



**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK
YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ**

Nagehan ÖNER

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN
2020
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Nagehan ÖNER

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE
ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN**

ERZURUM-2020



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Graduate School of Social Sciences

TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

- ☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

30/12/2020

Aslı Islak İmzalıdır
Nagehan ÖNER

* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internette paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN danışmanlığında, Nagehan ÖNER tarafından hazırlanan bu çalışma 30 / 12 / 2020 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan :Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK	Ash Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi :Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN	Ash Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi :Doç. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU	Ash Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi :Dr. Öğr. Üyesi M. Emirhan KULA	Ash Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi :Dr. Öğr. Üyesi Z. Duygu ALİOĞULLARI	Ash Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLolar DİZİNİ	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XIV
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ	1
I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	1
II. ARAŞTIRMANIN SORULARI	6
III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ.....	7

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	8
1.1.1. Kültür Kavramı	8
1.1.1.1. Kültür Kavramının Tanımı	9
1.1.1.2. Kültür Çeşitleri	11
1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı	12
1.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Özellikleri	12
1.1.2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları	16
1.1.2.2.1. Temel Varsayımlar	17
1.1.2.2.2. Temel Değerler	17
1.1.2.2.3. Normlar	18
1.1.2.2.4. Hikayeler.....	18
1.1.2.2.5. Semboller ve Dil	19
1.1.2.2.6. Seremoniler	19
1.1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri.....	19
1.1.2.3.1. Harrison ve Charles Handy Modeli	21
1.1.2.3.2. Diana Pheysey Modeli	23
1.1.2.3.3. Quinn ve McGrath Modeli.....	25
1.1.2.3.4. Cameron ve Quinn Modeli	26

1.1.2.3.5. Wallach Modeli.....	27
1.1.2.3.5.1. Bürokratik Kültür	27
1.1.2.3.5.2. Yenilikçi Kültür	28
1.1.2.3.5.3. Destekleyici Kültür	28
1.1.2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Önemi.....	29
1.1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşması	32
1.1.2.6. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi.....	37

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ

2.1. YENİLİK KAVRAMI	43
2.1.1. Yenilik Kavramının Tanımı ve Özellikleri	43
2.1.2. Yeniliğin Önemi	47
2.1.3. Yenilik İle İlişkili Kavramlar	50
2.1.3.1. Buluş.....	50
2.1.3.2. Yaratıcılık	50
2.1.3.3. Değişim.....	51
2.1.3.4. Girişimcilik.....	52
2.1.3.5. Teknoloji.....	53
2.1.3.6. Ar- Ge	54
2.1.4. Yenilik Çeşitleri	54
2.1.4.1. Ürün Yeniliği.....	55
2.1.4.2. Süreç Yeniliği.....	57
2.1.4.3. Pazarlama Yeniliği	59
2.1.4.4. Strateji Yeniliği	60
2.1.4.5. Organizasyonel Yenilik	60
2.1.4.6. Radikal ve Artımlı Yenilikler	62
2.1.5. Yenilik Modelleri	63
2.1.5.1. Birinci Nesil Yenilik Modelleri (Teknoloji İtişli Modeller).....	63
2.1.5.2. İkinci Nesil Yenilik Modelleri (Pazar Çekişli Modeller)	64
2.1.5.3. Üçüncü Nesil Yenilik Modelleri (Eşleme Modelleri)	65
2.1.5.4. Dördüncü Nesil Yenilik Modelleri (Etkileşimci Model).....	66

2.1.5.5. Beşinci Nesil Yenilik Modelleri (Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modelleri)	67
2.2. YENİLİK YÖNETİMİ	69
2.2.1. Yenilik Stratejileri	75
2.2.1.1. Saldırgan Strateji	77
2.2.1.2. Savunmacı Strateji	80
2.2.1.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji	82
2.2.1.4. Geleneksel ve Fırsatçı Strateji	84
2.2.2. Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar	85
2.2.2.1. Liderlik ve Vizyon	85
2.2.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı	86
2.2.2.3. İletişim	87
2.2.2.4. İnsan Kaynağını Güçlendirme	88

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMI	90
3.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri	90
3.1.2. Yöneticilik ve Liderlik	92
3.1.3. Liderlik Teorileri	94
3.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	94
3.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	95
3.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	96
3.1.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları	98
3.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik	98
3.1.3.4.2. Dönüştürücü Liderlik	99
3.1.3.4.3. Etkileşimci Liderlik	100
3.1.3.4.4. Vizyoner Liderlik	102
3.2. STRATEJİK LİDERLİK	103
3.2.1. Strateji Kavramı	103
3.2.2. Stratejik Liderlik Kavramı	107
3.2.2.1. Stratejik Liderlik Kavramının Tanımı	107

3.2.2.2. Stratejik Liderin Özellikleri	110
3.2.2.3. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları	113
3.2.2.4. Stratejik Liderliğin Alt Boyutları	116
3.2.2.4.1. Dönüşümsel Uygulamalar.....	117
3.2.2.4.2. Yönetimsel Uygulamalar	122
3.2.2.4.3. Politik Uygulamalar	123
3.2.2.4.4. Etik Uygulamalar	126

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	130
4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	132
4.2.1. Örgüt Kültürü İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki	132
4.2.2. Örgüt Kültürü İle Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki.....	138
4.2.3. Stratejik Liderlik İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki	142
4.2.3. Örgüt Kültürünün Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisinde Stratejik Liderliğin Aracı Rolü	147
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABUL VE SINIRLILIKLARI	151
4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	152
4.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi.....	152
4.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi.....	153
4.4.3. Analiz Yöntemleri	154
4.5. ANALİZ VE BULGULAR.....	157
4.5.1. Normallik Testi	157
4.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	158
4.5.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Bulgular	159
4.5.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	159
4.5.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar	161
4.5.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	164
4.5.4. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular	166
4.5.4.1. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	166

4.5.4.2. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar	167
4.5.4.3. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi	171
4.5.5. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular	173
4.5.5.1. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	173
4.5.5.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar	175
4.5.5.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi.....	179
4.6. HİPOTEZLERİN TESTİ	180
4.6.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi	184
4.6.1.1. Yapısal Modelin Belirlenmesi	184
4.6.1.2. Araştırmanın Yapısal Modelinin Analizi	186
4.6.1.3. Yapısal Modele İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişkilerin ve Aracılık Rollerinin Belirlenmesi	189
4.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR	208
4.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	208
4.7.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	209
4.7.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	211
4.7.4. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	217
4.7.5. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	220
4.7.6. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	226
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME	231
KAYNAKLAR	248
EKLER.....	271

EK 1. Anket Formu	271
EK 2. Standardize Toplam Etkiler	276
EK 3. Standardize Doğrudan Etkiler	276
EK 4. Standardize Dolaylı Etkiler	276
EK 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarına Etkisi	277
EK 6. Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarına Etkisi	278
EK 7. Bootstrap Analizi Standardize Edilmiş Dolaylı Etkilerin Anlamlılığı	279
EK 8. Bootstrap Analizi Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Alt Sınırları	280
EK 9. Bootstrap Analizi Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları	281
EK 10. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Aracı Değişken (Stratejik Liderlik) Üzerindeki Eksine İlişkin Model Testi Sonuçları	282
EK 11. Aracı Değişken Çıkarılarak Elde Edilen Model Testi Sonuçları	283
EK 12. Aracı Değişkenin (Stratejik Liderlik) Bağımlı Değişken (Yenilik Yönetimi) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	284
EK 13. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Ürün Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	285
EK 14. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürünün) Bağımlı Değişken (Süreç Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	286
EK 15. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Strateji Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	287
EK 16. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Pazar Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	288
EK 17. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Ürün Yeniliği) Üzerine Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	289
EK 18. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürünün) Bağımlı Değişken (Süreç Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	290
EK 19. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Strateji Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları	291

EK 20. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Pazar Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları.....	292
EK 21. Bootstrap Yöntemiyle Aracı Değişkenin Dahil Edildiği Model (H4' de Ait Alt Hipotezler).....	293
EK 22. Bootstrap Analizi Standardize Toplam Etkiler	294
EK 23. Bootstrap Analizi Standardize Doğrudan Etkiler	294
EK 24. Bootstrap Analizi Standardize Dolaylı Etkiler	294
ÖZGEÇMİŞ.....	295



ÖZET

DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİNDE
STRATEJİK LİDERLİĞİN ROLÜ**

