



**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**LİDERLİK TARZININ İNOVASYON İLE
İLİŞKİSİNDE REKABET AVANTAJININ ARACILIK
ROLÜ: DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Hüsnü DAYAN**

**Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Melih ATALAY**

İstanbul - 2021

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**LİDERLİK TARZININ İNOVASYON İLE
İLİŞKİSİNDE REKABET AVANTAJININ ARACILIK
ROLÜ: DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Hüsnü DAYAN**

**Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi Melih ATALAY**

İstanbul - 2021

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi Hüsnu DAYAN tarafından hazırlanan “**Liderlik Tarzının İnovasyon İle İlişkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü: Denizcilik Sektörü Örneği**” konulu çalışması jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 29/06/2021

İmzası

Jüri Üyesi: Tez Danışmanı Dr.Öğr.Üyesi Melih ATALAY
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Y. Mehmet YAHYAGİL (E)
Yeditepe Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. G. Banu DAYANÇ KIYAT
Haliç Üniversitesi

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Sezer CİHAN GÜNAYDIN
Gelişim Üniversitesi

Jüri Üyesi: Dr. Öğr. Üyesi Şahver Ömeraki ÇEKİRDEKÇİ
Haliç Üniversitesi

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hatice YORULMAZ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Vekil Müdür

Turnitin Orjinallik Raporu

İşleme kondu: 08-Haz-2021 13:24 +03

NUMARA: 1602766497

Kelime Sayısı: 31975

Gönderildi: 1

Doktora Hüsnü Dayan tarafından

Benzerlik Endeksi %10 ✓	Kaynağa göre Benzerlik
	Internet Sources: %9
	Yayınlar: %1
	Öğrenci Ödevleri: %4

alıntıları çıkar bibliyografyayı çıkar 1% > eşleşmeleri çıkar mod:
raporu hızlı görüntüle (klasik) Change mode yazdır yenile İndir

6% match (07-Haz-2021 tarihli internet)
<http://www.sssjournal.com>

1% match (25-Haz-2018 tarihli öğrenci ödevleri)
Submitted to Istanbul Aydın University on 2018-06-25

1% match (03-Eyl-2018 tarihli internet)
<http://acikerisim.selcuk.edu.tr:8080>

1% match (05-Haz-2015 tarihli internet)
<http://birimler.dpu.edu.tr>

1% match (02-Tem-2018 tarihli internet)
<http://cdn.hitit.edu.tr>

ÖZET İşletmelerin sektöründe tutunabilmeleri; müşteri potansiyelini artırabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için etkin yönetilmelerine, inovasyon davranışlarına ve rekabet stratejilerine bağlı olarak değişmektedir. Sektörde olan firmalar devamlılığını sağlayabilmek için inovatif davranış sergilemelidir. Rekabet avantajı, inovasyon ve yönetim birbiri ile iç içe ve önemli kavramlardır. Günümüzde, küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak iş dünyasında artan rekabet işletmeleri giderek daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık rolünü belirlemek amacıyla ele alınan bu çalışma, örneklem olarak İstanbul ilinde faaliyette bulunan denizcilik sektöründe çalışan 297 personeli kapsamaktadır. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler demografik, liderlik, rekabet avantajı ve inovasyonu içeren soruların yer aldığı anket tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalar ışığında hipotezler oluşturularak aracılık rolünün tespit edilmesinde Bootstrapping yönteminden testinden yararlanılmış ve sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır. Liderlik ve inovasyon arasında, liderlik ve rekabet avantajı arasında, rekabet avantajı ve inovasyon arasındaki etkinin önemli derecede etkili olduğu görülmüştür. Araştırmada, liderin rekabet avantajının aracılık yolu ile inovasyon performansını arttırmada kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Anahtar Kelimeler: İnovasyon, Rekabet avantajı, Liderlik, i ABSTRACT Businesses can hold on to their industry; It changes depending on their effective management, innovation behaviors and competitive strategies so that they can increase the customer potential and compete. Companies in the sector should exhibit innovative behavior in order to ensure their continuity. Competitive advantage, innovation and management are intertwined and important concepts. Nowadays, increasing competition in the business world as a natural result of globalization forces businesses to be more and more innovative. This study, which aims to determine the mediating role of competitive advantage in the relationship between leadership and innovation, includes 297 personnel working in the maritime sector operating in the province of Istanbul. In the study, in which the convenience sampling method was used, the data were obtained by a questionnaire technique

TEZ ETİK BEYANI

Doktora Tezi olarak sunduğum ‘‘Liderlik Tarzının İnovasyon İle İlişkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü: Denizcilik Sektörü Örneği’’ başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Dr.Öğr.Üyesi Melih ATALAY’ın sorumluluğunda tamamladığımı, verileri/örnekleri kendim topladığımı, deneyleri/analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı/yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim.

Hüsnü DAYAN

ÖNSÖZ

Tez çalışmam aşamasında bilgi ve birikim ile yol gösterici olan değerli tez danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Melih ATALAY'a, çalışmanın her aşamasında ilk günden itibaren akademik bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, desteğini benden esirgemeyen değerli hocam Doç. Dr. G.Banu DAYANÇ KIYAT'a ve tez izleme komitelerinde, tez savunma sınavında önemli katkılarıyla bizi yönlendiren, desteğini ve bilgisini esirgemeyen hocam Prof. Dr. Mehmet Yusuf YAHYAGİL'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Her ihtiyaç duyduğumda yanımda olan ve yardımını esirgemeyen Dr.Öğr.Üyesi Hasan Bora USLUER'e, Ali Gökhan BORA'ya, Dr. Tibet Tebriz URMAK'a, Dr. Levent YÜCEL'e ve Dr. Engin ÇAKICI'ya teşekkür ediyorum. Son olarak bu tez çalışmamı, bu zorlu süreçte bana olan güven ve desteğini hiç esirgemeyen ve hayallerimin peşinde koşmama yardımcı olan sevgili eşim Aysun DAYAN ve biricik oğlum Ali Egemen DAYAN'a, annem Sultan DAYAN, babam Ali DAYAN ve kardeşim Fevzi DAYAN'a sonsuz teşekkürler ediyorum. Gelecekte hayallerinin peşinde koşarak mutlu bir yaşam sürmesi dileğiyle gözümün nuru oğlum Ali Egemen DAYAN'a ve ülkemizin, milletimizin güvenliği için canlarını hiçe sayarak görev yapan tüm Mehmetçiklere ithaf ediyorum.

İstanbul, Haziran 2021

Hüsnü DAYAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ ETİK BEYANI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
KISALTMALAR	vi
ŞEKİLLER	vii
ÇİZELGELER	viii
ÖZET	x
ABSTRACT.....	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. LİDERLİK KAVRAMI: TANIMLAR, İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ VE TEMEL YAKLAŞIMLAR.....	4
2.1. Lider ve Liderlik Tanımı	4
2.2. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri	7
2.3. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	8
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı.....	8
2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar.....	11
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	12
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	13
2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi	14
2.3.2.4. Mc Gregor X ve Y Kuramları	16
2.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli	17
2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları	19
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı.....	20
2.3.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans).....	20
2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	21
2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı	21
2.3.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı	23
2.4. Temel Liderlik Davranış Biçimleri.....	24
2.4.1. Demokratik ve Katılımcı Liderlik	25
2.4.2. Otoriter Liderlik	26
2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik	27
2.5. Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları	28
2.6. Liderlik İle İlgili Yeni ve Özel Yaklaşımlar.....	31
2.6.1. Karizmatik Liderlik	31
2.6.2. Transaksiyonel Liderlik.....	32
2.6.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik	33

2.6.4. Öğretimsel Liderlik	33
2.6.5. Kültürel Liderlik.....	34
2.6.6. Süper Liderlik.....	35
2.6.7. Etik Liderlik	35
2.6.8. Vizyoner Liderlik	37
2.6.9. Politik Liderlik	37
2.6.10. Stratejik Liderlik.....	38
2.6.11. Dini Liderlik	39
2.6.12. Hizmetkar Liderlik	40
2.6.13. Destekleyici Liderlik	41
2.6.14. Araçsal Liderlik	43
3. REKABET.....	44
3.1. Rekabet Kavramı ve Tanımı.....	44
3.2. Rekabeti Etkileyen Faktörler	47
3.3. Rekabet Gücü	50
3.4. Rekabet Avantajları	53
3.5. Rekabet Stratejisi.....	55
3.5.1. Porter'ın Rekabet Stratejisi	57
3.5.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejisi	61
4. İNOVASYON.....	67
4.1. İnovasyon Tanımı	67
4.2. İnovasyonun Önemi.....	70
4.3. İnovasyon İle İlişkilendirilen Kavramlar.....	70
4.4. İnovasyon Süreci	72
4.5. İnovasyon Türleri	73
4.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu	74
4.5.2. Süreç İnovasyonu	74
4.5.3. Pazarlama İnovasyonu.....	75
4.5.4. Organizasyonel İnovasyon	76
4.6. İnovasyon Stratejileri.....	77
4.6.1. Saldırgan Strateji	78
4.6.2. Savunmacı Strateji.....	79
4.6.3. Taklitçi Strateji	79
4.6.4. Geleneksel Strateji.....	80
4.7. İşletmelerde İnovasyonun Gerekliliği	80
5. GEREÇ VE YÖNTEM.....	82
5.1. Araştırmanın Amacı	82
5.2. Araştırmanın Modeli.....	82
5.3. Evren ve Örneklem	83
5.4. Veri Toplama Aracı	84
5.5. Araştırmanın Yöntemi	85
5.6. Araştırmanın Hipotezleri	86
5.6.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Model.....	86
5.6.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Model.....	89
6. BULGULAR.....	91
6.1. Demografik Veriler.....	91
6.2. Kaiser Mayer Olkin Analizleri	93
6.3. Cronbach Alfa Analizleri.....	94

6.4. Faktör Analizleri.....	96
6.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi	96
6.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	100
6.5. Çalışmadaki Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Normallik Testi	103
6.6. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	105
6.7. Ölçeklerin Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular	106
6.7.1. Ölçeklerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması.....	106
6.7.2. Ölçeklerin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	108
6.7.3. Ölçeklerin Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması	109
6.7.4. Ölçeklerin Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Karşılaştırılması....	110
6.8. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular	111
6.8.1. Liderin İnovasyona Olan İlişkisinin İncelenmesi.....	114
6.8.2. Liderin Rekabet Avantajına Olan İlişkisinin İncelenmesi.....	114
6.8.3. Rekabet Avantajının İnovasyona Olan İlişkisinin İncelenmesi.....	114
6.8.4. Liderin Rekabet Avantajı Aracılık Rolüyle İnovasyona Olan İlişkisinin İncelenmesi.....	115
7. SONUÇLAR.....	118
8. ÖNERİLER	129
9. KAYNAKÇA	131
10. EKLER.....	147
11. ÖZGEÇMİŞ.....	152

KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
KMO	: Kaiser Mayer Olkin
LDTA	: Lider Davranışı Tanımlama Anketi
OECD	: The Organisation for Economic Co-Operation and Development
TDK	: Türk Dil Kurumu

ŞEKİLLER

Sayfa No.

Şekil 2.1.	Katz ve Kahn'a Göre Liderliğe İhtiyaç Duyulmasının Çeşitli Nedenleri..	7
Şekil 2.2.	Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	8
Şekil 2.3.	Yönetim Biçimleri Yaklaşımı	15
Şekil 2.4.	P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi	22
Şekil 2.5.	Gücün Kaynakları ve Koşulları	29
Şekil 3.1.	Rekabet Döngüsü	47
Şekil 3.2.	Porter'in Rekabet Stratejisi Çarkı	58
Şekil 3.3.	Porter'in Rekabet Stratejisi Formülü	59
Şekil 3.4.	Stratejik Avantaj	61
Şekil 4.1.	İnovasyon Süreci.....	72
Şekil 5.1.	Model	83
Şekil 5.2.	H1 Modeli	87
Şekil 5.3.	H2 Modeli	88
Şekil 5.4.	H3 Modeli	89
Şekil 5.5.	H4 Modeli	90
Şekil 5.6.	Modelin Bootstraping Yöntemi Test Sonuçları	113
Şekil 6.1.	İnovasyon Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı	100
Şekil 6.2.	Rekabet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı	101
Şekil 6.3.	Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı.....	102

ÇİZELGELER

	Sayfa No.
Çizelge 2.1. Liderin Özellikleri	10
Çizelge 2.2. X ve Y Teorisi Temel Özellikleri.....	17
Çizelge 2.3. Durumsallık Çerçevesinden Normatif Liderlik Biçimleri.....	24
Çizelge 3.1. Rekabet Gücü Kavramı İle İlgili Yapılan Tanımlamalar	52
Çizelge 3.2. Rekabet Avantajı Boyutları İle İlgili Yapılan Tanımlamalar	55
Çizelge 6.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	92
Çizelge 6.2. İnovasyon Ölçeğın Kaiser-Meyer Olkin Analizi Sonuçları	93
Çizelge 6.3. Rekabet Ölçeğın Kaiser-Meyer Olkin Analizi Sonuçları.....	94
Çizelge 6.4. Liderlik Ölçeğın Kaiser-Meyer Olkin Analizi Sonuçları.....	94
Çizelge 6.5. İnovasyon Ölçeğın İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach - α Analizi Sonuçları.....	95
Çizelge 6.6. Rekabet Ölçeğın İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach - α Analizi Sonuçları.....	95
Çizelge 6.7. Liderlik Ölçeğın İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach - α Analizi Sonuçları.....	96
Çizelge 6.8. İnovasyon Ölçeğı Faktör Analizi Sonuçları	97
Çizelge 6.9. Rekabet Ölçeğı Faktör Analizi Sonuçları.....	98
Çizelge 6.10. Liderlik Ölçeğı Faktör Analizi Sonuçları.....	99
Çizelge 6.11. İnovasyon Ölçeğı Uyum İyiliği Değerleri.....	101
Çizelge 6.12. Rekabet Ölçeğı Uyum İyiliği Değerleri	102
Çizelge 6.13. Liderlik Ölçeğı Uyum İyiliği Değerleri	103
Çizelge 6.14. Çalışmadaki Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Normallik Testi Sonuçları	103
Çizelge 6.15. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular	105
Çizelge 6.16. Liderliğin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi.....	106
Çizelge 6.17. İnovasyonun Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi.....	107
Çizelge 6.18. Rekabet Avantajının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi	107

Çizelge 6.19. Liderliğin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi	108
Çizelge 6.20. Ölçeklerin Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi	109
Çizelge 6.21. Katılımcıların Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi	110
Çizelge 6.22. Ölçeklerin Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi	111
Çizelge 6.23. Liderin Rekabet Avantajı Aracılık Rolüyle İnovasyona Olan İlişkisinin Bootstrapping Yöntem Test Sonuçları	113
Çizelge 6.24. Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	115
Çizelge 6.25. Hipotezlere Ait Özet Sonuçlar	115



ÖZET

LİDERLİK TARZININ İNOVASYON İLE İLİŞKİSİNDE REKABET AVANTAJININ ARACILIK ROLÜ: DENİZCİLİK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

İşletmelerin sektöründe tutunabilmeleri; müşteri potansiyelini artırabilmeleri ve rekabet edebilmeleri için etkin yönetilmelerine, inovasyon davranışlarına ve rekabet stratejilerine bağlı olarak değişmektedir. Sektörde olan firmalar devamlılığını sağlayabilmek için inovatif davranış sergilemelidir. Rekabet avantajı, inovasyon ve yönetim birbiri ile iç içe ve önemli kavramlardır. Günümüzde, küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak iş dünyasında artan rekabet işletmeleri giderek daha yenilikçi olmaya zorlamaktadır. Liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık rolünü belirlemek amacıyla ele alınan bu çalışma, örneklem olarak İstanbul ilinde faaliyette bulunan denizcilik sektöründe çalışan 297 personeli kapsamaktadır. Kolayda örneklem yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler demografik, liderlik, rekabet avantajı ve inovasyonu içeren soruların yer aldığı anket tekniğiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiksel paket programı ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için açılımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ulusal ve uluslararası literatürdeki çalışmalar ışığında hipotezler oluşturularak aracılık rolünün tespit edilmesinde Bootstrapping testinden yararlanılmış ve sonuçlar bu doğrultuda yorumlanmıştır. Liderlik ve inovasyon arasında, liderlik ve rekabet avantajı arasında, rekabet avantajı ve inovasyon arasındaki etkinin önemli derecede etkili olduğu görülmüştür. Araştırmada, liderin rekabet avantajının aracılık yolu ile inovasyon performansını arttırmada kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler:İnovasyon, Liderlik, Rekabet Avantajı.

ABSTRACT

THE MEDIATING ROLE OF COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE WITH INNOVATION: MARITIME INDUSTRY EXAMPLE

Businesses can hold on to their industry; It changes depending on their effective management, innovation behaviors and competitive strategies so that they can increase the customer potential and compete. Companies in the sector should exhibit innovative behavior in order to ensure their continuity. Competitive advantage, innovation and management are intertwined and important concepts. Nowadays, increasing competition in the business world as a natural result of globalization forces businesses to be more and more innovative. This study, which aims to determine the mediating role of competitive advantage in the relationship between leadership and innovation, includes 297 personnel working in the maritime sector operating in the province of Istanbul. In the study, in which the convenience sampling method was used, the data were obtained by a questionnaire technique including questions including demographic, leadership, competitive advantage and innovation. The data obtained were analyzed with the statistical package program. Exploratory factor analysis and confirmatory factor analysis were performed to test the validity and reliability of the scales used in the study. In the light of the studies in the national and international literature, the Bootstrapping test was used to determine the mediating role by creating hypotheses and the results were interpreted accordingly. The influence between leadership and innovation, between leadership and competitive advantage, between competitive advantage and innovation has been found to be significantly influential. In the research, it has been determined that the leader has a partial intermediary role in increasing the innovation performance through mediation of competitive advantage.

Keywords: Innovation, Leadership, Competitive Advantage.

1. GİRİŞ

Firmanın karlılık, diğer firmalarla rekabet edebilmesi inovasyon odaklı hareket etmesi ve verimlilik sağlayabilmesi için etkili bir liderliğin varlığı gereklidir. Liderin firma üzerindeki inovasyon etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Liderin davranışları çalışanları etkilemekte ve rol model olarak lideri örnek aldıkları görülmektedir (Lussier and Achua, 2007:25). İnovasyon yeni fikirler oluşturabilmektir. Liderlik etmiş önemli kişilikler incelendiğinde en önemli özelliklerinin yeniliklere açık ve risk almaktan korkmayan kişiler olduğu söylenebilir. Bu sebeple firmalarda inovasyon faaliyetlerinin oluşabilmesi ve oluşan inovasyonun devam ettirilebilmesi için firmalara liderlik eden kişilere bağlıdır (Adams et al., 2006:27-28). İşletmelerde, inovasyonu geliştirmek için çalışanların, yeni fikirler üretmesi ve bunları çekinmeden sunmaları ve gerekli teşviklerin sağlanarak çalışanlara kendi kararlarının alabilecekleri izinler verilmekle birlikte inovasyon süreçlerini etkin yönetme ve entegre etme becerisine sahip bir liderlik tarzına sahip olunmalıdır (Mumford, 2000:340-341; Halbesleben et al, 2003: 449).

İnovasyon günümüzde yadsınamaz bir gerçektir. Bugün sahip olduğumuz tüm teknolojilerin temeli inovasyona dayanmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde gerçekleşen inovasyonlar yalnızca teknolojik gelişmeyi değil toplumsal ve kültürel gelişmeyi de etkilemiştir. Bu sebeple, inovasyon yalnızca teknik bir olgu değil aynı zamanda sosyal, kültürel ve psikolojik bir olgudur. Zira iletişim, kültürel, medya, ulaşım ve benzeri pek çok inovasyonlar toplumların olduğu kadar bireylerin de algılama biçimlerini etkilemiş ve değiştirmiştir ve değiştirmeye devam etmektedir.

Yenilik kavramı en geniş manasıyla Schumpeter tarafından tanımlanmıştır. Schumpeter; yeniliğin, yeni firmalar ve girişimciliğin yaratıcı yıkımın sonucunda oluştuğunu ve yenilik kavramının girişimcilik tanımının temelinde bulunduğunu savunmaktadır (Oecd and Eurostat,2006:33). Schumpeterci bakış açısında girişimci; yeni mal ve hizmetler üretme, yeni süreç geliştirme, yeni ihracat pazarları bulma, yeni bir örgüt yapısı oluşturma gibi işletme açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut sistemi yıkan kişidir. Yenilikçiliğin ancak yeni bir teknolojinin, ürünün,

pazarın, üretim sürecinin yada örgütsel yapının pazarda varolan ürünlere ve örgütsel uygulamalara açık olarak alternatif olması durumunda gerçekleşecektir (Duran ve Saraçoğlu,2009:59).

Firmalar daha başarılı olmak için uyguladıkları rekabet stratejileri etkili bir rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabet yaşadığı piyasalarda uyguladıkları rekabet stratejileriyle daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. İşletmelerin bu stratejileri uygularken liderlik tarzları da etkili olmaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olmak ve stratejilerini oluşturmak için iyi bir lidere ihtiyacı vardır. Bu sebeple, liderlik tarzları ve rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı merak uyandırmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlik, stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında kilit bir rol oynamaktadır (Gönen, 2019:39-40).

İnovasyon ve rekabet arasındaki ilişki, ekonomik büyüme ve kalkınmanın merkezinde yer almaktadır. Rekabet ve yenilik birbirini etkiler. Rekabet, inovasyon girişimleri için bir itici güçtür ve rekabeti daha yoğun hale getirerek destekler. Firmaların rekabetçi bir pazarda ayakta kalabilmek için yenilikleri takip etmeli ve benimsemeli veya kendileri de yenilikçi olmalıdır. Değişen rekabet koşulları ve dinamik pazar yapısı yeni kaynaklar bulmaya itmektedir. Porter'a göre, ucuz işgücü veya ölçek ekonomisiyle avantaj elde etmek geçmişte kalmıştır. Günümüzde en önemli değişken yeniliktir. Modern uluslararası ticaret teorileri, ülkelerin yenilik ve yenilik yatırımları yapma kapasitesine dayanmaktadır. Üretim veya dağıtım için yeni yollar ve yeni ürünler geliştirebilen firmalar rekabetçi üstünlüğe sahip olarak büyüme ve devamlılığını sağlayarak pazarda farklılaşacaktır. Yenilik, firmalarda verimlilik ve kar marjı artırarak büyüme sağlar. Ayrıca, temel unsurların memnuniyetini artırmaya aracılık eder. İnovasyonun sağladığı rekabet avantajı, istihdamda, gelirden ve refah kazançlarında artışa neden olur (Porter,1998:12; Tracey et al., 1999:415-417; Dereli, 2015:1367).

Bilgi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler tüm sektörlerde hızlı bir değişim yaratmıştır. Bu değişim mal veya hizmeti satın almak isteyen tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerinin kısa sürede değişmesine neden olmuştur. Mal ve hizmet üretenlerin bu değişime en kısa sürede yanıt vermesi, hatta beklentilerin ötesine geçmeleri varoluşlarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir yükümlülük haline gelmiştir. Denizcilik sektörü tarafından müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi anlayacak ve bu beklentilere en kısa sürede yanıt verecek kuruluşlar olması için güçlü rekabet edebilme davranışına sahip firmaların olması ve çalışanların liderin önderliğinde

inovasyonun etkisiyle yeni hizmet ve ürünlerin üretilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Günümüzde işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri ve diğer firmalarla rekabet edebilmeleri için etkin yönetilmelerine, inovatif davranışlara bağlı olarak değişmektedir. Piyasada yer alan mevcut işletmeler konumunu korumak ve gelişmek için inovatif düşünmek zorundadır. Rekabet, inovasyon ve yönetim birbiri ile iç içe geçmiş aynı zamanda önemli kavramlardır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı, liderlik, rekabet ve inovasyon kavramaları arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenerek analiz edilmesidir. Bu olgular arasında bir neden sonuç ilişkisi bulunup bulunmadığını tespit etmek çalışmanın temel amacını teşkil etmektedir.

Bu doğrultuda oluşturulan anket yoluyla katılımcılara sorular sorulmuştur. Anket sonucunda elde edilen verilerle değişkenler arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılacaktır.

2. LİDERLİK KAVRAMI: TANIMLAR, İHTİYAÇ DUYULMA NEDENLERİ VE TEMEL YAKLAŞIMLAR

Liderlik insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıkmış fakat yirminci yüzyılın başlarından itibaren araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmalarda liderler üstün kişiler olarak tanımlanmış daha sonra farklı etmenler üzerinde durulmuştur. Yani liderlik sosyoloji, psikoloji, davranış bilimleri vb. gibi disiplinlerle bilgi yönetimi, toplam kalite yönetimi, kaizen gibi akımlarla birlikte araştırılmaya başlanmıştır.

2.1. Lider ve Liderlik Tanımı

Lider kavramı, sosyal bilimlerin farklı birçok alanına da (siyaset, yönetim, tarih, sosyoloji, psikoloji vb.) girmesi ve bu alanlarda yapılan birçok araştırma çalışmalarına rağmen tanımı için tam anlamıyla ortak bir uzlaşma paydasında bulunulmamaktadır. Bu paydaların içeriği incelendiğinde ise liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır (Hughes et al., 1999:8).

Lider ve liderlik kavramın geçmişten günümüze bir olgu olarak karşımızda olmasına rağmen tasvir anlamında kabul edilmiş bir tanımının olmadığı görülmektedir. Lider kişi, makam, ünvan veya bir topluluktaki davranış biçimindeki yönetsel davranışlarla birleştirerek liderliğin özelliğinden faydalanmaktadır. Asıl olarak liderlikten tam olarak bahsedebilmek için bir grup ve bu grubu etkileyen bir önderin olması gerekmektedir. Buradaki iyi ya da kötü etkilenme lideri ortaya çıkarmaktadır. Lider; grup üyelerini en çok dinleyen, onlara tavsiye ve önerileri ile etkileyen, insanları ya da paydaşları bir arada tutarak motivasyonu sağlayan kişidir. Liderlik ise kişi ya da grupları belli koşullar altında hedefe ulaşmak üzere yöneltme sürecidir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere liderlik üye, paydaş ya da insanları amaçlanan bir hedef doğrultusunda yöneltmektir. Yöneltme, liderin sahip olduğu güç ile doğru orantılıdır. Lider gücünü, fark yaratacak özelliklerinden, davranışlarından, öngörü, bilgi, yetenek ve otorite ile grup içerisindeki saygınlığı ile elde edebilir. Güç yetkisini ve bu yetkinin sürdürülebilirliğini sağlamak için yasaların vermiş olduğu

yetkisini ödül ve ceza aracı olarak da kullanabilir. Globalleşen dünyada farklılaşan yönetsel kurallara göre liderlik kavramı da değişiklik göstermektedir. Klasik örgüt kuramına göre liderlik, örgütün hedeflediği amaçlar doğrultusunda yönetsel olarak mutlak bir otorite ile sağlanır. Bu yönetsel olguda lider liyakat durumuna göre seçilir ve tektir. Davranışçı kurama göre ise lider, iletişim ve diyaloga önem verir ve grubun ihtiyaçları doğrultusunda taleplerini karşılar. Sistem kuramında ise lider yönetsel organizasyonun bir bölüm şefi olarak alt ve üst sistem arasındaki koordine dengesini sağlamaktadır. Liderlik sadece yönetimin üst kademeleri için bir olgu söz konusu olmayıp, organizasyonun her aşamasında söz edilebilir. Örnek olarak bir fabrikada üst düzey yöneticinin liderliğinden bahsedilirken, yine aynı fabrikada organizasyon anlamında bölüm kıdemlisi ustabaşının da liderliğinden bahsedilebilir. Bu iki örnek arasındaki tek fark liderlere bağlı grup ve kişi sayısı, koşullar dahilinde amaçların ve hedeflerin niteliği ve yetkisidir. İçinde bulunulan çevre lideri her daim etkilemektedir. Liderlikte çevre faktörü çok önemli bir etmen olduğu gibi topluluğu oluşturan bireylerin beklentileri, otoriteye karşı tutum ve davranış gibi faktörler liderleri etkilemektedir (Kılıç,2009:97-99).

“Liderlik” aslında kişinin yetenek, beceri ve inandırma gücüyle bağlantılıdır. “Liderlik etme” kişinin diğer kişileri etkilemesi ve liderlik yeteneğini kullanmasıdır (Dilts, 1996:123).

Bütün bu anlatılanlardan yola çıkarak tek bir boyutta ele alınamayacak kadar geniş bir kavram olan liderliğin tanımlarının bazıları şu şekildedir:

Liderliğin temeli, güven uyandırmaktır (Maxwell,2010:53).

Liderlik, insanları belirlenmiş hedefler doğrultusunda yöneltmeye ikna etmektir (Davis, 1988:141).

Liderlik, karşılıklı amaçlara dayalı lider ile takipçileri arasındaki etkileşimdir (Rost, 1991:102).

Takipçilerini belirli hedeflere ulaştırmak için, onları harekete geçirmek için bilgi ve yeteneklerin birikimidir (Eren, 1998:465).

Bireylerin sorunları çözebilme yeteneğini gerektiren karmaşık bir performans alanıdır (Hedlund et al., 2003:121).

İnsanların, ekonomik ve siyasal güç değerleri kullanarak belirledikleri hedeflere ulaşmak için takipçilerini harekete geçirmeleridir (Burns, 1978:425).

Liderlik kişilik özelliği, belli bir makamın niteliği ve davranış türü olarak kullanılmıştır (Çelik, 2000:42).

Liderlik; kısaca, yol gösterme niteliği olarak tanımlanabilir. Liderlik; belirli amaca ulaşmak için kişi ve grupları isteklendirme yeteneğidir (Kaya, 1991: 138).

Liderlik sürecinin; lider, izleyici ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2003:589; Ertürk, 2000:151; Acuner ve Yılmaz 2000:2).

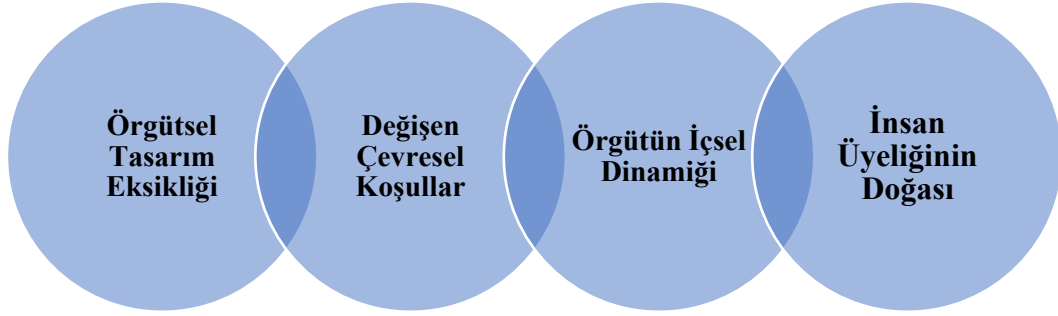
Tanımlardan da anlaşılacağı gibi liderlik süreklilik isteyen bir süreçtir. Liderlik tanımlarına bakıldığında birbirlerini tamamlayan ifadelerdir. Tanımlarda değişen vurgular ise zaman ve çevrenin etkisiyle farklılık göstermektedir. Tanımlarda genel olarak aşağıdaki dört unsur görülmektedir.

1. **Amaç:** Grupların oluşturulabilmesi için insanların bir araya gelip ortak bir hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda giderecekleri ihtiyaçlarının olması gerekmektedir.
2. **Lider:** Her grupta bir lider bulunur. Bu lider, grup içindeki diğer kişileri kişilik özellikleriyle etkileyebilmektedir.
3. **İş görenler:** Lider haricindeki grup üyeleridir. Liderin etkisini kabullenerek liderin izinden gitmektedirler.
4. **Ortam:** Liderlik için elverişli ortam oluşmalıdır. Ortamı; işgörenlerin kabiliyet ve yetenekleri, gruptaki koşullar, istenilen hedefin ulaşılabilir olması, işgörenlerin istek ve arzuları gibi değişkenler oluşturmaktadır (Dinar, 2001:30).

Sonuç olarak lider, farklı bir karakter özelliğine sahip ve kitleleri ya da grupları hedefleri doğrultusunda yönlendiren bir insandır. Lider karakteri, azmi, inancı, olaylara bakış açısı üstün olan fakat buna rağmen kendisini bir grup üyesi olmaktan iftihar eden ve böylece onları çalıştıran, onlara yön gösteren ve ışık tutan insandır (Pazarbaş, 2012:11-12).

2.2. Liderliğe İhtiyaç Duyma Nedenleri

Katz ve Kahn'a göre liderliğe ihtiyaç duyulmasının farklı nedenleri vardır:

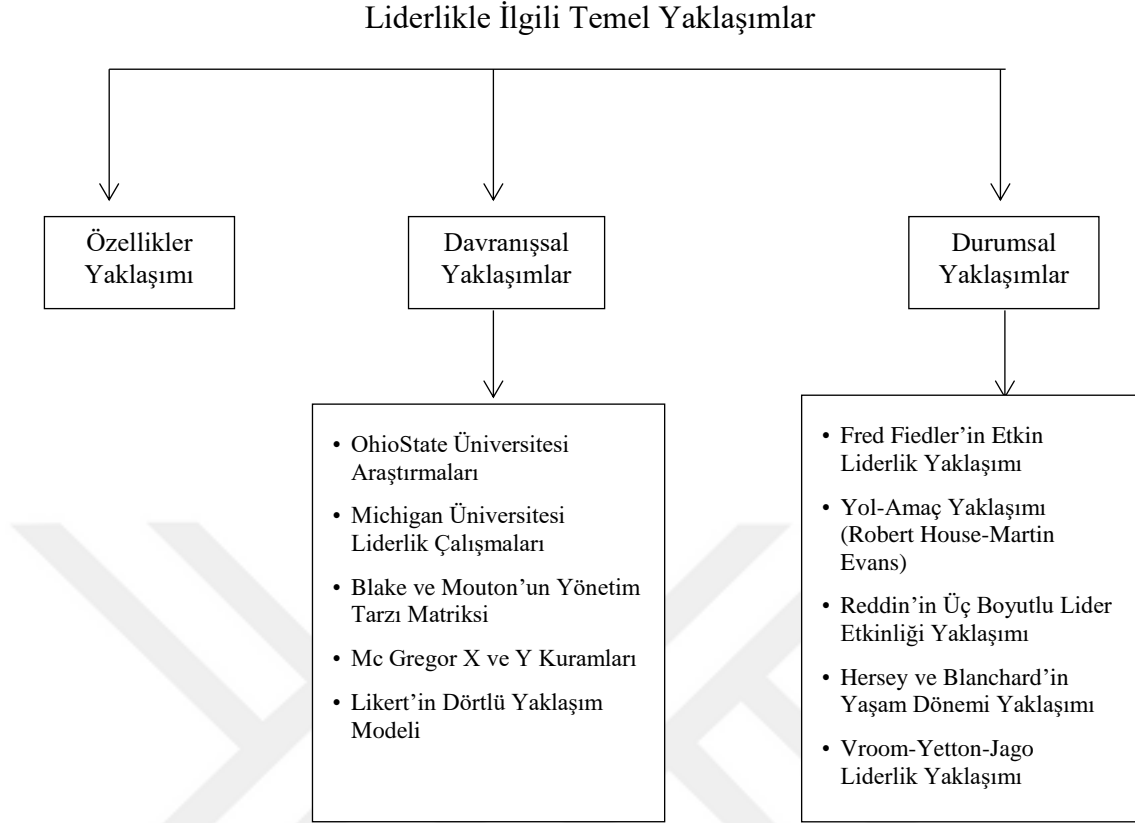


Şekil 2.1.Katz ve Kahn'a Göre Liderliğe İhtiyaç Duyulmasının Çeşitli Nedenleri

Kaynak: Alkın, 2006: 13.

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun tasarlamış olduğu tüm plan ve program faaliyetleri bütün olarak kapsayıcı bir özelliğe sahip değildir. Organizasyon içerisindeki çalışan davranışı planlanandan değişkenlik ve karmaşıklık gösterebilir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Çevrenin değişkenlik göstermesi sebebiyle organizasyonlar da değişmektedir. Lider, etkileşen çevre koşullarından dolayı organizasyonun çevreye uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlar zamanla büyüme eğilimi gösterir. Mevcut büyüme organizasyonda yeni karmaşık yapılar ve yeni işlevler oluşturur. Oluşan yeni karmaşık yapılar ve yeni işlevler ile mevcut yapılar arasında uyum oluşması için yeni politikaların bulunması gerekir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar zamana bağlı olarak kazandıkları tecrübelerle istinaden ihtiyaç duyduğu gereksinimleri, güduları ve vermiş oldukları tepkilerin şekil ve durum yoğunluklarına göre değişimler meydana gelir. Organizasyonlarda yukarıda belirtilen bu dört nedenden dolayı etkili bir liderlik gerekmektedir (Alkın, 2006:14).

2.3. Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar



Şekil 2.2.Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Kaynak: Özkan, 2016: 617.

2.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderliğin kavram ve anlam olarak değişime uğraması genel olarak toplumsal değişimlerin etkisinde kalarak etkilenmesidir. Toplumsal değişimler, bireylerin sosyal, kültürel, ekonomik ve psikolojik sebeplerden dolayı gerçekleşmektedir. Toplumsal değişimlerin oluşmasındaki temel etken ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar, liderin özelliklerindeki değişmesine etki etmiştir. Toplum üzerinde yaşamın farklılaşması ve bireylerinin ortak bir paydada tutulması için liderlerin düşünce ve karar alma yapısını da bu değişiklikten etkilemektedir. Geçmişten günümüze insanoğlu karşılaşmış oldukları sorunlara çözüm üretmeye çalışmışlardır. Çözüme ulaşılan bilginin öğrenilmesinin merak problemlerin çözümünde en önemli etkidir. İnsanoğlunun bu merakı ve araştırması, lider özelliğinin bir parçasıdır. Bundan dolayı liderlik olgusunun oluşmasında toplum yaşamının etkisi kadar, keşfetme, merak etme ve anlam kavramlarının da etkisinin fazla olduğunu söyleyebiliriz. Tarihi dönemlere bakıldığında ise liderliğin Tanrı tarafından verildiği algısı fazladır. Bu

dönemde liderliğin özelliğine hiç değinilmemiş olup sonraki dönemlerde ise bu algılın liderin davranışları ve özelliklerinin geliştirilebilir bir algı olduğu kavramı ortaya çıkmıştır. Bu duruma göre lider; zaman, dönem ve etkilerle farklı özellikler gösterebilmektedir. Sonuç olarak liderliğe ilişkin bu değişimler zamanda bağlı olarak modern yaklaşım ilkesiyle birlikte farklı özelliklerle tanımlanmış liderlere farklı sıfatlar yakıştırılmıştır (Özkan, 2016: 616-618).

Lider kişiler diğer kişilerden farklı vasıflara sahip oldukları öne sürülmüştür. Bu belirlenen özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

Kişisel Özellikler; bir liderin en belirgin özelliklerden biri kişisel özelliktir. Kişilik ve karakter liderin belirgin özelliklerindedir. Bir kimsenin çevresiyle ilişkisi toplumsal gelişim derecesini ortaya koyar. Lider kişi toplum içerisinde inandırma ve ikna kabiliyeti sayesinde lider düzeyine yükselir. Toplumsal olgunluğa erişmiş bir birey sahip olduğu karakter ve neticede heyecan, duygu durumunu kontrol altında tutup yönetebildikleri için insani ilişkilerinde başarılı bir şekilde arkadaş edindiklerini belirtmektedirler. Kişilik, insanın sosyal çevresi ile olan pozitif ve negatif etkileşimi sonrası ortaya çıkan bir olgudur. Kişilik; bireyin çevresiyle olan tutumu, ilgisi, yetenekleri, becerileri, çevreye uyumu ve karakteri vb. özellikleri içeren geniş bir kavramdır. Liderin kişisel özellikleri; bireyler arası ilişkiler ve haberleşme yeteneklerine, kararlılık ve insanları idare etme yeteneğine, yaratıcılıklarına, başkalarının duygularını anlamaya bağlıdır (Alkın, 2006:16-17).

Fiziksel Özellik; ilk zamanlar fiziksel güç olarak algılanmıştır. Fiziksel özelliklerinden dolayı asil unvanına sahip bazı ailelerin fertlerine atalarından kalan bir çeşit ayrıcalık olarak görülmeye başlanılmıştır. Lider durumunda olan bireylerin diğer kişilerden farklı fiziksel nitelikleri de ele alınmıştır. Fiziksel özellikler; yaş, boy cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk gibi özelliklere sahiptir.

Zihinsel Özellikler; liderler bu özellikleri açısından diğer kişilere göre daha üstündür. Liderler zihinsel özelliklerinin üstün olması nedeniyle karmaşık işler ve problemlerle uğraşırlar.

Kişilik Özellikler; liderin kişilik özellikleri başarımın en önemli etkenlerinden biridir. Liderlerin, sabırlı, öngörüsü yüksek, işbirlikçi, ekip ruhunu önemseyen, dürüst, azimli, tutarlı, kavrama yeteneği yüksek ayrıca kararlı, yaratıcı ve iletişim yeteneği yüksek kişilerden oluştuğu belirlenmiştir (Balta, 2006:11-12).

Duygusal Özellikler; olağandışı bir durum karşısında oluşan stres ve baskıdan etkilenmeden doğru bir karar vermeye çalışarak, problemi çözmeye çaba göstererek

durumu kontrol altına alabilir. Liderin, duygusal özellikleri başkaları ile olan ilişkilerini nasıl kurduğunu belirlemektedir. Kişisel kontrol ve irade liderin doğru kararlar vermesini sağlar. Lider, duygusal olarak olgunlaştığında kendi üstünlük ve zayıflıklarını daha iyi yönetebilir (Özkan, 2011: 75-76). Yukarıda kısaca özetlediğimiz özelliklerin ayrıntılarını bir çizelgede (Çizelge 2.1) gösterebiliriz (Balta, 2006:12).

Çizelge 2.1.Liderin Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Zihinsel Özellikler	Kişilik Özellikler	Duygusal Özellikler
Yaş	Güzel konuşma yeteneği	Dürüstlük	Baskı altında bile kontrolü kaybetmeyerek kendi
Boy	Zekâ	Samimiyet	kendini disipline etmek,
Cinsiyet	Bilgi	Doğruluk	Kendini başkasının yerine
İrk	Kişiler arası ilişki kurma yeteneği	Açık sözlülük	koymak.
Yakışıklılık	İleriye görebilme	Kendine güven duyma	
Olgunluk	İnisiyatif sahibi olabilmek	Kararlılık	
Başkalarına güven verme	Hissel olgunluk	İş başarıma yeteneği	

Özellikler yaklaşımı, liderlik konusuyla alakalı ilk teori olarak ifade edilebilir. Liderin özellikleri, liderin gücünü belirleyen en önemli faktör olduğu düşünülmektedir. Bu yaklaşıma göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından diğerlerinden farklıdır. “Büyük Adamlar Yaklaşımı” olarak da belirtilen bu yaklaşımda, lider olanları diğerlerinden ayıran özellikler araştırmacılar tarafından tespit edilmeye çalışılmıştır (Özkan, 2011: 26).

Yapılan araştırmacılar neticesinde lider olmayan kişilerde, liderlerinin özelliklerinden daha fazla vasıf taşımalarına rağmen şartlar dolayısı ile lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlemlenmiştir. Aslında bu yaklaşım özelliklerin nasıl iyi ve donanımlı bir lider yetiştirilebileceğini bulamamıştır. Liderlik kavramını tam olarak anlaşılması için sadece tek bir değişken etkene değil diğer etkenlerin de incelenmesi gerektiği anlaşılmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

Liderlerin kişilik özelliklerinin tam olarak ortaya konulmamasından kaynaklı özellik yaklaşımı kesin bir sonuca bağlanamamakta ve zayıf kalmaktadır. Bu durumu insandan insana değişkenlik gösteren kişiliklerin sınırsız olması ve durumsal olayların kişilik olaylarından daha fazla önem arz etmesi olarak gösterebiliriz (Zel, 1996:41).

2.3.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellikler yaklaşımı 2. Dünya savaşından sonra liderliğin özellik tespitlerinde yetersiz kalınması sebebiyle Amerika'da yeni liderliğin özelliklerinin araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyaç ve araştırmalar neticesinde davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımlar, liderin davranışlarını analiz etmiş, görev yönelimli ve ilişki yönelimli olmak üzere iki davranış boyutu üzerinde durmuştur.

Bu davranışsal biçimdeki yaklaşımda liderlerin kişilik özelliklerinden çok kişisel ve çevresel pozisyonundaki davranışlarına önem vermektedir. Farklı kişilik özelliklerinde olan kişilerin belirli durumlarda farklı davranışlar gösterdiği pek çok araştırma tarafından ortaya konulmuştur. Davranışsal yaklaşımlar, özellik yaklaşımının etkin ve verimli olmamasından dolayı geliştirilmiştir. Bu yaklaşımdaki amaç, davranışların etkin liderlikle nasıl bütünleştirileceğini belirlemek ve bir liderin daha etkili bir lider olması için ne yapması gerektiğini ortaya koymaktır (Özmen, 2009:23).

Davranışçı yaklaşıma göre etkili ve başarılı bir liderin temel özelliği, lider özelliğinden çok liderin olaylar karşısında gösterdiği davranışlar olduğu tezini ileri sürmektedir. Liderin çalıştığı ekip arkadaşları ile olan ilişkisi, durum ve davranışları, bu davranışlarındaki tutarlılık, iletişim şekli ve becerisi gibi birçok davranış liderin olması gereken önemli kıstaslardan biri olarak ele alınmıştır (Keçecioğlu, 1998:384).

Davranışlarına göre iş görene ve işe yönelik olmak üzere iki temel liderlik tarzından söz edilmektedir. Amaç ve göreve göre lider, işin teknik ve yönetsel yönlerine önem vererek, üretimi arttırmayı hedefler. Bunu gerçekleştirirken aşırı baskıcı, daha fazla kuralcı, talimat ve sıkı denetim uygularlar. Çalışanların insani yönlerini önemsemeyen ve onları makine gibi gören bir yapıya sahiptirler. İnsana yönelik lider ise; insanların davranışlarını ve çalışmalarını hedefe yoğunlaştırarak verimliliği arttırmaya yönelir. İnsanların yaratıcı olduklarını düşünerek, onların bu yaratıcı özelliklerini ortaya çıkartmayı hedeflemektedir. Davranış yaklaşımına göre lider, bireylerin çabalarını destekleyerek, süreçleri açık bir şekilde ortaya koyan davranışlar göstermektedir (Geri, 2010:13).

Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişiminde birçok pratik ve teorik araştırmaların faydası olmuştur. Bu araştırmaların sonucunda bazı liderlerin tarz ve üslupları tespit edilmiştir. Bu alanda yapılan çeşitli araştırmaları şimdi sırasıyla ele alalım.

2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio liderlik araştırmaları, liderler davranışlarının kalıplarını ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar ile birlikte istatistiki analizler sonucu 150'ye yakın davranış biçimi çıkmıştır. Bu davranış biçimleri soru haline getirilerek Lider Davranışı Tanımlama Anketi (LDTA) oluşturulmuştur. Bulguların neticesinde değerlendirmeler sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı tespit edilmiştir. Bunlara “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” adı verilmiştir (Yukl, 1989:75). Bu çalışmadaki amaç, liderin tanımını ve etkin liderlik davranışını tanımlamaktır. Çalışmalardaki temel öge, liderin altında çalışan kişilerin örgüt amaçlarına yöneltmesi şeklinde olduğudur.

Yapıyı harekete geçirmeye hedefi olan bir liderin gösterdiği davranış yapılacak olan uygulamanın başarıya ulaşma, amaç ve sonucuna yöneliktir. “Yapıyı harekete geçirme”, liderin ve astlarının görevleri ile ilgili işi ve hedefleri tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar (Woodward, 1992:270).

Bu araştırmada; lider, astların fikirlerini dikkate almak ve haklarını savunmak şeklinde sıralanabilir. “Bireyi önemseme” lider ile astları arasında güven, karşılıklı iletişim ve astların fikirlerine saygı gibi faaliyetleri kapsar (Arthur, 1989:42).

Anketin uygulanmasından sonraki değerlendirmelerde, liderlik tarzını tanımlarken kişileri dikkate alma ve inisiyatif ön plana çıkmıştır.

Kişileri dikkate alma; lider astlarını önemseydiği ve ihtiyaçlarını karşıladığı sürece iyi ilişkiler kurar ve daha iyi iletişim sağlar.

İnisiyatif ise; liderin işi zamanında ve eksiksiz olarak bitirmeye odaklanmasıdır. Buna göre lider; amaçları belirler, takipçileri organize eder, direktif verir ve kontrol eder. Lider davranışının iki önemli boyutu inisiyatif ve anlayıştır. Liderin etkili olabilmesi her iki kavramında yüksek performans gösterilmesi ile orantılıdır. Lider “inisiyatifin” önemini vurgularken, astlar “anlayışın” önemli ve gerekli bir faktör olduğunu iddia ederler (Koçel, 2014:27).

Genel olarak Ohio çalışmalarının sonuçlarını şöyle sıralayabiliriz:

1. İşin uygulama sürecinde, zaman baskısı fazla ve iş teknoloji olarak yapılanmışsa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olamayacaktır. Liderin insiyatifi temel alan davranışları arttıkça astlarının performansı artmaktadır. Liderin astları dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır. Ancak astların liderle ilişkisi az ise yönetim otoriter bir tarzda olacaktır.
2. Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorlarsa liderin işe ağırlık veren davranışı tepki görecektir.
3. Astlar, liderle sürekli iletişim halinde iseler liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir (Zel, 1997:21).

