma; ürünün kendisine, satıldığı dağıtım kanalına, pazarlama yaklaşımına ve çeşitli birçok başka faktöre dayanabilmektedir. Örneğin, inşaat ekipmanlarında “*Caterpillar*” traktörlerinin farklılaşması; ürün dayanıklılığı, servis, yedek parça bulunabilirliği ve mükemmel bir satıcı ağına dayanmaktayken, kozmetik sektöründe farklılaşma; daha çok ürün imajına ve tezgâhların mağazalardaki konumlarına dayanma eğilimi göstermektedir (Porter, 1985, 14).

Ortalama mal ve hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarını karşılayamadığı durumlarda organizasyonlar; müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentileriyle uyumlu olarak farklı alternatifler bulmak zorundadır. Diğerlerinin yaptığından farklı uygulamalar icra etmek suretiyle, müşteri ilgisini kendi mal ve hizmetlerine çekmek Farklılaştırma Stratejisi’nin esasıdır (Ülgen, Mirze, 2013).

Uygulandığı takdirde farklılaşma stratejisi, herhangi bir sektörde ortalamanın üstünde getiri sağlamak için kullanılabilir bir yaklaşımdır. Çünkü, uygulanması bakımından maliyet liderliği stratejisinden farklı bir yol izlese de beş rekabetçi gücün üstesinden gelebilmek için savunulabilir bir pozisyon oluşturmaktadır. Farklılaşma, müşterilerin markaya olan sadakati ve fiyatlara karşı daha az hassasiyet göstermeleri sebebiyle rakiplerin rekabet ataklarına karşı bir yalıtım sağlamaktadır. Aynı zamanda, düşük maliyetli bir pozisyona olan ihtiyacı önleyen marjları da artırmaktadır (Porter, 1998, 37-38).

3.3.1.2.3. Odaklanma Stratejisi

Üçüncü jenerik stratejik yaklaşım, odaklanma stratejisidir. Bu strateji, bir endüstri içindeki dar bir rekabet alanı seçimine dayandığı için diğer jenerik stratejilerden oldukça farklıdır. Bu stratejide yatırımcı, endüstri içinde bir segment ya da segment grubu seçmekte ve rakiplerin dışlanmasına hizmet edecek stratejiler geliştirmektedir. Yatırımcı, hedef segmentler için stratejisini optimize ederek genel olarak rekabet avantajına sahip olmasa da hedef segmentlerde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Odaklanma stratejisinin iki türü bulunmaktadır. Bir firma maliyet odağında hedef segmentte maliyet avantajı beklerken, farklılaşma odağında hedef segmentte farklılaşmaya gitme eğilimindedir. (Porter, 1985, 15).

Odaklanma stratejisi; özel bir alıcı grubuna, ürün hattının bir bölümüne ya da coğrafi pazara yönelmektedir. Farklılaşma stratejisinde olduğu gibi odaklanma stratejisi de çeşitli formlarda olabilmektedir. Her ne kadar farklılaşma ve düşük maliyet stratejileri hedeflerini bütün endüstri genelinde gerçekleştirmeyi amaçlasa da odaklanma stratejisi, belirlenmiş bir hedefe çok iyi bir biçimde hizmet etmeyi amaçlamaktadır. Bu bakımdan her bir işlevsel politika, bu durum göz önünde bulundurularak geliştirilmektedir. Odaklanma stratejisi, firmanın belirlemiş olduğu dar bir stratejik hedefe, stratejisini daha geniş çapta belirlemiş olan rakiplerden daha etkili ve verimli bir şekilde hizmet edebileceği fikrine dayanmaktadır. Sonuç olarak firma; ya belirli bir hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayarak farklılaşmayı, ya da bu alana hizmet ederek maliyetleri düşürmeyi veya her ikisini birden başarmaktadır (Porter, 1998, 38).

3.3.1.3. Değer Zinciri Analizi

Değer zinciri; bir ürünün veya hizmetin tasarımından, farklı üretim aşamalarından geçerek nihai ürüne ve oradan da nihai tüketicilere teslimine, sonrasında ise kullanılmasını müteakip imha edilmesine kadar geçen aşamalarda yürütülmekte olan bütün faaliyetleri tanımlamaktadır (Kaplinsky, Morris, 2007, 3).

Herhangi bir sektörde bulunan herhangi bir firma için değer zinciri; bir ürünün üretiminde kullanılan temel hammadde kaynaklarının temin edilmesinden, nihai tüketicilerin ellerine teslim edilene kadar, üretim aşamalarında yürütülen ve birbirine bağlı olan değer yaratan faaliyetler kümesidir. (Sank, 1989, 50).

Porter (2001), bir firmanın; ürünlerini tasarlamak, üretmek, pazarlamak, teslim etmek ve desteklemek için gerçekleştirilen faaliyetler topluluğu olduğunu belirterek, gerçekleştirilen bütün bu faaliyetlerin, bir değer zinciri kullanarak temsil edilebileceğini belirtmiştir. Aynı zamanda, rekabet avantajının bir firmanın bütününe bakmadan anlaşılamayacağını belirterek bu rekabet avantajının; bir firmanın ürünlerini tasarlama, üretme, pazarlama, sunma ve destekleme konusunda yürütmüş olduğu birçok faaliyetten kaynaklandığını ifade etmiştir. Bu kapsamda, işletmede yürütülen faaliyetleri; temel ve destek faaliyetleri şeklinde iki kısma ayırmış ve bu faaliyetleri, değer yaratıp yaratmadığı bakımından değer zinciri modelini kullanarak incelemiştir

Aşağıda oluşturan şekil, Michael E. Porter (2001)' un "Value Chain and Competitive Advantage" adlı eserden faydalanılarak oluşturulmuştur.



Şekil 3: Değer Zinciri Analizi

Michael, Porter. 2001. **The Value Chain and Competitive Advantage. Understanding Business Processes.** Ed. David Barnes: 50-66

Değer zinciri analizinde öncelikle, firmada yürütülen bütün temel ve destek faaliyetler belirlenir. Daha sonra ise bu faaliyetler, işletme için değer yaratıp yaratmadığı bakımından en küçük birimine kadar değerlendirilmektedir. Bu değerlendirme sonucunda, öncelikli olarak işletme için değer yaratan faaliyetler tespit edilmekte, daha sonra ise, herhangi bir değer yaratmayan faaliyetler tespit edilerek elimine edilmektedir. Değer zincirinde; değer oluşturan faaliyetlerin toplam maliyeti ve bu faaliyetler sonucu elde edilen toplam gelir, değeri belirlemektedir. Bu iki unsur arasındaki fark, firmanın kâr marjını oluşturmaktadır. Firmalar oluşan bu kâr marjını, ya değer yaratan faaliyetlerin maliyetini düşürerek ya da farklılaşmayla ürün için piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat oluşturarak yükseltmeye çalışmaktadır. Değer zinciri

analizinde, bütün faaliyetler bir bütün olarak ele alınmakta ve yapılan değerlendirme sonucunda herhangi bir değer yaratmayan faaliyetlerin yürütülmesine son verilmektedir. Ayrıca değer zinciri analizinin işletmenin mevcut rakiplerinin de baz alınarak yapılması önem arz etmektedir (Ülgen, Mirze, 2013). Bu değerlendirme sonucunda işletmeler, maliyet liderliği mi? yoksa farklılaştırma stratejisi mi? uygulayacağına karar verdikten sonra, bu stratejiler için hangi faaliyetlerin değer yarattığını hangilerinin değer yaratmadığını değer zinciri analizi ile belirleyebilmektedir.

Firmanın stratejik yönünü belirleyecek olan temel strateji, ister pozisyon okulu strateji modeline göre, isterse kaynak tabanlı strateji modeline göre belirlensin, değer zinciri analizinin yapılarak değer yaratmayan faaliyetlerin sonlandırılması, değer yaratan faaliyetlerin ise eskisinden daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi, firmanın belirlemiş olduğu temel stratejisini başarıyla yürütmesine çok büyük katkı sağlayacaktır. Bu nedenle, değer zinciri analizinin yapılması, uygulanacak temel stratejinin başarısı için önemli bir noktadır.

3.3.2. Kaynak Tabanlı Rekabet Stratejisi

Firmalar arası üstün performans farklarının nedenini açıklayan bir başka yaklaşım ise, kaynak tabanlı rekabet stratejisidir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991; Collis, Montgomery, 1995; Kor, Mahoney, 2004). Kaynak tabanlı rekabet stratejisine göre, firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasının temel belirleyicisi, sahip oldukları kaynaklar ve yeteneklerdir.

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri; müşterilerine ürün veya hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullanmış olduğu tüm finansal, fiziksel, insan ve örgütsel varlıklarını içermektedir (Barney, 1995, 50). KTT' de kaynaklar ve buna bağlı olarak geliştirilen yetenekler, firmalar için hem stratejik yönü belirleyen unsur olurken, hem de firma için karlılığın temel belirleyicisidir (Grant, 1991, 116).

KTT, yakın rakiplerin kaynakları ve yetenekleri bakımından önemli ve sürekli bir şekilde farklılaşması fikrine dayanan rekabetçi heterojenlikle ilgili bir açıklama sunmaktadır. Bu farklılıklar, rekabet avantajı ve dezavantajını da etkilemektedir (Helfat, Peteraf, 2003, 997).

Barney (1991) göre firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için; değerli, nadir, ikame edilemez ve kopyalanamaz olmak üzere dört ana özelliği içinde barındırması gerekmektedir. Ayrıca bir firma, mevcut ve potansiyel rakipleri tarafından anlık olarak icra edilemeyen değer yaratan bir strateji uygulaması durumunda rekabet avantajı elde edebilmektedir. Elde edilen bu rekabet avantajının sürdürülebilirliği ise, kaynak heterojenliğine ve hareketsizliğine (immobility) bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Kaynak heterojenliği, mevcut kaynakların firmalar arasında eşit bir şekilde dağılım göstermediğini ifade ederken, kaynak hareketsizliği firmada bulunan kaynakların mevcut ve potansiyel rakipler tarafından kopyalanamadığı anlamına gelmektedir. Aşağı da şekil 4’ te Barney (1991, 112) göre; kaynaklar ve rekabet arasındaki ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 4: Kaynaklar ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi

Barney, Jay B.1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17. s. 1: 99-120.

Bu şekilde göre, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilebilmesi için firmanın sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin; değerli, nadir, taklit edilemez ve ikamesi olmayan gibi birtakım özellikler sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca bu özellikteki bir kaynak ve yetenek kümesinin, rakip firmalar arasında hareket etmemesi ve endüstri çapında bütün firmaların kolay erişim sağlayamadığı heterojen bir özellik göstermesi gerekmektedir. Barney (1991) göre, değerli, nadir, kopyalanmaz ve ikame edilmez kaynakların özellikleri aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Değerli firma kaynakları; firmaların sahip oldukları kaynaklar, yalnızca değerli oldukları durumda rekabet avantajı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır. Kaynaklar, bir firmanın etkinliğini ve verimliliğini artıran stratejileri tasarlamasına veya uygulamasına olanak sağladığı zaman değerlidir. **Nadir kaynaklar;** rekabet

halinde olan ya da potansiyel olarak rekabet edecek olan çok sayıda rakip firmanın sahip olduğu değerli firma kaynakları, bir rekabet veya sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayamamaktadır. Bir kaynağın rekabet avantajı sağlaması için aynı zamanda nadir olması gerekmektedir. **Kopyalanamaz kaynaklar**; değerli ve nadir olan firma kaynaklarının tek başına rekabet avantajı kaynağı olduklarını görmek zordur. Bu kaynaklar, ancak onlara sahip olmayan diğer firmaların bunları elde edememesi durumunda önemli rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. **İkame edilemez kaynaklar**; ikame edilebilirlik en az iki formda olabilmektedir. Birincisi; herhangi bir firmanın, diğer bir firmanın sahip olduğu kaynakları benzersiz bir şekilde taklit etmesi mümkün olmasa bile aynı stratejileri tasarlamasını ve uygulayabilmesini sağlayan benzer bir kaynağı kullanabilmesi durumunda gerçekleşir. İkincisi ise; çok farklı olan firma kaynaklarının alternatif olabilmesi durumudur. Nadir, değerli ve kopyalanamaz firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için aynı zamanda rakip firmaların aynı stratejiyi uygulamalarına imkân tanıyacak ikamesinin olmaması gerekmektedir.

KTТ ve Kaynak Tabanlı Rekabet Stratejisine ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı yer verileceğinden dolayı bu bölümde kaynak tabanlı rekabet stratejisinin açıklanmasına kısaca yer verilmiştir.

3.4. Kaynak Tabanlı Teori, Öğrenme, Yeni Ürün Geliştirme, Girişimcilik Yetenekleri ve Firma Performansı

3.4.1. Kaynak Tabanlı Teori

Diğer herhangi bir teori gibi KTT' nin gelişiminde de kendisinden önce yapılan teorik çalışmaların etkisi olmuştur. Bunlar; Geleneksel ayırt edici yetenekler çalışması, David Ricardo'nun toprak rantı analizi, Edith Penrose (1959)'nin firma büyüme teorisi isimli çalışması ve ekonominin anti tröst etkilerini incelenmesine yönelik çalışmalardır (Barney, Clark, 2007, 4-5).

Edith Penrose, "The Theory of The Growth of The Firm" isimli yürütmüş olduğu çalışmada, hiçbir teorisyenin firmaların büyümesini açıklayabilecek genel bir teori geliştirmeyi denememesinden bahisle, geleneksel ekonomik teoriyi sorgulamış ve firmaların büyümesi konusundaki geleneksel yaklaşımı eleştirmiştir. Bu bakımdan firma büyümesini açıklayacak kapsamlı bir teorinin; niteliksel olarak farklı büyüme

teorilerini açıklaması gerektiğini, yalnızca firmanın kendi faaliyetleri tarafından yaratılan sıralı değişiklikleri değil aynı zamanda firmaların kontrolü dışında kalan unsurlarında hesaba katılması gerektiğini belirtmiştir. Penrose'a göre bir firmanın büyümesinde etkili olan rekabet avantajı, belirtilen firmada mevcut kaynakların yapılandırılması ile doğrudan ilişkilidir. (Penrose, 2009).

Penrose (1959), firmaların büyümesi ve verimli bir şekilde büyüme oranlarını düzenleyen ilkeler sunmuştur. Firmanın büyüme süreci teorisiyle Penrose (1959); firma kaynaklarının, üretim fırsatlarının ve çeşitlendirme stratejisinin etkin yönetimi teorisini sunmuştur. Spesifik olarak Penrose (1959), rekabet avantajının kaynak tabanlı bir teori yönünden açıklanmasına katkı sağlayacak olan; rekabet avantajı, kaynaklar ve yetenekler arasındaki nedensel bağları ortaya çıkarmak için mantıksal bir açıklama sunmuştur (Penrose, 1959' dan aktaran. Kor ve Mahoney, 2004, 184).

Stratejik yönetim alanındaki ilk KTT yayınlarından birini de Wernerfelt (1984) yapmıştır. Wernerfelt (1984), rekabet avantajı teorisinde (Porter, 1980) olduğu gibi giriş engelleri ve büyüme payı matrislerine benzer şekilde, kaynak pozisyonu engeli ve kaynak-ürün matrislerini kullanarak firmanın geliştirdiği kaynaklara dayalı olarak bir rekabet avantajı teorisi geliştirmeyi denemiştir. Wernerfelt (1984), bir kaynağın hangi şartlar altında uzun süreler boyunca yüksek getiri sağlayacağını ele alarak kaynağı, belirli bir firmanın gücü veya zayıflığı olarak düşünülebilecek her şey' i ifade ettiğini ve belirli bir zamanda firmaya yarı zamanlı olarak bağlı olan (maddi ve maddi olmayan) varlıklar olarak tanımlamıştır. Bu kapsamda kaynağın; marka isimleri, firmanın sahip olduğu teknoloji bilgisi, nitelikli çalışan istihdamı, ticaret bağlantıları, makineler ve verimli süreçler ve sermaye gibi unsurlardan oluşabileceğini belirtmiştir.

KTT' ye katkı sağlayan bir diğer bilim insanı ise, Rumelt (1984) olmuştur. Geliştirdiği stratejik firma teorisi ile Rumelt (1984), KTT ile ilişkilendirilebilecek birçok katkı sağlamıştır. Rumelt (1984), işletmeleri sayısız üretim kaynağı olarak tanımlamış ve bu kaynakların ekonomik değerinin, onların uyguladığı bağlama dayalı olarak değişiklik gösterebileceğini iddia etmiştir. Aynı zamanda, bu kaynakların taklit edilebilirliğinin onların izolasyon mekanizmaları yoluyla ne ölçüde korunduğuna bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Hatta bu izolasyon mekanizmalarının bir listesini geliştirmiş ve onların taklit edilemezliğini zenginleştirebilen kaynakların özelliklerini tartışmaya başlamıştır (Rumelt, 1984' den aktaran Barney, Clark, 2007, 16).

Barney (1991) ise; firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmelerinin, güçlü ve zayıf yönlerine ek olarak, çevredeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesine dayalı olarak açıklanabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, firmalar arasındaki kalıcı üstün performansın nedenlerini açıklayabilecek bir teorinin ancak bir işletmenin kontrol ettiği kaynakların özelliklerine dayalı olarak geliştirilebileceğini iddia etmiştir. Bu bakımdan Barney (1991), sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılması için farklı bir model sunmuştur. Ona göre bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi sahip olduğu kaynaklara bağlıdır ve bu kaynakların endüstri çapında heterojen ve hareketsiz olmalarına ek olarak, söz konusu kaynakların; değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilmez özellikte olması gerekmektedir. Aşağıda şekil 5’te KTT’ nin tarihsel gelişimi sunulmuştur.



Şekil 5: Kaynak Tabanlı Teorinin Tarihsel Gelişimi

3.4.1.1. Kaynak Tabanlı Teori Açısından Organizasyon Kaynaklarının Tanımlanması

İşletmeler tarafından kontrol edilen üretim faktörlerini tanımlanmak için kullanılan terimler hakkında tam olarak bir fikir birliğine varılamamıştır. 1990'lar boyunca çeşitli yazarlar, farklı varlık türlerinin firmalar için farklı rekabet etkilerine sahip olabileceğini öne sürerek, bu maddi ve maddi olmayan varlıkların tipolojilerini geliştirmeye çalışmışlardır (Barney, Clark, 2007, 22).

Kaynaklar, taklit edilmesi imkânsız olmasa da zor olan firmaya özgü varlıklardır. Ticari sırlar, bazı özel üretim tesisleri ve mühendislik deneyimleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu tür varlıkların; işlem, transfer maliyetleri ve soyut bilgi içerebildiklerinden dolayı firmalar arasında devri zordur (Teece, Pisano, Shuen, 1997, 516).

Wernerfelt (1984, 171), bir firma için kaynaklar ve ürünlerin bir madalyonun iki yüzü gibi olduğunu belirtmiştir. Bu bakımdan, çoğu ürünün birçok kaynağın kullanımını gerektirdiği gibi birçok kaynağında çeşitli ürünlerde kullanıldığını ifade ederek, firma çapında kullanılan üretim faktörlerinin aslında birer kaynak olduğunu söylemiştir.

Firma kaynakları; yetenek, organizasyonel süreç, firma nitelikleri, bilgi ve deneyim gibi bir firma tarafından kontrol edilen ve firmanın etkinliği ve verimliliğini geliştiren stratejiler belirlemesine ve uygulamasına imkân tanıyan bütün varlıklardır (Daft, 1983'ten aktaran. Barney,1991, 101). Bu bakımdan Barney (1991) fiziksel sermaye kaynakları, insan sermaye kaynakları ve organizasyonel sermaye kaynakları olmak üzere üç kaynak türü tanımlamıştır.

Grant (1991, 118), kaynakların temel analiz birimi ve üretim sürecinin girdileri olduklarını belirterek, firmanın bireysel kaynaklarının; sermaye teçhizatı ekipmanları, çalışan bireylerin yetenekleri, patentler, marka isimleri, finansman ve bunun gibi unsurlardan oluştuğunu belirtmiştir.

Amit ve Schoemaker'a (1993, 35) göre kaynaklar, firmanın sahip olduğu ya da kontrolü altında bulundurduğu kullanılabilir varlıklardır. Ona göre kaynaklar; bir dizi firma varlığı, teknoloji, yönetim enformasyon sistemleri, yönetim ve çalışanlar arası güven gibi birtakım mekanizmalar bir araya getirilerek son ürün ya da hizmetlere dönüştürülmektedir.

Bir kaynak; bir firmanın kendisinin sahip olduğu, kontrol ettiği ya da yarı kalıcı veya sürekli olarak erişebildiği ve üretim için kullanılabileceği soyut ya da somut varlık veya girdileri ifade etmektedir (Helfat, Peteraf, 2003, 999).

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında kaynak; herhangi bir firmanın üretim aşamasında girdi olarak kullanılabileceği, firmanın etkinlik ve verimliliğini geliştirmesine yardımcı olabilecek, firmanın bünyesinde veya kontrolü altında bulunan soyut veya somut olarak değerlendirilebilecek her türlü girdi, süreç ya da mekanizma olarak tanımlanabilir. Bu bakımdan her şey kaynak olarak kullanılabilir. Örneğin; firma çapından istihdam edilen iş gücü, üretim aşamasında kullanılan girdi, nakit sermaye, mevcut bina, tesis ve makineler, etkinlik ve verimliliğe katkı sunan diğer bütün soyut ve somut varlıkları kaynak olarak değerlendirmek mümkündür.

3.4.1.2. Kaynak Tabanlı Teori Açısından Kaynakların Sınıflandırılması

Literatürde kaynak sınıflandırmasına baktığımızda birbirinden farklı ancak yakın birçok çalışma görülmektedir. Hofer, Schendel (1978, 145), kaynakları beş farklı kategoride ele almıştır. Bunlar; finansal kaynaklar, fiziksel kaynaklar, insan kaynakları, organizasyonel kaynaklar ve teknolojik kaynaklardır.

Collis ve Montgomery (1995, 26-27) kaynakları değeri bakımından ele alarak onları fiziksel kaynaklar, soyut kaynaklar ve yetenekler olarak tasnif etmiştir.

Barney (1995, 50) ise firma kaynaklarını; fiziksel sermaye kaynakları, finansal sermaye kaynakları, insan sermayesi kaynakları ve organizasyonel sermaye kaynakları olmak üzere dört bölüme ayırmıştır. Bu bakımdan onları şu şekilde tanımlamıştır. Fiziksel sermaye kaynakları; bir firmada kullanılan fiziksel teknolojiyi, firmanın kullandığı tesis ve ekipmanı, coğrafi konumunu ve hammaddeye ulaşımını kapsamaktadır. Finansal sermaye kaynakları; borç, öz kaynak ve birikmiş karlar dahil olmak üzere bir firmanın tüm gelirlerini içermektedir. Beşerî sermaye kaynakları; bir firmadaki bireysel yöneticilerin ve çalışanların eğitim, deneyim, sağduyu, zekâ, ilgi ve iç görüşünü içermektedir. Organizasyonel sermaye kaynakları; bir firmanın kültürünü, formal raporlama yapısını, formal ve informal planlamasını, kontrol ve koordinasyon sistemlerini, pazardaki itibarını ve aynı zamanda gruplar arası gayri resmi ilişkiler gibi toplam bireysel özelliklerini içermektedir. Aşağıdaki tabloda Hofer ve Shendel, 1978; Collis, Montgomery, 1995 ve Barney, 1995 tarafından yapılmış kaynak sınıflandırması sunulmuştur.

Tablo 4: Kaynak Sınıflandırması

Hofer, Shendel, 1978	Collis, Montgomery, 1995	Barney, 1995
• Finansal Kaynaklar • Fiziksel Kaynaklar • İnsan Kaynakları • Organizasyonel Kaynaklar • Teknolojik Kaynaklar	• Soyut Kaynaklar • Fiziksel Kaynaklar • Yetenekler	• Fiziksel Sermaye Kaynakları • Finansal Sermaye Kaynakları • İnsan Sermayesi Kaynakları • Organizasyonel Sermaye Kaynakları

3.4.1.3. Kaynak Tabanlı Teoriye Göre Yeteneklerin Tanımlanması

Kaynak tabanlı Görüş'e odaklanan çalışmaların artmasıyla, kaynak tabanlı görüşün sadece işletme kaynakları ile değil, aynı zamanda kaynak tabanlı işletme yetenekleriyle alakalı konuları da içerdiği görülmeye başlanmıştır. Yetenekler bir

firma için sürdürülebilir rekabet avantajının kaynaklarını belirleyebilme kabiliyetine etkileri nedeniyle araştırmacıların ilgisini cezbetmiştir (Henderson, Cockburn, 1994).

Firmanın kaynak tabanlı görünümü olarak belirtilen bu perspektifin temelini oluşturan temel fikir; kıt, dayanıklı, kolay alınıp satılmayan ve taklit edilmesi zor olan bir dizi tamamlayıcı ve özel kaynak ve yeteneğin ekonomik kazanç sağlamak için birleştirilmesidir. Bu nedenle kaynak bakış açısına göre bir firmanın stratejik varlıklarının değeri, üretim sürecine olan katkılarının ötesine uzanmaktadır. (Amit, Schoemaker, 1993, 37).

Rekabet avantajı ve dezavantajı, bir zaman periyodu içinde ortaya çıkmakta ve zaman içinde değişebilmektedir. Bu nedenle rekabet avantajının açıklamak için kaynak temelli görüş, rekabet avantajının temelini oluşturan kaynakların ve yeteneklerin zaman içerisindeki evrimini içermektedir (Helfat, Peteraf, 2003, 998).

Organizasyonel yetenekler kavramının ne olduğuyla ilgili farklı araştırmacılar tarafından birçok tanım yapılmıştır. Kavram üzerinde henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Her araştırmacı bu kavramı kendi yürütmüş olduğu çalışmaya ve sahip olduğu paradigmaya uygun olarak farklı bir şekilde tanımlamıştır.

Bu kapsamda Grant (1991, 120) yeteneği, bir firmanın kaynak takımlarının birlikte çalışmasının sonucu olarak yapabildikleri şeyler olarak tanımlayarak, bir firmanın yeteneklerinin, firma aktivitelerinin standart bir fonksiyonel sınıflandırması kullanılarak tanımlanabileceğini ve değerlendirilebileceğini ifade etmiştir.

Yetenek, belirli bir sonuca ulaşmak amacıyla organizasyonel kaynakları kullanarak koordineli bir dizi görevin yerine getirilmesini ifade etmektedir (Helfat, Peteraf, 2003, 999). Yetenekler; firmanın kaynakları arasındaki kompleksli etkileşimler yoluyla zamanla geliştirilen, firmaya özgü olan, bilgi tabanlı, somut ve soyut süreçlerdir. Onlar; stratejik esneklik ve nihai ürün veya hizmetin korunmasına ek olarak, firmanın kaynaklarının verimliliğini zenginleşmesini sağlamak için firma tarafından üretilen ara mallar olarak düşünülmektedir. Kaynakların tersine yetenekler, firmaların insan sermayesi aracılığıyla; bilginin geliştirilmesi, taşınması ve paylaşılmasına dayanmaktadır. Yetenekler, sık sık pazarlamadaki marka yönetimi gibi fonksiyonel alanlarda veya firma seviyesinde; fiziksel, insan ve teknolojik kaynakların kombine edilmesiyle geliştirilmektedirler (Amit, Schoemaker, 1993, 35).

Bir yeteneği diğer kaynak türlerinden ayıran iki temel özellik bulunmaktadır. Birincisi; bir yetenek organizasyon ve süreçleri içine gömölü olduğu için firmaya özđü olurken sıradan bir kaynak firmaya özđü değildir. Organizasyonel yapı ve süreçlere gömölü olduğundan dolayı bir yetenek, herhangi bir firmadan başka bir firmaya transfer edilememektedir. Bir yeteneği kaynaklardan ayıran ikinci özellik ise; bir yeteneğin temel amacının, firmanın sahip olduğu kaynakların verimliliğini artırmak olmasıdır (Makadok, 2001, 388)

Yetenekler, bir firmanın istenen bir sonucu elde etmek için genellikle kombinasyon içerisinde organizasyonel süreçleri kullanarak, kaynakları harekete geçirme kapasitesini ifade etmektedir. Onlar, bilgi tabanlı ve firmaya özđü olan soyut ya da somut süreçlerdir ve firmaların kaynakları arasındaki kompleksli etkileşimler yoluyla zamanla geliştirilmektedir (Amit, Schoemaker, 1993, 35).

Kaynak tabanlı görüş tarafından yetenekler, rekabet avantajı elde edilmesinde stratejik seviyede önem arz eden içsel kaynaklar birikimi olarak ifade edilmektedir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit, Schoemaker, 1993; Teece, Pisano, Shuen, 1997; Helfat, Peteraf, 2003).

Yetenekler teorisinin ilerlemesinde önemli katkıları bulunan bilim insanlarının yukarıda yer alan tanımlamaları ışığında, firmaların kaynak tabanlı yetenekleri bu çalışmada; bir firmanın belirlemiş olduğu hedefleri başarabilmek amacıyla, işletme kaynaklarını kullanarak, koordine edilmiş birtakım görevleri alışlageldik şekilde ifa etme becerisidir (Amit, Schoemaker, 1993, Grant, 1991; Helfat, Peteraf, 2003) şeklinde ifade edilebilir.

3.4.1.4. Kaynak Tabanlı Teoriye Göre Organizasyonel Yeteneklerin Oluşumu

İşletmelerin organizasyonel yetenek oluşturmak için; spesifik yetkinliklerin yaratılmasında üyelerini etkileyen içsel yapı ve süreçleri oluşturarak, değişen müşteri ve stratejik ihtiyaçlara adapte olmaları gerekmektedir (Ulrich, Lake, 1991, 77).

Grant (1991) göre yeteneklerin oluşturulması, basit bir şekilde birtakım kaynakların bir araya getirilmesi konusu değildir. Yetenekler, insanların kendileriyle diğer firma kaynakları arasındaki kompleksli bir koordinasyon sürecini kapsamaktadır. Böylesine mükemmel bir koordinasyon, tekrarlar ile öğrenmeyi gerektirmektedir. Ona göre bir

firma yeteneğinin anatomisini anlamak için **organizasyonel rutin** konseptine bakılmalıdır. Organizasyonel rutinler, bireyler tarafından koordine edilen bir dizi aktiviteden oluşan düzenli ve tahmin edilebilen davranış paternleridir (Grant, 1991, 122).

Bir organizasyon tarafından gerçekleştirilen çoğu sürecin temel özelliği, onların rutinleşmiş doğasıdır. Rutinleştirme; etkili ve güvenli olması için işlemleri rutin hale getirerek, uygulanan pratikleri yeteneklere dönüştürmede önemli bir adımdır (Grant, 2010, 133).

Yetenekler; firmaya özgü ve zaman içinde firmanın kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla geliştirilen; bilgi tabanlı, somut veya maddi olmayan süreçlerdir. Özet olarak, kaynaklarının daha fazla üretkenliğini ve stratejik olarak üretimlerini sağlamak için firmanın ürettiği ara mallar olarak düşünülmektedir. (Amit, Schoemaker, 1993, 35).

3.4.1.5. Kaynak Tabanlı Teoriye Göre Yetenek Türleri

Stratejik yönetim literatüründe firmaların rakiplerine nazaran üstün bir performans göstererek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri, sahip oldukları kaynaklar ve bu kaynaklara dayalı olarak geliştirdikleri yeteneklere bağlıdır. Bu kapsamda literatürde farklı araştırmacılar tarafından farklı isimlerde birçok örgütsel yetenek tanımlanmıştır. İsim olarak farklı adlandırılmış olsalar da aslında temel olarak belirtmek istedikleri husus üstün performansa ulaşılacak yoldur. Literatürde ele alındığı şekliyle örgütsel yetenekler; **Ayırt Edici Yetenekler** (Snow, Hrebiniak, 1980; Hitt, Ireland, 1985), **Temel-Çekirdek Yetenekler** (Prahalad, Hamel, 1990), **Firmaya Özgü Yetkinlikler** (Pavitt, 1991) **Organizasyonel Yetenekler** (Stalk, Evans, Shulman, 1992; Ulrich, Lake, 1991; Lado, Wilson, 1994; Collis, 1994), **Birleşik Yetenekler** (Kogut, Zander, 1992), **Dinamik Yetenekler** (Teece, Pisano, Shuen, 1997; Helfat, Peteraf, 2003; Schilke, 2014) gibi farklı isimlerde ve farklı bakış açılarıyla incelenmiştir.

Niçin bazı firmaların diğerlerine nazaran sürekli olarak üstün performans gösterdikleri sorusu bilim insanları tarafından cevaplanmaya çalışılırken, ekonomik bir yaklaşım (Porter, 1979) bu tartışmaya hâkim olarak, işletmelerin **ayırt edici yetenekleri** olarak ifade edilen kavram üzerine odaklanmıştır (Porter, 1979'dan aktaran. Barney ve Clark, 2007, 5).

Bir organizasyonun özelliklerini tanımlamak için kullanılan ayırt edici yetkinlik, organizasyonun özellikle rakiplerine kıyasla iyi yapmış olduğu hususları ifade etmektedir. (Snow, Hrebiniak, 1980, 317).

Literatürde “core-competence” olarak ifade edilen **Temel Çekirdek Yetenekler**; özellikle de çeşitli üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve çoklu teknoloji akışının nasıl entegre edileceğiyle ilgili organizasyon içindeki kolektif öğrenmelerdir. Bir yeteneğin temel çekirdek yetenek olması için; birçok pazara erişim sağlaması, nihai ürünle ilgili olarak müşterinin algıladığı faydada değişiklik yaratması ve rakipler tarafından kopyalanamaması gibi birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir (Prahalad, Hamel, 1990, 82). Temel çekirdek yetenek; firmanın kısmen bulunduğu çevrede hareket etmesini ve potansiyel olarak kendisine özgü stratejik büyüme alternatifleri yaratmasını mümkün kılan, merkezi bir problem tanımlama ve çözme anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Lei, Hitt, Bettis., 1996, 550). Üstün organizasyonel rutin ve süreçlere dayanan temel çekirdek yetenekler, sürdürülebilir rekabet avantajı için ideal bir kaynak sağlamaktadır (Clardy, 2007, 346). Literatürde geçen bir başka yetenek tanımlaması ise, **firmaya özgü yetkinlikler** (Pavitt, 1991) olarak geçmektedir. Firmaya özgü yetkinlikler, işlevsel ve organizasyonel olarak uzmanlaşmış beceri ve bilgilere dayanmaktadır. Firmalar, kopyalanması maliyetli olan veya zaman alan firmaya özgü yetkinlikler oluşturarak karlı yenilikler kazanmaktadır (Pavitt, 1991, 43).

Organizasyonel yetenek fikri; organizasyonların düşünemediği, karar veremediği veya kaynak tahsisi yapamadığı, fakat insanların bütün bunları yapabildiği temeline dayanmaktadır. Stratejik, teknolojik ya da finansal hedefleri vurgulayan yeni organizasyonel strateji ve programlar, insanlar aracılığıyla uygulanmalıdır. Herhangi bir firmanın içsel sistemlerinin rekabet avantajı kazanma konusunda değişen stratejilere nasıl uyum sağladığına dair yapılacak olan analizde, insanların rolünün değerlendirilmesi gerekmektedir (Ulrich, Lake, 1991, 77).