Nagehan ÖNER

Danışman: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

2020, 295 Sayfa

Jüri: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU

Dr. Öğr. Üyesi. M. Emirhan KULA

Dr. Öğr. Üyesi Z. Duygu ALİOĞULLARI

Bu çalışmanın amacı; örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderliğin rolünü belirlemektir. Bu amaçla araştırmada örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisi ve bu etkide stratejik liderliğin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmanın teorik kısmında sırasıyla örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik kavramları açıklanmıştır. Daha sonra değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar incelenmiş ve bu doğrultuda araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Model yapısal eşitlik modeli şeklinde tasarlanmıştır (YEM). Yapısal eşitlik modeline bağlı belirlenen hipotezlerin açığa kavuşturulabilmesi için Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyette bulunan beş ayrı özel ve kamu bankasının yöneticilerinden anket tekniğiyle veri toplanmıştır. Veriler SPSS ve AMOS programlarıyla analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda örgüt kültürünün yenilik yönetimini olumlu olarak etkilediği ve bu etkide stratejik liderliğin tam aracılık üstlendiği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****THE ROLE OF STRATEGIC LEADERSHIP IN THE IMPACT OF
ORGANIZATIONAL CULTURE ON INNOVATION MANAGEMENT****Supervisor: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****2020, 295 Pages****Jury: Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Assoc. Prof. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU****Assist. Prof. Dr. M. Emirhan KULA****Assist. Prof. Dr. Z. Duygu ALİÖĞÜLLARI**

This study aims to determine the role of strategic leadership in the impact of organizational culture on innovation management. For this purpose, the effect of organizational culture on innovation management and the mediating effect of strategic leadership on this effect were examined in the study. In the theoretical part of the research, the concepts of organizational culture, innovation management and strategic leadership were respectively explained. Later, studies dealing with the relationship between variables were examined and in this respect the research model and hypotheses were formed. The model was designed as a structural equivalence model (SEM). To reveal the hypothesis determined based on the structural equivalence modelling, data were collected from the managers of five different private and public banks operating in the Eastern and Southeastern Anatolia regions. The data were analyzed with SPSS and AMOS programs. As a result of the analyzes, it was determined that the organizational culture positively affected the innovation management and strategic leadership took full mediation in this effect.

Key Words: Organisational Culture, Innovation Management, Strategic Leadership

KISALTMALAR DİZİNİ

Akt.	: Aktaran
Bkz.	: Bakınız
BRK.	: Bürokratik Kültür
Çev.	: Çeviren
DNS.	: Dönüştürücü Liderlik
DST.	: Destekleyici Kültür
Ed.	: Editör
ETK.	: Etik Liderlik
OK.	: Örgüt Kültürü
PLT.	: Politik Liderlik
PZR.	: Pazar Yeniliği
SL.	: Stratejik Liderlik
SRC.	: Süreç Yeniliği
STR.	: Strateji Yeniliği
şb.	: Şube
URN.	: Ürün Yeniliği
vd.	: ve diğerleri
YN.	: Yenilik Yönetimi
YNL.	: Yenilikçi Kültür
YNT.	: Yönetmelik Liderlik

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Tanımları	14
Tablo 2.1. Yenilik Tanımları	45
Tablo 2.2. Yeniliği Anlama	70
Tablo 2.3. Sıralı Giriş Süreci ve Savunmacı Pazarlama Faaliyetleri	82
Tablo 2.4. Yeniliği Destekleyen ve Desteklemeyen Faktörler.....	87
Tablo 3.1. Liderliğin Altı Temel Güç Kaynağı	92
Tablo 3.2. Stratejik Liderin Özellikleri	111
Tablo 3.3. Stratejik Liderlik Uygulamaları	113
Tablo 4.1. Uyum İndeksleri Değer Aralıkları	156
Tablo 4.2. Normallik Dağılımı Sonuçları.....	158
Tablo 4.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	158
Tablo 4.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	160
Tablo 4.5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi-2.....	161
Tablo 4.6. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Oranları	162
Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	163
Tablo 4.8. Örgüt Kültürü Ölçeğine Uyum İndeksi Sonuçları	165
Tablo 4.9. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....	167
Tablo 4.10. Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Oranları	168
Tablo 4.11. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi	169
Tablo 4.12. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	172
Tablo 4.13. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	174
Tablo 4.14. Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Oranları	175
Tablo 4.15. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi	176
Tablo 4.16. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları.....	179
Tablo 4.17. Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları.....	181
Tablo 4.18. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi	183
Tablo 4.19. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	188
Tablo 4.20. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....	189

Tablo 4.21. Yapısal Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....	190
Tablo 4.22. H1 Hipotezine Ait Alt hipotezlerinin Kestirim Sonuçları.....	191
Tablo 4.23. H3 Hipotezine Ait Alt Hipotezlerin Kestirim Sonuçları.....	197
Tablo 4.24. Yapısal Modele İlişkin Aracılık Etkisi Sonuçları	203
Tablo 4.25. Hipotez Testleri.....	207
Tablo 4.26. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	209
Tablo 4.27. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	210
Tablo 4.28. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	211
Tablo 4.29. Yenilikçi Kültür ve Destekleyici Kültür Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	212
Tablo 4.30. Yaş Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	213
Tablo 4.31. Süreç Yeniliği Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları.....	214
Tablo 4.32. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	215
Tablo 4.33. Yönetimsel Liderlik ve Stratejik Liderlik Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	216
Tablo 4.34. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	217
Tablo 4.35. Eğitim Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	218
Tablo 4.36. Süreç Yeniliği ve Yenilik Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	218
Tablo 4.37. Eğitim Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	219
Tablo 4.38. Etik Liderlik Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	220
Tablo 4.39. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular.....	221

Tablo 4.40. Yenilikçi Kültür ve Örgüt Kültürü Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	221
Tablo 4.41. Kıdem Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	223
Tablo 4.42. Strateji Yeniliği Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	223
Tablo 4.43. Kıdem Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	224
Tablo 4.44. Yönetmel Liderlik Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	225
Tablo 4.45. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	226
Tablo 4.46. Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Durumlarına Göre Bürokratik Kültür ve Destekleyici Kültür Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	228
Tablo 4.47. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	229
Tablo 4.48. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular	230

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1. Kurum Kültür Düzeyi	17
Şekil 1.2. Örgüt Kültürü Yönetim Süreci	35
Şekil 1.3. Örgüt Kültürü Nasıl Şekillenir?	37
Şekil 1.4. Strateji ve Kültür arasındaki Uyum	41
Şekil 2.1. Teknoloji İtişli Model (Birinci Jenerasyon)	64
Şekil 2.2. Pazar Çekmeli Model (İkinci Jenerasyon)	64
Şekil 2.3. Eşleme Modeli (Üçüncü Jenerasyon)	66
Şekil 2.4. Etkileşimci Yenilik Modeli	67
Şekil 2.5. Öğrenme Modeli	69
Şekil 2.6. Basitleştirilmiş Yenilik Süreci Modeli	74
Şekil 2.7. Fikir Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreç	75
Şekil 2.8. İşletmelerin Yenilik Stratejisi	77
Şekil 3.1. Örgütsel Strateji Seviyeleri	106
Şekil 3.2. Stratejistler	107
Şekil 3.3. Etkili Stratejik Liderin Özellikleri	112
Şekil 3.4. Mc Kinsey 7S Modeli	116
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli	132
Şekil 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	165
Şekil 4.3. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	172
Şekil 4.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi	180
Şekil 4.5. Araştırmanın Yapısal Modeli	185
Şekil 4.6. Aracılık Modeli	187
Şekil 4.7. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Değişkenler Arasındaki Regresyon Değerleri	188

ÖN SÖZ

Çalışmanın her aşamasındaengin bilgi ve tecrübelerinden faydalandığım, büyük bir emek, titizlik ve sabırla bana yol gösteren değerli danışman hocam Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN’a ve zaman zaman çalışma ile ilgili önerileri ve destekleri için değerli hocalarım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Doç. Dr. Muhammed Kürşat TİMURÖĞLU’na sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca çalışmaya katkılarından ve jüriye katılımlarından dolayı Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Emirhan KULA ve Dr. Öğr. Üyesi Zişan Duygu ALİÖĞÜLLARI’na teşekkürlerimi sunarım.

Anket sorularının banka yöneticilerine ulaştırılması aşamasında benden yardımlarını eksik etmeyen ve bankacılık sektöründe bölge müdürlüğü görevini sürdüren sayın Engin ÖZCAN’a, şube müdürleri sayın Servet FİDAN’a ve sayın Erhan ŞENER’e, müşteri ilişkileri temsilcisi sayın Ali EKER’e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tez çalışması süresince benden manevi desteklerini esirgemeyen ve beni yetiştirip bu günlere kadar getiren muhterem annem Suhendan KASİL ve babam İbrahim Hakkı KASİL’e ve kardeşlerime şükranlarımı sunarım. Çalışmamın her anında yanımda olan ve desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen sevgili eşim Av. Mesut ÖNER’e ve çalışma süresince zaman zaman ihmal ettiğim canım kızlarım Tuğçe ÖNER ve Gökçe ÖNER’e teşekkürü bir borç bilir, bu tez çalışmasını anne ve babama ithaf ederim.