2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Bu araştırmalar 1947 yılında Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü'nde bütüncü bir nitelik taşıyan ve Davranışsal Yaklaşım Kuramları'nın gelişimine katkı sağlayan bir araştırma olarak Rensis Likert ve yardımcıları tarafından gerçekleştirilmiştir (Dikmen, 2012:47-48).

Kavramsal olarak; personel devir hızı, devamsızlık, motivasyon, iş tatmini ve verimlilik temel kriterler incelenmiştir (Sayın, 2015:14).

Araştırma neticesinde “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010:74).

1. **İşe Yönelik Liderlik Davranışı:** Çalışanların ilke, yöntemler ve talimatlara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol ederek, cezalandırma ve resmi otoritesini kullanan bir tutum sergiler. Lider, otoritesini çalışanların davranışını düzenlemede ve işin daha iyi işleyişi doğrultusunda kullanacaktır (Koçel, 2003:592).
2. **Bireye Yönelik Liderlik Davranışı:** Lider, grup üyelerinin performansını arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan veya çalışanların kişisel gelişimini yakından ilgilenen bir tutum sergiler. Denetim görevini üstlenmekle birlikte astlarına da yetki vererek hedefine ulaşacaktır.

Michigan Üniversitesi araştırmaları, iki liderlik davranışı ile yüksek ve düşük verimliliğe sahip iş etkinliği arasında birbirinden farklı olduklarını bulmuşlardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda; işe dönük liderin daha yüksek

Üretkenlik elde ettiklerini, yapısals olarak daha düzenli olan işlerde ise kişiye yönelik liderin daha verimli olduğu sonucuna varmışlardır (Dikmen, 2012:23).

Araştırmalar sonucunda; yüksek verimliliğe sahip bölümdeki liderin çalışanlar ile yakın ilişkiler kurduğunu ve çalışanların problemleriyle ilgilendiklerini, bunun tersi düşük verimliliğe sahip bölümdeki liderin çalışanları ile ilgilenmedikleri ve onların sorunlarını önemsemedikleri görülmüştür. Verimliliği artıran faktörün çalışanların başarısı ile değil, lider ile çalışan arasındaki yakın ilişkiden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır (Canbolat, 2016:31).

2.3.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi

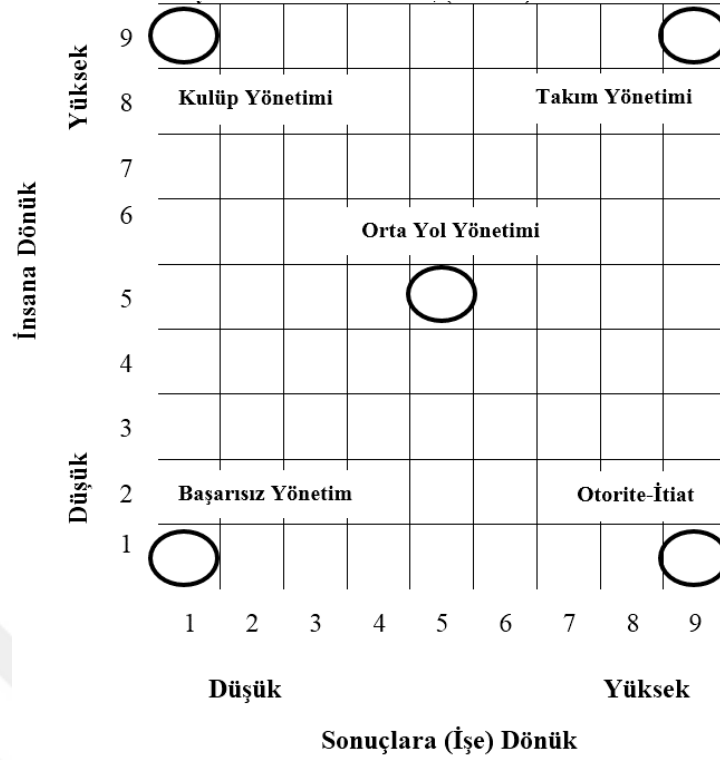
Ohio niversitesinde atılan görüşe benzer bir görüş belirten ve Teksas niversitesinde araştırmacı olarak alışan Robert Blake ve Jane Mouton, yönetim tarzının bir grid şebekesine adapte elde edilmesiyle, bu görüşü yönetim tarzı matriksi olarak belirtmişlerdir (Eren, 2000:402).

Bu yaklaşıma göre, liderlik tarzları temelde ikiye ayrılır. Bunlar; kişiler arası ilişkinin ön planda olduğu liderlik ve kişilerin yerine getirdiği görevlere önem veren liderliktir.

Kişiler arası ilişkiye önem veren lider; takipçilerin motivasyonunu ön planda tutar. Bu liderde, verimlilikten ziyade takipçi memnuniyeti ön plandadır.

Göreve önem veren lider ise; ürün ve hizmeti ön plandadır. İnsandan çok üretim daha önemlidir. İnsan bir üretim aracı olduğu için, üretime verdiği katkı ölçüsünde değerlidir. Lider, talimat ve denetimde daha baskıcı bir yaklaşım uygular.

Bu yönetim tarzında, iki liderlik davranışı 1 ile 9 arasında derecelendirilmiştir. Sonuç olarak bu iki davranışın iki boyutunu oluşturduğu bir matris ortaya çıkmıştır (Sayın, 2015:15).



Şekil 2.3. Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Kaynak: Blake ve McCaense, 1991:29.

Etkili Olmayan Lider (1.1): Bu liderlik tarzı ile liderin sorumluluğundaki işleri başarmakta ve astlarının ihtiyaçlarını karşılamakta en az seviyede çaba harcamaktadır (Zel, 2001:25). Astıyla çatışma halindedir. Üstüyle çatışma yaşamamayı ön planda tutar. İşle alakalı iletişime fazla girmez. Herkesin herşeyi bilmesinin doğru olmadığını düşünür. Burada hem insana hem de üretime ilgi minimum seviyededir (Halis ve ark., 2007:197).

Şehir Kulübü Lideri (1.9): Lider; üretimden çok insanlar arası iyi ilişkilere daha fazla önem ve destek verir. Üretim, çalışanlar arası sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır (Aksel, 2008:24; Zel, 2001:26).

Orta Yolcu Lider (5.5): Üretim ile çalışanların moralinin dengede olmasını sağlamaya çalışan bir karaktere sahiptir. Üretimde hata olsa bile astlara bir şans tanır. Üretim kapasitesi arttırılmaya çalışılır fakat en üst düzeye de çıkarılmaz. Orta yolcu lider değişimden fazla hoşlanmaz ve yaratıcı değildir (Aksel, 2008:46; Zel, 2001:27; Ergun, 1981:111).

Göreve Dönük Lider (9.1): Sadece üretimin ön planda olduğu liderlik tarzıdır. İş yeri koşulları örgütsel hedeflere ulaşmak adına üretimdeki verimliliği daha yüksek seviyeye çıkaracak şekilde düzenlenmektedir. Liderin örgütsel hedeflere ulaşmak

için iş yeri koşullarını verimliliği maksimum düzeye çıkaracak biçimde düzenlemektedir. Liderin sorumluluğu; kendisine bağlı kişilerin işlerini planlamak, yönlendirmek ve kontrol etmek olarak tanımlanmaktadır (Aksel, 2008:45).

Ekip Çalışması Liderliği (9.9): Lider işinde başarılı olmak isteyen kişiler yoluyla onların da desteğini alarak üretimde yüksek verim elde etmeye odaklanmıştır. Burada hem üretime hem de çalışanlar arasındaki ilişkilere daha fazla önem verilmektedir. Lider ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve uzlaşma hakimdir. Lider yaratıcıdır; yeni yaklaşımlara ve değişime açıktır (Aksel, 2008:46).

Ekip çalışması liderliğinin lidere karşı en önemli faydası, ekip içerisinde liderin kendini bilmesi ve bulmasına imkân vermesidir. Çevresindekilere yapmış olduğu davranışlar neticesinde kendi yönetim tarzını ne ve nasıl olması gerektiğini kavrar. Ayrıca kişisel olarak eğitim ve geliştirme programları ile kendi liderlik tarzında değişiklikler yaparak yönetiminde farklılık yaratabilir (Koçel, 2003:594).

2.3.2.4. Mc Gregor X ve Y Kuramları

McGregor lider davranışının insan davranışı hakkındaki en önemli faktörlerden biri olduğunu varsayımlar. Bu varsayımlar birbirleriyle zıt görüşleri benimseyen iki grupta toplanabilir. X ve Y teorisi olarak adlandırılabilir. 1957'de yayımlanan bu görüşe göre X Teorisi, şu varsayımları içermektedir;

- Kişi çalışmayı sevmez ve işten kaçmaya çalışır.
- Kişi sorumluluk almak istemez, işe karşı istekli değildir.
- Kişilerin çoğu yaratıcı değildir ve değişikliğe karşı direnç gösterir.

Buna karşılık Y Teorisi adı altında toplanan varsayımlar şunlardır (Koçel, 2001: 474-475);

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi için tembellik, onu bu hale getiren tecrübelerinden dolayıdır.
- Kişi önceden belirlediği hedefleri için kendini kontrol ederek hedeflediği amaç doğrultusunda çalışır.
- Uygun şartlar oluştuğunda kişideki potansiyel ortaya çıkarak, kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir (Sabuncuoglu ve Tüz, 2001: 25).

Çizelge 2.2.X ve Y Teorisi Temel Özellikleri

X Teorisi	Y Teorisi
1. Birey pasif ve statiktir,	1. Birey aktif ve dinamiktir,
2. İş görenler suçlanır,	2. Yöneticiler suçlanır,
3. Ekonomik güdüler,	3. Sosyo-psikolojik güdüler,
4. Dış denetim,	4. Kendi-kendine yönetim ve denetim,
5. İşletmenin amaçlarına göre yönetim,	5. Bireysel ve örgütsel amaçlara göre yönetim,
6. Karar organı yöneticiler,	6. Kararlara katılma söz konusudur,
7. Katı ve sert otorite.	7. Yumuşatılmış, ılımlı otorite.

Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 25.

Bu teoriye göre (Ataman, 2001:457-458);

X Teorisinde: Lider astlarından ne istediğini söyler, görevlerini nasıl yapacaklarını öğretir, astlarına patronun kim olduğunu hissettirir.

Y Teorisinde: Liderler astları ile fikir alış verişini yapar, iş ile alakalı planlarda yer almalarını ve kararlarda söz sahibi olabilmelerini destekleyerek katılımları konusunda cesaretlendirir.

X teorisi varsayımlarını benimseyen liderler daha çok otoriter ve müdahaleci davranış sergilerken, Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış göstermektedir (Koçel, 2005:595).

2.3.2.5. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli

Likert'in 1950'li yıllarda Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarının devamı niteliğinde ve etkin liderlik davranışı ile etkin olmayan liderlik davranışı arasındaki farklılığı tanımlayan yaklaşımları dört grup altında sınıflandırılabilir.

Bunlar;

Sistem-1 Tipi Lider Davranışı: Sömürücü (İstismarcı) Otokratik,

Sistem-2 Tipi Lider Davranışı: Yardımsever Otokratik,

Sistem-3 Tipi Lider Davranışı: Katılımcı,

Sistem-4 Tipi Lider Davranışı: Demokratiktir (Dikmen, 2012:51)

Likert'in çalışmaları sonucu bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Balaban, 2018:55-56):

Sistem 1: İstismarcı - Otokratik Sistem

Ast olan çalışanlara karşı güven duyulmamaktadır,

Ast olan çalışanların karar alma sürecinde söz hakkı tanınmamaktadır,

Karar alma sadece üst düzey yönetimler ve çalışanlar tarafından alınabilir,

Ast olan çalışanlar negatif unsurlar olan baskı, tehdit ve ceza gibi yöntemle çalıştırılmaktadır,

Tüm koşullarda çalışanlardan yüksek verim beklenir.

Sistem 2: İyiliksever - Otokratik Sistem

Ast olan çalışanlara karşı güven duyulmaktadır,

Ast olan çalışanların görüşlerine başvurma sıklığı düşüktür,

Çalışanlara uygulanan cezalar affedilebilir,

İş disiplini ve çalışkanlık ön planda tutulur,

Karar verme yetkisi üst kademededir,

Biçimsel örgütün varlığından söz edilir.

Sistem 3: Katılımcı Sistem

Ast olan çalışanlara belirli ölçülerde güven duyar,

Yönetici önemli kararları kendisi vermeyi tercih eder,

Çalışanlara fazlasıyla inisiyatif tanır,

Ast olan çalışanların görüşleri alınır,

İşlerin yürütülmesi ast olan çalışanlara bırakılır,

Çalışanlara sorumluluk verir,

Çalışanlara ödüllendirme yaparak başarı gösterenleri değerlendirir.

Sistem 4: Demokratik Sistem

Ast olan çalışanlarına karşı tam anlamıyla güvenir,

Sıklıkla ast olan çalışanların görüşlerini alır,

Grup çalışmalarına karşı olumludur,

Ast olan çalışanlara fazlasıyla inisiyatif tanır,

Kararlar, işle ilgili olan çalışanlarla birlikte ortak alınmasını destekler,

Çalışanlara daha fazla sorumluluk vererek, yetkiler tanımaktadır,

Bireysel gelişimler için uygun şartlar oluşturur,

Ödüllendirme süreci temeldir.

Likert'e göre sistem 1'den sistem 4'e ne kadar çok yaklaşırsa örgüt o kadar başarılı olur. Sistem 3 ve sistem 4 tipi örgütlerde verimliliğin yüksek ve çalışanların memnun olduklarını savunmaktadır.

2.3.3. Durumsallık Yaklaşımları

1950'li yıllardan itibaren geliştirilmeye başlanmış ve uzmanlar, çalışmalarına yol gösterici ve onları saran çevresel etkenler üzerine araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir. Bu liderlik yaklaşımında, liderin kendi durumunu analiz etmelerine olanak sağlamıştır (Özkalp ve Sabuncuoğlu, 1997: 144).

Önderlik stilli olan bu yaklaşım faydalı bir şekilde uygulanabilme özelliği yüksektir. Yaklaşım liderin farklı yaklaşımlara benimseme stillerine dayanır. Amaç liderlik davranışlarında durum ve şartlara göre değişimin en uygununun tespitidir (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Bu yaklaşım duruma göre farklılaşan liderliktir. Örnek olarak, duruma göre katılımcı bakış açısı ya da otokrat davranma gerektirebilir. Benzer kurumların çeşitli bölümlerinde liderlik stili anlamında çeşitlilik gösterebilir (Bolden et all.,2003: 6).

Meydana gelebilecek çeşitli şartlar da liderlerin davranışlarında değişik yaklaşım göstermeleri beklenilebilir (Giderler, 2005: 69).

Bu yaklaşıma göre bir liderin etkili olması için gerekli şartların açıklamalarıyla ve ana unsuru olmasıyla alakalıdır. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik ise lider, takipçi ve ortam şartlarından doğan karmaşık ilişkiler bütünüdür zamana endekslenmesi olayıdır (Tengilimoğlu, 2005: 5).

Başka bir ifadeyle bu yaklaşımın ana düşüncesi, duruma ve şartlara göre liderlik tavrının değişme gösterebileceğidir (Koçel, 2001:466-477).

Durumsal teorisyenler, karmaşık bir süreç olmasından dolayı liderlik tarzlarını birçok açıdan eleştirmişlerdir. Bundan dolayı az çok liderlik tarzının hangi alanlarda etkili olup olmaması hususunda fikir birliği sağlayabilmişlerdir (Çelik, 2000:142).

Durumsallığın kuramları;

Önderin işe dair sergilediği tutumlar,

Takipçilerle ilişkilerinde sergilediği tavırlar,

Takipçilerin bir işi ya da görevi gerçekleştirirken tavırları ve hazırlık aşaması esnasındaki etkileşime dayanır (Dilts, 1996: 203).

Durumsallık yaklaşımlarını şöyle ifade edebiliriz:

- Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı
- Yol-Amaç Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans)

- Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı
- Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı
- Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı
- Robert Tannenbaum ve Warren H.Schmidt'in Lider Davranış Süreci

Bu yaklaşımların ana teması liderlik biçimlerinin her şartta yeterli olamayacağını, bazı durum ve hallerde iş yaşamında özellikle katı yönetim merkezli alanlarda daha etkili olabileceğini bazı durumlarda ise aksi yönde odaklanan bir liderlik biçiminin verimli olabileceğini belirtilebilir (Çağlar, 2004: 101).

Bir grup içerisinde liderin ortaya çıkması onun sadece kişisel yetenek ve özelliklerine bağlı olmayan bir durumdur. Liderin iş yaşamında birlik ve beraberlik kapsamında takipçi bir iş ilişkisi olması gruplar içerisinde denge ve otoriter gücünü de ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Ekici, 2006: 106).

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

Fred Fiedler'in durumsallık yaklaşımına göre üç önemli durum liderin davranışlarının etkinliğini belirler. Bunlar: Lider ile takipçiler arasındaki ilişkiler (iyi-zayıf), başarılabacak işin niteliği (planlanmış-planlanmamış), liderin mevki otoritesinin derecesi (fazla-az) (Koçel, 2003:602).

İşin yapısı; işin net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Kontrol gücü; liderin çalışanların performanslarına yetkisine, olumlu veya olumsuz, ne ölçüde sahip olduğuyla ilgilidir (Alkın, 2006:76-77).

Fiedler; liderin zekâ, tecrübe ve teknik bilgisinin çalışanların performansı ile alakalı olduğunu öne sürmüştür. Örneğin stresli bir durumda etkili iş yapma gücü liderin zekâsından çok onun tecrübesi ile ilişkilidir (Cevrioğlu, 2007:14).

2.3.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı (Robert House-Martin Evans)

Bu teori, Robert House ve Martin Evans tarafından 1970'de geliştirilmiş ve liderin sabit özelliklerinin yanısıra davranışları ve koşulları üzerine odaklanmaktadır (Chemers, 1997:45). Yol-amaç yaklaşımı, koşullara göre liderlik uyarlanır. Temelde lider davranışlarının onları takip eden insanların motivasyonu, tatmin ve performansına olan etkilerini açıklamaya çalışmaktadır (Northcraft, 1994:362).

Evans ve House'a göre liderin ilk amacı onu izleyen iş ortakları ve çalışanlarının motivasyonudur. Motivasyonu sağlayan iki önemli fonksiyon bulunmaktadır. Bunlarda ilki örgütsel amaçlar, ikincisi ise ödül sisteminin

geliştirilmesidir. Liderlerin çalışanları tarafından saygınlık kazanım izlenilmesi bu iki duruma bağlıdır. Buna ek olarak liderin davranışlarında çalışanlar üzerinde motivasyon ve ödül sistemi başarılı olan bir işi için gerekli faaliyetlerin doğru şekilde desteklenmesi kaidesiyle çalışanlar üzerinden yüksek etkili olmaktadır (Eren, 2000:435). Bu yaklaşıma göre lider hem otoriter hem de başarı odaklı bir destekleyici pozisyonundadır (Aysel, 2006:28).

Yol-amaç yaklaşımı liderlik koşullarına bağlıdır. Teorik olarak incelendiğinde ise astların ve çevre özelliklerini oluşturan koşulsal faktörlerdir. Astların özellikleri, liderin davranışları ve bu davranışların nasıl algılandığını içermektedir. Çevresel faktörler görev yapısı, içyapı ve gruplarının tamamını kapsamaktadır (Yukl, 1998:266-267).

2.3.3.3. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Reddin'in yaklaşımında temel nokta, "Yönetsel Etkililiktir". 3-D adını verdiği kuramının temelinde, etkililiğin yönetimin temel amacı olduğunu savunur. Reddin'e göre, "Yönetsel Etkililik", bir yöneticinin işleriyerine getirme derecesidir. Yöneticinin ne yaptığıyla değil, neyi elde ettiğiyle veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Eren, 2001:447).

2.3.3.4. Hersey ve Blanchard'in Yaşam Dönemi Yaklaşımı

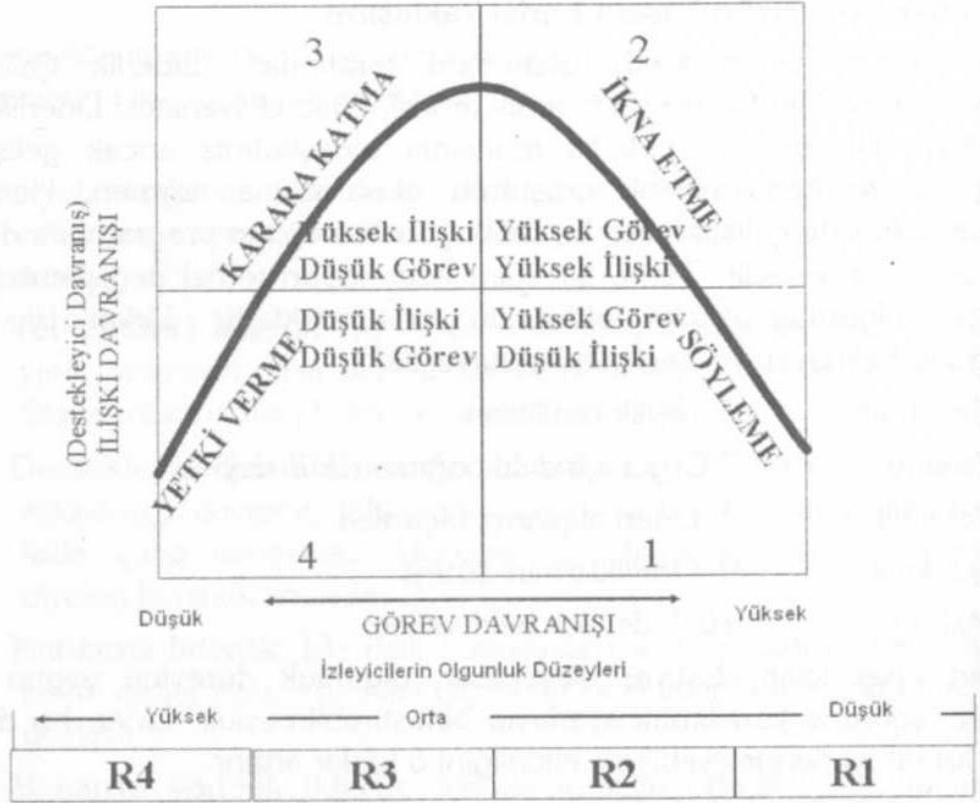
Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiş olan yaklaşım astların olgunluk düzeyleri ile alakalı durumsal değişiklikleri içerir. Astın nitelik özellikleri iş durumuna göre gelişim göstermemesi, eğitim düzeyinin düşük olması, analitik düşünce yapısının gelişmemesi gibi davranışlar, liderlerin arzu ettikleri davranışlar ile astların liderlerinden görmek istediği davranışlarının birbirinden farklı olmasına neden olur.Şekil 2.3.'de astların olgunluk seviyeleri, R1 düşük olgunluk, R2 düşük orta olgunluk, R3 orta yüksek olgunluk, R4 ise yüksek olgunluk seviyesi olarak gösterilmektedir. Teori, olgunluk devamlılık çizgisi üzerinde sağdan sola doğru gidildikçe, izleyicilerin olgunluğunun artacağını varsaymaktadır. Buna göre, düşük olgunluk seviyelerinde kararlar lider tarafından verilmekte, olgunluk yükseldikçe kararlar astların kendileri tarafından verilmektedir. Astlar, maksimum olgunluk düzeyinden uzaklaştıkça lidere daha fazla ihtiyaç duymakta, maksimum olgunluk düzeyine yaklaştıkça lidere duydukları ihtiyaç azalmaktadır.

R1: Emir verme, Söyleme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi düşüktür. Lider göreve odaklanarak izleyenlerin beceri kazanmasını sağlamalıdır.

R2: Satma, İkna etme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi biraz daha yüksektir. Lider göreve ve izleyenlerle yakın bir ilişki kurmaya önem vermelidir.

R3: Karara katma: İzleyenlerin olgunluk düzeyi yüksektir. İzleyenler oldukça yüksek beceri sağlarlar. Lider, göreve daha az ama izleyicilere daha çok ilgi göstermelidir.

R4: Yetki verme: İzleyenlerin olgunluk düzeyi çok yüksektir. Lider göreve ve izleyenlerin ilişkilerine daha az önem vermelidir. Çünkü, izleyiciler amaçları gerçekleştirme konusunda kendi kendilerine yeterli olmasını bilmektedirler (Tekarslan ve Baysal, 2004:281-282).



Şekil 2.4. P. Hersey ve K.H. Blanchard'ın Durumsal Liderlik Davranışı ve Astların Olgunluk Düzeyi İlişkisi

Kaynak: Eren, 2001:450.

Lider olgun olmayan astlar (R1) için göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise, daha az dönük bir tutumdadır. Olgun olmayan astlara emir verip, icrasını isteme olan (1) davranışındadır. R2 halinde ise, yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi (2) niteliğinde olup astlara fikir ve

emirlerinin gerekçelerini söylemektedir. R3 durumunda, lider, yüksek ilişki düşük görev davranışıyla (3) işlerin yapılmasında, astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu R4 durumunda ise, lider, düşük ilişki düşük görev (4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2001:450).

2.3.3.5. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Yaklaşımı

1973'te, Victor Vroom ve Philip Yetton, lider-katılım teorisini geliştirmişlerdir. Vroom ve Yetton'a göre, farklı durumlarda karar verme aşamasında kullanılacak olan modelde, bu kurallardan herhangi biri o anki duruma uygundur. Vroom ve Yetton, liderin astlarını karar verme sürecine dahil etme durumuna göre, uygun olan liderlik davranışını geliştirmiştir. Bu liderlik yaklaşımı, her duruma göre farklı liderlik biçiminin olabileceğini savunmaktadır. Otokratik liderlikten demokratik liderliğe geniş bir liderlik davranışları oluşmaktadır. Vroom ve Yetton' un modelinde, kararın kabulü ve kalitesi diğeri ise liderlik biçimi olmak üzere iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır. Kararların kabulü, astların etkili bir biçimde kararların uygulamasında katılımıyla gerçekleşebilir. Grup içerisinde kararların etkisi, grup içerisinde iletişimi etkilediği kadar verilecek olan kararın kalitesini de etkilemektedir. Örneğin; bir grubun öğle yemeğe çıkış saatine kendileri karar vermesi grup performansı üzerinde düşük bir etki yaratmasına rağmen grubun iş ile alakalı üretim oranlarının belirlenmesi ve bu belirlemeye bağlı karar ve kuralların oluşturulması alınan kararın kalitesi ile ilgilidir. Vroom ve Yetton bu durumu beş davranışsal yapı olarak tanımlamıştır. Bu yapılar şu şekilde sınıflandırılabilir:

AI: Lider, problemler karşısında sorunu çözer veya karar alır.

AII:Lider, astlarından gerekli bilgileri alır ve daha sonra soruna kendisi çözüm getirir. Astlar, alternatif çözümler oluşturmaz.

CI: Lider, konuyla ilişkili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır ve düşünce ve önerilerini alır. Daha sonra lider kararını verir; bu astların etkilerini yansıtabilir veya yansıtmaz.

CII: Lider, sorunu astları ile grup içerisinde paylaşır ve görüşlerini alır. Daha sonra kararını verir, bu yine astların önerilerini yansıtmayabilir.

GII: Lider, sorunu asları ile bir grup içerisinde paylaşır. Sonuç üzerinde ortak bir noktaya varmak için lider asları ile alternatifleri araştırır ve değerlendirir (Hatipoğlu, 2005:26-28).

Çizelge 2.3. Durumsallık Çerçevesinden Normatif Liderlik Biçimleri

İzleyiciler	Lider	Durum
* Gelişim Odaklı Tasarım Modeli	* Liderin Bilgisi	* Zaman Odaklı
* Sadakat Gereksinimi	* Liderlik Davranışları	* Karar Modeli
* Amaçların Uygunluğu	* Bireysel ve Takım Karar Verme Modeli	* Kalite Gereksinimi
* Astların Çatışması	* Otokratik (AI-AII)	* Sorunun Yapısı
* Astlardan Gelen Bilgi	* Danışman (CI-CII)	
	* Takım Oyuncusu (GII)	

Kaynak: Lussier ve Achua, 2004: 177.

2.4. Temel Liderlik Davranış Biçimleri

Liderler tarafından seçilen uygun liderlik stillerinin kurumlara yansımaları, önce kurumsal başarıyı sağlar. Kurumsal liderlik tarzı liderin örgütsel hedeflere ulaşması, sorunların çözümü, çalışanların motivasyonu ve liderin çalışanlara karşı tutum ve davranışlarından oluşur (Çelik ve Sünbül, 2008:52). Liderlik stilleri yaklaşımı, bireyin motivasyonunu ve liderin grubun örgütsel hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki davranışını araştırmaktır (Avcı ve Yaşar, 2016:192). Lider tarafından seçilen liderlik tarzı kurumsal başarı için önemli bir faktördür (Çelik ve Sünbül, 2008:52). Kurumsal liderlerin alt düzeylerde kuruluşla ilgili politika ve stratejiler olmak üzere en az iki veya daha fazla yönetim seviyesi olmalıdır. Liderlik davranışları, liderin takipçileriyle olan ilişkisine ve sergilediği davranışa bağlıdır. Bu bağlamda kurumsal liderlik, bireyin ait olduğu kurumun etkililiği ve başarısı için diğer çalışanları etkileme, motive etme ve etkileme şeklidir ve çalışanlara kuruluşun başarısı ve etkinliği konusunda yol gösterir. Ayrıca, liderin kurumsal amaç ve hedeflerine ulaşmak için tanımlanan rollerin ötesinde çabalar sarf edilmektedir (Kılıç, 2015:35).

Bugün birçok liderlik teorisi liderlik stillerinin küreselleşmeye ayak uydurmada ve örgütsel hiyerarşileri düzleştirmede hızlı bir adım olduğunu göstermektedir (Jogulu, 2010:709). Liderlerin organizasyonu, grubun normlarını, değerlerini, amaçlarını ve hedeflerini ve çalışanların kişisel özelliklerini bilmeleri gerekir, takipçileri liderleri kabul etmeli ve değişime hazır olmalıdır (Kılıç ve ark.,

2014:250; Alkahtani, 2016:29). Başarılı bir liderlik teorisi, tüm liderlik teorilerinin bir karışımıdır (Barnes et al., 2013: 1568).

2.4.1. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Demokratik-katılımcı liderler astlarını karar verme sürecine dahil ederler. Bu liderler astların fikirlerine dikkat eder ve önemli kararlar için önerilerini ve katkılarını ararlar. Bu liderlik tarzında liderler ve takipçiler arasında resmi bir ayrım yoktur. Demokratik-katılımcı lider, benzer düşünen insanlar grubu için geçici bir koordinatör olarak düşünülebilir. Demokratik-katılımcı lider, aynı vizyonu ve değerleri astlarla paylaşan bir kolaylaştırıcıdır. Demokratik-katılımcı liderliğin asıl görevi astlarla görüşmek ve nihai kararı vermeden önce görüş ve önerilerini değerlendirmektir (Mullins, 2005:22).

1980'den beri çeşitli bilim adamları katılımcı liderlik kavramını incelediler. Demokratik-katılımcı liderlere duyulan ihtiyacın ana nedenleri kültür, çevre ve siyasetteki değişimlerdir. Araştırmacılar, değişen ortam nedeniyle, önceki liderlik tarzlarının örgütsel performansı engellediğini ve bu nedenle hızlı değişimle başa çıkabilmek için katılımcı ilkelere dayanan yeni liderlik stillerine ihtiyaç duyulduğunu iddia etmektedirler (Trevino et al., 2003:11; Fulmer, 2005:48; Kakabadse ve ark., 2009:59). Liderlerin etkili bir şekilde lider olması için, liderleri zorlama yerine bireysel motivasyon yoluyla insanları grup hedeflerine doğru etkilemeleri ve ilham vermeleri gerekir. Bu nedenle modern liderlik kavramı, liderlerin takipçilerin katılımını, bağlılığını ve gelişimini teşvik etmek için sergilediği bir dizi değer ve davranış olarak düşünülmelidir. Yeni fikirlere açıklık, takipçilerin katılımını teşvik etmek için önemli bir unsur olduğundan, daha katılımcı liderlik kültürüne olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Modern lider sadece liderlik etmekle ya da içermekle kalmaz, aynı zamanda diğerlerinden gelen geri bildirimlere daha duyarlı olmalıdır (Rok, 2009:34).

Demokratik-katılımcı lider; hazırlık, karar verme ve uygulama aşamalarında görevlendirerek görevleri astları ile paylaşır. Motive edilen çalışanlar kendi kendini yönlendirir ve ilham veren bir takım oluştururlar, böylece üyeler arasında daha tutarlı bir takım ve sahiplik kazanırlar (Hersey and Blanchard, 2010:192). Demokratik-katılımcı liderlik tarzı, lider ve takipçileri arasında yüksek derecede görüş alış veriş paylaşıma sahiptir. Bu daha çok takipçiler liderleri tarafından karar verme sürecine dahil edildiklerinde görülür (Quick and Nelson, 2013:45).

Bu katılım, yüksek çalışan performansının elde edilmesi için çok önemlidir, bu da takipçilerin takdir edildiğini ve değerlendirildiğini hissettikleri için yüksek bir çalışan bağlılığı sağlar. Bu tarzın ana vurgusu, önemli kurumsal kararlar vermeden önce takipçilerle yönetim danışmanlığıdır. Şirketler karar verme sürecine girdiğinde, alınan kararların sonuçları hem şirketin hem de çalışanlarının istikrarını büyük ölçüde etkileyebilir. Liderler çalışanlarının görüşlerini dile getirmesine izin verdiklerinde işgücüne sorumluluk duygusu katacaktır. Bu yaklaşımla ilişkili faydalar, takipçilerinin liderlere duyduğu güvenin artmasını içerir (Moshal, 2009:56-57). Çalışanların şirketin karar alma sürecine dahil edilmesi, liderler inşyerine şeffaflık getirmelerini sağlar (Sinek, 2014:77).

Demokratik-katılımcı liderlik aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, üstün çalışan performansının bir yapı taşı olarak gösterir. Çalışanların motivasyonu, yüksek verimlilik sağlayan liderlik etkinliğinde önemli bir rol oynar. Başarılı ve yüksek büyüme gösteren şirketlerin liderleri, büyümenin itici gücü inovasyon olduğunu anlar. Yenilikçiliğin, amansız büyüme tutumu ve problem çözme ve fikirleri gerçeğe dönüştürme tutkusunu olan insanlar tarafından elde edildiğine inanırlar. İnovasyon, bir şirketin pazar fırsatlarını tanıma ve bunun sonucunda sürdürülebilir bir inovasyon organizasyonu kurma becerisi üzerine kuruludur (Burton and Thakur, 2009:36). Demokratik-katılımcı liderlik tarzının yeniliği teşvik etme olasılığı daha yüksek olduğu konusunda geniş bir fikir birliği vardır (Sinek, 2014:80). Katılımcı karar vermenin yöneticiler için en uygun yaklaşım olduğunu savunmaktadır, çünkü birçok insan karar verme sürecine katılmaktadır ve çok sayıda çalışan karara bağlı kalmaktadır. Bu, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına yol açabilir ve uygulama sırasında itirazları ortadan kaldırma eğilimindedir (Burton and Thakur 2009:40).

2.4.2. Otoriter Liderlik

Günümüzde liderlik tarzı olarak kullanılmakta olan otoriter liderlik standartlarını, kuruluş ve amaçlarını liderler tarafından belirlenir. Bu sistemde tüm farklılaşma ve değişim olayları liderlerin tek elindedir. Bu sistemde liderler kendilerine bağlı astlarından mutlak itaat beklemektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Otoriter liderler personele ait tüm kararları kendileri alır. Organizasyon dağıtımını, görevlendirmeler, işlerin nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiği tüm bilgeleri belirler. Bu sistemde kararlar hızlı bir şekilde alınır ve işlerin başlaması için

beklenilmez. Otoriter liderliğin en önemli özelliğinden biri de kriz anında hızlı karar verilmesidir (Amanchukwu et al., 2015:10).

Bu tip liderlik özelliklerine sahip olan kişiler astlarının görüşlerini almazlar ve dolayısıyla astları ile doğrudan temasları olmaz. Otoriter liderliğe sahip olan kişiler iş ve yönetim kurallarına sıkı sıkıya bağlı olmalarından kaynaklı grup çalışmalarındaki istikrar verimini olumsuz yönde etkilerler. Ayrıca ben merkezli davranışları yüzünden personelin duygu durumlarında olumsuz etkiye sahip olabilirler. Bu da çalışanların motivasyon ve aidiyet duygusunun azalmasına sebep olarak iş ile alakalı iş çatışmalarına olmasını tetikler (Hassan et al., 2016:162-163).

2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik

Laissez-faire “izin ver” anlamına gelen Fransızca bir terimdir. Serbest bırakıcı liderlik, insanların kendi başlarına çalışmalarına izin veren liderleri tanımlar (Amanchukwu et al., 2015:10). Bazı araştırmacılar serbest bırakıcı liderliği “bırakınız yapsınlar” şeklinde tanımlamaktadırlar (Aslan,2013:172). Lider, organizasyonun etkinliği ve çalışanların verimliliği üzerinde çok az etkiye sahiptir veya hiç etkisi yoktur. Tam özgürlük veren bu liderlik tarzı, çalışanların kendi yöntemlerini kullanarak iş yapmalarını sağlayan bir yönetim şeklidir (Kelgökmen ve Yalçın 2017: 138). Bu liderlik tarzında astları yönlendirmek en düşük düzeydedir. Yöneticiler iş veya insanlarla ilgilenmezler ve görevlerini yerine getirmezler. Üstlerden astlara bilgi aktarmak için elçiler olarak hareket ederler. İnsanlar ya da üretim için endişe etmezler. Atandıkları işe minimum düzeyde katılım gösterirler. Bu durum, az bir çabayla organizasyona üyeliği sürdürmek isteyen bireyler için uygundur (Kondalkar, 2007: 229). Bu liderlik tarzında lider, yönetim işlevlerini en aza indirir ve yalnızca acil durumlarda müdahaleye ihtiyaç duyar. Serbest bırakıcı liderliğin en önemli özelliği personelini sağlanan özerklik ile birlikte yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve daha kolay ortaya çıkartılabilmesidir. İş ortamında bu çalışma şekli çalışanların performansına ve verimliliğine fazlasıyla bir katkı sağlayabilir. Olumsuz özelliği ise çalışanlarının zamana riayet etmemeleri ve bununla birlikte, yöneticilerinin üzerinden yeterli bir etkiye sahip olmadığını gösterir (Amanchukwu et al., 2015: 10).

2.5. Liderliğin Güç (Etki) Kaynakları

Liderliğin özelliklerinden biri de tutum ve davranışlarını değiştirerek, bu değişimle birlikte başkalarını etkileyebilen kişilerdir. Bu etkileşimdeki gücün kaynağı ise çalışanlarının davranışlarıyla doğru orantılıdır. Güç, personeli etkileyebilme ve onların davranışlarını değiştirme potansiyeli olup, örgüt içerisindeki hiyerarşik bir konum sonucu ortaya çıkan sosyal bir boyuttur (McShane and Von Glinow, 2016:174; Aslan, 2013:72).

Liderin en önemli görevlerinden biri personelin başarısı için uygun ortamı sağlamak, gerekli çabayı sarf etmek ve ortak bir amaç teşvik etmektir (Padilla et al., 2007:178). Liderin gücünün etkinliğinin düzgün bir şekilde ortaya koyabilmesi için olası hedefi doğru ve tam olarak tanımlaması gerekmektedir. Astların, liderin yeteneklerini inanması ve liderlerini desteklemeleri, liderin kendisini güçlü hissetmesine neden olacaktır (McShane and Von Glinow, 2016:174-175; Aslan, 2013:74-75).

Güç kaynakları olarak; meşru güç (legitimate power), ödüllendirme gücü (reward power), zorlayıcı güç (coercive power), uzmanlık gücü (expert power) ve benzeşim gücü (referent power) olarak beş ayrı grupta sınıflandırmıştır (French and Raven, 1959:151-165).

Diğer bir sınıflandırmada güç kaynakları; örgütsel güç (yasal, ödüllendirme, zorlama) ve şahsi güç (uzmanlık ve benzeşim) olarak iki ayrı kategoriye ayrılmıştır (Lunenburg, 2012:7). Bunlardan, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç, güç sahibi olan kişinin resmi ya da resmi olmayan gücünden, uzmanlık ve kişilik gücü ise kendi özelliklerinden kaynaklanmaktadır (McShane and Von Glinow, 2016:174-175; Aslan, 2013:74-75). Gücün kuvvetli etki oluşturmasını sağlayan güç kaynakları ve koşulları Şekil 2.5'te gösterilmiştir.



Şekil 2.5. Gücün Kaynakları ve Koşulları

Kaynak: McShane and Von Glinow, 2016:174-175.

Ödüllendirme Gücü: Ödüllendirme gücü zorlayıcı yaptırımları ortadan kaldıran beklenen davranışı gösteriyorsa, bireyler liderin ödüllendirme yeteneğine ve kaynağına sahip olduğunu algıladığında ödüllendirme denir (McShane and Von Glinow, 2016:177; Aslan, 2013:87). Ödül gücü, başkalarının davranışlarını başarmak istedikleriyle etkileme yeteneğidir (Lunenburg, 2012:3).Ödülün gücü, liderin ödül kaynaklarını kontrol etme ve bireyleri bir güç aracı olarak ödüllendirme yeteneğidir (Meydan ve Polat, 2010:131).

Bu ödüller arasında promosyonlar, ücret artışları veya finansal olmayan promosyonlar, tatil programları, övgüler vb.gibi çalışanların davranışlarını etkilemek ve kontrol etmek için güç ödülleri (Randall, 2012:30). Ödül gücü, çalışanın daha iyi performansla çalışmasını sağlayabilir.Performans ve ödüller arasındaki bağlantı olumludur. Bu nedenle, ödül gücünü etkili bir şekilde kullanan yönetici, ödüllendirilen davranış konusunda ödülün nedenini açıkça belirtmelidir. Liderlerin ödüllendirme gücünün çalışanların performansının artışına, örgüte bağlılık, verimlilik gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Lunenburg, 2012:3).

Cezalandırma Gücü: Bu gücün kaynağı korkuya dayanır ve eğer bir kişi hata yaparsa liderin kendisini cezalandırdığı inancı bu korkuyu yaratır (Randall, 2012:29). Lider, lideri kabul eden astların etkileme gücüne sahiptir (Güney, 2012:62; Koçel,2005:567). Liderler tarafından zorlayıcı güç kullanımı kuruluşlara göre değişebilir (Meydan ve Polat, 2010:131).

Zorlayıcı güç araçları, bir kuruluş içindeki liderlerin aşağılama, kınama, tehdit etme, istenmeyen iş atamaları ve mobbing uygulamaları gibi olumsuz yaptırımlar içerebilir (Randall, 2012: 29). Aynı şekilde, astlar işi yavaşlatabilir, bilgi saklayabilir, yöneticilerin işlerini zorlaştıran güç kullanımı gibi sabotaj yapabilirler (Aslan, 2013: 86).

Yasal Güç: Yasal güç, başkalarının örgüt içindeki konumundan kaynaklanan davranışlarını etkileyen bir liderin gücüdür. Ayrıca meşru veya otorite gücü olarak da ifade edilebilir. Kuruluş, bir kişiye belirli bir pozisyon nedeniyle başkalarını doğrudan etkileme hakkı vermiştir. Dolayısıyla liderin astlarından bir şeyler yapmalarını isteme hakkı vardır (Lunenburg, 2012:2). Yasal güç, göreve göre kişilerin astlardan belirli taleplerde bulunmalarını ve belirli yaptırımları uygulama yetkisi vermektedir (Koçel, 2005: 368). Yasal güç kullanan liderin bazı değerleri ve kişilik özellikleri, bu gücün çalışanlar tarafından kabul edilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu şekilde otoriteye yüksek saygı gösterebileceklerini gösteren çalışmalar vardır. Yasal güç, mevkiden doğan bir güçtür. Bu güç konum kaybı ile kullanılamaz. (McShane and Von Glinow, 2016:176).

Uzmanlık Gücü: Uzmanlığın gücü, grubun veya bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için liderin özel yeteneği, deneyimi ve bilgisidir. Liderlerin uzmanlarının astlar tarafından kabul edilmesiyle oluşan bu güç, uzun etkili bir güç kaynağıdır. Uzmanlık, astların bilgi ve becerilerini liderin bilgisini algılamasına göre takdir etme ve etkileme yeteneğidir (Güney, 2012:62; Çalışkur, 2016:35).

Lider olma; bilgi, deneyim, önsezi ve ilgili konu hakkında uzmanlık gücüne sahipliği ifade eder. Uzmanlık gücü ise bireysel olarak kazanılan bir güçtür. Bu güç herhangi bir organizasyonda meydana gelen belirsizlikleri yönetme becerisiyle doğru orantılıdır. Özellikle değişen çevre koşullarına göre oluşan belirsizlikleri ve olabilecek kriz anında yönetim şekli, liderin etkinliğini ve başarı gücünü olumlu yönde etkilemektedir (Pazarbaş, 2012:76; McShane and Von Glinow, 2016:177).

Beğeniye Dayanan Güç (Karizma): Karizma gücü, takipçilerin liderlerin gözlenen davranışlarına referanslarıyla belirlenir. Liderin statüsünü değiştirme arzusunu ifade etmek, değişim için çevresel kısıtlamaları kaldırmak, ilham veren vizyonlar sağlamak, yetenekleri ifade etmek, kişisel riskler almak ve kendini ifşa etmek, görevlerinin olağanüstü olduğu izlenimini veren eylem ve eylemlerle aynıdır (Sosik, 2005: 222; Kwak, 2012:58; Conger et al., 2000: 748).

İzleyiciler, liderleri sadece liderin resmi otoritesi nedeniyle değil, aynı zamanda liderin olağanüstü karakterine yönelik algıları nedeniyle de takip etmeyi tercih ederler. Bu nedenle, karizmatik liderlik ölçüsü, takipçilerin liderin davranışsal özellikleri hakkındaki algılarına dayanmaktadır (Conger et al., 2000:748). Lider olan hayranlık ve liderin entelektüel ve davranışsal özelliklerinin takipçileriyle özdeşleşme derecesi arttıkça liderin karizmatik gücü artar (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

2.6. Liderlik İle İlgili Yeni ve Özel Yaklaşımlar

2.6.1. Karizmatik Liderlik

Karizma, sosyolojik ve politik alanda yaygın olarak kullanılan kişisel yetenekleri sayesinde takipçileri üzerinde derin ve olağanüstü etkilere sahip olarak tanımlanan bir lider terimidir. Bu etkiler lidere sadakat ve bağlılık emri vermek ve takipçilere, tereddüt veya soru veya ilgi duymadan liderin iradesini kabul etmeleri ve yürütmeleri için ilham vermeyi içerir. İlk anlamı “hediye” olan karizma terimi, genellikle etkisiyle takipçilerinin olağanüstü başarılar elde etmesine neden olan liderler için ayrılmıştır. Bu tür liderler sıklıkla yerleşmiş düzende bir kırılmayı temsil eder ve liderlikleri aracılığıyla büyük sosyal değişiklikler gerçekleştirilir (House, 1976:4).

Karizmatik liderlikten ilk söz eden, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber olmuştur. 1947 yılında Weber’in karizmatik liderlik modeli iki temel temel üzerine kurulmuştur. Birincisi, takipçiler arasında mevcut emir tarafından yerine getirilmeyen bir ihtiyaç, hedef veya istek vardır. İkincisi, lidere boyun eğmeleri, karizmaya sahip olmalarının amaçlarının veya isteklerinin gerçekleşmesine yol açacağı esasına dayanır. Karizmatik liderlerin takipçileri sosyal değişimi benimsemeleri için motive ettikleri yorumlayıcı bir sürecin, çerçeve hizalamasının Snow 1986 da teorik bir açıklamasını geliştirdi. Çerçeve hizalaması, bazı takipçilerin ilgi alanları, değerleri ve inançları ile liderin faaliyetleri, hedefleri ve ideolojisi uyumlu ve tamamlayıcı olacak şekilde bireysel ve lider yorumlayıcı yönelimlerin bağlantısını ifade eder. “Çerçeve” terimi, bireylerin yaşamları ve genel olarak dünyadaki olayları bulmasını, algılamasını ve etiketlemesini sağlayan yorumlayıcı bir şemayı ifade eder. Olayları veya olayları anlamlı bir şekilde oluşturarak, çerçeveler, bireysel veya toplu olarak deneyimi organize etmek ve eylemi

yönlendirmek için çalışır. Karizmanın gerçekte nerede olduğu konusunda farklı görüşler ortaya koyan farklı teoriler vardır. Örneğin, Howell ve Shamir (2005), karizmayı, belirli karizmatik özellikler ve davranışlar sergileyen liderler ile lidere karşı belirli algıları, duyguları ve tutumları olan liderler, liderin önderliğindeki grup ve vizyon arasındaki ilişkide ikamet ediyor gibi görmektedir. Lider tarafından savunulur. Karizmatik liderin tek misyonu ve vizyonu, kendi kendine yeten bir konum tarafından yönlendirilir ve Weber'e göre kendi tarzıyla yönlendirilir. Bir kişilik özelliğinden ya da davranışsal bir tercihten çok, karizmatik lider rolünü kaderini yerine getirmesi olarak görür (Aktaran: Sparks, 2014:3).

Liderin karizmatik olup olmadığını ortaya çıkaran sekiz gösterge belirlenmiştir. Bunlar (Yukl, 1989: 205);

- İzleyenlerin, liderin inançlarının doğruluğuna olan güvenleri,
- İzleyenlerin inançlarıyla liderin inançlarının benzerliği,
- Liderin izleyenler tarafından kayıtsız-koşulsuz kabul edilmesi,
- İzleyenlerin lideri etkileyebilmeleri,
- İzleyenlerin, lidere isteyerek itaat etmeleri,
- İzleyenlerin örgütünün amaçlarının belirlenmesindeki payları,
- İzleyenlerin çabalarını arttırma istekleri,
- İzleyenlerin liderin güvenini kazanma çabaları.