Collis (1994, 145) organizasyonel yetenekler kavramını üç kategori içinde incelemiştir. İlk yetenek kategorisi olarak; tesis yerleşimi, dağıtım lojistiği ve pazarlama kampanyaları gibi bir firmanın rakiplerinden daha etkili bir şekilde yapabildiği hususları tanımlamıştır. İkinci yetenek kategorisi olarak, firma aktiviteleriyle genel dinamik gelişim temasını vurgulamıştır. Üçüncü yetenek

kategorisinin ise; dinamik gelişmelerle yakından ilgili olmasına rağmen firmaların, diğer kaynakların içsel değerini tanımalarını veya rakiplerden daha önce yeni stratejiler geliştirmelerini sağlayan metafiziksel stratejik iç görüşleri kapsadığını öne sürmüştür.

Kogut ve Zander (1992, 391) tarafından ileri sürülen **Birleşik (Kombine) Yetenekler** kavramı, mevcut bilgi birikimine yenilerini eklemek suretiyle çevredeki değişimlere cevap verebilmek için yeni uygulamalar yaratma yeteneğini kastetmektedir. Birleşik yetenekler, keşfedilmemiş teknolojik potansiyel ile firmanın sahip olduğu bilginin kullanılmasının kesişimini ifade etmektedir. Örneğin inovasyon, firmanın var olan bilgisinden yeni bir uygulama üretmek için kullandığı birleştirici yeteneklerin sonucudur.

Dinamik yetenekler; yarı iletken bilgi ve yazılım gibi yüksek teknoloji endüstrileri içindeki global rekabet savaşında, rekabet avantajının nasıl kazanılacağına anlaşılması ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Ayrıca dinamik yetenekler, hızlı değişen çevresel ortamlarda faaliyet gösteren özel girişim firmaları tarafından zenginlik yaratılması ve yakalanmasının yöntem ve kaynaklarını analiz etmeyi ifade etmektedir. Dinamik yetenekler kavramı ile firmaların hızla değişen çevresel ortamlara erişmek için iç ve dış yetkinlikleri entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma becerisi kastedilmektedir (Teece, Pisano, Shuen, 1997).

Her endüstride organizasyonların, rakiplerinin sahip olmadığı yeteneklere sahip olduğu kabul edilmektedir. Örneğin bazı organizasyonlar, ürün veya pazar gelişiminde etkili olurken, diğerleri ürün ya da maliyet yönetiminde etkili olmaktadır (Snow, Hrebiniak, 1980, 317).

Aşağıdaki tabloda stratejik yönetim literatüründe çeşitli bilim insanları tarafından yapılmış yetenek sınıflandırması ve boyutları sunulmuştur.

Tablo 5: Yetenek Sınıflandırması ve Boyutları

Snow, Hrebiniak	1980	Ayırt Edici Yetenekler	• Genel Yönetim • Finansal Yönetim • Pazarlama/Satış • Pazar Araştırmaları • Ürün Araştırma ve Geliştirme • Mühendislik • Üretim • Dağıtım • Yasal İlişkiler • Personel
Hitt, Ireland	1985	Ayırt Edici Yetenekler	• Genel Yönetim • Üretim/Operasyon • Mühendislik ve ARGE • Pazarlama • Finans • Personel • Hükümet ve Halkla İlişkiler
Prahalad, Hamel	1990	Temel Çekirdek Yetenekler	Leonard-Barton (1992); • Gömülü Çalışan Bilgi ve Yeteneği • Teknik Sistemler • Yönetim Sistemleri • Değer ve Normlar
Leonard-Barton	1992		
Pavitt	1991	Firmaya Özgü Yetkinlikler	
Kogut, Zander	1992	Birleşik Yetenekler	
Ulrich, Lake;	1991	Organizasyonel Yetenekler	Ulrich ve Lake,1991 • Teknolojik Yetenek • Finansal Yetenek • Stratejik Yetenek
Stalk, Evans, Shulman	1992		
Lado, Wilson	1994	Organizasyonel Yetenekler	Lado ve Wilson,1994 • Yönetimsel Yetenekler • Girdi Tabanlı Yetenekler • Transformasyonel Yetenekler • Çıktı Tabanlı Yetenekler
Collis	1994		
Teece, Pisano, Shuen	1997	Dinamik Yetenekler	Schilke,2014 • Ortaklık Kurma Yeteneği • Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği
Schilke	2014		

3.4.1.6. Organizasyonel Kaynak ve Yeteneklerin Özellikleri

KTT üzerine çalışmalar yürüten bilim insanları, firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için birtakım özelliklere sahip olmaları gerektiğinden bahsederek bu özellikleri kendi bakış açılarına göre incelemişlerdir.

Prahalad ve Hamel (1990, 83-84), bir firmadaki yetkinliklerin tanımlanabilmesi için birtakım özelliklere sahip olması gerektiğinden bahsederek bunların;

- Çok Çeşitli Potansiyel Pazarlara Erişim
- Nihai Ürünün Faydası Hakkında Müşteri Algısına Katkı
- Kopya Edilemezlik

Olmak üzere bahsedilen bu üç özellik açısından test edilebilmesi gerektiği ifade etmiştir.

Grant (1991), firma kaynak ve yeteneklerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için sahip olmaları gereken özellikleri;

- Kalıcılık,
- Şeffaflık,
- Transfer Edilemezlik,
- Kopya Edilemezlik

Olarak belirtmiştir.

Barney (1991) ise; firma kaynak ve yeteneklerinin rekabet avantajını sürdürülebilir kılabilmesi için dört temel özelliğe sahip olmaları gerektiğinden bahsederek bu özellikleri;

- Değerli
- Nadir
- Kopyalanamaz
- İkame Edilemez

Olarak incelemiştir.

Amit ve Schoemaker (1993), kaynak ve yeteneklerin firmaya ekonomik rant sağlayabilmesi için;

- Kıt
- Dayanıklılı
- Taklit Edilmesi Zor
- Kolay İşlem Görmeyen

Özelliklere sahip olması gerektiğinden bahsetmiştir.

Collis ve Montgomery (1995), etkili bir strateji için bir kaynak ve yeteneğın değeri test edilmesi gerektiğinden bahsederek, kaynakların sahip olması gereken özelliklerin;

- Taklit Edilemezlik
- Kalıcılık
- Uygunluk
- İkame Edilemezlik
- Rekabetçi Üstünlük

Bakımından test edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

KTİ literatürü incelendiğinde yapılan bütün bu tanımlamalarda, kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için ön plana çıkan özellikleri (Barney, 1991, 1995); değeri, nadir, kopyalanamaz, ikame edilemezlik ve organizasyon olarak sınıflandırmıştır. Bu nedenle aşağıda bu özellikler bakımından kaynak ve yeteneklerin ne anlam ifade ettiklerine değinilmiştir.

3.4.1.6.1. Değeri Bakımından Kaynak ve Yetenekler

Bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin rekabetçi etkilerini değerlendirmeye başlamak için yöneticilerin ilk olarak, değeri mi? sorusuna cevap vermeleri gerekmektedir. Bu soruya cevap vermek için bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin, fırsatları değerlendirip tehditleri etkisiz hale getirerek değeri yaratıp yaratmadığına bakılması gerekmektedir (Barney, 1995, 50).

3.4.1.6.2. Nadir Olması Bakımından Kaynak ve Yetenekler

Bir firmanın kaynak ve yeteneklerinin değerli olması, rekabet avantajının içsel kaynaklarını anlamada önemli bir husustur. Ancak özel bir kaynak ve yeteneğin çok sayıda rakip firma tarafından kontrol edilmesi durumunda, bu kaynak ve yeteneğin firmaların hiç birisi için rekabet avantajı kaynağı olduğundan bahsedilemez. Kaynak ve yeteneklerin rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için aynı zamanda nadir olmaları gerekmektedir (Barney, 1995, 52).

3.4.1.6.3. Taklit Edilemezlik Bakımından Kaynak ve Yetenekler

Değerli ve nadir kaynaklara sahip olan bir firmanın geçici bir rekabet avantajı kazanabilmesi mümkündür. Fakat rakip firmaların bu kaynak ve yetenekleri kopyalamada maliyet dezavantajı yaşamaları durumunda, bu özel kaynak ve yeteneklere sahip olan firmalar, elde ettikleri bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılabilir (Barney, 1995, 53).

3.4.1.6.3.1. Eşsiz Tarihi Şartlar

KTG göre firmalar, özünde sadece tarihsel ve sosyal varlıklar değildir. Bazı kaynakları edinme ve kullanma becerileri, onların zaman ve mekandaki yerlerine bağlıdır. Tarihte bu özel ve benzersiz zaman geçtikten sonra, bu kaynaklara sahip olmayan firmaların bunları elde etmesi mümkün değildir. Bu nedenle, bu kaynaklar kusursuz bir şekilde taklit edilemezler (Barney, 1991, 107).

3.4.1.6.3.2. Nedensel Belirsizlik

Nedensel belirsizlik, bir firma tarafından kontrol edilen kaynaklar ile bir firmanın sürdürülebilir rekabet avantajı kazanması arasındaki bağın anlaşılamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Bir firmanın kaynakları ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki bağlantı yeterince anlaşılamadığında, rakiplerin başarılı bir firma stratejisini kaynakların taklidi yoluyla kopyalamaları zordur (Barney , Clark, 2007, 62).

3.4.1.6.3. Sosyal Karmaşıklık

Barney (1991, 110) göre bir firmanın kaynaklarının kusursuz bir şekilde taklit edilememesinin üçüncü bir nedeni, firmaların sistematik olarak yönetme ve etkileme becerisinin ötesinde, çok karmaşık bir sosyal fenomen olmalarındandır. Ona göre rekabetçi avantajlar bu tür karmaşık sosyal fenomenlere dayandığında, diğer firmaların bu kaynakları taklit edebilme yetenekleri önemli ölçüde kısıtlanmaktadır.

3.4.1.6.4. İkame Edilemezlik

İkame edilebilirlik en az iki formda olabilmektedir. Birincisi, bir firmanın başka bir firmanın kaynaklarını tam olarak taklit etmesi mümkün olmasa da aynı stratejileri tasarlamasını ve uygulayabilmesini sağlayan benzer bir kaynağı kullanabilmesi durumunda gerçekleşir. İkincisi ise, çok farklı olan firma kaynaklarının alternatif olabilmesi durumudur. Nadir, değerli ve kopyalanamaz firma kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için rakip firmaların aynı stratejiyi uygulamalarına imkân tanıyacak ikamelerinin olmaması da gerekmektedir (Barney, 1991).

3.4.1.6.5. Organizasyon

Değerli, nadir, kopyalanamaz ve ikame edilemez kaynaklar; firmaların bu kaynaklar tarafından sunulan potansiyeli kullanmak için organize olmaları durumunda sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir (Barney, Clark, 2007, 67).

3.4.1.7. Kaynak ve Yetenekler Arasındaki İlişki

Grant (2010), yetenek geliştirmedeki en zor problemin kaynaklar ve yetenekler arasındaki bağlantı hakkında çok az şey bilindiğinden kaynaklandığını ifade etmiştir. O, rekabetçi girişimin çok farklı alanlarında sürekli yinelenen bir gözlemin, yeteneklerin kaynakların bir sonucu olmadığını gösterdiğini belirtmiştir. Ayrıca en üstün yetenekleri gösteren firmaların, mutlaka en iyi kaynak donanımına sahip firmalar olmadıklarını ifade etmiştir.

Yetenekler, bir firmanın istenen bir sonucu elde etmek için genellikle bir kombinasyon içerisinde organizasyonel süreçleri kullanarak kaynakları harekete geçirme kapasitesini ifade etmektedir. Onlar, bilgi tabanlı ve firmaya özgü olan soyut ya da

somut süreçlerdir ve firmanın kaynakları arasındaki kompleksli etkileşimler yoluyla zamanla geliştirilmektedir (Amit, Schoemaker, 1993).

Makadok (2001) göre bir yeteneği diğer kaynak türlerinden ayıran iki önemli özellik bulunmaktadır. Birincisi, yeteneğin firmaya özgü olmasıdır. Çünkü yetenek, organizasyon ve organizasyonel süreçler içine gömülüdür. Ancak, sıradan bir kaynağın böyle bir özelliği yoktur. Bu özelliğinden dolayı bir yetenek, kolaylıkla başka bir organizasyona transfer edilemez. Bir yeteneği bir kaynaktan ayırt eden ikinci özellik ise, bir yeteneğin başlıca amacının, firmanın sahip olduğu diğer kaynakların verimliliğini artırmak olmasıdır.

Yetenekler; firmanın kaynakları arasındaki kompleksli etkileşimler yoluyla zamanla geliştirilen, firmaya özgü olan, bilgi tabanlı, somut ve soyut süreçlerdir. Onlar, stratejik esneklik ve nihai ürün veya hizmetin korunmasına ek olarak, firmanın kaynaklarının verimliliğini zenginleşmesini sağlamak için firma tarafından üretilen ara mallar olarak düşünülmektedir. Kaynakların tersine yetenekler, insan sermayesi aracılığıyla bilginin geliştirilmesi, taşınması ve paylaşılmasına dayanmaktadır. Yetenekler, sık sık pazarlamadaki marka yönetimi gibi fonksiyonel alanlarda veya firma seviyesinde fiziksel, insan ve teknolojik kaynakları kombine ederek geliştirilmektedirler. Sonuç olarak firmalar; yüksek güvenilirlikli servis, tekrarlanan süreç ve ürün inovasyonu, üretim esnekliği, pazar trendlerine tepki ve kısa ürün geliştirme devri gibi yetenekleri geliştirebilmektedir (Amit, Schoemaker, 1993).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yetenekleri; firmaya özgü ve organizasyonel süreçler içine gömülü olan, firmanın diğer kaynaklarının verimliliğini artırmak amacıyla bir kombinasyon içinde kullanılan ve firma kaynaklarını harekete geçirerek, bir takım organizasyonel görevleri rakiplere nazaran daha etkili ve verimli yapabilme kapasitesi olarak tanımlayabiliriz. Dolayısıyla kaynak ve yetenekler arasındaki ilişki, yeteneklerin direkt olarak kaynakların bir sonucu olduğundan daha çok, kaynak havuzu içinde fakat kaynaklardan bağımsız bir şekilde bilgi süreçleriyle etkileşim sonucu geliştiğidir.

3.4.1.8. Stratejik Yönün Temeli Olarak Kaynak ve Yetenekler

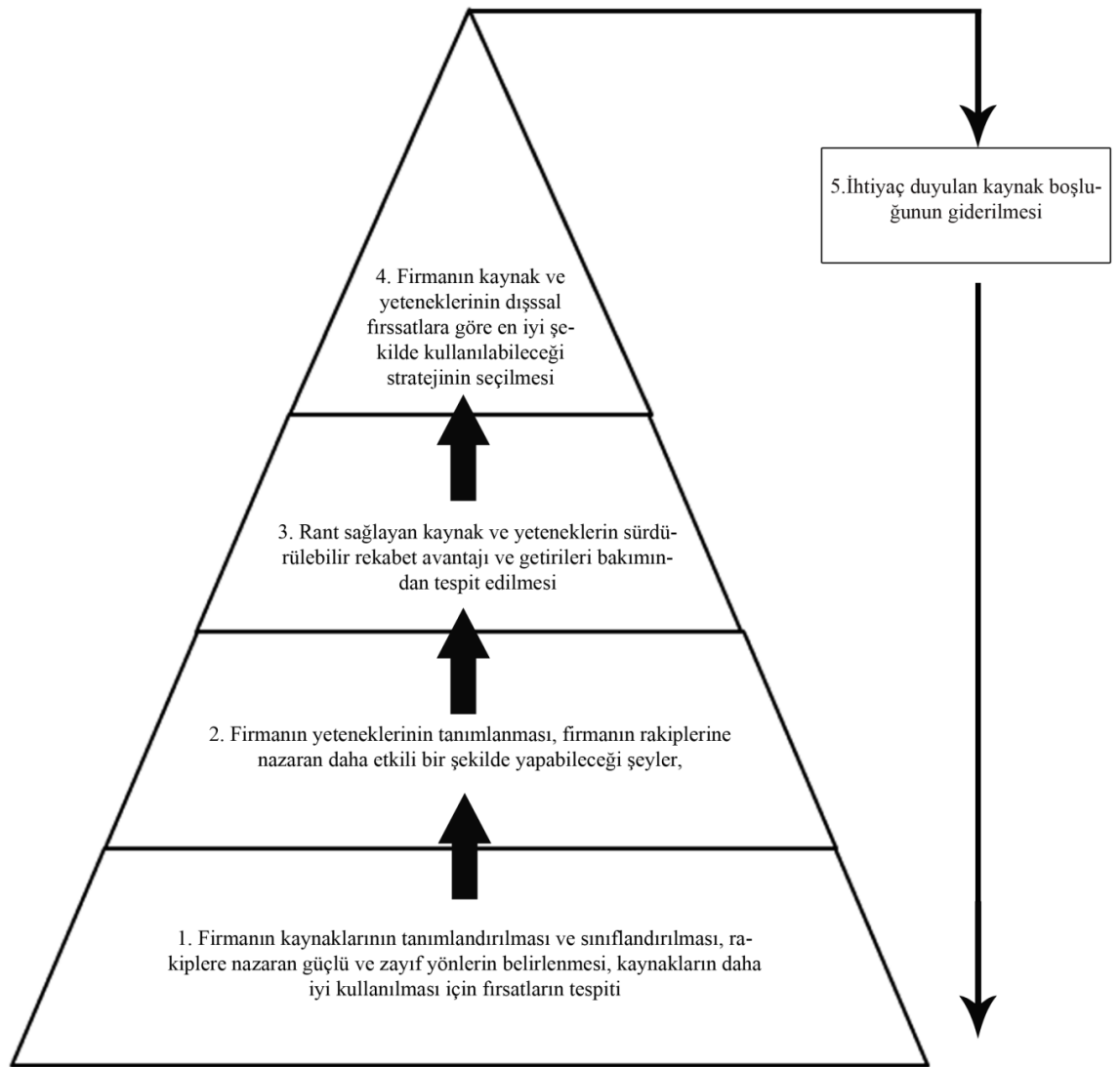
Wernerfelt (1989) strateji formülasyonun; kaynakların tanımlanması, geliştirilmesi ve konuşlandırılması adımlarından oluştuğunu belirterek, bu ilkelerin başarılı bir firma stratejisine dönüşmesi için firmaların, kaynak portföyüne bakarak hangi kaynakların kritik olduğunu ve hangilerinin en büyük potansiyele sahip olduklarını belirlemeleri gerektiğini belirtmiştir.

Collis ve Montgomery (1995), hiçbir firmanın aynı varlık ve yeteneklere ve aynı organizasyonel kültüre sahip olmadığından dolayı birbirine benzemediğini, firma içindeki varlık ve yeteneklerin, şirketin fonksiyonel aktivitelerini nasıl etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştireceğini belirlediğini belirtmiştir. Onlar; bu mantığı izleyen bir firmanın, iş ve stratejisi için en iyi ve en uygun hangi kaynak stokuna sahipse onu başarılı bir şekilde konumlandırması gerektiğini ifade etmiştir. Ayrıca onlar, bir kaynağın etkili bir stratejinin temeli olarak nitelendirilebilmesi için bir dizi test işleminden geçmesi gerektiğinden bahsetmiş ve yöneticilerin stratejilerini, özellikleri bakımından belirlenen test işlemlerini başarıyla karşılayan kaynaklar üzerine inşa etmeleri gerektiğini belirtmiştir.

Grant (1991), firmaların kaynak/yetenekleri ve strateji arasındaki bağlantının ihmal edildiğini vurgulamış ve son zamanlarda firma stratejisinin temeli olarak kaynakların rolüne olan ilginin arttığını ifade etmiştir. Ayrıca kaynak ve yeteneklerin, firmanın uzun dönemli stratejisinin temelini oluştururken iki önermeye dayandığını belirtmiştir. Bunlardan ilki, kaynak ve yeteneklerin firma stratejisi için temel bir yön sağladığıdır. İkincisi ise, kaynak ve yeteneklerin firma için başlıca kar kaynağı olduklarıdır. Bu kapsamda kendisi, strateji oluşturma için beş aşamalı bir prosedür geliştirmiştir. Bunlar;

- Firmaların kaynak tabanını analiz etmek;
- Firma yeteneklerinin değerlendirilmesi;
- Firmaların kaynakları ve yeteneklerinin kar getirici potansiyelini analiz etmek;
- Bir strateji seçmek;
- Firmaların kaynak ve yetenek havuzunu genişletmek ve geliştirmek.

Stratejinin temeli olarak kaynak ve yeteneklerin rolü üzerine vurgu, iki faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktör, firmanın endüstri çevresi istikrarsızlaştıkça dış pazarlara odaklanmaktan daha çok içsel kaynak ve yetenekler üzerine odaklanmanın, strateji formülasyonu için daha güvenli bir temel olarak görülmesidir. İkinci faktör ise, üstün karlılığın temel kaynağının ne olduğu konusunda, rekabet avantajının endüstri çekiciliğinden daha çok ön plana çıkmış olmasıdır (Grant, 2010, 122). Aşağıda şekil 6’ da kaynaklara dayalı olarak stratejik yönün tayini konusunda Grant (1991, 115) tarafından oluşturulan beş aşamalı strateji oluşturma prosedürü sunulmuştur.



Şekil 6: Grant (1991)'in Beş Aşamalı Strateji Oluşturma Prosedürü

Grant, Robert M. 1991. The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, c. 33. s. 3: 114-135.

Grant (1991)' in strateji oluşturma prosedüründen yararlanılarak oluşturulan bu şekilden de anlaşılacağı üzere, firmanın temel stratejik yönü tespit edilirken baz alınacak temel nirengi noktası, işletmelerin sahip oldukları temel kaynak ve yeteneklerdir. Burada işletmelerin göz önüne alması gereken hususlar ise; öncelikle sahip oldukları kaynak ve yeteneklerin belirlenmesi, tanımlanması ve sınıflandırılmasının yapılarak bunlardan hangilerinin rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğinin tespit edilmesidir. Daha sonra ise, bu kaynak ve yeteneklerin destekleyebileceği en uygun stratejinin belirlenmesi ve sečilten bu strateji için ihtiyaç duyulan kaynak ve yetenek boşluğunun giderilmesidir. Bütün bunları yaparken daha önceki bölümlerde değindiğimiz değer zinciri analizi büyük katkı sağlayacaktır.

3.4.1.9. Firma Karlılığının Belirleyicisi Olarak Kaynak ve Yetenekler

Amit ve Schoemaker (1993, 37) göre firmaların ekonomik rant elde edebilmeleri; kıt, dayanıklı, kolay alınıp satılmayan ve taklit edilmesi zor olan bir dizi tamamlayıcı ve özel kaynak ve yeteneğin bir araya getirmelerine bağlıdır. Bu kapsamda onlar, firmaların stratejik varlıklarının değerinin, üretim sürecine olan katkılarının ötesine uzandığını belirtmişlerdir.

Collis ve Montgomery (1995) göre, bir kaynağın ürettiği herhangi bir kar akışının sürdürülebilir olması, taklit edilemediği durumlarda daha olasıdır ve rakiplerin kolay bir şekilde kopyalayabileceği bir kaynağa sahip olmak, yalnızca geçici bir değer oluşturmaktadır. Onlara göre, kaynak ve yeteneklerin firmalar için temel kar kaynağı olabilmesi için sahip olmaları gereken birtakım özellikler bulunmaktadır.

Grant (2010, 135) ise, bir firmanın kaynak ve yeteneklerinden elde etmiş olduğu karın üç faktöre bağlı olduğunu ve bunların; rekabet avantajı sağlamak, rekabet avantajını devam ettirmek ve bu rekabet avantajının getirilerinin sahiplenilmesinden oluştuğuunu ifade etmiştir.

Barney ve Clark (2007, 125), bir firmanın insan kaynağının değerli ve nadir özellikte olmasının kısa vadede firma için normalin üstünde kar sağlayabileceğini ancak, diğer firmaların bu özellikleri taklit etmesi durumunda sağlanan bu ortalama üstü karın devam etmeyeceğinden bahsetmiştir.

Firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden kar elde edebilmesi, rekabet avantajı yakalamalarına ve bu rekabet avantajını devam ettirebilme imkanlarına bağlıdır. Bu bakımdan KTT literatürü incelendiğinde, rekabet avantajı elde edilmesi ve bunun sürdürülebilir kılınması için kaynak ve yeteneklerin birtakım özelliklere sahip olması gerektiğı görülecektir (Barney, 1991; Grant, 1991; Collis, Montgomery, 1995). Bu nedenle bir kaynak ve yeteneğin herhangi bir firma açısından temel kar kaynağı olduğunu söyleyebilmek için daha önceki bölümlerde de bahsedildiğı gibi; değerli, nadir, kopyalanmaz, ikame edilemez ve organizasyon gibi birtakım özellikleri taşıması gerekmektedir.

3.4.1.10. Kaynaklar, Yetenekler ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Bilgi teknolojilerinin kullanımının artması globalleşmeyi hızlandırmış ve bunun sonucunda da iş dünyasında hızlı bir değişim süreci yaşanmaya başlamıştır. Yaşanan bu hızlı değişim, iş dünyasının ana dinamiklerinden birini oluşturmuştur. Bu değişime bağlı olarak müşterilerin talep ve istekleri de değişime uğramıştır. Bundan böyle müşteriler; istedikleri kalitedeki ürünleri, istedikleri yer ve zamanda ve maliyeti daha uygun bir şekilde karşılamının yolunu aramaya başlamışlardır. Bahsedilen bu müşteri taleplerinin; istenilen şekilde, istenilen zamanda ve istenilen yerde karşılanabilmesi için işletmeler, kendi iş yapma usul ve tekniklerini değiştirme yoluna gitmişlerdir. Bu nedenle, artık işletmeler için rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmak ve bunu sürdürülebilir kılmak gittikçe zorlaşmıştır. Bu süreçte işletmeler; uzun vadede hayatta kalmak, ortalama üzeri bir gelir elde etmek ve rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın yollarını aramaya başlamışlardır.

İşletmeler için rekabet avantajı kaynaklarının araştırılması, stratejik yönetim literatüründe ele alınan önemli bir unsur olmuştur (Porter, 1985). Dış çevresel ortamdaki artan türbölans nedeniyle dikkatler, temel sürdürülebilir rekabet avantajı ve strateji formülasyonun temeli olarak organizasyonel kaynaklar ve yetenekler üzerine odaklanmıştır (Grant, 1996, 375).

Barney ve Clark (2007, 26) göre rekabet avantajı, göreceli olarak daha fazla ekonomik değer yaratabilme kabiliyeti bakımından ifade edilmektedir. Bir girişimin rakibinden daha fazla ekonomik değer yaratması için düşük maliyet veya farklılaştırma yoluyla daha büyük bir ekonomik net kar üretmesi gerekmektedir. Karşılaştırma kriteri sektördeki en büyük rakiptir. Bu, belirli bir sektörde bir veya birkaç firma tarafından

rekabet avantajının sağlanabileceğini ve rekabet avantajı için birkaç farklı yolun olabileceği anlamına gelmektedir.

Zehir ve Acar (2005), sürdürülebilir rekabet avantajı kazanılmasında örgütsel yeteneklerin işletme performansı üzerinde çok önemli rolü olduğunu belirterek, yoğun değişimlerin yaşandığı ve rekabetin şiddetlendiği bir çevrede yaşamlarını devam ettirmek isteyen işletmelerin, bünyelerinde bulundurma veya geliştirme ihtiyacı duyacakları örgütsel yeteneklere gereksinimleri olduğunu vurgulamıştır.

KTT' ye göre firmalar, çok farklı fiziksel ve maddi olmayan varlık ve yetenek koleksiyonlarıdır. İki şirket birbirine benzememektedir. Çünkü, iki şirket aynı deneyime sahip değildir. Aynı varlıkları ve becerileri edinmiş ya da aynı örgütsel kültürleri kurmamıştır. Bu varlıklar ve yetenekler, bir şirketin fonksiyonel faaliyetlerini ne kadar verimli ve etkin bir şekilde yerine getirdiğini belirlemektedir. (Collis, Montgomery, 1995).

Grant (1991, 122) ise, firmanın sahip olduğu kaynaklar ile yetenekleri arasında öncesinden belirlenmiş fonksiyonel bir ilişkinin olmadığını, firmada var olan kaynakların miktarları, tipleri ve kalitelerinin işletmenin ne yapabileceği üzerine kayda değer bir etkisinin bulunmadığını ve işletmenin sahip olduğu bu kaynakların onun yapabilecekleri üzerine etkisinin firmanın organizasyonel alışkanlıkları ve standartlarıyla sınırlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, kaynaklar ve yetenekler arasındaki ilişkinin en temel belirleyicisinin organizasyonun takımları arasında var olan koordineli ve ortak çalışma becerisine ulaşma kabiliyeti olduğunu ve bir işletmenin işleyiş şekli, gelenekleri, değerleri ve liderliğinin organizasyon üyelerinin beraber çalışabilmesinin ve bağlılığının en önemli cesaretlendiricileri olduklarını ifade etmiştir.

Kaynak tabanlı yaklaşıma göre herhangi bir firma, onun endüstri içindeki marjinal rakibinden daha fazla bir ekonomik değer yarattığında ve diğer firmalar bu stratejinin yararlarını kopyalayamadıklarında sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaktadır. Firmaların seçmiş oldukları stratejilerin başarısı ise, sahip oldukları kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Bu bakımdan işletmelerin sahip oldukları kaynakların birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlar; endüstri içindeki firmaların kontrol ettikleri kaynaklar bakımından heterojen olması, bu kaynakların firmalar çapında

hareket etmemesi, değerli, nadir, kopyalanmaz ve ikame edilemez özellikte olmaları gerekmektedir (Barney, Clark, 2007).

Aşağıdaki tablo-6’ da Barney, Clark (2007, 70) göre kaynaklar ve rekabet avantajı ilişkisi gösterilmiştir.

Tablo 6: Kaynaklar ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Değerli mi?	Nadir mi?	Kopyalanması maliyetli mi?	Organizasyon Desteği	Rekabet Uygulamaları	Ekonomik Performans
Hayır	---	--	Hayır ↑ ↓ Evet	Rekabet Dezavantajı	Normal Altı
Evet	Hayır	--		Rekabet Eşitliği	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Rekabet Avantajı	Normal Üstü
Evet	Evet	Evet		Sürdürülebilir Rekabet Avantajı	Normal Üstü

Barney, Jay B., Delwyn N. Clark. 2007. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press.

Bu tablodan da anlaşılacağı üzere bir kaynak ve yeteneğin, sürdürülebilir rekabet avantajı ve ortalama üstü ekonomik performans kaynağı olabilmesi için değerli, nadir, kopyalanması maliyetli ve organizasyon desteği almış olması gerekmektedir.

3.4.2. Öğrenme, Yeni Ürün Geliştirme ve Girişimcilik Yetenekleri

Çok hızlı değişen küresel dinamikler ve ulusal ya da uluslararası arenadaki yoğun rekabet ortamı, bir takım işletme yeteneklerini diğerlerine nazaran daha ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda bir takım işletme yeteneklerinin, özellikle değişimin yakalanmasında ve buna bağlı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde büyük katkılar sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda değişimin ana dinamiklerini oluşturan yeteneklerin, çok yönlü öğrenme esasına dayanan ve gerektiği zaman risk almaktan

çekinmeyen bir anlayışa dayandığı söylenebilir. Lado, Wilson (1994) tarafından tasarlanan ve işletme girdilerini en etkin ve verimli şekilde çıktılara dönüştüren yetenekler olarak adlandırılan transformasyonel tabanlı yetenekler; içinde barındırdığı **Öğrenme, Girişimcilik** ve İnovasyon yetenekleri ile değişimin takip edilmesi ve yakalanması konusunda özel bir niteliğine sahip olan örgütsel yeteneklerdir (Lado, Wilson, 1994).

Yine aynı şekilde Schilke (2014) tarafından geliştirilen ve dinamik bir yetenek olarak adlandırılan **yeni ürün geliştirme** yeteneği, değişimin takip edilmesi ve yakalanmasında özel bir niteliğine sahip örgütsel bir yetenektir.

Belirtilen bu üç yetenek (öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme) çok yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzün türbülanslı ve dinamik çevresel ortamında rekabet avantajı elde edilmesi ve elde edilen bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılınmasına büyük katkı sağlayacaktır. Böylelikle firmaların; uzun vadede hayatta kalmaları, ortalama üstü bir kar elde etmeleri ve rakiplerine nazaran üstün performans göstermeleri kolaylaşacaktır. Bu bakımdan bu çalışmada, kaynak tabanlı işletme yetenekleri olarak tanımlanan bu üç yetenek ele alınacaktır.

3.4.2.1. Öğrenme Kavramı, Öğrenen Organizasyonlar ve Öğrenme Yeteneği

3.4.2.1.1. Öğrenme Kavramı

Öğrenmenin Türk Dil Kurumundaki Ruh Bilim Terimleri Sözlüğünde geçen kelime anlamı; “Belirli durumlar ve sorunlara karşı olan tepki ve davranışlarımızı, araya giren başka etkinlik ve yaşantıların etkisiyle değiştirebilme” olarak ifade edilirken Hemşirelik Terimleri Sözlüğündeki anlamı ise; “Bireyin yaşantıları ve çevresi ile etkileşimi yoluyla bilişsel, duyuşsal ve devimsel alanda kısmen kalıcı, gözlenip ölçülebilir davranış kazanması ya da eski davranışlarını değiştirme süreci” olarak ifade edilmiştir (TDK, [25.03.2020])

Öğrenmeyi, hayatımızın her aşamasında yer alan kişisel veya kolektif olarak deneyimlediğimiz belirli durumlar karşısında bilgi edinme ve elde edilen bu bilgiye dayalı olarak bir takım yeni davranışlar edinme veya belirli davranışları değiştirme süreci olarak ifade edebiliriz. Yaşadığımız dünyada her değişim beraberinde öğrenmeyi de getirmekte hatta bunu zorunlu kılmaktadır. Çünkü günümüzün kaotik

özellikler sergileyen dinamik çevresel ortamında işletmelerin hayatta kalması ancak bu öğrendikleri bilgiye bağlıdır.

Shrivastava (1983, 8), bireysel ve organizasyonel öğrenme kavramlarından bahsederek bireysel öğrenme çalışmalarının organizasyonel öğrenme çalışmalarına nazaran daha uzun ve köklü bir tarihe sahip olduğunu, insan davranışının psikolojik yönü üzerine yürütülen çalışmalara dayandığını ve örgütsel öğrenme çalışmalarının temelini oluşturduğunu ifade etmiştir.

Öğrenme, bireylerin yeni bilgi ve kavrayışlar kazanarak, davranışlarını ve hareketlerini değiştirdikleri bir süreçtir. Benzer şekilde örgütsel öğrenmede, yeni kavrama ve değiştirilmiş davranışlar gerektirmektedir. Fakat organizasyonel öğrenme, bireysel öğrenmeden birkaç yönüyle farklıdır. İlk olarak organizasyonel öğrenme; paylaşılan iç görü, bilgi ve zihinsel modeller yoluyla meydana gelmektedir. İkinci olarak ta, öğrenme geçmiş bilgi ve deneyim yani hafıza üzerine inşa edilmektedir. Organizasyonel hafıza ise kurumsal mekanizmalara (politikalar, strateji ve açık modeller) bağlıdır (Stata, 1989, 64).