Erzurum-2020

Nagehan ÖNER

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde küreselleşmenin hızla yaygınlaşması pek çok alanda olduğu gibi ekonomik alanda da bazı belirsizlikleri, rekabet ortamındaki rakip sayısının nicelik ve niteliğinde önemli değişimleri beraberinde getirmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle tüketiciler her geçen gün daha bilinçli hale gelmekte ve dolayısıyla tüketici talep ve beklentilerinde hissedilir düzeyde farklılaşmalar olmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerine yön veren bu faktörler işletmeler üzerinde, diğerlerinden farklı olanı yapma, değişme ve yenilenme yolunda baskı oluşturmaktadır.

Küreselleşmenin etkisiyle, büyümeyi ve yenilenmeyi hedef alarak faaliyetlerini bu amaç doğrultusunda devam ettiren işletmeler, hem ülkelerin ekonomilerinin gelişmesinde oldukça önemli rol almakta hem de küresel ortamda söz sahibi olmaktadır. Yüksek kar elde ederek faaliyetlerini sürdüren, gittikçe büyüyen işletmeler kaliteli üretimi hızlandırarak, rakiplerine oranla farklı olanı yaparak taleplere yerli yerinde cevaplar vermekte ve böylece rakip firmaların dikkatini çekerek rekabeti şekillendirip canlandırmaktadırlar. Ayrıca bu nitelikteki işletmeler kaliteli üretimin ve büyümenin etkisiyle, istihdam seviyesinin yükselmesi, uluslararası ticari faaliyetlerin artması gibi istenilen durumlara sebep olmakta böylece ekonomileri etkilemekle kalmayıp aynı zamanda da oldukça acımasızlaşan küresel ortama uyum sağlama yolunda ilerlemektedirler.

Günümüzün sürekli değişen koşullarına uyum sağlayabilmek ise, gelecek hedefleri olan örgütler için bir zorunluluk halini almıştır. Bunun için örgütlerin değişen koşullara göre kendilerini zaman içerisinde değiştirmeleri ve yenilemeleri gerektiği açıktır. Bu bağlamda tez çalışmamızın konularından birisini oluşturan yenilik kavramı, değişen teknolojiyi edinme ve kullanabilme, tüketici taleplerini karşılama ve hedef kitleye daha fazlasını sunma, yeni bilgiyi kullanma, büyüme ve tüm bunları yaparken işletmenin üstleneceği giderlere azami düzeyde dikkat etme, rakip firmaların olası davranışlarına karşılık verme, rekabet avantajı elde etme ve rekabette üstünlük sağlama gibi konuların her biriyle çok yakından ilgilidir.

Faaliyet gösterdikleri ticari alanda rekabette üstünlük sağlayıp, dünyadaki başarılı örgütlerle rekabet eden işletmelerin, sürekli olarak yenilik yapan, yenilikte öncü olan ve rakiplerin davranışlarına anında etkili hamlelerle yanıt veren başarılı yenilikçi işletmeler olduğu ise açıktır. Böyle işletmeler yeni ürün ve hizmetleriyle, kullandıkları yeni üretim metodlarıyla, yeni pazarlama kanallarıyla, örgüt içinde yaptıkları değişimlerle, süreç ve stratejilerinde yaptıkları yeniliklerle ön plana çıkmaktadırlar. Örneğin dünyanın önde gelen firmalarından olan Apple'ın, ürünlerinde sürekli yenilik yaparak rakiplerine meydan okuması, rakiplerinin olası karşı ataklarına müsaade etmeden başka bir yenilik yapması oldukça dikkat çekicidir.

Rakiplerine kıyasla ürün, süreç, pazarlama, strateji, sosyal yapı, istihdam, kullandığı teknoloji, iletişim ağları, yönetsel yaklaşımlar gibi konularda değişikliğe önem veren işletmeler yaptıkları yenilik faaliyetleri sayesinde rakiplerinden farkını ortaya koymakta ve müşteriler tarafından daha fazla tercih edilmektedirler. Örneğin Mercedes, Crysler, Apple, Samsung, Google, Mc Donalds gibi şirketler dünyada en çok tercih edilen markalar arasında en üst sıralarda yer almakta ve insanlara ihtiyaçlarından daha fazlasını sunarak farklı olduklarını göstermektedirler. İnsanlar farklı olanı tercih ederken, ihtiyaçlarına yönelik çözüm alternatiflerini bulmuş olmanın yanında işletmenin yenilik kararını da desteklemiş olmaktadır. İşletmenin bu tercih edilme durumunun sürekli devam etmesi ise kendisini değişen şart ve koşullar doğrultusunda farklılaştırması, yenilemesi ve bu yeniliği devam ettirmesi ile olanaklı olmaktadır. Bu şekilde yenilik örgütler için verimliliği artırmanın en iyi yollarından birisidir. Dolayısıyla yenilik, işletmeler için çok önemli ve etkili bir rekabet aracıdır.

Ayrıca rekabeti sürdürmek, rekabet avantajı elde etmek ve gelecek vaad etmek isteyen işletmeler yenilenme olgusunu amaçlarına ulaşmada bir yol, yöntem ve bir araç olarak benimsemek, yenilenmeyi değişen çevresel, ekonomik, sosyal, hukuki, politik vb. şartlara uygun olarak gerçekleştirmek ve bunu sürekli hale getirmek mecburiyetindedirler. Dolayısıyla değişen zaman ve şartlar doğrultusunda yenilenmenin, kendi faaliyetlerini devam ettirebilmesi, pazardaki konumunu koruyabilmesi için gerekli olduğunun farkında olan işletmelerde yenilik kavramı bir anlayış, yaklaşım, iş yapma şekli ve nihayetinde işletme kültürüne yansıyan bir faktör halini almaktadır.

Bu noktada çalışmamızın bir diğer konusunu oluşturan, örgütleri diğerlerinden ayıran, çalışanlar arasında paylaşılan ortak anlayış, değer, kural ve iş yapma biçimlerinden oluşan, çalışanları birbirine bağlayarak onları var olma amaçları doğrultusunda yönlendiren ve yol gösteren, örgüt içerisindeki bütünlük anlayışı olan örgüt kültürü kavramı karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü çalışanların birbirleri ile ve örgütle olan bağlarını güçlendiren bir unsur olduğu gibi işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken izleyeceği yolları, davranışları, önemli kararları almada yaklaşım biçimlerini belirlemede de en etkili faktörlerin başında gelmektedir.

Örgüt kültürü kuruluşlara bir kimlik duygusu verirken, örgütün efsaneleri, ritüelleri, inançları, anlamları, değerleri, normları ve dili ile “burada her şeyin nasıl yapıldığını” belirler. Bir kuruluşun kültürü, neyin iyi olduğunu ve geçmişte nelerin işe yaradığını kapsar. Ayrıca bu uygulamalar, bir kuruluşun uzun süreli çalışanları tarafından sorgulanmadan kabul edilebilir (O’Donnel ve Boyle, 2008: 5). Bir grup içerisinde yapısal istikrar meydana getiren (Schein, 2004: 14), olaylar karşısında örgütün kararlılığını ortaya koymasına yardımcı olan örgüt kültürü, örgütlerin başarılarını sürdürmede ve artırmada önemli derecede etkili olan ya da başarısızlıklarına neden olma özelliğine sahip olan önemli bir kavramdır. Çağın gereklerine uygun biçimde, işlerin nasıl yapılacağını belirleyen ve buna yönelik olarak çalışan davranışlarını yönlendirme konusunda örgütün yoluna ışık tutan kültür, örgüt için önemli ve öncelikli olan yenilik gibi kararların alınmasına olanak vermektedir.

Örgütlerin değişen çağda başarılı yeniliklere imza atmaları için katı kural ve kaidelerden, prosedürlerden, aşırı kontrol ve güce dayanan mekanik yapıların olumsuz etkilerinden kurtulmaları gerekmektedir. Bu bağlamda örgütler yenilik yapma yönünde çalışanları teşvik eden, girişimciliği destekleyen, insanları bu yönde geliştiren ve onlara cesaret veren, yenilik için esnek, güven verici, adil ve sosyal ortamlar hazırlayan örgütsel yapılara ihtiyaç duymaktadırlar. Bu bakımdan çalışanları bir bütün halinde yenilik yönünde harekete geçiren ve örgütler için hayati bir kavram olan örgüt kültürü, örgütler ve tepe yöneticiler adına oldukça mühim bir kavram olarak çalışmamızda yerini almaktadır.