Karizmatik lider; başkalarının inançları, değerleri, davranışları ve performanslarının kişisel özellikleriyle etki yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sosik, 2005: 222; Kwak, 2012: 58).

2.6.2. Transaksiyonel Liderlik

1978 yılında J.M.Burns ve B.M.Bass'ın yapmış oldukları araştırma sonucunda geleneksel ve klasik davranış biçimlerinin yeni bir tanım ve ayrımının yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Geçmiş ve geleneklere bağlı bu liderlik türüne Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik olarak adlandırmışlardır (Eren, 2000:440).

Transaksiyonel liderlik, liderlerin ve takipçilerin arasında, belirli hedefleri veya performans kriterlerini karşılamaları için liderler ve takipçiler arasındaki "ticaretler" üzerine daha fazla güvenir. Transaksiyonel lider önce performans ve ödül arasındaki ilişkiyi doğrulayacak ve daha sonra astların performansını iyileştirmeye teşvik eden uygun bir çözüm üretecektir (Scott, 2003:36).

Örgütlerde transaksyonel liderlik, yöneticiler ve astlar arasında bir değişim rolü oynar. Transaksyonel liderlik tarzı, çalışanlar ve yönetim arasında ödül ve hedef alışverişi olarak anlaşılmaktadır. Transaksyonel liderler; koşullu ödüller, düzeltici eylemler ve kural uygulama yoluyla astlarını motive eder (Bass and Avolio, 1990:24).

Transaksyonel lider, görevin tamamlanması ve çalışanların uyumuna odaklanma eğilimindedir ve bu liderler, çalışan performansını etkilemek için büyük ölçüde organizasyonel ödüllere ve cezalara güvenmektedir (Burns, 1978:29).

2.6.3. Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik

Transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzı, takipçilerinin gelişimine ve onların ihtiyaçlarına odaklanmaktadır. Transformasyonel liderlik tarzına sahip yöneticiler, çalışanların değer sisteminin büyümesine ve gelişmesine, ilham düzeylerine ve ahlaklarına odaklanırlar. Transformasyonel liderlik, ileriye dönük, yenilikçi anlayışa sahip, değişimden etkilenen bir liderlik tarzıdır. Transformasyonel liderliğin amacı, insanları ve örgütleri gerçek anlamda kalıcı olarak dönüştürmek olacaktır (Bass, 1997:8).

Transformasyonel liderler, takipçilerinin problemlerini yeni perspektiflerden bakmaya teşvik eder, destek sağlar ve cesaretlendirir. Transformasyonel liderliğin, çalışan memnuniyeti ve performansı gibi bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde aktif etkisi olmuştur. Transformasyonel liderler, takipçilerinin düşünce tarzlarını, biçimlerini, değerlerini ve değer yargılarını değiştirirler. Onların sahip olduğu tüm yeteneklerini ortaya çıkararak kendilerine olan güvenlerini artırmayı amaçlarlar (Bass and Avolio, 1990:29).

2.6.4. Öğretimsel Liderlik

Öğretim liderliğinin biri dar diğeri geniş olmak üzere iki genel konsepti vardır. Dar konsept, öğretim liderliğini sınıf içi gözlemler yapmak gibi doğrudan öğretim ve öğrenme ile ilgili eylemler olarak tanımlanır. Geniş görüşü ise, okul kültürü ve zaman çizelgesi prosedürleri gibi öğrencilerin öğrenmesini dolaylı olarak etkileyen tüm liderlik faaliyetlerini içerir. Bunlar, liderliğin öğrencilere verilen müfredat ve öğretimin kalitesi üzerinde etkisi olan yönleri olarak düşünülebilir. Bu kavramsallaştırma, öğretim liderleri olarak müdürlerin öğrencilerin öğrenmeleri

üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu kabul eder, ancak bu etkiye aracılık eder (Goldring and Greenfield, 2002:29).

Öğretim liderliği kavramı, 1980’li yılların başında Avrupa ülkelerinde gündeme gelen öğretim liderliği kavramı etkin ve başarılı okullarda yapılan çalışmalar sonucu açığa çıkmıştır. Öğretim liderliği, örneğin bir okulda yönetim kadrosundaki kişinin beklenen sonuçlara ulaşılması için hem kendisinin yerine getirmek zorunda olduğu hem de başka insanları etkileyerek ve etkilenen insanlar aracılığıyla yerine getirilmesi gereken davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir (Şişman, 2004:52).

Öğretim liderliğin müdürün model veya örnek öğretmen olmasını gerektirmediğini göstermektedir; ancak pedagojik kapasite oluşturmak, inovasyon fırsatlarını genişletmek, kaynakları tedarik etmek ve tahsis etmek, öğretmenlere öğretim yön ve desteği vermek ve öğretmenlerin öğretimsel gelişim için bireysel ve kolektif sorumluluk üstlenmelerini sağlamak için gerekli organizasyonel koşulları yaratma kapasitesine sahip olmalıdır. Bu perspektiften, müdür öğretimsel yenilik süreçlerinin bir iletkenidir. Buna göre, öğretim lideri olarak müdür kavramı okul müdürünün anlayış, beceri ve niteliklerin okulun örgütsel gelişim ve dağılımındaki rolüne odaklanmalıdır. Okul liderliği terimi sadece müdürün liderliğine değinmemektedir. Müdür örgütsel değişimin kilit oyuncusu olmaya devam etse de, okullar “birinin gücüne” güvenemezler. Lider-öğretmen ilişkisi, meslektaşlık, işbirlikçi kültür, öğrenen organizasyon, öğretmen liderliği ve kişisel liderlik gibi kavramların hepsi, sınıflarda öğretme ve öğrenmeyi geliştirmek için karar verme gücünün kurum genelinde dağıtılması gerektiğini düşünmektedir (Gronn, 2003:39-40).

Okul yöneticisi olan bu lider; okulunun eğitim sisteminin yapısal özelliklerini, toplumsal-çevresel faktörleri, beklentileri, olması gerekenleri doğru bir çözümlemeyle, öğrencilerve çalışanlar ile birlikte geliştirdiği misyonu uygulayarak okulunun vizyonuna ulaşmasını sağlar (Akdağ, 2002:7).

2.6.5. Kültürel Liderlik

Kültürel lider, bir grup ya da topluluğa ait geçmişten günümüze veyahut yeni oluşum esnasında meydana gelen topluluğa ait inanç, değer ve gelişimleri daha çekici hale getirebiliyorsa o lider başarılı bir liderdir (Çelik, 2003:53).

Kurucuların kültür oluşumunda önemli bir rolü vardır. Kültür liderleri sadece misyonlarıyla iş yapmak için yeni gruplar seçmezler; ayrıca grubun beklentilerini karşılar ve grup üyelerinin çevre ve kendileriyle bütünleşmelerine yardımcı olurlar. Kültür liderlerinin, iç entegrasyon ve grupların dış uyumu sorunlarını tanımlama ve çözüme büyük etkisi vardır. Çünkü bu liderlerin eşsiz fikirleri ve bilgileri kültürel tarih ve kişilik ile ilgilidir. Kültürel liderler, yüksek düzeyde özgüven sahibi olmalarına rağmen; dünya, örgütler, insanlar ve insan ilişkilerinin doğası hakkında güçlü varsayımlara sahiptirler (Schein, 1997: 213).

Organizasyonun ilk yıllarında kültür liderinin oluşturduğu kültürün çalışanlar üzerinde uzun süre etkisi olmuştur. Bu bakımdan, yeni kurulan bir organizasyona atanacak kişinin iyi bir kültürel lider olması çok önemlidir (Çelik, 2003: 68).

2.6.6. Süper Liderlik

Öz liderlik olarak da isimlendirilen süper liderlik, başka bireylere liderlik etme stratejisi tanımını kapsamaktadır (Manz and Sims, 2001:18).

Super liderin görevi, kuruluşa daha fazla katkıda bulunmak için takipçilerin kendi liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktan biri haline gelir. Super lider, inisiyatif, öz sorumluluk, kendine güven, öz hedef belirleme, pozitif fırsat düşünme ve öz problem çözmeyi teşvik eder. Super lider sipariş vermek yerine başkalarını da sorumluluk almaya teşvik eder. Super lider mücadelesinin özellikle önemli bir parçası, takipçilerin kendi liderliklerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duydukları bilgiye sahip olmalarını sağlamaktır. Takipçiler, çalışmalarına olağanüstü bağlılık ve sahiplik yaşama eğilimindedir. Takipçinin kendi liderliği bir izin veya ayrıcalık değildir, ancak takipçilerin becerilerini, güvenini ve özellikle bilgilerini geliştirerek güçlendirmek için açıkça odaklanmış bir stratejidir (Manz and Sims, 2001:1-2).

2.6.7. Etik Liderlik

Etik liderlik, iş yaşamında insanların uygunsuz davranışlarını engellemek yerine, kişinin doğru şeyi yapmasına olanak sağlamak şekline görülmesini sağlar. Bir nevi çeşitli bileşenleri içeren belirsizlik kavramı gibi görünür. Bu tip liderler kendilerini davranış ilkelerine hareket eden ve uyan kişi olarak tanımlanabilir. Genel olarak etik liderlik evrensel bir ahlaki davranış standartlarına uymaktır. Neyin uygun, neyin uygunsuz ve davranış biçiminin farkında olması gerekir. Etik liderlik

takipçileri ve diğerleri için belirli eylemlerin doğruluğu veya adaletsizliği konusunda bir örnek teşkil eder. Tedavi edici ve enerji veren özveri ve takdir yetkileri açısından, liderliğin takipçilerle karşılıklı bir ilişki olduğu görülebilir. Liderin misyonu, liderlik işlevini uygun bir şekilde yerine getirme arzusunu desteklemektir (Mihelic et al., 2010:35).

Etik liderlerin öne çıkan özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Heres and Lasthuizen, 2010:2);

- Lider, doğruluk ve hakkaniyet ilkelerini hayata geçirir.
- Lider astlarının sorunlarına duyarlı olur, farklı görüşlerin ifade edilmesine imkân tanır.
- Kurumsal başarı için; kimlik, katılım, hakkaniyet ve yetkinlik ilkelerini temel alır.
- Lider çalışanları motive eder.
- Çalışanların kimliğine değer veren bir çalışma kültürü oluşturarak sorunlara yaklaşır.
- Etik ve kurumsal bağlılığı birleştirerek şaşırtıcı sonuçlar meydana getirebilir.
- Çalışkanlığa, dürüstlüğe ve yüksek performansa değer verir.
- Bu değerleri ödüllendirecek şekilde kuruluşu düzenler.
- Etik ilke sınırları içinde, kurumun tüm potansiyelini harekete geçirir.

Çoğu teorik ve ampirik çalışma, etik liderliğin her şeyden önce liderlerin kişisel ahlaki değerlerine, önemli dış baskılara, sıkıntı veya risklere ve bu değerleri ve ilkeleri sürdürme ahlaki cesaretine dayandığını vurgulamaktadır. Benzer şekilde, etik liderlik dürüstlük, güvenilirlik, tevazu, saygı ve vicdan gibi bir çok ahlaki nitelik ile ilişkilidir. Etik liderliğin ayrıca, hem başkaları için artan bir farkındalık hem de bir kişinin faaliyet gösterdiği bağlamda artan bir farkındalık içerdiği ileri sürülmektedir. Etik liderler, başkalarının refahı, takipçilerin temel ve kalıcı ihtiyaçları ve daha geniş ortak fayda ile gerçek bir ilgiye sahiptir. Gerçekten de etik liderler, daha yüksek bir amaca bağlı olan ve öz değerleri kucaklayan liderlerdir. Çalışmalar ayrıca etik liderlerin şefkatli ve insan odaklı, açık ve iletişimsel olduğunu göstermektedir (Heres and Lasthuizen, 2010:2-3).

2.6.8. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik dönüşümcü liderlik biçimidir. Bir şirket ya da kuruluşun sahip olduğu ve ihtiyaçları kapsamında kapasitelerini arttırma fırsatı sunan vizyoner liderlik, dönüşümcü liderliğin aksine, şirket ve kuruluşa ait vizyonu çalışmalarına hedef göstererek kullanırlar. Bu liderlik türü, kuruluşun hedefleri doğrultusunda net vizyonlar yaratma ve uygulama olarak tanımlanmıştır (Nanus, 1992:25).

Vizyoner liderler önce kendi vizyonlarını geliştirir ve daha sonra gruplarda bulunan kendi meslektaşları ile bu gelişimi paylaşılan bir vizyon haline getirir. Bu vizyonun iletişimi insanların harekete geçmesini tetikleyen bir gelişmedir. Şayet grup ya da örgütlerdeki insanlar harekete etmemesinin bir nedeni vizyonun açıkça belirtilmemesidir (Colette et al., 2014:568).

Topluluğa yön veren ve o topluluğun geleceğini etkileyen lider olan Vizyoner Liderler, grupları harekete geçiren, yol gösteren, motive ve etkileyici konuşma, grupların kaynaşması ve birleştirici olması, durum ve koşullara göre sağlıklı ve eksiksiz değerlendirme becerisine sahip, karşılaşılabilecek riskleri tespit ederek öncesinden önlem alan ve hedefleri net ve gerçekçi koyabilen kişilerdir. Bu tip liderlik özelliğine sahip kişilerde, verimi arttırmak için rekabet düzeyini arttırıp, bireylerin gelişimlerini destekleyerek bilgiyi verimli ve uygulanabilir bir becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Çelik, 1995: 78).

2.6.9. Politik Liderlik

Siyasi liderler atanmak yerine seçildiklerinden ve temsilci olduklarından, yönettikleri ve hizmet ettikleri kişilerin rızasını gerektirirler. Sadece onları destekleyenlerden ziyade, tüm bileşenlerine hizmet etmek ve gelecek nesillerin çıkarlarını korumakla yükümlüdürler. Ayrıca, çok çeşitli konularda resmi yasal sorumlulukları vardır: Sağlık, kolluk kuvvetleri, vergilendirme, eğitim, mevzuat ve ekonomik alan. Siyasi liderlerin karşılaştığı zorlukların bir özelliği, eylemlerin ve kararların rıza oluşturmak için farklı grupların seferber edilmesini gerektirebilmesidir. Bu anlamda, politikacılar için bir sorunun tüm alanı boyunca bir fikir birliği elde etmeleri gerekmektedir. Bir başka karmaşıklık kaynağı da siyasi liderlerin kamu hizmetlerinin sağlanmasından doğrudan sorumlu olmalarıdır. İnsanların liderlerin neler sağlayabileceğine dair beklentileri, yasal, lojistik ve pratik kısıtlamalar göz önüne alındığında gerçekte mümkün olandan farklı olabilir. Bu

farklı zorluklar, liderler, paydaş grupları ve seçmenler arasındaki ilişkinin karmaşık ve birbirine bağlı olduğunu göstermektedir.

Siyasi liderlerin üstlendiği dört genel rolü vardır:

- Yürütme,
- İnceleme
- Düzenleme
- Savunma

Siyasi liderler demokratik bir toplumda yaşamaya ilişkin çeşitliliği kabul etmeli ve yalnızca birisinin siyasi görüşlerini destekleyen değil tüm bileşenlerin çıkarlarını dikkate almalıdır. Ayrıca, kamu paralarının idare edilmesinden, ekonomik ve sosyal refah üzerinde etkisi olan kararlar almaktan sorumlu oldukları için dürüst, uzlaşmacı ve insanlarla iletişimi yüksek insanlar olmalıdırlar (Morrell and Hartley, 2006:495-500).

2.6.10. Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik; gerekli olan stratejik değişimi yaratmak için, geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik elde etme ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir (Finkelstein and Hambrick, 1996:12).

Stratejik liderlik, değişimi benimsemek ve organizasyonun bu değişime uygun olarak hareket etmesini sağlayacak stratejileri uygulamak için, işletme içindeki çalışanlar arasında, işletme dışındaki çıkar gruplarıyla kurduğu ilişki kadar iyi ilişkiler kurmaktır (Robinson and Pearce, 1997: 353).

Stratejik lider olmayı öğrenmek çeşitli alanlarda özel hazırlık gerektirir. İlk olarak, böyle bir liderin özünde stratejik liderliğin anatomisini nasıl geliştirdiğini anlamak gerekir. İkincisi, bir stratejik liderin sahip olması gereken bazı temel özellikleri taşımalıdır. Son olarak, muhtemel liderin mevcut yeteneklerini değerlendirmesi ve bir kalkınma planına bağlı kalması gerekir. Stratejik bir liderin geliştirilmesi bir takım önemli hususları içerir. Birincisi, bu hazırlığın en önemli, gerçekten temel olan kısmı değerler, etiklik, ahlak ve standartlarla ilgilidir. İkincisi, stratejik liderliğe giden yol bir piramidin inşasına benzemektedir. Kısayollar mevcut değildir (Hitt et al., 1997:12).

Stratejik liderler zaman içinde deneyimler edinme olarak tanımlanan bilgeliğini yavaş yavaş inşa ederler. Liderler, stratejik yeterliliğe sahip bazı bireylerin stratejik karar vericiler haline gelmese de, yine de kararları etkileyebileceklerini ve

katkıda bulunabileceklerini bilmelidir. Ayrıca, stratejik yeterliliğe sahip olmak, kişinin stratejik kararları ve perspektifleri tam olarak anlamasını sağlayacaktır. Stratejik liderin geleceğe odaklanmasını ve aslında bu geleceği inşa etmesini sağlayan vizyon sahibi olmalıdır. İnsanları ortak hedeflere ve paylaşılan değerlere yöneltmek için dönüştürücü olmalıdır; değişimi öngörmeli, değişime öncülük etmeli ve bir zihniyet değişimini desteklemelidir; kararları mantıklı bir şekilde almak için kendi düşüncelerini eleştirel olarak analiz etmelidirler; operasyonlarında ve organizasyonlarında yaratıcılık tutumunu teşvik etmelidirler; cesurca yeni fikirler aramalı ve kararları nasıl çerçeveleyeceğini ve kaosun nasıl organize edileceğini anlamalıdır; ve etkili ekiplerin nasıl kurulacağını ve büyük organizasyonlarda nasıl fikir birliğine varılacağını bilmelidirler. Fikir birliği başarısız olduğunda, stratejik liderler etkili bir şekilde müzakere etmeli ya da başarıyı riske sokmalıdır. Çoğu zaman, bu tür bir başarı doğrudan liderin kültürel duyarlılığı ve kültürlerarası iletişim yeteneği ile ilgilidir. Son olarak, stratejik lider hem öğretmenin hem de daha az deneyimli kişilerin rolünü üstlenmelidir. Belirtilen bu özellikler, stratejik liderleri hedeflemek için bir eğitimin temelini oluşturmaktadır. Stratejik lider olmak zor bir iştir. Liderlik yeteneklerini, kavramsal kapasiteyi ve kişilerarası becerileri değerlendirmekle başlar. Bu tür değerlendirmeler kişilik tipini, liderlik motivasyonunu, özgünlüğü, yenilikçiliği, hoşgörü, ekip çalışmasını ve kavramsal yeteneği inceleyebilir. Bu değerlendirmeler, liderin nerede olduklarını bilmelerini sağlar, böylece hedeflerinde en iyi yolu seçebilirler. Sonuç olarak stratejik liderlik ortamının birçok bileşeni en iyi liderlere bile meydan okur. Stratejik kararların sonuçları, bu kararların doğasında var olan belirsizlik, karmaşıklık ve belirsizliğe yön verebilecek benzersiz performans yeteneklerine sahip bireyler gerektirir (Hoskisson et al., 1999:438-441).

2.6.11. Dini Liderlik

Din ve inanç, insanlığın var olmasından itibaren toplumun yaşama gücüne göre düşünce ve bir şeye bağlanma durumunun gelişme durumudur. İnsanın en önemli özelliklerinden biri de inanma geleneğidir. İncanın temel ihtiyaçlarından biri olan ve günümüze kadar da en çok istismara uğrayan çeşitli dinlerde, başlangıcından bugüne kadar yöntem ve süreçlerinde değişiklikler olmuştur. İnsanlık döneminde hiçbir topluluk ya da topluluk içerisindeki bireyler hiçbir dönemde inançsız ya da incanın gereklilikleri kapsamından uzak kalmamışlardır. Bu tip liderliği hassas kılan

en önemli özelliği insanların dini ihtiyaçlarını düşünce yöntemiyle zamana bağlı çeşitli zaaf lar yaşanılabilinmesidir (Fındıkçı, 2009: 302).

2.6.12. Hizmetkar Liderlik

Türk Dil Kurumuna göre Hizmetkarlık; belirli bir ücret karşılığı çalışan ve genelde erkek işçi olarak adlandırılan uşak şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2006). Hizmetkarlık ile liderlik arasında bariz bir fark olmasına rağmen hizmetkar liderlik, çalışanların isteklerini, ihtiyaç ve çıkarlarını göz önünde bulundurarak, kendisini temsil etmiş olduğu gruba aday an ve ben kavramından ayrılmış liderlik biçimine denilmektedir (Fındıkçı, 2009:373).

Hizmetkar liderlik kavramının kapsamlı, çok yönlü ve çeşitli alanlara sahip olması sebebiyle tanımı için tek bir ifade yapmak mümkün değildir (Page and Wong, 2000:23). Hizmetkar lider kendisini adanmış olduğu grup ya da topluluk üzerinde takipçilerinin başarılı olması için ihtiyaç duydukları eksiklikleri bulmaya ve çözümlenmeye çalışarak örgütü güçlendirmeye çalışır (Vinod and Sudhakar, 2011:458). Takipçiler hedeflere ulaşmak için topluluk üzerindeki kişi ve grupların görevlerini başarmak için çalışırken, hizmetkar lider ise bu süreçte takipçilerinin gelişimini destekleyerek onlara hizmet eder (Page and Wong, 2000:45).

Bir liderin ilk sorumluluğu olayın ya da sorunun gerçeğini tanımlayıp tespit etmek olup, son hedefi ise teşekkür etmek olduğunu söyler. Yani lider hem işinin başında ilk sırada hem de bu işe ait kendini adanmış bir şekilde son sırada hizmetkar kimliğine bürünür (DePree, 1998:131). Hizmetkarlar diğer liderlik türleriyle kıyaslandığında ise sadece var olan organizasyona değil o organizasyon bütünlüğüne olan takipçilere hizmet etmeye odaklanmıştır (Greenleaf 1977:22; Stone et al., 2004:355). Greenleaf'e (1998) göre hizmetkar liderler güvenilir oldukları için bireyler tarafından desteklenir. Bu da hizmetkar liderlerin ellerinden en iyisini yapmalarını sağlar. Şayet herhangi bir sebeple amaçlara ulaşamıyorsa, hizmetkar lider amaçlara ulaşamayan ya da ulaştırmayan kişilerin yeteneklerini farklı pozisyon yönüne doğru değiştirerek tam verim almaya çalışır (Aktaran: Vinod and Sudhakar, 2011:460).

Hizmetkar liderler, takipçilerinin en iyi yönlerini ortaya çıkarma temelini oluşturmaktadır. Liderler, takipçilerinin birbir iletişim sayesinde onların ihtiyaçlarını, amaç ve arzularını belirlemeye çalışarak, bu bilgi sonrasında onların potansiyellerine erişimini sağlar (Liden et al., 2008:162). Bu liderlik örgüt üzerinde

sorumlu yöneticiliğin gereksinimine vurgu yaparak, örgüt üzerindeki üst düzey yöneticilerin de sorumluluğunu özümser (Taylor and Pearse, 2009:226). Hizmetkar liderlik bir liderlik tarzı olmasına rağmen, gelişimi liderlerin sorumluluğuna göre şekil alabilmektedir. Günümüzde artık bu geleneksel liderlik modelleri insanlar üzerinde bir motive edici bir etkinin olmadığı savunulmaktadır (Page and Wong, 2000:24).

Hizmetkar liderlik; temsil ettiği ve bağlı olduğu grup ve topluluklar içerisinde çalışan kişilerin ihtiyaçlarına cevap veren ve onların sahip oldukları yetenek ve becerilerini açığa çıkartıp örgütün performansını yükseltmeye çalışan, ana hedefinde insani değerler bütünü olan, insan ve insanlığa yarar sağlamayı amaçlayan, hoşgörülü ve dürüst bir birey olarak tanımlanabilir (Fındıkcı, 2009:374).

Hizmetkar liderlik hakkında yapılan bütün tanımlamalardan sonra şu sonucu çıkartabiliriz; lider, kendine bağlı olarak çalışan kişilerin ihtiyaçlarına göre hareket ederek, onların kişisel gelişimlerini de göz önünde bulundurup gizli yeteneklerini ortaya çıkartma başarısını gösteren ve bununla birlikte büyük işler başarmayı hedefleyerek takipçilerine her türlü desteği sağlayan lider tanımını yapabiliriz. Büyük liderler yalnızca toplumu arkasından sürükleyen değil aynı zamanda empati kurarak tüm liderlik özelliklerini kendinde bulunduran ve topluma değer katmaya amaçlayan birey olarak adlandırabiliriz.

2.6.13. Destekleyici Liderlik

Formüle edilen yol hedefi teorisi, liderin işinin, takipçilerine hedeflerine ulaşmalarında, yön belirleme, destek sağlama ve hedeflerinin organizasyon hedefleri ile iyi eşleştirilmelerini sağlamak olduğunu belirtmektedir. Dört tür davranış: yönetilen, katılımcı, başarıya yönelik ve destekleyici liderlik tanımlanmıştır. Destekleyici liderlik, çalışanların refahına odaklanan ve çalışanların ihtiyaçları, tercihleri ve memnuniyeti için derin bir endişe kaynağı olan davranıştır (House, 1971:323). Görev ve sorumluluklarının farkında olan ve astlarını teşvik edebilen liderlerin destekleyici lider olduğu düşünülmektedir. Destekleyici liderler saygı, güven, işbirliği ve duygusal desteği geliştirmek için elverişli bir çalışma ortamı yaratırlar (Daft, 2005:43).

Oluseyi ve Ayo (2009) liderliği, liderin astların işini etkin bir şekilde yapma becerisi ve rolü açısından tartıştılar. Liderlik, daha iyi kurumsal performans için önemli bir özelliktir. Liderden gelen destek çalışanları motive eder; performanslarını

artırır ve konsantrasyon seviyelerini geliştirir. Avolio ve Bass'a (1995) göre, destekleyici bir liderin bireysel değerlendirme için yüksek endişesi vardır. Destekleyici liderlik, dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş bir düşünceye sahip olduğu alt boyutudur (Aktaran: Rafferty and Griffin, 2006:44). Bu tür liderler, her bir çalışana daha yüksek performans için çaba göstermelerini destekler ve işle ilgili sorunları çözmesine yardımcı olur. Bu şekilde liderler, astların stresten kaçınmasına yardımcı olurlar. Çalışanların ihtiyaçlarını anlamak ve onlara uygun şekilde hitap etmek bir liderin rolüdür. Destekleyici liderlik, performans üzerinde doğrudan etkisi vardır. Destekleyici lider; anlayışı ve motivasyonu teşvik ederse, çalışanların verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirdikleri görevlerin elde edilmesinde yardımcı olacaktır (Aktaran: Dumdum et al., 2002:40; Judge et al., 2004:42).

Çevremizde işyerinde stres seviyesini artıran uzun çalışma saatleri ve organizasyonel ortamda destek eksikliği gibi birçok faktör vardır. Rol çatışması ve rol belirsizliği gibi diğer bazı faktörler sıklıkla iş ile ilgili stres kaynakları olarak belirtilmiştir ve çeşitli olumsuz davranışsal sonuçlarla ilişkili olduğu bulunmuştur. Strese neden olan en önemli faktör destekleyici liderlik eksikliğidir. House (1996), çalışanların işyerinde psikolojik stresle karşı karşıya kaldıklarında destekleyici liderliğe ihtiyaç olduğunu bulmuştur. Bu noktada, destekleyici liderlik, astlara öz güven verir ve hoş olmayan etkiler için streslerini ve endişelerini azaltmalarına yardımcı olur (Leka et al., 2004:34).

Destekleyici liderlik iş stresi seviyelerini yükseltmeden iş performansını artırır (Rowld and Schlotz, 2009:37). Çalışanlar liderlerinden destekleyici bir tutum bulduğunda daha fazla özveri ile çalışırlar ve iş stresiyle daha iyi başa çıkarlar. Stresin performanslarını etkilemesine veya bozmasına izin vermezler. Destekleyici liderliğin yanı sıra meslektaşların desteğinin de stresle başa çıkmada ve iyi performans göstermede ikna edici bir rol oynadığı görülmüştür. Çalışanlar işverenlerden destek aldıklarında ve iş stresi düşük olduğunda hedeflerine daha iyi ulaşabilirler (La Rocco and Jones, 1978:632). Destekleyici liderle çalışanlar dahamemnun ve düşük stres seviyelerine sahiptir.

Destekleyici liderlik davranışı (bazen liderlik düşüncesi olarak daadlandırılır), bir liderin davranışının sempatik, dostane ve ikincil ihtiyaçları dikkate alma derecesine odaklanır (Ogbonna and Harris,2000:766).

Destekleyici liderlik davranışı, dostça bir çalışma iklimi oluşturma ve iş görenlerle ileri düzeyde ilgilenme davranışlarını kapsamaktadır (Akgün ve

Kavuncubaşı, 1998: 332). Destekleyici lider tipi çok zaman “kişiyeye dönük lider”, “uyumlu lider” gibi kavramlarla anlatılmak istenir. Bu liderin temel davranışı astları ile ilişkisini dostluk, arkadaşlık iklimi içerisinde yürütmesine dayanır. Bu davranış türünün kişilerin iş doyumunu ve işlerini başarma güçlerini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Erdoğan, 1997: 349).

2.6.14. Araçsal Liderlik

Etkili lider, liderlik teorisinin ilkelerini kullanarak, dönüşümsel ve işlem odaklı etkinin ötesinde, kuruluşların dış ortama uyum sağlamasını ve kaynakları verimli bir şekilde kullanmasını sağlamaları gerekmektedir. Yani, etkili örgütsel liderlik sadece kişiler arası bir düzeyde etkide bulunmakla ilgili değil aynı zamanda lider yeteneklerine ve karmaşık sosyal (ve görev odaklı) sorunlara yönelik çözümlerin formülasyonuna ve uygulanmasına bağlıdır. Liderler, ekip sonuçlarını ve ortamı izlerken stratejik ve taktik hedefleri belirlemelidir. Bu anlamda, liderler örgütsel etkililik için “araçsaldır”. Antonakis ve House (2002) bu tür bir liderliği, “araçsal liderlik”, tam kapsamlı modelde ölçülmeyen uzman temelli bir güç biçimi olarak adlandırmıştır. Araçsal liderlik yaklaşımı ile dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin sınırlarını genişleterek liderlik olgusunun daha ayrıntılı ve gerçekçi bir şekilde anlaşılabilceğini ifade etmektedir (Antonakis and House, 2014:747). Liderlik yaklaşımlarında, liderlerin strateji ve görev odaklı gelişimsel fonksiyonları dikkate alınmamasına rağmen; araçsal liderlikte, örgütlerin performansın devamlılığını sağlamaları için strateji ve görev odaklı fonksiyonlar oldukça gereklidir. Araçsal liderlik, kurumsal performansın devamlılığı için önemlidir ve dönüşümcü liderliğin etkisinin artırılması için faydalıdır (Antonakis and House, 2002: 1-2).

Bu liderlerin insan unsurunu göz ardı ederek işletmenin amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu liderlik tarzında, esas önemli olan şey, işin tamamlanmasıdır; işgörenler için “üret veya yok ol” fikri geçerlidir. Bu faktörde temel olan, üretimdir; üretimin yapılması sırasında insan duyguları ve düşüncelerinin bir önemi bulunmamaktadır (Yiğit, 2004: 166).

3. REKABET

Bu bölümde rekabet kavramı ve tanımı, rekabet gücü, rekabet avantajları, rekabet stratejisi konuları üzerinde durulmuştur.

3.1. Rekabet Kavramı ve Tanımı

Rekabet kavramı tüm dünyadaki işletmelerde küreselleşmenin de etkisiyle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren etkisini hissettirmeye başlamıştır. Tarihsel olarak gelişimini özetlemek gerekirse (Dikyol, 2007:81);

- İşletmelerde 1960'lı yıllara kadar en önemli kıstas verimliliği ve üretim adedini arttırmaktı. Bu döneme kadar üretilen her ürünün satılabilirliği önemli bir varsayımdı. Bu sebeple, bu dönemdeki rekabet üretim odaklıydı.
- 1970'li yıllarda, arzın talebi aşmasıyla işletmelerde, sektörüne dair dünya pazarından payını almak için başka ülkelerde de iş yapmak istemesi sebebiyle “uluslararasılaşma” kavramı önemli hale gelmiştir. Dünya pazarında ürünlerini satmak isteyen işletmeler aynı ürünü daha ucuza üretebilen ve daha ucuza satan firmalar rakiplerine üstünlük sağlamış ve böylelikle “maliyet” ve “fiyat” faktörleri rekabette farklılaşmayı sağlamıştır.
- 1980'li yıllarda ise ürün kalitesi belirleyici olmuştur. Rekabet üstünlüğü olarak kalite ve fiyat faktörleri rekabette üstünlük ölçütü sayılmaya başlanmıştır. Müşteri beğenisinin ön planda olmasıyla tasarım kalitesi, uygunluk kalitesinin belirleyicisi olmuştur.
- 1990'larda hız ve esneklik rekabet ölçütü olmuştur. Dünyadaki ürünlerin, fikirlerin ve kültürlerin uluslararası bütünleşme sürecinde olmasının etkisiyle ürün çeşitliliği artmış ve yeni ürünlerin pazara girişi hız kazanmıştır.

- Günümüzde ise rekabet, yenilikçilik ve yaratıcılığın etkisiyle benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde yoğunlaşmıştır.

Rekabet, işletmelerin devamlılığını sağlaması için gerekli bir kavramdır. Günümüzde rekabet yoğunluğu ve rekabet çeşitliliği küreselleşme sebebiyle artış göstermiştir. İşletmeler ve piyasa için önemli olduğu anlaşılan rekabet kavramının işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmelerinin temel koşulu, değişim ve yenilik kavramlarının zamanında çok iyi kavramaya ve buna bağlı olarak stratejiler geliştirmeye bağlıdır. Günümüz şartlarında küreselleşen dünyada müşteri yapısının değişmesi işletmeleri yeniden yapılanmaya ve müşterilerine yönelik stratejilerini yeniden gözden geçirmeye zorunlu hale getirmiştir. Rekabet, işletmelerin ürün veya hizmetlerini pazara sunmaya çalışan faaliyetlerini etkileyen ortam ve koşulların bütününden oluşan bir kavramdır. Maliyet, kalite ve hizmet desteği gibi faktörler işletmelerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde ve işletmeler arası rekabette etkili olmaktadır. Rekabet anlayışı; üretim, maliyet, kalite, hız ve hizmet üstünlüğü ile gelişerek belirgin hale gelmiştir. Rekabetin temel amacı, müşterilerinin isteklerine karşılık vererek fiyatları düşük, kaliteyi yüksek tutmaktır (Tekin ve Çiçek, 2005:63-64).

“Rekabet, aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma olarak tanımlanmaktadır” (TDK, 2015).

Rekabet, kendi ülkesindeki insanların gelirlerini koruyarak eşit şartlar altında uluslararası pazarlara ulaşarak mal ve hizmetler üretebilme derecesidir (Oughton, 1997:1487).

Rekabet halindeki işletmelerin amacı, rakiplerinden daha çok müşteriye ulaşarak mal ve hizmetlerini yüksek kâr sağlayacak bir fiyatla almasını sağlamaktır. İşletmeler bunu yapabilmek için bir yol belirleyerek uygulayacaktır. Bu sayede rakip firmalarla rekabet edebilecekleri farklı yaklaşımları olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 255).

Rekabet, işletmelerin rakiplerine göre düşük maliyetli ürünler veya ürün sunma kabiliyeti açısından üstün verimlilikten ortaya çıkmaktadır. Rakiplerinden daha düşük maliyetli ve yüksek değerli ürün üretebilme üstün performanstan oluşmaktadır. Bu performans da, işletmelerin devamlı olarak yeterliliklerini yenileyerek (inovasyon) ve geliştirerek ortaya çıkmıştır. Buradaki yenileme terimi, işletmelerin müşteri ve sektör için, ürün ve hizmetlerin nasıl tasarlandığını, nasıl

üretildiğini, nasıl satışa sunulduğunu ve nasıl desteklendiğini ortaya koymak için kullanılmıştır (Porter ve Linde, 1995: 97-98).

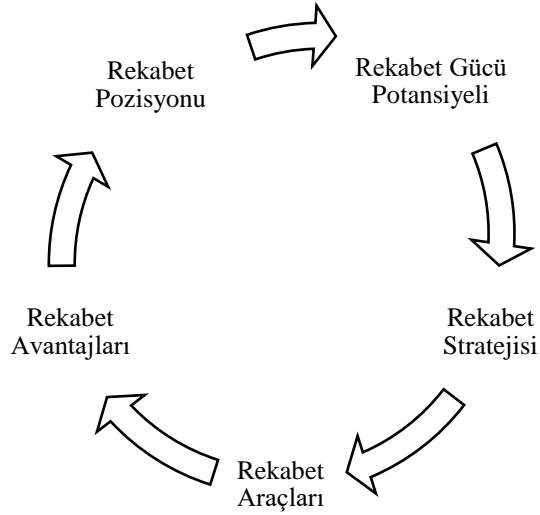
M. Gorynia göre, bir işletmenin rekabet gücü kavramı rekabet kabiliyetine eşit olarak tanımlar. Onu rekabet etme ve bir şirketin rekabet avantajını elde etme ve sürdürme becerisine bağımlı hale getirir. M.J. Stankiewicz göre rekabet edebilirlik, sisteminin bir parçası olarak genel çevrenin etkilerine tabi olan ve meydana gelen olgunun bir parçası olarak rekabet ortamı ile etkileşime giren bileşenlerini ayırt eder. M.J. Stankiewicz tarafından belirtilen rekabet edebilirlik sisteminin yapısal unsurları şunları içerir (Piatkowski, 2012: 270-271):

Rekabet potansiyeli: Bir işletmenin yerel pazarda rekabet etmek ve gelişimini devam ettirebilmek için maddi ve maddi olmayan kaynaklar sistemini en uygun şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etmek ve işletmenin uzun vadeli gelişimini devam ettirebilmek için gerekli kaynaklar olarak tanımlanır. Rekabet gücü potansiyeli unsurları, piyasada rekabet etmek için uygun ve etkili araçlar oluşturur.

Rekabet araçları: Bir işletmenin pazar faaliyet düzeyini belirleyen unsurlardır. Bu unsurlar (fiyatlar, ödeme koşulları, şirket imajı ve ürün politikası oluşturma vb.) yeni iş ortakları elde etmek ve bir işletmenin piyasa faaliyet düzeyini belirlemek için tasarlanmış önlemlerdir. Bir işletme tarafından belirlenen operasyon stratejisi ile doğrudan ilgilidir ve buna bağlıdır.

Rekabet avantajları: Belirli bir kuruluşun ürün/hizmet teklifinin rakip kuruluşların teklifiyle karşılaştırıldığında tercih düzeyini ifade eder.

Rekabetçi pozisyon: Bir işletmenin faaliyet sektöründeki rakiplerine göre piyasa da üstünlük sağlaması konumudur.



Şekil 3.1.Rekabet Döngüsü

Kaynak: Piatkowski, 2012:271.

3.2. Rekabeti Etkileyen Faktörler

Rekabet kabiliyetleri, bir organizasyonun müşterileri çeken özellikleridir ve bir kuruluş ile rakipleri arasındaki potansiyel farklılaşma noktalarıdır. Bir kuruluşun fiyat, ürün kalitesi, ürün güvenilirliği, ürün yelpazesi genişliği, sipariş teslim süresi gibi faktörler firmaların müşteri memnuniyetinde, pazar performansı elde etmesinde ve rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesinde etkili olmaktadır (Tracey et al., 1999:414).

Rekabeti etkileyen faktörler ve bu faktörlerin açıklamalarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Doğan vd., 2003: 115-121; Coşar., 2008:47-50; Arı ve Bayram, 2018:667-670; Porter,1998:12; Tracey et al., 1999:415-417; Dereli, 2015:1367; Chiguvi, 2020:1-2):

Maliyet: Bir firmanın rekabet edebilmesi için en geçerli ölçütlerden birisi de maliyettir. Rekabetin artmasıyla birlikte firmaların fiyat politikalarını değiştirmesi ve bu politikayı oluştururken düşük maliyetli yüksek kaliteli ürünleri oluşturmak durumundadırlar. Firmalar için düşük maliyet politikası, maliyet yükselmelerini önleyici önlemler konmadığı takdirde maliyet artışlarına sebep olmaktadır. Bu sebeple firmaların maliyet olarak rekabet edebilmeleri için maliyetlerini kontrol etmesi ve maliyet politikası oluşturmak durumundadırlar.

Kalite ve Standartlara Uygunluk:Kalite, kullanıma uygunluk olarak tanımlanır ve ürün performansını, güvenilirliğini ve dayanıklılığını içerir. Kalite,

ürün tasarımından, üretim performansından, tedarikçilerden gelen kaliteden ve teslimat performansından etkilenir. Kalite, müşteri için değer temel unsurudur. Kalite ve standartlara uygunluğu sağlayabilmek için; ürün özelliklerine, üretim sürecine, kalifiyeli personele, teslimat hizmetlerine vb. sebeplerden dolayı farklılık gösterebilir. Bu farklılıkların yaşanmaması için uluslararası kalite standartlarına uygun ürün veya hizmet sağlayan firmalar ulusal ve uluslararası rekabet sağlayarak rekabet gücü sağlayabilmektedirler. Deming (1982)'ye göre, müşteri isteklerini karşılayabilecek kalite standartlarına ulaşmış ve kalitesinin devamlılığını sağlayan işletmeler, rakipleri karşı üstün durumdadırlar.

Güvenirlilik: Güvenirlilik; ürün veya hizmetin kullanımında, istenilen tüm beklentileri tam olarak yerine getirip getirmediğinin bir ölçüsüdür. Aynı zamanda ürünün garanti süresinin uzun olması kullanıcıların işletmeye karşı güvenirliliğin arttırmasına neden olacaktır. Müşteriler bir ürünü daha önceden kullanmadıkları zaman satın almadan önce bir kuşku ve tedirginlik duyabilirler. Böyle bir durumda ürünü müşterilerle buluşturarak ürünün müşteri beklentilerini karşılayıp karşılamadığını test etmelerini sağlayarak müşterilerin sunulan hizmet veya ürünün güvenirliliği hakkında karar vermelerine yardımcı olacaktır. Bir ürün veya hizmetin güvenirliliği müşteriler açısından bir tercih sebebidir. Ürün güvenirliliği yüksek olan işletmelerin rakiplerine karşı rekabet güçleri daha yüksektir.

Yenilik: İnovasyon ve rekabet arasındaki ilişki, ekonomik büyüme ve kalkınmanın merkezinde yer almaktadır. Rekabet ve yenilik birbirini etkiler. Rekabet, inovasyon girişimleri için bir itici güçtür ve rekabeti daha yoğun hale getirerek destekler. Firmaların rekabetçi bir pazarda ayakta kalabilmek için yenilikleri takip etmeli ve benimsemeli veya kendileri de yenilikçi olmalıdır. Değişen rekabet koşulları ve dinamik pazar yapısı yeni kaynaklar bulmaya itmektedir. Porter'a göre, ucuz işgücü veya ölçek ekonomisiyle avantaj elde etmek geçmişte kalmıştır. Günümüzde en önemli değişken yeniliktir. Modern uluslararası ticaret teorileri, ülkelerin yenilik ve yenilik yatırımları yapma kapasitesine dayanmaktadır. Üretim veya dağıtım için yeni yollar ve yeni ürünler geliştirebilen firmalar rekabetçi üstünlüğe sahip olarak büyüme ve devamlılığını sağlayarak pazarda farklılaşacaktır. Yenilik, firmalarda verimlilik ve kar marjı artırarak büyüme sağlar. Ayrıca, temel unsurların memnuniyetini arttırmaya aracılık eder. İnovasyonun sağladığı rekabet avantajı, istihdamda, gelirden ve refah kazançlarında artışa neden olur.

Yeni Yatırımlar Yapabilme Olanakları: Firmalar rekabet edebilmek için yatırımlarını gerçekleştirebilecek finansal desteğe ihtiyaç duymaktadır. Bu destek firmaların büyümesi, devamlılığını sağlayabilmesi ve finansal problemlere bağlı olarak sorunların aşılması için önem arz etmektedir. Bu sorunların çözümü de ülke yöneticilerinin destek ve teşvik politikalarını arttırmaları ile olabilmektedir.

Nitelikli İnsan Gücü:Karmaşık görevler ve / veya karmaşık montaj işlemleri (uçak üretimi, gemi yapımı) gerçekleştiren yüksek işgücü içeriği içeren işletmelerde deneyim en önemli faktördür. Bir ürünün geliştirilmesinde ve büyüme aşamalarında insan gücü büyük bir rol oynamaktadır. Üstün ürün ve teknolojilerin bilgisayar yazılımları ve teknolojileriyle kolaylıkla taklit edilebilmektedir. Taklit edilemeyen tek faktör insan gücüdür. Pazarda rekabet avantajı sağlayabilmek için günümüzde birçok firma yetenekli ve deneyimli personele ihtiyaç duymaktadır. Özellikle uluslararası pazara açılmayı hedefleyen firmalar, dış pazara açılma konusunda tecrübeli ve nitelikli çalışanlara ihtiyaçları vardır. Firmanın tüm birimlerinde nitelikli personelin çalıştırılması firmanın kalite ve performansına etki ederek firmanın rekabet etme gücünü de arttırmaktadır.

Satış Sonrası Hizmetler:Satış sonrası hizmetler, müşteriye organizasyondan mutlu ve memnun tutmak içindir. Memnun olmayan müşteri, muhtemelen belirli bir organizasyona sadık kalacaktır. Satış sonrası hizmetler de bir organizasyona rakiplerine göre rekabet avantajı sağladıkları için önemlidir (Kocic, 2017). Kendre (2016), satış sonrası hizmetlerin bir perakendecinin müşterilerini markaya inandırmasına ve daha uzun süre organizasyona yardımcı olduğuna ve bu memnun müşterilerin mağazaya daha fazla birey getirerek organizasyona daha fazla gelir getirebileceğini doğrulamıştır. Krishnamurthi ve Selvaraj (2017), satış sonrası hizmetlerin sunulmasının sadık müşterileri mağazada ek ürün veya hizmetler satın almalarını sağladığını açıklamıştır. Tsegaye (2017), satış sonrası hizmetlerin sağlanmasının bir kuruluşun karlılık düzeyini artırdığını, ancak bu hizmetlerin müşterileri elde tutmak için kaliteli olması gerektiğini vurgulamıştır. Chen (2018), zayıf satış sonrası hizmetlerin bir perakendecinin müşteri memnuniyetsizliğini oluşturabileceğini ve dolayısıyla büyümeyi engelleyebileceğini vurgulamıştır. Satış sonrası hizmetlerin sağlanması, bir perakendecinin ürün iade maliyetlerinden ve kamu şikayetlerinden kaçınmasına da yardımcı olur (Chen, 2018). Kendre (2016) satış sonrası hizmetlerin perakendeci ile müşteri arasındaki bağı güçlendirmede çok önemli bir rol oynadığını belirtmiştir.

Sipariş Teslim Süresi:Sipariş teslim süresinin düşürülmesi, endüstriyel ve tüketici ürünleri üreticileri için mevcut iş ortamında birincil bir sorundur. Süreyi kısaltmak. bir ürünü konseptten üretime ve oradan pazara getirmek hızlı yanıt verebilen bir üretim sistemi gerektirir. Günümüzde müşteriler daha hızlı ürün teslimatı beklemektedir. Firmalar sipariş edilen ürünün ulusal veya uluslararası pazarda kısa sürede teslim edilmesinde rekabet avantajı sağlamaktadır. Firmalar bu hizmet talebini yerine getirme kapasitesi, büyük ölçüde kuruluşun üretim sisteminin esnekliğine bağlıdır. Firmalar rakiplerine karşı rekabet avantajına sahip olmak için daha kısa teslimat süresine sahip olmalıdır. Sipariş teslim süresinin zamanında ya da daha kısa olması firmanın genel performansı artıracaktır. Böylelikle hızlı teslimat müşteri memnuniyeti ve sadakati sağlayacaktır. Daha yüksek tüketici sadakatine sahip markalar, hedef segmentlerinde daha az rekabetçi değişimle karşı karşıya kalır, bu da satışları ve karlılığı artırır.

Ürün Hattı Genişliği: Müşteriler, kendi gereksinimlerini karşılayan çeşitli ürün ve özelliklerin uygun fiyatla bulunmasını beklerler. Ürün yelpazesinin genişliği firmanın değer ve pazar payını etkiler. Bir ürün müşterinin ihtiyacını ne kadar çok karşılırsa, müşteri ona o kadar çok değer katar. Müşteri, ürün yelpazesi genişledikçe daha fazla ürün çeşidi bulunabilecektir ve böylelikle satışlar artacaktır.

3.3. Rekabet Gücü

Literatür araştırmasında rekabet gücü, firma düzeyinde, endüstri düzeyinde ve ülke düzeyinde olmak üzere sınıflandırılarak ele alınmıştır (Aktan ve Vural, 2004: 11). Bu sınıflandırmalarla değerlendirildiğinde rekabet gücü kavramının mikro ve makro kavramları olarak sınıflandırılarak incelenmiştir. Mikro düzeyinde rekabet kavramı işletmeleri ve endüstriyi, makro düzeyinde ise ülkeleri tanımlamaktadır. Mikro düzeyde ele alınan rekabet gücü kavramı, ülke içindeki işletmeler arasındaki rekabetin piyasalardaki etkilerini; makro düzeyde ele alınan rekabet gücü kavramı da ülkelerin uluslararası rekabetteki konumları incelenmektedir (Çivi, 2001:22).