Öğrenmenin stratejik yönetim literatürü için vaz geçilmez önemi nedeniyle son yıllarda bu konu (organizasyonel öğrenme ve öğrenme yeteneği) üzerine birçok araştırma (Lado, Wilson, 1994; Goh, Richards, 1997; Yeung ve diğ., 1999; Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Goh, 2003; Bhatnagar, 2006) yapılmıştır. Bu çalışmalarda öğrenme, stratejik bir perspektiften yani firmalar arasındaki farklılaştırmanın ve firmaların rakipleri karşısında bir rekabet avantajı kaynağı olarak KTT perspektifinden ele alınmıştır.

Bu nedenle öğrenme; işletmelerin hızlı değişen çevresel şartlara adaptasyonu, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmeleri ve bunu devam ettirebilmeleri için vaz geçilmez bir unsurdur. Öğrenmeyi öğrenme ve öğrenme sürecinin ustaları olma yeteneği, gelecek yüzyıl için kritik bir konu ve asla eskimeyecek bir varlıktır. (Garratt, 1999, 202).

3.4.2.1.2. Öğrenen Organizasyonlar

Bireysel öğrenme konusundaki araştırmanın aksine örgütsel öğrenme konusundaki araştırma parçalı ve çok disiplinlidir. Organizasyonel öğrenme konusunda geliştirilmiş mutlak teoriler olmasa da bu kavramla ilgili birkaç farklı kavramsallaştırma

bulunmaktadır. Bu alandaki yapılan araştırmalar dört ayrı bakış açısı ile özetlenebilmektedir. Bunlar; adaptasyon, varsayım paylaşımı, aksiyon- çıktı ilişkisi bilgisinin geliştirilmesi ve kurumsallaşmış deneyim yaklaşımları olarak ifade edilmektedir (Shrivastava, 1983, 9).

Adaptasyon yaklaşımında organizasyonlar, hedeflerini arama ve dikkat kurallarını yeniden değerlendirerek çevrelerine uyum sağlamaktadır. Varsayım paylaşımına göre, örgütsel teoriler ortak varsayımlardan kaynaklanmaktadır. ğrenme, bu teorilerdeki değişiklikleri içermektedir. Bilgi tabanının geliştirilmesi yaklaşımında öğrenme, eylem-sonuç ilişkileri hakkında bilginin geliştirildiği bir süreçtir. Organizasyonel deneyim ve öğrenme yaklaşımında ise, bir işin yapılması tekrarlandıkça işin yapılması için gereken srenin azaldığı ifade edilmektedir. Bu duruma sebep olan şey ise öğrenmedir (Shrivastava, 1983).

Dibella (1995) ise yürütmüş olduğu çalışmada, öğrenen organizasyonlar için üç farklı bakış açısı olduğundan bahsederek bunların; normatif, gelişimsel ve yetenek bakış açıları olduklarını ifade etmiştir. Normatif bakış açısına göre öğrenme, kolektif bir faaliyet olarak yalnızca belirli evre ve şartlar altında gerçekleşmektedir. Bu bakış açısına göre organizasyonel gelişimi hızlandıran bir mekanizma olarak öğrenme, tesadüf veya rastgele bir hareketle değil, spesifik yeteneklerin kullanımı ve geliştirilmesi yoluyla gerçekleşmektedir. İkinci bakış açısı gelişimsel perspektif olup, şirketlerin hem yönetimsel liderlik yoluyla hem de evrimsel veya devrimci araçlarla elde ettikleri gelişim aşamaları yoluyla öğrenen organizasyon olabileceğini varsaymaktadır.

Yetenek bakış açısına göre ise, organizasyonlar stratejik seçimlerinden ya da yaşlanma yoluyla elde ettikleri deneyimleri yoluyla (Child ve Kieser, 1981' den aktaran Dibella, 1995, 288) ğrenir ve gelişirler.

Senge (1990) için gerçek öğrenme, insan olmak için gerekli olan şeyin kalbini oluşturmaktadır. Bu durumda insan kendini yeniden oluşturabilmektedir. Bu husus hem bireylere hem de organizasyonlara uygulanabilmektedir. Senge organizasyonların öğrenen bireyler yoluyla öğreneceğini ifade ederek, bireysel öğrenmenin organizasyonel öğrenmeyi garanti etmediğini ancak bireysel öğrenme olmadan da organizasyonel öğrenmenin gerçekleşmeyeceğini belirtmiştir. Bu anlamda organizasyonel öğrenmenin; kişisel ustalık, zihinsel modeller, paylaşılan vizyon,

takım olarak öğrenme ve bunların bir sistem düşüncesiyle bütün olarak ele alınmasıyla gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

Öğrenen bir organizasyon geliştirmek rast gele bir şans olmaktan daha çok organizasyonların öğrenen bir durumda çalışabilmesi için gerekli içsel şartları kurmak amacıyla, liderler tarafından yapılan bilinçli bir müdahaledir. Ulaşmak istenen amaç; organizasyonun performansını, uzun vadeli etkinliğini ve hayatta kalmasını etkileyen başarılı bir öğrenen organizasyonu tanımlayan örgütsel bir model oluşturmaktır. (Goh, Richards, 1997, 577).

Dibella, Nevis ve Gould (1996, 363) organizasyonel öğrenmeyi, bir organizasyondaki deneyime dayalı olan performansı geliştirmek veya devam ettirmek için organizasyon içindeki süreçler veya kapasite olarak tanımlamıştır. O, bu etkinliği; bilgi edinmeyi (becerilerin, sezgilerin, ilişkilerin geliştirilmesi veya yaratılmasını), bilgi paylaşımını (birisi tarafından edinilen şeylerin diğerlerine yayılmasını) ve bilgi kullanımını (öğrenmenin benimsenmesi ve geniş çapta erişilebilir olması için entegrasyonunu ve yeni durumlar için genelleştirilmesini) kapsadığını ifade etmiştir.

Chen (2005, 4) göre organizasyonel öğrenme; bir organizasyonun sürekli olarak iç ve dış çevresel değişimlere başarılı bir şekilde uyum sağlamak, varlığını sürdürebilmek ve gelişimini devam ettirebilmek için devam eden bir süreci ifade etmektedir. Ona göre bu tanım, organizasyonel öğrenmenin bilişsel (bilginin elde edilmesi) ve davranışsal (değişimi yakalamak) olmak üzere iki boyutu olduğunu ifade etmektedir.

3.4.2.1.3. Öğrenme Yeteneği

1990'ların hızla değişen iş çevresi, yöneticilerin ve araştırmacıların sürekli bir adaptasyon yeteneğine ve daha da önemlisi değişim ihtiyacını öngörebilme yeteneğine sahip olan organizasyonlar geliştirmek için yeni yollar aramasına neden olmuştur. Bu nedenle sürekli bir adaptasyon ve gelişmeyi teşvik eden organizasyonel öğrenme, rekabet yoğun bir çevrede hayatta kalmak isteyen işletmeler ve yöneticileri için ilham kaynağı olmuştur (Goh, Richards, 1997, 575).

Böylece organizasyonel öğrenme yeteneği, üstün performans elde edilmesi ve firmalar arasındaki sürdürülebilir rekabet avantajının temel kaynaklarından birisi olarak görülmeye başlanmış ve bu konuda birçok çalışma yapılmıştır. Öğrenme yeteneği' ne sahip olan firmalar, rakipleri karşısında üstün performans elde ederek sürdürülebilir

rekabet avantajı kaynağına sahip olmaktadır. Bu bakımdan öğrenme yeteneğinin ne olduğuyla ilgili birçok tanım yapılmıştır.

Öğrenme yeteneği, bir organizasyon içindeki yöneticilerin etkili fikirler üretme ve bu fikirleri geliştirme kapasitesini temsil etmektedir. Bu tanım üç ana bileşene sahiptir. İlk olarak, yöneticiler etkili fikirler üretebilmelidir. İkinci olarak, yöneticiler fikirleri geliştirebilmelidir. Fikirler paylaşılmadıkça öğrenme gerçekleşmemektedir. Üçüncü olarak, fikirlerin üretilmesi ve geliştirilmesi ancak fikirler etkili olduğunda öğrenme yeteneğini temsil etmektedir (Ulrich, Jick, Glinow, 1993, 60)

Öğrenme yeteneği; spesifik yönetim girişimleri ve pratikleri yoluyla çoklu organizasyonel sınırlar çapında etkili fikirleri üretme ve geliştirme kapasitesidir. Bu nedenle öğrenme yeteneğini oluşturan üç yapıtaşı bulunmaktadır. Bunlar; fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve öğrenmeye engel olan hususların tanımlanmasıdır (Yeung ve diğ., 1999, 59). Goh (2003, 217) göre öğrenme yeteneği, organizasyonların öğrenmeyi cesaretlendiren ve kolaylaştıran uygun yönetim, pratik, yapı ve prosedürleri uygulayabilme becerisidir.

Öğrenme yeteneği; organizasyonlarda bilgi ve becerilerin kazanılması, paylaşılması ve kullanılması için resmi ve gayri resmi yapı ve süreçlerin mevcut olması anlamına gelmektedir. Organizasyonların öğrenebilmesi ve bunu en üst düzeye çıkarabilmesi konusunda sayısız yol olduğundan dolayı, firmaların organizasyonel öğrenme yeteneklerinde stilistik farklılıklar bulunmaktadır. (Dibella, Nevis, Gould, 1996, 372)

Bu çalışmada organizasyonel öğrenme, KTT perspektifinden ele alınarak, sürdürülebilir rekabet avantajı ve firma öğrenme yeteneğinin temel belirleyicilerinden biri olarak ele alınacaktır. Öğrenme yeteneği ise, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilebilmesi için çevresel değişimlerin anlık olarak takip edilerek bilgi edinilmesini, elde edilen bu bilginin organizasyon içerisinde yayılmasını ve nihayetinde organizasyonun bilgisi haline getirilmesini sağlayacak içsel yapı ve süreçleri oluşturma becerisi olarak ifade edilecektir.

3.4.2.1.3.1. Öğrenene Organizasyon ve Öğrenme Yeteneği Boyutları

Senge (1990) bir öğrenen organizasyon inşa edilebilmesi için gerekli olan temel disiplinlerden bahsederek, bu disiplinleri beş boyut altında incelemiştir. Bunlar;

- Kişisel Ustalık
- Zihinsel Modeller
- Paylaşılan Vizyon
- Takım Olarak Öğrenme
- Sistem Düşüncesi

Literatürde öğrenme yeteneği boyutlarıyla ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır. Chiva, Alegre ve Lapiedra (2007) tarafından yürütülen çalışmada öğrenme yeteneği;

- Deneyim
- Risk Alma
- Dış Çevre ile Etkileşim
- Diyalog
- Katılımcı Karar Verme

Olmak üzere beş boyutlu olarak ele alınmıştır.

Goh ve Ryan (2002) tarafından yürütülen çalışmada ise öğrenme yeteneği;

- Amaç ve Misyon Açıklığı
- Liderlik Desteği ve Güçlendirme
- Deneyim ve Ödül
- Bilgi Transferi
- Takım Çalışması ve Grup Problem Çözme

Olmak üzere beş boyutlu olarak ele alınmıştır.

Gomez, Lorente ve Cabrera (2005) öğrenme yeteneğini;

- İdari Bağlılık
- Sistem Perspektifi
- Açıklık ve Deneyim
- Bilgi Transferi ve Entegrasyonu

Olmak üzere dört boyutlu olarak ele almışlardır.

3.4.2.2. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

3.4.2.2.1. Yeni Ürün Geliştirme Kavramı

İnovasyon terimi latince “**novus**” yani yeni kelimesinden türemiştir ve alternatif olarak ta yeni bir fikir, metot, donanım veya herhangi yeni bir şeyin tanıtım süreci olarak tanımlanmıştır (Gopalakrishnan, Damanpour, 1994, 95). Bu kapsamda yeni ürün geliştirme, inovasyon kavramının tanımından da anlaşılacağı üzere bu yönde yürütülen araştırmalar kapsamında ele alınan konulardan birini oluşturmaktadır.

Brown ve Eisenhardt (1995, 343) inovasyon araştırmalarının iki araştırma alanını kapsayacak şekilde yürütüldüğünden bahsetmiştir. Bu kapsamda yürütülen bu araştırma geleneğinin bir tanesinin organizasyon kökenli gelenek olduğunu ve mikro bir bakış sergilediğini, diğerinin ise ekonomik kökenli gelenek olup makro bir bakış açısı sergilediğini belirtmiştir.

Makro temelli araştırma alanı göre inovasyon; bir firmanın (diğer kullanıcılar ya da firmaların onu daha önce kullanıp kullanmadıklarına bakılmaksızın) ilk kez kullandığı bir teknoloji, strateji, yönetim pratiği veya bir süreçteki önemli bir iyileşme ya da yeniden yapılanmayı ifade etmektedir (Nord, Trucker, 1987,6’ den aktaran. Li ve Gima, 2001, 1124). İkinci araştırma alanına göre ise; yeni ürünlerin geliştirilmesi ve pazarlanması üzerine organizasyonel yapı, süreç ve insanların etkisini incelemektedir. Bu araştırma alanına göre inovasyon, yeni bir ürünün geliştirilerek ticarileştirilmesini ifade etmektedir. (Zirger, Maidique, 1990’den aktaran. Li ve Gima, 2001, 1124).

Görüleceği üzere literatürde bu konu üzerine yürütülen araştırmalar, farklı araştırma düzeyleri ve analiz seviyeleri baz alınarak yürütülmüştür. Makro temelli araştırmalar yukarıda da bahsedildiği gibi endüstriler ve organizasyon kümeleri seviyesinde yürütülürken, mikro temelli araştırmalar ise bireysel düzeyde yürütülmektedir.

İki farklı araştırma alanı olarak ele alınan bu konu, daha sonra bilim insanları tarafından kabul edilen analiz seviyesine dayalı olarak iki farklı araştırma kategorisine daha ayrılmıştır. Bunlardan daha popüler olan ilki, proje seviyesi üzerine odaklanmış ve yeni bir ürünün tasarlanması, dizayn edilmesi ve pazara teslim edilmesi için ihtiyaç duyulan aktivitelerin tamamını ele almıştır. İkinci kategori ise, analiz seviyesi olarak bir organizasyon ya da stratejik iş birimi üzerine odaklanmış ve firmaların girişimci stratejik duruşunun bir boyutu olarak ürün inovasyonu incelemiştir (Li, Gima, 2001, 1124).

Gopalakrishnan ve Damanpour (1994), inovasyon araştırmalarının ürün/ çıktı inovasyonu ve süreç inovasyonu olmak üzere iki farklı alanda yürütüldüğünü, ürün/çıkıtı görüşünün inovasyonun öncülleri/çıkıtlarını ele aldığını ve bu bakış açısının inovatif organizasyonların yapısal ve kültürel özelliklerinin anlaşılmasını sağladığını belirtmiştir. Süreç bakış açısını benimseyen görüşün ise, inovasyonların gerçekte nasıl ve neden kaynaklandığı, nasıl geliştirildiği, uygulandığı ve zamanla nasıl sonlandırıldığı konularına odaklandığını ifade etmişlerdir. Süreç teorisyenlerince inovasyon, çok sayıda aktivite, karar, bireysel davranış ve sosyal sistemi içine alan karmaşık ve karışık bir dizi etkinlik olarak ele alınmıştır.

Bu çalışmada yeni ürün geliştirme; mikro seviyede ve bireysel düzeyde yeni bir ürünün tasarlanması, dizayn edilmesi ve pazara teslim edilmesi için ihtiyaç duyulan aktivitelerin tamamı ve bu kapsamda işletme içinde yer alan; yapı, süreç ve insan aktiviteleri bütünü olarak ele alınacaktır.

3.4.2.2.2. Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

Nambisan (2003, 4)' göre yeni ürün geliştirmenin kökleri 1960 ve 1970 'li yılların ARGE ve mühendislik yönetimi uygulamalarına dayanmaktadır. Bu iki alan, erken yeni ürün geliştirme araştırmalarına bir proje ve inovasyon yönetimi eğilimi vermiştir. Yeni ürün geliştirme uygulamalarının başlangıçtaki ana odak noktası, ARGE aktivitesi yürütmek ve yönetmek olmuştur. Ancak, müşteri / pazar odaklı yeni ürün geliştirme faaliyetlerine olan ihtiyaç sonraki yıllarda artmış ve aynı zamanda pazarlama disiplini, yeni ürün geliştirme araştırmaları için anahtar bir katkı sağlayıcı olmuştur. Ayrıca ürün geliştirme uygulamalarının altında yatan organizasyonel süreçler ve iletişime olan ilgi artmaya başlamıştır. Organizasyonel bakış açısı; iletişim, grup kararı, çatışma yönetimi, takım kültürü, tanıma ve ödöl sistemleri, liderlik ve takım yapısı hususlarını içine alan yeni ürün geliştirme ve süreçleriyle ilişkili olan birçok konuyu ortaya çıkarmıştır. Ona göre 1990'ların başlarında yeni ürün geliştirme araştırmalarında iki farklı tema, operasyonel entegrasyon ve ürün geliştirme stratejisi önem kazanmıştır. Artan globalleşme ve rekabet sonucunda daha fazla alana yayılmış ürün geliştirme aktiviteleri, geliştirme maliyetleri ve pazara çıkış süresinin azaltılması üzerine olan ilgiyi artırmıştır.

Kalitesi, maliyeti ve gelişim zamanı uygun olan ürünleri pazara sunma yeteneği, rekabet çevresi içerisinde bulunan firmaların yaşamı için hayatidir. Yeni ürün geliştirme, bilgi araştırmayı ve yaratmayı içermektedir ve farklı şekillerde organize edilebilmektedir (Mild, Taudes, 2007, 315)

Bu nedenle yeni ürün geliştirme yeteneği; İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına katkısı nedeniyle dinamik bir yetenek olarak dinamik yetenekler grubuna dahil edilmiştir (Schilke, 2014). Yeni ürün geliştirme özellikle hızlı ve rekabetçi pazarlardaki firmalar için başarı, yaşam ve organizasyonların yenilenmesi için temel süreçler arasındadır (Brown, Eisenhardt, 1995).

Yeni ürün geliştirmenin önemi son yıllarda dramatik olarak artmış ve şu an birçok endüstride rekabet avantajının baskın bir unsuru olmuştur. Otomobil, biyoteknoloji, tüketici ve endüstriyel elektronik, bilgisayar donanımı ve eczacılık gibi birçok endüstride şirketlerin son beş yıldaki yıllık gelirlerinin %50 den fazlası, ürün geliştirme üzerine dayanmaktadır (Schilling, Hill, 1998, 67).

Bugünün çevresinde çoğu işletme; artan teknolojik karmaşıklık, kısa ürün devir hızı ve artan inovasyon maliyeti nedeniyle ürün geliştirme ile ilgili büyük problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda ürün geliştirme performansının öncülleri çok fazla dikkat çekmeye başlamıştır (Yu ve diğ., 2014, 688).

Girişimci yüksek teknoloji firmaları tarafından oluşturulan endüstrilerde yeni ürün geliştirmenin hızı, başarının temel belirleyicisidir. Biyoteknoloji, bilgisayar ve elektronik gibi endüstrilerdeki firmalar, anlık değişen teknolojiler ve yoğun küresel rekabetle karakterize edilen bir çevre ile yüzleşmektedirler. Bu dinamik çevreler sundukları ürünler bakımından firmaların inovatif olmasını talep etmektedir. Böylece yaşamak ve rekabet etmek için bu firmalar, sürekli bir inovatif ürün akışına bel bağlamak zorundadırlar (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000, 212).

İnovasyon yeteneği; bilgi ve fikirleri sürekli olarak firmanın ve paydaşlarının yararına olacak şekilde yeni ürünlere, süreçlere ve sistemlere dönüştürme becerisi olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon yeteneği sadece yeni bir iş akışında başarılı olma veya ana akım yeteneklerini yönetme becerisi değildir. İnovasyon yeteneği, bu iki icra edilen paradigmayı sentezlemekle ilgilidir (Lawson, Samson, 2001, 384).

Yeni ürün geliştirme yeteneği ise, firmaların bilimsel, teknolojik ve yönetim yeteneklerinin bir fonksiyonudur. Sürekli olarak yeni ürün üretme yeteneği, bir firmanın bilimsel ve teknolojik yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekler içinde bulundukları çevre kadar dinamik olmak zorundadır. Yetenekler firmanın bilgi tabanı ve yüksek teknoloji endüstrileri içine gömülüdürler ve sürekli olarak gelişmektedirler (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000, 212).

Bu çalışma da yeni ürün geliştirme yeteneği; yukarıda da bahsedildiği gibi hızla değişim gösteren günümüzün dinamik çevresel koşullarında sürdürülebilir rekabet avantajının temel belirleyicilerinden biri olarak ve işletme çapında yeni bir ürünün tasarlanması, geliştirilmesi ve ticarileştirilerek pazara sunulması için organizasyon içinde yürütülen faaliyetlerin yapı ve süreçleriyle ilgili bir kavram olarak ele alınacaktır.

3.4.2.3. Girişimci, Girişimcilik Kavramı ve Girişimcilik Yeteneği

3.4.2.3.1. Girişimci

Girişimci olmak genellikle bir işe başlamakla ilişkilendirilmiştir. Fakat bu çok zengin ve önemli bir anlamı olan girişimci kavramının çok basit bir uygulamasıdır. Girişimci teriminin kullanımı 17-18nci yüzyıl Fransız ekonomisine dayanmaktadır. Fransızcada kelime anlamı olarak girişimci, önemli bir görev veya projeyi yöneten bir kişi anlamına gelmektedir. Daha spesifik olarak, yeni ve daha iyi şeyler yapmanın yollarını bularak ekonomik ilerlemeyi harekete geçiren riskli bireyleri tanımlamak için kullanılmıştır. Kavrama bu özel anlamı vermekle tanınan kişi, Fransız ekonomisinin en tanınmış isimlerinden olan **Jean Baptise Say**dır. Say girişimciyi, ekonomik kaynakları düşük bir alandan daha yüksek verimlilik ve daha yüksek ürün alanı içine kaydıran kişi olarak tanımlamıştır (Dees, 1998).

Girişimci ve girişimcilikle ilgili bugüne kadar birçok tanım yapılmıştır. Ancak üzerinde fikir birliğine ulaşılabilecek bir tanım yapılamamıştır. Her bilim insanı bu kavramı kendi bakış açısıyla ele alarak ona göre bir tanımlamada bulunmuştur. Girişimcilik herkes için farklı anlamlar ifade etmiştir

Dees (1998) göre bu terimle 20. yüzyılda çok yakından ilgilenen ekonomist **Joseph Schumpeter**, girişimcileri yaratıcı-yıkıcı kapitalizm sürecini yürüten inisiyatiförler olarak tanımlamıştır. Onun sözleriyle girişimcilerin işlevi, üretim modelini yeniden

biçimlendirmek veya devrim yapmaktır. Onlar yani girişimciler, bunu birçok yolla yapabilmektedir. Yeni bir icat kullanarak ya da daha spesifik olarak yeni bir mal üretmek için denenmemiş bir teknolojik imkân kullanarak veya eski bir şeyi yeni bir yöntemle üreterek, yeni bir tedarik kaynağı sağlayarak ya da ürünler için yeni bir pazar açarak ya da bir endüstriyi yeniden düzenleyerek (Dees, 1998).

Bygrave ve Hofer (1992); girişimcilik, girişimcinin özellikleri ve işlevlerinin ne olduğuna dair sayısız tanım bulunduğundan bahsederek bu durumun kafa karışıklığı yarattığını ifade etmiştir. Bu kapsamda bu kavramın tanımlanmasındaki odak noktasını, girişimciliğin doğası ve özelliklerine yani girişimciliğin karakteristiklerine doğru kaydırmanın faydalı olabileceğinden bahsetmiştir. Bu bağlamda girişimsel süreçlerin birtakım özellikleri olduğu belirtilmiştir. Bunlar;

- İnsan iradesiyle başlatılmaktadır
- Bireysel firma seviyesinde meydana gelmektedir
- Durumun değişmesini içermektedir ve kesiklidir
- Bütünsel, dinamik ve eşsizdir
- Çok sayıda öncül değişken içermektedir
- Sonuçları bu değişkenlerin başlangıç koşullarına aşırı duyarlıdır

Say ve Schumpeter'e göre girişimcilerin birçoğu, yeni ve kâr amaçlı iş girişimleri başlatarak girişimcilik işlevine hizmet ettiklerini düşünmektedir. Ancak bir işe başlamak girişimciliğin özü değildir. Diğer ekonomistler girişimci terimini çeşitli farklılıklarla kullanmış olsalar da girişimcileri ekonomik ilerlemenin arkasındaki katalizörler ve yenilikçiler olarak tanımlayan Say-Schumpeter geleneği, bu kavramın çağdaş kullanımı için temel teşkil etmiştir (Dees, 1998).

3.4.2.3.2. Girişimcilik

Covin ve Miles (1999, 48) göre organizasyonel anlamda girişimciliğin tanımlanması çoklu bazen de farklı fenomenlerle ele alınmıştır. Sık sık şirket girişimciliği örnekleri olarak görülen en genel üç fenomen; kurulmuş bir organizasyonun yeni bir işe girmesi, bir organizasyon bağlamında üstün nitelikli birey ya da bireylerin yeni ürün fikirleri ve tüm organizasyonun görünümü ve işleyişini etkileyen bir girişimcilik felsefesidir. Bu fenomenler, doğal olarak alternatif yapılar olmamakla birlikte tek bir organizasyon içinde girişimcilik faaliyetinin ayrı boyutları olarak bulunabilmektedir.

Bilim insanları kurulmuş bir firma içerisindeki girişimcilik aktivitelerinin doğası üzerinde fikir birliğine varmış olsalar da bu aktiviteleri tanımlamak için kullanılan terminolojideki farklılık karışıklık yaratmıştır. (Sharma, Chrisman, 1999, 11). Bu bakımdan girişimcilik konusunda birçok tanım yapılmıştır ve girişimcilik herkes için farklı anlamlar ifade etmiştir

Gartner (1990, 16) girişimcilik anlamı üzerine iki farklı düşünce kümesi tanımlamıştır. İlk gruptaki bilim insanları, girişimciliğin karakteristikleri (inovasyon, büyüme, eşsizlik gibi) üzerine odaklanırken ikinci grup bilim insanları, girişimciliğin değer yaratma gibi çıktıları üzerine odaklanmışlardır.

Son yıllarda girişimcilik kavramı üzerine yapılan çalışmalar artış göstermiştir. Bu kapsamda bilim insanları tarafından bu kavram için **girişimcilik** (Miller, 1983), **şirket girişimciliği** (Zahra, 1991; Covin, Miles, 1999), **iç girişimcilik** (Kuratko, Montagno, Hornsby, 1990), **girişimcilik duruşu** (Covin, Slevin, 1991) ve **girişimcilik oryantasyonu** (Lumpkin, Dess, 1996) gibi ifadeler kullanmıştır. Farklı yerlerde kullanılan bu ifadeler birbirine yakın anlamlar ifade etseler de birçok araştırmacı Miller' in firma seviyesindeki girişimcilik ölçümünü ya da bu ölçümün modifiye edilmiş versiyonunu kullanmıştır.

Daha önce yapılan araştırmalar şirketlerin özellikle yeni iş alanlarına girdiği ve şirket girişimlerinin başarısını etkileyen faktörleri belirleyen sürece dikkat çekmekte iken, Miller (1983)'in çalışması, firma seviyesinde ki girişimcilik araştırmaları için önemli bir dönüm noktası sağlamıştır. ABD ve diğer ülkelerden yazarlar, çevresel, stratejik ve örgütsel Değişkenler ile bir şirketin girişimcilik faaliyetleri arasındaki temel bağlantıları incelemek için Miller' in teori ve araştırma enstrümanlarını kullanmıştır. Miller (1983) tarafından özetlenen girişimcilik, firma seviyesindeki özellikleri yoluyla ortaya konmuştur (Zahra, Jennings, Kuratko, 1999, 45).

Miller (1983) girişimci bir firmayı; ürün-pazar inovasyonu ile uğraşan, biraz riskli girişimler üstlenen ve önce proaktif inovasyonları ortaya çıkaran ve rakiplerine saldıran bir girişimcidir şeklinde tanımlamıştır. Bu kapsamda yürütmüş olduğu çalışmada Miller (1983), girişimcilik kavramını üç boyutlu olarak ele almıştır. Bunlar; proaktiflik, inovasyon ve risk almadır. Daha sonraki yürütülen çalışmalarda bu boyutlara yenileri eklenmiştir.

Açıkçası Miller (1983) 'in kavramsallaştırması firma seviyesindeki girişimciliğin incelenmesinde seçim aracına dönüşmüştür. Bu pratiğin beklenmeyen bir sonucu, kurumsal girişimcilik konusunda yapılan çalışmaların tamamıyla firma seviyesindeki girişimcilik eğilimi veya girişimcilik oryantasyonu içine entegre edilememesidir. (Zahra, Jennings, Kuratko, 1999, 51).

Bu çalışmada da girişimcilik kavramı terimin çağdaş kullanımının temelini oluşturan Joseph Schumpeter geleneği doğrultusunda ele alınacaktır. Bu bağlamda girişimcilik ve girişimcilik yeteneği, kavramın karakteristik özellikleri bakımından ve Miller (1983) 'in firma seviyesindeki girişimcilik tanımlamasına uygun olacak şekilde tanımlanacak olup ayrıca firma çapındaki girişimsel aktiviteleri kapsayacak şekilde inovasyon, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi saldırganlık olmak üzere çok boyutlu bir kavram olarak incelenecektir.

3.4.2.3.3. Girişimcilik Yeteneği

Hem yeni kurulan hem de var olan işletmeler için yeni iş fırsatlarını araştıran girişimcilik (Business Week, 1993); iş genişlemesini, teknolojik ilerlemeyi ve zenginlik yaratmak gibi hususları teşvik eden bir kavramı ifade etmektedir. Girişimsel aktiviteler ekonomik büyümenin en büyük motorlarından birini temsil etmekte ve yeni iş geliştirme ve çeşitlendirmenin büyük bir kısmından sorumlu tutulmaktadır. (Business Week, 1993'den aktaran Lumpkin ve Dess, 1996, 135).

Girişimcilik yeteneği, bir firmanın fırsatları algılama, seçme ve şekillendirme ve bu fırsatları takip etmek için stratejik hareketlerini ve kaynaklarını kullanma kapasitesini ifade etmektedir. (Abdelgawad ve diğ., 2013, 394).

Zahra (2011) göre girişimcilik yeteneği, fırsatların keşfedilmesi ve kullanılması için içsel ve dışsal şartları anlama, seçme, şekillendirme ve senkronize etme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Bu anlamda girişimcilik bir yetenek olarak dinamik yetenekler havuzuna dahil olmaktadır. Girişimcilik yeteneği, iç/örgütsel girişimcilerin risk alma eylemleri neticesinde şekillenmektedir. İç girişimcilerin; hissetme, seçme, tasarlama ve koordine etme boyutlarını barındıran girişimcilik yeteneğiyle beraber bu yeteneğin yönetim kademesine sunduğu fırsat ve tehditleri yorumlayabilme imkânı, yönetimin bakış açısını genişleterek çok daha zor hedeflere odaklanabilmesini sağlayacaktır.

Son yapılan çalışmalarda girişimcilik yeteneği sürdürülebilir rekabet avantajının ve rakiplere nazaran üstün performans elde edilmesinin bir kaynağı olarak KTT perspektifinden (Li, Huang, Tsai, 2009; Kraus ve diğ., 2012) ele alınmıştır. Bu çalışmada da firmalar arası performans farklarının temel belirleyicilerinden biri olarak firmanın KTT perspektifinden firma çapında geliştirilen bir yetenek olarak ele alınacaktır.

3.4.2.3.3.1. Girişimcilik Yeteneği Boyutları

Girişimcilik yeteneği boyutları literatürde bilim insanlarının kendi bakış açılarına göre değişik başlıklar altında incelenmiştir. Genel olarak; inovasyon, proaktiflik ve risk alma (Miller, 1983; Zahra, 1991; Covin, Slevin, 1991) olmak üzere üç boyut altında ele alınan girişimcilik yeteneğine daha sonra otonomi ve rekabetçi saldırganlık (Lumpkin, Dess, 1996) olmak üzere iki boyut daha eklenmiştir.

3.4.2.3.3.1.1. İnovasyon

İnovatiflik bir firmanın yeni ürün, servis ya da teknolojik süreçlerle sonuçlanabilecek yeni fikirleri, yenilikleri, deneyimi ve yaratıcı süreçleri destekleme ve onlara engaje olma eğilimini ifade etmektedir (Lumpkin, Dess, 1996, 142).

3.4.2.3.3.1.2. Risk Alma

Girişimsel duruşun örgütsel düzeyde davranışa yansıyan üç türünden birisi de belirsizlik karşısında yatırım kararları ve stratejik eylemlerle ilgili üst yönetimin risk almasıdır (Covin, Slevin, 1991). Risk alma makul bir başarısızlık riskine sahip olan fırsatlar için önemli kaynakları tahsis etme isteğini içermektedir. Bu riskler tipik olarak hesaplanabilir ve yönetilebilir (Schindehutte, Morris, Koçak, 2008, 11).

3.4.2.3.3.1.3. Proaktiflik

Proaktifliğin mevcut faaliyet alanıyla ilgili olan veya olmayan yeni fırsatların aranması, rekabet öncesi yeni ürün ve markaların tanıtılması ve stratejik olarak yaşam döngüsünün olgunlaşma ya da azalma aşamasında olan faaliyetlerin elimine edilmesi bakımından ortaya çıkması beklenmektedir (Venkatraman, 1989, 949).

3.4.2.3.3.1.4. Rekabetçi Saldırganlık

Rekabetçi saldırganlık, firmaların rakiplerini doğrudan ve yoğun bir şekilde giriş yapmalarını sağlamak veya pozisyonlarını geliştirmek yani endüstrideki rakiplerini geride bırakmak için zorlama eğilimini göstermektedir (Lumpkin, Dess, 1996, 148).

3.4.2.3.3.1.5. Otonomi

Otonomi bir bireyin ya da ekibin, bir fikir ya da vizyon ortaya koyma ve onu tamamlama sürecine taşımadaki bağımsız eylemini ifade etmektedir. Genel olarak, fırsatların peşinde koşma becerisi ve yeteneği anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlamda boğucu örgütsel kısıtlamalardan arındırılmış eylemi ifade etmektedir (Lumpkin, Dess, 1996, 140).

3.4.3. Firma Performansı

Organizasyonel performans işletme politikası araştırmalarının önemli bir bileşeni olmuştur. Araştırmacılar sık sık; yapı, strateji ve planlama gibi organizasyonel fenomenleri araştırdıklarında firma performansını göz önüne almaktadır (Dess ve Robinson, 1984, 265).

Performans stratejik yönetimde dahil çoğu yönetim branşı içerisinde tekrarlanan bir konudur ve hem akademisyenler hem de uygulayıcı yöneticilere yöneliktir. Organizasyonel performansın yönetilmesi ve geliştirilmesi için yaygın olarak kullanılan çözüm önerileri mevcutken akademik camia; performansın değerlendirilmesi için kavramsal temeller, analiz seviyesi ve terminolojik konular hakkında tartışmış ve bu konular üzerine kafa yormuştur. Performans kavramının önemi geniş ölçüde bilinmesine rağmen, yürütülen çalışmalarda kavramın ele alınış şekli belki de günümüzün akademik araştırmacılarının yüzleştiği en zor konulardan biridir (Venkatraman, Ramanujam, 1986).