Örgütlerin başarılı yenilikler yapması, bunu sürdürebilmesi, çalışanları ve bir bütün olarak işletmeyi harekete geçirebilmesi ise, gerekli bilgi, yetenek, davranış ve anlayıştaki

çalışanlara ve bu çalışanları ortak paydada birleştirecek, aynı amaç için yönlendirecek ve teşvik edecek yönetici ve stratejik düşünebilen liderlerin varlığına bağlıdır. Çünkü yenilik günümüzde işletmelerin çoğu için stratejik öneme sahiptir (Adair, 2013: 100). Stratejik liderler küresel ortamda örgütlerin geleceğinin belirlenmesinde aktif rol alan oldukça önemli görev ve sorumluklara sahip üst düzey karar alıcılardır. Başarılı stratejik liderler hayal kurma yeteneğine sahip, vizyoner ve değişimi öngörerek yeniliğe öncülük eden liderlerdir. Üstlendikleri görevler oldukça önemlidir ve işletmeler için kritik kararlar almaktan sorumludurlar. Bu yüzden yüksek risk ve önem taşıyan yenilik kararlarını almak ve bu süreci yönetmek, hem yerel hem de küresel pazarlarda başarılar elde etmek stratejik liderlerin sorumluluğundadır.

Ayrıca işletmelerin yerel pazarlarda da yaşamlarını devam ettirmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, ortalamanın üzerinde getiri elde etmek için yapılan çalışmalar, işletmelere uluslararası pazarlarda da rekabet gücü kazandırabilir. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetim yeteneğine sahip yöneticilere sahip olması ve şiddetli rekabet ortamında faaliyette bulunmaları işletmelerin rekabet gücü kazanmalarında olumlu etkide bulunabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 315). Stratejik liderler örgütteki stratejik konumlarından, sahip oldukları yetenek ve bilgilerinden, uzmanlıklarından ötürü çevresel değişimleri örgüt içinde bulunan diğer yetkililere göre daha iyi tahmin edebilme, daha net görebilme ve daha iyi yorumlama özelliklerine sahiptir.

Shelton'a göre stratejik liderler, değişim ve dönüşüm için önemli katalizör görevini üstlenirler. Bu liderler planlama, hazırlama ve yürütmeye uzun vadeli bir yaklaşımı takip ederek ve değişen politik, bütçesel ve teknik gerçekliklere göre sürekli bir düzenleme yaparak (Shelton, 2012: 33) örgütün çevreye ve etkisinde kaldığı iç ve dış güçlere karşı örgütsel uyumunu gerçekleştirirler. Günümüzde örgütler sürekli değişen şartlara uyum göstermek ve buna göre stratejilerini belirlemek zorundadırlar. Değişen koşullarla birlikte, işletmelerin kendilerini değiştirme ve geliştirme yoluna gitmeleri, vizyonlarını da hatırlayarak durumlara uygun stratejiler hazırlamaları, işletmelerin başarısını ve hayatta kalma şansını önemli düzeyde artırmaktadır. Bu durumda stratejik liderlerin sorumlulukları işletmenin başarısını doğrudan etkilerken bir bütün olarak işletmenin tamamının refahı için gerekli ve kritik önem taşımaktadır.

Stratejik liderler örgüt içerisinde vizyon yaratarak ve bunu diğerlerine benimseterek yönlendirme eğilimindedirler. Takipçilerini teşvik ederek, destekleyerek, ilham vererek, yaratıcılıklarını geliştirerek yenilik sürecine olumlu bir şekilde destek verirler. Örgütler için stratejik önem taşıyan yenilik süreçlerini etkileyen kararlar almak ve alınan bu kararları icraata geçirmek, bir başka yenilik kararı alıncaya dek sürecin etkin yönetimini sağlamak, stratejik liderlerin en temel görevidir. Yani stratejik liderler yenilik sürecininin yönetiminde sürecin en başından sonuna dek sorumludurlar. Ayrıca istikrar ve düzeni sürdürme, herkesin çıkarını düşünerek etik ilkeler dahilinde hareket etme, başkalarının tepkilerini kontrol edecek ve etkileyecek samimi davranışlar sergileme görevleri de olan stratejik liderler örgütün geleceğini etkileyen yenilik kararlarını almadaki bu kritik rolleri dolayısıyla örgütler için oldukça önemli bir konumda yer almaktadırlar.

Tüm bunlara ilaveten stratejik liderler, küresel değişimleri yakından takip ederek bunu takipçilerine aktarma görevi üstlenmektedirler. Ayrıca işletmelerin belirsizlik durumlarında ve risk almanın kaçınılmaz olduğu hallerde elde edeceği başarı, rakiplerinden daha önde olmaları için değişen koşullara uygun ve isabetli bir şekilde kararlar almalarından ve uygulamalarından geçmektedir. Bu noktada, değişimin esas olarak kabul edildiği günümüzde örgütlerin buna yönelik kültürel anlayışa sahip olmaları ve küreselleşmenin sonuçlarına uygun olarak değişime öncülük edecek olan önderlerin varlığı oldukça önemlidir.

Stratejik liderler ayrıca örgütün kişiliğini temsil eden kültürlerin oluşmasında ve değiştirilmesinde çalışmanın ileriki bölümlerinde de bahsedeceğimiz önemli görevler almaktadırlar. Stratejik liderler, stratejinin uygulanmasıyla ilgili kararlarda, örgütsel yapı ve ödül sistemleri hakkında önemli kararlarda, çalışanların yeni stratejiyi algılama ve tepki gösterme süreçlerinde de rol oynamaktadırlar. Takipçilerini yenilikçi kararlar alma yolunda teşvik etme, onlara ilham verme, yaratıcılıklarını geliştirme, güçlendirme gibi olumlu liderlik davranışlarını süreklilik haline getirerek örgüt kültürüne yerleştirir ve sonuçta yenilikçi bir örgüt kültürünün oluşumunu sağlayabilirler. Bu yüzden liderlerin sahip olduğu değerler, örgütün kültürel değerlerinin şekillenmesinde oldukça etkilidir. Burada önemli olan bir husus da örgütlerin faaliyette bulundukları toplumun değiştirilmesi mümkün olmayan, miras kabul edilebilecek kültürel değerlerine aykırı olmayacak tarzda kültürel değerlerin örgüt kültürüne yerleşmesini sağlamaktır. Stratejik liderler örgüt kültürünün şekillenmesini sağlayarak, çalışanların yeni stratejilerin

uygulanması için gerekli değişikliklere karşı verecekleri olumsuz tepkileri en aza indirebilmekte ve değişikliklerin benimsemesine yardımcı olabilmektedirler.

Bu çalışmada, örgüte ve çalışanlarına örgütsel amaçları gerçekleştirmede yol gösteren ve yenilik gibi önemli kararların alınmasında örgütün vizyonuna ulaşma yoluna ışıık tutan, örgütü rakiplerinden ayıran, sahip olduğu kimliğin temsilcisi niteliğindeki örgüt kültürü kavramı; örgütlerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmede, değişen çağa uyumlarını sağlayacak, rekabette üstünlük sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini, dolayısıyla geleceklerini önemli ölçüde etkileyecek olan yenilik yönetimi kavramı ve örgütün benliğinin oluşumunda en etkili rolü üstlenen ayrıca örgütün kritik kararlarından olan yenilik kararlarının etkin yönetimini kapsayan stratejik liderlik konuları bir arada ele alınmıştır. Çalışmada örgüt kültürünün yenilik yönetimini etkileyen oldukça önemli bir faktör olduğu varsayılarak bu ilişki üzerinde çalışmanın asıl amacı olan banka yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının aracı rolünün açıklanması amaçlanmıştır.

Bu amaçla ilk olarak örgütler için hayati önemi olan her üç konu teorik olarak ayrı ayrı ele alınmış daha sonra ise örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisi ve stratejik liderliğin bu etki üzerindeki aracı rolü incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler literatür taraması ile ulaşılan verilerle karşılaştırılmış ayrıca sonuçların Türk kültürüne uygunluğu tartışılmıştır. Çalışmanın hem stratejik liderliğin aracı değişken olarak ele alınarak literatürdeki boşluğu doldurması yönünden hem de milli kültürümüzün örgüt kültürüne etkilerini ortaya çıkarması bakımından literatüre katkı sağlayan bir araştırma niteliği taşıdığı düşünölmektedir.