Rekabet gücünün mikro düzeyindeki tanımlamalar da; fiyat ve fiyat dışı rekabet üstünlüğü, maliyet avantajı, verimlilik ve dış ticaret performansına dayandırılarak açıklanmaktadır. Makro düzeydeki tanımlamalar da ise, kişi başına düşen milli gelir ve ülkedeki insanların yaşam kalitesine dayandırılarak açıklanmaktadır (Aktan ve Vural, 2004: 12).

P. Drucker'a göre rekabet gücü, inovasyon yoluyla şekillenen bir işletmenin pazar başarısının bir işareti olarak yorumlanmalıdır. Rekabet gücünün varlığını belirleyen faktör; pazar teklifini genişletmek, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmak, nitelikli personel ve yüksek verimlilik sağlamak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için mümkün olan yeniliklerdir. Benzer bir kavram J. Schumpeter tarafından açıklanarak, bir işletmenin ekonomik başarısının kaynağı olarak inovasyonda rekabet gücünün özünü de aranması gerektiği vurgulanmıştır. C.K.Prahalad ve G. Hamel'e göre, bir işletmenin rekabet gücü, bir dizi gerekli becerileri olan "anahtar yeterliliklere" dayanmaktadır. Bir işletme, uzun vadeli avantaja dönüşen ve bunun sonucunda pazarda rekabetçi bir konuma dönüşen belirli faydalar elde edebilir. Yazarlara göre, bir işletme, rakiplerinden daha yeni ürünler ve eylem alanları yaratmak için bir işletme içindeki anahtar yeterliliklerin daha iyi tanınması ve teknolojilerin ve fırsatların kullanılması sonucunda rekabet gücü kazanır. Bir işletmenin rekabet gücü, çevrenin etkisinin gücü ve kalitesi dikkate alınarak sahip olunan kaynaklar ve beceriler sürekli gelişimin etkisi olduğu görüşünü desteklemektedir (Aktaran: Piatkowski, 2012:270).

Khemani (1997) de rekabet gücünün verimlilikle eş anlamlı olduğunu savunur. Rekabet gücü; işletme, endüstri ve ülkelerin toplam verimliliği arttırabilme gücüdür. Sermaye ve doğal kaynakların; yenilenmesi, geliştirilmesi ve teknolojik gelişimlere uyum sağlamasıyla rekabet gücü arttırabilir (Aktaran: Çivi, 2001:23).

Sektör düzeyindeki rekabet gücü devlet veya ulus düzeyinde rekabet gücünden kavramsal olarak anlamı daha açıktır. Çünkü hiçbir ulus veya devlet her şeyde rekabetçi değildir veya olamaz. Rekabet gücünün doğru tanımı, endüstrinin ortalama üretkenliği veya bir birim işgücü ve yatırılan sermaye başına oluşturulan değerdir. Verimlilik, ürünlerin hem kalitesine hem de özelliklerine (değerlerini belirleyen) ve üretilme verimliliklerine bağlıdır. Endüstri düzeyinde rekabet gücü, ya rakiplerinden daha düşük maliyetler ya da üstün değere sahip ürünler sunabilme becerisi açısından, üstün üretkenlikten kaynaklanmaktadır. Uluslararası rekabet gücüne sahip şirketlerin en ucuz girdilere veya en büyük ölçekten değil, sürekli olarak geliştirme ve yenilik etme kapasitesine sahip şirketler olduğunu ortaya koymaktadır (Porter, 1995: 97-98).

Çizelge 3.1. Rekabet Gücü Kavramı İle İlgili Yapılan Tanımlamalar

Yazarlar	Yıl	Tanım
World Economic Forum, Global Competitiveness Report, 1996, pg.19.	1996	Bir ülkenin kişi başına düşen GSYİH'ını yüksek oranda sürdürebilme yeteneğidir.
Feurer, R. and Chaharbaghi, K., "Management Decision", 1994, Vol.32, No. 2, pp. 49	1994	Rekabet gücü mutlak değil, görecelidir. İştirakçilerin ve rekabet ortamındaki tüketicilerin değerlerine, rekabet ortamındaki etki-tepki yeteneği ile oluşan finansal güce ve uygulanan gerekli stratejik değişikliklerdeki insan potansiyeli ve teknolojiye göre değişmektedir. Eğer uygun bir denge, çatışmacı doğası olan bu faktörler arasında odaklanıldığı takdirde rekabet gücü sürdürülebilir.
Scott, B.R. and Lodge, G.C., "US Competitiveness in the World Economy", 1985, pg.3.	1985	Ulusal rekabet gücü, bir ülkenin uluslararası ticarete ürünleri yaratabilme, üretebilme, dağıtabilme ve/veya sunabilme yeteneğidir.
Buckley, P.J. et al, "Measures of International Competitiveness: A Critical Survey", Journal of Marketing Management, 1988.	1988	Rekabet gücü hem etkiyi (mümkün olan en düşük maliyetlerle amaçlara ulaşma) hem de etkinliği içermektedir. Önemli olan kritik endüstriyel amaçların seçimidir.
Competitiveness Advisory Group, (Ciampi Group), "Enhancing European Competitiveness". First report to the President of the Commission, the Prime Ministers and the Heads of State, June 1995.	1995	Rekabet gücü verimlilik, etkinlik ve kârlılığın unsurlarını ifade etmektedir. Rekabet gücü en güçlü anlamıyla, hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için yaşam standardını yükseltmek ve sosyal refahı artırmak için kullanılan bir araçtır. Rekabet gücü, küresel olarak, uluslararası uzmanlaşma bağlamında verimlilik ve etkinlik artışı ile insanların kazançlarının enflasyonist olmayan bir yolla artırma temelini sağlamaktadır.
OECD.		Rekabet gücü, serbest ticaret ve adil piyasa koşulları altında bir ülkenin uluslararası piyasa koşullarına uygun mal ve hizmet üretebilmesi ve aynı zamanda vatandaşlarının uzun dönemde reel gelirlerini arttırmaya odaklanabilmesidir.
The First Report to the President and Congress, 1992. US Competitiveness Policy Council.	1992	Uzun vadede vatandaşların yaşam standartlarını yükseltip, sürdürülebilirliğini sağlayarak uluslararası piyasa koşullarına uygun bir şekilde mal ve hizmet üretebilme yeteneğidir.
Report of the Select Committee of the House of Lords on Overseas Trade, 1985.	1985	Bir firma yurtiçi ve yurtdışı rakiplerine göre daha kaliteli ve ucuza mal ve hizmet üretirse rekabetçi olabilir. Rekabet gücü, bir firmanın uzun dönem kârı ve çalışanlarının ücretlerini ödeme ve sahiplerine üst düzey kâr sağlayabilme yeteneği ile eşanlamlıdır.

Kaynak: Karaaslan ve Tuncer, 2010:2-3.

3.4. Rekabet Avantajları

Dünyadaki sanayinin gelişimiyle birlikte; yüksek kalite ve güvenilirlik, zamanında teslimat, gelişmiş müşteri hizmetleri, hızlı yeni ürün tanıtımı, esnek sistemler ve maliyet düşürmeden verimli sermaye dağıtımı, rekabet avantajının birincil kaynaklarıdır (Skinner, 1986:56).

Sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmenin anahtarı strateji ve üretim operasyonları arasında uygun bir bağlantının kurulmasıdır. Rekabetçi kuruluşlar, hızla değişen ortamda başarılı olmak için, üretim teknolojilerine yaptıkları yatırım ve kullanımla tutarlı stratejik planlar oluşturmalarıdır. Kuruluşlar değişen çevre, müşteri ihtiyaçları ve rekabetçi faktörlerle başa çıkmak üretim yöneticilerinin strateji formülasyonuna katılmasını sağlayacak politikalar ve uygulamalar geliştirmek ve bu bağlantıların yatırımlarını ve üretim teknolojilerini kullanmalarına rehberlik etmesine izin vermelidir. Bu katılım, üretimin organizasyonel hedeflere ulaşmadaki önemli rolüne dair üst yönetim bilincini artırır ve kuruluşun değer zincirini kapsayan teknolojik yenilikler için üst düzey desteği teşvik eder. Üretim yöneticilerinin stratejik karar alma da katılımı, bir kuruluşun rekabet avantajı elde etmek için üretim sistemlerini nasıl kullandığını şekillendirmeye yardımcı olabilir. Bu, üretim sistemi tasarımının ve organizasyonun stratejisinin birlikte hizalanmasıyla sonuçlanır. Porter (1996), strateji ve operasyonlar arasında uygun bir bağlantının sürdürülebilir rekabet avantajını geliştirmenin anahtarı olduğunu iddia etmektedir (Tracey et al., 1999:412-414).

Rekabet avantajı, bir kuruluşun müşterileri için daha iyi değer yaratarak rakipleri arasında avantaj sağlamasını ifade eder. Rakiplere karşı fiyat ve kalite avantajlarına ulaşmak, değişen müşteriye hızlı yanıt vermek gibi rekabet avantajı yaratmanın çeşitli yolları vardır. Yeni pazar fırsatları yaratmanın ve yeni mal ve hizmetler üretmenin yolu aslında inovasyon yaratmak ve uygulamaktan geçer. Ancak bu amaca ulaşmak için inovasyonun bir fikir olarak ortaya çıkmasından ticarileştirme ve pazarlamaya kadar olan sürecin doğru ve verimli yönetilmesi gerekmektedir. Bu amaca yönelik stratejiler bir plana göre uygulanmalı ve değişen koşullara göre güncellenmelidir. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren şirketlerin rolü, kendileri ve ülkeleri için rekabet avantajı elde etmek açısından son derece önemlidir. Günümüzde küresel pazarlarda rekabet avantajı elde etmek için şirketlerin yaratma, üretme, pazarlama ve yönetmede yenilikçi becerilere ihtiyaçları vardır. Şirketler, yenilikçi

becerileri geliştirmek ve sürdürmek için stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır. Bu ancak inovasyon yönetiminin doğru bir şekilde uygulanmasıyla mümkün olabilir. Rekabet üstünlüğünün en önemli araçlarından biri olan inovasyon, ancak etkin yönetilirse başarı getirir. Yeni değerler yaratmak ve yaratıcılık sürecini etkin bir şekilde yönetmek yeni pazarlar açar ve rekabet avantajı sağlar (Dereli, 2015:1367-1370).

Rekabet avantajı, geleneksel olarak, bir firmanın rekabet edeceği pazarlarla ilgili seçimi içerir, fiyat ve ürün performansı özelliklerini kullanarak açıkça tanımlanmış segmentlerdeki pazar payını savunur. Ancak günümüzde rekabet, değişen pazar ihtiyaçlarını öngörmeye ve bunlara hızla yanıt vermeye dayanan bir “hareket savaşı” olarak kabul edilmektedir. Rekabet avantajı, müşteri değeri yaratmak ve farklılaşma avantajları elde etmek için kullanılan üstün yetkinliklerin yaratılmasından ortaya çıkmaktadır. Bu da pazar payı ve karlılık performansı ile sonuçlanır. Çoğu yönetici, maliyet ve kalitenin bir firmanın rekabet avantajı boyutları olduğu konusunda hemfikirdir. Wheelwright (1978), maliyet, kalite, güvenilirlik ve teslimat hızının rekabette önemli boyutlar olduğunu ifade eder. Pazar giriş süresinin bir rekabet avantajı kaynağı olarak yaygın kabul görmesi söz konusudur (Thatte, 2007:42-45).

Porter (1985)’e göre rekabet avantajı, bir organizasyonun rakipleri üzerinde savunulabilir bir pozisyon oluşturabilme derecesidir. Bir kuruluşun kendisini rakiplerinden ayırt etmesine izin veren ve kritik yönetim kararlarının bir sonucu olan yetenekleri içerir. Skinner (1985) araştırmalarında; fiyat/maliyet, kalite, teslimat ve esnekliği önemli rekabet yetenekleri olarak belirlemede oldukça tutarlıdır. Buna ek olarak birçok çalışmada zamana dayalı rekabetin önemli bir rekabet önceliği olduğu ifade edilmektedir. Stalk (1988), Vesey (1991), Handfield ve Pannesi (1995), Kessler ve Chakrabarti (1996), Zhang (2001) tarafından yapılan araştırmalar, zamanı bir sonraki rekabet avantajı kaynağı olarak tanımlar. Koufteros ve ark. (1997), Tracey ve ark. (1999), Roth ve Miller (1990), Cleveland et al., (1989) tarafından yapılan araştırmalar neticesinde rekabet avantajı; fiyat / maliyet, kalite, teslim edilebilirlik, ürün yeniliği ve pazara girme zamanı olarak beş boyutta ifade edilmiştir (Aktaran: Li et al., 2006:111).

Çizelge 3.2. Rekabet Avantajı Boyutları İle İlgili Yapılan Tanımlamalar

Rekabet Avantajları Boyutları	Tanım	Yazarlar
Fiyat/Maliyet	Bir kuruluşun düşük maliyet / fiyattemelinde büyük rakiplere karşı rekabet etme yeteneği	Koufteros, 1995; Wood et al., 1990; Miller et al., 1992, Hall et al., 1993; Rondeau et al., 2000
Kalite	Bir kuruluşun müşteriler için dahayüksek değer yaratan ürün kalitesi ve performansı sunma yeteneği	Gray and Harvey, 1992; Arogyaswamy and Simmons, 1993;
Teslimat/Güvenirlilik	Bir kuruluşun müşterinin ihtiyaçduyduğu ürünün türünü ve hacmini zamanında sağlama yeteneği	Hall, 1993, Koufteros et al., 1997; Rondeau et al., 2000
Ürün Yeniliği	Bir kuruluşun pazar yerine yeni ürünler ve özellikler sunma yeteneği	Clark and Fujimoto, 1991; Rondeau et al., 2000.
SektörPazarınaGirmeZamanı	Bir kuruluşun büyük rakiplerden daha hızlı yeni ürünler sunma yeteneği	Stalk, 1988; Vesey, 1991; Handfield and Pannesi, 1995; Kessler and Chakrobari, 1996.

Kaynak: Li et al., 2006: 120.

3.5. Rekabet Stratejisi

Strateji (Wernerfelt and Karnani 1987:187-192).gelecekle ilgili olduğundan, bir firmanın stratejik bağlamı her zaman belirsizdir, ancak belirsizliğin derecesi ve kaynakları farklı firmalar için farklı olabilir. Belirsiz bir gelecekle karşı karşıya kalan bir firmanın vermesi gereken ilk karar, ne zaman harekete geçeceği. Firmanın şimdi harekete geçme veya belirsizlik çözümlene kadar veya en azından kısmen çözümlene kadar bekleme seçeneği vardır. Firma hala belirsizlik varken erken hareket ederse, kaynaklarını çeşitli senaryolara odaklayıp odaklamayacağına karar vermeli ve böylece esnekliği sürdürmelidir. Bu kararları düzgün bir şekilde analiz etmek için belirsizliğin doğasını ve firmanın özelliklerini hesaba katmak gerekir. Bu analiz, rekabetin varlığıyla daha da karmaşık hale gelir. Örnek olarak, HFCS (yüksek fruktozlu mısır) üretimi için Standart Markalar tarafından lisanslananlara alternatif birkaç potansiyel teknolojinin gelişebileceği mısır yaş öğütme endüstrisindeki durumu dikkate almak faydalı olabilir. Muhtemelen gelecekte bu süreç teknolojilerinden biri baskın olan ve 'kaybeden' teknolojileri sektörden uzaklaştıracaktır. Bu nedenle, bu sektördeki bir firma bir teknoloji yatırım kararı ile karşı karşıyadır. Kaynaklarını tek bir teknolojiye odaklarsa, bu teknoloji eninde

sonunda doğru seçim haline gelirse, güçlü bir rakip olacaktır. Bu açıkça riskli bir stratejidir. Alternatif olarak, firma yatırımını çeşitli teknolojilere yayabilir; dolayısıyla esnekliği koruyarak riskini azaltır, ancak güçlü bir rakip olma şansı çok az olabilir. Gelecek kesin olarak bilindiğinde, kaynaklara odaklanmak, öğrenme eğrisinden daha hızlı aşağı inmek ve ölçek ekonomilerinden yararlanmak gibi avantajlar sağlar. Odaklanmanın tüm avantajları elbette belirsiz bir ortamda korunur, esneklik ise kesin olarak bilinen bir ortamda hiçbir fayda sağlamazken belirsizlik altında avantajlıdır. Bu nedenle, belirsizlik altında odaklanma ve esneklik arasında bir denge vardır. Belirsizlikle karşı karşıya kaldığında, odaklanma ve esnekliğin yanı sıra, bir firmanın kullanabileceği üçüncü bir seçenek vardır: Beklemek ve yalnızca belirsizlik giderildikten sonra harekete geçmek. Mısır yaş öğütme endüstrisindeki bir firma, hangi teknolojinin daha üstün olduğu nispeten netleşene kadar üretim teknolojisine önemli bir yatırım yapmamayı seçebilir. Gerçekte, bir firma kaynaklarını az ya da çok odaklayabilir; başka bir deyişle, bir süreklilik boyunca uzanan sonsuz sayıda seçeneğe sahiptir. Benzer şekilde, hemen şimdi veya gelecekte herhangi bir zamanda hareket edebilir. Bununla birlikte, tüm seçeneklerden ziyade sadece aşırı seçenekleri göz önünde bulundurarak sorunu ve kararı etkilemesi gereken faktörleri tartışmak çok daha kolaydır. Mısır yaş öğütme firmasının karşılaştığı sorun, firmanın her iki dönemde de yatırım yapabileceği iki dönemlik bir ayar düşünülerek stilize edilebilir. İkinci dönemde belirsizlik tamamen çözülecek ve rakip teknolojilerden hangisinin daha üstün olduğu bilinecektir. Belirsizlik çözüldükten sonra sadece ikinci dönemde yatırım stratejisini 'bekle' ile göreceğiz. 'Odaklanma' stratejisi, firmanın ilk dönemde herhangi bir teknolojiye yatırım yapmasını gerektirir; 'esneklik' stratejisi kapsamında firma ilk dönemde tüm rakip teknolojilere yatırım yapmaktadır. (Son iki durumda, firma ikinci döneme de yatırım yapabilir.) Strateji gelecekle ilgilendiğinden, bir firmanın stratejik bağlamı her zaman belirsizdir, ancak farklı firmalar farklı derecelerde belirsizliklerle karşı karşıyadır. Rekabet stratejisini analiz etmenin ilk adımı olarak, bir firmanın karşılaştığı belirsizliğin kaynaklarını ve bu belirsizliğin bazı temel özelliklerini anlaması gerekir. Belirsizlik, önem sırasına göre dört farklı kaynak türünden kaynaklanabilir: talep yapısı, arz yapısı, rakipler ve dışsallıklar. Belirsizlik varlığında odaklanmanın uygulanabilir bir strateji, belirsizlik altında en iyi rekabetçi stratejidir

Rekabet stratejisi, yöneticilerin hangi pazarlara hizmet vereceği konusunda yaptıkları seçim kalıplarıyla ve işletmenin alıcılar için rakiplerinden daha fazla nasıl

değer yaratmasıyla ilgilidir. Porter (1980) ve Miles ve Snow (1978)'un strateji sınıflandırmaları, yönetsel tercihleri etkin bir şekilde temsil ettiği en sık gösterilen çerçevelerdir. Porter, ürün-pazar kararının, işletmenin nasıl değer yarattığı (farklılaşma veya düşük maliyet) ve pazar kapsamının kapsamını nasıl tanımladığı (odaklanmış veya pazar çapında) açısından incelenmesi gerektiğini öne sürer. Miles ve Snow, firmaların ürün-pazar stratejisi kararlarını nasıl ele aldığına dair dört strateji tipi belirler. Araştırmacılar, savunmacılar, analizciler ve tepkiciler (Olson and Slater., 2002:12).

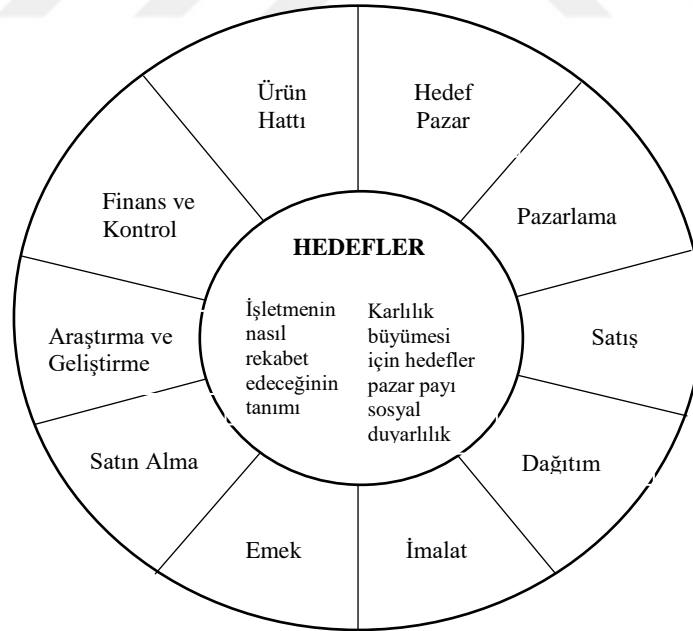
3.5.1. Porter'ın Rekabet Stratejisi

Araştırmacılar tarafından Porter'ın tanımlayıcı şemasının yaygın kabulü, geniş uygulama alanlarında görülmektedir. Bunlar arasında denizcilik (Brooks, 1993), bankacılık (Meidan ve Chin, 1995) ve hastane hizmetleri (Kropf ve Szafran, 1988) gibi çeşitli endüstriler; İrlanda (McNamee ve McHugh, 1989), Portekiz (Green, Lisboa ve Yasin, 1993), Kore (Kim ve Lim, 1988) ve Çin Halk Cumhuriyeti (Liff, He ve Steward, 1993) gibi çeşitli ülkelerdir. Şema aynı zamanda firmaların insan ilişkileri stratejisi (Schuler ve Jackson, 1989); bilgi teknolojisi (Huff, 1988); endüstri mühendisliği (Petersen, 1992); üretim stratejisi (Kotha ve Orne, 1989); lojistik (McGinnis ve Kohn, 1988); çevresel tarama (Jennings ve Lumpkin, 1992); planlama süreçleri (Powell, 1994); yönetim seçimi (Govindarajan, 1989; Sheibar, 1986); ve rekabetçi strateji algılarında yönetsel önyargılar (Nystrom, 1994) rekabet stratejisi ile yönetimin diğer yönleri arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar tarafından da yaygın olarak kullanılmıştır. Uygulamada, yöneticilerin firmasının stratejisi hakkındaki algılarını yapılandırmak için de yaygın olarak kullanılmıştır (Campbell-Hunt, 2000:128-130).

Rekabet stratejisi oluşturmanın özü (Porter, 1998:3), bir şirketi çevresiyle ilişkilendirmektir. İlgili ortam, ekonomik güçlerin yanı sıra sosyal güçleri de kapsayacak şekilde çok geniş olsa da, firmanın hedefi rekabet ettiği endüstri veya endüstrilerdir. Endüstri yapısı, oyunun rekabet kurallarının yanı sıra firma için potansiyel olarak mevcut olan stratejilerin belirlenmesinde güçlü bir etkiye sahiptir.

Rekabetçi bir strateji geliştirmek (Porter, 1998:XXIV), bir işletmenin nasıl rekabet edeceğine, hedeflerinin ne olması gerektiğine ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağına dair geniş bir formül geliştirmektir. Şekil 3.1, rekabetçi stratejinin firmanın çabaladığı amaçların (hedeflerin) ve oraya ulaşmak

istediği araçların (politikaların) bir kombinasyonu olduğunu göstermektedir. Gösterilen bazı kavramlar için farklı firmalar farklı sözcüklere sahiptir. Örneğin, bazı firmalar “hedefler” yerine “misyon” veya “hedef” gibi terimler kullanırlar ve bazı firmalar “işletme” veya “işlevsel politikalar” yerine “taktikler” kullanırlar. Yine de temel strateji kavramı, amaçlar ve araçlar arasındaki farkta yatmaktadır. “Rekabet Stratejisi Çarkı” olarak adlandırılabilen Şekil 3.2, bir firmanın rekabet stratejisinin temel yönlerini tek bir sayfada ifade etmek için kullanılan bir araçtır. Çarkın merkezinde, firmanın nasıl rekabet etmek istediğine dair geniş tanımı ve özel ekonomik ve ekonomik olmayan hedefleri olan hedefleri vardır. Tekerleğin parmaklıkları, firmanın bu hedeflere ulaşmak için aradığı temel işletme politikalarıdır. Çarkın üzerindeki her başlık altında, o işlevsel alandaki temel işletme politikalarının kısa ve öz bir açıklaması şirketin faaliyetlerinden türetilmelidir. İşletmenin doğasına bağlı olarak, yönetim bu temel işletme politikalarını ifade etmede az ya da çok spesifik olabilir. Strateji kavramı firmanın genel davranışına rehberlik etmek için kullanılabilir. Bir tekerlek gibi, jant telleri (politikalar) göbekten (hedefler) yayılmalı ve onu yansıtmalıdır ve jant telleri birbirine bağlanmalıdır, aksi takdirde tekerlek yuvarlanmayacaktır.

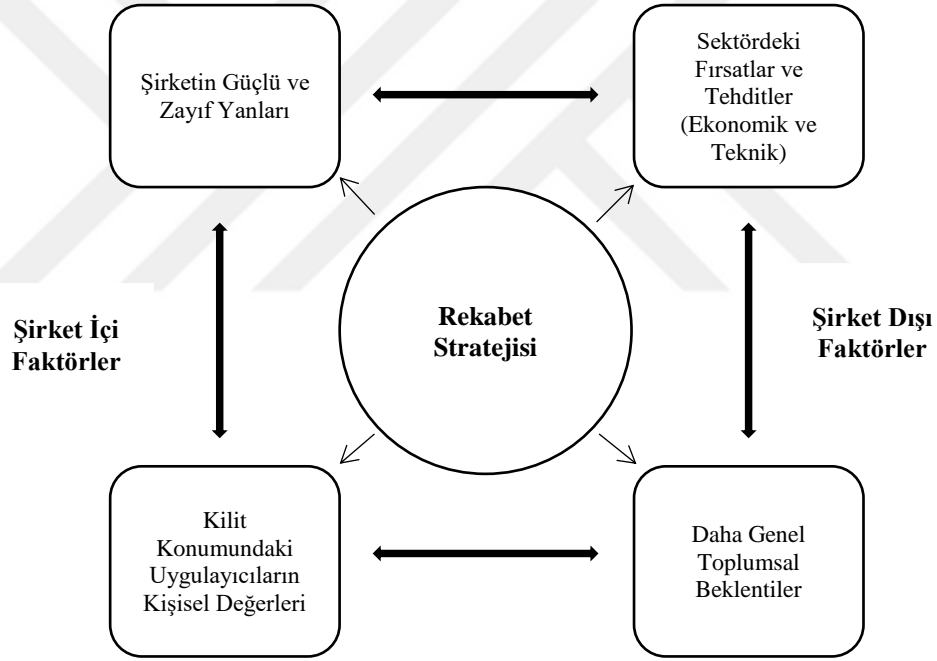


Şekil 3.2. Porter’ın Rekabet Stratejisi Çarkı

Kaynak: Porter, 1998:XXV.

Şekil 3.3, rekabet stratejisinin (Porter, 1998:XXVI), en geniş düzeyde formüle edilmesinin, bir şirketin başarıyla gerçekleştirebileceklerinin sınırlarını

belirleyen dört temel faktörün dikkate alınmasını içerdiğini göstermektedir. Şirketin güçlü ve zayıf yönleri, finansal kaynaklar, teknolojik duruş, marka tanımlama konumları rakiplere göre varlık ve becerilerin profilidir. Bir kuruluşun kişisel değerleri, seçilen stratejiyi uygulaması gereken yöneticilerin ve diğer personelin motivasyonları ve ihtiyaçlarıdır. Değerlerle birleşen güçlü ve zayıf yönler, bir şirketin başarılı bir şekilde benimseyebileceği rekabet stratejisinin dahili (şirkete) sınırlarını belirler. Dış sınırlar, endüstrisi ve daha geniş çevresi tarafından belirlenir. Sektör fırsatları ve tehditleri, beraberinde getirdiği riskler ve potansiyel ödüllerle birlikte rekabet ortamını tanımlar. Toplumsal beklentiler, hükümet politikası, sosyal kaygılar, gelişen adetler ve diğerleri gibi şeylerin şirket üzerindeki etkisini yansıtır. Bir işletme gerçekçi ve uygulanabilir bir dizi hedef ve politika geliştirmeden önce bu dört faktör dikkate alınmalıdır.



Şekil 3.3.Porter'ın Rekabet Stratejisi Formülü

Kaynak: Porter, 1998:XXVI.

Rekabetçi güçle başa çıkmada, bir sektördeki diğer firmalardan daha iyi performans göstermeye yönelik potansiyel olarak başarılı üç genel stratejik yaklaşım vardır (Porter, 1998:35-40):

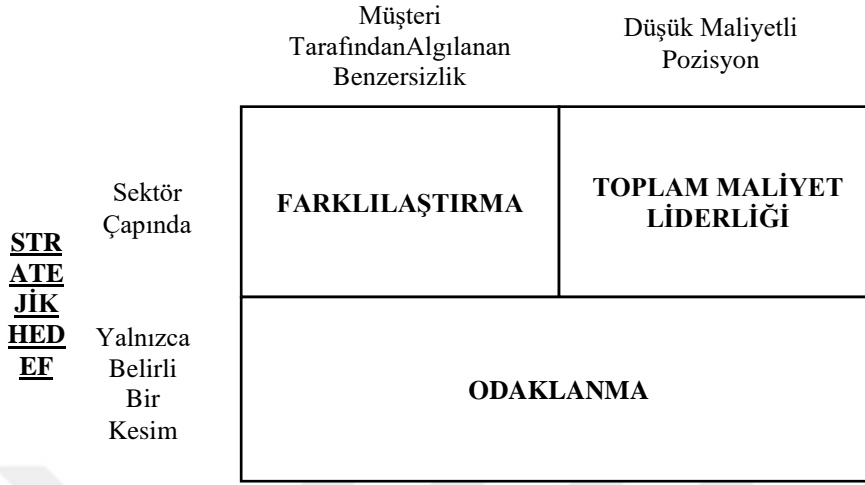
Maliyet Liderliği Stratejisi: Maliyet liderliği, verimli ölçekli tesislerin agresif bir şekilde inşa edilmesini, deneyimden kaynaklanan maliyet azaltma çabalarını, sıkı maliyet ve genel gider kontrolünü, marjinal müşteri hesaplarından kaçınmayı ve Ar-Ge, hizmet, satış gücü, reklam vb. alanlarda maliyetin en aza

indirilmesini gerektirir. Bu hedeflere ulaşmak için maliyet kontrolüne büyük ölçüde yönetsel dikkat gereklidir. Rakiplere göre düşük maliyet, tüm strateji boyunca işleyen tema haline gelir, ancak kalite, hizmet ve diğer alanlar göz ardı edilemez.

Farklılaşma Stratejisi: İkinci genel strateji, firmanın ürün veya hizmet sunumunu farklılaştırmak ve endüstri çapında benzersiz olarak algılanan bir şey yaratmaktır. Farklılaştırma yaklaşımları birçok şekilde olabilir: tasarım veya marka imajı, teknoloji, müşteri hizmetleri, bayi ağı v.b. ideal olarak, firma kendisini birkaç boyutta farklılaştırır. Örneğin Caterpillar Tractor, yalnızca bayi ağı ve mükemmel yedek parça bulunabilirliği ile değil, aynı zamanda, arıza süresinin çok pahalı olduğu ağır ekipmanlarda çok önemli olan son derece yüksek kaliteli dayanıklı ürünleriyle de tanınır. Farklılaşma, eğer başarılırsa, bir endüstride ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için uygulanabilir bir stratejidir. Çünkü, maliyet liderliğinden farklı bir şekilde de olsa rekabet gücü ile başa çıkmak için savunulabilir bir konum yaratır. Farklılaşma, müşterilerin marka sadakati nedeniyle rekabetçi rekabete karşı yalıtım sağlar ve bunun sonucunda fiyata daha düşük hassasiyet sağlar. Müşteri sadakati sağlamak için kendisini farklılaştıran firma, rakiplerine göre ikame ürünlere karşı daha iyi konumlandırılmalıdır.

Odaklanma: Belirli bir alıcı grubuna, ürün yelpazesinin segmentine veya coğrafi pazara odaklanmaktır. Farklılaşmada olduğu gibi, odaklanma da birçok şekilde olabilir. Düşük maliyetli ve farklılaştırma stratejileri, endüstri çapında hedeflerine ulaşmayı amaçlasa da, odaklanma stratejisinin tamamı belirli bir hedefe çok iyi hizmet etme etrafında inşa edilmiştir ve her bir işlevsel politika bu akılda tutularak geliştirilmiştir. Strateji, firmanın bu nedenle dar stratejik hedefine, daha geniş bir şekilde rekabet eden rakiplerinden daha etkili veya verimli bir şekilde hizmet edebileceği öncülüğüne dayanır. Sonuç olarak, firma ya belirli hedefin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamaktan farklılaşmayı ya da bu hedefe hizmet ederken daha düşük maliyetleri ya da her ikisini birden başarır. Odaklanma stratejisi, düşük maliyet veya bir bütün olarak pazar perspektifinden farklılaşma sağlamasa da, dar pazar hedefi karşısında bu konumlardan birine veya her ikisine birden ulaşır. Üç genel strateji arasındaki fark, Şekil 3.4'de gösterilmektedir.

STRATEJİK AVANTAJ



Şekil 3.4. Stratejik Avantaj

Kaynak: Porter, 1998:40.

3.5.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejisi

Miles ve Snow'un araştırma ve literatürü yorumla sonucunda (Miles et al., 1978:550-558) esasen üç stratejik organizasyon türü olduğunu göstermektedir: Savunucular, analizciler ve araştırmacılar. Her türün kendi seçtiği pazar veya pazarlarla ilişki kurmak için kendine özgü bir stratejisi vardır ve her biri kendi pazar stratejisiyle tutarlı olan belirli bir teknoloji, yapı ve süreç konfigürasyonuna sahiptir. Çalışmalar sonucunda karşılaşılan dördüncü bir organizasyon türü tepkiciler olarak adlandırılır. Tepkici stratejisi; teknolojisi, yapısı ve süreci arasında tutarsızlıklar bulunan stratejik bir "başarısızlık" biçimidir.

Savunmacı: Savunan (üst yönetim), kararlı bir organizasyon biçiminin uygun olduğu bir ortamı bilinçli olarak düzenler ve sürdürür. İstikrar, esas olarak, savunmacının girişimcilik sorununu tanımlaması ve ona çözüm bulmasıyla sağlanır. Savunucular, girişimcilik sorunlarını, istikrarlı bir alan yaratmak için toplam pazarın bir bölümünü nasıl kapatacakları olarak tanımlarlar ve bunu, toplam potansiyel pazarın dar bir kesimine yönelik sınırlı bir ürün seti üretmek için yaparlar. Bu sınırlı alan içinde savunmacı, rakiplerin kendi "sahasına" girmesini önlemek için agresif bir şekilde çabalar. Bu tür davranışlar, rekabetçi fiyatlandırma veya yüksek kaliteli ürünler gibi standart ekonomik eylemleri içerir. Ancak savunmacılar aynı zamanda kendi alanlarının dışındaki gelişmeleri ve eğilimleri görmezden gelme, bunun yerine

pazara nüfuz ederek ve belki de bazı sınırlı ürün geliştirme yoluyla büyümeyi tercih etme eğilimindedir. Zamanla, gerçek bir Savunmacı, rakiplerin girmesi zor olan sektörde küçük bir durum oluşturabilir ve koruyabilir. Dar bir ürün pazarı alanı seçen savunucu, mühendislik problemini çözmek için mal veya hizmetlerin mümkün olduğunca verimli bir şekilde nasıl üretilip dağıtılacağı büyük miktarda kaynak yatırır. Savunmacı bunu yüksek maliyetli tek bir çekirdek teknolojisi geliştirerek yapar. Teknolojik verimlilik savunmacının başarısının merkezinde yer alır. Bazı savunucular, hammadde tedarikinden nihai çıktının aynı organizasyon sistemine dağıtımına kadar üretimin her aşamasını birleştiren dikey entegrasyon süreciyle teknolojik verimliliği sınırlarına kadar genişletir. Son olarak, savunucunun kendi idari sorununa çözümü, girişimcilik ve mühendislik sorunlarına olan çözümleriyle yakından ilişkilidir. Savunucunun idari sorunu (verimliliği sağlamak için organizasyonun sıkı kontrolünün nasıl sağlanacağı) genel olarak “mekanik” olarak tanımlanabilecek yapısal ve süreç mekanizmalarının bir kombinasyonu yoluyla çözülür. Bu mekanizmalar, üretim ve maliyet kontrol uzmanlarının ağırlıklı olarak hakim olduğu bir üst yönetim grubunu, yeni fırsat alanları için çevreyi çok az tarayan veya hiç taramayan, maliyet ve diğer verimlilik konularına yönelik yoğun planlama, kapsamlı iş bölümü ile karakterize edilen işlevsel yapılar, merkezi kontrol, resmi hiyerarşik kanallar aracılığıyla iletişim vb. Böyle bir idari sistem, verimliliği üretmek ve sürdürmek için ideal olarak uygundur ve istikrarın temel özelliği, diğer iki uyarlanabilir sorunun çözümünde olduğu kadar burada da açıktır. Güçlü bir şekilde takip edildiğinde, savunma stratejisi çoğu endüstride uygulanabilir olabilir. Bu özel organizasyon şekli, potansiyel risklerinden yoksun değildir. Savunucunun birincil riski, piyasa ortamında büyük bir değişime cevap verememe olan etkisizliğidir. Savunan, dar alanının devam eden uygulanabilirliğine güvenir. Büyük teknolojik yatırımının karşılığını, ancak organizasyonun karşılaştığı büyük problemler mühendislik niteliğinde olmaya devam ederse alır. Savunmacının pazarı dramatik bir şekilde değişirse, bu tür bir organizasyonun yeni fırsat alanlarını bulma ve kullanma konusunda çok az kapasitesi vardır.

Araştırmacı: Genel olarak araştırmacılar, aynı sektördeki diğer organizasyon türlerinden daha dinamik bir ortam yaratır. Başarısı esas olarak istikrarlı bir etki alanına verimli bir şekilde hizmet etmekten gelen savunucunun aksine; araştırmacının başlıca yeteneği, yeni ürün ve pazar fırsatlarını bulmak ve kullanmaktır. Bir araştırmacı için, ürün ve pazar geliştirmede bir yenilikçi olarak itibarını sürdürmek,

yüksek karlılıktan daha önemli olabilir. Girişimcilik sorununu, ürün ve pazar fırsatlarının nasıl bulunacağı ve geliştirileceği olarak tanımlayan araştırmacıların alanı genellikle geniş ve sürekli bir gelişme durumundadır. Yeni ürünlerin veya pazarların sistematik olarak eklenmesi, sık sık alanın diğer bölümlerindeki tasarrufla birleştirildiğinde, ürünlerine ve pazarlara, savunmacıya özgü olmayan bir akışkanlık havası verir. Araştırmacı, yeni fırsat alanlarını bulmak için çok çeşitli çevresel koşulları, eğilimleri ve olayları araştırma kapasitesini geliştirmeli ve sürdürmelidir. Bu tür bir organizasyon, potansiyel fırsatlar için çevreyi tarayan bireylere ve gruplara büyük yatırım yapar. Bu tarama faaliyetleri kuruluşun mevcut alanıyla sınırlı olmadığı için, araştırmacılar genellikle kendi sektörlerinde değişimin yaratıcısıdır. Değişim, araştırmacılar tarafından rakiplere karşı üstünlük sağlamak için kullanılan en önemli araçlardan biridir, bu nedenle araştırma yöneticileri, genellikle savunmacı yöneticilerinden (veya diğer iki organizasyon türünden) daha fazla çevresel değişiklik ve belirsizlik algırlar. Savunmacıdan farklı olarak, araştırmacının ürün ve pazar seçimi, kuruluşun mevcut teknolojik kapasitesi kapsamına girenlerle sınırlı değildir. Araştırmacının teknolojisi, hem organizasyonun mevcut hem de gelecekteki ürün karışımına bağlıdır. Girişimcilik faaliyetleri her zaman önceliğe sahiptir ve uygun teknolojiler, ürün geliştirme sürecinin sonlarına kadar seçilmez veya geliştirilmez. Araştırmacının idari sorunu, değişen alanından ve esnek teknolojilerinden kaynaklanmaktadır. Organizasyonel operasyonları kontrol etmekten ziyade nasıl kolaylaştırılacağıdır. Araştırmacının idari sistemi, tüm organizasyonun operasyonlarını merkezi olarak planlamak ve kontrol etmek yerine, kaynakları çok sayıda merkezi olmayan birim ve proje arasında dağıtabilmeli ve koordine edebilmelidir. Bu mekanizmalar; pazarlama, araştırma ve geliştirme uzmanlarının hakim olduğu bir üst yönetim grubunu, yoğun olmaktan ziyade geniş olan ve düşük derecede resmileştirme, merkezi olmayan kontrol, yanal ve dikey iletişim ile karakterize edilen yöntemlere, ürün veya proje yapılarına değil sonuçlara yönelik planlamayı içerir. Araştırmacıların idari, girişimci ve mühendislik çözümleri boyunca tanımlayıcı sloganı “esneklik” tir. Araştırmacıların sürekli değişim keşfi, onu değişen bir ortamdaki korumaya yardımcı olsa da, bu tür bir organizasyon, birincil olarak düşük karlılık ve kaynakların aşırı genişletilmesi riskini taşır. Araştırmacıların teknolojik esnekliği, değişen bir alanlı bir yanıt vermesine izin verirken, birden fazla teknolojinin varlığı nedeniyle tamverimlilik elde edilemez. Kısacası, araştırmacı anlayışı etkilidir.

Analizci: Savunmacı ve araştırmacı haricinde üçüncü bir organizasyon türü analizci olarak adlandırılır. Analizci, savunmacı ve araştırmacı türlerinin benzersiz bir kombinasyonudur ve bu diğer stratejilere uygun bir alternatifini temsil eder. Gerçek bir analizci, kâr fırsatını en üst düzeye çıkarırken riski en aza indirmeye çalışan bir organizasyondur. Bu stratejinin yaklaşımını en iyi tanımlayan kelime “denge” dir. Çözümleyici, girişimcilik sorununu hem araştırmacıya hem de savunmacıya benzer terimlerle tanımlar. Yeni ürün ve pazar fırsatlarının nasıl konumlandırılacağı ve bunlardan nasıl yararlanılacağı ve aynı zamanda geleneksel ürünlerin ve müşterilerin sağlam bir çekirdeğinin nasıl korunacağıdır. Analizcinin girişimcilik sorununa çözümü aynı zamanda araştırmacı ve savunmacı tarafından tercih edilen çözümlerin bir karışımıdır. Analizci, yeni ürünlere veya yeni pazarlara uygulanabilirliği kanıtlandıktan sonra doğru hareket eder. Başarılı analizci, önemli arayıcıların liderliğini takip ederken hızlı yanıt verebilmeli ve aynı zamanda istikrarlı ürün ve pazar alanlarında işletme verimliliğini koruyabilmelidir. Başarılı olduğu ölçüde, analizci pazara girmenin yanı sıra ürün ve pazar geliştirme yoluyla büyüyebilir. Analizcinin alanında belirgin olan, mühendislik problemine ve çözümüne yansır. Bu tür bir organizasyon, teknolojik esneklik ve teknolojik istikrar için çatışan talepler arasında bir dengenin nasıl sağlanacağını ve korunacağını öğrenmelidir. Bu denge, ikili bir teknolojik çekirdek oluşturmak için üretim faaliyetlerinin bölümlere ayrılmasıyla sağlanır. Analizci teknolojisinin kararlı bileşeni, savunmacının teknolojisine güçlü bir benzerlik taşır. İşlevsel olarak düzenlenmiştir ve maliyet verimliliğine yaklaşma çabasıyla yüksek düzeyde standardizasyon, rutinleştirme ve mekanizasyon sergiler. Üretim organizasyonlarında, sıklıkla yeni ürün tasarımlarını analizcinin mevcut kararlı teknolojisine uyacak şekilde hızlı bir şekilde uyarlama göreviyle görevli ekipler arasında rotasyona tabi tutulan büyük bir uygulama mühendisleri grubunu (veya eşdeğerlerini) içerir. Analizcinin teknolojik çekirdeği, esas olarak etkili bir uygulamalı araştırma grubu tarafından entegre edilen istikrarlı ve esnek bileşenlerle hem araştırmacı hem de savunmacı mühendislik çözümlerini yansıtır. Bu grup, kuruluşun mevcut teknolojik yeteneklerini ürün yöneticilerinin istediği yeni ürünlerle eşleştiren çözümler geliştirebildiği ölçüde, araştırmacının kapsamlı araştırma ve geliştirme masraflarına maruz kalmadan ürün yelpazesini genişletebilir. Analizcinin idari sorunu, girişimcilik ve mühendislik sorunları kadar, hem savunmacı hem de araştırmacı özelliklerini içerir. Genel olarak analizcinin idari sorunu, hem istikrarlı hem de dinamik çalışma alanlarını barındırmak için kuruluşun

yapısının ve süreçlerinin nasıl farklılaştırılacağıdır. Analizci genellikle bu sorunu bir matris organizasyon yapısının bazı sürümleriyle çözer. Başta mühendislik ve üretim olmak üzere temel işlevsel birimlerin başkanları, hem savunmacı hem de araştırmacıya benzer dengeli bir baskın koalisyon oluşturmak için ürün yöneticileriyle (genellikle pazarlama departmanında bulunur) birleşir. Ürün müdürünün etkisi genellikle işlevsel yöneticinininkinden daha büyüktür, çünkü görevi ümit vaat eden ürün-pazar yeniliklerini belirlemek ve uygulamalı mühendislik yoluyla sorunsuz ve zamanında üretime geçişlerini denetlemektir. Analizci matris yapısı, pazarlama ve üretimin işlevsel bölümleri arasında yoğun planlama, yeni ürünlerin geliştirilmesi için uygulanan araştırma grubu ve ürün yöneticileri arasında geniş çaplı planlama, işlevsel bölümlerdeki merkezi kontrol mekanizmaları ve merkeziyetsiz kontrol teknikleri ile desteklenmektedir. Özetle, analizörün idari sisteminin temel özelliği, istikrarlı ve dinamik operasyon alanları arasında bir denge sağlamak için organizasyonun yapısının ve süreçlerinin uygun şekilde farklılaştırılmasıdır.

Tepkici: Savunmacılar mevcut operasyonlarda sürekli olarak daha fazla verimlilik geliştirmeye çalışırken, Araştırmacılar yeni fırsatlar arayışında çevresel değişimi keşfederler. Zamanla, bu eylem modları, hem tutarlı hem de istikrarlı olan çevresel koşullara bir yanıt modeli oluşturmak için stabilize olur. Dördüncü bir organizasyon türü olan tepkici, çevresine hem tutarsız hem de istikrarsız bir uyum modeli sergiler. Bu tür, değişen bir ortamla karşı karşıya kaldığında tutarlı bir şekilde uygulamaya koyabileceği bir dizi yanıt mekanizmasından yoksundur. Sonuç olarak, tepkici neredeyse sürekli bir istikrarsızlık durumundadır. Tepkicinin “uyarlanabilir” döngüsü genellikle çevresel değişikliklere ve belirsizliğe uygunsuz bir şekilde yanıt vermekten, sonuç olarak kötü performans göstermekten ve daha sonra gelecekte agresif davranmakta isteksiz olmaktan oluşur. Dolayısıyla tepkici, diğer üç stratejiden biri uygunsuz bir şekilde takip edildiğinde ortaya çıkan “artık” bir stratejidir. Organizasyonların tepkici olmalarının şüphesiz pek çok nedeni olmasına rağmen, bu nedenlerin üç tanesi ele alınmıştır. İlk olarak, üst yönetim, kuruluşun stratejisini açıkça ifade etmemiş olabilir. Organizasyonel istikrarsızlığın ikinci ve belki de daha yaygın bir nedeni, yönetimin organizasyonun yapısını ve süreçlerini seçilen bir stratejiye uyacak şekilde tam olarak şekillendirmemesidir. Operasyonel bir stratejiye sahip olmak için gereken tüm alan, teknolojik ve idari kararlar uygun şekilde oluşturulmadıkça, strateji davranışı için etkili bir kılavuz değil, yalnızca bir

ifadedir. Örneğin, firmanın “araştırma yapmak” istediği bir alanda, belirlenen birim işlevsel bir yapıya sahipti ve diğer birkaç birimle büyük, neredeyse seri üretim teknolojisini paylaştı, bu da kuruluşun pazar fırsatlarına hızlı bir şekilde yanıt vermesini zorlaştırdı. Bu nedenle, bu belirli organizasyon, stratejisi ile yapı süreci özellikleri arasında zayıf bir bağlantı sergilemiştir. İstikrarsızlığın üçüncü nedeni ve belki de nihai başarısızlık, yönetimin ve çevre koşullarındaki çok büyük değişikliklere rağmen kuruluşun mevcut strateji-yapı ilişkisini sürdürme eğilimidir. Bir kuruluş, tekeli veya yüksek düzeyde düzenlenmiş bir endüstri gibi “korunmalı” bir ortamda bulunmadığı sürece, süresiz bir tepkici gibi davranmaya devam edemez. Sonunda; savunmacı, analizci veya araştırmacının tutarlı ve istikrarlı stratejilerinden birine doğru ilerlemesi gerekir.