Ford ve Schellenberg (1982), organizasyonel performans konusunda literatürde performansı neyin oluşturduğuna dair bir anlaşma olmadığını belirterek, tanımlayıcı üç perspektifin organizasyonel performansı etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca onlar, bu yaklaşımlardan hedef yaklaşımına göre organizasyonların nihai ve tanımlanabilir hedefleri takip ettiğini, sistem yaklaşımının organizasyon ve çevresi arasındaki ilişkiyi vurguladığını ve son olarak süreç yaklaşımının ise, performansı organizasyon katılımcılarının davranışları açısından tanımladığını belirtmiştir.

Ventkatraman ve Ramanujam (1986) işletme performansı kavramının en dar anlamıyla firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilmesini yansıttığı varsayılan sonuçlara dayalı finansal göstergelerin kullanımına odaklandığını ifade ederek firma performansını ölçmek için iki boyutlu bir model önermişlerdir. Ölçüm kriterlerinin bir ayağını, finansal (niceliksel) ve operasyonel (niteliksel) göstergeler diye tanımlarlarken diğer ayağını, bilginin kaynağını baz alarak birincil ve ikincil kaynak ölçekleri olarak sınıflandırmıştır.

Hart ve Banbury (1994) performansı finansal ya da operasyonel ya da örgütsel performans bileşenlerinden oluşan çok kademeli bir yapı olarak ifade etmiştir.

Organizasyonel performansı kavramsallaştırmak için seçilen yapıya bakmaksızın, organizasyonel performansın karmaşık ve çok boyutlu bir fenomen olduğu açıktır. Böylesi bir karmaşık konseptin işlevselleştirilmesi doğası gereği zordur. Organizasyonel performansın ekonomik boyutuna odaklanıldığında bile araştırmacılar sık sık zorluklarla karşılaşmaktadırlar. Organizasyonel performansın ekonomik yönüyle ilişkili olan iki popüler ölçüm, aktif karlılık ve satışlardaki büyüme bu ölçüm problemine örnek olarak gösterilebilir (Dess, Robinson, 1984, 265).

Araştırmacılar tarafından çeşitli organizasyonel performans ölçüm kriterleri tanımlanmıştır. Bunlar; Satışlardaki yükseliş, pazar payı, kârlılık, genel performans, paydaş memnuniyeti (Lumpkin, Dess, 1996). Algılanan organizasyonel performans, algılanan pazar performansı (Delaney, Huselid, 1996). Göreceli pazar payındaki değişim, yeni ürün başarısı, genel performans (Baker, Sinkula, 1999). Genel performans; aktif getirisi (ROA), satışlardaki büyüme, dış performans; dış karlılık, dış büyüme (Zahra, Garvis, 2000). Genel olarak; kaldıraç, likidite, kârlılık ve satış büyüme oranları firmaların finansal performansını değerlendirmek için kullanılmaktadır (Hart, Banbury, 1994).

Yürütülen çalışmanın amacına uygun olarak kantitatif veya kalitatif; nesnel veya öznel, birincil veya ikincil ölçümlemeler tercih edilmektedir (Özşahin, 2011). Bu çalışmada firmanın finansal performansı ele alınacaktır.

4. HAKİKİ LİDERLİK, ÖĞRENME, YENİ ÜRÜN GELİŞTİRME, GİRİŞİMCİLİK YETENEKLERİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. Teorik Öngörü ve Kavramsal Çerçeve

Yürütülen bu çalışma için oluşturulan araştırma modeli; günümüzde yaşanan yoğun çevresel değişim, rekabet baskısı ve yaşanan bu çevresel değişimlerin işletmeler üzerinde bıraktığı lineer olmayan etki ve işletmelerin rekabet içinde oldukları çevresel ortamın özelliklerinin açıklanması bakımından **Kaos Teorisine**; böylesine yoğun değişimlerin yaşandığı, bir anlamda kaotik özellikler sergileyen günümüzün dinamik çevresel ortamında işletmelerin anlık yaşanan bu değişimler sonucu bünyelerinde neden bir takım değişiklikler yapmaları gereği duydukları ve yaptıkları bu değişimlerle nasıl hayatta kalma şanslarını artırdıklarının açıklanması bakımından **Popülasyon Ekolojisi Teorisine** (Hannan, Freeman, 1977); firmaların içinde bulundukları endüstri çapında rakipleri karşısında nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamaları ve bunun sürdürülebilir kılınarak ortalama üstü kar elde etmeleri ve böylelikle uzun vade de hayatta kalmalarının açıklanması bakımından **Kaynak Tabanlı Teori** (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit, Schoemaker, 1993; Hitt, Ireland, 1985 ; Collis, Montgomery, 1995; Teece, Pisano, Shuen, 1997)'ye dayalı olarak açıklanacaktır. Bu çalışmada özellikle Kaos ve Popülasyon ekolojisi teorilerinin ele alınma sebebi, konuya daha makro bir bakış açısıyla yaklaşabilmek ve işletmelerin çevre ile olan ilişkilerine ve bu ilişkilerdeki karmaşıklığa vurgu yapmak içindir. Bu bakımdan bu iki teori, stratejik yönetim perspektifinden ele alınarak çevresel karmaşıklık vurgulanmış ve işletmelerin çevredeki değişimlere karşı göstermiş oldukları adaptasyon yetenekleri yine aynı şekilde stratejik yönetim bakış açısıyla irdelenerek tepe yönetimi veya karar vericiler tarafından bu konuda yürütülen bilinçli faaliyetler Kaynak Tabanlı Teori kapsamında değerlendirilmiştir.

4.1.1. Kaos Teorisi ve Organizasyonlara Yansıması

Günümüzde endüstrilerin yaşadığı temel problem; firmalar, devlet, iş gücü, tüketiciler, finansal kuruluşlar ve diğer çevresel elementler arasındaki karmaşık etkileşimlerin bir sonucu olarak zamanla dinamik bir şekilde gelişim göstermesidir. Bu nedenle yalnızca endüstri yapısı firma davranışını etkilemekle kalmıyor aynı zamanda firma davranışı da bir sektörün yapısını ve rekabet hatlarını değiştirebilmektedir. Bununla birlikte mevcut teorik modeller geri bildirim olmadan nispeten basit doğrusal ilişkiler kurma eğilimindedir. Aslında birçok stratejik teori, firmaları ve endüstrileri sınıflandırmaya ve her bir sınıf için uygun stratejileri tanımlamaya çalışmaktadır (Levy, 1994, 167).

Bu nedenle yüksek hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzün türbülanslı ve bir anlamda kaotik özellikler sergileyen dinamik çevresel ortamında organizasyonların yüz yüze kaldıkları ve yoğun rekabet baskısı hissettikleri çevresel ortamı tanımlamak için **Kaos Teorisi** açıklayıcı ve aydınlatıcı bir yol gösterebilmektedir.

Kaos teorisi, karmaşık ve doğrusal olmayan dinamik sistemlerin incelenmesidir. Alanın öncülüğünü akışkanlarda türbülanslı akış dinamiklerini inceleyen Lorenz (1963) yapmıştır. Teorik bir bakış açısıyla kaos teorisi; deneyimsel karmaşıklığı ve deneyim çeşitliliğini kabul ettiği için determinist pozitivizmi sorgulayan post modern paradigmaya uygundur. Kaos teorisinin en büyük başarılarından biri, basit bir deterministik ilişki kümesinin nasıl desenli ama öngörülemeyen sonuçlar üretebileceğini gösterme yeteneğidir (Levy, 1994, 168).

Organizasyonlar; kaos kaynağı olabilecek iç ve dış güçlere maruz kalan, açık, dinamik ve doğrusal olmayan bir sistem olarak sunulmaktadır. Kaotik bir ortamdayken organizasyonların kaotik sistemin nitel özelliklerini sergileme olasılığı yüksektir. (Thietart, Forgues, 1995).

Kaos teorisinin stratejiyle ilişkisini anlamak içinse; endüstrileri karmaşık, dinamik ve doğrusal olmayan sistemler olarak kavramsallaştırmaya ihtiyaç vardır. Eğer endüstriler kaotik sistemler gibi davranıyorlarsa bunun; uzun dönemli bir strateji planı yapılamama, kararlı bir denge durumunun olmaması, tahmin edilemeyen dramatik değişimlerin yaşanması, kısa dönemli tahminler, belirsizlik ve karmaşıklıkla başa çıkmak için rehberliğe ihtiyaç duymak gibi birçok etkisi olacaktır (Levy, 1994).

Bu tanımlama Mintzberg (1987)'in strateji tanımlamasıyla da bir anlamda benzerlik göstermektedir. Ona göre strateji, planlanabilir bir şey olmaktan daha çok zamanla öğrenilen, parçalı ve üzerinde değişiklik yapılabilen bir modeldir.

Yukarıdaki tanımlamalar ışığında kaos teorisinin organizasyonlar açısından ne anlama geldiğini yeniden ifade etmek gerekirse; bazen büyük sosyal sistemin küçük bir alt sisteminde meydana gelen birtakım değişimlerin büyük sosyal sistem üzerinde çok büyük bir etkisi olabilmektedir. Örneğin; Orta doğu petrol fiyatlarındaki bir artış birçok sektörü ve bu sektörlerde bulunan firmaları etkilemektedir. Hatta bu değişim beklenilenden çok farklı olabilmektedir. Şu an etkilerini bütün dünyanın acı bir şekilde hissettiği Corona (Covid-19) virüsü öngörülemeyen sonuçları bakımından bahsedilen kaotik ortama iyi bir örnek oluşturmaktadır. Virüs adeta bütün dünyada hayatı felç etmiş, yaşamı bir anlamda durma noktasında getirmiştir. Bütün dünyadaki işletmelerde bu durumdan etkilenmiş ve faaliyetlerini sonlandırmış ya da mümkün olduğu kadar azaltma noktasına gitmiştir. Ancak mikroskobik ortamda görülebilen küçük bir virüsün dünyayı nasıl bu hale getirdiğinin açıklanmasında kaos teorisi yol gösterici olmaktadır. Henüz başlangıçtaki etkilerini gördüğümüz bu olay, başta işletmelerin iş yapma usulleri olmak üzere uzun vadede birçok hususu değiştirecek gibi görünmektedir.

Böylesi yüksek hızlı değişimlerin yaşandığı ve bir anlamda kaotik özellikler sergileyen dinamik çevresel ortamda işletmelerin ihtiyaç duyacakları temel unsurlardan biriside bilgidir. Yaşanan bu tarz olayların uzun vadedeki etkilerinin ne olacağı konusunda bir öngörüye sahip olan veya çevrede meydana gelen değişimlerden bir şeyler öğrenme yeteneğine sahip işletmeler, rakipleri karşısında rekabet avantajı ve üstün performans elde edilmesi konusunda daha şanlı olacaklardır (Lado, Wilson, 1994; Goh, Richards, 1997; Yeung ve diğ., 1999; Calantone, Cavusgil, Zhao , 2002; Bhatnagar, 2006). Çünkü öğrenme yeteneğine sahip işletmeler, elde etmiş oldukları bilgiye dayanarak mevcut durum karşısında kendileri için uygun bir pozisyon alabilecek, çevrenin sunmuş olduğu yeni girişimsel fırsatları görecek (Zahra, 2010) ve bu girişimcilik yetenekleri sayesinde rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı/üstün performans kazanmaları kolaylaşacaktır (Zahra, Covin, 1995; Lumpkin, Dess, 1996; Li, Huang, Tsai, 2009; Zahra, 2011). Ayrıca firmalar yakaladıkları bu girişimsel fırsatları yeni ürün geliştirme gibi hamlelere dönüştürmeleri durumunda yine aynı şekilde rakiplerine karşı rekabet avantajı unsuru (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling,

Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Mild, Taudes, 2007; Schilke, 2014) olarak kullanabilecektir.

Yukarıda da değinildiği gibi böylesine kaotik özellikler taşıyan günümüzün çevresel ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayarak ortalama üstü kar elde edebilmeleri için bir takım kaynak ve yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bakımdan bu tür kaotik özellikler sergileyen dinamik bir çevresel ortamda işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları ve ortalama üstü gelir edebilmeleri konusunda; öğrenme, yeni ürün geliştirme ve girişimcilik yetenekleri yukarıda da bahsedildiği şekilde sahip olduğu özellikler itibariyle kritik rol oynamaktadır. Ancak bu yeteneklerin işletme içerisinde filizlenebilmesi ve birbirleri arasında gerekli koordinasyonun sağlanarak yenilerinin ortaya çıkabilmesi için liderlik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle stratejik yönetim literatüründe; öğrenme (Senge, 1990; McGill, Slocum, 1993; Goh, Richards, 1997; Goh, 1998; Mazutis, Slawinski, 2007; Bhat ve diğ.,2012), girişimcilik (Gibb, 1999; Hmieleski, Cole, Baron, 2012) ve yeni ürün geliştirme (Barczak, Wilemon, 1989; McDonough, Barczak,1991; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000) yeteneklerinin genel olarak liderlik ve hakiki liderlik tarzı ile olan ilişkisi vurgulanmış ve liderliğin bu yeteneklerin geliştirilmesi konusundaki önemi belirtilmiştir. Bu bakımdan hakiki liderlik tarzı, sahip olduğu özellikler itibariyle öğrenme, yeni ürün geliştirme ve girişimcilik yeteneklerinin firma çapında geliştirilmesinde organizasyonların ihtiyacını karşılamak için büyük önem taşımaktadır.

4.1.2. Popülasyon Ekolojisi Teorisine Göre Çevresel Değişim, Yapısal Durağanlık ve İşletmelerin Hayatta Kalması

Çok hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzün dinamik ve bir anlamda kaotik özellikler sergileyen çevresel ortamında meydana gelen değişimler, bütün her şeyi etkilediği gibi işletme dünyasını da fazlasıyla etkilemektedir. Bu türbülanslı ve yüksek hızlı değişimlerin yaşandığı çevresel ortamda üretimde girdi olarak kullanılan hammadde ve teknolojiden, ortaklar, müşteriler, toplumsal beklentiler ve kanun koyucular gibi işletme paydaşlarının beklentilerine ve dünyada yaşanan siyasi ve hukuki gelişmelere kadar birçok değişim yaşanmaktadır. Ayrıca bu değişimin hızı ve periyodu da geçmişe nazaran çok ciddi ölçüde kısalmıştır. Artık birçok şey anlık olarak yaşanmaktadır. Neredeyse günlük olarak değişiklik gösteren müşteri ihtiyaç ve talepleri buna örnek

olarak gösterilebilir. Bunun dışında günümüze kadar endüstrileşme yolunda mihenk taşı olarak kabul edilecek birçok kritik gelişme yaşanmıştır. Buharın icadıyla beraber mekanik üretim tesisleri kurulmuş, daha sonra elektriğin hayatımıza girmesiyle seri üretime geçilmiştir. Bunu takiben 1970’li yıllarda ilk bilgisayarların kullanımıyla birlikte üretim süreçlerinin otomasyonu sağlanmıştır. Şu an ki geline nokta ise, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi endüstri 4.0 olarak adlandırılan bir süreç başlamıştır. Bütün bu geçiş aşamaları birçok değişimi de beraberinde getirmiştir. Bu süreçte işletmelerin başta iş yapma usulleri olmak üzere birçok husus değişmiştir. Bu nedenle yaşanan bu değişimlerin ve işletmeler üzerindeki etkisinin **Popülasyon Ekolojisi Teorisi** (Hannan, Freeman, 1977) perspektifinden ele alınması; konuya daha makro bir seviyeden yaklaşılması ve çevrenin işletmeler üzerindeki değişim baskısının anlaşılması bakımından yarar sağlayabilir.

Popülasyon Ekolojisi Teorisine göre işletmeler tıpkı doğada olduğu gibi doğal bir seçim sürecine tabi olmaktadır. Çevresel şartların getirdiği yeni gelişmelere uyum sağlayamayan canlılar gibi organizasyonlarda gerekli yapısal değişiklikleri yapamadıklarında yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Yani çevre, organizasyonel nüfusu kontrol etmektedir (Koçel, 2014). Ancak organizasyonların çevresel uyum yeteneklerini engelleyen birçok faktör bulunmaktadır.

Organizasyonel yapı üzerine inertial baskıların gücü, organizasyon popülasyonlarındaki rekabet ve seçime bağlı olan modellerin uygulanmasını önermektedir. Çok çeşitli ekolojik perspektif olmasına rağmen hepsi seçim süreci üzerine odaklanmaktadır. Baskılar ne kadar güçlüyse, organizasyonların adaptasyon esnekliği de çevresel seçim mantığına uygun olarak o kadar düşük olmaktadır. Bu kapsamda yapısal durağanlık üreten birçok iç ve dış unsudan bahsetmek mümkündür. Bunlardan içsel durağanlık üreten unsurları; bir organizasyonun tesis, ekipman ve uzmanlaşmış personel yatırımları, organizasyonel karar vericiler, içsel politik kısıtlamalar, tarihi engeller gibi hususlar oluştururken dışsal durağanlık üreten unsurları ise; yasal ve mali engeller, dış çevreden bilgi edinimi üzerindeki kısıtlamalar, meşruiyet ve kolektif rasyonellik problemi gibi hususlar oluşturmaktadır (Hannan, Freeman, 1977).

Stratejik yönetim anlayışı kapsamında bahsedilen bu baskılar firmaları değişim ve gelişim konusunda harekete geçirmektedir. Çevrede gerçekleşen bu değişimler; ekoloji kuramının ele aldığı gibi temel yeteneklerin aşırı korunmasıyla değil, gerekirse bu yeteneklerin değiştirilmesi ve geliştirilmesiyle kaynaklar ve insanlar için uygun hale getirilerek bir değer oluşturma fırsatını ifade etmektedir. Organizasyonlar için meydana gelen değişimler daima fırsat demek değildir. Örgütler için tehdit oluşturan durumlar gerçekleşebilir. İşte bu gibi durumlarda stratejik düşünme ve yönetim düşünme tarzı daha fazla ön plana konularak, bu tehdidi yok etmek, dahası bir fırsata çevirmek için uyum çabalarına gidilmektedir (Erdil, Kalkan, Alparslan, 2010, 25).

Konuya stratejik yönetim bakış açısıyla yaklaştığımızda; yüksek hızlı değişimlerin yaşandığı, bir anlamda kaotik özellikler sergileyen ve rekabet yoğun bir çevrede işletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayarak uzun vadede hayatta kalabilmeleri için bünyelerinde çevrenin zorunlu kıldığı birtakım değişimleri yapmaları gerekmektedir. Yani organizasyonel karar vericiler çevreyi taramakta ve sahip oldukları kaynak ve yeteneklere bağlı olarak işletmelerin geleceği için uygun bir stratejik seçim yapmaktadır.

Bu bakımdan, çevrede yaşanan değişimlere adaptasyon sağlamak için işletmelerin öncelikle bu süreçte faydalı bilgiye ulaşmaları ve onu kullanabilir hale getirmeleri gerekmektedir. Dış bilgiye sahip organizasyonlar, mevcut durumu çok iyi kavrayarak geleceğe dair birtakım öngörülerde bulunabilecektir. Bunun içinde işletmelerin öğrenen bir organizasyon haline dönüşmeleri ve bu doğrultuda bir öğrenme yeteneği kazanmaları, onların değişim anında ihtiyaç duydukları bilgiyi elde etmelerini ve kullanımını kolaylaştıracaktır. Aynı zamanda öğrenme yeteneği sayesinde elde edilen bu bilgi; işletmeler için çevre tarafından sunulan yeni girişimsel fırsatların takip edilmesini, yakalanmasını (Huber, 1991; Ireland, Hitt, Sirmon, 2003; Zahra, 2010; Zhao ve diğ., 2011) ve yeni ürün geliştirme (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Akgün ve diğ., 2007; Hsu, Fang, 2009) gibi uygulamalara dönüştürülerek rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini ve işletme performansı yükseltilmesini kolaylaştıracaktır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Bhatnagar, 2006). Bir işletmenin bu tarz işletme yetenekleri kazanabilmesinde ise liderliğin büyük rolü bulunmaktadır. Bir önceki bölümde de değinildiği gibi stratejik yönetim literatüründe liderlik ile öğrenme (Senge, 1990; McGill, Slocum, 1993; Goh, Richards, 1997; Goh, 1998; Bhat ve diğ., 2012), girişimcilik (Gibb, 1999; Hmieleski, Cole, Baron, 2012) ve yeni ürün

geliştirme (Barczak, Wilemon, 1989; McDonough, Barczak, 1991; Schilling, Hill, 1998; Norrgren, Schaller, 1999; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000) yetenekleri ilişkisi vurgulanmaktadır.

İşte hakiki liderlik tarzı bu noktada sahip olduğu özellikler gereği; öğrenme (Mazutis, Slawinski, 2007), yeni ürün geliştirme ve girişimcilik (Gibb, 1999; Hmieleski, Cole, Baron, 2012) gibi bir takım kaynak tabanlı işletme yeteneklerinin firma için geliştirilmesine katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Böylelikle işletmelerin sahip olduğu öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri, onların çevre tarafından öne sürülen yapısal değişiklikler yapmalarına katkı sağlayacaktır. Bunun sonucunda da işletmeler hem rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanma hem de uzun vadede hayatta kalma şansı yakalayacaktır.

4.1.3. Kaynak Tabanlı Teori' ye Göre İşletme Kaynakları, Yetenekleri ve Rekabet Avantajı İlişkisi

Stratejik yönetim yazınında çeşitli bilim insanları tarafından firmalar arası üstün performans kaynağının sebebi nedir? sorusuna uzun süredir cevap aranmaktadır (Barney, Clark, 2007). KTT (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Amit, Shoemaker, 1993; Grant, 1991, 1996; Kor, Mahoney, 2004; Barney, Clark, 2007) bu soruyu, firmaların sahip olduğu kaynak ve yeteneklere dayalı olarak cevaplamaktadır.

Bir firmanın kaynakları ve yetenekleri; müşterilerine ürün veya hizmet geliştirmek, üretmek ve sunmak için kullanmış olduğu tüm finansal, fiziksel, insan ve örgütsel varlıklarını içermektedir (Barney, 1995, 50). KTT' de kaynaklar ve buna bağlı olarak geliştirilen yetenekler, firmalar için hem stratejik yönü belirleyen unsur olurken hem de firma için karlılığın temel belirleyicisidir (Grant, 1991).

Stratejinin temeli olarak kaynak ve yeteneklerin rolü üzerine vurgu, iki faktörden kaynaklanmaktadır. Birinci faktör; firmanın endüstri çevresi istikrarsızlaştıkça dış pazarlara odaklanmaktan daha çok içsel kaynak ve yetenekler üzerine odaklanmanın, strateji formülasyonu için daha güvenli bir temel olarak görülmesidir. İkinci faktör ise; üstün karlılığın temel kaynağının ne olduğu konusunda, rekabet avantajının endüstri çekiciliğinden daha çok ön plana çıkmış olmasıdır (Grant, 2010, 122).

KTT' ye göre bir firmanın rekabet avantajı elde etmesi ve bu rekabet avantajının sürdürülebilir kılınması, ancak firmanın sahip olduğu içsel kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Sahip olunan değerli, nadir, kopyalanmaz ve ikame edilemez özellikteki kaynak ve yetenekler firmalar arası performans farklılıklarının da sebebi olmaktadır. Ayrıca bu kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sunabilmesi için firmalar arası heterojen ve hareketsiz olması da büyük önem taşımaktadır. Her firmanın kolaylıkla elde edebileceği ve firmalar arası kolay transfer edilebilen kaynak ve yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması düşünülmemektedir (Barney, 1991).

Dış çevreden bilgi edinimi ve bu bilginin işletmelerin hedefleri doğrultusunda kullanımı rakipler karşısında rekabet avantajı elde edilmesinde önemli bir unsur olarak görülmektedir. Özellikle firmaların öğrenen bir organizasyona dönüşmeleri ve bir öğrenme yeteneği elde etmeleri, dış çevrede yer alan birçok girişimsel fırsatın takip edilmesini, yakalanmasını ve kullanımını kolaylaştıracağı gibi yeni ürün geliştirme gibi uygulamalara dönüştürerek firmalar arası rekabette bir adım öne geçmeyi sağlayabilmektedir.

Bu nedenle stratejik yönetim literatüründe öğrenme, girişimcilik ve inovasyon yetenekleri, girdileri avantajlı bir şekilde çıktılara dönüştüren transformasyonel tabanlı organizasyonel yetenekler olarak tanımlanmıştır (Lado, Wilson,1994). Yine aynı şekilde stratejik yönetim literatüründe **öğrenen organizasyonların** genel olarak organizasyonel çıktılar üzerine (organizasyonel bilgi kazanılması ve finansal performansın artması) önemli etkileri olduğu vurgulanmıştır (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Bhatnagar, 2006). Benzer şekilde girişimsel aktivitelerin ekonomik büyümenin en büyük motorlarından birisini temsil ettiği (Business Week,1993'den aktaran Lumpkin ve Dess, 1996) ve **girişimcilik yeteneğinin** rakipler karşısında üstün performans elde edilmesinin bir kaynağı olarak görüldüğü belirtilmiştir (Zahra, Covin, 1995; Lumpkin, Dess, 1996; Li, Huang, Tsai, 2009; Zahra, 2011). Bu kapsamda **yeni ürün geliştirme yeteneği** ise, sürdürülebilir rekabet avantajına katkısı nedeniyle dinamik bir yetenek olarak tanımlanmış (Schilke, 2014) ve kalitesi, maliyeti ve gelişim zamanı uygun olan ürünlerin pazara sunma yeteneğinin rekabet çevresi içerisinde firmaların yaşamı için hayati olduğu ifade edilmiştir (Mild, Taudes, 2007).

Kısaca yeniden özetlemek gerekirse KTT' ye göre işletme kaynaklarına dayalı olarak geliştirilen **öğrenme** (Lado, Wilson, 1994; Goh, Richards, 1997; Yeung ve diğ., 1999; Calantone, Cavusgil, Zhao , 2002; Bhatnagar, 2006) **yeni ürün geliştirme** (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling, Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Schilke, 2014) ve **girişimcilik** (Zahra, Covin, 1995; Lumpkin, Dess, 1996; Li, Huang, Tsai, 2009; Zahra, 2011; Kraus ve diğ., 2012) yetenekleri, sahip oldukları özelliklerden dolayı firmalar arası sürdürülebilir rekabet avantajı ve üstün performansın kaynağı olarak görülmektedir.

İşte bütün bu bahsedilen hususlar nedeniyle öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri, bir anlamda kaotik özellikler sergileyen günümüzün dinamik çevresel ortamında ortaya çıkan ve çevrenin zorunlu kıldığı birçok yapısal değişikliği bünyelerinde yaparak rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmeleri ve uzun vadede hayatta kalabilmeleri konusunda işletmelere katkı sağlamaktadır.

Bu kaynak ve yeteneklerin aralarından gerekli koordinasyonun sağlanarak yenilerinin ortaya çıkartılması ise liderliği ön plana çıkarmaktadır. Bir önceki başlıkta da bahsedildiği gibi stratejik yönetim literatüründe liderlik ile öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri arasındaki ilişki vurgulanmaktadır.

Bu bakımdan hakiki liderlik tarzının sahip olduğu özellikler itibariyle; öğrenme (Mazutis, Slawinski, 2007), yeni ürün geliştirme ve girişimcilik (Gibb,1999; Hmieleski, Cole, Baron, 2012) yeteneklerinin firma içinde geliştirilmesinde potansiyel öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Hakiki liderler öz farkındalık özellikleri ile motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliklerinin farkına varıp ona güvenirken, bilgiyi dengeli değerlendirmeleriyle olumlu ve olumsuz yanlarını, özellik ve niteliklerinin kabul ederek bu konudaki objektif olmayı başarmaktadırlar (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışıyla da içsel değerleri ile tutarlı kararlar verip buna uygun davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda hakiki liderler, sahip oldukları ilişkisel şeffaflık özelliği ile yüksek düzeyde açıklık gösterirken, kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlamaktadırlar (Gardner ve diğ., 2005).

Bu durum ise her bir bireyin sahip olduğu potansiyeli ortaya çıkarmalarına yardımcı olurken mevcut durumun iyi okunabilmesi ve firma için en uygun stratejik seçimin yapılmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca bu durum sayesinde işletmelerin gerçek hedefler belirleyerek iyi bir stratejik seçim yapmaları olanaklı hale gelecektir. Bunun dışında sahip olunan bütün bir insan kaynağının başta iş yapma disiplini olmak üzere birçok konuda etik değerleri göz önünde tutarak hareket etmesi sağlanırken diğer taraftan etkin ve verimli bir iletişim ağı oluşturarak işletmelerin öğrenen bir organizasyona dönüşmeleri ve öğrenme yeteneği kazanmaları mümkün olacaktır.

Sonuç olarak dış çevreden gerekli bilginin elde edilmesi sayesinde girişimsel fırsatların takibi ve elde edilmesi sağlanarak bunların yeni ürün geliştirme gibi birtakım uygulamalara dönüştürölmesi sonucunda üstün bir performans elde edilebilecektir. Görldėđ gibi vurgulamam bu hususlar çerçevesinde hakiki liderlik tarzı firmalar arası rekabet avantajının önemli bir unsuru olarak kendini göstermektedir.

4.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada yer alan değişkenler ve aralarındaki ilişkiler, stratejik yönetim literatürünün derinlemesine araştırılması suretiyle aşağıda geliştirilen hipotezler doğrultusunda sunulmuştur. Ayrıca araştırmada yer alan değişkenler arasındaki aracılık ilişkilerine de bakılmıştır. Bu bakımdan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi etkileyen ve bu ilişkiyi açıklamada kullanılan müdahaleci değişkenlere aracı değişken denilmektedir (Hayes, 2009). Aracılık etkisi tam aracılık etkisi ve kısmi aracılık etkisi olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Baron, Kenny, 1986). Bu nedenle değişkenler arasındaki aracılık ilişkilerine de bakılmıştır.

4.2.1. Hakiki Liderlik ve ğrenme Yeteneği

Senge (1990) göre öğrenen organizasyonlar yeni bir liderlik görüşü gerektirmektedir. Geleneksel liderlik görüşünün merkezinde; insanların güçsüz olduğu, kişisel vizyondan yoksun olduğu, değişimi yönetememe ve yalnızca birkaç büyük lider tarafından düzeltililebilecek açıklar olduğu görüşü bulunmaktadır. Bu nedenle öğrenen organizasyonlar için daha ince ve daha önemli görevler üzerine alabilen yeni bir liderlik tarzı gerekmektedir. Öğrenen organizasyonlarda liderler; dizayn eder, yönetir ve öğretirler. Onlar; insanların karmaşıklığı anlamaları, vizyonlarını netleştirmeleri ve

paylaşılan zihinsel modeller geliştirebilmek için yeteneklerini sürekli olarak geliştirdikleri organizasyonlar oluşturmaktan sorumludurlar, yani öğrenmeden sorumludurlar (Senge, 1990).

Bir öğrenen organizasyonda yönetimin başlıca sorumluluğu ve yönetim uygulamalarının odağı, öğrenmeyi teşvik eden bir iklim yaratmak ve teşvik etmektir. Yönetimin görevi ne kurumsal bir amigoluk liderliği ne de kriz görevlisi olmak ya da kontrol etmek değildir. Yönetimin görevi; deneyimi teşvik etmek, açık iletişim için bir iklim oluşturmak, yapıcı diyalogu geliştirmek ve deneyimin işlenmesini kolaylaştırmaktır. Yönetim bunu başardığında, çalışanlar öğrenmeye olan bağlılığını paylaşmaktadır. Bir öğrenen organizasyonda çalışanlar; öğrenme sürecini yönlendiren bilgileri toplamak, incelemek ve kullanmaktan sorumludur (McGill, Slocum, 1993, 74).

Yoğun rekabetçi bir çevrede çalışanlar hesaplanan riskleri almak, belirsizlikle başa çıkmak ve inovatif olmak için cesaretlendirilmektedir. Böylesi bir çevre, hiyerarşik olmayan ve paylaşılan bir liderlik stili gerektirmektedir. Yani; yöneticilerin kontrol eden değil koç olarak görüldüğü, makam veya rütbenin organizasyonun performansına katkı yapmak için bireylerin yeteneği kadar önemli olmadığı bir ortamı ifade etmektedir. Liderler değişimi kolaylaştırmak için yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Aynı zamanda liderlerin, çalışanları ve takımlarına fırsat ve sorunlarını tanımlayabilmeleri için onlara yardımcı olacak kullanışlı geri bildirimler sağlayabilmesi gerekmektedir. Öğrenen bir organizasyon içindeki liderlik, çalışanların karar verme sürecine katılması anlamına gelmektedir. Liderler aynı zamanda aşırı savunmacı olmadan eleştiriye kabul etmeli ve ondan bir şey öğrenebilmelidir (Goh, 1998, 18).

Liderler, öğrenme ve organizasyonel hedeflerin başarılması için çaba gösterilmesine ihtiyaç duymaktadır. Üstelik liderler, insanların cana yakın oldukları, başarısızlığın öğrenme sürecinin bir parçası olduğu ve bir güven ve eşitlik ikliminin hâkim olduğu bir organizasyon oluşturma ihtiyacı duymaktadır. Özellikle de performans açıklarını tanımlamaya yardım edilmesine ve sonra da bu performans açıklarını çözmek ve daraltmak için bilgiyi araştırmayı cesaretlendiren hedefler oluşturulmasına ihtiyaç duymaktadırlar (Goh, Richards, 1997, 578)

Araştırma literatürü liderlik ve örgütsel öğrenme yeteneğinin rolünün kavramsal bir ilişkiye sahip olduğunu yansıtmaktadır (Bhat ve diğ., 2012).

Mazutis ve Slawinski (2007) örgütsel öğrenmenin bireylerin ve grupların düşünce ve eylemlerinin zamanla değiştiği ve zaman içinde organizasyona gömüldüğü çok seviyeli bir dinamik süreç olarak kavramsallaştırıldığını ifade ederek diyalogun organizasyonel öğrenmenin temelinde yattığını, diyalog olmaksızın bireyler ve grupların etkili bir şekilde fikir alışverişinde bulunamayacaklarını ve paylaşılan bir anlayış geliştiremeyeceklerini belirtmiştir. Bu bakımdan görece yeni bir araştırma alanı olan hakiki liderliğin organizasyon üyeleri arasında diyalogu ve kalitesini etkileyebileceğini ifade etmiştir.

Hakiki liderler öz farkındalık özellikleri ile motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliklerinin farkına varıp ona güvenirken, bilgiyi dengeli değerlendirmeleriyle olumlu ve olumsuz yanlarını, özellik ve niteliklerinin kabul ederek bu konuda objektif olmayı başarmaktadır (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışıyla da içsel değerleri ile tutarlı kararlar verip buna uygun davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda hakiki liderler, sahip oldukları ilişkisel şeffaflık özelliği ile yüksek düzeyde açıklık gösterirken, kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlamaktadır (Gardner ve diğ., 2005).