II. ARAşTIRMANIN SORULARI

Bu tez çalışmasında “örgüt kültürü yenilik yönetimini etkilemekte midir? Örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerinde etkisinde stratejik liderliğin rolü var mıdır? soruları kapsamında stratejik liderliğin muhtemel aracı etkisi düşünölererek örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla ayrıca aşağıdaki sorulara cevap bulmaya çalışılmıştır.

1. Örgüt kültürü yenilik yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
2. Örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasında nasıl bir ilişki vardır?

3. Stratejik liderlik yenilik yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?
4. Örgüt kültürü ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkide stratejik liderliğin aracı bir rolü var mıdır?
5. Banka yöneticilerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kıdem, yönetim düzeyi gibi demografik değişkenleri ile örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik arasında ne gibi farklılıklar görülmektedir?

III. TEZİN YAPISI VE BÖLÜMLERİ

Örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolünü belirlemeyi amaçlayan bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci, ikinci ve üçüncü bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesini açıklayacak biçimde sırasıyla örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik kavramlarını ortaya koymak için literatür taraması yapılmış ve alan yazındaki yerleri açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde ise, örgüt kültürünün yenilik yönetimi ile olan ilişkisi ve bu ilişkide stratejik liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Banka yöneticileri üzerinde yapılan araştırmanın ele alındığı bu bölümde yapılan analizlere yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem seçimi, ölçüm aracının oluşturulması, veri toplama ve verilerin analizi konularına ilişkin açıklamalar yapılmıştır. Bölümün son kısmında ise verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve araştırma sonuçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Tez çalışmasının bu bölümünde kültür kavramı, örgüt kültürü kavramı, tanımı ve özellikleri, unsurları, örgüt kültürünü açıklamada kullanılan başlıca modeller ve bu modellerden uygulama bölümünde faydalanacağımız Wallach modeli, örgüt kültürünün fonksiyonları ve önemi, son olarak da örgüt kültürünün oluşturulması ve değiştirilmesi konuları ele alınmıştır.

1.1.1. Kültür Kavramı

Günlük yaşantımızda adına sık sık rastladığımız, kökeni Latince ekip biçmek veya toprağı işlemek anlamına gelen “cultura” sözcüğünden türeyen kültür kavramı, yaşam biçimlerinden, düşünce biçimlerine, inanç sistemlerine kadar geniş bir toplumsal alanı çok yakından biçimlendirmektedir (Yüksel, 2013: 28).

Kültür, insanı kuşatan ve insanın da içinde barındığı kültüre göre biçimlendiği bir unsurdur. Benzer şekilde insan da kültürü üretmekte ve etkilemektedir. Bu yönüyle kültür, hem sosyal davranışın oluşumunda etkili olan bir faktör hem de sosyal davranışın bir ürünü olarak şekil almaktadır. İnsanlar arası sosyal etkileşime bağlı olarak kültür oluşturulmakta, öğrenilmekte ve paylaşılmakta, aktarılmakta, sürdürülmekte ve yeniden üretilip yorumlanmaktadır. Kültürle ilgili tanımlar incelendiğinde ise bilişsel, sosyal, psikolojik, metafizik, teknolojik boyutlarından bahsedildiği görülmektedir (Şişman, 2014: 2-3). Bu açıdan literatürde kültüre yönelik yapılan tek bir tanımın varlığından söz etmek imkansızdır. Kavramı tek bir tanımla sınırlandırmak ise oldukça geniş bir alana hitap eden kavramı, eksik bir biçimde algılamamıza sebep olacaktır. Bu yüzden yıllardan beri bilim adamlarının araştırmalarına konu olan kültürün farklı tanımlarına yer vermek konuya geniş bir açıdan bakmamıza imkan verecektir.

1.1.1.1. Kültür Kavramının Tanımı

Farklı yazarlar tarafından çeşitli dallarda incelenen kültür kavramı Tylor'a (1870) göre, "bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve insanın toplumun bir üyesi olarak edindiği diğer yetenek ve alışkanlıklarından oluşan bir bütün" dır (Spencer-Oatey, 2012: 1). Kültürün insanın tekrarlayan ve sürekli ihtiyaçlarına göre gelişen ortak, az ya da çok standartlaşmış fikir, tutum ve alışkanlıklardan oluştuğu ifade edilebilir (Young, 1942: 35).

Kluckhohn (1951), kültürün düşünme, hissetme ve tepki verme şekillerinden, insan gruplarının ayırt edici başarılarından oluştuğunu belirtmiştir. Genellikle sembollerle elde edilen ve aktarılan kültürün temelinde ise, geleneksel fikirler ve onlara bağlı değerler bulunmaktadır. Hofstede'e (1991) göre kültür, bir grubun üyelerini diğerlerinden ayıran, zihinsel bir olgu, Bodley'e (1999) göre ise insanların ne düşündüğü, ne yaptığı ve ürettikleri materyallerin neler olduğuyla ilgilidir (Lebron, 2013: 126-127).

Bunlarla birlikte Winston, kültürün ilişkili davranış kalıplarıyla birlikte hem maddi hem de maddi olmayan özelliklerin toplamından oluştuğunu ifade etmekte, Linton ise kültürü, toplumun üyelerinin eğitim veya taklit yoluyla edindiklerini ifade etmiş ayrıca toplum üyelerinin birbirleriyle paylaştıkları fikirlerin, koşullandırılmış duygusal tepkilerin ve alışılmış davranış kalıplarının toplamından oluştuğunu savunmaktadır (Kroeber, Kluckhohn, Untereiner ve Meyer, 1952: 43). Benzer biçimde, Wicks'e (1958) göre kültür nesilden nesle aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşama biçimi olup, insanın insan tarafından tesis edilmiş ve yaratılmış olan maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çerçevesidir (Eroğlu, 2000: 104). Bu tanımlara göre toplumun maddi ve manevi kültür unsurları o toplumun yaşama şekillerinin, duygu, düşünce ve olaylar karşısında duruş ve anlayışlarının birer temsilcisi durumundadır.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi kültür, bir toplumun, toplumu oluşturan insan gruplarının veya bir amaç uğruna bir araya gelmiş insanların paylaştığı duygu ve düşünceler, değerler ve inançlar bütünüdür. Kültür, bir topluluğun yaşam şeklidir ve toplumu diğerlerinden ayıran, değiştirilmesi zor olan en önemli özelliktir.

Her toplumun sahip olduğu kültürel özellikleri ise birbirinden farklıdır. İnsanlar sahip oldukları kültürün özelliklerine göre hayatlarını devam ettirmekte ve bu özellikler

sayesinde davranışları anlam kazanmaktadır. Kültürel özellikler toplumdan topluma değişim gösterirken nesilden nesle aktarılmaktadır.

Fichter, kültürün özelliklerini aşağıdaki gibi özetlemiştir (Akt. Aktan ve Tutar, 2007: 5):

- Kültür, toplumları birbirinden ayırmaya yarayan işaret ve sembollerden oluşur,
- Kültür, toplumun değerlerini içerir ve onları yorumlar,
- Kültür, toplumsal dayanışmanın unsurlarını oluşturur,
- Kültür, bir toplumun gelişmesini sağlayan unsurlardan oluşur.

Şişman (2014: 13-14) ise, kültür tanımlarından, teori ve yaklaşımlarından yararlanarak kültür ile ilgili olarak aşağıdaki sonuçları aktarmaktadır:

- *Zihinsel açıdan kültür*, insanı hayvanlardan ayıran, öğrenilmiş alışkanlıklar ve düşüncelere bütünüdür.
- *Yapısal yönden kültür*, birbirleriyle ilişki görüşler, semboller ve davranışlar örüntüsüdür.
- *İşlevsel açıdan kültür*, insanın içinde yaşadığı çevreye uyum sağlamasında karşılaştığı problemleri çözme biçimidir.
- *Sembolik açıdan kültür*, paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- *Tarihsel açıdan kültür*, öncekiler tarafından gelecek kuşaklara aktarılan gelenek ya da sosyal mirastır.
- *Davranışsal açıdan kültür*, öğrenilen ve paylaşılan insan davranışlarının toplamıdır.
- *Normatif açıdan kültür*, insanların nasıl hareket etmesi gerektiğine ilişkin idealler, değerler ve kurallar toplamıdır.