4. İNOVASYON

Günümüzdeki rekabet ortamı; teknoloji gelişmelerin artması, müşteri isteklerindeki beğeni çeşitliliği ve ürünlerin pazar paylarındaki oranları sebebiyle olabildiğince şiddetlenmiştir. Rekabet ortamındaki zorlukları fırsata çevirebilmek ve çevresel değişimlerin oluşturduğu fırsatları değerlendirmek için müşterinin ya da pazarın isteklerini karşılayabilecek yeni fikirler yakalayabilmekten geçmektedir.

İşletmelerdeki süreç ve yapı; hız ve esnekliğin belirleyici konuma yükselmesi, farklılık oluşturmanın önemli olması sebebiyle inovasyon odaklı bir süreç olarak yeniden şekillendirmiştir. Hayalgücü yönetimi, esnek örgüt yapıları, şebeke organizasyonlar, personel güçlendirme gibi uygulamalar bu yeniden yapılanma çabalarının birer yansımasıdır.

İnovasyon, işletmenin çevresel değişimlere uyum sağlayarak geliştirilen stratejik yaklaşımların ve uygulamaların dış çevreye aktarılmasını sağlaması nedeniyle önemli öneme sahiptir. İnovasyonun oluşması ve başarılı olabilmesi sistemi oluşturan tüm birimlerin birlikte başarısıyla doğru orantılıdır. Bütün örgütsel sistemler ve eylemler önemlidir. İnovasyon sistemde önemli bir yere sahiptir. İşletmeleri rakiplerinden farklı kılan; çevresel değişimleri farkedebilme, bu değişimlere ayak uydurarak inovasyonlar geliştirme ve geliştirilen inovasyonları hedef kitleye sunmasıdır.

Bu bölümde inovasyon tanımı, inovasyonun önemi, inovasyon ile ilişkilendirilen kavramlar, inovasyon süreci, inovasyon türleri, inovasyon stratejileri, işletmelerde inovasyonun gerekliliği konuları üzerinde durulmuştur.

4.1. İnovasyon Tanımı

Bilimsel olarak Latince “yeni” anlamına gelen “nova” kelimesinden türetilen inovasyon kavramı, toplumsal ve kültürel alanlardaki yeni yöntemlerin kullanımı anlamına gelir. İngilizce “innovation” olarak kullanılan bu kavram, Türkçe’de “inovasyon”, “yenilik” ya da “yenileşim” olarak kullanılır (Uzyurt, 2008:17). Bu

kavramın Türkçe'deki karşılığı konusunda fikir birliğinin bulunmaması nedeniyle bu çalışmada "innovation"nın Türkçesi olarak "inovasyon" ifadesi kullanılacaktır.

J.Schumpeter'a göre inovasyon, "girişimciye kar getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey" olarak tanımlar. Peter Drucker'a göre inovasyon, girişimciliğin önemli bir aracı ve zenginlik yaratmak amacıyla kaynaklarda yeni kapasite yaratan bir eylem olarak tanımlar (Aktaran: Drucker, 2006:30).

Literatür incelendiğinde inovasyonun, The Organisation For Economic Co-Operation and Development (OECD) ve Avrupa Komisyonu tarafından ortaklaşa hazırlanan Oslo Manual'deki tanımın genel kabul gördüğü anlaşılır. Oslo Manual'deki bildirimde, inovasyonun yeni bir ürün ve süreç geliştirme olarak belirtilen tanımlamalardan biri yapılmıştır. Oslo Manual'deki inovasyon verilerinin toplanması ve referans olması bir kılavuz olması amaçlanmıştır. Bu veriler, inovasyonun değerinin daha iyi anlaşılmasına ve ekonomik büyümeye sağladığı faydalara olanak tanır (Oslo Manual, 2005:8). Oslo Manual'deki bildirimde göre inovasyon "dış çevre ile ilişkilerde veya örgüt faaliyetlerinde örgütsel yöntemin, pazarlama yönetiminin, ürünün, hizmetin ya da sürecin önemli ölçüde geliştirilmesi ya da yeniden uygulanması" olarak ifade edilir (Oslo Manual, 2005:30).

İnovasyon, "iş birimlerinde herhangi bir yeni sürecin, hizmetin ya da ürünün yaratılması" olarak tanımlanır (Tushman and Nadler, 1986:75).

İnovasyon, rekabet avantajı oluşturabilecek yeni teknoloji veya yeni yöntemlerle farklılık oluşturabilecek eylemler bütünü olarak tanımlanır (Porter, 1990:20).

Yeni bir fikir oluşturmak için yaratıcı olmak gerekir. İnovasyon, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması olarak tanımlanır (Amabile et al., 1996:1155).

İnovasyon eğilimli davranışlar yeni fikir geliştirme gayretiyle oluşur. Yeni fikirlerin ve inovasyonu destekleyecek davranışların geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayan bir süreç olarak tanımlanır (Damanpour, 1996:694).

İnovasyon, firmada ya da organizasyondaki yapıların ve süreçlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ve ürün ve hizmetlerin yenilik sağlayarak fikirler oluşturmasıdır (Plessis, 2007:22).

İnovasyon; yeni bir ürünü bilgi ile analiz edip somutlaştırarak üretim sürecini veya hizmeti oluşturmaktır (Luecke, 2008:14-15).

İnovasyon tanımları incelendiğinde ortak özellikleri; etkileşimle oluşabilen yeni bir olay, öğrenme, yenilik meydana getirme, süreç ve değişim olduğu görülür (Ahmed and Shepherd, 2010:5).

İnovasyon, teknolojinin gelişmesi ve ekonominin kalkınması için temel bir rol oynar. Sektöre yeni girenlerin getirdiği yenilikler, mevcut bilgi ya da iş süreçleri karşısında diğer firmaları savunmasız bırakır (Bergek vd., 2013: 1210). Teknolojik gelişmelerdeki büyük değişimler rekabet oluşturarak rekabet koşullarını ve şeklini değiştirebilir (Utterback and Suarez, 1993:1).

Christopher Freeman'a göre, genelde sektörde liderlik eden firmaların ortak özelliği; inovasyon yapabilme potansiyeline ve yeni ürün oluşturabilme kabiliyetine sahip olması olduğunu ifade eder (Trott, 2005:17). 1950'li yıllarda inovasyonun yayılması, sistematik ve dinamik doğası ve birbiriyle yakın ilişkileri analiz edilmiştir (Fischer, 2001:201). 1960'lı yılların başlarında inovasyon ile ilgili kavramsal ve teorik çalışmalar başlamıştır. Bu yıllardaki çalışmalarda daha çok inovasyonun tanımlayıcı doğası, örgütün özellikleri ve inovasyonu etkileyen faktörler arasındaki ilişkinin analizi üzerinde durulur (Abujarad, 2010:305). 1970'lerin sonu 1980'lerin başında enformasyon teknolojilerindeki gelişmelerin inovasyon faaliyetlerini etkilemeye başladığı görülür (Kanter, 2013:151-152). 1980'li yıllarda enformasyon teknolojisindeki gelişmeler ile hızla değişen ve çeşitlenen tüketici talepleri, rakiplerden önce bu talepleri karşılama gerekliliği yaratmıştır. Örgütler, düşük maliyet ile rekabet gücü yüksek daha kaliteli ürün ya da hizmet sunmaya odaklanmışlardır (Düren, 2002:17). İnovasyonu rekabet avantajı sağlayacak önemli bir araçtır. Dolayısıyla örgütler, stratejilerinde inovasyona yönelik amaçlar belirleme eğilimi gösterirler.

1980'leri takip eden yıllarda enformasyon teknolojilerinin yanında yazılım teknolojisindeki ilerlemeler inovasyonun önemini artırmıştır. Bu dönemde örgütlerin karlılığının artırılmasında finansal alandaki inovasyonlar, girişimcilik, icat ve yeni fikirler birer kaldıraç olarak görülmüştür. 1990'larda yaşanan dijital çağ sonucunda internetin etkin kullanımı, küresel pazarları ve aktörleri birbirine daha da yaklaştırarak fark yaratan inovasyon odaklı stratejilere ve uygun örgüt modellerini aramaya yönlendirmiştir. Bugünkü inovasyon dalgası ise mevcut ve potansiyel ihtiyaçları karşılamak için kullanıcılara yeni özellikler sunmaya odaklanır ve işlevselliğin ön planda olduğu yeni ürünleri tasarlamaya yoğunlaşır (Kanter,

2013:152-155). İnovasyon gelişimi incelendiğinde örgütlerin stratejilerinden iş yapış yöntemlerine kadar inovasyon uygulamalarının yansıdığı görülür.

4.2. İnovasyonun Önemi

İnovasyon, dünyada firmalar ve örgütler için son yıllarda üretim, karlılık ve devamlılıklarını sağlamak için önemli bir unsur olmuştur. İnovasyonun ülkeler için ekonomik kalkınma, toplumsal istihdam ve refah, diğer ülkelerle ekonomik anlamda rekabet edebilme ve yaşam kalitelerinin artması sebebiyle önemli rol oynamaktadır. Firmalar için önemi ise; yeni pazarlara girebilme, verimliliğin artması, maliyetin düşürülmesi, kalitenin yükselmesi, rekabet üstünlüğünün artması ve Pazar üstünlüğünün artması olarak sıralayabiliriz (Güler ve Kanber, 2011:64). Böylelikle işletmelerin rekabet ederek yaşamlarını sürdürebilmesi ve sektörde büyüyerek üstünlük sağlayabilmesi için inovasyon faaliyetlerinin çok önemli bir rol oynadığı ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2012:45). İnovasyon yapan ve uygulayabilen firmalarda, beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini arttırdığı görülmektedir. Böylece firmanın rakiplerine göre müşterilerin istek ve arzularına daha hızlı cevap vererek yardımcı oldukları sıklıkla vurgulanmaktadır (Aksay, 2011:16). İnovasyon sadece yeni ve farklı bir şeyler üretmek anlamına gelmemekte aynı zamanda firma için ekonomik katma değer yaratabilecek yeni bir şeylerin üretilerek pazara sunulması anlamına da gelmektedir (Işık ve Keskin, 2013:44).

4.3. İnovasyon İle İlişkilendirilen Kavramlar

Firmalar yeni iş imkanları sağlayabilmek için kaynaklarını yeni iş imkanlarını ortaya çıkarmakta kullanmaktadır. Böylelikle ar-ge, girişimcilik ve inovasyon becerilerini de kullanarak sektöründe rakiplerine göre daha aktif çalışarak hızlı ve etkin bir şekilde büyüebilmektedirler. Bu büyümeyle firmaların devamlılığını sağlayabilmeleri için inovasyon becerilerine ve üstünlüğüne sahip olmaları gerekmektedir.

Yaratıcılık, yeni fikirler üretme yeteneğidir. İnovasyon ise, yeni fikirlerin mali bir değer sağlamasıdır (İraz ve Altınışık, 2016:4). Diğer bir ifade ile inovasyon, yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesidir. Başarılı inovasyonlar firma içerisinde yaratıcı fikirler oluşturulmasına katkı sağlamasına ek olarak firma dışında da oluşan fikirlerden meydana gelmektedir. (Duran ve Saraçoğlu, 2009:61). İnovasyon, firma

içerisindeki işleyişin gelişmesinde ve hataların tespit edilerek iyileşmesinde önemli bir etkidir. Firma içerisindeki inovasyon ile oluşan iyileştirmeler firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına ve mali destek sağlamasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede firmanın devamlılığını sağlamasına da katkı sağlamaktadır (Karakuş, 2014:62). Firmalar müşterinin ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için ürün, süreç, pazarlama ve strateji inovasyonu ile birlikte karşılayarak daha verimli hale getirmektedirler. Bu sebeple yaratıcılık ve inovasyon kavramları bu çerçevede birbiriyle bütünleşmek durumundadır. Yaratıcılık kavramıyla meydana çıkan yeni fikirler, inovasyon kavramıyla birlikte kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye dönüşürse işletmenin etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadırlar (Aygen, 2006:7). Özetle, yaratıcı fikirlerin oluşmasını ve sürdürülmesini sağlayarak firma içerisindeki süreçlerde kabul görüp devamlılığını sağlayabilmesi için, inovasyondan oluşacak uygulama bilgisinin sisteme işlenmeye hazır bir bilgi halinde sunulması ve bunun yeni yaratıcılık süreçlerinde kullanılabilmesidir.

Girişimci, sermayesini ortaya koyarak yatırıma dönüştürmeye çalışan, bu yatırım ile ürün ve hizmet üreterek kar-zarar riskini göze alan kişidir. Diğer bir ifade ile, yapılan faaliyetler girişim, girişimcilik olayını devamlılığını sağlayarak meslek haline getiren kişiye de girişimci denir (Şen, 2017:48). Girişimcinin görevi, fırsat ve imkanları değerlendirerek inovasyonla geliştirmektir. İnovasyonun katkısı ise, firmaya yenilik katarak kar elde etmek ve devamlılığını sağlamaktır. İnovasyon sürecinin görevi ise, örgüte yenilik ve artı değer kazandırmak (Kayalar ve Arslan, 2016:524). İnovasyon, firmaların rekabet ortamında güçlü olmayı sağlayan girişimcilik faaliyetlerin dayanağını oluşturmaktadır. Girişimcilik ise inovasyonu pazara ulaştırmanın en etkili yolu olarak nitelendirilmelidir (Karadal ve Saygın, 2016:283).

Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) kavramı, firmanın bilgi birikimini ve tecrübesini kullanarak gelişimini sağlayan oluşumlardır (Soyu ve ark., 2016:841). Ar-Ge faaliyetleri ve inovasyon faaliyetleri bütün olarak firmaların büyümesinin en önemli unsurlarındandır (Sungur ve ark., 2016:176). İnovasyon ekonomik büyüme için önemli olduğundan, küreselleşen dünya ekonomisinde teknolojiyi alan ülkelerin teknoloji üreten ülkelere yeni teknolojileri daha etkin kullanabilmek için kendilerinin öğrenmesi, yeni teknolojilerle entegre olması ve inovasyon yapmaları zorunlu hale gelmiştir (Erdil ve Pamukçu, 2015:20).

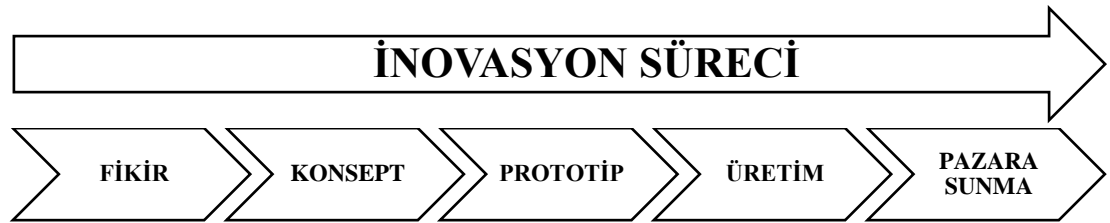
4.4. İnovasyon Süreci

İşletmelerde başarılı bir inovasyon için ilk olarak, belirlenmiş bir inovasyon sürecinin varlığıdır (Desouza et al., 2009: 10). İnovasyonu yönetilmesi gereken bir süreç olarak niteleyen Boer ve During (2001: 84), amacı belirleme, süreci tasarlama, süreci yönetme ve gelişmeyi izlemenin inovasyonun kilit faaliyetleri olduğunu ifade etmektedir. Özellikle başarılı işletmelerde, inovasyon kapsamında beyin fırtınası yaparak ortak bir çerçeve oluşturmak ve bu inovasyon sürecine hedef koyarak istenilen amaca gözlemlenmektedir (Desouza et al., 2009: 6).

İnovasyon süreci, yeni bir fikri ortaya çıkarmak için yaratıcı bir fikir oluşturarak ürüne ve sürece yansıtarak firmaya ekonomik katkı sağlamasıdır. İnovasyon katma değer sağlayarak yaratıcı fikirden ayırır (Balaban, 2018: 15).

İnovasyon, ekonomik anlamda toplumsal ve ticari karlılık kazanması gerekir. İnovasyon, sadece yenilik olan fikir, bilgi ve icat olarak ortaya çıkarılması doğru değildir. İnovasyonun pazarda yer edinebilmesi, stratejilerin geliştirilmesi ve yenilikçi organizasyon yapısının kurulması gereklidir. Ürün bazında ise, temel özellikleri, fiyatı, kalitesi ve marka değeri gibi alanlarda geliştirilmesi gerekir (Can, 2018: 61).

İnovasyon süreci beş basamakta gerçekleşmektedir (T.C. Ekonomi Bakanlığı Raporu, 2019):



Şekil 4.1.İnovasyon Süreci

Birinci Basamak: İnovasyon sürecinin birinci basamağını, “fikir” oluşturmaktadır. Burada ‘fikir’den kastedilen şey; yenilikçi fikirlerdir. Nitekim her bireyden onlarca fikir çıkabilir ancak bu fikirlerin hangisinin inovasyona dönüşebilecek potansiyelde olduğu önemlidir. Yenilikçi fikirler, inovasyon sürecinin başlatılmasında en önemli girdidir ve sürecin olmazsa olmazıdır.

İkinci Basamak: İnovasyon sürecinin ikinci basamağını, “konsept” oluşturmaktadır. Bu basamak, inovasyon sürecinin en önemli aşamasıdır ve sürecin sonuç vermesi açısından hayati önem taşımaktadır. Söz konusu bu basamakta, ortaya

atılan yenilikçi fikirler, çeşitli süzgeçlerden geçirilerek; içlerinden bir tane kalana kadar (en iyisini bulma anlamında) elenmektedir.

Üçüncü Basamak: İnovasyon sürecinin üçüncü basamağını, “prototip” oluşturmaktadır. Söz konusu bu aşamada, kâğıt üzerinde projelendirilen yenilikçi fikirler, fiziksel hale getirilir ve üretim planları detaylandırılır.

Dördüncü Basamak: İnovasyon sürecinin dördüncü basamağını, “üretim” oluşturmaktadır. Bu aşama bir önceki basamaktan farklıdır. Her hangi bir ürünün prototipini yapmak, o ürünün illa da üretileceği anlamına gelmemektedir. Zira söz konusu ürünün, gerek teknik gerekse ekonomik olarak üretilme imkânının bulunması gerekmektedir

Beşinci Basamak: İnovasyon sürecinin beşinci ve son basamağı ise, “pazara sunmak”tır. Söz konusu bu aşama, yenilikçi fikirlerin çeşitli süreçlerden geçirilerek; nihai ürüne dönüştükten sonra piyasaya, müşterinin beğenisine/kullanımına sunulduğu önemli bir aşamadır.

4.5. İnovasyon Türleri

İnovasyon; biçim, gerçekleşme ve işletmenin ekonomik gelişim parametresinde performansına bağlıdır. OECD Oslo Kılavuzu’na (2005: 47) göre ise ürün, pazarlama, organizasyonel ve süreç inovasyonları olmak üzere dört ana sınıfa ayrılmaktadır. Bu kılavuz ayrıca gelişim ve yenileşme süreçlerini göz önüne alarak teknolojik inovasyonu da ek olarak ele almıştır. OECD Oslu Kılavuzu’nun yaptığı tanım ve açıklamalar diğer yapılmış bütün tanımların bir alt yapısı olmuş ve kapsamını belirtmiştir. İnovasyon, şirketlerin performans ve ekonomik büyümesine göre radikal ve kademeli olarak sınıflandırılmaktadır.

İşletmenin güç anlamında yapabilecekleri inovasyon türleri pazar, rekabet ortamı ve işletmenin yapısına göre değişiklikler göstermektedir. Daha önce hiç denenmemiş ve ilk defa atılım yapılacak şekilde risk alınan ürün ve hizmetin geliştirilip, yöntemlerinin değiştirildiği inovasyona radikal inovasyon, daha küçük değişikliklerle işletmeye ait mevcut teknoloji üzerinden yapılan değişikliklere ise kademeli inovasyon denir. Genellikle işletmeler kendi kapasiteleri üzerinden ürün, süreç, kademeli ve radikal inovasyon olmak üzere dört şekilde sınıflandırılmaktadır (DePropriis, 2002:337). Bu sınıflandırma haricinde inovasyon türleri, stratejik açıdan da ele alınmaktadır. Stratejik inovasyonun içerisinde süreç ve organizasyon da

dahildir. İşletmenin gücüne göre pazarda ciddi şekilde değişikliklere yol açan radikal inovasyonlar, küçük ve orta ölçekli işletmeler de ise genel olarak ürün, hizmet ve süreç inovasyonları görülmektedir (Oke et al., 2007: 736-738; Gümüş ve ark., 2014: 35).

4.5.1. Ürün/Hizmet İnovasyonu

Oslo Kılavuzunda ürün inovasyonu, “Mal ve hizmet kapasitelerinde önemli değişikliklerle ilgilidir. Hem tamamıyla yeni mal ve hizmetler hem de mevcut ürünlere yapılan önemli değişiklikler bu kapsamda değerlendirilir.” şeklinde bir tanımlamayla yer almaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 48).

Mevcut veya geliştirilmiş özellikleri ile birlikte amaçlar doğrultusunda kullanımı iyileştirilmiş ürün ya da ürünlerin nakde dönüşme amacıyla pazara sürülmesine ürün inovasyonu olarak tanımlanır. Ürün inovasyonun da teknik özellikler, ürünün malzeme kalitesi, yazılım ve diğer işlevsel özelliklerdeki gelişim ve iyileşmeleride kapsamaktadır (Karaata, 2012: 20).

Ürün ve hizmet inovasyonunun birlikte gerçekleştiği en dikkat çekici örnek ise çağrı merkezleridir. Çağrı merkezleri sadece şikayet dinleme merkezleri olarak değil, ürün ile alakalı oluşan ya da oluşabilecek sorun veyahut ihtiyaç duyulan bilginin, müşterinin ana merkeze gitmeden hızlı ve kolayca bir çözüm bulmasına olanak sağlamaktadır. Ayrıca bu sistem ihtiyaç fazlası personelin yığılımlarını önleyerek şirket, kurum ya da kuruluşlar için maliyet düşürücü şekilde bir katma değer sağlamaktadır.

4.5.2. Süreç İnovasyonu

Oslo Kılavuzunda süreç inovasyonu, “Yeni veya önemli düzeyde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Üretim ve teslimat sürecinde önemli değişiklikleri temsil etmektedir. Söz konusu inovasyon, teknik, teçhizat ve/veya yazılımlarda stratejik değişiklikleri içermektedir.” şeklinde tanımlanmaktadır (OECD ve Eurostat, 2005: 49).

Süreç inovasyonu; yeni veyahut geliştirilmiş ürün ya da ürün gruplarının yeni üretim tekniğinin bütününe denir. İlgili ürün, ham madde olarak başlar ve kullanıcının o ürünü kullanabilecek durumdaki tüm süreçleri içermektedir. Süreç inovasyonun da ilgili kurum, kuruluş veya firmadaki ekip organizasyonlarının ile

birlikte teknolojinin gelişim yönünden üretim yöntemlerinin adapte olmasıyla ortaya çıkmaktadır (Gümüş ve ark., 2014: 35-36).

Süreç inovasyonu, bir hizmeti tedarik edilip ve sonucunda bunun ihtiyaç sahiplerine sunulmasına yönelik iyileştirme kısaca hizmet uygulamalarını kapsamaktadır.

Süreç inovasyonu birçok uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar hizmet merkezli donanım, yazılım ve hizmete ait yararlanılan yöntemlerle birlikte ilgili hizmeti tedarik etmek ve bunu üretime sunarak iyileştirme yönelimlidir.

Kargo şirketlerinin ilgili ulaştırma araçlarını (karayolu, denizyolu ve demiryolu) GPS izlemesinin kullanılması, internet sayesinde seyahat, tatil vb. bilet alışverişlerinin yapılması süreç inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir.

Matematiksel alandaki tüm destek, teçhizat, yazılım ve iyileştirilmiş teknikler de süreç inovasyonunu kapsamaktadır. Geliştirilmiş ve yeni olan bilgi ve iletişim teknolojisi uygulamaları, kabiliyet faaliyetlerinin artırılması ve buna bağlı olarak verimliliğin kolaylaşması da süreç inovasyonu kapsamında olmaktadır (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 16).

4.5.3. Pazarlama İnovasyonu

Oslo Kılavuzunda pazarlama inovasyonu “ürün tasarımı ve ambalajlanmasındaki, ürün promosyon ve konumlandırmasındaki ve mal ve hizmetlerin fiyatlandırma yöntemlerindeki değişikliklere ilişkin yeni pazarlama yöntemlerinin belirlenmesi” olarak ifade edilmektedir (OECD ve Eurostat, 2005: 50). Başka bir ifade ile tanımlandığında pazarlama inovasyonu, hizmette yapılacak gelişim ve yenileşme ile keşfedilen yeni yöntemlerin mal, ürün ve teknoloji ile birlikte zamana bağlı fikir ve süreç bütünlüğü olarak betimlenmektedir (Panomjerasawat et al., 2015:19).

Pazarlama faaliyetleri ile markanın tanıtılması ve tüketici sadakatinin oluşturulması noktasında çeşitli tutundurma faaliyetleri yapılmaktadır. Bu süreçte asıl amaç pazarlama ve tutundurma faaliyetlerini birlikte doğru şekilde harmanlayarak, pazara sunulan ürün ve hizmetin rakipleri arasında kolayca ayırt edilebilir kılınmasıdır (Urmak ve Kıyat, 2021: 508). İşte bu tür faaliyetler genel esasları ile ancak mal veya hizmette yapılacak pazarlama inovasyonu ile mümkün olabilir.

Bir işletmenin satışlarının artırılıp, müşteri ilişkilerinin en üst seviyeye çıkarıp müşterilerini yeni pazarlara yöneltmek amacıyla yapılan promosyon ya da ürünlerindeki fiyat değişiklikleri pazarlama inovasyonu olarak tanımlanabilir.

Ürün üretimlerinde yeni tasarımlar, paketleme, ambalaj ve satış yöntemlerinin geliştirilmesi veyahut iyileştirilmesi pazarlama inovasyonuna dahi olmaktadır. Pazarlama inovasyonu; araştırma, geliştirme ve dağıtım olmak üzere üç aşamada birleşmektedir.

İlk aşama olan araştırma süreci, hedeflenen kitlenin ihtiyaç, sorun ve beklentilerini tespit ederek onlara tavsiye oluşturma niteliğindedir. İkinci evre olan geliştirme evresi ise, sorunlara bağlı çözümler ve stratejiler geliştirmek gerekmektedir. Üçüncü yani son aşama olan dağıtım evresi ise kısa süreli olmayıp, işin süreklilik kazanmasını ifade etmektedir (Gümüş ve ark., 2014: 39-40).

Örnek olarak bir ürünün satılmasında ambalaj unsuru çok önemlidir. Bundan dolayı yeni müşteri kitlelerini hedeflemek amacıyla hareket eden firmalar çoğu zaman özellikle gıda, içecek veyahut temizlik ürünlerinde bunu sıkça yapmaktadırlar. Bu hareket pazarlama inovasyonda şirketin hayatını idame edebilmesi için gerekli bir durumdur. Tıpkı bir mobilya tasarımında, o mobilyaya yeni ve cazibe edici bir değişikliğin uygulanması da bir diğer pazarlama inovasyonu örneğidir.

4.5.4. Organizasyonel İnovasyon

Oslo Kılavuzunda organizasyonel inovasyon, “inovasyonların, pazar veya pazar dışındaki kanallar aracılığıyla, ilk uygulanan halinden, çeşitli ülkelere, bölgelere, sektörler, pazarlara, işletmelere ve tüketicilere dağıtım şekli literatürde “yayıma” olarak adlandırılmaktadır. Yayılma olmaksızın bir inovasyon hiçbir ekonomik etkiye sahip değildir.” şeklinde ifade edilmektedir (OECD ve Eurostat, 2005: 52).

Günümüzde organizasyonel inovasyonun gelişimi, kurum içerisinde liderlik özelliği taşıyan yöneticilerin başarısı olarak görülmektedir. Organizasyonel inovasyona yüksek derecede katkı sağlayan şirket içi yöneticilere “dönüştürücü lider” olarak da bahsedilmektedir. Bu tip liderler şirketin misyon, şirket içi örgütsel yapı, şirketin temel politikası ve şirketin kültürel politikalarında önemli değişiklikler planlayan ve gerçekleştiren kişiler olarak görülmektedir. Dönüştürücü liderler, kendileriyle çalışan personelin hem bireysel hem de ekip ruhu olarak gelişimlerini sağlamakla birlikte yenilik ve yaratıcılığı destekleyen, insan politikaları ile ödül

sistemini birleştiren ve daha iyi bir çalışma ortamını sağlamaya katkı sağlayan kişilerdir (Gümüşlüoğlu, 2009: 38-40).

Gelişen şirket içi karar almalarda çalışanlara daha fazla hak ve özerklik tanınarak, katkı sağlamaları maksadıyla fikirlerinin yönetime sunmalarına olanak sağlanması işyeri organizasyonundaki yenilik örneklerinden biridir. 1990'lı yıllardan itibaren Japon firmalarında (Toyota ve Komatsu) uygulanmaya başlayan ve daha sonra tüm dünyada kullanılan Kaizen Sürekli İyileştirme Yaklaşımı organizasyone inovasyona güzel bir örnektir (Satı, 2013: 82-83).

4.6. İnovasyon Stratejileri

Genel olarak tüm işletmeler için inovasyon, şirketlerin verim ve karlılığını arttırarak yeni pazarlar bulması ve bu pazarlarda rekabet ortamını ortaya çıkartması olarak kabul edilmektedir. Rekabet ve verimlilik, şirketlerin birbirleriyle olan kıyaslanmasına veyahut üstünlük sağlamasına neden olmaktadır. İşletmelerin değişime açık ve inovasyon odaklı bir stratejiyi benimseyerek geniş teknolojik çeşitliliğe sahip olması, yeni ve kaliteli hizmetler sunması; pazar ortamında rakiplerinden farklılaşmasını, tüketicilerce tercih edilmesini ve nihayetinde varlığını devam ettirerek ortalamanın üzerinde gelir elde etmesini sağlamaktadır (Yücel ve Dayanç Kıyat, 2020: 282). İnovasyon etkin ve düzgün kullanan ölkeler hem iş anlamında istihdam artışına hem de toplumun refah içinde yaşamasını sağlamaktadır (İyigün, 2015: 4).

İşletmeler ile işletmelerin bağlı buldukları inovasyon stratejileri birbirleriyle her zaman paralellik taşımaktadır. Bir işletme beklenti ve hedeflerine bağlı kalarak hareket ediyorsa bunun adı inovasyon stratejisi olmaktadır. Yani şirket ürünleri ile alakalı hangi düzeyde olursa olsun yenilik hareketi hedefliyorsa buna uygun bir strateji belirlemesi gerekmektedir. İnovasyon stratejileri şirketlerin hizmet ve türüne göre farklılıklar göstermektedir. Ayrıca inovasyonda bilgiye erişim kaynağı içeriden ve dışarıdan olması uygun stratejinin belirlenmesinde öne çıkan faktörlerden bazılarıdır (Arpacı, 2019: 87).

İşletmelerin büyümesi ve hayatlarını devam edebilmeleri için yeni ürünlerin geliştirilmesi ve buna bağlı olarak alternatif stratejilerinin olması gerekmektedir. Ayrıca geliştirilen bu stratejiler, işletmeye ait kaynak, yetenek, miras ve isteklerine bağlı olarak da farklılık göstermektedir. İnovasyon 4 şekilde sınıflandırmıştır.

Bunlar; saldırgan, savunmacı, taklitçi ve geleneksel stratejidir (Trott, 2005: 200 - 201).

4.6.1. Saldırgan Strateji

Hem ulusal hem de uluslararası arenada rekabet üstünlüğüne sahip olmanın en etkili yolu stratejiler belirlemektir. Şirketlerin rekabet anlayışları birbirleri ile ittifak kurma, teknolojik değişiklikler gibi birçok durum da faaliyet kazanımı olarak tanımlanabilir (Maria, 2012: 268). Küçük işletmelere nazaran saldırgan stratejiyi izleyen büyük firmalar Ar-Ge çalışmalarına çok önem vermektedir. Teknoloji olarak imkanlara sahip olmak saldırgan strateji için her zaman yeterli olmamaktadır. Firmalara veyahut şirketlere ait üst düzey yönetiminin gelişim ve öğrenmeye açık ayrıca insan kaynakları bölümünün de risk almaya değer durumlara göre hareket etmesi sektör yapısı için gereklidir (Zerenler ve ark., 2007: 654).

Saldırgan inovasyon stratejisinin temel amacı rakip firmaların ürün ya da ürün aşamasını takip ederek, ilgili firmadan önce o ürünü geliştirip pazara sunmak ve pazarda teknik birliği ele geçirmektir.

Bu kapsamda işletmeler, varolan yatırımlarını ya revize etmekte ya da yeni yatırım kararları almaktadırlar. Bu süreçte asıl amaç özellikle yoğun rekabet koşullarına tabii olan sektörlerde, marka ve diğer sahip oldukları değerleri rakiplerinin önüne geçirerek sürdürülebilir bir rekabet stratejisi ve avantajı sağlamaktır (Urmak, 2021: 8).

Saldırgan stratejiye sahip olan şirketlerin, bilim ve teknolojinin gelişmesiyle ve buna bağlı olarak ar-ge bölümlerinin gerekli teknik imkan ve fırsatlardan yararlanması gerekmektedir. Bu tarz stratejiyi benimseyen şirketler yüksek getirilerin yanı sıra belli başlı riskleri de bir arada taşımaktadırlar (İyigün, 2015: 3). Gelişen teknolojiye sahip şirketler sektördeki diğer şirketlere nazaran ayakta kalma ihtimalleri çok yüksektir. Bu tarz şirketler için gelişen teknoloji Ar-Ge'ye yatırım yapmaya zorlar (Pavitt, 1984: 344). Çünkü elde edecekleri kar payı düşünüldüğünde, teknolojiye yatırılan maddi yatırımın kısa sürede karşılanacağı öngörülür. Saldırgan inovasyon stratejisi ülkelerin ekonomik bağımsızlığı ve ekonomik büyüme ile doğru orantılı olduğu göz ardı edilmemelidir (Albeni ve Doğan, 2015: 30).

Lider olmak isteyen yenilik konusundaki işletmeler saldırgan stratejiyi uygulamaktadırlar. Yenilikte ar-ge çalışmaları, ar-ge konusunda yenilik ve özel yaptırımlar pazarda önemli bir paya sahiptir. Yapılan girişimler işletmeler için büyük

bir risk taşınmasına rağmen kazanma olanağı da sunarak başka işletme ve firmaların pazara girme ihtimalini zorlaştırmaktadır. İşletmeler, gelişimlerini sürdürebilmek için saldırgan stratejiyi benimsemek zorundadırlar (Babacan ve ark., 2012:565).Saldırgan strateji, yeni olan bilgiyi rakip işletmelerden önce ele almayı, geliştirmeyi, rekabette üstünlüğü ya da pazarda liderliği elde etme amacı taşımaktadır.

4.6.2. Savunmacı Strateji

İşletmelerin, ürün veyahut hizmetlerinin sahip olduğu teknoloji ile yetenek ve hareket imkanlarını koruma altına alarak ve sektördeki değişen hareketliliğin gerisinde kalması fakat uygun ve doğru zamanda kaliteyi üst düzeyde tutarak hedeflenen bir strateji türüdür (Guan et al., 2009: 804).

İşletmelerde piyasada öncü olmayı hedeflemeyen bir yapısı olan savunmacı inovasyon stratejisi, aksine kendini geliştirme, üretme ve pazar konusunda atik olmaktadır. Savunmacı stratejide kendinden önceki pazarlarda üretilen ürün ve ürün gruplarını geliştirerek yenilik yaratma içerisindedir. Yenilemiş ya da iyileştirmiş oldukları ürünleri risk almadan ama yoğun çaba sarf ederek pazarda etkin olmaya çalışmaktadırlar.

Risk almaktan kaçınan işletme ve firmalar rakip firmaların hatalarından veya yaratmış olduklarını ürün ve ürün grupları üzerinden, patent konusu ürünler üzerinden yeni pazarlar ve bu pazarlara yeni ürünler geliştirmek için çalışırlar. Bu işletmeler hem savunma hem de saldırgan bir strateji yönetimi izleyebilirler. İşletmeler bazen ilk ürünü olduğu gibi bazen de rakip işletmeyi taklit ederek savunmaya geçebilirler. Bu hareket işletmeler için daha sağlıklı bir yöntem olabilir (Durna, 2002: 134; Trott, 2005: 201; İraz, 2010:101).

4.6.3. Taklitçi Strateji

Bu tarz inovasyon stratejilerini belirleyen işletmeler, az bir maliyet ile rekabet ortamına uyum sağlamaktadırlar. Taklitçi inovasyondaki işletmeler, ihtiyaç dahilinde teknolojiyi kiralayarak, lider olarak görmüş oldukları başka işletmelerdeki kişileri uzaktan izlemektedir. Taklitçi stratejiye Çin ve Güney Kore kaynaklı işletmelerin düşük fiyat, benzer ürün çalışmaları örnek olarak gösterilebilir (Babacan, ve ark., 2012: 566).

Taklitçi inovasyon, bir ürünün işleme yönetimindeki beceri ve yeteneklere bağlı olacak şekilde düşük maliyetli üretim yapma stratejidir. Bu stratejiye bağlı

işletmeler maddi anlamda güçlü bir altyapıya sahip olmadan başka firmaların ürünlerini taklit ederek pazara girme ve pazarda tutunma şansını hedefler. Taklitçi strateji inovasyona sahip olan işletmeler, girişimcilik kabiliyetleri, üretimin düşük olması sayesinde kısa sürede hedeflerine ulaşabilirler (Barutçugil, 1981: 38-39; Trott, 2005: 201).

4.6.4. Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji yönetiminin temeli mesleki bilgi, beceri ve yetenekler ile ilgilidir. Genel olarak bu stratejiyi uygulayan işletmeler, ulusal ve uluslararası piyasada ayakta durmak için yapmış oldukları uzmanlık gerektiren hamlelerle ürün ve ürün gruplarına olan talebi daha da arttırmaktadırlar. Değişikliğe kapalı ve geleneksel bir yapıda strateji hamleleri yapan işletmeler, ürün yeniliklerini yapacak donanıma sahip olamamaktadırlar (Deniz, 2008: 156).

Bu strateji, ölçek bazında büyük üretimlerin çok sayıda olmadığı ancak değişiklik anlamında az sayıda ürünün belli bir strateji hamlesiyle ilgili pazarın ihtiyaçlarının tam olarak karşılanma değişikliğine dayalıdır. Pazarda ilk olmanın avantajını sağlayan şirketler gelecek dönemlerinde yapmış oldukları başarısızlıklar ve ürün ile alakalı hatalar, müşterileri tarafından göz ardı edilebilmektedir (Trott and Hartman, 2013: 371).

4.7. İşletmelerde İnovasyonun Gerekliliği

İnovasyon konusunda standartları aşmış şirketler geleceğe dönük kendilerini güvence altına almış işletmelerdir. Ekonomik anlamda yeniliğe açık işletmeler, küreselleşen dünya düzeninde rekabet üstünlüğü de göz önünde bulunarak kalkınmaktadırlar.

İşletmelerin inovasyon yoluyla geliştirme amaçları, oluşan sorunlara çıkar yol bulmaktır. İnovasyonun özü, değişiklik ve fark yaratmadır. Bu sebeple, değişimi yönetmek en önemli unsurdur. Değişim faktörleri insan, teknoloji ve iş süreçleridir. Etkili imaj, işe bağlılık, saygınlık, tatmin ve manevi motivasyon inovasyon uygulamalarının olumlu etkileridir. İnovatif düşünce ve motivasyonu sağlamak doğru orantılıdır (Toraman ve ark., 2009: 115).

İnovasyonu bir kültür haline getiren şirketler, inovasyon performansı başarılı olan işletmeler olarak adlandırılmaktadır. Zamanla bu amaca ulaşmak

hedeflendiğinde işletmelerde kurumsal yapı, kültür ve finans temaları önemli hale gelmektedir (Işıklı ve ark., 2009: 727).

İnovasyon işletmelere yenilenen teknoloji ve pazarlardaki rekabet ile birebir uyum sağlayabilmesi, işletmelerin rekabet üstünlüğünü ele almasını sağlamakla birlikte yapılan işte kalite, hız ve esneklik becerileriyle desteklenmektedir.

OECD'ye göre inovasyon; fikri pazarlanabilir hizmet ya da ürüne, yeni bir sosyal hizmet yönetimine dönüştürmek olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere işletmeler sektördeki yerlerini inovasyon sayesinde belirlemektedir. İnovasyonun olması için üç temel aşamanın gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar ticaretleştirme, araştırma ve geliştirmedir (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 14-15).

İnovasyon süreci pek çok etmenden etkilenmesine rağmen profesyonel olarak süreç yönetilirse başarıdan söz edilebilmektedir. Yöneticilerin başarıya olan tutumları ve süreci yönetme durumları da performansı büyük ölçüde etkilemektedir (Taşgit ve Torun, 2016: 126-127). Bu maksatla, inovasyon performansı ve personelin inovasyonu esas alan davranış göstermesi arasındaki iki yönlü ilişkinin dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Bu tarzdaki bir hareket, inovasyon performansını artırması yanında, personelin inovasyon odaklı davranış sergilemelerini de teşvik edecektir (Yücel, 2021: 107).

5.GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı

Bilgi ve teknolojiye yaşanan gelişmeler tüm sektörlerde hızlı bir değişim yaratmıştır. Bu değişim mal veya hizmeti satın almak isteyen tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerinin kısa sürede değişmesine neden olmuştur. Mal ve hizmet üretenlerin bu değişime en kısa sürede yanıt vermesi, hatta beklentilerin ötesine geçmeleri varoluşlarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir yükümlülük haline gelmiştir. Denizcilik sektörü tarafından müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini en iyi anlayacak ve bu beklentilere en kısa sürede yanıt verecek kuruluşlar olması için güçlü rekabet edebilme davranışına sahip firmaların olması ve bu çalışanları destekleyen bir liderin önderliğinde inovasyonun etkisiyle yeni hizmet ve ürünlerin üretilmesinde etkili olacağı düşünülmektedir. Günümüzde işletmelerin devamlılığını sağlayabilmeleri ve diğer firmalarla rekabet edebilmeleri için etkin yönetilmelerine, inovatif davranışlara bağlı olarak değişmektedir. Piyasada yer alan mevcut işletmeler konumunu korumak ve gelişmek için inovatif düşünmek zorundadır. Rekabet, inovasyon ve yönetim birbiri ile iç içe geçmiş aynı zamanda önemli kavramlardır. Bu sebeple, beklentilere cevap alabilmek için denizcilik sektörü seçilmiştir.

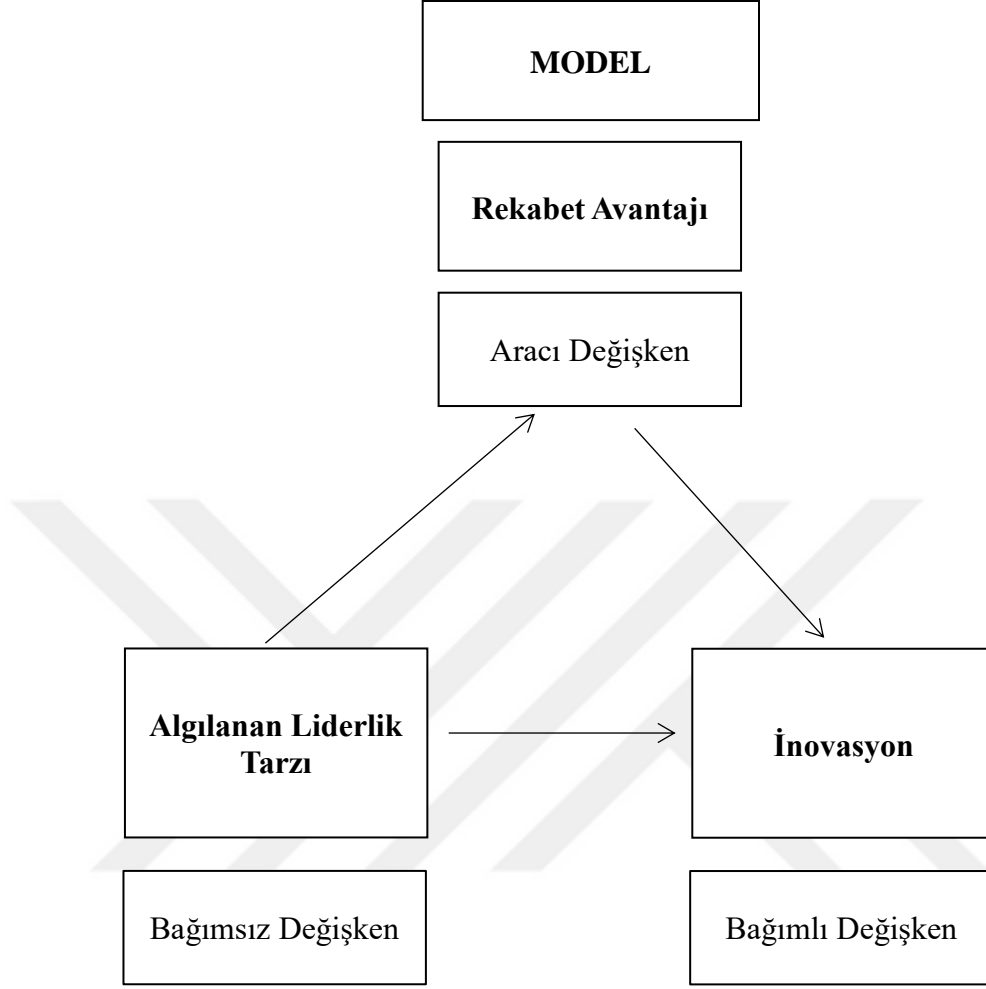
Bu kapsamda araştırmanın amacı, liderlik, rekabet ve inovasyon kavramaları arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilerin incelenerek analiz edilmesidir.

Bu doğrultuda oluşturulan anketler yoluyla katılımcılara sorular sorulmuştur. Anket sonucunda elde edilen verilerle değişkenler arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli oluşturulurken liderlik, rekabet ve inovasyon kavramları ile ilgili geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu tarama çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenlerden “Algılanan Liderlik” modelin bağımsız

değişkenidir. “Rekabet” modelin aracı ve “İnovasyon” da bağımlı değişkenidir. Çalışma modeli Şekil 5.1’de verilmiştir.



Şekil 5.1. Model

5.3. Evren ve Örneklem

Deniz Ticaret Odası 2020 sektör raporuna göre araştırma evreni, İstanbul bölgesindeki 482 denizcilik firmasında toplam çalışan sayısı 1410 olarak belirlenmiştir (İMEAK, 2020:238). Araştırmada olasılığa dayalı örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu teknikte, çalışma için ihtiyaç duyulan büyüklükteki örnekleme ulaşımına kadar deneklerden veri toplanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Örneklem hacmi yeterliliği farklı görüşler olmakla birlikte değişken başına madde sayısı x 5-10 önerilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014: 291). Ankette demografik sorular hariç toplamda 3 ölçekte 43 adet 5’li likert yapıda soru bulunmaktadır. Bu kapsamda örneklem büyüklüğü minimum 215 olarak belirlenmiştir. Denizcilik firmalarının ilgili departmanlarında çalışanları ile

birebir ziyaret, elektronik posta ve telefon görüşmeleri yoluyla anket çalışması yapılarak 297 kişiye ulaşılmış ve veriler toplanmıştır.

5.4. Veri Toplama Aracı

Literatür taraması sonucu ve sonrasında araştırmaya kaynaklık eden ölçeklerin incelenmesi neticesinde oluşturulan anket formu araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılacaktır. Araştırma verilerini toplamak amacıyla kullanılan anket, bir adet kişisel bilgi formu ve üç adet ölçekten oluşmaktadır. Bu kapsamda;

- Liderlik Ölçeği (Ogbonna ve Harris (2000)'dan uyarlanmıştır)
- İnovasyon Ölçeği (Drach-Zahavy ve Somech (2001)'den uyarlanmıştır)
- Rekabet Avantajı Ölçeği (Li vd. (2006)'dan uyarlanmıştır)

Tez konusuna uygun olduğu ve fark yaratacağı düşünülerek bu ölçekler kullanılmıştır.

Firma yönetimlerinden gerekli izinler alındıktan sonra yapılan pilot uygulamada 47 çalışan ile pilot anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmada kullanılan 'İnovasyon Ölçeği', Drach-Zahavy ve Somech (2001)'den uyarlanmıştır. Ölçek toplam 14 maddeden oluşmaktadır. Güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılabilmesi için internet üzerinden toplam 47 adet anket uygulanmış ve analize dâhil edilmiştir. Ancak bunlardan bir tanesi (kayıp değerlerden dolayı) analize dâhil edilmemiş; analiz, geriye kalan 46 anket üzerinden gerçekleştirilmiştir. İnovasyon ölçeğine ilişkin Cronbach Alfa katsayısı (α), 0,909 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, liderlik ölçeğinin yüksek güvenilirlikte olduğunu göstermektedir.

Ogbonna ve Harris (2000)'dan uyarlanan liderlik ölçeğinde toplam 13 madde bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısı, Cronbach α değeri, 0,921 olarak tespit edilmiştir. Bu değer, liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Li vd. (2006)'dan uyarlanan rekabet ölçeği toplam 16 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğe ilişkin Cronbach α değeri, 0,909 olarak gerçekleşmiştir. Bu ölçek de yüksek derecede güvenilir gözükmektedir. Ölçeklerin yapısal geçerliliğinin test edilmesi için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizleri sonucunda yapılan anket değerlendirmesinde soruların açık ve anlaşılır olduğu tespit edilmiş ve asıl uygulama için elektronik ortamda anket formu hazırlanarak araştırmacı tarafından katılımcılara gönderilerek uygulanmıştır.