Görüleceği üzere öğrenen bir organizasyon yaratmak için liderlere büyük görevler düşmektedir. Bu bakımdan, çalışanların öz farkındalık geliştirerek kişisel potansiyellerini ortaya çıkarabilecekleri eşit ve güvenli bir ortamın oluşturulması, başarısızlığın öğrenme sürecinin bir parçası olduğu açık ve şeffaf bir iletişim sürecinin takip edilerek diyalog için uygun bir örgütsel iklimin yaratılması ve yaratılan bu diyalog ikliminin çalışanların ve liderlerin birbirlerine karşı samimi bir şekilde davrandığı bir boyutta olması, öğrenen bir organizasyon yaratmak için çok önemlidir ve bu da ancak hakiki liderlik tarzıyla elde edilebilir. Hakiki liderlik tarzının bu yönüyle öğrenen bir organizasyon elde edilmesine ve dolayısıyla da işletmelerin öğrenme yeteneğine büyük katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bütün bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁: Hakiki Liderlik ile Öğrenme Yeteneği Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

4.2.2. Hakiki Liderlik ve Girişimcilik Yeteneği

Girişimciliğin disiplinler arası bir çalışma alanı olarak gelişimi liderlik çalışmalarıyla paralel gitmektedir. Son yıllarda çok sayıda girişimcilik araştırması ilham almak için liderlik çalışmalarına dikkat çekmektedir (Harrison, Leitch, 1994, 111). Bu kapsamda girişimcilik alanında kullanılan yapıların birçoğunun liderlik alanında da kullanıldığı görülmektedir (Vecchio, 2003, 322).

Otantik davranış, duygu ve performans arasındaki bağlantı özellikle girişimcilik bağlamı içinde araştırılan bir konudur (Hmieleski, Cole, Baron, 2012). Girişimci bir organizasyon yaratmak için ihtiyaç duyulan liderlik tarzı; yönetici ve çalışanlara yönetsel karar vermenin temeli olarak güven inşa etmeye ve onların ilgili paydaş çevreleriyle olan bağlantılarını maksimize etmek için cesaretlendirecek bir liderlik tarzı olacaktır. (Gibb, 1999, 10).

Konuya bu bakımdan yaklaştığımızda hakiki liderler motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliklerinin farkına varıp ona gvenirlerken olumlu ve olumsuz yanlarını, özellik ve niteliklerinin kabul ederek bu konudaki objektif olmayı başarmaktadırlar (Kernis, 2003). Ayrıca hakiki liderler, içsel değerleri ile tutarlı kararlar verip buna uygun davranışlar sergilemekte ve yüksek düzeyde açıklık gösterip kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlamaktadır (Gardner ve diğ., 2005).

Bu nedenle hakiki liderlik tarzının; çalışanlar arasında oluşturacağı şeffaf bir iletişim ağı, onların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri, risk almaktan ekinmeyecekleri, kendi gerçek benliklerini ortaya koyabilecekleri ve bunun sonucu olarak da yeni fikirler geliştirebilecekleri, geliştirdikleri bu fikirleri rahatça ifade edebilecekleri ve uygulamaya koyabilecekleri bir örgütsel ortam yaratacak olması nedeniyle işletmelerin girişimcilik yeteneklerine katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bütün bu veriler doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Hakiki Liderlik ile Girişimcilik Yeteneği Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

4.2.3. Hakiki Liderlik ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

Firmaların gelecekte hayatta kalmaları ve başarılı olmaları yenilik yapma kapasitelerine bağlıdır. Ne yazık ki, yenilikçiliğin yetenekli liderler olmadan yeni ürünler ve teknolojiler geliştiren takımlara rehberlik yapması mümkün değildir. Liderlik, inovasyon başarısının kritik bir bileşeni olarak gösterilmektedir (Barczak, Wilemon, 1989).

Ürün geliştirme sürecinin uzun soluklu bir çalışma olduğu değerlendirildiğinde liderlik faktörünün ne kadar önem arz ettiği daha iyi anlaşılabacaktır.

Organizasyon liderliğinin yeni ürün geliştirme sürecini yönetme konusunda bilgi ve deneyim sahibi olması önemlidir. Ancak; firmanın bilimsel personelinin enerjilerini laboratuvarlardan uzaklaştırarak organizasyonun yönetimine yöneltmesi, üretkenliğe zarar verebilmektedir. Bu nedenle yüksek teknoloji girişiminin ihtiyaç duyduğu şey, yeni ürün geliştirme sürecini anlayan ve bu konuda deneyimi olan ancak bilimsel ekipten ayrı ve farklı olan bir liderliktir. Bu tip bir liderlik, bilimsel takımı araştırma ve geliştirme üzerine odaklandırırken yönetim kurulunun dışında tutmaktadır (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000, 212).

Ürün geliştirme projeleri teslim sürelerini azaltma çabalarına rağmen genellikle oldukça uzun bir süre devam eden girişimlerdir. İncelenen projelerin ortalama iki ila üç yıl sürdüğü değerlendirildiğinde, bu husus takım çalışmasının devam ettirilebilmesi için büyük bir coşkuyu gerektirmektedir (Norrgrén, Schaller, 1999, 379). Dolayısıyla yeni ürün geliştirme faaliyetinin başarıya ulaşması için takım çalışmasına rehberlik eden lidere büyük görevler düşmektedir.

Üstün nitelikli bir yönetici, kalkınma çabası için insan ve sermaye kaynaklarının tahsisini kolaylaştırabilir. Bu durum, devir süresinin kaynak kısıtlaması nedeniyle sınırlandırmasını engellemektedir. Ayrıca üstün nitelikli bir yönetici, gelişim sürecine dahil olan farklı fonksiyonel gruplar arasındaki iş birliğini ve iletişimi canlandırabilir. Fonksiyonlar arası iletişim ve iş birliğinin hem devir süresinin kısaltılması hem de ürün özellikleri ve müşteri talepleri arasında uyumun sağlanması için gerekli olduğu düşünüldüğünde yönetici desteğinin kullanımı yeni ürün geliştirme sürecinin etkinliğini geliştirilmesi gerekmektedir (Schilling, Hill, 1998, 74).

Müceldili, Turan ve Erdil (2013) tarafından yürütülen çalışmada hakiki (otantik) liderliğin örgütsel inovasyonla pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yeni ürün geliştirmenin de bir nevi inovasyon olduğu düşünüldüğünde hakiki liderlik tarzı firmanın yeni ürün geliştirme yeteneğinin de geliştirilmesine katkı sağlayabilecektir.

McDonough ve Barczak (1991) tarafından yürütülen çalışmada ise, yeni ürün geliştirme projelerinde proje lideri tarafından sergilenen liderlik tarzının yeni ürün geliştirme projesinin ne kadar hızlı geliştirildiği konusunda bir fark yarattığı ve liderliğin yeni ürün geliştirme sürecinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında hakiki liderlik tarzını ele aldığımızda hakiki liderler öz farkındalık özellikleri ile motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliklerinin farkına varıp ona güvenirlirken, bilgiyi dengeli değerlendirmeleriyle olumlu ve olumsuz yanlarını, özellik ve niteliklerinin kabul ederek bu konudaki objektif olmayı başarmaktadırlar (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışı yönleriyle de içsel değerleri ile tutarlı kararlar verip buna uygun davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda hakiki liderler, sahip oldukları ilişkisel şeffaflık özelliği ile yüksek düzeyde açıklık gösterirken, kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlamaktadırlar (Gardner ve diğ., 2005).

Örgütsel anlamda birçok önemli faaliyet tepe yönetimi, yani organizasyonun lideri tarafından yürütülmektedir. Dolayısıyla liderin kişisel özellikleri bu anlamda önem arz etmektedir. Bu nedenle hakiki liderlik tarzına sahip bir liderin; uzun soluklu ürün geliştirme faaliyetlerinde çalışanlar arasında etkin ve şeffaf bir iletişim ağı ve iş birliği geliştirilmesine, yürütülen ürün geliştirme projesi için çalışanların ihtiyaç duydukları heyecanın ve coşkunun verilmesine, onların risk almaları ve gerçek kimliklerini ortaya çıkarmaları için teşvik edilmelerini sağlayarak yeni ve orijinal fikirlerin ortaya çıkmasına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu açıklamalar kapsamında hakiki liderlik tarzının yeni ürün geliştirme yeteneğine büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu veriler ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Hakiki Liderlik Tarzı ile Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

4.2.4. Hakiki Liderlik ve Firma Performansı

Literatürde liderliğin firma performansını nasıl etkilediğine yönelik çalışmalar (Howell, Avolio, 1993) mevcuttur. Ancak bu çalışmalarda daha çok transformasyonel liderliğin firma performansı ile ilişkisine bakılmıştır.

Barney ve Clark (2007) genel yöneticilerin firma performansı üzerine çok önemli etkileri olabileceğine dair çok az şüphe bulunduğunu ifade ederek liderlerin yetenek ve kabiliyetlerini inceleyen ve firma performansı üzerindeki etkilerini belgelemeye çalışan bir araştırma geleneği sürdürdüğünü belirtmiştir.

Ogbonna ve Harris (2000) tarafından yürütülen çalışmada, liderlik tarzıyla organizasyonel performans arasındaki ilişkiye organizasyon kültürünün aracılık ettiği görülmüştür.

Hakiki liderlik ve organizasyonel performans arasında literatürde çok fazla bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu hakiki liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişki üzerinedir. Ancak hakiki liderlik tarzının boyutları kapsamında konuya yaklaştığımızda hakiki liderler öz farkındalık özellikleri ile motivasyonlarını, duygularını, arzularını ve kendiyle alakalı bilişselliklerinin farkına varıp ona güvenirken, bilgiyi dengeli değerlendirmeleriyle olumlu ve olumsuz yanlarını, özellik ve niteliklerinin kabul ederek bu konudaki objektif olmayı başarmaktadırlar (Kernis, 2003). İçselleştirilmiş ahlak anlayışıyla da içsel değerleri ile tutarlı kararlar verip buna uygun davranışlar sergilemektedirler. Aynı zamanda hakiki liderler, sahip oldukları ilişkisel şeffaflık özelliği ile yüksek düzeyde açıklık gösterirken, kendini açıklama ve yakın ilişkilerinde güven sağlamaktadırlar (Gardner ve diğ., 2005).

Bu bakımdan hakiki liderlik tarzı yukarıda da bahsedilen içinde barındırdığı özellikler ile başta şeffaf bir iletişim ağı geliştirilerek işletmelerin öğrenme yeteneği kazanmasındaki önemli bir engeli ortadan kaldırmış olacaktır. Elde edilen bu öğrenme yeteneği ise çevredeki yer alan girişimsel fırsatların takip edilerek elde edilmesini ve yeni ürün geliştirme gibi uygulamalara dönüştürülerek işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmalarına katkı sağlayacaktır. Bunun dışında elde edilen bilginin dengeli bir şekilde değerlendirilmesi hem mevcut durumun iyi okunabilmesi hem de işletmeler için uygun stratejik planların seçimine katkı sağlayacaktır. Bütün bu bahsedilen hususlar ise firmaların performansının yükseltilmesine önemli rol

oynayacaktır. Dolayısıyla yürütülen bu çalışmada hakiki liderlik ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmüş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₄: Hakiki Liderlik ve Firma Performansını Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Ayrıca literatürde hakiki liderlik ile öğrenme (Mazutis ve Slawinski, 2007), girişimcilik (Gibb, 1999; Hmieleski, Cole, Baron, 2012) ve yeni ürün geliştirme/inovasyon (Müceldili, Turan, Erdil, 2013) yetenekleri arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Yine aynı şekilde öğrenme (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Bhatnagar, 2006), girişimcilik (Zahra, Covin, 1995; Lumpkin, Dess, 1996; Hughes, Morgan, 2007; Li, Huang, Tsai, 2009; Kraus ve diğ., 2012) ve yeni ürün geliştirme (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling, Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Mild, Taudes, 2007; Schilke, 2014) yetenekleri ile rekabet avantajı kazanılması ve firma performansı arasındaki ilişki vurgulanmıştır. Bu veriler doğrultusunda hakiki liderlik ile firma performansı arasında öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yeteneklerinin aracılık ilişkisi olabileceği düşünülmüş ve aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁₁: Hakiki Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Öğrenme Yeteneğinin Aracılık Etkisi Vardır.

H₁₂: Hakiki Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Girişimcilik Yeteneğinin Aracılık Etkisi Vardır.

H₁₃: Hakiki Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin Aracılık Etkisi Vardır.

4.2.5. Öğrenme Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

Brown ve Duguid (1991, 40) çalışmak, öğrenmek ve inovasyonun birbirleriyle konvansiyonel olarak çatışacağı düşünülen ancak birbirleriyle yakından ilişkili olan insan aktivitesi formları olduklarını ve onların birbirleriyle ilişkili ve uyumlu olduğunu ve dolayısıyla potansiyel olarak birbirlerini tamamlayıcı güçler olduklarını ifade etmiştir.

Akgün ve diğ. (2007) organizasyonel yeteneklerin bir parçası olarak öğrenme yeteneğinin ürün geliştirme için önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda yürüttükleri çalışmada firma öğrenme yeteneği ile ürün inovasyonu arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Sürekli olarak yeni ürün geliştirme yeteneği firmanın bilimsel ve teknolojik yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekler onların bulundukları çevre gibi dinamik olmak zorundadır. Yetenekler, firmanın bilgi tabanı ve yüksek teknoloji endüstrileri içine gömülüdürler. Bu bilgi tabanı sürekli olarak gelişmektedir. Ayrıca bilimsel bilgi bir firmanın başarısında her zamankinden çok daha önemli bir rol oynadığından, firmanın bilimsel ekibinin kalitesi yeni ürün geliştirme kapasitesinde kritik bir unsurdur. (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000).

Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından yürütülen çalışmada öğrenme yöneliminin firma yenilikçiliğini açık bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca onlar, yeniliğin örgütsel öğrenmeyle yakından ilişkili olduğunu belirtmiştir.

Dış bilgi kaynağı inovasyon için kritiktir. Bu nedenle, inovasyonun gelişmesi firmanın dış çevreden bilgiyi emme yeteneğine bağlıdır (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000). Dış çevreden elde edilen bilgi ise, ancak öğrenme yeteneğine bağlı olarak içselleştirilerek organizasyonun bilgisi haline getirilebilecektir. Bunun sonucunda ise, elde edilen dış bilgi kaynağı yeni ürün geliştirme sürecinin başarısı için önemli bir katkı sağlayacaktır.

Deeds, DeCarolis ve Coombs (2000) yeni ürün geliştirmenin; firmanın bulunduğu yer, bilimsel yetenekleri, dışsal bağlantıları ve tepe yöneticilerinin fonksiyonel ve eğitimsel geçmişlerinin bir fonksiyonu olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca yeni bilgi üretiminin bu kadar hızlı bir şekilde gerçekleştiği bir ortamda, biyoteknoloji şirketlerinin sürekli olarak bilgi akışını (hem iç hem de dış) devam ettirmek ve bunları ürün geliştirme yeteneklerini geliştirmek için kullanmaları gerektiğini belirtmiştir. Onlar, bu sektördeki rekabet avantajının sürekli olarak ilgili bilgilerin birikmesine bağlı olduğundan bahsetmiştir.

Hsu ve Fang (2009) tarafından yürütülen çalışmada organizasyonel öğrenme yeteneğinin yeni ürün geliştirme performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Keskin (2006) tarafından yürütülen çalışmada ise, firma öğrenme yöneliminin firma yenilikçiliğini pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Bütün bu bilgiler ışığında, öğrenme yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₅: Öğrenme Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bunun dışında literatürde vurgulanan öğrenme yeteneği ve girişimcilik yeteneği arasındaki (Zahra, 2010; Ireland, Hitt, Sirmon, 2003) ilişki ile girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri arasındaki ilişki (Hindle, Yencken, 2004; Zhao, 2005; Hong, Song, Yoo, 2013) göz önüne alınarak öğrenme ve yeni ürün geliştirme yeteneği arasındaki ilişkide girişimcilik yeteneğinin aracılık rolü olabileceği değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁₆: Öğrenme Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği Arasındaki İlişkide Girişimcilik Yeteneğinin Aracılık Etkisi Vardır.

4.2.6. Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yeteneği

Etkili bir girişimcilik kültürü birçok beklentiyle karakterize edilir ve firmaların kaynaklarını stratejik olarak yönetme çabalarını kolaylaştırmaktadır. Bu bakımdan girişimcilik kültürü yeni fikirlerin ve yaratıcılığın beklendiği, risk almanın teşvik edildiği, başarısızlığa tahammül edildiği ve **öğrenmenin desteklendiği** kültürdür. (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003, 970). Bu bakımdan firmaların potansiyel olarak değerli bilgileri aramaları, yorumlamaları ve bunun sonucunda yeni bilgi ve anlayışlar elde etmeleri (Huber, 1991) girişimci fırsatları bulmaları konusunda onlara büyük katkılar sağlayabilecektir.

Etkili organizasyonel öğrenme aktiviteleri, belirsizliği azaltmak ve daha etkili bir şekilde rekabet edebilmek için geçiş ekonomilerindeki firmalara pazar fırsatlarını bulma konusunda yardım edebilmektedir (Zhao ve diğ., 2011, 298).

Zahra (2010) tarafından aile işletmeleri üzerinde yürütülen çalışmadaysa, organizasyonel öğrenmenin girişimcilikle yakından ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca organizasyonel öğrenmenin, değişen pazar şartlarını fark edilmesi ve fırsatları kullanılmasına imkân verdiği ifade edilerek, kapsamlı öğrenmenin farklı girişimsel inisiyatifler oluşturmak için ihtiyaç duyulan bilgi tabanını ürettiği belirtilmiştir. Bu kapsamda yürüttükleri çalışma sonucunda organizasyonel öğrenmenin özellikle genişliği ve derinliğinin, aile işletmelerinin girişimcilik hızını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Bütün bu verilere dayanarak öğrenme yeteneği ve girişimcilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₆: Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yeteneği Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

4.2.7. Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı

Öğrenme; işletmelerin hızlı değişen çevresel şartlara adaptasyonu, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmeleri ve bunu devam ettirebilmeleri için vaz geçilmez bir unsurdur. Öğrenmeyi öğrenme ve öğrenme sürecinin ustaları olma yeteneği, gelecek yüzyıl için kritik bir konu ve asla eskimeyecek bir varlıktır. (Garratt, 1999).

Calantone, Cavusgil ve Zhao (2002) tarafından yürütülen çalışmada öğrenme yönelimi ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür.

Bir başka çalışmada Jyotsna Bhatnagar (2006) tarafından yürütülmüş olup bu çalışmada, öğrenme yeteneğinin firma performansını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Bütün bu veriler ışığında bu çalışmada, öğrenme yeteneği ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve firma öğrenme yeteneğinin firma performansını pozitif yönde etkileyeceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₇: Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Yukarıda detaylı bir şekilde bahsedilen öğrenme yeteneği ve firma performansı ilişkisi belirtilmiştir. Buna ek olarak öğrenme yeteneği ve yeni ürün geliştirme ilişkisi (Brown, Duguid, 1991; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Akgün ve diğ., 2007; Hsu, Fang, 2009) ile yeni ürün geliştirme yeteneği ve firma performansı/rekabet avantajı elde edilmesi konusundaki vurgu (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling, Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Schilke, 2014) dikkate alındığında öğrenme yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide yeni ürün geliştirme yeteneğinin aracılık etkisi olabileceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁₄: Öğrenme Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin Aracılık Etkisi Vardır.

4.2.8. Girişimcilik Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği

Girişimcilik inovasyonun motorudur. Birikmiş soyut bilgi ve girişimcilik kültürü, teknolojik inovasyon ve yeni teknoloji tabanlı firmaların oluşturulmasına yol açan ticarileştirme araştırmalarından zenginlik yaratmak için temel kaynaklardır (Hindle, Yencken, 2004, 793).

Zhao (2005) tarafından yürütülen çalışmada girişimcilik ve inovasyonun pozitif olarak birbirleriyle ilişkili olduğu ve bir firmanın gelişmesine katkı sağlamak için etkileşim içinde ve birbirlerinin tamamlayıcısı olduklarını belirtilmiştir. Ayrıca girişimcilik ve yeni ürün geliştirme kombinasyonun günümüzün dinamik ve değişen çevresel ortamında sürdürülebilirlik ve organizasyonel başarı için hayati olduklarını ifade edilmiştir.

Hong, Song ve Yoo (2013) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmeler üzerinde yürütülen çalışmada ise, girişimcilik oryantasyonunun ürün geliştirme performansını pozitif olarak etkilediği görülmüştür.

Yukarıda da bahsedilenlere ek olarak girişimcilik yeteneğinin inovatiflik alt boyutu ile yeni ürün geliştirmenin birbirine benzerlik gösterdiği ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde görülecektir. Bu nedenle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₈: Girişimcilik Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

4.2.9. Girişimcilik Yeteneği ve Firma Performansı

Girişimsel aktiviteler (Business Week, 1993) ekonomik büyümenin en büyük motorlarından birini temsil etmekte ve yeni iş geliştirme ve çeşitlendirmenin büyük bir kısmından sorumlu tutulmaktadır (Business Week, 1993' den aktaran Lumpkin ve Dess, 1996, 135).

Geçtiğimiz birkaç yıl boyunca kurumsal girişimcilik, şirketleri yeniden canlandırmak ve finansal performanslarını iyileştirmek için etkili bir araç olarak yöneticiler ve araştırmacılar tarafından yaygın bir şekilde benimsemiştir (Zahra, Covin, 1995, 43).

Son yapılan çalışmalarda; girişimcilik yeteneği, sürdürülebilir rekabet avantajının ve rakiplere nazaran üstün performans elde edilmesinin bir kaynağı olarak KTT perspektifinden (Li, Huang , Tsai, 2009; Kraus ve diğ., 2012) ele alınmıştır.

Hughes ve Morgan (2007) tarafından yürütülen çalışmada, girişimcilik yeteneği ve firma performansı (ürün ve müşteri) arasında yalnızca iki boyut (inovatiflik ve proaktiflik) itibarıyla pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Zahra ve Covin (1995)' nin şirket girişimciliğinin ve firma finansal performansı üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yürütülen çalışmada ise girişimciliğin firma performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Aynı şekilde Li, Huang ve Tsai (2009) tarafından girişimcilik oryantasyonu, bilgi oluşturma süreci ve firma performansı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yürütülen çalışmada, girişimciliğin firma performansını pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

Kraus ve diğ. (2012) yılında yürütülen bir çalışmada ise girişimcilik yeteneğinin sadece bir boyutu (proaktiflik) ile işletme performansı arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer iki boyutla (İnovatiflik ve risk alma) önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Yukarıda verilen bilgiler kapsamında girişimcilik yeteneği ve firma performansı arasından pozitif yönlü bir ilişki olduğu düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₉: Girişimcilik Yeteneği ve Firma Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

Görüleceği üzere girişimcilik yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişki detaylı bir şekilde vurgulanmıştır. Ancak girişimcilik yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği (Hindle, Yencken, 2004; Zhao, 2005; Hong, Song, Yoo, 2013) ile yeni ürün geliştirme yeteneği ve firma performansı arasında da (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling, Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Mild, Taudes, 2007) literatürde vurgulanan bir ilişki vardır. Vurgulanan bu ilişkiye dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁₅: Girişimcilik Yeteneği ve Firma Performansı Arasındaki İlişkide Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin Aracılık Etkisi Vardır.

4.2.10. Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği ve Firma Performansı

Yeni ürün geliştirme yeteneği; işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajına katkısı nedeniyle dinamik bir yetenek olarak dinamik yetenekler grubuna dahil edilmiştir (Schilke, 2014).

Yeni ürün geliştirme birçok firma için potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı olduğu için çok önemlidir. Özellikle de hızlı ve rekabetçi pazarlardaki firmalar için başarı,

yaşam ve organizasyonların yenilenmesi için temel süreçler arasındadır. (Brown, Eisenhardt, 1995).

Yeni ürün geliştirmenin önemi son yıllarda dramatik olarak artmış ve şu an birçok endüstride rekabet avantajının baskın bir unsuru olmuştur. Otomobil, biyoteknoloji, tüketici ve endüstriyel elektronik, bilgisayar donanımı, eczacılık gibi birçok endüstride şirketlerin son beş yıldaki yıllık gelirlerinin %50 den fazlası ürün geliştirme faaliyeti üzerine dayanmaktadır (Schilling, Hill, 1998, 67).

Kalitesi, maliyeti ve gelişim zamanı uygun olan ürünleri pazara sunma yeteneği, rekabet çevresi içerisinde firmaların yaşamı için hayatidir. Yeni ürün geliştirme bilgi araştırmayı ve yaratmayı içermektedir ve farklı şekillerde organize edilebilmektedir (Mild, Taudes, 2007, 315).

Girişimci yüksek teknoloji firmaları tarafından oluşturulan endüstrilerde yeni ürün geliştirmenin hızı, başarının temel belirleyicisidir. Biyoteknoloji, bilgisayar ve elektronik gibi endüstrilerdeki firmalar anlık değişen teknolojiler ve yoğun küresel rekabetle karakterize edilen bir çevre ile yüzleşmektedirler. Bu dinamik çevreler sundukları ürünler bakımından firmaların inovatif olmasını talep etmektedir. Böylece yaşamak ve rekabet etmek için bu firmalar sürekli bir inovatif ürün akışına bel bağlamak zorundadırlar (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000, 212).

Yani bu dinamik ve kaotik özellikler sergileyen bir çevrede işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları ve uzun vadede hayatta kalmaları için yeni ürün geliştirme yeteneği önemli bir rol oynamaktadır. Yeni ürün geliştirme yeteneği firmanın finansal performansına katkı sağlayarak belirtilen bu amaçlara ulaşmayı kolaylaştırmaktadır.

Dadfar ve diğ. (2013) tarafından yürütülen çalışmada, firmaların geliştirdiği yeni türev ürünler (NDP) ve firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Bütün bu veriler ışığında sürdürülebilir rekabet avantajını temel belirleyicilerinden biri olan yeni ürün geliştirme yeteneğinin firmanın finansal performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H₁₀: Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği ve Firma Performansı Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi ve Uygulama

4.3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; yüksek hızlı değişimlerin yaşandığı, müşteri talep ve isteklerinin sürekli değiştiği günümüzün türbülanslı dinamik çevresel ortamında firmaların rakipleri karşısında nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı kazanacakları ve üstün performans elde edecekleri sorusuna cevap oluşturmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak amacıyla hakiki liderlik, öğrenme, girişimcilik, yeni ürün geliştirme yetenekleri ve firma performansı ilişkisini incelemektir.

4.3.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzün yüksek hızlı anlık değişimlerin yaşandığı dinamik çevresel ortamı düşünüldüğünde, işletmeler bu değişimlerin getirdiği birçok fırsat ve tehditle mücadele etmek zorunda kalmışlardır. Bu değişimler; değişen müşteri talep ve istekleri başta olmak üzere, kaynak temini ve yaşanan birçok hukuki ve siyasi gelişmede dahil olmak üzere birçok hususu kapsamaktadır. Böylesine türbülanslı bir çevresel ortamda düşünülmesi gereken temel sorulardan birisi ise işletmelerin rakipleri karşısında rekabet avantajını nasıl yakalayacakları ve bunu nasıl sürdürülebilir kılacaklarıdır.

Bu nedenle yukarıda bahsedilen sorunlara çözüm sunması bakımından yürütülen bu çalışma; uzun zamandan beridir stratejik yönetim yazınında cevap aranan firmalar arası üstün performans kaynakları nedir? sorusunun cevaplanması, işletmelerin ortalama üstü bir kar elde ederek rakipleri karşısında nasıl rekabet avantajı kazanacakları ve yakalanan bu rekabet avantajının nasıl sürdürülebilir kılınacağı konusunda onlara yol gösterecek olması bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca günümüzün yüksek hızlı değişimlerinin yaşandığı dinamik çevresel ortamında ortaya çıkan çevresel değişimler ve bu değişimlere bağlı olarak işletmelerin bünyelerinde ne gibi düzenlemeler yapmak zorunda kaldıklarının açıklanması bakımından hem ilgili literatüre hem de sektörde bulunan firmalara katkı sağlayacak olması bakımından da önem arz etmektedir.

İlave olarak yürütülen olan bu çalışmanın, yerli ve yabancı literatür incelendiğinde işletme kaynaklarına dayalı olarak geliştirilen yetenekler ve bunların firma performansına etkisine yönelik çalışmalar mevcutken özellikle bu yeteneklerden

öğrenme, yeni ürün geliştirme ve girişimcilik yeteneklerinin geliştirilmesinde hakiki liderliğin rolü ve buna bağlı olarak firma performansının ne şekilde etkilendiğine yönelik bir çalışma yapılmaması nedeniyle de stratejik yönetim literatürünün gelişmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Yürütülen bu araştırmanın evrenini Marmara Bölgesinde yer alan üretim ve hizmet sektöründe bulunan orta ve büyük ölçekteki işletmeler oluşturmaktadır. Ancak; Marmara Bölgesi genelinde bulunan bütün bu sektörlerdeki orta ve büyük ölçekli işletmelere ulaşılması zaman ve kaynak bakımından mümkün olmadığından örneklem olarak yalnızca İstanbul ve çevresinde bulunan üretim ve hizmet sektörlerindeki orta ve büyük ölçekli işletmeler ele alınmıştır.

4.3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Verilerin Toplanması

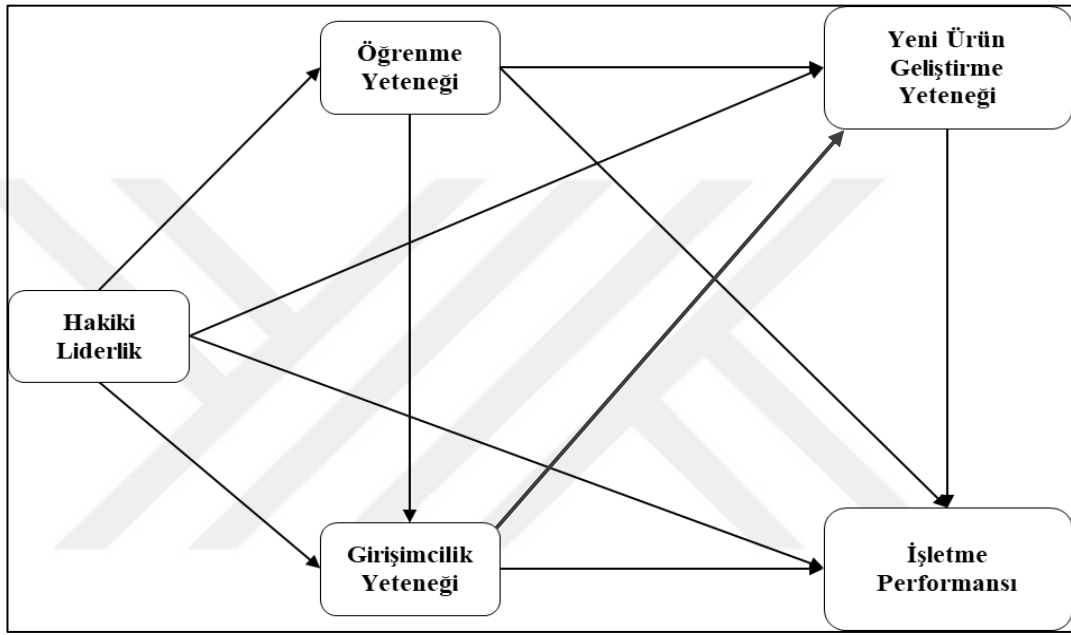
Yürütülen bu araştırma, yöntemi bakımından nicel araştırma yönelimini esas alan bir metodoloji, ontolojik açıdan nesnelci ve epistemolojik açıdan ise pozitivist bir yaklaşıma sahiptir. Amacı bakımından açıklayıcı bir araştırma olup, temel felsefesi bakımından ise temel araştırmadır. Araştırma desenini ilişkisel tarama araştırması oluşturmaktadır. Kapsadığı süre bakımından kesitsel bir araştırmadır ve analiz düzeyini organizasyonlar oluşturmaktadır. Araştırma örnekleme kolayda örneklem metodu kullanılarak belirlenmiş ve veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Bu kapsamda bir araştırma modeli oluşturulmuş ve hakiki liderlik, öğrenme, yeni ürün geliştirme, girişimcilik yetenekleri ve firma performansı değişkenlerine ait geliştirilen hipotezleri test etmek için üretim ve hizmet sektörlerinde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler üzerinde saha araştırması yapılmıştır.

4.3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu araştırmada kullanılan ölçekler geçerlilikleri ve güvenilirlikleri yüksek olduğu için tercih edilmiştir. Bu kapsamda hakiki liderlik değişkeni için toplam 16 madde ve 4 boyuttan oluşan hakiki liderlik ölçeği (Walumbwa ve diğ., 2008) kullanılmıştır. Öğrenme yeteneği için; toplam 10 maddeden oluşan öğrenme yeteneği ölçeği (Chen, 2005; Garcí'a-Morales, Llore'ns-Montes, Verdu'-Jover, 2008), Girişimcilik yeteneği için; toplam 5 maddeden oluşan girişimcilik yeteneği ölçeği (Li, Liu, Zhao, 2006), yeni ürün geliştirme yeteneği için toplam 4 maddeden oluşan yeni ürün geliştirme yeteneği

ölçeği (Akgün ve diğ., 2012) ve Firma performansı için toplam 12 maddeden oluşan firma performansı ölçeği (Baker, Sinkula, 1999; Lynch, Keller, Ozment, 2000; Antoncic, Hisrich, 2001; Zahra, Neubaum, El-Hagrassey, 2002) kullanılmıştır. Araştırmaya katılanların araştırma anketinde yer alan değişkenlere ait düzeylerini ölçmek için kesinlikle katılmıyorum=1, tamamen katılıyorum=5 arasında değişen ve beş puanlık bir yapıdan oluşan bir likert ölçeği kullanılmıştır.

4.3.6. Araştırma Modeli



Şekil 7: Araştırma Modeli

Şekilde KTT' ye göre firmalar arası üstün performans farklılıklarının oluşmasına işletme kaynaklarına bağlı olarak geliştirilen yetenekler katkı sağlamaktadır. Hakiki liderlik ise, firma çapında bu yeteneklerin geliştirilebilmesini kolaylaştıran bir liderlik tarzıdır. Bu nedenle yürütmüş olduğumuz bu çalışma için yukarıda oluşturulan araştırma modeline göre; hakiki liderlik tarzının firmalar arası üstün performans farklılıklarının temeli olan ve işletme kaynaklarına bağlı olarak geliştirilen öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yeteneklerini pozitif yönde etkileyerek bu yeteneklerin firma çapında geliştirilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu durum ise bu yeteneklere sahip olan firmaların; rakipleri karşısında üstün performans sergileyerek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarını, ortalama üstü gelir elde etmelerini ve uzun vadede hayatta kalmalarını kolaylaştıracaktır. Yani geliştirdiğimiz araştırma modeline göre hakiki liderlik tarzı ile öğrenme, girişimcilik, yeni ürün

geliştirme yetenekleri ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Yine aynı şekilde öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri ile firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve öğrenme yeteneği ile girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Ek olarak girişimcilik yeteneği ile yeni ürün geliştirme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğu değerlendirilmiştir.