Bunlarla birlikte White (1959), kültürün başlıca elemanlarını teknolojik unsurlar, sosyolojik unsurlar, duygusal ve estetik unsurlar, ideolojik unsurlar olmak üzere dört başlık altında sınıflandırmaktadır. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir (Akt. Eroğlu, 2000: 115):

- 1) *Teknolojik kültür unsurları*: Tabiatla mücadele araçları, mimari eserler, yönetsel organizasyon şekilleri gibi maddi, fiziki ve teknik değerlerle birlikte

ekonomik faaliyetler, üretim şekilleri, değişik aletlerin kullanımı gibi unsurlar kültürün teknolojik boyunu oluşturmaktadır.

- 2) *Sosyolojik kültür unsurları*: Toplum içinde bir arada yaşayan insanların kullandıkları dil, din, ahlak, hukuk, eğitim, örf ve adetler, çeşitli sosyal kurumlar, değer yargıları ve normlar kültürün sosyolojik unsurlarını oluşturmaktadır.
- 3) *Duygusal veya Estetik Kültür Unsurları*: Güzel sanatlar, folklor, dinlenme ve eğlence şekilleri, sinema, tiyatro, edebiyat gibi estetik değerler bu unsurların kapsamındadır.
- 4) *İdeolojik Kültür Unsurları*: Toplumdaki kişilerin ve sosyal grupların fikirleri, inançları, görüşleri, felsefeleri, ilke, zihniyet ve dünya görüşleri ile ilgili yönleri ise ideolojik kültür unsurlarını yansıtmaktadır.

1.1.1.2. Kültür Çeşitleri

Çalışmanın bu kısmında literatürde yer alan bazı kültür çeşitlerine yer vermenin faydalı olacağı düşüncesiyle, bu sınıflamalara aşağıdaki gibi kısaca değinmenin yerinde olacağı görüşündeyiz.

Maddi Kültür- Manevi kültür: Eroğlu'na göre maddi kültür, “insanların biyolojik ve fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yarayan unsurlar” iken manevi kültür ise “toplumların ruhsal ve psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olan kısım” (Eroğlu, 2000: 111). Buna göre maddi kültür, insanların kullandığı araç, gereç, teçhizat gibi maddi unsurlardan oluşmaktadır. Kültürün maddi boyutu gözle görülebilen, hissedilen ve kolayca fark edilebilen boyutudur. Örneğin, teknolojik devrimler yaratan ve çoğu yeniliğin öncüsü olan Japonların yemek yerken kullandıkları çubuklar, Japon halkına özgü olan bir maddi kültür simgesidir.

Toplum üyelerinin paylaştığı değerler, normlar, inançlar, tutum ve davranışlar ise manevi kültürü temsil etmektedir. Gelenek ve görenekler toplumun manevi kültür değerleri arasında yer almaktadır. Örneğin Japonların ömür boyu istihdam politikaları, toplum olarak insana verdikleri değeri göstermekte ve manevi kültürlerini yansıtan bir boyutu oluşturmaktadır.

Genel Kültür- Alt Kültür: Kültür sınıflamalarında yerini alan başka bir kültür sınıflamasıdır. Kanungo, kültürün sosyal sistemlerin nasıl değiştiğini anlamada önemli bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Çünkü kültür, bu sistemlerin norm ve değerlerini, sistemler içindeki ve sistemler arasındaki etkileşimlerde grup davranışlarını etkilemektedir. Yazar, “kültür” kavramının bir bütün olarak uluslar için kullanıldığını, “altkültür” kavramının ise örgüt, meslek veya aile seviyeleri için kullanıldığını belirtmektedir (Lebron, 2013: 127). Buna göre *genel kültür*, bir toplumun veya ülkenin, her sosyal grubunda ve her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim unsurlardan ibarettir (Eroğlu, 2000: 109). Yazara göre bir üst sistem olarak genel kültürler, çok sayıda alt ve yan sistemlerden oluşmaktadır. Alt kültürler, genel kültürün bazı hakim değerlerini kapsarken kendilerine özgü yaşama biçimleri, değerleri, davranış kalıpları gibi özellikleriyle de genel kültürden farklı olabilirler.

Karşı Kültür: Literatürde adına sıkça rastladığımız başka bir kültür çeşidi olmakla birlikte Werner’ e göre, toplum içerisinde genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kapsamlara verilen isimdir. Karşı kültürü benimseyenler, genel kültürü bilmekte fakat genel kültürün bazı unsurlarını ya da tamamını zayıflatmak, yıkmak istemektedirler (Eroğlu, 2000: 113). Yazara göre pop kültürü, arabesk kültürü gibi oluşumlar birer karşı kültür örneğidir ve genel kültürün müzik, eğlence gibi tarzlarını büyük ölçüde yıkmaya çalışmaktadır.

1.1.2. Örgüt Kültürü Kavramı

1.1.2.1. Örgüt Kültürünün Tanımı ve Özellikleri

Son yıllarda gittikçe artan değişimin hızı, belirsiz çevresel koşullar, rekabetin artan şiddeti ve firma sayısındaki olağanüstü artışlar gibi sebepler firma çalışanlarının ve yöneticilerinin örgüt kültürü konusuna karşı duydukları hassasiyeti ve verdikleri önemi artırmıştır. Örgütlerin bu zor koşullar altında tüm çalışanlarıyla başarıyla faaliyet göstermeleri, kendi ayakları üzerinde durabilmeleri sağlam, köklü, yerleşmiş, tüm çalışanlarca benimsenmiş ve uyum gösterilmiş olan örgüt kültürüne yüksek oranda bağlıdır.

İlk kez Peters ve Waterman tarafından Amerika’da, Pascale ve Athos tarafından ise Japonya’da incelenmiş olan örgüt kültürü kavramı Schein’a (1976) göre, “belli bir grup tarafından kendisinin, gerek çevreye uyum gerekse iç bütünleşmesi sırasında öğrendiği geçerliliği kanıtlanacak düzeyde olumlu sonuç vermiş olan ve bu nedenle yeni üyelere programları algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilen bir takım varsayımlardır” (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 120). Örgüt kültürünün tartışmasız en yaygın bilinen tanımlarından bir diğeri ve aynı zamanda Deal ve Kennedy tarafından uygulanan, Bowers’ın davranış odaklı felsefesine dayalı “burada bir şeyler yapma şeklimiz” felsefesidir. Kavramın bilinen başka bir tanımı ise Uttal’ın “davranış normları üretmek için örgütün yapı ve kontrol sistemleriyle etkileşimde olan paylaşılan değerler ve inançlardır” (Borys, 2012: 8).

Örgüt kültürü, bir kurumun çalışanlarının “burada işleri nasıl yaptığımız” soruna yönelik oluşan ortak anlayışıdır. İnançlar, değerler, normlar ve felsefeler işlerin nasıl işlendiğini belirlerken, arzu edilen davranış, konuşma, benlik sunumu ve "zorunluluk" standartlarını tanımlamaktadırlar (Wallach, 1983: 29). Quinn ve McGraft’a (1985) göre ise örgüt kültürü, “derinden yerleşmiş değerler olan toplumsal düzenleme ile ilgili kolektif bir inanç sistemi” dir (MacQuinn, 2019: 11).

Adair’e göre bir örgütün, grubun ya da bir görevin tipik davranışlarını tarif ederken kullanılan kültür kavramı, davranıştan daha geniş bir kavramdır. “Bir topluluğun ya da bir grubun ayırıcı geleneklerini, başarılarını, mamüllerini, bakışını, değerlerini ve inanışlarını ihtiva eder; bu bir hayat tarzıdır” (Adair, 2013: 194).

Black (2003), örgüt kültürünün, bir örgüt içerisindeki kişi ve gruplarca paylaşılan, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle ve örgüt dışındaki paydaşlarıyla olan etkileşimlerinin kontrolünü sağlayan değer ve normların özel bir birleşimi olduğunu ileri sürmüş, Danovan (2006) ise örgüt kültürünün dil, karar alma, semboller, hikayeler, efsaneler ve günlük çalışma uygulamalarıyla temsil edildiğini savunmuştur (Oparanma, 2010: 35).

Toplumlarda olduğu kadar örgütler açısından da büyük önem taşıyan kültür kavramı örgütlerin kimliğini temsil etmektedir. Örgütü çevreye en iyi tanıtan unsur, örgütün herkes tarafından kabul gören ve uygulanan kültürel özellikleridir. Örgütü diğerlerinden ayıran, iş yapma şeklini belirleyen, tüm çalışanlarca paylaşılan ortak ilkeler,

değerler, inançlar sistemi olan örgüt kültürü ayrıca, çalışanlara işi ifa ederken neyi nasıl yapacaklarına ilişkin olarak yol gösteren, yazılı olmayan bir klavuzdur. Tablo 1.1’ de literatürde örgüt kültürüne yönelik olarak yapılan tanımlar özet halinde gösterilmektedir.