5.5. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma yürütülürken, veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmaya yönelik kapsamlı bir yazın taramasından sonra kullanılan değişkenleri en iyi biçimde ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslararası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketi oluşturan sorular İngilizceden Türkçeye çevrilmiş, ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi için Türkçeye çevrilen sorular tekrar İngilizceye çevrilerek orijinali ile karşılaştırılmıştır.

Bu araştırma sürecinde soru formları araştırmacı tarafından denizcilik firmalarına gönderilmiştir. Denizcilik firmalarının ilgili departmanlarında çalışan kişilere birebir ziyaret, elektronik posta ve telefon görüşmeleri yoluyla araştırma hakkında bilgi verilmiş ve elektronik posta ile kendilerine iletilmiştir. Bu yollarla ankete katılımları rica edilmiş, araştırmaya katılım ve geri dönüş oranının artırılması çalışılmıştır.

Bu araştırmada kullanılan anket formu cevaplayacak kişilere hitaben yazılmış bir ön bilgi yazısı ile başlamakta ve 4 ana bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, eğitim ve medeni durumları, şu an çalıştıkları firmada kademeleri) sorular bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde, çalışanların rekabet avantajı hakkındaki görüşlerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Stalk (1988), Vesey (1991), Handfield ve Pannesi (1995), Kessler ve Chakrabarti (1996), Koufteros ve ark. (1997) ve Zhang (2001) tarafından yapılan araştırmalarda rekabet avantajının boyutları oluşturulmuştur. Rekabet avantajı ölçeğine son halini 2006 yılında Li ve arkadaşları vermiştir. Li vd. (2006) rekabet avantajının ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir.

Anket formunun üçüncü bölümünde, liderliği ölçmek için geliştirilen bölümdür. Anket 2000 yılında Ogbonna ve Harris'in liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış liderlik ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir.

Anket formunun dördüncü bölümünde, inovasyonu ölçmek için geliştirilen bölümdür. Anket 2001 yılında Drach-Zahavy and Anit Somech'in inovasyonu

ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış inovasyon ölçeğinin Türkçeleştirilmesi ile elde edilmiştir.

Liderliğin inovasyona etkisi, rekabet avantajının inovasyona etkisi ve liderliğin rekabet avantajı yoluyla inovasyon üzerine etkisi Bootstrapping yöntemi ile testi incelenmiştir.

5.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma inovasyon davranışı temelinde başlatılmış, liderlik ve rekabet avantajı konularıyla karşılaştırılarak literatür taraması ile ortaya konulmuştur. Değişkenler arasındaki etkilerin araştırma konusu yapılmasında literatürde benzer çalışmalar etkili olmuştur.

Bu araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir:

Liderliğin inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. (Hipotez 1 (H1))

Liderliğin rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. (Hipotez 2 (H2))

Rekabet avantajının inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. (Hipotez 3 (H3))

Liderin rekabet avantajı yoluyla inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. (Hipotez 4 (H4))

Araştırma hipotezleri doğrudan ve dolaylı etkiler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmiştir. Her bir hipotez, destekleyen literatür çalışmaları ile açıklanmıştır.

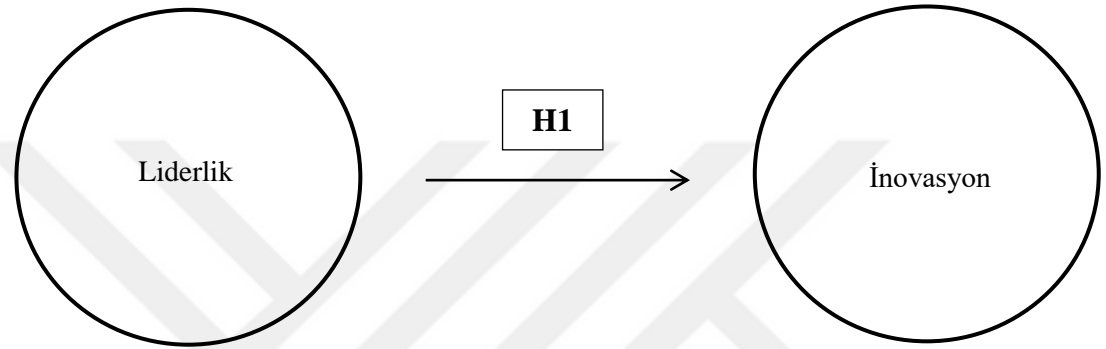
5.6.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Model

Firmanın karlılık, diğer firmalarla rekabet edebilmesi inovasyon odaklı hareket etmesi ve verimlilik sağlayabilmesi için etkili bir liderliğin varlığı gereklidir. Liderin firma üzerindeki inovasyon etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Liderin davranışları çalışanları etkilemekte ve rol model olarak lideri örnek aldıkları görülmektedir (Lussier and Achua, 2007:25). İnovasyon yeni fikirler oluşturabilmektir. Liderlik etmiş önemli kişilikler incelendiğinde en önemli özelliklerinin yeniliklere açık ve risk almaktan korkmayan kişiler olduğu söylenebilir. Bu sebeple firmalarda inovasyon faaliyetlerinin oluşabilmesi ve oluşan inovasyonun devam ettirilebilmesi için firmalara liderlik eden kişilere bağlıdır

(Adams et al., 2006:27-28). İşletmelerde, inovasyonu geliştirmek için çalışanların, yeni fikirler üretmesi ve bunları çekinmeden sunmaları ve gerekli teşviklerin sağlanarak çalışanlara kendi kararlarının alabilecekleri izinler verilmekle birlikte inovasyon süreçlerini etkin yönetme ve entegre etme becerisine sahip bir liderlik tarzına sahip olunmalıdır (Mumford, 2000:340-341; Halbesleben et al, 2003: 449).

Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin birinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1. Liderin inovasyona pozitif anlamda etkisi vardır



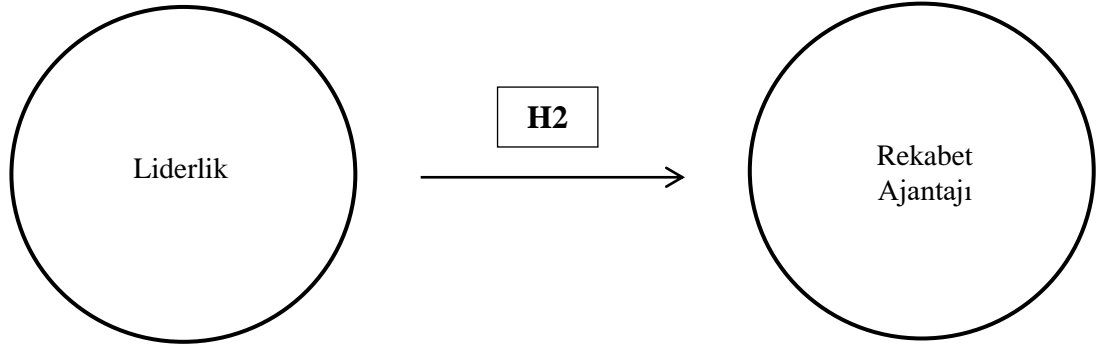
Şekil 5.2.H1 Modeli

Liderin işi, takipçilerine hedeflerine ulaşmalarında, yön belirleme, destek sağlama ve hedeflerinin organizasyon hedefleri ile iyi eşleştirilmelerini sağlamak olduğunu belirtmektedir (House, 1971:323). İşletmeler liderin davranış özellikleriyle rekabet avantajı sağlayabilecekleri yenilik stratejilerini geliştirme eğilimine girmişlerdir (Bozkurt ve Göral, 2013: 2).

Firmalar daha başarılı olmak için uyguladıkları rekabet stratejileri etkili bir rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabet yaşadığı piyasalarda uyguladıkları rekabet stratejileriyle daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. İşletmelerin bu stratejileri uygularken liderlik tarzları da etkili olmaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olmak ve stratejilerini oluşturmak için iyi bir lidere ihtiyacı vardır. Bu sebeple, liderlik tarzları ve rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı merak uyandırmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlik, stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında kilit bir rol oynamaktadır (Gönen, 2019:39-40).

Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H2. Liderliğin rekabet avantajının üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

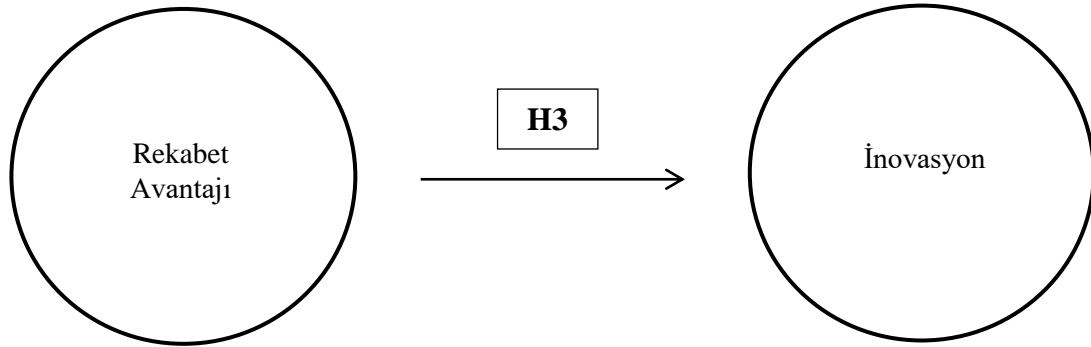


Şekil 5.3.H2 Modeli

İnovasyon ve rekabet arasındaki ilişki, ekonomik büyüme ve kalkınmanın merkezinde yer almaktadır. Rekabet ve yenilik birbirini etkiler. Rekabet, inovasyon girişimleri için bir itici güçtür ve rekabeti daha yoğun hale getirerek destekler. Firmaların rekabetçi bir pazarda ayakta kalabilmek için yenilikleri takip etmeli ve benimsemeli veya kendileri de yenilikçi olmalıdır. Değişen rekabet koşulları ve dinamik pazar yapısı yeni kaynaklar bulmaya itmektedir. Porter'a göre, ucuz işgücü veya ölçek ekonomisiyle avantaj elde etmek geçmişte kalmıştır. Günümüzde en önemli değişken yeniliktir. Modern uluslararası ticaret teorileri, ülkelerin yenilik ve yenilik yatırımları yapma kapasitesine dayanmaktadır. Üretim veya dağıtım için yeni yollar ve yeni ürünler geliştirebilen firmalar rekabetçi üstünlüğe sahip olarak büyüme ve devamlılığını sağlayarak pazarda farklılaşacaktır. Yenilik, firmalarda verimlilik ve kar marjı artırarak büyüme sağlar. Ayrıca, temel unsurların memnuniyetini artırmaya aracılık eder. İnovasyonun sağladığı rekabet avantajı, istihdamda, gelirden ve refah kazançlarında artışa neden olur (Porter,1998: 12; Tracey et al., 1999:415-417; Dereli, 2015:1367).

Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H3. Rekabet avantajının inovasyona pozitif anlamda etkisi vardır.



Şekil 5.4.H3 Modeli

5.6.2. Dolaylı Etkilere İlişkin Model

Liderlik iş stresi seviyelerini yükseltmeden iş performansını artırır (Rowld and Schlotz, 2009:37). Çalışanlar liderlerinden destekleyici bir tutum bulduğunda daha fazla özveri ile çalışırlar ve iş stresiyle daha iyi başa çıkarlar. Çalışanlar işverenlerden destek aldıklarında ve iş stresi düşük olduğunda hedeflerine daha iyi ulaşabilirler (La Rocco and Jones, 1978:632). Ahmad ve Halim (1982) tarafından liderliğin moderatör olarak araştırıldığı bir çalışmada da benzer sonuçlar gösterilmiştir. Bulgular, iş stresi ile karşılaşan çalışanlar için destekleyici liderlik gerekliliğine odaklanan House (1971) ve House ve Mitchell (1974) tarafından tartışılan liderlik hedef teorisi ile uyumludur (Afsheen vd.,2012:489-490).

Rekabet halindeki işletmelerin amacı, rakiplerinden daha çok müşteriye ulaşarak mal ve hizmetlerini yüksek kâr sağlayacak bir fiyatla almasını sağlamaktır. İşletmeler bunu yapabilmek için bir yol belirleyerek uygulayacaktır. Bu sayede rakip firmalarla rekabet edebilecekleri farklı yaklaşımları olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010: 255).

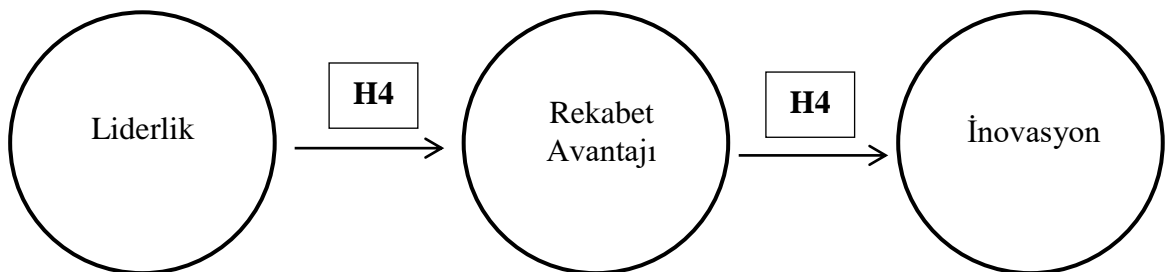
Rekabet, işletmelerin rakiplerine göre düşük maliyetli ürünler veya ürün sunma kabiliyeti açısından üstün verimlilikten ortaya çıkmaktadır. Rakiplerinden daha düşük maliyetli ve yüksek değerli ürün üretebilme üstün performanstan oluşmaktadır. Bu performans da, işletmelerin devamlı olarak yeterliliklerini yenileyerek (inovasyon) ve geliştirerek ortaya çıkmıştır. Buradaki yenileme terimi, işletmelerin müşteri ve sektör için, ürün ve hizmetlerin nasıl tasarlandığını, nasıl üretildiğini, nasıl satışa sunulduğunu ve nasıl desteklendiğini ortaya koymak için kullanılmıştır (Porter ve Linde, 1995: 97-98).

İnovasyon, teknolojinin gelişmesi ve ekonominin kalkınması için temel bir rol oynar. Sektöre yeni girenlerin getirdiği yenilikler, mevcut bilgi ya da iş süreçleri karşısında diğer firmaları savunmasız bırakır (Bergek vd., 2013: 1210). Teknolojik gelişmelerdeki büyük değişimler rekabet oluşturarak rekabet koşullarını ve şeklini değiştirebilir (Utterback and Suarez, 1993:1).

Yaratıcılık, yeni fikirler üretme yeteneğidir. İnovasyon ise, yeni fikirlerin mali bir değer sağlamasıdır (İraz ve Altınışık, 2016:4). Diğer bir ifade ile inovasyon, yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesidir. Başarılı inovasyonlar firma içerisinde yaratıcı fikirler oluşturulmasına katkı sağlamasına ek olarak firma dışında da oluşan fikirlerden meydana gelmektedir(Duran ve Saraçoğlu, 2009:61). İnovasyon, firma içerisindeki işleyişin gelişmesinde ve hataların tespit edilerek iyileşmesinde önemli bir etkidir. Firma içerisindeki inovasyon ile oluşan iyileştirmeler firmaların rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına ve mali destek sağlamasına katkı sağlamaktadır. Bu sayede firmanın devamlılığını sağlamasına da katkı sağlamaktadır (Karakuş, 2014:62). Firmalar müşterinin ve pazarın ihtiyaçlarını karşılamak için ürün, süreç, pazarlama ve strateji inovasyonu ile birlikte karşılayarak daha verimli hale getirmektedirler. Bu sebeple yaratıcılık ve inovasyon kavramları bu çerçevede birbirleriyle bütünleşmek durumundadır. Yaratıcılık kavramıyla meydana çıkan yeni fikirler, inovasyon kavramıyla birlikte kullanılabilir ve sürdürülebilir bilgiye dönüşürse işletmenin etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadırlar (Aygen, 2006:7).

Bu araştırmalar ışığında doğrudan etkilere ilişkin dördüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H4. Liderin rekabet avantajı yoluyla inovasyon üzerinde pozitif bir etkisi vardır.



Şekil 5.5.H4 Modeli

6.BULGULAR

Anketler toplandıktan sonra istatistiksel paket programı kullanılarak yapılmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak belirlenmiştir.

Demografik verilerde; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, değerlendirilen liderin yaşı-cinsiyeti ve öğrenimi incelenmiştir.

İnovasyon, liderlik ve rekabet ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin faktör analizine uygunluğunu sınamak için Kaiser Mayer Olkin (KMO) testi, ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır.

Çalışmada nümerik veriler ortalama değerler ile özetlenmiştir. Nümerik değişkenlerde normallik varsayımı Shapiro Wilk testi yapılmıştır.

Hipotezlerin geçerliliğini tespit edebilmek için istatistiksel paket programına eklediğimiz Andrew F. Hayes tarafından geliştirilen PROCESS Versiyon 3.1. makrosu kullanılarak yapılmıştır.

6.1. Demografik Veriler

Bu bölümde; çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, değerlendirilen liderin yaşı-cinsiyeti ve öğrenimi incelenmiştir. Ayrıca, inovasyon ölçeği, liderlik ölçeği ve girişimcilik ölçeği ile demografik değişkenler arasındaki ilişkiler grafiksel olarak gösterilmiştir.

Çizelge 6.1.Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

		Frekans	%
Katılımcının Cinsiyet	Erkek	225	75,8
	Kadın	72	24,2
Katılımcının Yaş	18-24	20	6,7
	25-34	158	53,2
	35-44	112	37,7
	45-54	4	1,3
	55 ve üstü	3	1
Katılımcının Öğrenim Seviyesi	İlköğretim	1	0,3
	Lise/Yüksekokul	84	28,3
	Üniversite	161	54,2
	Yüksek Lisans	43	14,5
	Doktora	8	2,7
Katılımcının Firmada Çalışma Süresi	1-5	146	49,2
	6-10	122	41,1
	11-15	24	8,1
	16-20	4	1,3
	20 yıl üzeri	1	0,3
Yöneticinin Cinsiyeti	Erkek	199	67
	Kadın	98	33
Yöneticinin Yaşı	25-34	28	9,4
	35-44	165	55,6
	45-54	94	31,6
	55 ve üstü	9	3
Yöneticinin Öğrenim Seviyesi	İlköğretim	6	2
	Lise/Yüksekokul	71	23,9
	Üniversite	192	64,4
	Yüksek Lisans	21	7,1
	Doktora	7	2,4

Çizelge 6.1’de belirtildiği gibi, katılımcıların %75,8ü (n=225) erkek, %24,2’si (n=72) kadındır. Katılımcıların %6,7’si (n=20) 18-24, %53,2’si (n=158) 25-34, %37,7’si (n=112) 35-44, %1,3’ü (n=4) 45-54, %1’i (n=3) 55 ve üstü yaş grubundadır. Katılımcıların %0,3’ü (n=1) ilköğretim, %28,3’ü (n=84) lise/yüksekokul, %54,2’si (n=161) üniversite, %14,5’i (n=43) yüksek lisans, %2,7’si (n=8) doktora mezunudur. Katılımcıların firmadaki toplam çalışma süresi %49,2’si (n=146) 1-5 yıl, %41,1’i (n=122) 6-10 yıl, %8,1’i (n=24) 11-15 yıl, %1,3’ü (n=4) 16-20 yıl, %0,3’ü (n=1) 20yıl üzeridir.

Yöneticilerin %67 (n=199) erkek, %33 (n=98) kadın yönetici mevcuttur.

Yöneticilerinin yaşı %9,4'ü (n=28) 25-34, %55,6'sı (n=165) 35-44, %31,6'sı (n=94) 45-54, %3'ü (n=9) 55 ve üstü yaş grubundadır.

Yöneticilerinin öğrenim seviyesi %2'si (n=6) ilköğretim, %23,9'u (n=71) lise/yüksekokul %64,4'ü (n=192) üniversite, %7,1'i (n=21) yüksek lisans, %2,4'ü (n=7) doktora'dır.

6.2. Kaiser Mayer Olkin Analizleri

Ölçeğin faktör analizine uygunluğunu sınamak için Kaiser Mayer Olkin (KMO) yapılmıştır. Analiz sürecinde izlenilmesi gereken yol ve değerlendirmeler aşağıda ifade edilmiştir. KMO katsayıları ile ilgili:

0,71'in üzerinde olması "varyansın %50'sini açıklar": Mükemmel,

0,63 - 0,70 arasında olması "varyansın %40'ını açıklar": Çok iyi,

0,55 - 0,62 arasında olması "varyansın %30'unu açıklar": İyi,

0,45 - 0,54 arasında olması "varyansın %20'sini açıklar": Vasat,

0,44 - 0,32 arasında olması "varyansın %10'nunu açıklar": Zayıf, değerlendirilmesi yapılmıştır(Aktaran: Çokluk ve ark., 2012: 194).

Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını göstermesi açısından önemlidir. KMO değeri 0.71'dan yüksek çıkması ve Bartlett değeri de 0,000 olmasından dolayı değişkenlerin faktör analizine uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Çizelge 6.2.İnovasyon Ölçeğin Kaiser-Meyer Olkin Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,828
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4909,607
	df	91
	p	,000

İnovasyon için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı değeri 0.71'den yüksek çıkması mükemmel olarak ifade edilir.

Çizelge 6.3.Rekabet Ölçeğın Kaiser-Meyer Olkin Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,872
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	6048,099
	df	120
	p	,000

Rekabet için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı değeri 0.71'den yüksek çıkması mükemmel olarak ifade edilir.

Çizelge 6.4. Liderlik Ölçeğın Kaiser-Meyer Olkin Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,921
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	4853,363
	df	78
	p.	,000

Liderlik için Kaiser-Meyer Olkin (KMO) katsayısı değeri 0.71'den yüksek çıkması mükemmel olarak ifade edilir

6.3. Cronbach Alfa Analizleri

Ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach alfa katsayısı kullanılmıştır. Ölçeklerin iç tutarlılığının bir ölçüsü olan Cronbach alfa katsayısı değerinin yüksek olması ölçekte bulunan maddelerin o ölçüde birbirleriyle tutarlı ve aynı özelliğın öğelerini yoklayan maddelerden oluştuğuy ya da tüm maddelerin o ölçüde birlikte çalıştığı şeklinde yorumlanır. Sonuç olarak, Cronbach alfa'nın yüksek olması ölçek maddelerine verilen yanıtların tutarlı olduğuy gösterir. Alfa katsayısı aşağıdaki gibi nitelendirilmektedir (Alpar, 2014: 484- 485):

0,80 - 1,00: Ölçek yüksek güvenilirliğe sahiptir.

0,60 - 0,79: Ölçek oldukça güvenilirdir.

0,40 - 0,59: Ölçeğın güvenilirliği düşüktür.

0,00 - 0,39: Ölçek güvenilir değildir.

Çizelge 6.5. İnovasyon Ölçeğinin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach - α Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
İnovasyon	Bilgi Alışverişinde Bulunmak	0,943	<0,001	0,885
	Öğrenme	0,956	<0,001	
	Motive Etme	0,879	<0,001	
	Müzakere	0,871	<0,001	

Çizelge 6.5’de belirtildiği gibi, inovasyon ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İnovasyon ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,885 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından bilgi alışverişinde bulunmak ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,943, öğrenme ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,956, motive etme ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,879, müzakere ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,871 olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeğin ve alt boyutlarının, Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında yer almaktadır.

Cronbach Alfa katsayısı 1’e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.6. Rekabet Ölçeğinin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach - α Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
Rekabet	Maliyet	0,794	<0,001	0,907
	Kalite	0,951	<0,001	
	Teslimat	0,913	<0,001	
	Ürün Yeniliği	0,974	<0,001	
	Zaman	0,980	<0,001	

Çizelge 6.6’da belirtildiği gibi, rekabet ölçeği 5 boyuttan oluşmaktadır. Rekabet ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,907 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından maliyet ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,794, kalite ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,951, teslimat ölçeğini oluşturan ifadelerin

Cronbach Alfa katsayısı 0,913, ürün yeniliği ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,974, zaman ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,980 olarak hesaplanmıştır.

Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında yer almaktadır. Cronbach Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çizelge 6.7. Liderlik Ölçeğinin İç Tutarlılığını Gösteren Cronbach - α Analizi Sonuçları

Ölçek	Faktörler	Cronbach Alfa Katsayısı	p değeri	Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı
Liderlik	Katılımcı Liderlik	0,963	<0,001	0,849
	Destekleyici Liderlik	0,943	<0,001	
	Araçsal Liderlik	0,936	<0,001	

Çizelge 6.7'de belirtildiği gibi, liderlik ölçeği 3 boyuttan oluşmaktadır. Liderlik ölçeğini oluşturan ifadelerle uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda, Cronbach Alfa katsayısı 0,849 olarak hesaplanmıştır. Alt boyutlarından katılımcı liderlik ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,963, destekleyici liderlik ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,943, araçsal liderlik ölçeğini oluşturan ifadelerin Cronbach Alfa katsayısı 0,936 olarak hesaplanmıştır.

Cronbach Alfa katsayısı 0-1 arasında yer almaktadır. Cronbach Alfa katsayısı 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artar. Bu doğrultuda araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu söylenebilir.

6.4. Faktör Analizleri

6.4.1. Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek kavramsal olarak anlamlı daha az sayıda yeni değişkenleri (faktörler, boyutlar) bulmayı amaçlayan çok değişkenli bir istatistik yöntemidir (Özdamar, 2010:224).

Faktör analizinin iki temel amacı vardır. Değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak yeni yapılar ortaya çıkarmaktır. Açımlayıcı faktör analizi, verinin temelini oluşturan faktörün bir hipotez için yeterli olup olmadığına ve faktörlerin sayısını tespit etmede kullanılır. Açımlayıcı faktör

analizi üretilen bilgileri doğrulamaktan ziyade, hipotezleri test etmek için kullanılır (Bandalos,1996:44).

Çizelge 6.8. İnovasyon Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Bilgi Alışverişinde Bulunmak	Öğrenme	Motive Etme	Müzakere
İşimi yaparken yeni teknik ve yöntemleri araştırırım.	,841			
İşimde genellikle yenilikçi ve yaratıcı fikirler/kavramlar ortaya atarım.	,894			
İşimde genellikle yaratıcı fikirler ileri sürerim ve diğerlerini ikna etmeye çalışırım.	,890			
İşimde yenilikleri uygulamak için ihtiyaç duyulan kaynakları ve bütçeyi etkin kullanırım.	,823			
İşimde yeni fikirler geliştirmek için uygulanabilir bir plan ve işleyen bir süreç ortaya koyabilirim.		,903		
Genellikle, kendimi bir takımın yaratıcı üyesi olarak nitelendiririm.		,919		
İşyerim, yeni hizmet geliştirilmek için uygun ortam ve şartları bana sağlar.		,854		
Yeni işlerin geliştirilmesi için tüm bölüm ve birimler etkileşimli bir şekilde çalışırlar.		,848		
Yeni bir proje ortaya koyarken çalışma arkadaşlarımla ortaklaşa çalışırız.			,864	
Başarılı bir projeye katkısı olan çalışanlara teşvik ve promosyon verilir.			,848	
İş yerim, yeni hizmetlerin geliştirilmesi için elinde olan kaynakların bir kısmını feda edebilir.			,932	
Yeni hizmetlerin gelişimi için firmamın mevcut insan gücü yeterlidir.			,920	
Çalışma arkadaşlarım yeni ürün ve yeni hizmetlerin geliştirilmesinde profesyonel davranır.				,887
Takım tarafından geliştirilen yeni hizmetler; süreç, kaynak ve zaman açısından etkili kullanılır.				,889
Toplam Varyans %	49,11%	16,45%	12,51%	9,88%
Açıklanan Toplam Varyans %		87,95%		

Çizelge 6.8’de belirtildiği gibi, ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi

sonucunda inovasyon ölçeği 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutların ilk dört maddesi bilgi alışverişinde bulunmak alt boyutunu, sonraki 4 maddesi öğrenme alt boyutunu, sonraki dört maddesi motive etme alt boyutunu, son iki maddesi de müzakere alt boyutunu oluşturmaktadır. Bilgi alışverişinde bulunmak alt boyutu açıklanan varyansı %49,11, öğrenme alt boyutu açıklanan varyansı %16,45, motive etme alt boyutu açıklanan varyansı %12,51, müzakere alt boyutu açıklanan varyansı %9,88 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %87,95 olarak hesaplanmış ve bu dört faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerdeki faktörlerin puanlarını hesaplarken aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir.

Çizelge 6.9. Rekabet Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

	Maliyet	Kalite	Teslimat	Ürün Yeniliği	Zaman
Rekabetçi fiyatlar sunuyoruz.	0,831				
Rakiplerimizden daha düşük veya daha düşük fiyatlar sunabiliyoruz.	0,846				
Kaliteye dayalı rekabet edebiliyoruz		0,786			
Son derece güvenilir ürünler sunuyoruz.		0,947			
Çok dayanıklı ürünler sunuyoruz.		0,951			
Müşterilerimize yüksek kaliteli ürünler sunuyoruz		0,875			
İhtiyaç duyulan ürünleri istenilen yerde teslim ediyoruz.			0,883		
Müşteri siparişlerini zamanında teslim ediyoruz.			0,868		
Güvenilir teslimat sağlıyoruz.			0,823		
Özel ürünler sunuyoruz.				0,956	
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün tekliflerimizi değiştiriyoruz				0,947	
Müşterinin “yeni” özellikler talebine iyi yanıt veriyoruz.				0,948	
Ürünü pazara hızlı bir şekilde ulaştırıyoruz.					0,927
Yeni ürünleri pazara ilk kez sunuyoruz					0,965
Pazara sunma süremiz sektör ortalamasından daha düşüktür.					0,940
Hızlı ürün geliştirmeye sahibiz.					0,932
Toplam Varyans %	47,13%	18,20%	12,63%	8,62%	3,58%
Açıklanan Toplam Varyans %			90,15%		

Çizelge 6.9’da belirtildiği gibi, ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi

sonucunda rekabet ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutların ilk iki maddesi maliyet alt boyutunu, sonraki dört maddesi kalite alt boyutunu, sonraki üç maddesi teslimat alt boyutunu, sonraki üç maddesi ürün yeniliği alt boyutunu ve son dört maddesi de zaman alt boyutunu oluşturmaktadır. Maliyet alt boyutu açıklanan varyansı %47,13, kalite alt boyutu açıklanan varyansı %18,20, teslimat alt boyutu açıklanan varyansı %12,63, ürün yeniliği alt boyutu açıklanan varyansı %8,62, zaman alt boyutu açıklanan varyansı %3,58 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %90,15 olarak hesaplanmış ve bu beş faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerdeki faktörlerin puanlarını hesaplariken aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir.

Çizelge 6.10. Liderlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

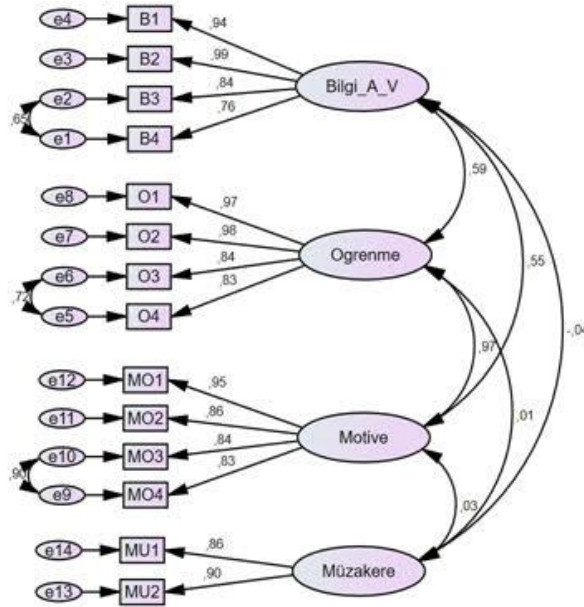
	Katılımcı Liderlik	Destekleyici Liderlik	Araçsal Liderlik
Harekete geçmeden önce astlarına danışır.	0,907		
Bir problemle karşılaşıldığında astlarına danışır.	0,817		
Karar vermeden önce astlarının ne söylediğini değerlendirir	0,859		
Astlarının fikirlerini/önerilerini sorar.	0,844		
Atamalarda astlarının tavsiyelerini dikkate alır	0,873		
Çalışmaları güzelleştirmek için küçük jestler yapar		0,873	
Astlarının görevlerini yaparken moralini yükseltmeye yardımcı olur.		0,872	
Grup üyelerinin kişisel refah düzeylerini arttırmaya çalışır		,826	
Tüm grup üyelerine eşit şekilde davranır.		,870	
Görevlerin nasıl yapılacağını (gerçekleştirileceğini) açıklar.			,921
Neyin (Görevlerin) nasıl yapılacağına karar verir.			,923
Performans ölçülerinin standardını belirler.			,838
Yapılacak işleri planlar.			,855
Toplam Varyans %	59,52%	24,38%	2,85%
Açıklanan Toplam Varyans %		86,75%	

Çizelge 6.10'da belirtildiği gibi, ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonucunda liderlik ölçeği 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutların ilk beş

maddesi katılımcı liderlik alt boyutunu, sonraki dört maddesi destekleyici liderlik alt boyutunu ve son dört maddesi de araçsal liderlik alt boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcı liderlik alt boyutu açıklanan varyansı %59,52, destekleyici liderlik alt boyutu açıklanan varyansı %24,38, araçsal liderlik alt boyutu açıklanan varyansı %2,85 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %86,75 olarak hesaplanmış ve bu üç faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerdeki faktörlerin puanlarını hesaplarken aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir.

6.4.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre modelin uyumu için x^2 ve serbestlik derecesinin oranının 5'in altında, $GFI > .85$ ve $CFI > .90$, $RMR < .10$ $RMSEA < .10$ değerlerinde kabul edilebilir düzeyde ele alınır (Şimşek, 2007: 400). Şekil 6.1'de inovasyon ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi diagramı ve diagram üzerinde elde edilen standardize katsayılar yer almaktadır. Şekilde 6.1'de görüldüğü gibi ölçeğin 4 faktörlü yapısı birinci düzey ilişkili doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir.



Şekil 6.1. İnovasyon Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı

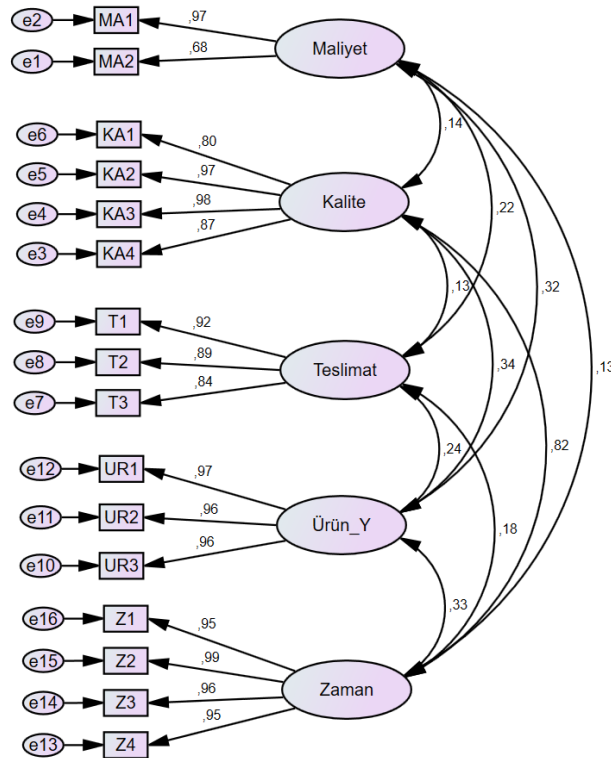
Şekil 6.1'de yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri Çizelge 6.11'de yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır.

Çizelge 6.11. İnovasyon Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Değerler	Kabul Edilebilir Uyum Aralıkları*
χ^2/df	4,146	<5
CFI	0,917	>0,90
GFI	0,868	>0,85
RMR	0,064	<0,08
RMSEA	0,079	<0,08

χ^2/df oranı ($4,146 < 5$), CFI ($0,917 > 0,90$), GFI ($0,868 > 0,85$), RMR ($0,064 < 0,08$), RMSEA ($0,079 < 0,08$) değerleri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre 4 boyut ve 14 sorudan oluşan inovasyon ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

Şekil 6.2’de rekabet ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi diagramı ve diagram üzerinde elde edilen standardize katsayılar yer almaktadır. Şekilde 6.2’de görüldüğü gibi ölçeğin 5 faktörlü yapısı birinci düzey ilişkili doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir.



Şekil 6.2. Rekabet Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı

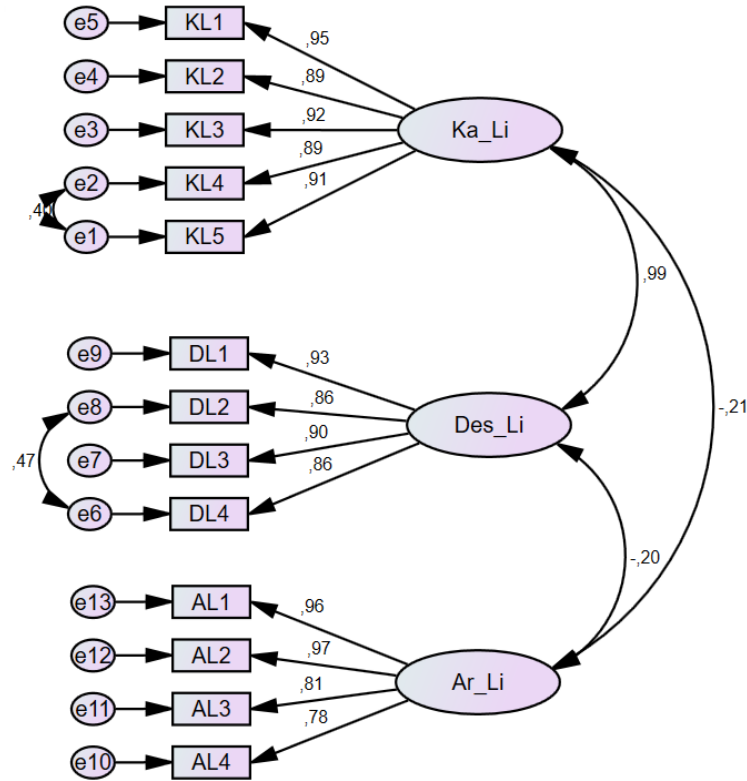
Şekil 6.2’de yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri Çizelge 6.12’de yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır.

Çizelge 6.12. Rekabet Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Değerlerler	Kabul Edilebilir Uyum Aralıkları*
χ^2/df	3,946	<5
CFI	0,954	>0,90
GFI	0,958	>0,85
RMR	0,037	<0,08
RMSEA	0,079	<0,08

χ^2/df oranı ($3,946 < 5$), CFI ($0,954 > 0,90$), GFI ($0,958 > 0,85$), RMR ($0,037 < 0,08$), RMSEA ($0,079 < 0,08$) değerleri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre 5 boyut ve 16 sorudan oluşan rekabet ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

Şekil 6.3’de liderlik ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi diagramı ve diagram üzerinde elde edilen standardize katsayılar yer almaktadır. Şekilde 6.3’de görüldüğü gibi ölçeğin 3 faktörlü yapısı birinci düzey ilişkili doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir.



Şekil 6.3.Liderlik Ölçeğine Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Diagramı

Şekil 6.3’de yer alan doğrulayıcı faktör analizi sonrasında elde edilen uyum iyiliği değerleri Çizelge 6.13’te yer almaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır.

Çizelge 6.13. Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

İndeksler	Değerlerler	Kabul Edilebilir Uyum Aralıkları*
χ^2/df	3,214	<5
CFI	0,973	>0,90
GFI	0,911	>0,85
RMR	0,035	<0,08
RMSEA	0,076	<0,08

χ^2/df oranı (3,214<5), CFI (0,973>0,90), GFI (0,911>0,85), RMR (0,035<0,08), RMSEA (0,076<0,08) değerleri ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağladığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlara göre 3 boyut ve 13 sorudan oluşan liderlik ölçeğinin hipotez testlerinde kullanılmasına karar verilmiştir.

6.5. Çalışmadaki Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Normallik Testi

Çizelge 6.14. Çalışmadaki Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri ve Normallik Testi Sonuçları

	N	Ort.	Std.Sapma	Kurtosis	Skewness	p*	
İnovasyon	Bilgi Alışverişinde Bulunmak	297	4,115	0,737	2,335	-1,034	<0,001
	Öğrenme	297	4,053	0,774	0,427	-0,568	<0,001
	Motive Etme	297	4,129	0,728	0,288	-0,747	<0,001
	Müzakere	297	1,992	0,947	1,677	1,267	<0,001
Liderlik	Katılımcı Liderlik	297	4,181	0,784	0,957	-0,890	<0,001
	Destekleyici liderlik	297	4,153	0,819	0,918	-0,886	<0,001
	Araçsal Liderlik	297	2,642	1,122	-0,707	0,600	<0,001
Rekabet	Maliyet	297	4,067	0,795	1,211	-0,862	<0,001
	Kalite	297	4,175	0,794	0,547	-0,802	<0,001
	Teslimat	297	4,067	0,862	0,155	-0,736	<0,001
	Ürün Yeniliği	297	4,060	0,812	1,629	-0,988	<0,001
	Zaman	297	4,173	0,840	1,280	-1,023	<0,001

Katılımcıların inovasyon ölçeği için bilgi alışverişinde bulunmak alt boyutu ortalaması 4,115±0,737, öğrenme alt boyutu ortalaması 4,053±0,774, motive etme alt boyutu ortalaması 4,129±0,728, müzakere alt boyutu ortalaması 1,992±0,947 olarak

hesaplanmıştır. Ölçeğin normal dağılımının testi için Shapiro-Wilk Normallik testi uygulanmış ve normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Skewness ve Kurtosis değerleri de -2 ile +2 aralığında yer almayan değerler olduğu için normal dağılım göstermemiştir. Merkezi Limit Teoremi’de $n \geq 30$ olmak üzere, veriler normal dağılmasa bile normal olduğunun varsayılarak parametrik testlerin uygulanabileceğini belirtilmektedir (Ardahan ve Mert, 2013).

Katılımcıların Liderlik ölçeği için, katılımcı liderlik alt boyutu ortalaması $4,181 \pm 0,784$, destekleyici liderlik alt boyutu ortalaması $4,153 \pm 0,819$, araçsal liderlik alt boyutu ortalaması $2,642 \pm 1,122$ olarak hesaplanmıştır. İlgili literatüre göre basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında olması normallik varsayımının sağlanması için yeterli kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010). Skewness ve Kurtosis değerleri de -2 ile +2 aralığında yer alan değerler olduğu için normal dağılım göstermiştir.

Katılımcıların rekabet ölçeği için maliyet alt boyutu ortalaması $4,067 \pm 0,795$, kalite alt boyutu ortalaması $4,175 \pm 0,794$, teslimat alt boyutu ortalaması $4,067 \pm 0,862$, ürün yeniliği alt boyutu ortalaması $4,060 \pm 0,812$, zaman alt boyutu ortalaması $4,173 \pm 0,840$ olarak hesaplanmıştır. İlgili literatüre göre basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinin -2 ile +2 değerleri arasında olması normallik varsayımının sağlanması için yeterli kabul edilmiştir (George ve Mallery, 2010). Skewness ve Kurtosis değerleri de -2 ile +2 aralığında yer alan değerler olduğu için normal dağılım göstermiştir.

6.6. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Çizelge 6.15. Ortalama ve Standart Sapma Değerlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Alt Boyut	N	Ort.	Std.Sapma
İnovasyon	Bilgi Alışverişinde Bulunmak	297	4,11	0,79
	Öğrenme	297	4,05	0,82
	Motive Etme	297	4,12	0,84
	Müzakere	297	1,99	1,03
Liderlik	Katılımcı Liderlik	297	4,18	0,84
	Destekleyici liderlik	297	4,15	0,88
	Araçsal Liderlik	297	2,6	1,22
Rekabet	Maliyet	297	4,07	0,87
	Kalite	297	4,17	0,85
	Teslimat	297	4,06	0,93
	Ürün Yeniliği	297	4,05	0,83
	Zaman	297	4,17	0,86

Çizelge 6.15'deki bulgular değerlendirildiğinde; katılımcılardan alınan yanıtlar neticesinde inovasyon ölçeğinin alt ölçeği olan bilgi alışverişinde bulunmak (Ort.:4,11), öğrenme (Ort.:4,05) ve motive etme (Ort.:4,12) boyutlarında ölçeğin bütünsel açıdan ortalama değerine bakıldığında katılımcıların ilgili kurumlara yönelik katsayı değerlerinin olumlu olduğunu, müzakere (Ort.:1,99) alt boyutunun ise katılımcıların ilgili kuruma yönelik katsayı değerlerinin olumsuz olduğunu söyleyebiliriz.

Liderlik ölçeğinin alt ölçeği olan katılımcı liderlik (Ort.:4,18) ve destekleyici liderlik (Ort.:4,15) boyutlarında ölçeğin bütünsel açıdan ortalama değerine bakıldığında katılımcıların ilgili kurumlara yönelik katsayı değerlerinin olumlu olduğunu, araçsal liderlik (Ort.:2,6) alt boyutunun ise katılımcıların ilgili kuruma yönelik katsayı değerlerinin olumsuz olduğunu söyleyebiliriz.

Rekabet avantajı ölçeğinin alt ölçeği olan maliyet (Ort.:4,07) ve kalite (Ort.:4,17), teslimat (Ort.:4,06), ürün yeniliği (Ort.:4,05) ve zaman (Ort.:4,17) boyutlarında ölçeğin bütünsel açıdan ortalama değerine bakıldığında katılımcıların ilgili kurumlara yönelik katsayı değerlerinin olumlu olduğunu söyleyebiliriz.

6.7. Ölçeklerin Demografik Değişkenler Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçeklerinin demografik değişkenler açısından (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, firmada çalışma süresi) herhangi bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda parametrik analiz yöntemlerinden olan iki kategorili yapılar için t testi, ikiden fazla kategorili yapılar için Anova testi yapılmıştır.

6.7.1. Ölçeklerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Denizcilik sektöründe çalışan personelin liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı konusundaki düşüncelerinin cinsiyet değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla alt ölçek ortalamaları ile cinsiyet değişkeni ortalaması t testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.16'de gösterilmektedir.

Çizelge 6.16. Liderliğin Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

	Cinsiyet	n	Ort.(X)	Std. Sapma	Sig.	t	p
Katılımcı Liderlik	Kadın	77	4,1792	,73024	,582	-,025	,980
	Erkek	220	4,1818	,80298			
Destekleyici Liderlik	Kadın	77	4,1591	,75645	,446	,073	,942
	Erkek	220	4,1511	,84207			
Araçsal Liderlik	Kadın	77	2,4221	1,13863	,737	-2,010	,045
	Erkek	220	2,7193	1,10902			

Çizelge 6.16 incelendiğinde liderlik alt ölçeği olan katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve araçsal liderlik ölçekleri varyansları homojen dağılmıştır. ($0,05 < \text{Sig.}$) Denizcilik sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin liderlik alt ölçekleri incelendiğinde katılımcı liderlik ve destekleyici liderlikte anlamlı bir farklılık olmadığı ($0,05 < p$) ancak araçsal liderlikte anlamlı bir farklılık ($p < 0,05$) bulunmaktadır. Denizcilik sektöründe çalışan erkeklerin araçsal liderliğe yönelik algıları ($X:2,7193$) kadın çalışanların araçsal liderliğe olan algılarından ($X:2,4221$) daha olumludur.

Çizelge 6.17. İnovasyonun Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

	Cinsiyet	n	Ort.(X)	Std. Sapma	Sig.	t	p
Bilgi Alışverişinde Bulunmak	Kadın	77	4,3247	,58779	,998	2,934	,004
	Erkek	220	4,0420	,77023			
Öğrenme	Kadın	77	4,1526	,69556	,612	1,313	,190
	Erkek	220	4,0182	,79862			
Motive Etme	Kadın	77	4,1266	,69848	,525	-,030	,976
	Erkek	220	4,1295	,73925			
Müzakere	Kadın	77	2,0130	1,01299	,615	,224	,823
	Erkek	220	1,9841	,96087			

Çizelge 6.17 incelendiğinde inovasyon alt ölçeği olan bilgi alışverişinde bulunmak, öğrenme, motive etme ve müzakere varyansları homojen dağılmıştır. ($.05 < \text{Sig.}$) Denizcilik sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin inovasyon alt ölçekleri incelendiğinde öğrenme, motive etme ve müzakere anlamlı bir farklılık olmadığı ($.05 < p$) ancak bilgi alışverişinde bulunmak alt ölçeğinde anlamlı bir farklılık ($p < .05$) bulunmaktadır. Denizcilik sektöründe çalışan kadınların bilgi alışverişinde bulunmaya yönelik algıları (X: 4,3247) erkek çalışanların bilgi alışverişinde bulunmaya yönelik algılarından (X: 4,0420) daha olumludur.

Çizelge 6.18. Rekabet Avantajının Cinsiyet Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik T Testi

	Cinsiyet	n	Ort.(X)	Std. Sapma	Sig.	t	p
Maliyet	Kadın	77	4,1623	,68076	430	1,219	,224
	Erkek	220	4,0341	,83034			
Kalite	Kadın	77	4,1818	,73520	,524	,086	,931
	Erkek	220	4,1727	,81457			
Teslimat	Kadın	77	4,0649	,75518	,106	-,028	,977
	Erkek	220	4,0682	,89754			
Ürün Yeniliği	Kadın	77	4,2121	,69229	,801	1,926	,055
	Erkek	220	4,0061	,84457			
Zaman	Kadın	77	4,1656	,86850	,523	-,095	,925
	Erkek	220	4,1761	,83204			

Çizelge 6.18 incelendiğinde rekabet avantajı alt ölçeği maliyet, kalite, teslimat, ürün yeniliği ve zaman varyansları homojen dağılmıştır ($.05 < \text{Sig.}$). Denizcilik sektöründe çalışan kadın ve erkeklerin rekabet avantajı alt ölçekleri

incelendiğinde maliyet, kalite, teslimat, ürün yeniliği ve zaman da anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($,05 < p$).