4.4. Veri Analizi ve Sonuçları

Araştırmada 119 şirketten toplanan veriler kullanılarak analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerde öncelikle verilerin Faktör yapıları ortaya çıkarılmış, ardından elde edilen veriler En küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi ile analiz edilerek sonuçlar raporlanmıştır. PLS-SEM verilerin normal dağılmaması ve örneklemin küçük olması durumlarında oldukça iyi sonuçlar üreten bir yaklaşımdır. Diğer taraftan da klasik SEM' den farklı olarak model varyansının açıklanmasını maksimize etmeye odaklıdır. Oysa SEM çalışmaları teorik yapı ile eldeki verinin uyumunu incelemek üzere kovaryans matrislerini kullanmaktadır. Özetle PLS-SEM varyans temelli bir yaklaşım iken klasik SEM kovaryans temelli bir yaklaşımdır (Hair ve diğ., 2016). Bu özellikleri ile PLS-SEM birçok yönden klasik SEM yani CB-SEM' den üstündür (Hair ve diğ., 2017).

PLS-SEM modelleri, küçük örneklerde istatistiksel güç açısından CB-SEM modellerinden daha üstündür (Hair ve diğ., 2017). PLS modellerinde kabul gören genel kural 10 katı kuralıdır. Bu kurala göre modeldeki tek bir yapıyı ölçmek için kullanılan en fazla sayıda biçimlendirici göstergenin 10 katı veya yapısal modeldeki belirli bir yapıya yöneltilen en fazla sayıdaki okların yaklaşık 10 katı sayıda örneklem büyüklüğüne ihtiyaç vardır (Hair ve diğ., 2017).

Diğer taraftan Cohen (1992) tarafından önerilen %80 istatistiksel güç için %5 anlamlılık seviyesinde bir gizil değişkeni işaret eden ve minimum 0.25 R^2 değeri için gerekli olan örneklem sayısı 65 olarak bulunmaktadır (Hair ve diğ., 2017,21; Kock, Hadaya, 2018).

10 katı kuralına göre gizil değişkenlerden herhangi birini işaret eden ok sayımız 4 olduğundan en az 40 örnekleme ihtiyaç vardır. Çalışmamızda 119 örneklem olduğundan bu konuda örneklem yeterliliği sağlanmaktadır.

Chin (2010), veriler normal olsa da olmasa da etki büyüklüklerine göre örneklem büyüklüğünü ayarlamak isteniyorsa Monte Carlo yaklaşımının kullanmasını tavsiye etmiştir. Monte Carlo yaklaşımına dayanan $N > (2,48 / \text{Abs}(bm))^2$ formülü ile de hesaplama yapılabilir (Kock, Hadaya, 2018). Buna göre minimum β katsayısı 0,23 alındığında gerekli en küçük örneklem büyüklüğü $N > (2,48 / 0,23)^2 = 116,26$ olarak elde edilmektedir. Bu da en az 117 örneklemin kullanılması gerektiğini göstermektedir. Örneklem sayısı bu formüle göre de yeterli olmaktadır.

Tablo 7. Şirketlerle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	Başlık	Frekans	Yüzde
Faaliyet Alanı	Kamu	7	6,7
	Özel	112	93,3
Faaliyet Sınırı	Bölgesel	11	9,2
	Ulusal	49	41,2
	Uluslararası	59	49,6
Sektörü	Otomotiv ve Yan Sanayi	36	30,2
	Giyim/Tekstil, Deri Ürünleri, Ayakkabı	21	17,6
	Dayanıklı Tüketim Malları	20	16,8
	Elektrik ve Telekomünikasyon	15	12,6
	Bilişim, Finans ve Bankacılık	9	7,6
	Lojistik /Taşımacılık	8	6,7
	Hızlı Tüketim Malları, Gıda ürünleri	10	8,5
Çalışan Sayısı	50-249	37	31,1
	250-499	15	12,6
	500-999	9	7,6
	1000-9999	33	27,7
	10000'den fazla	25	21,0
Kuruluş Yılı	1950 öncesi	16	13,5
	1950-1975 arası	20	16,8
	1976-2000 arası	43	36,1
	2001 ve sonrası	40	33,6
Toplam		119	100,0

Araştırmada kullanılan işletmeler ile ilgili tanımlayıcı istatistik değerleri tabloda verilmiştir. Verilen değerler Faaliyet Alanı, Faaliyet Sınırı, Sektörü, Çalışan Sayısı ve Kuruluş Yılı istatistikleridir. Verilerin elde edildiği firmaların genel olarak özel sektör işletmeleri olduğu aşikârdır.

Ayrıca çoğunlukla sanayi üretimi yapan firmalar analiz için seçilmiştir. Ek olarak çoğunlukla 2000 yılından önce kurulan orta ve büyük işletmelerden oluşan bir örneklem analiz için seçilmiştir.

Araştırmada ilk olarak Faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi çok sayıdaki değişkeni daha az sayıda ve anlamlı değişkenle temsil etmeyi sağlayan veri indirgeme yöntemlerinden biridir (Thompson, 2004). İkinci aşamada ise hipotezlerin test edilmesi için PLS-SEM kullanılmıştır. Verilerin analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 8. Hakiki Liderlik Faktör Analizi Sonuçlar

	Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	İlişkisel Şeffaflık	İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Öz Farkındalık
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme-2	0,883			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme-4	0,852			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme-1	0,847			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme-3	0,784			
İlişkisel Şeff-3		0,907		
İlişkisel Şeff-1		0,857		
İlişkisel Şeff-2		0,843		
İlişkisel Şeff-4		0,778		
Ahlak Anlayışı-1			0,824	
Ahlak Anlayışı-2			0,806	
Ahlak Anlayışı-3			0,787	
Öz Farkındalık-4				0,797
Öz Farkındalık-3				0,764
Öz Farkındalık-2				0,558
Açıklanan Varyans	25,428	24,930	16,504	15,009

Not: Principal Component Analysis with Varimax Rotation,

KMO= 0,890 ve Bartlett Küresellik Testi Anlamlıdır ($p < 0.001$).

Toplam Açıklanan Varyans=%81,870

Tabloda Hakiki liderliğin 4 faktörlü bir yapıdan oluştuğu anlaşılmaktadır. KMO değerinin 0,890 ile faktör analizi için yeterli olduğu gözlenmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik Testi sonucunun da anlamlı olması verinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Elde edilen faktör yapısının varyans açıklama oranı %81,870 olarak elde edilmiştir. Analizden öz farkındalık boyutunun ilk sorusu ve ahlak boyutunun dördüncü sorusu analizlerden çıkarılmıştır. Faktör yük değerlerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca faktör açıklama oranları sırasıyla %25.428, %24.930, %16.504 ve %15.009 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 9. İşletme Performansı, Öğrenme, Girişimcilik ve Yeni Ürün Geliştirme Boyutlarının Faktör Analizi Sonuçları

	İşletme Performansı	Öğrenme Yeteneği	Girişimcilik Yeteneği	Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği
İşletme Perf.5	0,837			
İşletme Perf.12	0,812			
İşletme Perf.3	0,795			
İşletme Perf.4	0,787			
İşletme Perf.2	0,764			
İşletme Perf.11	0,750			
İşletme Perf.6	0,740			
İşletme Perf.10	0,723			
İşletme Perf.8	0,708			
İşletme Perf.1	0,708			
İşletme Perf.9	0,688			
Öğrenme Yet.3		0,819		
Öğrenme Yet.1		0,773		
Öğrenme Yet.2		0,765		
Öğrenme Yet.4		0,746		
Öğrenme Yet.10		0,719		
Öğrenme Yet.5		0,651		
Öğrenme Yet.9		0,621		
Öğrenme Yet.7		0,614		
Öğrenme Yet.8		0,609		
Öğrenme Yet.6		0,607		
GirişimcilikYet.5			0,803	
GirişimcilikYet.1			0,734	
GirişimcilikYet.4			0,727	
GirişimcilikYet.3			0,722	
GirişimcilikYet.2			0,682	
Ürün Glş.Yet.4				0,698
Ürün Glş.Yet.1				0,685
Ürün Glş.Yet.3				0,676
Ürün Glş.Yet.2				0,643
Açıklanan Varyans	24,301	19,955	14,780	10,040
Not:Principal Component Analysis withVarimaxRotation				
KMO= 0,890 ve Bartlett Küresellik Testi Anlamlıdır (p<0.001).				
Toplam Açıklanan Varyans=%69,076				

Bağımlı değişkenler için yapılan faktör analizi sonuçlarına göre elde edilen faktör analizi sonuçları Tablo 9’ da verilmiştir. Sonuçlardan anlaşılabileceği gibi veriler faktör analizine uygundur. Yöntem olarak ise Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler yöntemi kullanılmıştır. Analizden yalnızca İşletme Performansının 7. sorusu çıkarılmıştır. Toplam faktör açıklanma oranı ise %69,076 olarak elde edilmiştir.

Aşağıda PLS-SEM için gerekli olan uyum iyiliği değerleri verilmiştir. Buna göre modelin gerekli koşulları sağladığı ve analiz sonuçlarının kullanılmasının mümkün olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 10. PLS-SEM Uyum İyiliği Değerleri

Model uyum ve kalite endeksi	Analizden elde edilen değer	Kriter
Average path coefficient (APC)	0.300, P<0.001	p < 0.05
Average R-squared (ARS)	0.467, P<0.001	p < 0.05
Average block VIF (AVIF)	0.456, P<0.001	p < 0.05
Average full collinearity VIF (AFVIF)	2.013	5'ten az ise kabul edilebilir
Tenenhaus GoF (GoF)	0.566	0,36'dan büyük ise

Tablo 10'da modelin uyum iyiliği ve kalite indeksleri verilmiştir. İlgili tabloda model uyumu aşağıdaki ölçütlerle değerlendirilmiştir: Ortalama Yol Katsayısı (APC), Ortalama R² (ARS), Ortalama tam eşdoğrusallık VIF (AFVIF) ve Ortalama Varyans Enflasyon Faktörü (AVIF). Hem APC hem de ARS için değerlerin en azından 0.05 düzeyinde anlamlı olması tavsiye edilirken, AFVIF 5'ten düşük olmalıdır (Rosenthal, Rosnow, 1991; Kline, 2005; Kock, 2017). Ayrıca Tenenhaus'un uyum iyiliği değeri de modelin uyum iyiliği değeri olarak verilmiştir. Bu değerlerin 0.1 ile 0.25 arası küçük, 0.25 ile 0.36 arası orta ve 0.36'dan büyük değerlerde ise büyük uyum olduğu düşünülmektedir (Tenenhaus ve diğ., 2005). Araştırma modelimizin bu gereksinimleri karşıladığını ve önerilen modelin verilerle iyi uyduğunu göstermektedir.

Tablo 11. Hakiki Liderlik Alt Boyutlarının Birinci Düzey Faktör Skorlarının İçsel Tutarlılık ve Yakınsama Geçerliliği Sonuçları

Construct	Items	Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Öz Farkındalık	Özfark2	0.881	0.845	0.907	0.765
	Özfark3	0.966			
	Özfark4	0.971			
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	Bdd1	0.973	0.941	0.958	0.850
	Bdd2	0.984			
	Bdd3	0.947			
	Bdd4	0.965			
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	Ahlak1	0.888	0.808	0.886	0.772
	Ahlak2	0.952			
	Ahlak3	0.938			
İlişkisel Şeffaflık	Şeffaf1	0.979	0.941	0.958	0.851
	Şeffaf2	0.958			
	Şeffaf3	0.980			
	Şeffaf4	0.905			

Analiz edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik analizinin yapılması öncelikli bir çalışmadır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmamış modellerin sonuçları da güvenilir olmayacaktır. Buna göre analiz edilen verilerin Cronbach Alpha (CA) değerlerinin 0,70 ve üzerinde olması ölçeğin güvenilirlik değerinin yüksek olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2014; Field, 2007). Elde edilen Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde güvenilirlik değerlerinin 0,80 değerinden yüksek olduğu ve faktörlerin içsel tutarlıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted = AVE) değeri ise verilerin ayırsama geçerliliğinin bir göstergesidir. Bu değer ele alınan herhangi bir faktör yapısında yer alan soruların ortalama açıklanan varyansını ifade eder ve değerinin 0,5'den yüksek olması beklenir (Fornell, Larcker, 1981). Sosyal bilimlerde kullandığımız yapılarda yakınsama geçerliliğinin de sağlanabilmesi için, ölçeğe ilişkin hesaplanan tüm Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability = CR) değerlerinin 0,7'in üzerinde olması; bu değerlerin ayrıca AVE değerlerinden de büyük olması beklenmektedir. Tablodaki değerler incelendiğinde tüm bu koşulların sağlandığı gözlenmektedir.

Üzerinde durulması gereken diğer bir konu ise Hakiki Liderlik alt boyutlarında yer alan değişkenlerin ikinci düzey faktör değerleri null modelde yeni değişkenler olarak kaydedilmiş ve bu gizil değişken (LV) olarak kullanılmıştır (Wetzels ve diğ., 2009; Kock, Lynn, 2012). Böylece alt boyutlar arasında çoklu bağlantı sorunu ortadan kaldırılarak veriler modellenmiştir (Kock, 2019).

Tablo 12. Değişkenlere Ait Birinci Düzey Faktör Skorlarının İçsel Tutarlılık ve Yakınsama Geçerliliği Sonuçları

Construct	Items	Loading	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Hakiki Liderlik	Özfark	0.989	0.851	0.900	0.693
	Bdd	0.884			
	Ahlak	0.814			
	Şeffaflık	0.969			
Öğrenme Yeteneği	Ögren1	0.984	0.922	0.935	0.590
	Ögren2	0.915			
	Ögren3	0.991			
	Ögren4	0.869			
	Ögren5	0.779			
	Ögren6	0.970			
	Ögren7	0.872			
	Ögren8	0.942			
	Ögren9	0.849			
	Ögren10	0.996			
Girişimcilik Yeteneği	Girşm1	0.967	0.920	0.940	0.759
	Girşm2	0.968			
	Girşm3	0.991			
	Girşm4	0.969			
	Girşm5	0.970			
Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği	Ürünglş.1	0.984	0.892	0.925	0.755
	Ürünglş.2	0.986			
	Ürünglş.3	0.989			
	Ürünglş.4	0.977			
İşletme Performansı	İşlp1	0.765	0.947	0.954	0.653
	İşlp2	0.825			
	İşlp3	0.976			
	İşlp4	0.963			
	İşlp5	0.893			
	İşlp6	0.929			
	İşlp7	0.731			
	İşlp8	0.963			
	İşlp9	0.977			
	İşlp10	0.927			
	İşlp11	0.955			
	İşlp12	0.984			

Tablo 12 tüm değişkenlerin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin verildiği diğer bir tablodur. Tabloda verilen değerlere göre işlenen örneklemin geçerlilik ve güvenilirlik değerlerinin kabul edilebilir sınırlarda olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 13. Korelasyon ve Ayrımsama Geçerliliği Değerleri

	1	2	3	4	5
Öğrenme Yeteneği	0.768				
Girişimcilik Yeteneği	0.613	0.871			
Ürün Glş. Yeteneği	0.574	0.742	0.869		
İşletme Performansı	0.539	0.509	0.576	0.797	
Hakiki Liderlik	0.550	0.494	0.411	0.421	0.832

Not 1: Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır.

Not 2: Tüm korelasyon değerleri $p < 0.01$ düzeyinde anlamlıdır.

Ayrımsama Geçerliliği (DiscriminantValidity) bir yapıyı oluşturan değişkenler ile diğer yapıları ölçen değişkenler arasındaki farkı tespit etmek için AVE değerinin karekökü ile değişkenler arasındaki korelasyon katsayısı karşılaştırılır. Burada AVE değerinin karekökünün korelasyon katsayılarından büyük olması beklenir (Hair ve diğ., 2014; Hair ve diğ., 2016).

Tablo 13 incelendiğinde AVE değerlerinin kareköklerinin kendi bulunduğu yatay eksenlerdeki ve dikey eksenlerdeki korelasyonlardan büyük olduğundan incelenen faktörler için ayrımsama geçerliliklerinin var olduğu ortaya çıkmıştır.

Tablo 14. Hipotezlerin Test Edilmesi

Hipotez	İlişki	İlişki Katsayısı	Standart Hata	p-değeri	VIF	Karar
H ₁	Hakiki Liderlik → Öğrenme	0.603***	0.079	<0.001	-----	Desteklendi
H ₂	Hakiki Liderlik → Girişimcilik	0.234***	0.086	0.004	1.521	Desteklendi
H ₃	Hakiki Liderlik → Ürün glş.	0.025	0.091	0.391	1.731	Desteklenmedi
H ₄	Hakiki Liderlik → İşlp.	0.233***	0.087	0.004	1.706	Desteklendi
H ₅	Öğrenme → Ürün glş.	0.230***	0.087	0.005	2.071	Desteklendi
H ₆	Öğrenme → Girişimcilik	0.484***	0.081	<0.001	1.521	Desteklendi
H ₇	Öğrenme → İşlp.	0.127*	0.089	0.077	2.334	Desteklendi
H ₈	Girişimcilik → Ürün glş.	0.620***	0.079	<0.001	1.730	Desteklendi
H ₉	Girişimcilik → İşlp.	0.047	0.091	0.301	2.756	Desteklenmedi
H ₁₀	Ürün geliştirme → İşlp.	0.396***	0.083	<0.001	2.744	Desteklendi

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Tablo 14'te çoklu doğrusal bağlantı probleminin tespiti için VIF değerleri de incelenmiştir. Çoklu bağlantı probleminin olması modelde kullanılan değişkenler arasındaki ilişki sebebiyle bağımlı değişkenin açıklanan varyans değerinin

yükselmesidir. Klasik çoklu regresyonda bu değerlerin 10'dan düşük olması durumunda çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı anlaşılmaktadır (Field, 2007). Ancak bunun yanında PLS-SEM uygulamalarında bu değer 5'ten küçük olması beklenmektedir. Ayrıca 3 ile 5 arasındaki değerlere de düşük bir ihtimalle çoklu bağlantı problemi olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle en ideal değer olarak VIF değerlerinin 3'ün altında olması beklenmektedir (Hair ve diğ., 2019). Tablodan görüldüğü gibi değişkenler arasında çoklu bağlantı probleminin olmadığı gözlenmektedir.

Tablo 14'de değişkenler arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre Hakiki Liderlik ile diğer değişkenler arasındaki ilişkinin genel olarak pozitif yönlü olduğu anlaşılmaktadır. Değişkenlerden bazılarının anlamlı bazılarının ise anlamsız olduğu görülmektedir. Hakiki liderliğin Öğrenme Yeteneği üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. İlişki katsayısının 0.603*** ile oldukça yüksek olduğu, anlamlı ve pozitif yönlü olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre H₁ hipotezi desteklenmektedir. Yani çalışanlar hakiki bir lider eşliğinde işletmenin öğrenme yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Çünkü işletmenin organizasyonel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesinde liderlere büyük görevler düşmektedir (Senge, 1990; Bhat ve diğ., 2012). Liderler; öğrenmeyi teşvik eden bir iklim yaratarak, açık bir iletişim ortamı oluşturarak, yapıcı diyalog ve deneyimin işlenmesini sağlayarak (McGill, Slocum, 1993; Mazutis, Slawinski, 2007) çalışanların firma öğrenme yeteneğini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Yine aynı şekilde liderler; yoğun rekabetçi bir ortamda hiyerarşik olmayan paylaşılan bir liderlik stili benimseyerek, eleştiriye açık bir iletişim ortamı ve çalışanların karar verme sürecine katıldığı bir yönetim tarzıyla çalışanların firma öğrenme yeteneğini geliştirilmelerini kolaylaştırmaktadır (Goh, Richards, 1997; Goh, 1998; Bhat ve diğ., 2012). Bu nedenle firma öğrenme yeteneği, çalışanların yukarıda bahsedilen unsurlar bakımından desteklendiklerini hissettikleri durumlarda bireysel öğrenme yetenekleri ile artacaktır.

H₂ hipotezi incelendiğinde ise; Girişimcilik Yeteneği üzerinde de Hakiki Liderliğin anlamlı etkisi bulunmuştur ($\beta = 0.234***$; $p < 0.01$). Buna göre H₂ hipotezi de desteklenmiştir.

Girişimci bir organizasyon yaratmak için hakiki liderlik tarzı; yönetici ve çalışanlara yönetsel karar vermenin temeli olarak güven inşa ederek ve onları ilgili paydaş çevreleriyle olan bağlantılarının maksimize edilmesi konusunda cesaretlendirerek katkı sağlamaktadır (Gibb, 1999).

H₃ hipotezinde, Hakiki Liderliğin Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği üzerindeki etkisi incelenmiş ve Hakiki Liderliğin Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür ($\beta = 0.025$; $p > 0.10$). Buna göre H₃ hipotezi desteklenmemiştir.

Firmaların gelecekte hayatta kalmaları ve başarılı olmaları yenilik yapma kapasitelerine bağlıdır. Yenilikçiliğin ise yetenekli liderler olmadan yeni ürünler ve teknolojiler geliştiren takımlara rehberlik yapması mümkün görünmemektedir. Bu nedenle liderlik, inovasyon başarısının kritik bir bileşeni olarak gösterilmektedir (Barczak, Wilemon, 1989).

Yeni ürün geliştirme projelerinde proje lideri tarafından sergilenen liderlik tarzı yeni ürün geliştirme projesinin ne kadar hızlı geliştirildiği konusunda bir fark yaratmakta ve yeni ürün geliştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır (McDonough, Barczak, 1991). Yüksek teknoloji sektöründe rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesi konusunda ihtiyaç duyulan unsur, yeni ürün geliştirme sürecini anlayan ve bu konuda deneyimi olan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzı bilimsel takımı araştırma ve geliştirme konusu üzerine odaklandırmaktadır (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000). Görüleceği üzere stratejik yönetim literatüründe liderliğin yeni ürün geliştirme konusundaki önemi vurgulanmasına rağmen yukarıda bahsedilen bu ilişkiler eldeki örnekleme göre desteklenmemiştir. Ancak farklı sektörlerde, bölgelerde veya kültürlerde yürütülecek çalışmalarda hakiki liderlik ile yeni ürün geliştirme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki ortaya çıkabilir.

Bir diğer hipotezde ise Hakiki Liderlik ile Firma Performansı ilişkisi incelenmektedir. Bu hipoteze göre Hakiki Liderliğin Firma Performansı üzerinde doğrudan etkisinin anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.233^{***}$; $p < 0.01$). Buna göre H₄ hipotezi desteklenmiştir. Literatürde de belirtildiği gibi genel yöneticilerin firma performansı üzerine çok önemli etkileri olabilmekte ve liderlerin yetenek ve kabiliyetlerini inceleyen ve firma performansı üzerindeki etkilerini belgelemeye çalışan bir liderlik araştırma geleneği sürmektedir (Barney, Clark, 2007).

Öğrenme yeteneği ile yeni ürün geliştirme yeteneği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu bilinmektedir (Akgün ve diğ., 2007; Hsu, Fang, 2009). H₅ hipotezinde Öğrenme yeteneği, Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği üzerinde de pozitif yönlü, anlamlı bir etki göstermektedir. İlişkinin katsayısı ($\beta = 0.230^{***}$; $p < 0.01$) olarak bulunmuştur.

Daha öncede belirtildiği gibi öğrenme yeteneğinin işletmelerin girişimci fırsatları bulma ve değerlendirme noktasında önemli bir etkisi bulunmakta (Huber, 1991) ve öğrenmenin girişimcilikte kilit bir rol oynaması beklenmektedir (Ireland, Hitt ve Sirmon, 2003). Zira etkili organizasyonel öğrenme aktiviteleri; belirsizliği azaltmak ve daha etkili bir şekilde rekabet edebilmek için, geçiş ekonomilerindeki firmalara pazar fırsatlarını bulma konusunda yardım edebilmektedir (Zhao ve diğ., 2011). Ayrıca organizasyonel öğrenme, değişen pazar şartlarını fark edilmesi ve fırsatları kullanılmasına imkân vermekte ve kapsamlı öğrenme, farklı girişimsel inisiyatifler oluşturmak için ihtiyaç duyulan bilgi tabanını üretmektedir (Zahra, 2010). H₆ hipotezinde Öğrenme Yeteneği ile Girişimcilik Yeteneği arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu ilişkinin anlamlı olduğu ve ilişki katsayısının ise $\beta = 0.484^{***}$ olduğu gözlenmektedir. Bu katsayı etkinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = 0.484^{***}$; $p < 0.01$).

Öğrenme Yeteneğinin Firma Performansı üzerindeki etki katsayısı $\beta = 0.127^*$ dir. Buna göre öğrenme yeteneği firma performansını olumlu yönde etkilemektedir ve H₇ hipotezi desteklenmiştir. Bu durum da literatür ile uyum göstermektedir (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Bhatnagar, 2006)

H₈ ve H₉ hipotezlerine göre Girişimcilik Yeteneğinin Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğini ve Firma Performansını pozitif yönde etkilediği öne sürülmektedir. Araştırma literatüründe girişimciliğin inovasyonun motoru olduğu ve birikmiş soyut bilgi ve girişimcilik kültürünün teknolojik inovasyon ve yeni teknoloji tabanlı firmaların oluşturulmasına yol açan ticarileştirme araştırmalarından zenginlik yaratmak için temel kaynaklar olduğu belirtilmiştir (Hindle, Yencken, 2004). Ayrıca girişimcilik oryantasyonun ürün geliştirme performansını pozitif yönde etkilediğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Hong, Song, Yoo, 2013). Sonuçlar incelendiğinde bu hipotezlerden H₈ hipotezi literatürle uyumlu olarak desteklenirken literatürde girişimcilik yeteneğinin firma performansını etkilediğine yönelik çalışmalar (Zahra, Covin, 1995; Li, Huan, Tsai, 2009) olmasına rağmen yukarıda bahsedilen bu ilişkiler

eldeki örnekleme göre desteklenememiştir. Bu durumda H_9 hipotezinin desteklenmediği anlaşılmaktadır. Yani girişimcilik yeteneği firmaların yeni ürün geliştirme yeteneğini güçlü bir şekilde etkiliyorken ($\beta = 0.620^{***}$; $p < 0.01$) firma performansını etkilediği ile ilgili bir kanıt bulunamamıştır ($\beta = 0.047$; $p > 0.10$). Ancak farklı sektörlerde, farklı bölgelerde veya farklı kültürlerde yürütülecek çalışmalarda bahsedilen bu ilişki ortaya çıkabilir. H_{10} hipotezinde Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin Firma Performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu iddia edilmiştir. Buna göre Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin Firma Performansı üzerindeki etki katsayısı $\beta = 0.396^{***}$ olarak elde edilmiş ve hipotezin doğrulandığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, literatürde yeni ürün geliştirme yeteneğinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ve firmaların yaşamı için hayati önemde olduğunu ileri süren çalışmalarla uyum göstermektedir (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling, Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Mild, Taudes, 2007; Schilke, 2014).

Tablo 15. Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

İlişki	Toplam Etki	p-değeri	Standart Hata	Toplam Etki Büyüklüğü	Dolaylı Etki	p-değeri	Dolaylı Etki Büyüklüğü
Hakiki Liderlik → Öğrenme	0.603	<0.001	0.079	0.363	---	---	---
Hakiki Liderlik → Girişimcilik	0.526	<0.001	0.080	0.272	0.292	<0.001	0.151
Hakiki Liderlik → Ürünğlş.	0.490	<0.001	0.081	0.218	0.465	<0.001	0.206
Hakiki Liderlik → İşlp.	0.529	<0.001	0.080	0.277	0.296	<0.001	0.155
Öğrenme → Girişimcilik	0.484	<0.001	0.081	0.301	---	---	---
Öğrenme → Ürünğlş.	0.530	<0.001	0.080	0.320	0.301	<0.001	0.181
Öğrenme → İşlp	0.360	<0.001	0.084	0.203	0.233	0.004	0.131
Girişim → Ürünğlş.	0.620	<0.001	0.079	0.466	---	---	---
Girişim → İşlp	0.293	<0.001	0.085	0.163	0.246	<0.001	0.137
Ürünğeliştirme → İşlp	0.396	<0.001	0.083	0.248	---	---	---

* $p < 0.10$; ** $p < 0.05$; *** $p < 0.01$

Tablo 15’ de eldeki ilişkilerin etki büyüklükleri incelenmiştir. Etki büyüklükleri değişkenlerin R-kare değerlerine, yani varyans açıklanma oranına her bir değişkenin bireysel katkılarını gösteren mutlak bir değerdir. Bu değer Cohen (1988)’in f-kare değerine benzemekte fakat farklı bir izlek ile hesaplanmaktadır. Etki büyüklükleri ile araştırmacılar, yol katsayıları ile gösterdiğimiz etkilerin sırasıyla küçük, orta veya büyük olup olmadığını belirleyebilmektedirler. Bunun için önerilen değerler ise 0.02, 0.15 ve 0.35’tir (Cohen, 1988). Verilen değer 0.02’nin altında ise hesaplanan p değerleri

istatistiksel olarak anlamlı olsa bile, pratik açıdan anlamlı olmayacak kadar zayıf etki değerini gösterir. Bu durumdaki katsayının büyük örneklemelerde ortaya çıktığı görülmektedir. Dolaylı ve toplam etkiler ise etki büyüklüğü katsayılarından farklı katsayılardır. WarpPLS programı ile dolaylı ve toplam etki katsayılarının her biri için etki büyüklüğü katsayıları da hesaplanmaktadır (Kock, 2014). Tablo incelendiğinde genel olarak etki büyüklüklerinin orta ve üst düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca etki büyüklüklerinin anlamlı olup olmadığı p değerleri ile anlaşılmaktadır. Dolaylı etkiler için ise yine orta düzeyde etkilerin var olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 16. Aracılık İlişkileri

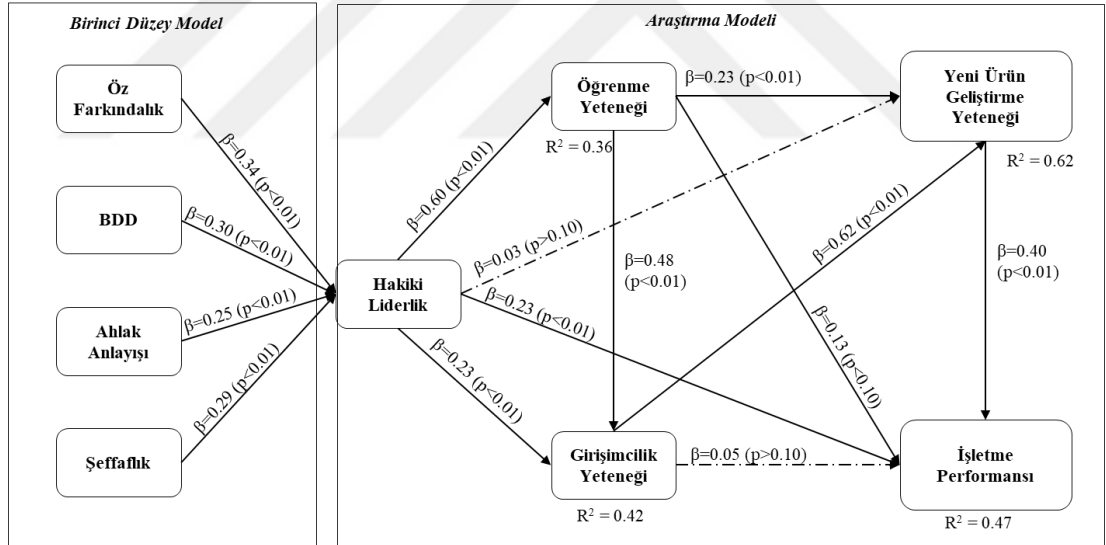
Hipotez	İlişki	t-istatistiği	p-değeri	Karar
H ₁₁	Hakiki Liderlik → Öğrenme → İslp	1,391	0,083	Desteklendi
H ₁₂	Hakiki Liderlik → Girişimcilik → İslp	0,477	0,317	Desteklenmedi
H ₁₃	Hakiki Liderlik → Ürünlgş. → İslp	0,268	0,394	Desteklenmedi
H ₁₄	Öğrenme → Ürünlgş. → İslp	2,275	0,012	Desteklendi
H ₁₅	Girişimcilik → Ürünlgş. → İslp	4,053	0,000	Desteklendi
H ₁₆	Öğrenme → Girişimcilik → Ürünlgş.	4,730	0,000	Desteklendi

*p<0.10; **p<0.05; ***p<0.001

Tablo 16’da bağımsız ve bağımlı değişkenlerin aracılık ilişkileri test edilmiştir. Bu tabloya göre H₁₁, H₁₂ ve H₁₃’te Hakiki Liderlik ile Firma Performansı ilişkisinde Öğrenme, Girişimcilik ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneklerinin aracı rolü analiz edilmiştir. H₁₄ ve H₁₅ hipotezlerinde ise, Öğrenme ve Girişimcilik Yeteneği değişkenleri ile Firma Performansı ilişkilerinde Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği değişkeninin aracı rolü de test edilmiştir. Ek olarak H₁₆ hipotezinde ise Öğrenme Yeteneği ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği arasındaki ilişkide Girişimcilik Yeteneğinin aracı rolü olup olmadığı da sınanmıştır.

Aracılık ilişkilerinin incelenmesinde Kock (2014)’un yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yaklaşımda ilk olarak değişkenlerin aracılık olmadan ilişkilerinin varlığı tespit edilmekte ve ardından aracılık ilişkisine bakılmaktadır. Eğer doğrudan ilişki söz konusu değilse aracılık ilişkisi de bakılmamaktadır. Buna ek olarak bu çalışmada geliştirilen ek dosya ile Sobel testi de yapılmakta ve test istatistikleri değerlendirilebilmektedir (Sobel, 1982). Tablo incelendiğinde H₁₁ hipotezi desteklenmiştir. Yani Hakiki Liderlik ile Firma Performansının açıklanmasında

Öğrenme Yeteneğinin aracı rolü vardır. H₁₂ hipotezinde ise, Hakiki Liderlik ile Firma Performansının açıklanmasında Girişimcilik Yeteneğinin aracı rolü sınanmıştır. Burada girişimcilik yeteneğinin aracı rolü bulunamamıştır. Bu nedenle H₁₂ hipotezi desteklenmemiştir. Bir diğer aracı değişken olarak Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği H₁₃ hipotezi ile incelenmiştir. Bu hipoteze göre Hakiki Liderlik ile Firma Performansının açıklanmasında Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin aracı rolü analiz edilmiştir. Buna göre Hakiki Liderlik ile Firma Performansı arasındaki ilişkide yeni ürün geliştirme yeteneğinin aracı rolü olmadığı anlaşılmıştır. Bundan dolayı H₁₃ hipotezi desteklenmemiştir. Diğer taraftan, Öğrenme Yeteneği ve Girişimcilik Yeteneklerinin Firma Performansı ile ilişkilerinde Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin aracılık rolü olup olmadığı H₁₄ ve H₁₅ hipotezleri ile test edilmiştir. Bu sonuçlara göre Yeni Ürün Geliştirme Yeteneğinin her iki hipotezde de aracı rolde olduğu tespit edilmiştir. Son hipotez olan H₁₆ da ise, Öğrenme ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneklerinin incelendiği ve bu ilişkide de Girişimcilik Yeteneğinin aracı değişken olarak anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya çıkmaktadır.