Tablo 1.1. Örgüt Kültürü Tanımları

Paylaşılan değerler bütünü	(Peters ve Waterman, 1982)
Paylaşılan anlamlar bütünü	(Moore, 1985)
Bir davranış düzenleyicisi, örgütteki işlerin yapılış biçimi	(Deal ve Kennedy, 1982)
Örgüt çalışanları tarafından paylaşılan inanç ve değerler	(Sathe, 1983)
Örgüt çalışanları tarafından paylaşılan değer ve ideolojiler	(Arogyaswamy ve Byles, 1987)
Değer, norm ve ideolojileri iç anlamlar şebekesi	(Trice ve Beyer, 1984)
Herhangi bir yer, zaman ve grupta ortaklaşa paylaşılan anlamlar sistemi	(Pettigrew, 1979)
Örgüt üyelerince paylaşılan algılar, anlamlar, inanç ve değerler	(Simircic, 1985)
Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan inançlar ve beklenti örüntüleri	(Schwartz ve Davis, 1981)
Bir grubu birbirine bağlayan ve grupça paylaşılan normlar, tutumlar, beklentiler, inançlar, değerler, ideolojiler ve felsefeler	(Kilmann vd., 1988)
Paylaşılan değer, inanç, norm ve semboller sistemi	(Louis, 1981)
Sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren kavramlar bütünü	(Knights ve Willmott, 1987)
Normlar, inançlar, değerler ve anlamlı semboller bütünü	(Singh, 1990)
Paylaşılan anlam ve semboller sistemi	(Robbins, 1988)
Bir grubun üyeleri tarafından paylaşılan inanç, saygı ve değerler sistemi, grup yaşantısının öğrenilen sonuçları, herhangi bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal uyum sorunlarını çözmek amacıyla öğrenme yani sosyalleşme süreci içinde geliştirmiş olduğu saygılar örüntüsü	(Schein, 1984; 1985)

Kaynak: Şişman, 2014: 81’ den uyarlanmıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan tanımların çoğunluğunda örgüt kültürünün çalışanlarca paylaşılan ve örgütü rakiplerinden ayıran özellikler olduğu dikkat çekmektedir. Buna göre en genel haliyle örgüt kültürünü; örgüt çalışanlarını birbirine bağlayan bir bağ, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan normlar, inançlar, semboller, dil, inançlar, törenler ve ödüllerden oluşan, çalışanları bir arada bulunduran değerler bütünü, örgütü diğerlerinden ayıran bir kimlik, ayrıca iş yapma şekillerini belirleyen, örgütün geleceğini etkileyen, çalışanları hep birlikte davranışlara yönlendiren ve başarıya sevk eden anlayış ve sistemlerden oluşan yazılı olmayan kurallar bütünü olarak tanımlamak mümkündür.

İşcan ve Timuroğlu’na göre, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşan örgüt kültürü, maddi unsurlar ve hedeflerden ziyade manevi amaçlar ve moral

değerlerden oluşması nedeni ile her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121). Bu sebepten dolayı her örgütün kimliği yani kültürel özellikleri birbirinden farklı olmakla birlikte ve diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.

O'Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) kendi geliştirdikleri ve “Örgüt Kültürü Profili” olarak isimlendirdikleri bir araç kullanarak örgüt kültürünün yedi temel özelliğini belirlemişlerdir. Bu yedi temel özellik ise yenilik ve risk alma, istikrar, insana odaklılık, sonuç odaklılık, detaya odaklılık, takım odaklılık ve saldırganlıktır (Chatman ve Jehn, 1994: 525, O'Reilly vd., 1991: 58, Robbins ve Judge, 2015: 520). Bu özellikler özetle aşağıdaki gibi açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2015: 520):

- **Yenilik ve risk alma:** Çalışanların yenilik yapma ve risk almaya teşvik edilmelerinin derecesi,
- **İstikrar:** Örgütsel faaliyetlerin gelişmeden ziyade mevcut durumda sürdürülmesinin derecesi.
- **İnsana odaklılık:** Yönetimin kararlarını, yaratacağı sonuçların örgütte çalışanlar üzerindeki etkilerini göz önünde bulundurarak verme derecesi,
- **Sonuç odaklılık:** Yönetimin, amaçların gerçekleştirilmesinde kullanılan teknik ve süreçlerden ziyade sonuç ya da amaçlara odaklılığının derecesi,
- **Detaya odaklanma:** Çalışanların ayrıntılara dikkat etmeleri ve onları analiz etmelerini bekleme derecesi,
- **Takım odaklılık:** İş faaliyetlerinin bireylerden ziyade takımlara yönelik olarak organize edilme derecesi,
- **Saldırganlık:** Çalışanların saldırgan ve rekabetçi olma derecesi.

Hofstede vd. de (1990) kendi çalışmalarının sonucunda, örgüt kültürüne yönelik yedi özellik belirlemişlerdir. Bu özellikler ise şöyledir (Akt. Alvesson ve Sveningsson, 2008: 36):

- Kültür bütünseldir ve tek bir bireye indirgenemeyecek olguları ifade etmekte; daha büyük bir gruba oluşturan bireyleri içermektedir.
- Kültür geçmişle bağlantılı olarak ortaya çıkan bir olgudur, gelenekler ve adetler aracılığıyla aktarılmaktadır.
- Kültür durağandır ve değiştirilmesi zordur çünkü insanlar fikirlerine, değerlerine ve geleneklerine bağlı kalma eğilimindedirler.

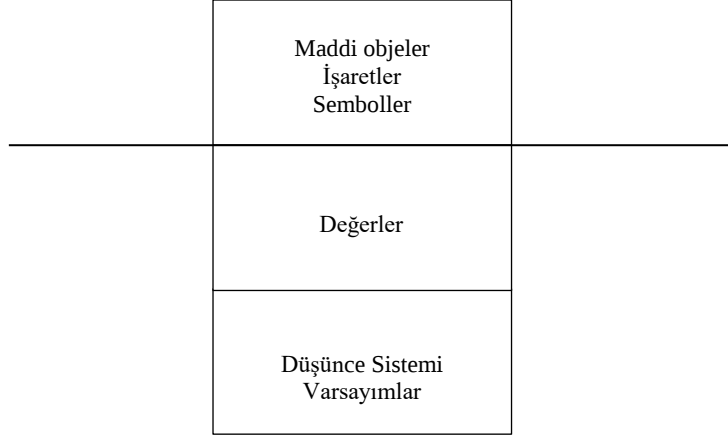
- Kültür sosyal bir olgudur; insan ürünüdür ve çeşitli gruplara mensup insanlar tarafından paylaşılır. Bu açıdan farklı gruplar farklı kültürler yaratırlar.
- Kültür yumuşak, belirsiz ve yakalanması zor bir kavramdır; nitelikseldir ve ölümü ve sınıflandırması kolay değildir.
- “Mit”, “ritüel”, “semboller” gibi terimler ve benzer antropolojik terimler kültürü karakterize etmek için yaygın olarak kullanılırlar.
- Kültür, bir örgütün somut, nesnel ve daha görünür bir parçası olmaktan ziyade düşünme biçimlerini, değerlerini ve fikirlerini ifade etmektedir.

1.1.2.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Her kültür genellikle benzersiz bir dil, semboller, kurallar ve etnosentrik duygular tarafından yansıtılır. Bir kuruluşun kültürü, değerli olan şey, baskın liderlik stilleri, dil ve semboller, prosedürler ve rutinler ile bir kuruluşu benzersiz kılan başarı tanımları ile yansıtılır (Cameron ve Quinn, 2006: 17). Buna göre her örgütün kendi kimliğini yansıtan ve kendini diğer kültürlerden farklı kılan, kendine ait iş yapma şekli yani kültürel özellikleri olduğunu söyleyebiliriz.

Schein (2004), şekil 1.1’de görüldüğü gibi örgüt kültürünün yüzeyde ve en üst alanda kültürel gösterge ve semboller, daha derinde norm ve değerler, en derinde ise inanç ve varsayımlar olmak üzere üç seviyede ortaya çıktığını ifade etmektedir (Schein, 2004: 26; Dinçer, 2007: 334;  lgen ve Mirze, 2010: 420).