6.7.2. Ölçeklerin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Denizcilik sektöründe çalışanların görev yaptığı lider hakkında düşüncelerinin yaş değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçek ortalamaları ile yaş değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur.

Çizelge 6.19. Liderliğin Yaş Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

	Yaş	n	Ort.(X)	Std. Sapma	Sig.	F	p
Liderlik	18-24	23	3,9043	,55280	,173	1,143	,336
	25-34	158	3,6428	,55736			
	35-44	109	3,6320	,64126			
	45-54	3	3,7444	,25838			
	55 ve üstü	4	3,5500	,42032			
	Toplam	297	3,6589	,58744			
İnovasyon	18-24	23	3,6875	,75047	,063	1,905	,110
	25-34	158	3,6290	,45791			
	35-44	109	3,4702	,53802			
	45-54	3	3,5833	,52042			
	55 ve üstü	4	3,4375	,35722			
	Toplam	297	3,5722	,51831			
Rekabet Avantajı	18-24	23	4,2812	,65669	,074	1,752	,139
	25-34	158	4,1507	,47240			
	35-44	109	4,0113	,59593			
	45-54	3	4,1333	,23094			
	55 ve üstü	4	4,0792	,37795			
	Toplam	297	4,1085	,53718			

Çizelge 6.19’da görüldüğü üzere liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçekleri, yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p > 0,05$). Varyansları homojen dağılmıştır ($,05 < \text{Sig.}$).

6.7.3. Ölçeklerin Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Denizcilik sektöründe çalışanların liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı arasında eğitim değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçek ortalaması ile eğitim değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur.

Çizelge 6.20. Ölçeklerin Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

	Eğitim Durumu	n	Ort.(X)	Std. Sapma	Sig.	F	p
Liderlik	İlköğretim	1	3,7000	-	,248	,483	,748
	Lise/Yüksekokul	59	3,6898	,62153			
	Üniversite	173	3,6611	,60964			
	Yüksek Lisans	55	3,6606	,48987			
	Doktora	9	3,3981	,52258			
	Toplam	297	3,6589	,58744			
İnovasyon	İlköğretim	1	3,4375	-	,032	,727	,574
	Lise/Yüksekokul	59	3,4788	,50730			
	Üniversite	173	3,5835	,52070			
	Yüksek Lisans	55	3,6364	,47478			
	Doktora	9	3,5903	,79064			
	Toplam	297	3,5722	,51831			
Rekabet Avantajı	İlköğretim	1	4,6000	-	,607	2,316	,057
	Lise/Yüksekokul	59	3,9960	,54113			
	Üniversite	173	4,0910	,54440			
	Yüksek Lisans	55	4,2782	,50088			
	Doktora	9	4,0907	,40010			
	Toplam	297	4,1085	,53718			

Çizelge 6.20’de görüldüğü üzere liderlik ve rekabet avantajı ölçekleri, eğitim değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Varyansları homojen dağılmıştır ($,05<Sig.$). İnovasyon ölçeğinde varyansları homojen dağılmamıştır ($,05<Sig.$). Varyansların homojenlik göstermemesiyle birlikte bu farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunu görebilmek için Post-Hoc analizlerinden biri olan Games Howell istatistikleri incelenmiştir. Eğitim grupları arasındaki farklılıklar Çizelge 6.21’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.21. Katılımcıların Eğitim Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Games Howell Testi

Katılımcı Öğrenim Seviyesi	Katılımcı Öğrenim Seviyesi Grupları	Ortalama Farkları	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
					Alt Band	Üst Band
Lise	Üniversite	-,10533	,07605	,512	-,3039	,0932
	Yüksek/Lisans	-,15824	,09119	,310	-,3960	,0796
	Doktora	-,11215	,27143	,975	-,9596	,7353
Üniversite	Lise	,10533	,07605	,512	-,0932	,3039
	Yüksek/Lisans	-,05291	,07527	,896	-,2496	,1438
	Doktora	-,00682	,26650	1,000	-,8517	,8381
Yüksek/Lisans	Lise	,15824	,09119	,310	-,0796	,3960
	Üniversite	,05291	,07527	,896	-,1438	,2496
	Doktora	,04609	,27121	,998	-,8012	,8934
Doktora	Lise	,11215	,27143	,975	-,7353	,9596
	Üniversite	,00682	,26650	1,000	-,8381	,8517
	Yüksek/Lisans	-,04609	,27121	,998	-,8934	,8012

Çizelge 6.21’de yer alan Games Howell sonuçları incelendiğinde; yüksek lisans (3,6364), doktora (3,5903), üniversite (3,5835) ile lise/yüksekokul (3,4788) eğitim grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yüksek lisans düzeyine sahip personelin inovasyon algıları en yüksektir. Eğitim düzeyinin inovasyon algısında farklılıklara neden olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanların inovasyon iş ve süreçlerini algılamada yetersiz kalmıştır, diyebiliriz.

6.7.4. Ölçeklerin Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Karşılaştırılması

Denizcilik sektöründe çalışanların liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı arasında çalışma yılı değişkeni açısından herhangi bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçek ortalaması ile çalışma yılı değişkeni ortalaması Anova testine tabi tutulmuştur. Elde edilen analiz sonuçları Çizelge 6.22’de gösterilmektedir.

Çizelge 6.22. Ölçeklerin Çalışma Yılı Değişkeni Açısından Karşılaştırılmasına Yönelik Anova Testi

	Çalışma Yılı	n	Ort.(X)	Std. Sapma	Sig.	F	p
Liderlik	1-5	152	3,6452	,52323	,133	,791	,532
	6-10	118	3,7051	,64131			
	11-15	19	3,4649	,72903			
	16-20	5	3,6167	,68150			
	21 ve üzeri	3	3,8333	,28868			
	Toplam	297	3,6589	,58744			
İnovasyon	1-5	152	3,6020	,49520	,683	,469	,759
	6-10	118	3,5540	,53931			
	11-15	19	3,4507	,54469			
	16-20	5	3,5000	,55375			
	21 ve üzeri	3	3,6667	,83229			
	Toplam	297	3,5722	,51831			
Rekabet Avantajı	1-5	152	4,1495	,52809	,161	1,039	,387
	6-10	118	4,0944	,52060			
	11-15	19	3,8939	,64493			
	16-20	5	4,0867	,82583			
	21 ve üzeri	3	3,9889	,30062			
	Toplam	297	4,1085	,53718			

Çizelge 6.22’de görüldüğü üzere liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçekleri, çalışma yılı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0,05$). Varyansları homojen dağılmıştır ($,05<Sig.$).

6.8. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

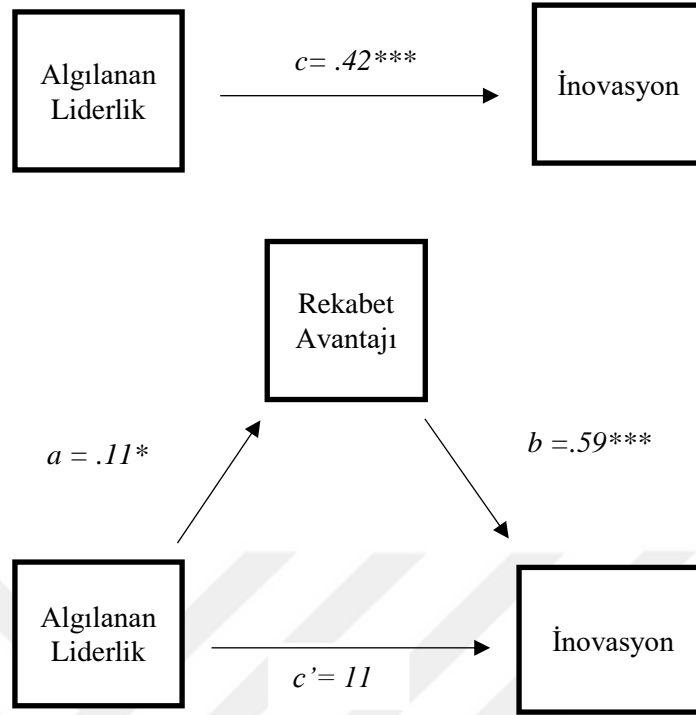
Araştırmada liderlik tarzları ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajının aracılık rolü incelenmiştir. Aracı değişken bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki dolaylı etkisini (indirect effect) ifade etmektedir. Bu nedenle aracılık değişkeni, bağımsız (X) ve bağımlı değişken (Y) arasındaki ilişkinin nasıl ve neden meydana geldiğini ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır (Hayes, 2018:448).

Aracılık analizleri birtakım paket programlar kullanılarak en küçük kareler regresyon (OLS-ordinary least squares) veya YEM (Yapısal Eşitlik modelleri) yoluyla incelenmektedir. Bu araştırmada OLS regresyona dayalı analizler

gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda, verilerin analizi aşamasında yapılan aracılık etkisi için bir dizi regresyon analizinin yapılması gerekmektedir. Ancak Preacher ve Hayes'in (2008) geliştirdiği istatistiksel paket programı macro eklentisi tüm bu analizleri tek bir analiz modeli altında yapabilmektedir. Bu kolaylığından dolayı bu çalışmada, aracılık etkisi için Model 4 kullanılmıştır (Hayes, 2018:550).

Son yıllarda Sobel Testi, Baron ve Kenny'nin varsayımlarına (1986) artan eleştiriler bulunmaktadır. Baron ve Kenny (1986) varsayımlarına göre X'in Y üzerindeki etkisi (toplam etki, c yolu) istatistiksel olarak anlamlı bulunmaz ise analiz sonlandırılmalı ve aracılık hipotezi reddedilmelidir. Bu durum Tip I hata olasılığını doğurabilmektedir (Hayes, 2018:550). Çünkü toplam etkinin büyüklüğü (c yolu) dolaylı etkinin varlığını ve büyüklüğünü belirlememektedir. Baron ve Kenny'nin (1986) yöntemine ilişkin yapılan eleştirilerden bir diğeri de Sobel testidir. Sobel testi, dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olma durumunu incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Sobel, 1982). Sobel testi, dolaylı etkinin (a.b) normal dağıldığını varsayarak hesaplama yapmaktadır. Ancak dolaylı etkinin her zaman normal dağılmayıp asimetrik bir özelliğe sahip olduğu (Stone ve Sobel, 1980:338) ve simülasyon testlerinde dolaylı etkinin her zaman normal dağılmadığını dikkate alan testlerin daha geçerli sonuçlar (Hayes, 2009) verebildiği düşünüldüğünde Sobel testi sorgulanabilir hale gelmektedir.

Bu bağlamda, sobel testi yerine Bootstrap yönteminin daha geçerli sonuçlar verebileceği görülmektedir (Preacher ve Hayes, 2008:15). Bootstrap analizinde dağılım ile ilgili yanlılık (bias) ve çarpıklık düzeltilerek orijinal veri setindeki değerler yeniden örneklenir ve istatistikler yeni veri setiyle gerçekleştirilir (Efron, 1987: 171-185). Bu analizde %95 güven aralığındaki (CI) alt ve üst değerler incelenerek 0'ı kapsamaması halinde aracı ya da dolaylı etkinin anlamlı olduğu yorumu yapılmaktadır (Hayes, 2018:551).



Şekil 5.6. Modelin Bootstrapping Yöntemi Test Sonuçları

Çizelge 6.23. Liderin Rekabet Avantajı Aracılık Rolüyle İnovasyona Olan İlişisinin Bootstrapping Yöntem Test Sonuçları

Tahmin Değişkenleri	Sonuç Değişkenleri					
	Rekabet Avantajı (M)		İnovasyon (Y)			
		β	S.H		β	S.H
Liderlik Tarzları (X)	<i>a</i>	.11***	.044	<i>c</i>	.42***	.048
Rekabet Avantajı (M)		-	-	<i>b</i>	.59***	.021
Sabit	<i>iM</i>	1.533***	.279	<i>iM</i>	4,275***	.242

[F (2;294) = 140,175; p<.001, R² = .478]

*p < .05, **p < .01, ***p < .001

Sonuçlar incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu ve liderlik tarzları ile rekabet avantajı değişkenlerinin birlikte inovasyona ait varyansın yaklaşık olarak %48'ini açıkladığı görülmüştür [F (2;294) = 140,175; p<.001, R² = .478].

6.8.1. Liderin İnovasyona Olan İlişkisinin İncelenmesi

Hipotez (H1)

Liderin inovasyona pozitif anlamda ilişkisi olup olmadığını görmek için Bootstrapping yöntemi ile testi yapılmıştır. Yapılan test sonucuna göre p (,0000) değeri 0,05'ten küçük olmasından dolayı anlamlı ve β ($\beta=,4210$) değerinin artı değerde olması sebebiyle de pozitif olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, liderlik ve inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır. ($\beta=,4210$; $p<0,05$).

Bu durumda **Hipotez1 (H1)** kabul edilmektedir.

6.8.2. Liderin Rekabet Avantajına Olan İlişkisinin İncelenmesi

Hipotez (H2)

Liderin rekabet avantajına pozitif anlamda ilişkisi olup olmadığını görmek için Bootstrapping yöntemi ile testi yapılmıştır. Yapılan test sonucuna göre p (,0000) değeri 0,05'ten küçük olmasından dolayı anlamlı ve β ($\beta=,5133$) değerinin artı değerde olması sebebiyle de pozitif olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, liderlik ve rekabet avantajı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır ($\beta=,5133$; $p<0,05$).

Bu durumda **Hipotez2 (H2)** kabul edilmektedir.

6.8.3. Rekabet Avantajının İnovasyona Olan İlişkisinin İncelenmesi

Hipotez (H3)

Rekabet avantajının inovasyona pozitif anlamda ilişkisi olup olmadığını görmek için Bootstrapping yöntemi ile testi yapılmıştır. Yapılan test sonucuna göre p (,0000) değeri 0,05'ten küçük olmasından dolayı anlamlı ve β ($\beta=,5956$) değerinin artı değerde olması sebebiyle de pozitif olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar neticesinde, rekabet avantajı ve inovasyon arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır ($\beta=,5956$; $p<0,05$).

Bu durumda **Hipotez3 (H3)** kabul edilmektedir.

6.8.4. Liderin Rekabet Avantajı Aracılık Rolüyle İnovasyona Olan İlişisinin İncelenmesi

Hipotez (H4)

Çizelge 6.24. Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Rekabet Stratejisinin Aracı Olduğu İlişki	Toplam Etki	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Bootstrap Güven Aralığı BoLLCI-BoULCI	Aracı Etki Türü	VAF (VAF= Dolaylı etki/toplam etki*100)
Liderlik Tarzı-İnovasyon	,4210	,1152	,3058	,2346- ,3842	Kısmi	72,6

VAF > %80 ise full mediation, yani tam aracılık etkisi oluşmaktadır, %20 ≥ VAF ≥ partial mediation, yani kısmi aracılık etkisi oluşmaktadır, %20 > VAF ise aracılık etkisinin oluşmadığı ifade edilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004).

Proses, iki ve üç yöllü etkileşimleri araştırmak için dolaylı etkilere ait bootstrap aralıkları (LLCI-ULCI) oluşturmakta ve bu aralıkların “0” içermemesi durumunda tahmin edilen yollar anlamlı olarak kabul edilmektedir (Hayes, 2018: 551). BootLLCI (,2346)ile BootULCI (,3842) değerleri arasında 0(sıfır) değeri yer almadığı için aracılık rolü vardır diyebiliriz (Güven aralığı değeri).VAF değerinin de %72,6 değerinin çıkması rekabet avantajının kısmi aracılık etkisi olduğunu söyleyebiliriz ($\beta = .30$, %95 G.A = .23, .38).

Bu durumda **Hipotez4 (H4)** kabul edilmektedir.

Çizelge 6.25. Hipotezlere Ait Özet Sonuçlar

Hipotez	Sonuç
H1: Liderliğin inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2: Liderliğin rekabet avantajı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3: Rekabet avantajının inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4: Liderin rekabet avantajı yoluyla inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul

Araştırmada katılımcı liderlik tarzı ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajlarının aracılık rolü olup olmadığı Bootstrapping yöntemi ile test edilmiş ve sonuçlar incelendiğinde, katılımcı liderlik tarzı ile rekabet avantajı değişkenlerinin

birlikte inovasyona ait varyansın yaklaşık olarak %31'ini açıkladığı görülmüştür [F (2;294) = 46,175; p<.001, R²= .3088]. Modele aracı değişkenler eklenmediğinde katılımcı liderliğin tek başına inovasyon üzerindeki toplam etkisi (c yolu) pozitif yönde anlamlıdır ($\beta = .08$, $t = 12,32$, $p < .01$). Aracı değişkenler modele eklendiğinde ise katılımcı liderliğin inovasyon üzerindeki etkisinin (doğrudan etki, c' yolu) anlamsız hale geldiği saptanmıştır [$\beta = .021$, $t = 2,53$, $p = .12$]. Modeldeki diğer yollar incelendiğinde, katılımcı liderliğin rekabet avantajını pozitif yönde yordadığı saptanmıştır [$\beta = .10$, $t = 19,10$, $p < .01$]. Rekabet avantajının ise inovasyonu pozitif yönde yordadığı saptanmıştır [$\beta = .59$, $t = 9,44$, $p < .001$]. Katılımcı liderliğin rekabet avantajları yoluyla inovasyon üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını incelemek için alt ve üst güven aralıkları değeri incelenmiştir. Dolaylı etki değerlerinin 0'ı kapsamaması nedeniyle katılımcı liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajlarının aracılık rolü oynadığı söylenebilir [$\beta = .057$, S.H = .009, %95 G.A = .04, .08]. Daha açık bir ifadeyle, katılımcı liderlik inovasyonun pozitif yönde bir yordayıcısıdır. Katılımcı liderlik düzeyi arttıkça inovatif yaklaşımların artabileceği söylenebilir. Diğer yandan, katılımcı liderlik özelliklerinin inovatif yaklaşımların bir pekiştiricisi olma nedenlerinden birinin rekabet avantajları olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada destekleyici liderlik tarzı ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajlarının aracılık rolü olup olmadığı Bootstrapping yöntemi ile test edilmiş ve sonuçlar incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu ve destekleyici liderlik tarzı ile rekabet avantajı değişkenlerinin birlikte inovasyona ait varyansın yaklaşık olarak %48'ini açıkladığı görülmüştür [F (2;294) = 136,5930; p<.001, R²= .481]. Modele aracı değişkenler eklenmediğinde destekleyici liderliğin tek başına inovasyon üzerindeki toplam etkisi (c yolu) pozitif yönde anlamlıdır ($\beta = .088$, $t = 11,52$, $p < .01$). Aracı değişkenler modele eklendiğinde ise katılımcı liderliğin inovasyon üzerindeki etkisinin (doğrudan etki, c' yolu) anlamsız hale geldiği saptanmıştır [$\beta = .016$, $t = 1,63$, $p = .103$]. Modeldeki diğer yollar incelendiğinde, destekleyici liderliğin rekabet avantajını pozitif yönde yordadığı saptanmıştır [$\beta = .12$, $t = 19,10$, $p < .01$]. Rekabet avantajının ise inovasyonu pozitif yönde yordadığı saptanmıştır [$\beta = .59$, $t = 18,89$, $p < .001$]. Destekleyici liderliğin rekabet avantajı yoluyla inovasyon üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını incelemek için alt ve üst güven aralıkları değeri incelenmiştir. Dolaylı etki değerlerinin 0'ı kapsamaması nedeniyle katılımcı liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet

avantajlarının aracılık rolü oynadığı söylenebilir [$\beta = .072$, S.H = .01, %95 G.A = .052, .091]. Daha açık bir ifadeyle, destekleyici liderlik inovasyonun pozitif yönde bir yordayıcısıdır. Destekleyici liderlik düzeyi arttıkça inovatif yaklaşımların artabileceği söylenebilir. Diğer yandan, destekleyici liderlik özelliklerinin inovatif yaklaşımların bir pekiştiricisi olma nedenlerinden birinin rekabet avantajları olduğu ifade edilebilir.

Araştırmada araçsal liderlik tarzı ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajlarının aracılık rolü olup olmadığı Bootstrapping yöntemi ile test edilmiş ve sonuçlar incelendiğinde, kurulan modelin anlamlı olduğu ve araçsal liderlik tarzı ile rekabet avantajı değişkenlerinin birlikte inovasyona ait varyansın yaklaşık olarak %48'ini açıkladığı görülmüştür [$F(2;294) = 135,1687$; $p < .001$, $R^2 = .479$]. Modele aracı değişkenler eklenmediğinde araçsal liderliğin tek başına inovasyon üzerindeki toplam etkisi (c yolu) negatif yönde anlamlıdır ($\beta = -.011$, $t = -1,33$, $p = .18$). Aracı değişkenler modele eklendiğinde ise araçsal liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkinin (doğrudan etki, c' yolu) anlamlı olmadığı saptanmıştır [$\beta = .007$, $t = 1,08$, $p = .28$]. Modeldeki diğer yollar incelendiğinde, araçsal liderlik tarzının rekabet avantajını anlamlı olarak negatif yönde yordadığı saptanmıştır [$\beta = -.03$, $t = -3,09$, $p < .05$]. Rekabet avantajının ise inovasyonu pozitif yönde yordadığı saptanmıştır [$\beta = .67$, $t = 16,33$, $p < .001$]. Araçsal liderliğin rekabet avantajı yoluyla inovasyon üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olup olmadığını incelemek için alt ve üst güven aralıkları değeri incelenmiştir. Dolaylı etki değerlerinin 0'ı kapsamaması nedeniyle araçsal liderlik ile inovasyon arasındaki ilişkide rekabet avantajlarının aracılık rolü oynadığı ortaya konmuştur [$\beta = -.02$, S.H = .006, %95 G.A = -.03, -.01]. Aktarılan bulgular birlikte değerlendirildiğinde, araçsal liderliğin inovasyonun negatif yönde bir yordayıcı olduğu saptanmıştır. Diğer bir deyişle, araçsal liderlik tarzı düzeyi arttıkça inovasyonun azalabileceği söylenebilir.

7. SONUÇLAR

İnovasyon sürecinde liderlik ve rekabet avantajı anlayışını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdiğimiz bu çalışmanın ilk üç bölümünde liderlik, rekabet avantajı ve inovasyon konularının teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Tez çalışmamın son bölümünde ise konunun yapısına uygun sektör olarak düşünülen denizcilik sektöründe anket tekniğiyle bir uygulama yapılmış ve elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Teorik çerçevenin birinci bölümünde liderlik konusu, ikinci bölümünde rekabet avantajı ve üçüncü bölümünde inovasyon incelenmiştir. Daha sonra yapılan çalışmada, liderliğin ve rekabet avantajının inovasyon performansına etkisi araştırılmıştır. Çalışmaya ait sonuçlar ve bu sonuçlara ilişkin yapılan öneriler aşağıda sunulmuştur:

Bu araştırma; İstanbul Bölgesinde bulunan denizcilik sektöründe çalışan katılımcılar ile ilgili görüşlerin yer aldığı 297 kişilik örneklem grubunda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, liderin inovasyon ile ilişkisinde rekabet avantajının aracılık rolüne sahip olup olmadığı sorusuna cevap aranmıştır. Dört hipotezin test edildiği bu çalışmada ilk önce tüm ölçekler için faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemi uygulanmıştır.

İlk olarak, orijinalinde bilgi alışverişinde bulunmak, öğrenme, motive etme, müzakere olmak üzere 4 boyut ve 14 sorudan oluşan inovasyon ölçeği faktör analizi sonucunda inovasyon ölçeği 4 alt boyut ve 14 sorudan oluştuğu görülmektedir. Bu alt boyutların ilk dört maddesi bilgi alışverişinde bulunmak alt boyutunu, sonraki dört maddesi öğrenme alt boyutunu, sonraki dört maddesi motive etme alt boyutunu, son iki maddesi de müzakere alt boyutunu oluşturmaktadır. Bilgi alışverişinde bulunmak alt boyutu açıklanan varyansı %49,11, öğrenme alt boyutu açıklanan varyansı %16,45, motive etme alt boyutu açıklanan varyansı %12,51, müzakere alt boyutu açıklanan varyansı %9,88 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %87,95 olarak hesaplanmış ve bu dört faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerdeki faktörlerin puanlarını hesaplariken aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir. Bu

sonuç, denizcilik sektöründeki çalışanların inovasyonu bilgi alışverişinde bulunmak, öğrenme, motive etme, müzakere olarak dört alt boyutta değerlendirdiklerini göstermektedir.

Daha sonra orjinalinde maliyet, kalite, teslimat, ürün yeniliği ve zaman olmak üzere 5 boyut ve 16 sorudan oluşan rekabet avantajı ölçeği faktör analizi sonucunda rekabet avantajı ölçeği 5 alt boyut ve 16 sorudan oluştuğu görülmektedir. Bu alt boyutların ilk iki maddesi maliyet alt boyutunu, sonraki dört maddesi kalite alt boyutunu, sonraki üç maddesi teslimat alt boyutunu, sonraki üç maddesi ürün yeniliği alt boyutunu ve son dört maddesi de zaman alt boyutunu oluşturmaktadır. Maliyet alt boyutu açıklanan varyansı %47,13, kalite alt boyutu açıklanan varyansı %18,20, teslimat alt boyutu açıklanan varyansı %12,63, ürün yeniliği alt boyutu açıklanan varyansı %8,62, Zaman alt boyutu açıklanan varyansı %3,58 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %90,15 olarak hesaplanmış ve bu beş faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerdeki faktörlerin puanlarını hesaplariken aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir. Bu sonuç, denizcilik sektöründeki çalışanların rekabet avantajını maliyet, kalite, teslimat, ürün yeniliği ve zaman olarak beş alt boyutta değerlendirdiklerini göstermektedir.

Son olarak orjinalinde katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve araçsal liderlik olmak üzere 3 boyut ve 13 sorudan oluşan liderlik ölçeği faktör analizi sonucunda liderlik ölçeği 3 alt boyut ve 13 sorudan oluştuğu görülmektedir. Bu alt boyutların ilk beş maddesi katılımcı liderlik alt boyutunu, sonraki dört maddesi destekleyici liderlik alt boyutunu ve son dört maddesi de araçsal liderlik alt boyutunu oluşturmaktadır. Katılımcı liderlik alt boyutu açıklanan varyansı %59,52, destekleyici liderlik alt boyutu açıklanan varyansı %24,38, araçsal liderlik alt boyutu açıklanan varyansı %2,85 olarak hesaplanmıştır. Toplam açıklanan varyans %86,75 olarak hesaplanmış ve bu üç faktör altında toplanmıştır. Ölçeklerdeki faktörlerin puanlarını hesaplariken aritmetik ortalaması ile faktör puanları elde edilmiştir. Bu sonuç, denizcilik sektöründeki çalışanların liderliği katılımcı liderlik, destekleyici liderlik ve araçsal liderlik olarak üç alt boyutta değerlendirdiklerini göstermektedir.

Katılımcıların inovasyon, liderlik ve rekabet avantajı algılarını tespit etmek için tanımlayıcı analizler yapılarak elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; inovasyon ölçeğini tanımlayan bilgi alışverişinde bulunmak (Ort.:4,11), öğrenme (Ort.:4,05) ve motive etme (Ort.:4,12) alt boyutlarında ölçeğin bütünsel açıdan ortalama değerine bakılarak katılımcıların ilgili kurumlara yönelik katsayı

değerlerinin olumlu olduğu çıkarımı yapılabilir. Müzakere (Ort.:1,99) alt boyutunda ise katılımcıların ilgili kuruma yönelik katsayı değerlerinin olumsuz olduğu söylenebilir. Bilgi alışverişinde bulunmak (Ort.:4,11), öğrenme (Ort.:4,05) ve motive etme (Ort.:4,12) alt boyutlarında faktör için ortalama olarak 4 cevabı verilirken, müzakere alt boyutunda katılımcılar 1 ve 2 cevaplarını tercih etmişlerdir. Firma yönetim felsefesi, süreçleri ve uygulamaları düşünülerek, 1-5 likert ölçeği (1= çok düşük, 5= çok yüksek olmak üzere) dahilinde katılımcılara yöneltilen sorulara alınan cevapların frekans analizleri yapılarak elde edilen yüzdelik oranlarından yola çıkarak; katılımcıların yeni teknik ve yöntemlere değer verdiklerini, yenilikçi fikirler üretmek var olan iş hakkında yaratıcı kavramlar/fikirler sunduklarını, fikirlerini öne sürüp diğerlerini bu konuda ikna etmeye çalıştıklarını, yenilikleri uygulamak için eldeki kaynakları etkin kullanıp, uygulanabilir bir işleyiş sergiledikleri, takımlarında yaratıcılıklarını göstermeye çalıştıklarını, yenilikçi kavram/fikir ve uygulamaların geliştirilmesi için uygun ortam ve şartlarını işyerinin sağladıklarını, işyerindeki tüm bölüm ve birimlerle gerekli etkileşim ağlarının kullanıldığını, çalışma arkadaşlarıyla yeni projelerde ortaklaşa çalıştıklarını, işyerlerinin projeye katkısı olanlara teşvik ve promosyon verdiklerini, iş yerlerinin yeni hizmetlerin geliştirilmesi için elinde olan kaynakların bir kısmını feda edebildiklerini, firmadaki mevcut insan gücünün yeni hizmetlerin üretilmesi bakımından yeterli olduğunu kabul etmek mümkündür. Fakat genellikle çalışma arkadaşlarının yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde profesyonel davranmadıklarını ve bu hizmetlerin süreç, kaynak ve zaman açısından etkin kullanılmadığı kanısına varılmaktadır.

Sonuç olarak işletmelerde inovasyona uygun örgütsel işleyişi açısından yeterince oluşturulmadığı kanısına varılmaktadır. Bu kapsamda çalışanların görüş ve önerilerini özgürce ifade edebilecekleri, informal iletişim ortamında oluşturulmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu şekilde ortamın oluşturulması çalışanlar ve üst yönetim arasındaki hizmetlerin süreç, kaynak ve zaman açısından etkin kullanılmasını sağlayacağı düşünülmektedir. Denizcilik sektöründe inovasyon çıktısının artırılması ve inovasyon kültürünün yaygınlaşması için kurumun tepe yöneticilerinin (liderlerinin) inovasyon kültürüne yatırım yapmaları gerekmektedir. Kurumda; inovasyona inanan lider tarafından oluşturulan uygun örgütsel işleyişin inovasyon sürecinin ihtiyaç duyacağı ilk adımdır. Bu uygun ortamın oluşturulması sonucunda lider tarafından samimi bir çaba ile devam ettirilmesi kurumdaki her seviye çalışanda kesinlikle olumlu yönde etki yapacağı sonucuna varılmıştır.

Çalışanlara yapılan müzakere etme alt boyutu sorulara verilen cevaplarda olumsuz cevaplar verdiği görülmüştür. Müzakere; kelime anlamı itibariyle konuşarak çözüm bulma anlamına gelse de, Türk denizcilik sektörü yapısı itibariyle “üst yöneticinin emir ve direktiflerini değişmez, sorgulanamaz, tartışılmaz değerler olarak kabul edilmesini ister. “ dolayısıyla müzakere, anlamının gereği olması gereken tartışma ortamına açık değildir. Geleneksel bir sektör olsada, yetişen Z kuşağı nesli göz önünde alındığında ast-üst ilişkisi, örf-adet-gelenek yapısı yeniliklere açık olacak şekilde güncellenmelidir.

Liderlik ölçeğinin alt ölçeği olan katılımcı liderlik (Ort.:4,18) ve destekleyici liderlik (Ort.:4,15) boyutlarında ölçeğin bütünsel açıdan ortalama değerine bakıldığında katılımcıların ilgili kurumlara yönelik katsayı değerlerinin olumlu olduğu, araçsal liderlik (Ort.:2,6) alt boyutunun ise katılımcıların ilgili kuruma yönelik katsayı değerlerinin olumsuz olduğu görülmektedir. Katılımcı liderlik (Ort.:4,18) ve destekleyici liderlik (Ort.:4,15) boyutlarında ortalama olarak 4 cevabı verilirken, araçsal liderlik boyutunda katılımcılar 2 cevabını tercih etmişlerdir.

Firmanın yönetici pozisyonunda olan amir/müdür kişilerin uygulamaları göz önünde bulundurularak 1-5 likert ölçeği (1= kesinlikle katılmıyorum 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere) dâhilinde katılımcılara yöneltilen sorulara alınan cevapların frekans analizleri yapılarak elde edilen yüzdelik oranlarından yola çıkarak; amir/müdürlerin, harekete geçmeden önce, bir problemle karşılaştıklarında, karar vermeden önce ve atamalarda astlarına danışıp onların fikir/ öneri ve tavsiyelerini dikkate aldıkları; çalışmalarını güzelleştirmek için küçük jestler yaptıkları, astların görevlerini yaparken moralini yükseltmeye yardımcı oldukları, grup üyelerinin kişisel refah düzeylerini arttırmaya çalıştıkları ve tüm grup üyelerine eşit/adil davrandıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak görevlerin nasıl yapılacağını (gerçekleştirileceğini) açıklama, neyin nasıl yapılacağına dair karar verme, performans ölçülerinin standartlarını belirleme ve yapılacak işleri planlama noktasında yeteri kadar özen göstermedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle, araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların işyerlerindeki tecrübeleri çerçevesinde amir/müdürlerinin katılımcı ve destekleyici liderlik davranışlarına sahip oldukları, bu liderlik tarzlarını benimsediklerini ancak araçsal liderlik tarz ve davranışlarına sahip olmadıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Bu sonuca göre, örgütlerin performans devamlılığını sağlamaları için strateji ve görev odaklı fonksiyonlar oluşturması, etkileşimli liderlik yaklaşımını

genişleterek araçsal liderliğin uygulama alanlarına dahil edilmesi uygun olacağı değerlendirilmektedir. Denizcilik sektöründe çalışan personelin, yöneticilerinin; destekleyici ve katılımcı liderlik davranışlarını büyük ölçüde benzer gördükleri, astlarına kararlara katılma imkânı tanıyan, onları sürekli destekleyen liderlik tarzları, arzulanen liderlik tarzları olarak görölmektedir. Çalışanlara yapılan araçsal liderlik alt boyutuna olumsuz cevaplar verdiği görölmüştür. Araçsal liderlik yapısı itibariyle insan unsurunu gözardı ederek işletmenin amaçlarına ulaşmak için faaliyetler üzerine yoğunlaşan bir türdür. Bu doğrultuda, araçsal liderlik altında çalışan insanlar liderin tutumunu benimsememekte, liderin faaliyetlerine olumlu yaklaşmamaktadırlar. Çalışmada katılımcı ve destekleyici liderliğin özelliklerinden araçsal liderlik tutumundaki liderlerin yararlanması gerekmektedir.

Rekabet avantajı ölçeğinin alt ölçeği olan maliyet (Ort.:4,07) ve kalite (Ort.:4,17), teslimat (Ort.:4,06), ürün yeniliği (Ort.:4,05) ve zaman (Ort.:4,17) boyutlarında ölçeğin bütünsel açıdan ortalama değerine bakıldığında katılımcıların ilgili kurumlara yönelik katsayı değerlerinin olumlu olduğu görölmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları firmaları rakiplerine ve sektörde yer aldıkları konuma göre değerlendirmelerini sağlayacak rekabet avantajı uygulamaları göz önünde bulundurularak hazırlanan ve 1-5 likert ölçeği (1= kesinlikle katılmıyorum 5= kesinlikle katılıyorum olmak üzere) dâhilinde katılımcılara yöneltilen sorulara alınan cevapların frekans analizleri yapılmış ve elde edilen yüzdeler oranlardan yola çıkarak; katılımcılar firmalarının rekabet içinde fiyatlar sunduklarını bunun içinde daha düşük fiyat tekliflerinde bulduklarını, kaliteye dayalı rekabet içerisinde olduklarını, son derece güvenilir ve dayanıklı ürünler sunduklarını, yüksek kalitede ürünler ürettiklerini, ihtiyaç duyulan ürünü istenilen yere zamanında, güvenilir ve özenle teslim ettiklerini, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için ürün tekliflerini değiştirdiklerini söylemektedirler. Aynı zamanda firmaların ürettikleri ürünleri pazara hızlı bir şekilde ulaştırdıkları, yeni ürünleri pazara ilk kez sunma avantajına sahip oldukları, pazara sunma sürelerinin sektör ortalamasından düşük olduğu ve hızlı ürün geliştirme potansiyeline sahip oldukları sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde araştırma dâhilinde inceleme altına alınan firmaların rekabet avantajına sahip oldukları, sektördeki diğer firmalardan bu özellikleri bağlamında öne çıktıkları anlaşılmaktadır. Global dünyadaki sektörde, rekabetçi kuruluşlar, hızla değişen rekabet ortamında başarılı olmak için, üretim teknolojisine yaptıkları yatırım, maliyet, kalite yüksekliği, teslimat süresinin kısalığı,

ürün yeniliği ve çeşitliliği, zaman yönetimi etkinliğinde tutarlı stratejik planlar oluşturduğunda rekabet avantajı elde ettiği olumlu bir tutum olduğu görülmektedir.

Demografik verilerin cinsiyet değişkeni üzerinde incelendiğinde rekabet avantajı alt ölçekleri anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Liderlik alt ölçekleri incelendiğinde katılımcı liderlik ve destekleyici liderlikte anlamlı bir farklılık olmadığı ancak araçsal liderlikte anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Denizcilik sektöründe çalışan erkeklerin araçsal liderliğe yönelik algıları (X:2,7193) kadın çalışanların araçsal liderliğe olan algılarından (X:2,4221) daha olumludur. Örneklem grubunun amir veya üstü durumunda bulunan liderin araçsal liderlikte istenilen özelliklere kadın çalışan popülasyonun erkeklere göre daha olumsuz olduğunu, burdaki olumsuzluğun araçsal liderlik özelliklerinin kadın çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olduğu anlaşılmaktadır. Kadın çalışan üzerindeki araçsal liderliğin olumsuz etkilerini nispeten azaltmak, çalışma ortamındaki verimliliği arttırmak üzere destekleyici liderlik, katılımcı liderlik ve diğer liderlik türlerindeki olumlu yanlarla eksikliklerin giderilmesi sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu liderlik kavramının (araçsal liderlik) denizcilik sektöründe incelenmesi sonucunda genel yapısı itibariyle kadın çalışanların duygusal ve hassas yapıda olduğu göz önüne alınırsa araçsal liderlik davranışlarını sergileyen bir liderin davranışlarını olumlu bulmaları beklenemez. İnsan unsurunu kurumun ulaşmak istediği amaçlarının arkasında ikinci planda gören bu liderlik yaklaşımı kadın çalışanlar tarafından daha olumsuz olarak değerlendirildiği sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre, kadın çalışanlar üzerinde daha etkili olmak isteyen bir lider profili, insan unsuruna daha çok önem veren diğer liderlik modellerinden bu unsura etkili liderlik özelliğini kazanmaya çalışması gerekmektedir.

İnovasyon alt ölçekleri incelendiğinde öğrenme, motive etme ve müzakere anlamlı bir farklılık olmadığı ancak bilgi alışverişinde bulunmak alt ölçeğinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Denizcilik sektöründe çalışan kadınların bilgi alışverişinde bulunmaya yönelik algıları (X: 4,3247) erkek çalışanların bilgi alışverişinde bulunmaya yönelik algılarından (X: 4,0420) daha olumludur. Erkek egemen denizcilik sektöründe kadınlar azınlık olarak kalsada en az erkek birey kadar başarılı olan denizcilik sektörü kadın çalışanlarının çalıştığı alandaki bilgi paylaşımı takım oyunculuğuna uyumu, erkek birey deniz çalışanından daha olumlu sonuç vermiştir. Gelişen sektör olan denizcilik endüstrisinin vazgeçilmezi mesleki inovasyonun bilgi ve beceri geliştirme tekniklerinin uygulanması ve topyekün

inovasyon hareketlerinin anlaşılması kadın çalışan birey tarafından alınan cevaplara göre daha başarı ile tamamlandığını anlatmaktadır. Denizcilik sektöründeki inovatif eğilimler kadın bireyler üzerinde daha uygulanabilir ve olumlu sonuçlar verdiği değerlendirilmektedir. Denizcilik sektöründe erkek çalışanların inovasyon yapmaları veya yapılan inovasyona uyum sağlamaları için uygun çalışma ortamı (bilgi alışveriş ortamı) sağlanması gerekmektedir.

Liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçekleri yaş değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Liderlik ve rekabet avantajı ölçekleri, eğitim değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İnovasyon ölçeğinde varyansları homojen dağılmamıştır. Varyansların homojenlik göstermemesiyle birlikte bu farklılığın hangi eğitim durumları arasında olduğunu görebilmek için Post-Hoc analizlerinden biri olan Games Howell istatistikleri incelenmiştir. Games Howell sonuçları incelendiğinde; yüksek lisans (3,6364), doktora (3,5903), üniversite (3,5835) ile lise/ yüksekokul (3,4788) eğitim grupları arasında bir farklılık bulunmuştur. Buna göre yüksek lisans düzeyine sahip personelin inovasyon algıları en yüksektir. Eğitim düzeyinin inovasyon algısında farklılıklara neden olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi düşük çalışanların inovasyon iş ve süreçlerini algılamada yetersiz kalmıştır, diyebiliriz. İnovasyon düzeyinin artırılabilmesi maksadıyla tüm personelin, özelliklede eğitim düzeyi düşük olan çalışanların eğitim seviyesini yükseltmek için teşvik edilmesi uygun olacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada eğitim seviyesi yükseldiğinde inovasyona katılım ve oluşturulan inovasyon süreçlerini algılamada daha üst seviyelere çıktığı tespit edilmiştir. Doktora eğitim seviyesi en yüksek eğitim seviyesi olmasına rağmen yüksek lisans eğitim seviyesindeki çalışanlar inovasyon algısı sürecinde en yüksek seviyede tespit edilmiştir. Bu sonuca göre bir çalışanın mesleğindeki uzmanlaşmasını sağlayacak şekilde tazeleme eğitimleri yanısıra meslek içi eğitimlere katılımı sağlanarak daha yüksek seviyede inovasyona katılım sağlanmasına önem verilmelidir.

Liderlik, inovasyon ve rekabet avantajı ölçekleri, çalışma yılı değişkeni açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Hipotezleri test etmek için Bootstrapping yöntemi uygulanmıştır. Araştırmanın H1 hipotezi olan “ Liderliğin inovasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır” incelendiğinde liderlik kavramının günümüz inovasyon anlayışı ile bir bütün olarak görüldüğü, başta işletmelerin kurum yapıları perspektifi çevresinde geliştirmiş

oldukları lider ve liderlik anlayışlarını inovasyon ile birleştirerek, ürün veya hizmet temini sağladıkları sektörde farklılık yaratarak mevcut pazar paylarını ve etkilerini yükseltebileceklerini söylemek mümkündür. Bununla birlikte, işletmelerin ürün ve hizmet geliştirme ve pazarlama ile ilgili yaptıkları her faaliyet çerçevesinde liderlik faaliyetlerine yapacakları her yatırımın doğrudan inovasyon faaliyetlerini de olumlu olarak etkilediğini söylemek mümkündür. Kesin bir şekilde işletmelerde sergilenen liderlik faaliyetlerinin, işletmelerdeki inovasyon faaliyetlerinin anlamlı bir yordayıcısı olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma değişkenleri açısından incelendiği zaman Pendhazur'un 1982, Ogbonna ve Harris'in 2000 yılında yaptıkları araştırma, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Pendhazur'un 1982, Ogbonna ve Harris mevcut durumda liderlik ve inovasyon faaliyetlerinin doğası gereği karmaşık ve üstünde durulması gereken konular olduğunu söylemektedirler. Yine bu araştırmalarda işletmede lider konumundaki personel veya personellerin inovasyon ile ilgili faaliyetleri üstlenmeleri gerektiğini ancak bu şekilde işletmenin ürün veya hizmet sağladığı pazardaki hem pazar payını hem de pazar payını arttırmaya yönelik işletme yaşam eğrisini pozitif yönde devam ettirebileceğini savunmaktadır. İşletmelerin giriştikleri inovasyon faaliyetlinin kapsamlı bir süreç olması, her aşamasında daha önceden belirlenemeyen risk ve bilinmezlikler getirmesi bakımından ancak, sezgisel ve sorumluluk alan doğru bir lider desteği ile pekişerek başarıyı sağlayabilmektedir. İşte bu formasyonda oluşmuş inovatif bir işletme başta faaliyet gösterdiği alan olmak üzere birçok alanda sektöre liderlik edebilecek esneklik ve yenilikçiliğe hazır olacaktır.

H2 hipotezimizde liderliğin rekabet avantajına etkisi incelenmiştir. Liderliğin rekabet avantajı ile ne şekilde etkilendiğini tespit etmek amacıyla yapılan test sonucu, liderliğin rekabet avantajına anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. İşletmelerin rekabet yaşadığı piyasalarda uyguladıkları rekabet stratejileriyle daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olmak ve stratejilerini oluşturmak için iyi bir lidere ihtiyacı vardır. Lider rekabetçi bir strateji geliştirmek için bir işletmenin nasıl rekabet edeceğine, hedeflerinin ne olması gerektiğine ve bu hedefleri gerçekleştirmek için hangi politikalara ihtiyaç duyulacağına dair geniş bir formül geliştirmelidir. Bass ve Avolio 1993, Ogbonna ve Harris 2000 yılında yaptıkları araştırma, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Genel olarak liderlik ile rekabet avantajı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Denizcilik firmalarında yapılan anket sonucunda yapılan

uygulamaların liderlik faaliyetlerinin rekabet avantajında olumlu yönde katkılar sağlamaktadır. Bu doğrultuda lider, ürün ve pazar geliştirmede yenilikçi bir tutum sergileyerek rekabetçi olmak ve kâr fırsatını en üst düzeye çıkarırken riski en aza indirmeye çalışarak işletmenin devamlılığını sağlamalıdır.

H3 hipotezimizde rekabet avantajının inovasyona etkisi incelenmiştir. Rekabet avantajının inovasyonu ne şekilde etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan test sonucu, rekabet avantajının inovasyona anlamlı bir yordayıcısı olduğu görülmüştür. Günümüzde işletmeler sektörde tutunabilmek ve devamlılığını sağlamak için rekabet stratejilerine ihtiyaçları vardır. Rekabet, yenilikçilik ve yaratıcılığın etkisiyle benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu stratejiler oluşturulurken inovasyonu da olumlu yönde etkilemektedir. İnovasyonun oluşması işletmenin üretim, maliyet, kalite, hız ve hizmet üstünlüğü ile gelişerek sektörde öne çıkmasını ve öncülük etmesini sağlamaktadır. Buna göre denizcilik firmalarında yapılan anket sonucunda yapılan uygulamaların rekabet avantajının inovasyon ile olumlu yönde katkılar sağlamaktadır. Zhang vd. 2003 ve Li vd. 2006 yaptığı araştırmalar sonucunda yüksek kaliteli ürünler sunan bir kuruluş, yüksek fiyatlar uygulayabilir ve böylece satışlardaki kar marjını ve yatırım getirisini artırabilir. Kısa pazara sunma süresi ve hızlı ürün inovasyonuna sahip bir kuruluş pazarda ilk olabilir ve böylece daha yüksek bir pazar payı ve satış hacmine sahip olabilir ifadesini kullanmışlardır. Zhang vd. 2003 ve Li vd. 2006 yılında yaptıkları araştırma, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Genel olarak rekabet avantajı ve inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu görülmüştür. Rekabet, inovasyon girişimleri için bir itici güçtür ve rekabeti daha yoğun hale getirerek desteklenmelidir.

H4 hipotezinde liderin rekabet avantajı aracılık rolüyle inovasyona olan ilişkisi incelenmiştir. İnovasyona anlamlı bir etkisi olduğu düşünülen liderlik ve rekabet avantajı gibi değişkenlerin inovasyonu nasıl etkilediğini tespit etmek amacıyla yapılan test sonucunda liderin rekabet avantajının aracılık rolü ile inovasyon performansını arttırmada etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma modeline göre liderin eylemleri inovasyonu arttırmaktadır. Tracey vd. 1999, Adams vd. 2006, Lussier ve Achua 2007, Duran ve Saraçoğlu 2009, Dereli 2015 ve Gönen 2019 yılında yaptıkları araştırma, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Araştırma sonuçlarına göre liderler, inovasyon performanslarını iyileştirebilmek için rekabete önem vermelidirler. Liderlik inovasyonu pozitif yönde etkilemektedir. Liderlik

düzeyi arttıkça inovatif yaklaşımların artabileceği söylenebilir. Diğer yandan, liderlerlik özelliklerinin inovatif yaklaşımların bir pekiştiricisi olma nedenlerinden birinin rekabet avantajları olduğu ifade edilebilir. Liderlik düzeyi arttıkça inovatif yaklaşımlara ilişkin daha olumlu tutumlara sahip olunmaktadır. Rekabet liderlik için inovasyonu artırıcı bir role sahiptir. Liderlik özelliğine sahip olan yöneticiler için çalışanlar üzerinde rekabet, daha yüksek motivasyona ve güdülenmeye sebep olabileceği için inovasyona da daha olumlu tutumlarla yaklaşmış olabilirler. İşletmelerde, inovasyonu geliştirmek için çalışanların, yeni fikirler üretmesi ve bunları çekinmeden sunmaları ve gerekli teşviklerin sağlanarak çalışanlara kendi kararlarının alabilecekleri izinler verilmekle birlikte inovasyon süreçlerini etkin yönetme ve entegre etme becerisine sahip bir liderlik tarzına sahip olunmalıdır.