Şekil 8. İlişkilerin Grafikselleştirilmesi

Şekil 8’ de tüm ilişkilerin grafikselleştirilmesi verilmiştir. Verilen grafikte her bir ok bir ilişkiyi, okun üzerinde yer alan değer ilişkinin katsayısını, p değeri o ilişkinin anlamlı olup olmadığını göstermektedir. Değişkenlerin altında ise açıklayıcılık katsayısı bulunmaktadır. Buna göre öğrenme yeteneğinin açıklayıcılık katsayısı 0,36 olarak bulunmuştur. Yeni Ürün geliştirme yeteneği ve girişimcilik yeteneğinin açıklayıcılık katsayıları ise sırasıyla 0.62 ve 0,42 olarak bulunmuştur. Modelin bağımlı

değişkeni olan işletme performansının açıklayıcılık katsayısı ise 0,47 olarak elde edilmiştir. Elde edilen değerlere göre hakiki liderlik, öğrenme yeteneği, girişimcilik yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği firma performansındaki değişimin %47'lik kısmını açıklayabilmektedir. Bu değişimin geriye kalan kısmı firma ile ilgili farklı faktörler ile açıklanmaktadır. İlerleyen çalışmalarda bu değişkenlerin tespit edilerek firma performansının artırılması amaçlanmaktadır.

Stone-Geisser Q-kare değeri olarak da bilinen Q-kare katsayısı R-kare katsayısının yeniden örnekleme analoğu olarak adlandırılır (Kock, 2017). Bir modelde bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne kadar tahmin edebildiğinin göstergesidir ve Q-kare değerinin sıfırdan büyük olması gerekmektedir (Peng, Lai, 2012; Wamba ve diğ., 2019). Bu değerler Öğrenme Yeteneği için 0.362, Girişimcilik Yeteneği için 0.424, Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği için 0.620 ve işletme performansı için de 0.474 olarak bulunmuştur.

Değişkenler arasındaki ilişkilerden anlamlı olanlar düz oklar ile anlamlı olmayanlar ise kesikli oklarla gösterilmiştir. Buna göre girişimcilik yeteneği ile işletme performansı ilişkisi arasındaki ilişki ile hakiki liderlik ile yeni ürün geliştirme yeteneği arasındaki ilişki anlamlı çıkmamıştır. Diğer tüm ilişkiler pozitif yönlü ve anlamlıdır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yüksek değişim hızının yaşandığı günümüzün kaotik özellikler sergileyen çevresel ortamında işletmelerin rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmaları ve üstün performans elde etmeleri, uzun vadede hayatta kalmaları açısından kritik önemdedir. Bu nedenle bir takım kaynak tabanlı işletme yetenekleri ve bu tarz kaynak tabanlı işletme yeteneklerinin organizasyon içinde geliştirilebilmesi bakımından liderlik ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle hem stratejik yönetim yazınına hem de sektörde faaliyet gösteren işletmelere katkı sağlaması düşüncesiyle yürütülen bu çalışmada; hakiki liderlik, öğrenme, girişimcilik, yeni ürün geliştirme yetenekleri ve firma performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Verilerin anket yöntemiyle toplandığı tez çalışmamızda üretim ve hizmet sektöründe bulunan orta ve büyük ölçekli toplam 119 firmadan elde edilen verilerin analizi yapılarak öncelikle faktör yapıları ortaya çıkarılmış, ardından elde edilen verilerin En küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi ile analizi yapılarak bulgular raporlanmıştır. Elde edilen bulgulardan verilerin faktör analizine uygun olduğu ve hakiki liderliğin dört faktörlü bir yapıdan oluştuğu anlaşılmıştır. Daha sonra ise analiz edilen verilerin geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Elde edilen Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde güvenilirlik değerlerinin 0,80 değerinden yüksek olduğu ve faktörlerin içsel tutarlıklarının yüksek olduğu anlaşılmıştır. Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler ve değişkenler arasındaki regresyon ilişkilerinin test edilmesi için yine aynı şekilde En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıştır.

5.1. Araştırma Sonucu Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesi

Elde edilen sonuçlara göre, hakiki liderliğin öğrenme yeteneği üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Yani çalışanlar hakiki bir lider eşliğinde işletmenin öğrenme yeteneklerini geliştirebilmektedir. Çünkü işletmenin organizasyonel öğrenme yeteneğinin geliştirilmesinde liderlere büyük görevler düşmektedir (Senge, 1990; Bhat

ve diğ., 2012). Liderler; öğrenmeyi teşvik eden bir iklim yaratarak, açık bir iletişim ortamı oluşturarak, yapıcı diyalog ve deneyimin işlenmesini sağlayarak (McGill, Slocum, 1993; Mazutis, Slawinski, 2007) çalışanların firma öğrenme yeteneğini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Yine aynı şekilde liderler; yoğun rekabetçi bir ortamda hiyerarşik olmayan paylaşılan bir liderlik stili benimseyerek, eleştiriye açık bir iletişim ortamı ve çalışanların karar verme sürecine katıldığı bir yönetim tarzıyla çalışanların firma öğrenme yeteneğini geliştirmelerini kolaylaştırmaktadır (Goh, Richards, 1997; Goh, 1998; Bhat ve diğ., 2012). Bu nedenle firmaların öğrenme yetenekleri, çalışanların yukarıda bahsedilen unsurlar bakımından desteklendiklerini hissettikleri durumlarda bireysel öğrenme yetenekleri ile artacaktır.

Araştırma sonucunda elde edilen bir başka sonuç ise; hakiki liderliğin girişimcilik yeteneği üzerinde anlamlı bir etkisinin tespit edilmiş olmasıdır. Literatürde yer alan çalışmalarda, hakiki davranış, duygu ve performans arasındaki bağlantının özellikle girişimcilik bağlamı içinde araştırılan bir konu olduğu (Hmieleski, Cole, Baron, 2012) belirtilmiştir. Ayrıca girişimci bir organizasyon yaratmak için ihtiyaç duyulan liderlik tarzının, yönetici ve çalışanlara yönetsel karar vermenin temeli olarak güven inşa etmeye ve onların ilgili paydaş çevreleriyle olan bağlantılarını maksimize etmek için cesaretlendirecek bir liderlik tarzı olacağı ifade edilmiştir (Gibb, 1999). Bu yönüyle elde edilen bulgu daha önce yürütülen çalışmaları destekler niteliktedir.

Yine yapılan analizler sonucunda, hakiki liderliğin firma yeni ürün geliştirme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Stratejik yönetim literatüründe firmaların başarılı olmalarının ve gelecekte hayatta kalmalarının yenilik yapma kapasitelerine bağlı olduğu, yenilikçiliğin ise yetenekli liderler olmadan yeni ürünler ve teknolojiler geliştiren takımlara rehberlik yapmasının mümkün olmadığı belirtilerek liderliğin inovasyon başarısının kritik bir bileşeni olduğu ifade edilmiştir (Barczak, Wilemon, 1989). Yine aynı şekilde liderliğin yeni ürün geliştirme sürecinde önemli bir rol oynadığı (McDonough, Barczak, 1991) ve rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde yeni ürün geliştirme sürecini anlayan liderlerin önemli katkılar sağladığı (Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000) ifade edilmiştir. Ancak yukarıda bahsedilen bu ilişkiler eldeki örnekleme göre desteklenememiştir. Fakat, farklı sektörlerde, bölgelerde ve kültürlerde yürütülecek çalışmalarda bu ilişki ortaya çıkabilir.

Hakiki liderliğin firma performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu analizler neticesinde ortaya çıkan başka bir sonuçtur. Literatürde de belirtildiği gibi genel yöneticilerin firma performansı üzerine çok önemli etkileri olabilmekte ve liderlerin yetenek ve kabiliyetlerini inceleyen ve firma performansı üzerindeki etkilerini belgelemeye çalışan bir liderlik araştırma geleneği sürmektedir (Barney, Clark, 2007).

Yine elde edilen sonuçlar doğrultusunda; öğrenme yeteneği ile girişimcilik, yeni ürün geliştirme yetenekleri ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Literatürde öğrenme yeteneği ile girişimcilik (Ireland, Hitt, Sirmon, 2003; Zahra, 2010), yeni ürün geliştirme (Akgün ve diğ., 2007; Hsu, Fang, 2009) ve işletme performansı (Calantone, Cavusgil, Zhao, 2002; Bhatnagar, 2006) arasındaki ilişkiye vurgu yapılmış ve öğrenme yeteneğinin bu yeteneklerin geliştirilmesindeki önemine değinilmiştir. Bu bakımdan elde edilen bu sonuçlar daha önce yürütülen çalışmaları destekler niteliktedir.

Araştırma bulgularına göre, girişimcilik yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yani girişimcilik yeteneği, yeni ürün geliştirme yeteneği üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Araştırma literatürü, girişimcilik oryantasyonun ürün geliştirme performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Hong, Song , Yoo,2013). Dolayısıyla elde edilen bu sonuç daha önceki yürütülen çalışmalarla uyum göstermektedir.

Stratejik yönetim literatüründe girişimcilik yeteneği ve firma performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğuna yönelik çalışmalar (Zahra, Covin, 1995; Li, Huan, Tsai, 2009) olmasına rağmen yürütülen bu çalışmada yapılan analizler neticesinde, girişimcilik yeteneğinin firma performansı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı anlaşılmıştır. Bu nedenle yukarıda bahsedilen bu ilişkiler elde edilen örneklem göre desteklenememiştir. Ancak farklı bölgelerde, farklı sektörlerde veya farklı kültürlerde farklı örneklem büyüklüğünde yürütülecek çalışmalarda bu ilişki ortaya çıkabilir.

Yine araştırma sonucunda elde edilen bir başka sonuç ise; yeni ürün geliştirme yeteneğinin firma performansını üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Elde edilen bu sonuç, yeni ürün geliştirme yeteneğinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada ve firmaların yaşamı için hayati önemde olduğunu ileri süren çalışmalarla uyum göstermektedir (Brown, Eisenhardt, 1995; Schilling, Hill, 1998; Deeds, DeCarolis, Coombs, 2000; Mild, Taudes, 2007; Schilke, 2014).

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki aracılık ilişkisinin tespitine yönelik yapılan analiz sonuçlarına göre ise, hakiki liderlik ve işletme performansı arasındaki ilişkide öğrenme yeteneğinin aracılık rolü olduğu, yeni ürün geliştirme ve girişimcilik yeteneklerinin ise bu ilişkide aracılık rolü olmadığı tespit edilmiştir. Yine aynı şekilde yapılan analizler neticesinde yeni ürün geliştirme yeteneğinin; hem öğrenme yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkide hem de girişimcilik yeteneği ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğu görülmüştür. Değişkenler arasındaki aracılık ilişkisinin tespitine yönelik yapılan analiz neticesinde ortaya çıkan bir başka sonuç ise, öğrenme yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği arasındaki ilişkide girişimcilik yeteneğinin aracı rolü olduğudur.

Bu veriler ışığında; günümüzün dinamik ve kaotik özellikler sergileyen çevresel ortamında, değişen müşteri talep ve isteklerini anlık karşılayarak, rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmak ve uzun vadede hayatta kalmak için işletmelerin birtakım kaynak ve yeteneklere ihtiyaç duyduğu anlaşılmaktadır. Bu bakımdan bir takım kaynak tabanlı işletme yeteneklerine sahip firmaların performanslarını artırmak suretiyle rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü kazanacaklarını söylemek yanlış olmayacaktır. Araştırma kapsamında ileri sürülen **H7** ve **H10** hipotezinin desteklenmesi de bu durumu doğrulamaktadır. Bu nedenle; firmaların bu tarz işletme yeteneklerine sahip olmaları, onların rakipleri karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı kazanarak uzun vadede hayatta kalmalarına katkı sağlayacaktır. Ayrıca bu yeteneklerden öğrenme yeteneğinin; girişimcilik ve yeni ürün geliştirme gibi işletme kaynaklarına dayalı olarak geliştirilen bir takım işletme yeteneklerinin elde edilmesinde kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında ileri sürülen **H5** ve **H6** hipotezlerinin desteklenmesi bu durumu doğrulamaktadır. Yani öğrenme yeteneğinin hem yüksek performans elde edilmesinde hem de girişimcilik ve yeni ürün geliştirme gibi işletme kaynaklarına dayalı olarak geliştirilen yeteneklerin kazanılmasında ayrıca bir öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Ancak; öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri gibi bir takım dinamik yeteneklere sahip olmak, bu gibi kritik yeteneklerin yönetilmesi, aralarındaki koordinasyonun sağlanarak organizasyon içerisinde yeni yeteneklerin filizlenmesini sağlaması bakımından liderliği ön plana çıkarmaktadır. Günümüzün yoğun rekabet çevresinde işletme çalışanlarının organizasyon hedefleri doğrultusunda

yönlendirilebilmeleri ve motive edilmeleri çok önemli bir konudur ve bu durum her şeyden önce liderliğe bağlıdır. Bu bakımdan hakiki liderlik tarzı; sahip olduğu özellikler itibariyle, bütün liderlik seviyelerinde güvenin tekrar tesis edilmesine, üstün bir ahlaki anlayışla çalışanların öz benliklerini ortaya çıkarmalarına, onların risk almalarına ve şeffaf bir iletişim ağı oluşturarak özgürce diyaloga geçmelerine imkân tanımaktadır. Bu durum ise, hem işletmelerin performanslarının yükselmesine katkı sağlayacak hem de öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri gibi çevresel değişimlerin takibini yapabilecek ve rakipler karşısında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesini kolaylaştıracak işletme yeteneklerine sahip olmaya imkân tanıyacaktır. Yürütülen çalışma kapsamında geliştirilen **H₁**, **H₂** ve **H₄** hipotezlerinin desteklenmesi bu durumu desteklemektedir.

Elde edilen bulguları itibariyle bu çalışma; stratejik yönetim literatüründe daha önce yürütülen çalışmalarla büyük oranda uyumluluk göstermektedir. Bu kapsamda geliştirilen bütün hipotezler genel olarak desteklenmiştir. Ortaya çıkan bulguların bütünü değerlendirildiğinde araştırmadan beklenen hedeflere ulaşılmıştır.

Özetlemek gerekirse yürütülen bu çalışmada elde edilen sonuçlar, günümüzün kaotik özellikler sergileyen rekabet yoğun bir çevrede firmaların rakipleri karşısında üstün performans elde ederek sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarında, sahip oldukları bir takım kaynak tabanlı işletme yeteneklerinin (öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme) katkı sağladığını ortaya koymuştur. Yine aynı şekilde bu çalışma sonucunda, işletmelerin öğrenme ve girişimcilik gibi işletme yeteneklerine sahip olmaların da ve performanslarının yükseltilmelerinde hakiki liderliğin önemli rolü olduğu anlaşılmıştır.

5.2. Sektörde Bulunan İşletmeler ve Yöneticiler İçin Öneriler

Rekabet edilen sektör çevresini çok iyi analiz ederek meydana gelen anlık değişimler ve bu değişimlerin işletme ve rakipleri için ifade ettikleri anlamın değerlendirilebileceği ve bu yöndeki bilgi akışının kesintisiz bir şekilde takip edilebilmesi için gerekirse ayrı bir ekibin görevlendirilmesi,

Bünyelerinde bulunan kaynak havuzunu çok iyi bir şekilde analiz ederek mevcut kaynak envanterlerini ortaya çıkarmaları, stratejik hedefler için kritik kaynakların neler olduğunu belirlemeleri ve bu kaynaklar arasında değerli, nadir, ikame edilemez

ve kopyalamaz olanları belirleyerek bunlardan işletme bünyesinde olmayanları elde etmenin yollarını aramaları,

Değerli, nadir, ikame edilemez ve kopyalanamaz özellikteki bu kaynaklar arasında tekrarlanan rutinler suretiyle gerekli etkileşimi ve koordinasyonu sağlayarak öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme gibi bir takım dinamik işletme yetenekleri geliştirmeleri,

Geliştirilen bu yetenekleri sektörde bulunan rakiplerin durumunu da analiz ederek eskisine ve mevcut rakiplere nazaran etkin ve verimli bir şekilde kullanmaları,

Bu yeteneklerin birbiri arasındaki koordinasyonun sağlanması ve yenilerinin işletme içerisinde filizlenebilmesi için çalışanların yüksek bir ahlaki anlayışla kendi öz benliklerini ortaya koyabilecekleri, kendilerini ve mevcut durumu olduğu gibi değerlendirebilecekleri, şeffaf ve açık bir iletişime geçebilecekleri bir ortam sağlanması ve bu sürecin yönetilmesinde kritik rolü olan hakiki liderlik tarzının işletmenin her kademesinde benimsenmesi,

Organizasyon içinde çalışanların kendilerini rahat bir şekilde ifade edebilecekleri ve karar alma süreçlerine katılabilecekleri açık ve şeffaf bir iletişim ağı geliştirmeleri

Ayrıca gelişebilecek olağanüstü durumlar nedeniyle olası kriz senaryoları (salgın gibi kaotik durumlar yaratacak zamanlar) için kısa, orta ve uzun vadeli olacak şekilde harekât planları hazırlamaları,

Hazırlanan kriz senaryolarının sanal ortamda test edilip oynanabilmesi için yapay zekâ uygulamalarından da yararlanılarak bir program geliştirilmesi ve bu durumların belirli aralıklarla uygulanarak tecrübe kazanılması önerilmektedir.

5.3. Araştırmanın Kısıtları ve Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Yürütülen bu çalışma İstanbul ve çevresinde bulunan üretim ve hizmet sektöründe yer alan toplam 119 orta ve büyük ölçekli işletmeyi kapsamaktadır. Bu nedenle elde edilen veriler sadece bu işletmeleri kapsamaktadır. Para ve zaman bakımından kaynaklanan bu durum nedeniyle araştırmanın genelleştirilebilme seviyesini artırmak için gelecekte yürütülecek araştırmaların farklı bölgelerde, farklı ölçekteki işletmeler üzerinde veya uluslararası ortamlarda farklı kültürlerde yürütülmesi önerilmektedir.

Bu durum aynı zamanda bölgeler, kültürler ve sektörler arasındaki karşılaştırmaya da olanak sağlayacaktır.

Elde edilen bulgulara göre; hakiki liderlik, öğrenme, girişimcilik ve yeni ürün geliştirme yetenekleri, firma performansındaki değişimin ancak %47'lik kısmını açıklayabilmektedir. Bu değişimin geri kalan kısmı firma ile ilgili diğer faktörler ile açıklanmaktadır. Bu nedenle ilerleyen zamanlarda bu çalışmanın, başta farklı liderlik tarzları da olmak üzere diğer kaynak tabanlı işletme yeteneklerinin de dahil edilerek genişletilmesi hem stratejik yönetim literatürüne hem de sektörde bulunan firmaların birtakım sorunların üstesinden gelebilmesine katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Abdelgawad, Sondos G., Shaker A. Zahra, Silviya Svejenova , Harry J. Sapienza. 2013. Strategic Leadership and Entrepreneurial Capability for Game Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**. c.20.s.4:394-407.
- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin, Gary Lynn, Derya Dogan. 2012. Antecedents and Consequences of Team Sensemaking Capability in Product Development Projects. **R&D Management**. c.42.s.5:473-493.
- Akgün, Ali Ekber, Halit Keskin , John C. Byrne, Selim Aren. 2007. Emotional and Learning Capability and Their Impact on Product Innovativeness and Firm Performance. **Technovation**. c.27.s.9: 501-513.
- Amit, Raphael, Paul J. H. Schoemaker. 1993. Strategic Assets and Organizational Rent. **Strategic Management Journal**. c.4.s.1: 33-46.
- Andrews, Kenneth R. 1965. **The Concept of Corporate Strategy**.Homewood, Il.: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. Igor. **Corporate Strategy**. 1965.New York: McGraw-Hill.
- Antonakis, John, David V. Day. 2018. Leadership: Past, Present, and Future. **The Nature of Leadership**. Ed. John Antonakis, David V. Day. Third Edition. Thousand Oaks: SAGE Publications.3-26
- Antoncic, Bostjan, Robert D. Hisrich. 2001. Intraentrepreneurship: Construct Refinement And Cross- Cultural Validation. **Journal of Business Venturing**. c.16. s.5: 495-527.
- Arvey, Richard D., Maria Rotundo, Wendy Johnson, Zhen Zhang, Matt McGue. 2006. The Determinants of Leadership Role Occupancy:Genetic and Personality Factors. **The Leadership Quarterly**. c.17.s. 1: 1-20.
- Avolio, Bruce J, William L. Gardner. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**. c.16. s.3: 315-338.
- Avolio, Bruce J., William L. Gardner, Fred O. Walumbwa, Fred Luthans, Douglas R. May. 2004. Unlocking the Mask: A Look at the Process by Which Authentic Leaders Impact Follower Attitudes and Behaviors. **The Leadership Quarterly**. c.15. s. 6: 801-823.
- Awan, Muhammad Rafiq, Khalid Mahmood. 2010. Relationship among Leadership Style, Organizational Culture and Employee Commitment in University Libraries. **Library Management**. c. 31. s. 4/5: 253-266.

- Bain, Joe S. 1956. **Barriers to New Competition**: Cambridge, MA: Harvard University Press. (Aktaran: Karakaya, Fahri, Michael J. Stahl. 1989. Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets. **Journal of Marketing**. c. 53. s. 2.:80-91)
- _____. 1956. **Barriers to New Competition**: Cambridge, MA: Harvard University Press. (Aktaran: McAfee, Preston, Hugo M. Mialon, Michael A. Williams. 2004. What Is a Barrier to Entry? **American Economic Review**. c. 94. s. 2: 461-465)
- Baker, William E, James M. Sinkula. 1999. The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance. **Academy of Marketing Science**. c.27.s. 4: 411-427.
- Balkundi, Prasad, Martin Kilduff. 2006. The Ties that Lead: A Social Network Approach to Leadership. **The Leadership Quarterly**. c. 17. s. 4: 419-439.
- Barca, Mehmet. 2005. Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplin Olarak Oluşum Hikayesi. **Yönetim Araştırmaları Dergisi**. c. 5. s. 1: 7-38.
- Barczak, Gloria, David Wilemon. 1989. Leadership Differences in New Product Development Teams. **Journal of Product Innovation Management**. c. 6. s. 4: 259-267.
- Barker, Richard A. 1997. How Can We Train Leaders if We Do Not Know What Leadership Is? **Human Relations**. c. 50. s. 4: 343-362.
- Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17. s. 1: 99-120.
- _____. 1995. Looking Inside for Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**. c. 9. s. 4: 49-61.
- Barney, Jay B, Delwyn N. Clark. 2007. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. First Edition. New York: Oxford University Press
- Baron, Reuben. M, David A. Kenny. 1986. The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. c.51. s. 6: 1173-1182.
- Bass, Bernard M., David A. Waldman, Bruce J. Avolio, Michael Bebb. 1987. Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect. **Group & Organization Studies**. c. 12. s. 1: 73-87.
- Bass, Bernard M. 1985a. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York, NY: Free Press.

- _____. 1985a. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York, NY: Free Press (Aktaran: Howell, Jane M, Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 78. s. 6: 891-902)
- _____. 1985b. Leadership: Good, Better, Best. **Organizational Dynamics**. c. 13. s. 3: 26-40.
- Bass, Bernard M, Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**: 112-121.
- _____. 1994. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Beggs, Alan, Paul Klemperer. 1992. Multi Period- Competition With Switching Costs. **Econometrica: Journal of the Econometric Society**. c. 60. s. 3: 651-666.
- Bennis, Warren. 2009. **On Becoming a Leader**. Twentieth-Anniversary Edition. Basic Books. New York.
- Bennis, Warren, Burt Nanus. 1985. **Leaders: Strategies for Taking Charge**. New York, NY: Harper & Row
- Bhat, Aruna B., Neha Verma, S. Rangnekar, Mukesh Kumar Barua. 2012. Leadership Style and Team Processes as Predictors of Organisational Learning. **Team Performance Management**. c. 18. s. 7/8: 347-369.
- Bhatnagar, Jyotsna. 2006. Measuring Organizational Learning Capability in Indian Managers and Establishing Firm Performance Linkage: An empirical analysis. **The Learning Organization**. c. 13. s. 5: 416-433.
- Blake, Robert R., Jane S. Mouton. 1964. **The Managerial Grid**. Houston, TX: Gulf.
- Bolden, Richard. 2004. **What is the Leadership?** Centre for Leadership Studies. University of Exeter.
- Bracker, Jeffrey. 1980. The Historical Development of the Strategic Management Concept. **Academy of Management Review**. c. 5. s. 2: 219-224.
- Brown, John Seely, Paul Duguid. 1991. Organizational Learning and Communities-of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation. **Organization Science**. c. 2. s. 1: 40-57.
- Brown, Michael E., Linda K. Treviño. 2006. Ethical Leadership: A Review and Future Directions. **The Leadership Quarterly**. c. 17. s. 6: 595-616.
- Brown, Shona L., Kathleen M. Eisenhardt. 1995. Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. **The Academy of Management Review**. c. 20. s. 2: 343-378.

- Bryman, Alan. 2013. **Leadership and Organizations** (RLE: Organizations). Routledge.
- Business Week. 1993. Enterprise (Special Issue).(Aktaran: Lumpkin, G. T., Gregory G. Dess. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**. c. 21. s. 1: 135-172.
- Bygrave, William D., Charles W. Hofer. 1992. Theorizing about Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 16. s. 2: 13-22.
- Calantone, Roger J., S. Tamer Cavusgil, Yushan Zhao. 2002. Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. **Industrial Marketing Management**. c. 31. s. 6: 515-524.
- Cambridge Dictionary. [25. 03. 2020] <https://dictionary.cambridge.org/tr>.
- Chandler, Alfred D. 1962. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise**. Cambridge, MA: M.I.T. Press. (Aktaran: Acar, Avni Z. 2008. Rekabet Avantajı Sağlamada Kaynaklara Dayalı İşletme Yeteneklerinin Rolü: Üretim İşletmelerinde Uygulamalı Bir Araştırma-Doktora Tezi.Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü)
- Chen, Guoquan. 2005. Management Practices and Tools for Enhancing Organizational Learning Capability. **Advanced Management Journal**. c. 70. s. 1: 4-35.
- Child, J., A. Keiser. 1981. Development of Organizations over Time. **Handbook of Organizational Design**. c. 1: 28-64. (Aktaran: Dibella, Anthony J. 1995. Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. **In Academy of Management Proceedings**, c. 1: 287-290)
- Chin, Wynne W. 2010. **How to Write up and Report PLS Analyses. Handbook of Partial Least Squares: Concepts, Methods and Applications**. Ed. Vincenzo Esposito Vinzi, Wynne. W Chin, Jörg Henseler, Huiwen Wang. Berlin, Germany: Springer-Verlag. (655–690).
- Chiva, Ricardo, Joaquin Alegre, Rafael Lapiedra. 2007. Measuring Organisational Learning Capability among the Workforce. **International Journal of Manpower**. c. 28. s. 3: 224-242.
- Clardy, Alan. 2007. Strategy, Core Competencies and Human Resource Development. **Human Resource Development International**. c. 10. s. 3: 339-349.
- Cohen, Jacop. 1988. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**—Second Edition. Hillsdale, New Jersey. 13: 12 Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- _____. 1992. A Power Primer. **Psychological Bulletin**. c. 112. s. 1: 155-159.
- Collis, David J. 1994. Research Note: How Valuable Are Organizational Capabilities? **Strategic Management Journal**. c. 15: 143-152.

- Collis, David, Cynthia A. Montgomery. 1995. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Knowledge and Strategy*. c. 73. s. 4: 25-40.
- Conger, Jay A., Rabindra N. Kanungo. 1998. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Covin, Jeffrey G., Dennis P. Slevin. 1991. A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 16. s. 1: 7-26.
- Covin, Jeffrey G., Morgan P. Miles. 1999. Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 23. s. 3: 47-63.
- Coyne, Kevin P. 1986. Sustainable Competitive Advantage- What It Is What It Isn't. **Business Horizons**. c. 29. s. 1: 54-61.
- Dadfar, Hossein, Jens Jörn Dahlgaard, Staffan Brege, Amir Alamirhoor. 2013. Linkage Between Organisational Innovation Capability, Product Platform Development and performance: The Case of Pharmaceutical Small and Medium Enterprises in Iran. **Total Quality Management & Business Excellence**. c. 24. s. 7-8: 819-834.
- Daft, Richard L. 1983. *Organization Theory and Design*. New York: West (Aktaran: Barney, Jay B. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**. c. 17. s. 1: 99-120.
- Dale, Judy, Robert S. Weinberg. 1989. The Relationship Between Coaches' Leadership Style and Burnout. **The Sport Psychologist**. c. 3. s. 1: 1-13.
- Dansereau, Fred, George Graen, William J. Haga. 1975. A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. **Organizational Behavior and Human Performance**. c. 13. s. 1: 46-78.
- Day, David V., John Antonakis. 2012. Leadership: Past, Present, and Future. **The Nature of Leadership**. Ed. David V. Day, John Antonakis. Second Edition. SAGE Publications. 3-25
- De Neve, Jan-Emmanuel, Slava Mikhaylov, Christopher T. Dawes, Nicholas A. Christakis, James H. Fowler. 2013. Born to Lead? A Twin Design and Genetic Association Study of Leadership. **The Leadership Quarterly**. c. 24. s. 1: 45-60.
- Deeds, David L., Dona DeCarolis, Joseph Coombs. 2000. Dynamic Capabilities and New Product Development in High Technology Ventures: An Empirical Analysis of New Biotechnology Firms. **Journal of Business Venturing**. c. 15. s. 3: 211-229.
- Dees, J. Gregory. 1998. **The Meaning of Social Entrepreneurship**.

- Delaney, John. T., Mark A. Huselid. 1996. The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**. c. 39: 949-969.
- Demsetz, Harold. 1982. Barriers to Entry. **The American Economic Review**. c. 72. s. 1: 47-57.
- Densten, Lain L., Judy H. Gray. 2001. Leadership Development and Reflection: What is the Connection ? **The International Journal of Educational Management**. c. 15. s. 3: 119-124.
- Dess, Gregory G., Richard B. Robinson. 1984. Measuring Organizational Performance in the absence of Objective Measures: The Case of The Privately- Held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**. c. 5. s. 3: 265-273.
- Dibella, Anthony J. 1995. Developing Learning Organizations: A Matter of Perspective. **In Academy of Management Proceedings**. c.1: 287-290.
- Dibella, Anthony J., Edwin C. Nevis, Janet M. Gould. 1996. Understanding Organizational Learning Capability. **Journal of Management Studies**. c. 33. s. 3: 361-379.
- Dickson, Peter R., James L. Ginter. 1987. Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy. **Journal of Marketing**. c. 51. s. 2: 1-10.
- Eden, Dov, Uri Leviatan. 1975. Implicit Leadership Theory as a Determinant of the Factor Structure Underlying Supervisory Behavior Scales. **Journal of Applied Psychology**. c. 60. s. 6: 736-741.
- Eisenhardt, Kathleen M., Jeffrey A. Martin. 2000. Dynamic Capabilities: What are They? **Strategic Management Journal**. c. 21: 1105-1121.
- Erickson, Rebecca J. 1995. The Importance of Authenticity for Self and Society. **Symbolic Interaction**. c. 18. s. 2: 121-144.
- Erdil, Oya, Adnan Kalkan, Ali Murat Alparslan. 2010. Örgütsel Ekoloji Kuramından Stratejik Yönetim Anlayışına. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**. c. 12. s. 1: 17-31.
- EtimolojiTürkçe. [25. 03. 2020] <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/otantik>
- Fairholm, Gilbert W. 1996. Spiritual Leadership: Fulfilling Whole-Self Needs at Work. **Leadership & Organization Development Journal**. c. 17. s. 5: 11-17.
- Fiedler, Fred Edward. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York, NY: McGraw-Hill.
- _____. 1971. **Leadership**. New York, NY: General Learning Press.

- _____. 1978. The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process. **Advances in Experimental Social Psychology**. c. 11: 59-112.
- _____. 1981. Leadership Effectiveness. **American Behavioral Scientist**. c. 24. s. 5: 619-632.
- Field, Andy. 2007. **Discovering Statistics Using SPSS**. 3rd Ed. London: Sage Pub.
- Ford, Jeffrey D., Deborah A. Schellenberg. 1982. Conceptual Issues of Linkage in the Assessment of Organizational Performance. **Academy of Management Review**. c. 7. s. 1: 49-58.
- Fornell, Claes, David F. Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**. c. 18. s. 1: 39-50.
- Fry, Louis W., Steve Vitucci, Marie Cedillo. 2005. Spiritual Leadership and Army Transformation: Theory Measurement, and Establishing a Baseline. **The Leadership Quarterly**. c. 16. s. 5: 835-862.
- García-Morales, Víctor J., Francisco Javier Lloreñs-Montes, Antonio J. Verdu'-Jover. 2008 The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance through Knowledge and Innovation. **British Journal of Management**. c. 19: 299-319.
- Gardner, William L., Bruce J. Avolio, Fred Luthans, Douglas R. May, Fred Walumbwa. 2005. Can You See The Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. **The Leadership Quarterly**. c. 16. s. 3: 343-372.
- Garratt, Bob. 1999. The Learning Organisation 15 Years on: Some Personal Reflections. **The Learning Organization**. c. 6. s. 5: 202-206.
- Gartner, William B. 1990. What are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship? **Journal of Business Venturing**. c. 5. s. 1: 15-28.
- Gehring, Dean R. 2007. Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. **Project Management Journal**. c. 38. s. 1: 44-54.
- Gemmill, Gary, Judith Oakley. 1992. Leadership: An Alienating Social Myth?. **Human Relations**. c. 45. s. 2: 113-129.
- George, Bill, Peter Sims, Andrew N. McLean, Diana Mayer. 2007. Discovering Your Authentic Leadership. **Harvard Business Review**. c. 85. s. 2: 129-138.
- George, Bill, Peter Sims. 2007. **True North: Discover Your Authentic Leadership** (The Warren Bennis Series). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Gibb, Allan. 1999. Can We Build 'Effective' Entrepreneurship Through Management Development? **Journal of General Management**. c. 24. s. 4: 1-21.

- Goh, Swee C. 2003. Improving Organizational Learning Capability: Lessons from Two Case Studies. **The Learning Organization**. c. 10. s. 4: 216-227.
- _____. 1998. Toward a Learning Organization: The Strategic Building Blocks. **SAM Advanced Management Journal**. c. 63: 15-22.
- Goh, Swee C., Peter J. Ryan. 2002. Learning Capability, Organization Factors and Firm Performance. In Third European Conference on Organizational Knowledge, **Learning and Capabilities**, April: 5-6.
- Goh, Swee, Gregory Richards. 1997. Benchmarking the Learning Capability of Organizations. **European Management Journal**. c. 15. s. 5: 575-583.
- Gopalakrishnan, Shanthi, Fariborz Damanpour. 1994. Patterns of Generation and Adoption of Innovation in Organizations: Contingency Models of Innovation Attributes. **J. Eng. Technol. Manage**. c. 11: 95-116.
- Graen, George B., Mary Uhl-Bien. 1995. Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **Leadership Quarterly**. c. 6. s. 2: 219-247.
- Grant, Robert M. 1991. The Resource- Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**. c. 33. s. 3: 114-135.
- _____. 1996. Prospering in Dynamically-Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration. **Organization Science**. c. 17. s. 4: 375-387.
- _____. 2010. **Contemporary Strategy Analysis**, Seventh Edition. John Wiley & Sons.
- Greenleaf, Robert. K. 1977. *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.(Aktaran: Dierendonck, Dirk van. 2011. Servant Leadership: A Review and Synthesis. **Journal of Management**. c. 37. s. 4: 1228-1261)
- Hair Jr., Joseph F., Joe F., Lucy M. Matthews, Ryan L. Matthews, Marko Sarstedt. 2017. PLS-SEM or CB-SEM: Updated Guidelines on Which Method to Use. **Int. J. Multivariate Data Analysis**. c. 1. s. 2: 107-123.
- Hair Jr., Joseph F., C. Black William, J. Babin Barry, Rolp E. Anderson. 2014. **Multivariate Data Analysis**(7th ed). Pearson Education Limited.
- Hair Jr., Joseph F., Jeffrey J. Risher, Marko Sarstedt, Christian M. Ringle. 2019. When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM. **European Business Review**. c. 31. s. 1: 2-24.

- Hair Jr., Joseph F., G.Tomas M. Hult, Christian M. Ringle, Marko Sarstedt. 2016. **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Hall, Edward. T. 1976. **Beyond Culture**. Garden City: NY: Anchor Press/Doubleday.
- Hambrick, Donald C. 1980. Operationalizing the Concept of Business-Level Strategy in Research. **Academy of Management Review**. c. 5. s. 4: 567-575.
- Hannan, Michael T., John Freeman. 1977. The Population Ecology of Organizations. **American Journal of Sociology**. c. 82. s. 5: 929-964.
- Harrison, Richard T., Claire M. Leitch. 1994. Entrepreneurship and Leadership: The Implications for Education and Development. **Entrepreneurship & Regional Development**. c. 6: 111-125.
- Hart, Stuart, Catherine Banbury. 1994. How Strategy- Making Processes Can Make a Difference. **Strategic Management Journal**. c. 15: 251-269.
- Harter, Susan. 2002. **Authenticity. Handbook of Positive Psychology**. Ed. Charles R. Snyder, S. Lopez. Oxford,UK: Oxford University Press. 382-394 (Aktaran: Avolio, Bruce J, William L. Gardner. 2005. Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**. c.16. s.3: 315-338.)
- Hayes, Andrew. F. 2009. **Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach**. Guilford Publications.
- Helfat, Constance E., Margaret A. Peteraf. 2003. The Dynamic Resource- Based View: Capability Lifecycles. **Strategic Management Journal**. c. 24: 997-1010.
- Helfat, Constance E., Sidney G. Winter. 2011.Untangling Dynamic and Operational Capabilities: Strategy for the (N) ever-Changing World. **Strategic Management Journal**. c. 32. s. 11: 1243-1250.
- Henderson, Rebecca, Iain Cockburn. 1994. Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. **Strategic Management Journal**. c. 15: 63-84.
- Hindle, Kevin, John Yencken. 2004. Public Research Commercialisation, Entrepreneurship and New Technology Based Firms: An Integrated Model. **Technovation**. c. 24. s. 10: 793-803.
- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland. 1985. Corporate Distinctive Competence, Strategy, Industry and Performance. **Strategic Management Journal**. c. 6. s. 3: 273-293.
- Hmieleski, Keith M., Michael S. Cole, Robert A. Baron. 2012. Shared Authentic Leadership and New Venture Performance. **Journal of Management**. c. 38. s. 5: 1476-1499.

- Hofer, Charles W., Dan Schendel. 1978. **Strategy Formulation Analytical Concepts**. Minnesota: West Publishing.
- Hofstede, Geert. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? **Organizational Dynamics**. c. 9. s. 1: 42-63.
- Hogan, Robert, Robert B. Kaiser. 2005. What We Know About Leadership. **Review of General Psychology**. c. 9. s. 2: 169-180.
- Hong, Jinhwan, Tae Ho Song, Shijin Yoo. 2013. Paths to Success: How Do Market Orientation and Entrepreneurship Orientation Produce New Product Success? **Journal of Product Innovation Management**. c. 30. s. 1: 44-55.
- Hoskisson, Robert E., Michael A. Hitt, William P. Wan, Daphne Yiu. 1999. Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. **Journal of Management**. c. 25. s. 3: 417-456.
- House, Robert J. 1971. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**. c. 6. s. 3: 321-339.
- _____. 1977. **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *The Cutting Edge* (pp. 189–207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, Robert J., Ram N. Acitya. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? **Journal of Management**. c. 23. s. 3: 409-473.
- House, Robert J., Terence R. Mitchell. 1975. **Path - Goal Theory of Leadership (No. TR-75-67)**. Washington Univ Seattle Dept of Psychology.
- Howell, Jane M., Bruce J. Avolio. 1993. Transformational Leadership, Transactional Leadership, Locus of Control, and Support for Innovation: Key Predictors of Consolidated-Business-Unit Performance. **Journal of Applied Psychology**. c. 78. s. 6: 891-902.
- Hsu, Ya-Hui, Wenchang Fang. 2009. Intellectual Capital and New Product Development Performance: The mediating Role of Organizational Learning Capability. **Technological Forecasting & Social Change**. c. 76. s. 5: 664-667.
- Huber, George P. 1991. Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. **Organization Science**. c. 2. s. 1: 88-115.
- Hughes, Mathew, Robert E. Morgan. 2007. Deconstructing the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance at the Embryonic Stage of Firm Growth. **Industrial Marketing Management**. c. 36. s. 5: 651-661.
- Ilies, Remus, Megan W. Gerhardt, Huy Le. 2004. Individual Differences in Leadership Emergence: Integrating Meta-Analytic Findings and Behavioral Genetics Estimates. **International Journal of Selection and Assessment**. c. 12. s. 3: 207-219.

- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt, David G. Sirmon. 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and Its Dimensions. **Journal of Management**. c. 29. s. 6:963-989.
- Jago, Arthur G. 1982. Leadership: Perspectives in Theory and Research. **Management Science**. c. 28. s. 3:315-336.
- Jerez-Go'mez, Pilar, Jose' Ce'spedes-Lorente, Ramo'n Valle-Cabrera. 2005. Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement. **Journal of Business Research**. c. 58. s. 6:715-725.
- Judge, Timothy A., Ronald F. Piccolo. 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**. c. 89. s. 5:755-768.
- Kaplinsky, Raphael, Mike Morris. 2007. **The Structure of Supply Chains and Their Implications for Export Supply**. Nairobi: African Economic Research Consortium.
- Karakaya, Fahri, Michael J. Stahl. 1989. Barriers to Entry and Market Entry Decisions in Consumer and Industrial Goods Markets. **Journal of Marketing**. c. 53. s. 2:80-91.
- Katz, Daniel, Nathan Maccoby, Gerald Gurin, Lucretia G. Floor. 1951. **Productivity, Supervision and Morale among Railroad Workers**. Ann Arbor: Survey Research Center, Institute for Social Research, University of Michigan.
- Kavale, Stanley. 2012. The Connection Between Strategy and Structure. **International Journal of Business and Commerce**. c. 1. s. 6: 60-70.
- Kernis, Michael H. 2003. Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. **Psychological Inquiry**. c. 14. s. 1:1-26.
- Keskin, Halit. 2006. Market Orientation, Learning Orientation, and Innovation Capabilities in SMEs An Extended Model. **European Journal of Innovation Management**. c. 9. s. 4:396-417.
- Kirkpatrick, Shelley A., Edwin A. Locke. 1991. Leadership: Do Traits Matter? **Academy of Management Executive**. c. 5. s. 2:48-60.
- Klenke, Karin. 2007. Authentic Leadership: A Self, Leader, and Spiritual Identity Perspective. **International Journal of Leadership Studies**. c. 3. s. 1:68-97.
- Kline, Rex B. 2005. **Methodology in the Social Sciences**.
- Kluckhohn, Florence R., Fred. L. Strodbeck. 1961. **Variations in Value Orientations**. Evanston, IL: Row, Peterson, and Company.
- Kock, Ned. 2014. Advanced Mediating Effects Tests, Multi-Group Analyses, and Measurement Model Assessments in PLS-Based SEM . **International Journal of e-Collaboration**. c. 10. s. 1:1-13.

- _____. 2017. **WarpPLS User Manual: Version 6.0.** Laredo, Texas, USA.: ScriptWarp Systems.
- _____. 2019. Factor-Based Structural Equation Modeling with Warppls. **Australasian Marketing Journal (AMJ)**. c. 27. s. 1:57-63.
- Kock, Ned., Gary S. Lynn. 2012. Lateral Collinearity and Misleading Results in Variance-Based SEM: An Illustration and Recommendations. **Journal of the Association for Information Systems**. c. 13. s. 7:546-580
- Kock, Ned., Pierre Hadaya. 2018. Minimum Sample Size Estimation in PLS-SEM: The Inverse Square Root and Gamma-Exponential Methods. **Information Systems Journal**. c. 28. s. 1: 227-261.
- Koçel, Tamer. 2014. **İşletme Yöneticiliği**. Genişletilmiş 15. Baskı İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kogut, Bruce, Udo Zander. 1992. Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. **Organization Science**. c. 3. s. 3:383-397.
- Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney. 2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. **Journal of Management Studies**. c. 41. s. 1:183-191.
- Kraus, Sascha, J. P. Coen Rigtering, Mathew Hughes, Vincent Hosman. 2012. Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A quantitative Study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**. c. 6. s. 2:161-182.
- Kuratko, Donald F., Ray V. Montagno, Jeffrey S. Hornsby. 1990. Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurial Environment. **Strategic Management Journal**. c. 11, 1990: 49-58.
- Lado, Augustine A., Mary C. Wilson. 1994. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. **Academy of management Review**. c. 19. s. 4: 699-727.
- Lawson, Benn, Danny Samson. 2001. Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. **International Journal of Innovation Management**. c. 5. s. 3: 377-400.
- Lei, David, Michael A. Hitt, Richard Bettis. 1996. Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. **Journal of Management**. c. 22. s. 4: 549-569.
- Leithwood, Kenneth, Karen Seashore Louis, Stephen Anderson, Kyla Wahlstrom. 2004. **Review of Research: How Leadership Influences Student Learning**.

- Leonard-Barton, Dororthy. 1992. Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. **Strategic Management Journal**. c. 13: 112-125.
- Levy, David. 1994. Chaos Theory and Strategy: Theory Application, and Managerial Implications. **Strategic Management Journal**. c. 15: 167-178.
- Li, Haiyang, Kwaku Atuahene-Gima. 2001. Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. **Academy of Management Journal**. c. 44. s. 6: 1123-1134.
- Li, Yong-Hui, Jing-Wen Huang, Ming-Tien Tsai. 2009. Entrepreneurial Orientation and Firm performance: The Role of Knowledge Creation Process. **Industrial Marketing Management**. c. 38. s. 4: 440-449.
- Li, Yuan, Yi Liu, Yongbin Zhao. 2006. The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. **Industrial Marketing Management**. c. 35. s. 3: 336-347.
- Lord, Robert G., Roseanne J. Foti, Christy L. De Vader. 1984. Test of Leadership Categorization Theory: Internal Structure, Information Processing, and Leadership Perceptions. **Organizational Behavior and Human Performance**. c.34: 343-378.
- Lorenz, Edward N. 1963. Deterministic Nonperiodic Flow. **Journal of the Atmospheric Sciences**, c.20: 130-141.
- Lumpkin, G. T., Gregory G. Dess. 1996. Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. **The Academy of Management Review**. c. 21. s. 1: 135-172.
- Lynch, Daniel F., Scott B. Keller, John Ozment. 2000. The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance. **Journal of Business Logistics**. c. 21. s. 2: 47-67.
- Makadok, Richard. 2001. Toward A Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation. **Strategic Management Journal**. c. 22. s. 5: 387-401.
- Mann, Richard D. 1959. A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. **Psychological Bulletin**. c. 56. s. 4: 241-270.
- Mazutis, Daina, Natalie Slawinski. 2007. The Art of Conversation: How Authentic Leaders Influence Organizational Learning. **Learning Fusion**: 662-675.
- Mcafee, Preston, Hugo M. Mialon, Michael A. Williams. 2004. What Is a Barrier to Entry? **American Economic Review**. c. 94. s. 2: 461-465.
- McDonough, Edward F., Gloria Barczak. 1991. Speeding up New Product Development: The Effects of Leadership Style and Source of Technology. **Journal of Product Innovation Management**. c. 8. s. 3: 203-211.

- McGill, Michael E., John W. Slocum. 1993. Unlearning the Organization. **Organizational Dynamics**. c. 22. s. 2: 67-79.
- Meade, Robert D. 1967. An Experimental Study of Leadership in India. **The Journal of Social Psychology**. c. 72. s. 1: 35-43.
- Meindl, James. R., Sanford. B. Ehrlich. 1987. The Romance of Leadership and the Evaluation of Organizational Performance. **Academy of Management Journal**. s. 30. s. 1: 91-109.
- Mild, Andreas, Alfred Taudes. 2007. An Agent-Based Investigation into the New Product Development Capability. **Computational and Mathematical Organization Theory**. c. 13. s. 3: 315-331.
- Miller, Danny. 1983. The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. **Management Science**. c. 29. s. 7: 770-791.
- Mintzberg, Henry. 1987. The Strategy Concept I : Five Ps For Strategy. **California Management Review**. c. 30. s. 1: 11-24.
- Müceldili, Büşra, Haldun Turan, Oya Erdil. 2013. The Influence of Authentic Leadership on Creativity and Innovativeness. **Social and Behavioral Sciences**. c. 99: 673-681.
- Nambisan, Satish. 2003. Information Systems as a Reference Discipline for New Product Development. **MIS Quarterly**. c. 27. s. 1: 1-18.
- Nord, Walter. R., Sharon Tucker. 1987. **Implementing Routine and Radical Innovation**. Lexington, MA: Lexington Books. (Aktaran: Li, Haiyang, Kwaku Atuahene-Gima. 2001. Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. **Academy of Management Journal**. c. 44. s. 6: 1123-1134.
- Norrgrén, Flemming, Joseph Schaller. 1999. Leadership Style: Its Impact on Cross-Functional Product Development. **Journal of Product Innovation Management**. c. 16. s. 4: 377-384.
- Ogbonna, Emmanuel, Lloyd C. Harris. 2000. Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. **Int. J. of Human Resource Management**. c. 11. s. 4: 766-788.
- Ormanidhi, Orges, Omer Stringa. 2008. Porter's Model of Generic Competitive Strategies. **Business Economics**. c. 43. s. 3: 55-64.
- Özşahin, Mehtap. 2011. Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi. Doktora Tezi. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Parris, Denise Linda, Jon Welty Peachey. 2013. A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. **Journal of Business Ethics**. s. 113. s. 3: 377-393.

- Pavitt, Keith. 1991. Key Characteristics of the Large Innovating Firm. **British Journal of Management**. c. 2: 41-50.
- Peng, David Xiaosong, Fujun Lai. 2012. Using Partial Least Squares in Operations Management Research: A Practical Guideline and Summary of Past Research. **Journal of Operations Management**. c. 30. s. 6: 467-480.
- Penrose, Edith. 1959. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: John Wiley. (Aktaran: Kor, Yasemin Y., Joseph T. Mahoney.2004. Edith Penrose's (1959) Contributions to the Resource-based View of Strategic Management. **Journal of Management Studies**. c. 41. s. 1:183-191).
- _____. 2009. **The Theory of the Growth of the Firm**, Fourth Edition (with a New Introduction by Christos N. Pitelis). New York: Oxford University Press.
- Porter, Michael. 1979. How Competitive Forces Shape Strategy. **Harvard Business Review**, March-April:137-56. (Aktaran: Barney, Jay B, Delwyn N. Clark. 2007. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press
- _____. 1980. **Competitive Strategy**. New York: Free Press.
- _____. 1985. **Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free Press.
- _____. 1998. **Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. New York: The Free Press.
- _____. 2001. The Value Chain and Competitive Advantage. **Understanding Business Processes**: 50-66.
- Prahalad, Coimbatore. K., Gary Hamel. (May- June) 1990. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**: 79-91.
- Preffer, Jeffrey. 1977. The Ambiguity of Leadership. **Academy of Management Review**. c. 1: 104-112.
- Rainey, David L. 2006. **Sustainable Business Development, Inventing the Future through Strategy, Innovation, and Leadership**. New York: Cambridge University Press.
- Rosenthal, Robert, Ralph L. Rosnow. 1991. **Essentials of Behavioral Research: Methods and Data Analysis** (c. 2). New York: McGraw-Hill.
- Rumelt, R. 1984. Towards a Strategic Theory of the Firm', in R. Lamb (ed). **Competitive Strategic Management**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall: 556-70. (Aktaran: Barney, Jay B, Delwyn N. Clark.2007. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press)

- Rush, Michael C., Jay C. Thomas, Robert G. Lord. 1977. Implicit Leadership Theory: A Potential Threat to the Internal Validity of Leader Behavior Questionnaires. **Organizational Behavior and Human Performance**. c. 20. s. 1: 93-110.
- Ryan, Richard M., Edward L. Deci. 2003. **On Assimilating Identities to the Self: A Self-Determination Theory Perspective on Internalization and Integrity within Cultures**. **Handbook of Self and Identity** Ed. M. R. Leary, J. P. Tangney: New York: Guilford. 253-272 (Aktaran: Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, Suzanne J. Peterson. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**. c. 34. s. 1: 89-126.)
- Sank, John K. 1989. Strategic Cost Management: New Wine, or Just New Bottles ? **Journal of Management Accounting Research**: 47-65.
- Schendel, Dan E., Kenneth J. Hatten. 1972. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. **Academy of Management**. c. 1: 99-102.
- Schilke, Oliver. 2014. On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. **Strategic Management Journal**. c. 35. s. 2: 179-203.
- Schilling, Melissa A., Charles W. L. Hill. 1998. Managing the New Product Development Process: Strategic Imperatives. **The Academy of Management Executive**(1993-2005). c. 12. s. 3: 67-81.
- Schindehutte, Minet, Michael H. Morris, Akin Kocak. 2008. Understanding Market-Driving Behavior: The Role of Entrepreneurship. **Journal of Small Business Management**. c. 46. s. 1: 4-26.
- Schriesheim, Chester A., Barbara J. Bird. 1979. Contributions of the Ohio State Studies to the Field of Leadership. **Journal of Management**. c. 5. s. 2: 135-145.
- Schriesheim, Chester A., Linda L. Neider. 1996. Path- Goal Leadership Theory: The Long and Winding Road. **Leadership Quarterly**. c. 7. s. 3: 317-321.
- Senge, Peter M. 1990. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Currency Doubleday.
- Shamir, Boas, Galit Eilam. 2005. What's your story? A Life-Stories Approach to Authentic Leadership Development . **The Leadership Quarterly**. c. 16. s. 3: 395-417.
- Sharma, Pramodita, James J. Chrisman. 1999. Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**: 11-27.
- Shrivastava, Paul. 1983. A Typology of Organizational Learning Systems. **Journal of Management Studies**. c. 20. s. 1: 7-28.

- Smircich, Linda, Gareth Morgan. 1982. Leadership: The Management of Meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**. c. 18. s. 3: 257-273.
- Snow, Charles C., Lawrence G. Hrebiniak. 1980. Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**. c. 25. s. 2: 317-336.
- Sobel, Michael. E. 1982. Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. **Sociological Methodology**. c. 13: 290-312.
- Stalk, George, Philip Evans, Lawrence E. Shulman. 1992. Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. c. 70. s. 2: 57-69.
- Stata, Ray. 1989. Organizational Learning - The Key to Management Innovation. **Sloan Management Review**. c. 30. s. 3: 63-74.
- Stogdill, Ralph M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. **The Journal of Psychology**. c. 25. s. 1: 35-71.
- _____. 1950. Leadership, Membership and Organization. **Psychological Bulletin**. 47: 1-14. (Aktaran.: Bryman, Alan. 2013. **Leadership and Organizations** (RLE: Organizations). Routledge.)
- _____. 1974. **Handbook of Leadership: A Survey of the Theory and Research**. New York: Free Press. (Aktaran: Greenwood, Ronald G. 1996. Leadership Theory: A Historical Look at its Evolution. **The Journal of Leadership Studies**. c. 3. s. 1: 3-16.)
- Stogdill, Ralph M., Alvin E. Coons. 1957. **Leader Behavior: Its Description and Measurement**(Research Monograph Number 88). Ohio State University Bureau of Business Research.
- Teece, David J., Gary Pisano, Amy Shuen. 1997. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. c. 18. s. 7: 509-533.
- Tenenhaus, Michel, Vincenzo. E. Vinzi, Yves-Marie Chatelin, Carlo Lauro. 2005. PLS Path Modeling. **Computational Statistics & Data Analysis**. c. 48. s. 1: 159-205.
- Thietart, Raymond-Alain, Bernard Forgues. 1995. Chaos Theory and Organization. **Organization Science**. s. 6. s. 1: 19-31.
- Thompson, Bruce. 2004. **Exploratory and Confirmatory Factor Analysis: Understanding Concepts and Applications**. Washington, DC: American Psychological Association.
- Triandis, Harry C. 1995. **Individualism and Collectivism**. Boulder, CO: Westview Press.
- TDK. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. [25.03.2020]. <https://sozluk.gov.tr/>

- Ulrich, Dave, Todd Jick, Mary Ann Von Glinow. 1993. High-Impact Learning: Building and Diffusing Learning Capability. **Organizational Dynamics**. c. 22. s. 2: 52-66.
- Ulrich, Dave, Dale Lake. 1991. Organizational Capability: Creating Competitive Advantage. **Academy of Management Executive**. c. 5. s. 1: 77-92.
- Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze. 2013. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Vecchio, Robert P. 2003. Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads. **Human Resource Management Review**. c. 13: 303-327.
- Venkatraman, N. 1989. Strategic Orientation of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, and Measurement. **Management Science**. c. 35. s. 8: 942-962.
- Venkatraman, N., Vasudevan Ramanujam. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. **The Academy of Management Review**. c. 11. s. 4: 801-814.
- Vroom, Victor. H. 1976. **Leadership**. In M. D. Dunnette (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology** (pp. 1527–1551). Chicago, IL: Rand McNally.
- Vroom, Victor. H., Arthur G. Jago. 1988. **The New Leadership: Managing Participation in Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall., 1988.
- _____. 2007. The Role of the Situation in Leadership. **American Psychologist**. c. 62. s. 1: 17-24.
- Vroom, Victor H., Philip W. Yetton. 1973. **Leadership and Decision-Making**. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
- Vugt, Mark Van. 2006. Evolutionary Origins of Leadership and Followership. **Personality and Social Psychology Review**. c. 10. s. 4: 354-371.
- Walumbwa, Fred O., Bruce J. Avolio, William L. Gardner, Tara S. Wernsing, Suzanne J. Peterson. 2008. Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. **Journal of Management**. c. 34. s. 1: 89-126.
- Wamba, Samuel Fosso, Rameshwar Dubey, Angappa Gunasekaran, Shahriar Akter. 2019. The Performance Effects of Big Data Analytics and Supply Chain Ambidexterity: The Moderating Effect of Environmental Dynamism. **International Journal of Production Economics**.
- Wernerfelt, Birger. 1984. A Resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**. c. 5. s. 2: 171-180.
- _____. 1989. From Critical Resources to Corporate Strategy. **Journal of General Management**. c. 14. s. 3: 4-12.

- Wetzels, Martin, Gaby Odekerken-Schröder, Claudia Van Oppen. 2009. Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. **MIS Quarterly**. c. 33. s. 1: 177-195.
- Wofford, J.C., Vicki L. Goodwin, J. Lee Whittington. 1998. A Field Study of A Cognitive Approach to Understanding Transformational and Transactional Leadership. **The Leadership Quarterly**. c. 9. s. 1: 55-84.
- Wren, Daniel A., Arthur G. Bedeian. 2009. **The Evolution of Management Thought**, Sixth Edition. US: John Wiley & Sons.
- Yeung, Arthur K., David O. Ulrich, Stephen W. Nason, Mary Ann Von Glinow. 1999. **Organizational Learning Capability (Generating and Generalizing Ideas with Impact)**. New York: Oxford University Press.
- Yu, Bo, Shengbin Hao, David Ahlstrom, Steven Si, Dapeng Liang. 2014. Entrepreneurial Firms' Network Competence, Technological Capability, and New Product Development Performance. **Asia Pacific Journal of Management**. c. 31. s. 3: 687-704.
- Yukl, Gary. 2013. **Leadership in Organizations**, Eighth Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Zahra, Shaker, Dennis M. Garvis. 2000. International Corporate Entrepreneurship And Firm Performance: The Moderating Effect Of International Environmental Hostility. **Journal Of Business Venturing**. c. 15. s. 5-6: 469-492.
- Zahra, Shaker A. 1991. Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. **Journal of Business Venturing**, c. 6. s. 4: 259-285.
- _____. 2010. Organizational Learning and Entrepreneurship in Family firms: Exploring the Moderating Effect of Ownership. **Small Business Economics**. c. 38. s. 1: 51-65.
- _____. 2011. Entrepreneurial Capability: Opportunity Pursuit and Game Changing. **In 3rd Annual Conference of the Academy of Entrepreneurship and Innovation**, June (15-17).
- Zahra, Shaker A., Daniel F. Jennings, Donald F. Kuratko. 1999. The Antecedents and Consequences of Firm-Level Entrepreneurship: The State of the Field. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 24. s. 2: 45-65.
- Zahra, Shaker A., Donald O. Neubaum, Galal M. El-Hagrassey. 2002. Competitive Analysis and New Venture Performance: Understanding the Impact of Strategic Uncertainty and Venture Origin. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 27. s. 1: 1-28.
- Zahra, Shaker A., Jeffrey G. Covin. 1995. Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. **Journal of Business Venturing**. c. 10. s. 1: 43-58.

- Zehir, Cemal, Avni Zafer Acar. 2005. Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri. **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. c. 7. s. 3: 15-34.
- Zhao, Fang. 2005. Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**. c. 11. s. 1: 25-41.
- Zhao, Yongbin, Yuan Li, Soo Hoon Lee, Long Bo Chen. 2011. Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning, and Performance: Evidence From China. **Entrepreneurship Theory and Practice**. c. 35. s. 2: 293-317.
- Zirger, Billie Jo, Modesto A. Maidique. 1990. A Model of New Product Development: An Emprical Test. **Management Science**. c. 36: 867-883.(Aktaran: Li, Haiyang, Kwaku Atuahene-Gima. 2001. Product Innovation Strategy and the Performance of New Technology Ventures in China. **Academy of Management Journal**. c. 44. s. 6: 1123-1134)

EKLER

Ek-1 Araştırma Anket Formu

Merhaba,

Bu Anket Formu, Sosyal Bilimler Enstitüsünde Yürütölmekte Olan **Hakiki Liderliğin, şirketin Öğrenme, Girişimcilik ve Yeni Ürün Geliştirme Yeteneği ile Firma Performansına Etkisi** isimli araştırmanın uygulama kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir amaca yönelik olup elde edilen sonuçlarla yönetim organizasyon alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasında, çalışanlarıyla ahenk içinde vizyon ve misyonunu gerçekteştiren organizasyonlara katkıda bulunmayı ümit ediyoruz.

Bu araştırma çalışması bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacak ve elde edilen sonuçlar işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde araştırmamıza katılan işletmelere gönderilecektir. Teşekkürler.

Saygılarımızla,

Danışman

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

Yıldız Teknik Üniversitesi İ.İ.B. Fakölteşi

İşletme Bölümü

İşletme Hakkında Genel Bilgiler					
İşletmenin Adı :		Faaliyet Alanı: ☐ Kamu ☐ Özel			
Faaliyet Alanının Sınırları :		☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası / Global			
Faaliyet Gösterdiği Sektör :		☐ Elektrik ve Telekomünikasyon_ ☐ Sağlık ☐ Deri Ürünleri, Ayakkabı ☐ Kimya Sektörü ☐ Gıda ürünleri ☐ Lojistik /Taşımacılık ☐ Hızlı Tüketim Malları ☐ Bilişim ☐ Giyim/Tekstil ☐ Dayanıklı Tüketim ☐ Otomotiv ve yan sanayi ☐ Metal ve metal ürünler ☐ Kağıt Ürünleri ve Basım ☐ Mobilya İmalatı ☐ Finans ve bankacılık ☐ Makine sanayi ☐ Diğer.....			
Çalışan Sayısı :					
İşletmenin Kuruluş Yılı :					
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler					
Adı ve Soyadı (zorunlu değil) :					
Çalıştığı Departman :		☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Satın alma ☐ Ar-Ge ☐ Diğer			
Unvanı / Statüsü :		☐ İşl. Sahibi/ ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici ☐ Alt düzey yönetici ☐ Beyaz yakalı çalışan			
Yaşı :		Cinsiyeti :			
Eğitim Durumu :		☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora			
Aşağıdaki sorular yöneticiniz ve şirketiniz ile ilgili genel algılarınızı ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Kısmen katılıyorum (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir					
Öz farkındalık	1	2	3	4	5
1. Liderim kendi zayıf yönlerinin farkındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Liderim kendi güçlü yönlerinin farkındadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Kendisini daha iyi tanıyabilmek için sürekli geri bildirim ister.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Kendisiyle ilgili sahip olduğu düşüncelerini inkâr etmez.	☐	☐	☐	☐	☐
Bilgiyi Dengeli Değerlendirme	1	2	3	4	5
5. Liderim karar vermeden önce başkalarının fikirlerini de alır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Liderim kendisiyle hem fikir olmayan insanları da dikkatlice dinler.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Başkalarına zarar verecek şekilde kendi doğru bildiğinde ısrar etmez.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Karar vermeden önce başkalarının düşüncelerini çok dikkatli bir şekilde dinler.	☐	☐	☐	☐	☐
İçselleştirilmiş Ahlak Anlayışı	1	2	3	4	5
9. Liderimin davranışları kendi temel değerlerini yansıtır.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Liderim başkalarının kendisi üzerinde baskı kurmasına izin vermez.	☐	☐	☐	☐	☐
11. İhtilafli durumlarda diğer insanlar onun ne düşüncede olacağını bilirler.	☐	☐	☐	☐	☐

12. Lider olarak yaptığı davranışlarını ahlaki değerleri yönlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
İlişkilerde Şeffaflık	1	2	3	4	5
13. Liderim fikirlerini açıkça paylaşır.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Liderim kendisini olduğu gibi tanıtır.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Başkalarına kendisini olduğundan farklı göstermez.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Hatası olduğunda kabul eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular sizin şirketinizin öğrenme yeteneği, girişimcilik yeteneği ve yeni ürün geliştirme yeteneği ile ilgili sorulardan oluşmaktadır. Bu ölçekte; (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.					
Öğrenme Yeteneği	1	2	3	4	5
1. Ortaya çıkan değişimler, problemler, zorluklar ile iç ve dış çevredeki fırsatları keşfetme yeteneğimiz vardır	☐	☐	☐	☐	☐
2. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler yaratma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için mevcut alternatifler arasından uygun seçimler yapabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Keşfedilmiş değişimler, problemler, zorluklar ve fırsatlarla başa çıkabilmek için yeni fikirler ve bilgileri uygulamaya koyabilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bir alandaki faydalı fikir, deneyim, bilgi ve uygulamaları işletme içinde ilgili diğer alanlara transfer edebilme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bitmiş işler ve geçmiş deneyimlerin bilgilerinden geri dönüt alarak faydalanma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Dış çevreden ihtiyaç duyduğumuz bilgileri elde etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Elde ettiğimiz anlamlı bilgilere katkıda bulunma yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bilgi ve tecrübelerden tanımladığımız, elde ettiğimiz, geliştirdiğimiz bilgileri tasnif ederek muhafaza etme yeteneğimiz.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Son 3 senede örgüt mensupları bazı kritik yetenek ve beceriler elde etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Girişimcilik Yeteneği	1	2	3	4	5
11.Şirketimizde Ar-Ge, teknolojik liderlik ve yenilikçilik üzerine güçlü bir vurgu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
12.Şirketimizde geri dönüş değeri olan ama yüksek risk içeren projeler için uygulama eğilimi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.Rakiplerimizin hamlelerine cevap verme eğilimimiz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

14.Şirketimizin lider olmaya, her zaman yeni ürün, hizmet ve teknolojileri müşteri sunmaya eğilimi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
15.Rakipleri piyasadan sil rekabet modeline eğilimimiz vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni Ürün geliştirme Yeteneği	1	2	3	4	5
16. Ürün geliştirmeden sonra, bu ürünün en yakın rakibin ürününe ya da firmamızın önceki ürünlerine göre çok daha az teknik problemin bulunma seviyesi	☐	☐	☐	☐	☐
17. Ürünün tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri alanlarını bulmada üstün bir başarı gösterilmesi	☐	☐	☐	☐	☐
18. Grubun, ürünün tüketicilerin tatminsiz olduğu problemleri yönlerini düzeltmede üstün bir başarı göstermesi	☐	☐	☐	☐	☐
19. Takım elemanlarının temel bir faaliyetten hemen önce yüz yüze görüşme, telefon görüşmesi veya e-mail kullanarak bilgiyi anında paylaşmaları	☐	☐	☐	☐	☐
Aşağıdaki sorular şirketinizin performansı ile ilgilidir. Şirketinizin son üç yıl içerisindeki mali ve büyüme performansınızı rakiplerinize kıyasla değerlendiriniz (1) Kesinlikle katılmıyorum 2) Kısmen katılıyorum (3) Kararsızım 4) Katılıyorum ve (5) Tamamen Katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.)					
İşletmenizin Mali ve Büyüme Performansı	1	2	3	4	5
1.Öz sermayenize oranla ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐
2.Vergi öncesi ortalama net karlılığınız	☐	☐	☐	☐	☐
3.Temel faaliyetlerinizle elde ettiğiniz net gelir	☐	☐	☐	☐	☐
4.Pazara sunduğunuz yeni ürünlerin finansal başarısı	☐	☐	☐	☐	☐
5.Finansal açıdan genel başarı düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐
6.Satışlarımızdaki yıllık ortalama artış	☐	☐	☐	☐	☐
7.Pazara sunduğumuz yeni ürün sayısındaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
8.Önde gelen rakiplerinize oranla pazar payınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
9.Çalışan sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
10.Yeni müşteri sayınızdaki artış	☐	☐	☐	☐	☐
11.Genel olarak pazardaki rekabet ortamındaki konumunuz	☐	☐	☐	☐	☐
12.Genel olarak karlılık düzeyiniz	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZ GEÇMİŞ

1984 yılında Akdağmadeni/ Yozgat'ta doğan İsa HEMEDAN ilk öğrenimini burada orta ve lise öğrenimini ise İzmir de tamamladıktan sonra astsubay naspedilmek üzere Ankara Muhabere Okuluna başlamış olup mezuniyeti sonrasında Türk Silahlı Kuvvetlerine ait çeşitli birlik ve kurumlarda astsubay olarak görev yapmıştır. 2008 yılında Eskişehir Anadolu Üniversitesi İşletme Bölümünü bitirmeyi müteakip İstanbul Beykent Üniversitesinde başlamış olduğu İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim yüksek lisansını 2011 yılında tamamlamıştır. 2016 yılında İstanbul'a atanmasını müteakip Yıldız Teknik Üniversitesinde İşletme Yönetimi alanında doktora eğitimine kayıt yaptırmış olup halen bu programa devam etmektedir. Evli ve iki çocuk babası olan İsa HEMEDAN İngilizce bilmektedir.