Yapılan analizler sonucunda katılımcı liderlik ve destekleyici liderlik tarzlarının inovasyonu pozitif yönde yordadığı ve rekabet avantajlarının bu ilişkiye aracılık ettiği ortaya konulmuştur. Diğer bir deyişle, katılımcı liderlik ile destekleyici liderlik düzeyi arttıkça inovatif yaklaşımlara ilişkin daha olumlu tutumlara sahip olunmaktadır. Rekabet, katılımcı ve destekleyici liderlik tarzları için inovasyonu artırıcı bir role sahiptir. Buna karşılık, araçsal liderlik ile inovasyonun negatif yönde anlamlı olarak ilişki olduğu elde edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, araçsal liderlik tarzına sahip olan bireyler diğer liderlik tarzlarına kıyasla inovatif unsurlara daha olumsuz yaklaştıkları söylenebilir. Ogbonna ve Harris 2000, Yiğit 2004, Özkiraz ve Seyfikli 2010 yıllarında yaptıkları araştırmalarda, mevcut araştırmayı destekler niteliktedir. Astlarının fikir ve düşüncelerine önem veren ve onları sürekli destekleyen destekleyici ve katılımcı gibi liderlik tarzları, arzulanan liderlik tarzları olarak görülmektedir. İşletmelerde personelin doyum düzeylerinin artırılması, onların çalışmalarını olumlu yönde etkileyebilmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Araçsal liderlerin insan unsurunu göz ardı ederek işletmenin amaçlarına ulaşmak için yapılması gereken faaliyetler üzerinde yoğunlaşmışlardır. Bu liderlik tarzında, esas önemli olan şey, işin tamamlanmasıdır; işgörenler için “üret veya yok ol” fikri geçerlidir. Bu faktörde temel olan, üretimdir; üretimin yapılması sırasında insan duyguları ve düşüncelerinin bir önemi bulunmamaktadır. Günümüzde hiçbir lider sadece yerinde ve zamanında emirler vererek insanları yönetemez. Çağımızda, rıza ve katılma ile yönetme devri başlamıştır. Yönetimde amaç, önce insanı kazanmak, sonra etkili ve verimli çalıştırmak, kaynakları ekonomik ve rasyonel kullanmak ve yönetim fonksiyonlarını başarılı bir şekilde uygulamaktır.

İnovasyon ve rekabet, liderin desteğiyle işletmeleri daha güçlü kılarak, ortaya çıkabilecek risklerin olumsuz sonuçlarını en aza indirmeyi hatta bu riskleri fırsata çevirmeyi sağlayarak, kısa sürede toparlanmalarına ve büyümelerine katkı sağlayacaktır. İşletmeler için önemli bir değer ifade eden çalışanların inovatif yetenekleri sayesinde daha etkin ve verimli örgütsel bir yapıya kavuşacaklardır. İşletme, gerçekleştirmek istediği inovasyonu, destekleyici bir örgüt yapısı ile işletmeyi ve müşteriyi en iyi şekilde tanıyan ve gözlemleyebilen çalışanlarının rekabetçi tutum, davranış ve eylemleri ile gerçekleştirilebilir.

Bu çalışma denizcilik firmalarına yapılarak; liderlik, rekabet avantajı ve inovasyon arasındaki etki durumunu tespit etmek ve liderin inovasyona etkisinde rekabet avantajının aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Liderin rekabet avantajının aracılık yolu ile inovasyon performansını arttırmada etkili olduğu tespit edilmiştir.

Rekabetçi tutum içerisinde olan örgütlerin liderinde örgüt düzeyi hususlar yanında birey düzeyi hususları da dikkate alması inovasyon gayretlerinin başarısına katkı sağlayacaktır. Çalışanların inovasyona ilişkin tutumlarının olumlu olmasının veya olumlu hale getirilmesinin; onların inovasyonu destekleyici tutum ve davranışlar geliştirmelerine neden olacağı ve aynı zamanda inovasyon sürecinde rekabetin oluşturulması ile inovasyonu daha da artıracacağı değerlendirilmektedir.

8. ÖNERİLER

Firmanın karlılık, diğer firmalarla rekabet edebilmesi inovasyon odaklı hareket etmesi ve verimlilik sağlayabilmesi için etkili bir liderliğin varlığı gereklidir. Liderin firma üzerindeki inovasyon etkileri yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Liderin davranışları çalışanları etkilemekte ve rol model olarak lideri örnek aldıkları görülmektedir (Lussier and Achua, 2007:25). İnovasyon yeni fikirler oluşturabilmektir. Liderlik etmiş önemli kişilikler incelendiğinde en önemli özelliklerinin yeniliklere açık ve risk almaktan korkmayan kişiler olduğu söylenebilir. Bu sebeple firmalarda inovasyon faaliyetlerinin oluşabilmesi ve oluşan inovasyonun devam ettirilebilmesi için firmalara liderlik eden kişilere bağlıdır (Adams et al., 2006:27-28). İşletmelerde, inovasyonu geliştirmek için çalışanların, yeni fikirler üretmesi ve bunları çekinmeden sunmaları ve gerekli teşviklerin sağlanarak çalışanlara kendi kararlarının alabilecekleri izinler verilmekle birlikte inovasyon süreçlerini etkin yönetme ve entegre etme becerisine sahip bir liderlik tarzına sahip olunmalıdır (Mumford, 2000:340-341; Halbesleben et al, 2003: 449).

Firmalar daha başarılı olmak için uyguladıkları rekabet stratejileri etkili bir rol oynamaktadır. İşletmelerin rekabet yaşadığı piyasalarda uyguladıkları rekabet stratejileriyle daha başarılı sonuçlar elde ettikleri görülmektedir. İşletmelerin bu stratejileri uygularken liderlik tarzları da etkili olmaktadır. İşletmelerin rekabet ortamında başarılı olmak ve stratejilerini oluşturmak için iyi bir lidere ihtiyacı vardır. Bu sebeple, liderlik tarzları ve rekabet stratejileri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup olmadığı merak uyandırmıştır. Araştırmalar sonucunda liderlik, stratejinin belirlenmesinde ve uygulanmasında kilit bir rol oynamaktadır (Gönen, 2019:39-40).

Bu noktadan hareketle, liderin oluşturduğu strateji neticesinde uygulama alanına dahil edilen inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanması ve rekabet stratejisinin tesis edilmesi maksadıyla bazı tedbirlerin alınmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Liderler tutum ve davranışları ile çalışanları etkiler ve onların örgütsel özdeşleşmelerini sağlar ise, çalışanların bunun karşılığında kuruma karşı olan

bağlılıkları artacaktır. Kurumuna karşı aidiyet duygusu taşımayan çalışanlar kurum için zaman, emek ve verim kaybıdır. Dolayısıyla liderlerin bu kayıpların önüne geçerek en değerli üretim faktörü olan iş gücünün etkin kullanılmasına olanak sağlayacak örgütsel ortamlar oluşturmalarıdır. Olumlu ortamlar hem liderin yönetsel faaliyetini kolaylaştıracak hem de kurumuna karşı ideal düşüncelere sahip ve kazanımlarını kurumu için kullanma arzusunda olan bir ekibe sahip olmayı sağlayarak firmaya sürdürülebilir rekabet üstünlüğü performansı olanağı tanıyacaktır.

İşletme yönetimi, çalışanların inovasyon ve rekabet stratejisine yönelik çabalarının dikkate alındığı bir organizasyonel iklimi desteklemelidir. Çalışanlar, liderin belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesi için işletme yönetimi tarafından teşvik edilmelidir.

Liderin rekabet tutumu ile inovasyona pozitif yönlü ve yüksek dereceli bir ilişki bulunması ve olumlu yönde artması nedeniyle işletme yönetimi tarafından; liderlik, rekabet ve inovasyon uygulamaları üzerinde önemle durulması, çalışanlara rekabet ve inovasyon ile ilgili eğitimlerin planlanması, kurum içerisinde gerçekleştirilen inovasyon sonucunda kişi ve ekiplere çeşitli ödüllerin verilmesi ve serbest çalışma zamanları oluşturulması faydalı olacaktır.

Çalışanların inovasyon seviyelerini artırılması için meslek içi ve tazeleme eğitimleri kurum tarafından sağlanması faydalı olacaktır.

İnovasyon hizmetinin verimli ve etkili olabilmesi için, insan odaklı yaklaşımın ciddi bir şekilde ele alınması ve değerlendirilmesine önem verilmelidir.

Liderlik özelliklerinin inovasyon üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ve rekabet avantajının bu etki üzerinde ne gibi farklılıklara sebebiyet verdiğini ortaya koyma hususunda, araştırma için seçilen bölge ve sektör (denizcilik sektörü) İstanbul'un gerek kendi limanları gerek çevresindeki büyük limanlara olan yakın coğrafi konumu ve Marmara Bölgesi gibi sanayi yoğun bir bölgede bulunması, çevre illerdeki gelişmiş sanayi kuruluşlarına yakın olması gibi avantajlı durumları olması sebebiyle önemli bir faktör olmuştur. Bu çalışmanın aynı bölgede farklı sektörlerle ve farklı bölgelerdeki denizcilik sektörüne uygulanarak araştırma kapsamının genişletilmesi ile geçerliliğinin yükseltilmesi ve farklı araştırmaların yapılması literatüre katkı sağlaması bakımından önemli olacağı değerlendirilmektedir.

9. KAYNAKÇA

Abujarad, I. Y. (2010). Innovation Creation and Innovation Adoption: A Proposed Matrix Towards a Better Understanding. *The International Journal of Organizational Innovation*, 3(1): 303-325.

Acuner, T., Yılmaz, G. (2000). Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik. *Yönetim ve Ekonomi*, (6): 1-12.

Adams, B., Bessant J., Phelps, R. (2006). Innovation Management Measurement: A Review. *British Journal of Management*, 8(1): 21-47.

Adıgüzel, B. (2012). İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Afsheen, K., Ghulam, M., Aliya, Z., Aizaz, Z. M., Lutfullah, S., Rizwan, M. (2012). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management and Business Review*, 4(9): 487-495.

Ahmed, A., Halim, A. (1982). Social Support and Managerial Affective Responses to Job Stress. *Journal of Occupational Behavior*, 3(4): 281-295.

Ahmed, P., Charles, D. (2010) *Stepherd, Innovation Management*. UK, Pearson Education Limited.

Akdağ, B. (2002). Öğretim Liderliğinin Bir Davranış Boyutu: Okulun Misyonunu Tanımlama. *Eğitim Araştırmaları*, (9): 1-7.

Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Aksel, İ. (2008). Liderlikte Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar. Nobel Yayınevi, Ankara.

Aktan, C. C., İstiklal Y. V. (2004b). Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri. *Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayınları*, Rekabet Dizisi: 2, Ankara.

Albeni, M., Doğan, B. (2015). Türk İmalat Sanayisinde Yenilikçi Faaliyetlerin Firma Performansına Etkisi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 31: 25-44.

Alkahtani, H. A. (2016). The Influence of Leadership Styles on Organizational Commitment: The Moderating Effect of Emotional Intelligence, *Business and Management Studies*, 2(1): 23-34.

Alkın, M. C. (2006). Liderlik Özellik ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Alpar, R. (2014). Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlilik. Detay Yayıncılık, Ankara.

Alpha Leadership <http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.html>

Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5).

Amanchukwu, N. R., Stanley, J. G., Ololube, N. P. (2015). A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management. *Management*, 5(1): 6-14.

Antonakis J., House R. J. (2014). Instrumental Leadership: Measurement and Extension of Transformational-Transactional Leadership Theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771.

Antonakis, J., House, R. (2002). On Instrumental Leadership: Beyond Transactions and Transformations. UNL Gallup Leadership Institute Summit, Omaha.

Ardahan, F., Mert, M. (2013). Impacts of Outdoor Activities, Demographic Variables and Emotional Intelligence on Life Satisfaction: An econometric application of a Case in Turkey. *Social Indicators Research*, 113(3): 887-901.

Arı, M., Bayram, G. (2018). Çevresel Maliyet Raporlamasının Rekabet Avantajı Üzerine Etkileri. ICOAEF'18 IV. International Conference on Applied Economics and Finance & Extended with Social Sciences November 28-29-30, 2018 / Kuşadası - Turkey.

Arpacı, Ö. Y. (2019). İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımı ve İnovasyon İlişkisi. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Aslan, Ş. (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları (Sağlık Yönetimi Bakış Açısıyla), Eğitim Yayınevi, Konya.

Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Avcı, Ö., Yaşar, Y. (2016). Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Algıları: Olgubilimsel Bir Yaklaşım. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 11(1): 187-205.

Avolio, B. J., Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-level Framework for Examining the Influence of Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 6: 199-218.

Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Aysel, L. (2006). Liderlik ve Duygusal Zeka. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi.

Babacan, M., Bozkurt, Ö. Ç., Onaran, B., Eriş, E. D., Bulut, Z. A., Alkan, G. İ. (2012). İlkeler ve İşlevlerle İşletme (1. Baskı), Detay Yayınları, Ankara.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 73-84.

- Balaban, G. (2018). *İnovasyon ve Pazarlama*. Eftalya Kitap, İstanbul.
- Balaban, S. (2018). *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Balta, S. (2006). *Yakın Gelecekte Etkin Lider Nasıl Olmalıdır*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barnes, J. N., Christensen, D. S., Stillman, T. (2013). Organizational Leadership and Subordinate Effect in Utah's Certified Public Accounting Profession. *The Journal of Applied Business Research*, 29(5): 1567-1581.
- Barutçugil, İ. S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma-Geliştirme Yönetimi*. Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.
- Bass B. M. (1997). *The Ethics of Transformational Leadership*, KLSP: Transformational Leadership, Working Papers.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1992). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond, *Journal of European Industrial Training*, 14: 21-27.
- Bergek, A., Berggren, C., Magnusson, T., Hobday, M. (2013). Technological Discontinuities and the Challenge for Incumbent Firms: Destruction, Disruption or Creative Accumulation?, *Research Policy*, 42.
- Boer, H., During, W. E. (2001). Innovation, What İnnovation? A Comparison Between Product, Process and Organizational İnnovation. *International Journal of Technology Management*, 22(1-3): 83-107.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., Dennison, P. (2003). *A Review of Leadership Theory and Competency Frameworks Edited Version of a Report for Chase Consulting and the Management Standards Centre*. University of Exeter, Kaynak:https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/17494/mgmt_standards.pdf?sequence=1, (Erişim Tarihi: 12 Ekim 2019).
- Bozkurt Ö., Göral, M. (2013). *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Eskişehir.
- Buekens, W. (2014). Fostering Intrapreneurship: The Challenge for a New Game Leadership. *Procedia Economics and Finance*, (16): 580-586.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, Harper and Row Publishers, New York.
- Burton, G., Thakur, M. (2009). *Management Today: Principles and Practice*. McGraw-Hill, New Delhi.
- Campbell-Hunt, C. (2000). What Have We Learned About Generic Competitive Strategy? A Meta-Analysis, *Strategic Management Journal*, 21(2): 127-154
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Can, P. (2018). *İnovasyon ve Pazarlama*. Kriter Yayınevi, İstanbul.
- Canbolat, S. G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)*. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Çorum.

Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chiguvu, D. (2020). The Influence of After Sales Services on Marketing Performance in the Retail Sector in Botswana. *Dutch Journal of Finance and Management*, 4(1).

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7): 747-767.

Cook, C.W., Philip, L., Hunsaker, R., Coffey, E., (1997). Management and organizational behavior. McGraw Hill Book Com.Chicago, USA.

Coşar, Y. (2008). Otel İşletmelerinde Rekabet Üstünlüğünü Etkileyen Faktörler: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1): 45-56.

Covin, J. G., Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1): 7-25.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri İle Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2): 91-122.

Çalışkur, A. (2016). Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1): 29-48.

Çelik, B.(1995). Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması. Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

Çelik, C., Sünbül, Ö. (2008). Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3): 49-66.

Çelik, V. (2000). Eğitimsel Liderlik (2. Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara

Çelik, V. (2003). Eğitimsel Liderlik (3. Baskı). Pegem A Yayıncılık, Ankara,

Çiğdem, Y. H. (2011). Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve İç Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Aksaray Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Çivi, E. (2001). Rekabet Gücü Literatür Araştırması. Yönetim ve Ekonomi. 8(2) Celal Bayar Üniversitesi..İ.İ.B.F. Manisa.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler için Çok Değişkenli İstatistik. Pegem Akademi, Ankara.

Daft, R. L. (2005). The Leadership Experience (3rd Ed). Thompson South Western, Toronto

Davis, K. (1988). İşletmede İnsan Davranışı (5. Baskıdan Çeviri), K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın (Çev.), İstanbul.

De Propriis, L. (2002). Types of Innovation and Inter-firm Cooperation. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 14(4): 337-353.

Deniz, M. (2008). "KOBİ'lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(22), 141-176.

Depree, M. (1998). What Is Leadership?, Hickman, G. R. (Ed.) Leading Organizations (s.130-132), Sage, California.

Dereli, D. D. (2015). Innovation Management in Global Competition and Competitive Advantage. Procedia - Social and Behavioral Sciences 195: 1365-1370.

Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., Kim, J. Y. (2009). Crafting Organizational Innovation Processes. Innovation, 11(1): 6-33.

Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Dikyol, S. (2007). Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter'ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlasjet ve Pegasus Havayolları Kıyaslaması. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Dilts, R. B. (1996). Visionary Leadership Skills, Meta Publications, California.

Doğan, N., Soysal, S., Karaman, H. (2017). Aynı örnekleme açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanabilir mi? 26. Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi'nde (ICES/UEBK), 373-400), doi:10.14527/9786053188407.25

Doğan, Ö. İ., Marangoz, M., Topoyan, M. (2003). İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2): 117-121.

Drach-Zahavy, A., Somech, A. (2001). Understanding Team Innovation: The Role of Team Processes and Structures. Group dynamics: Theory, Research, and Practice, 5(2) 111-123. Educational Publishing Foundation 1089-2699/01/\$5.00 doi: 10.1037//1089-2699.5.2.111.

Drucker, P. (2006). Innovation and entrepreneurship.

Dumdum, U. R., Lowe, K. B., Avolio, B. J. (2002). A Meta-Analysis of Transformational and Transactional Leadership Correlates of Effectiveness and Satisfaction: An Update and Extension. In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (eds.), Transformational and Charismatic leadership: The Road Ahead, 2, 35-66. Oxford, U.K: Elsevier Sciences.

Duncan, J. W. Ginter, P. M. Rucks, A. C. Jacobs, D. T. (1998). "Intrapreneurship and the Reinvention of the Corporation", Business Horizons, 31(3): 16-21.

Duran, C., Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan, İlişkisi ve Yeniliğin Geliştirme Süreci. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 16(1): 57-71.

Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. Nobel Yayınları, Ankara.

Düren, A. Z. (2002) 2000'li Yıllarda Yönetim (2. Baskı), Alfa Basım Yayın, İstanbul.

Ekici, K. M. (2006). Vizyoner Liderlik. Turhan Kitabevi Yayınları, Ankara.

Ercan, S., Gökdeniz, İ. (2009). Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan. *Bilig*, 49: 59-82.

Erdil, E., Pamukçu, T. (2015). Ar-Ge, İnovasyon ve Gelişmekte Olan Ülkelerin Rekabet Gücü Arasındaki İlişkiler. *Bilim ve Teknoloji Politikaları Araştırma Merkezi*, (455): 15-23

Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde Davranış. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (5. Baskı), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (6. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Eren, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (Genişletilmiş Yedinci Basım), Beta Yayınları, İstanbul.

Ergun, T. (1981). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:191:1-111.

Ertürk, M. (2000). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Fındıkçı, İ. (2009). Hizmetkâr Liderlik (2.Basım), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti.

Finkelstein, S., Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership*. St.Paul: WestEducationalPublishing.

Fischer, M. M. (2001). Innovation, Knowledge Creation and Systems of Innovation. *Annals of Regional Science*, 35(2).

French, J. R. P., Raven, B. H. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power*, Ann Arbor (pp. 150-167), University of Michigan Institute of Social Research.

Fulmer, R. M, (2005). What Leaders and Their Organizations Can Do To Develop Ethical Leaders. In Doh, J. P. and Stumpf, S.A, *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business* (pp.42-53), Edward Elgar, Northampton, MA.

Gapp, R., Fisher, R. (2007). Developing an Intrapreneur-led Three-phase Model of Innovation. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour&Research*, 13(6): 330-348.

George, A. S. (2014). Charismatic Leadership: Findings of an Exploratory Investigation of the Techniques of Influence. *Journal of Behavioral Studies in Business*, (7).

Geri, S. (2010). Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi (Gsgm Merkez Örgütü Örneği). Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Giderler, C. (2005). Yöneticilerin Kişilik Tarzları ile Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Goldring, E. and Greenfield, W. (2002). Understanding the Evolving Concept of Leadership in Education: Roles, Expectations and Dilemmas. In J. Murphy (Ed.), The Educational Leadership Challenge: Redefining Leadership for the 21st Century. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Gönen, A. S. (2019). Liderlik Tarzları ile Rekabet Stratejileri Arasındaki İlişki: Tekstil İşletmeleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep

Greenleaf, R. K. (1977). Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness, New York, Paulist Press.

Greenleaf, R. K. (1998). The Power of Servant-leadership. BerrettKoehler, San Fransisco.

Guan, J. C., Yam, R. C. M., Tang, E. P. Y., Lau, A. K. W. (2009). Innovation strategy and performance during economic transition: Evidences in beijing, China. Research Policy, (38): 802-812.

Güler, E., Kanber, S. (2011). İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerine Etkileri: İmalat Sanayii Uygulaması. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 20(1): 61-76.

Gümüş, S., Dayal, M., Gümüş Bilim, H. G. (2014), İnovasyonu Oluşturan İşletmelerin Yaşam Döngüleri. Hiperlink Yayınevi, İstanbul.

Gümüşlüoğlu, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik. Savunma Sanayii Gündemi, 37-42.

Güney, S. (2012). Liderlik, Nobel Yayınevi, Ankara.

Halbesleben, J. R. B., Novicevic, M. M., Harvey, M. G., Buckley, M. R. (2003). Awareness of Temporal Complexity in Leadership of Creativity and Innovation: a Competency-Based Model. The Leadership Quarterly, 14: 433-454.

Halis, M., Çoban, M., Şafak, B., Şahi, H. M. (2007). Stratejik Liderlik. Alfa Yayınları., İstanbul.

Hassan, H., Asad, S., Hoshino, Y. (2016). Determinants of Leadership Style in Big Five Personality Dimensions. Universal Journal of Management, 4(4): 161-179.

Hatipoğlu, Ş.(2005). Dönüştürücü Liderlik ve İş Doyumu İlişkisi; İzmir İli Ana Çocuk Sağlığı ve Aile Planlaması Merkezlerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, DEÜ SBE İşletme Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kuruluşları Yönetimi, İzmir.

Hayes, A. F. (2018). Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression Based Approach (2. baskı), The Guilford Press, New York.

Hedlund, J., Forsythe, G. B., Horvath, J. A., Williams, W. M., Snook, S., Sternberg, R. J., (2003). Identifying and Assessing Tacit Knowledge: Understanding the Practical Intelligence of Military Leaders. The Leadership Quarterly, 14; 117-140.

Heres, L., Lasthuizen, K. (2010). Ethical Leadership: A Variform Universal Phenomenon. VU University Amsterdam.

Hersey, P., Blanchard, K. H. (2010). Life Cycle Theory of Leadership. *Multidisciplinary Readings in Educational Leadership*, 23(5): 188-199.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E. (1997). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*. St. Paul: West Educational Publishing.

Hoskisson R.E., Hitt MA., Wan W. P.(1999). Theory and Research in Strategic Management: *SwingsofaPendulum Journal of Management*, 25(3): 417-456

House, R. J. (1971). A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16: 321-338.

House, R. J. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. Working Paper Series 76-06.

House, R. J., Mitchell, T. R. (1974). Path-goal Theory of Leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3: 81-97.

Hughes, R., Ginnett, R., Curphy, G. (1999). *Leadership*, McGraw Hill, New York.

Işık, C., Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1): 41-57.

Işıklı, G., Ferec-zade, A., Taşçıoğlu, H. (2009). Türk İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İnovatif Faaliyetler. *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(1-2): 722-737.

İMEAK (2020). İstanbul ve Marmara, Ege, Akdeniz, Karadeniz Bölgeleri Deniz Ticaret Odası Denizcilik Sektör Raporu, İstanbul. https://www.denizticaretodasi.org.tr/media/SharedDocuments/sektorraporu/sektor_raporu_tr_2020.pdf.

İraz, R. (2010). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*, Çizgi Kitabevi, Konya.

İraz, R., Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11: 114-132.

İyigün, N. Ö. (2015). İnovasyon ve Stratejik Rekabet Üstünlüğü. <http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2015-108-oykuiyigun.pdf>, E.T. 30.08.2020.

Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked Leadership Styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8): 705-719.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Ilies, R. (2004). The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 89: 36-51.

Kakabadse, N. K., Kakabadse, A. P., Lee-Davies, L. (2009). CSR leaders road-map. *Corporate Governance*, 9(1): 50-72.

Kanter, R. M. (2013). İnovasyon: Klasik Tuzaklar. M. İnan (Çev.), *Esaslar: Harvard Business Review'den En Kalıcı Yönetim Fikirleri içinde* (ss.150-162) (2. Baskı), Optimist Yayıncılık, İstanbul.

Karaaslan, A., Tuncer, G. (2010). Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılmasında Temel Devlet Politikaları. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 26.

Karaata, S. (2012), Yenilik-Yenileşim-İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, EGİAD, Ege Genç İşadamları Derneği, 26 Kasım.

Karadal, H., Saygın, M. (2016). İnovasyon Yetenekleri ile Girişimci Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Ampirik Bir Araştırma. Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal, 1: 282-294.

Karakuş, G. (2014). İşletmelerde Ürün ve Süreç Yeniliğinin Örgütsel Yaratıcılık Bağlamında Performansa Etkileri ve Bir Uygulama. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Kasımoğlu, M., Akkaya, F. (2012), Kamu Kurumlarında İnovasyon. Kültür Sanat Basımevi, İstanbul.

Kaya, Y.K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama (4. Basım), Ankara: Set Ofset Matbaacılık.

Kayalar, M., Arslan, T. (2016). İç Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir İnceleme. Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(14): 517-542.

Keçecioğlu, T. (1998). Liderlik ve Liderler. Kal-Der Yayınları, İstanbul.

Kelgökmen, İ. D., Yalçın, B. Y. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. Journal of Yasar University, 12(46): 136-160.

Kılıç, M. (2009). Etkin Liderlik Kariyer Yayınları Birinci Baskı ISBN İstanbul, Eylül: 978-9944-300-23.

Kılıç, R., Keklik, B., Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. Yönetim ve Ekonomi, 21(2): 250-251.

Kılıç, T. (2015). Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Kültürü ile Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(2): 30-54.

Kim, T., Hon, A. H. Y., Crant, J. M. (2009). Proactive Personality, Employee Creativity, and Newcomer Outcomes: A Longitudinal Study. Journal of Business and Psychology, 24(1): 93-103.

Koçel T. (2005). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Koçel, T. (2003). İşletme Yöneticiliği (Genişletilmiş 9. Basım), Beta Yayınları, İstanbul.

Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği (15. Basım), Beta, İstanbul.

Kolchin, M. G., Hyclak, T. J. (1987). The Case of the Traditional Intrapreneur. SAM Advanced Management Journal, 52(3): 14-18.

Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behavior*, New Delhi, New Age International Pvt Ltd. Publishers.

Kuratko, D. F, Montagno, R. V. (1989) *The Intrapreneurial Spirit*. *Training & Development Journal*, 83-92.

Kuratko, D. F. (2010a). *Corporate Entrepreneurship: An Introduction and Research Review*. Acs, Zoltan J. ve Audretsch, David B. (Ed.). *Handbook of Entrepreneurship Research, An Intedisciplinary Survey and Introduction* (ss.129-164), Second Ed., Springer, London.

Kuratko, D., Montagno, R. V., Hornsby, J. (1990). *Developing an Intrapreneurial Assessment Instrument for an Effective Corporate Entrepreneurship*. *Strategic Management Journal*, 11(5): 49-58.

Kwak, W. J. (2012). *Charismatic Leadership Influence on Empowered and Less Empowered Followers Voice: A Mediated Moderation Model* Won Jun Kwak. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 9(1): 56-70.

LaRocco, J. M., Jones, A. P. (1978). *Co-worker and Leader Support as Moderators of Stress-Strain Relationships in Work Situations*. *Journal of Applied Psychology*, 63(5): 629-634.

Leka, S., Griffiths, A., Cox, T. (2004). *Work Organization and Stress, Systematic Problem Approaches for Employers, Managers and Trade Union Representatives*. Geneva: WHO.

Liu, S., Dubinsky, A. J. (2000). *Institutional Entrepreneurship: A Panace for Universities in Transition?* *European Journal of Marketing*, 34(12): 1315-1337.

Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., Rao, S. Subba (2006). *The Impact of Supply Chain Management Practices on Competitive Advantage and Organizational Performance*. *Omega*, 34(2): 107-124.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). *Servant leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment*. *The Leadership Quarterly*, 19: 161-177.

Liu, S. S., Luo, X., Shi, Y. (2002). *Integrating Customer Orientation, Corporate Entrepreneurship, and Learning Orientation in Organizations-İntransition: An Empirical Study*. *International Journal of Research in Marketing*, 19: 367-382.

Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. T. Parlak (Çev.), İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Lumpkin, G. T., Gregory, D. (1996). *Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance*. *The Academy of Management Review*. 21(1): 135-172.

Lunenburg, F. C. (2012). *Power and leadership: An İnfluence Process*. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1): 1-9.

Lussier, R. N., Achua, C. F. (2004). *Leadership Theory, Application, Skill Development*, Second Edition; South-Western Publishing.

Lussier, R. N., Achua, C.F. (2007). *Effective Leadership* (3rd Ed.). OH: Thomson SouthWestern.

Manz, C.C., Sims, H.P. (2001). *The New Superleadership: Leading Others to Lead Themselves*, San Francisco, CA: Berrett Koehler.

Maria, L. D. (2012). *New Approaches on Innovation Process in The Context of Knowledge-Based Economy, Implications For Romanian Enterprises* Anale: Seria Stiinte Economice, Timioara, XVIII(supplement).

Maxwell, J. C. (2010). *Liderlik 10*. Arıtan Yayınevi, İstanbul.

McShane, S. L., Von Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel Davranış* McGrawHill Irwi, İstanbul.

Meydan, H. C., Polat, M. (2010). *Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma*. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(4): 124-140.

Mihelic, K. K., Lipicnik, B., Tekavcic, M. (2010). *Ethical Leadership*. International Journal of Management and Information Systems, 14(5): 31-42.

Miles E., Snow C. C., Meyer A. D., Coleman H. J. (1978). *Organizational strategy. Structure, and \$rocess* Raymond. The Academy of Management Review, 3(3): 546-562.

Morrell, K., Hartley, J. (2006). *A Model of Political Leadership*. Human Relations, 59(4): 483-504,doi:10.1177/0018726706065371.

Moshal, B. S. (2009). *Principles of Management*. Ane Books, New Delhi.

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behavior*. In Dolatabadi.

Mumford, M. D. (2000). *Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation*. Human Resource Management Review, 10(3): 313-351.

Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organisation*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA.

Nortcraft, G. (1994). *Organizational Behaviour*, The Dryden Pres, Orlando.

OECD ve Eurostat. (2005). *Oslo Kılavuzu Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler* (3. Baskı), Tübitak, Ankara.

Ogbonna, E., Harris, L. C. (2000). *Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from U.K. Companies*. The International Journal of Human Resource Management, 11(4).

Oke, A., Burke, G., Myers, A. (2007). *Innovation Types and Performance in Growing UK SMEs*. International Journal of Operations & Production Management, 27(7): 735-753.

Olson, E. M., Slater, S. F. (2002). *The Balanced Scorecard, Competitive Strategy and Performance*. Business Horizons, 45(12): 11-16.

Oluseyi, S. A., Ayo, H. T. (2009). *Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees' Performance in some Selected Industries in Ibadan, Oyo State, Nigeria*. European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, (16).

Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition, 2005.

Oughton, C. (1997). Competitiveness Policy in 1990's. The Economic Journal, 107(444): 1486-1503.

Özkalp, E, Sabuncuoğlu, Z. (1997). Örgütlerde Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Özkan H. (2011). Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri. Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. Gaziantep University Journal of Social Sciences, 15(2): 615-639.

Özkiraz, A., Seyfikli, C. (2010). Liderlik Davranışı ve İş Doyumu: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Hastanesinde Uygulamalı Bir Çalışma, Bilgi, (21): 96-119.

Özmen, H. İ. (2009) Liderlik Davranışını Etkileyen Toplumsal Normların Analizi, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007). The Toxic Triangle: Destructive Leaders, Susceptible Followers and Conducive Environments. The Leadership Quarterly, 18: 176-219.

Page, D., Wong, P. T. (2000). A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, Boston, University Press of America.

Panomjerasawat, J., Jhundra-indra, P., Muenthaisong, K. (2015). Marketing Flexibility Orientation and Marketing Performance: The Conceptual Framework, Allied Academies International Conference. Academy of Marketing Studies, 20(2): 17-34.

Pavitt, K. (1984). Sectoral Patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory. Research Policy, 13: 343-373.

Pazarbaş, M. (2012). Liderlik ve Otorite: Lise Öğrencilerinin Liderlik ve Otorite Algısı Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Pearce, J. A., Braden, R. R. (1997). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. Irwin/McGraw-Hill.

Piatkowski, M. (2012). Factors Strengthening The Competitive Position of sme Sector Enterprises. An Example for Poland. 8th International Strategic Management Conference, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 58(12): 269-278.

Plessis, M. (2007). The Role of Knowledge Management İnnovation. Journal of Knowledge Management, 11(4).

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations, Macmillian, London.

Porter, M. E., Linde, C. van der., (1995). Toward a New Conception of the Environment-Competitiveness Relationship. Journal of Economic Perspectives, 9(4): 97-118.

Preacher, H., Hayes, A.F.(2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in simple mediation Models Behavior Research Methods, Instruments. & Computers: A Journal of The Psychonomic Society, Inc 36(4): 717-731doi:10.3758/BF03206553.

Quick, J. C., Nelson, D. L. (2013). Principles of Organizational Behavior: Realities & Challenges. Cengage Press, UK.

Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2006). Refining Individualized Consideration: Distinguishing Developmental Leadership and Supportive Leadership. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 37-61.

Randall, D. M. (2012). Leadership and The Use of Power: Shaping an Ethical Climate. The Journal of Applied Christian Leadership, 6(1): 20-30.

Rok, B, (2009). People and Skills Ethical Context of The Participative Leadership Model: Taking People into Account. Corporate Governance, 9(4).

Rost, J. C. (1991). Leadership for the Twenty-first Century, Praeger, New York.

Rowold, J. (2014). Instrumental Leadership Extending: The Transformational-Transactional Leadership Paradigm. Zeitschrift fuer Personal Forschung German Journal of Research in Human Resource Management, 28(3): 367-390.

Rowold, J.,Schlotz, W. (2009). Transformational and Transactional Leadership And Followers. Chronic Stress. Leadership Review, 9: 35-48.

Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2001). Örgütsel Psikoloji. Ezgi Kitabevi, Bursa.

Satı, Z. E. (2013). İnovasyonu Yönetmede Kesitler. Nobel Yayıncılık, Ankara.

Sayın, E. (2015). Çok Boyutlu Liderlik Teorisinin İnşaat Sektöründe Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Schein, E. (1997). Organizational Culture and Leadership. JosseyBass, San Fransisco.

Scott E. B. (2003). The role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. Journal of Leadership & Organization Studies, 9(4): 32-44.

Sims, H. P., Manz, C. C. (1996). Companies of Heroes: Unleashing the Power of Self-Leadership, Wiley, NewYork.

Sinek, S. (2014). Leaders Eat Last: Why Some Teams Pull Together and Others Don't. Brilliance Corporation, New Jersey.

Skinner, W. (1986). The Productivity Paradox. Harvard Business Review 64 4, 55-59.

Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. Sociological Methodology, 13: 290-312. doi:10.2307/270723.

Sosik, J. J. (2005). The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study. The Leadership Quarterly, 16: 221-244.

Soyu, E., Altınok, S., Fırat, E. (2016). Yükselen Piyasalarda Ar-Ge ve İnovasyonun Kalkınma Üzerindeki Etkisi. International Conference on Eurasian Economies 839-847.

Stone, A. G., Russel, R. F., Patterson, K. (2004). Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus. The Leadership & Organization Development Journal, 25(4): 349-361.

Stoner, J. A., Freeman, E. (1992). Management (Fifth Edition), Prentice Hall Inc..

Sungur, O., Aydın, H. İ., Eren, M. V. (2016). Türkiye’de Ar-Ge, İnovasyon, İhracat ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Asimetrik Nedensellik Analizi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 21(1): 173-192.

Şen, N. (2017). İnovasyon ve Girişimcilik: Kamuda İnovasyon ile İlgili Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Şişman, M. (2002). Öğretim liderliği. Pegem A Yayıncılık, Ankara.

T.C. Ekonomi Bakanlığı Raporu (2019), Kümeler İçin İnovasyon ve AR-GE Yönetimi Kılavuzu [http://marasbiber.com/wp-content/uploads/2018/05/İnovasyon -ve-Ar-ge Yönetimi-Klavuzu.pdf](http://marasbiber.com/wp-content/uploads/2018/05/İnovasyon-ve-Ar-ge-Yönetimi-Klavuzu.pdf), Erişim Tarihi: 24.07.2019.

Taşgit, Y. E., Torun, B. (2016). Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: Kobi’ler Üzerinde Bir Araştırma. Yönetim Bilimleri Dergisi, 14(28): 121-156.

Taylor, C. M., Cornelius, C. J., Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness. Leadership & Organization Development Journal, 35(6): pp. 566-583.

Taylor, S., Pearse, N. (2009). Creating Sustainable Organizations Through Servant Leadership. The International Journal of Interdisciplinary Social Sciences 4(4): 223-233.

TDK. (2015). Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu. <http://www.tdk.gov.tr> Erişim Tarihi: 06.01.2021.

Tekarslan, E., Baysal, C. (2004). Davranış Bilimleri, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

Tekin, M., Çiçek, E. (2005). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Farklı Bir Yaklaşım: Değer Temelli Pazarlama. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım.

Tengilimioğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14: 1-16.

Thatte, A. A. (2007). Competitive Advantage of a Firm through Supply Chain Responsiveness and SCM Practices, Submitted as Partial Fulfillment of the Requirements for the Doctor of Philosophy Degree in Manufacturing Management, The University of Toledo May.

Toraman, C., Abdioğlu, H., İşgüden, B. (2009). İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, XI(I).

Tracey, M., Vonderembse, M. A., Lim, J. S. (1999). Manufacturing Technology and Strategy Formulation: Keys To Enhancing Competitiveness and Improving Performance, Journal of Operations Management, 17: 411-428.

Trevino, L. K., Brown, M., Hartmann, P. L., (2003). A Qualitative Investigation of Perceived Executive Ethical Leadership: Perceptions from inside and outside The Executive Suite. Human Relations, 56(1): 5-37.

Trott, P. (2005). Innovation Management and New Product Development, 3rd Edition, Prentice Hall, Pearson Education, 2005.

Trott, P., Hartman, D. (2013). Open Innovation: Old Ideas in A Fancy Tuxedo Remedy A False Dichotomy. In J. Tidd (Ed.), Open İnnovation Research, Management and Practice (pp. 359-386). Imperial College Press, London

Turan, S. (1998). A Study of Organizational Commitment in Human Organizations. Unpublished Doctoral Dissertation, The Ohio University, Ohio.

Tushman, M., Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation. California Management Review, 28(3).

Tutar, B. (2008). Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Tutar, H., Küçük, O. (2003). Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği. Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Urmak, T. T. (2021). Marka İmajının Marka Tercihi Üzerindeki Etkisinde Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlamanın Aracılık Rolü: Bilişim Sektöründe bir Uygulama. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Urmak, T. T., Dayanç-Kıyat, G. B. (2021). Marka İmajının Elektronik Ağızdan Ağıza Pazarlama (Eaap) Üzerindeki Etkisi: Notebook Kullanıcıları Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20(40): 505-524.

Utterback, J. M., Suarez, F. F. (1993). Innovation, Competition, and Industry Structure. Research Policy, 22.

Uzyurt, C. (2008) Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. Beta Basım Yayın, İstanbul.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı). Beta Basım, İstanbul.

Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5. Baskı), Beta Basım Yayım, İstanbul

Vinod, S. Sudhakar, B. (2011). Servant leadership: A Unique Art of Leadership!. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2(11): 456-467.

Wernerfelt, B., Karnani, A. (1987). Research Notes and Communications Competitive Strategy Under Uncertainty. Strategic Management Journal, 8: 187-194.

Woodward, J. (1992). Yönetimin Esasları, YKM Yayını, İstanbul.

Yılmaz, K. (2004). Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları İle Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5(8).

Yılmaz, V., Dalbudak, İ. (2018). Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(2).

Yiğit, A. (2004). Lider Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.

Yukl, G. (1989). Leadership in Organizations. Prentice Hall Inc., New Jersey.

Yukl, G. (2010). Leadership in Organizations. Prentice Hall Inc., New Jersey. ISBN 13: 978-0-13-277186-3.

Yücel, L. (2021). Ürün Farklılaştırma Stratejisi ile İnovasyon Arasındaki İlişkide Kurumsal İtibarın Rolü. Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Yücel, L., Dayanç Kıyat, G. B. (2020). Ürün Farklılaştırma Stratejisinin İnovasyon Üzerindeki Etkisi: Özel Hastanelerde Bir Uygulama. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 7(4): 273-283.

Zahra, A. S. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. Journal of Business Venturing, 6(4): 259-285.

Zahra, A. S., Filatotchey, I., Wright, M. (2008). How Do Threshold Firms Sustain Corporate Entrepreneurship? The Role of Boards and Absorptive Capacity. Journal of Business Venturing, 24(3): 248-260.

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

Zel, U. (1996). Liderlik Teorileri ve Araştırmaları. K.H.O. Matbaası, Ankara.

Zel, U. (1997). Harekete Geçirici Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik. K.H.O. Matbaası, Ankara.

Zerenler, M., Türker, N., Şahin, E. (2007). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (ar-ge) ve Yenilik İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(17): 653-667.

Zhang, Z., Dihan, D., Ming, J. (2008). Do High-Performance Human Resource Practices Help Corporate Entrepreneurship? The Mediating Role of Organizational Citizenship Behaviour, Journal of High Technology Management Research, 19: 128-138.

10. EKLER

EK 1: Anket Formu (Bilgilendirme ve Demografik Sorular)

EK 2: Anket Formu (Devamı) (Rekabet Avantajı Soruları)

EK 3: Anket Formu (Devamı) (İnovasyon Soruları)

EK 4: Anket Formu (Devamı) (Liderlik Soruları)



EK 1: Anket Formu (Bilgilendirme ve Demografik Sorular)

ANKET FORMU

Sayın katılımcı, bu anket formu “Liderlik Tarzının İnovasyon İle İlişkisinde Rekabet Avantajının Aracılık Rolü: Denizcilik Sektörü Örneği” isimli doktora çalışmada uygulama kısmına yönelik olarak oluşturulmuştur. Anketi cevaplamak için kıymetli vaktinizden ayıracağınız on dakika sektörünüz açısından oldukça önemli olan inovasyon, rekabet avantajı ve liderlik konusunda oldukça önemli bilgiler elde etmemize yardımcı olacaktır ve araştırma sonucunda elde edilecek veriler sadece bilimsel amaçla kullanılacak olup kimseyle paylaşılmayacaktır. Dolayısıyla katkılarınız bizim için çok önemlidir. Çalışmada firmanızın ismi, finansal, hukuki vb. hiç bir bilgi istenmemektedir. Anket sonucunda elde edilecek veriler toplu bir şekilde değerlendirilecektir.

Değerli vaktinizi ayırıp ilgi gösterdiğiniz için teşekkür ederiz.

Hüsnü DAYAN

1. Cinsiyetiniz:
 Erkek Kadın
2. Yaşınız:
 18-24 25-34 35-44 45-54 55 ve üstü
3. Öğrenim Seviyeniz:
 İlköğretim Lise/Yüksekokul Üniversite
 Yüksek Lisans Doktora
4. Bu firmada kaç yıldır çalışmaktasınız?
 1-5 6-10 11-15 16-20 21 yıl ve üzeri
5. Değerlendirdiğiniz yöneticinizin cinsiyeti:
 Erkek Kadın
6. Değerlendirdiğiniz yöneticinizin yaşı:
 18-24 25-34 35-44 45- 54 55 ve üstü
7. Değerlendirdiğiniz yöneticinizin öğrenim seviyesi:
 İlköğretim Lise/Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans Doktora

EK 2: Anket Formu (Devamı) (Rekabet Avantajı Soruları)

Firmanızın rakiplerine ve sektöre olan uygulamalarını düşünerek aşağıdaki ifadelere katılma derecesini belirtiniz.

1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum

Firmamda	1	2	3	4	5
Rekabetçi fiyatlar sunuyoruz.					
Rakiplerimizden daha düşük veya daha düşük fiyatlar sunabiliyoruz.					
Kaliteye dayalı rekabet edebiliyoruz					
Son derece güvenilir ürünler sunuyoruz.					
Çok dayanıklı ürünler sunuyoruz.					
Müşterilerimize yüksek kaliteli ürünler sunuyoruz					
İhtiyaç duyulan ürünleri istenilen yerde teslim ediyoruz.					
Müşteri siparişlerini zamanında teslim ediyoruz.					
Güvenilir teslimat sağlıyoruz.					
Özel ürünler sunuyoruz.					
Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ürün tekliflerimizi değiştiriyoruz					
Müşterinin “yeni” özellikler talebine iyi yanıt veriyoruz.					
Ürünü pazara hızlı bir şekilde ulaştırıyoruz.					
Yeni ürünleri pazara ilk kez sunuyoruz					
Pazara sunma süremiz sektör ortalamasından daha düşüktür.					
Hızlı ürün geliştirmeye sahibiz.					

EK 3: Anket Formu (Devamı) (İnovasyon Soruları)

Firmanızın yönetim felsefesini, süreçlerini ve uygulamalarını düşünerek aşağıdaki ifadelere katılma derecesini belirtiniz.

1= Çok Düşük, 2= Düşük, 3= Orta, 4= Yüksek, 5= Çok Yüksek

Firmamda:	1	2	3	4	5
İşimi yaparken yeni teknik ve yöntemleri araştırırım.					
İşimde genellikle yenilikçi ve yaratıcı fikirler/kavramlar ortaya atarım.					
İşimde genellikle yaratıcı fikirler ileri sürerim ve diğerlerini ikna etmeye çalışırım.					
İşimde yenilikleri uygulamak için ihtiyaç duyulankaynakları ve bütçeyi etkin kullanırım.					
İşimde yeni fikirler geliştirmek için uygulanabilir bir planve işleyen bir süreç ortaya koyabilirim.					
Genellikle, kendimi bir takımın yaratıcı üyesi olarak nitelendiririm.					
İşyerim, yeni hizmet geliştirilmek için uygun ortam veşartları bana sağlar.					
Yeni işlerin geliştirilmesi için tüm bölüm ve birimler etkileşimli bir şekilde çalışırlar.					
Yeni bir proje ortaya koyarken çalışma arkadaşlarımla ortaklaşa çalışırız.					
Başarılı bir projeye katkısı olan çalışanlara teşvik ve promosyon verilir.					
İş yerim, yeni hizmetlerin geliştirilmesi için elinde olankaynakların bir kısmını feda edebilir.					
Yeni hizmetlerin gelişimi için firmamın mevcut insan gücü yeterlidir.					
Çalışma arkadaşlarım yeni ürün ve yeni hizmetlerin geliştirilmesinde profesyonel davranır.					
Takım tarafından geliştirilen yeni hizmetler; süreç, kaynak ve zaman açısından etkili kullanılır.					

EK 4: Anket Formu (Devamı) (Liderlik Soruları)

1=Kesinlikle Katılmıyorum,2=Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılıyorum,
4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Amirim:	1	2	3	4	5
Karar vermeden önce astlarının görüşlerini alır.					
Harekete geçmeden önce astlarla görüşür.					
Bir sorunla karşılaştığında astlara danışır.					
Astlarının önerilerini sorar.					
Hangi atamaların yapılması gerektiği konusunda astının tavsiyelerini dinler.					
Çalışanların görevlerini daha keyifli yapabilmesi için yardımcı olur.					
Grup üyelerinin kişisel refahını gözetir.					
İşleri keyifli hale getirmek için küçük katkılarda bulunur.					
Tüm grup üyelerine eşit muamele yapar.					
Görevlerin nasıl yürütüleceğini açıklar.					
İşlerin ne ve nasıl yapılacağına karar verir.					
Belirli performans standartlarını sürdürür.					
Yapılacak olan işleri planlar.					

11. ÖZGEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Adana’da tamamladı. Marmara Üniversitesinden mezun oldu. 2007 yılında Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Matbaa Eğitimi Ana Bilim Dalında “Orta Ölçekli Bir Matbaada Kalite Kontrol Sisteminin Uygulanması” teziyle yüksek lisans eğitimini başarıyla tamamladı. 2017 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalın’da doktora öğrenimi yapmaya hak kazandı. 2021 yılının Haziran ayında doktora öğrenimini başarıyla tamamladı. İş Sağlığı ve Güvenliği Eğitimi, Çağdaş Yönetim Yaklaşımları ve Liderlik, Değişimi Yönetmek, Temel Kalite Kavramları, Süreç Yönetimi ve Özdeğerlendirme konularında çalışmaktadır. C Sınıfı İş Güvenliği Uzmanı belgesine sahiptir. Ortaderecede İngilizce bilmektedir.