Schein’a (1985) göre, işletmenin temelinde görülmeyen, fark edilemeyen ancak çalışanların olaylara bakış açılarını, duygu ve düşüncelerini etkileyen, düşünce sistemi, varsayımlar ve temel inançlar bulunmaktadır. İkinci düzeyde, temel inançlar, düşünce sistemi, varsayımlar üzerine kurulu, maddi anlamda görülmeyen fakat hissedilebilen amaç, standart ve sosyal ilkeler olarak nitelendirilen değerler bulunmaktadır ( lgen ve Mirze, 2010: 419). En  st yüzeyde ise, tamamen yabancı bir kültüre sahip bir grupta karşılaşıldığında görülen, duyulan ve hissedilen bütün olguların bulunduğu seviye vardır. Bu seviye görülebilen fiziksel yapı, dil, teknoloji ve ürünler, sanatsal yaratımlar, giyiniş şekli, anlatılan mit ve hikayeler, gözlemlenebilir ritüeller, törenler ve bunun gibi kültürel unsurların bulunduğu kültürel seviyedir. Kültürün bu seviyesinin gözlemlenmesi kolay fakat deşifre edilmesi oldukça zordur (Schein, 2004: 26).



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010: 419.

Şekil 1.1. Kurum Kültür Düzeyi

1.1.2.2.1. Temel Varsayımlar

Kişi veya grupların davranma, düşünme ve hissetme söyleyişlerinin referans çerçevesini oluşturan bilinç dışı düzeye itilmiş ilkelere. Örgütsel kültürün değer, inanç ve norm sistemine yönveren *temel varsayımlar*, bir kültürel biçim içinde başka seçeneklerle kıyaslama imkanı bırakmayacak derecede doğal kabul edilirler (Bozkurt, 1996. Akt. İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122). Bir örgütün üyelerinin kendilerini ve başkalarını algılama ve değerlendirme biçimi olan ve örgüt kültürünün özünü oluşturan varsayımlar (Schneider, 1988), Schein'a (1985) göre bir grubun üyelerine çeşitli durum ve ilişkileri algılama, hissetme, değerlendirme ve yargılamada temel algı dayanağını ve referans çevresini oluştururlar (Şişman, 2014: 85). Bu varsayımlar, değer ve inançların aksine tartışmaya açık olmamakla birlikte kültürün müzakere edilemez kısmını oluşturmaktadır (Schein, 2004: 16).

1.1.2.2.2. Temel Değerler

Bir örgütte çalışan davranışları sadece kurallar tarafından yönlendirilmez. Zaman içerisinde gelişen değerler ve inançlar çalışanlar tarafından birer davranış kodu olarak içselleştirilir. Bu durum örgütler açısından biraz zaman alsa da değer ve inançlar zaman içerisinde benimsenir ve örgüt için önemli kabul edilirler (Thokozani, 2017: 1). Eylemlerin çoğu, neyin iyi ya da neyin kötü olduğu algısıyla gerçekleştirilir. Bu algıyı sağlayan standartlar ise değer olarak isimlendirilirler. Kültürel değerler sadece çevreye

yönelik algımızı belirlemez, ayrıca etik ve ahlaki görüşümüze de yön verirler. Bunlarla beraber değer ve inanç kavramlarının aynı şey olmadığını ifade etmek gerekmektedir. *Değerler* iyilik ile ilgili soyut standartlar iken, *inanç* bir insanın kendisi için doğru ve yanlışın ne olduğuna karar verdiği spesifik ifadelerdir (Yüksel, 2013: 33). Temel değerler davranışı yönlendirebilecek içselleştirilmiş normatif inançlar olarak düşünülebilir. Bir sosyal birimin üyelerinin değerleri paylaşmasıyla, sosyal beklentilerin veya normların temelini oluşturabilirler (O'Reilly vd., 1991: 47).

Örgüt kültüründe değerlerin yaygınlığı ve önemi genel olarak, psikolojik kimlik oluşumu süreciyle ilişkilendirilmektedir. Bu süreç ise, çalışanlara anlam kazandıran ve bağ kurmalarını sağlayan sosyal kimliklerini kazandırmaktadır (Ashforth ve Mael, Akt. O' Reilly vd., 1991: 47).

1.1.2.2.3. Normlar

Değerler, çalışanların karar ve davranışlarının temelini oluştururken, normlar ise bu değerler üzerine kurulmuş, çalışanların nasıl hareket etmeleri ve davranmaları gerektiğini bildiren, yazılı olmayan kurallardır (Ülgen ve Mirze, 2010: 419). Değer ve geleneklerin somutlaşmış ve kurallara dönüşmüş hali ise *norm* olarak adlandırılır. Normlar toplumun geneli tarafından kabul edilmişlerdir. Yaptırımı olan davranış standartlarıdır. Bir kural uyulmadığı zaman herhangi bir yaptırım ile karşılaşılıyorsa ya da toplumda baskı ile karşılık buluyorsa norm halini almış demektir. Bu çeşit normlar resmi nitelikte değildir. Normların resmi biçimleri ise yasa, yönetmelik gibi kurallarla belirtilir (Yüksel, 2013: 33). Buradan da anlayacağımız üzere, örgütsel yaşamda tüm çalışanların yazılı olan veya olmayan tüm normlara uymaları zorunludur. Belirlenmiş normlara uymayanları ise bir takım ceza ve yaptırım uygulamaları beklemektedir.

1.1.2.2.4. Hikayeler

Derin bir geçmişe sahip, gerçek olaylara dayalı, örgüt üyelerince bilinen ve paylaşılan aynı zamanda da örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öyküler olan *hikayeler* kültürel değerleri hatırlatır. Hikayelerde örgüte ve yöneticiye bağlılığı artırıcı temel mesajlar vardır. Temel olarak, yöneticilerin hakkaniyet ilkesine bağlı kalarak çalışanlara nasıl yardım edildiği, çalışanların nasıl korunduğu ve

geleceklerini nasıl güvence altına aldıkları gibi meseleleri kapsamaktadır. Hikayelerin en önemlileri yönetim kademesiyle ilgili olanlardır. Örgüte olan bağlılığı artırmak amacıyla, üstün liderlik ve yöneticilik becerilerine sahip olan kişiler ile ilgili örgütsel hikayeler oluşturularak çalışanlara aktarılmaktadır (Salih Güney, 2007: 206).

1.1.2.2.5. Semboller ve Dil

Semboller, özel anlamları olan obje, olay ve hareketlerdir. Firmaların logoları, bayrakları ve ticari unvanları akılda kalabilecek, hatırlanması kolay olan sembollerdir. Mesela, Mercedes'in üç köşeli yıldız logosu, kaliteyle eş anlamlı bir sembol olup akılda kalan bir semboldür (Özkalp ve Kirel, 2011: 189).

Dil ise, çalışanlar arasında duygu ve düşünce aktarımını gerçekleştiren bir unsurdur. Çalışanlar arasında çatışmaları çözen, anlaşmaları sağlayan, birlik ve bütünlüğe yol açan temel araçtır. Dil olmadan anlaşabilmek çok zor, düşünce ve duyguların aktarımı ise neredeyse imkansızdır. Her toplumun kendine özgü bir dili olduğu gibi her toplumunda kendini tanımlayan bir dili olmalıdır.

1.1.2.2.6. Seremoniler

Seremoniler özel olaylar olmakla birlikte, bu özel olay sırasında iş görenler örgütsel kültürün bir parçası olan kahramanlara, mitlere ve sembollere ait kutlamalar yaparlar (Deal ve Kennedy, 1982. Akt. Özkalp ve Kirel, 2011: 185). Seremoniler sayesinde yüksek performanslı çalışanlar ödüllendirilerek diğer çalışanlara örnek gösterilirler (Salih Güney, 2007: 204). Örneğin, T. İş Bankası'nın belirli bir yıla erişerek bankaya başarılı bir şekilde hizmet vermiş çalışanlarına kol saati hediye etmesi bu kutlamaların en güzel örneklerinden birini teşkil etmektedir.

1.1.2.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan literatür taramasında, konu ile ilgili olan sınıflandırmaların nicelik bakımından oldukça fazla olduklarını ve bu çalışmaların örgütsel kültürün çeşitli boyutlarını ve özelliklerini belirlediklerini ifade edebiliriz.

Örgüt kültürü literatürünün detaylı incelemelerini Cameron ve Ettington (1988), Martin (1992), Trice ve Beyer (1993), Beyer ve Cameron (1997) eserlerinde bulmak mümkündür. Örgüt kültürünün boyutlarının çeşitliliğini göstermek için bazı çalışmalardan bahsetmek gerekirse örneğin Sathe (1983), Schein (1984), Kotter ve Heskett (1992), kültürel boyutlar olarak kültürel güç ve uyumu tartışanlar arasındadır. Alpert ve Whetten (1985) kültürü incelerken holografik ve idiografik boyutu eleştirel olarak tanımlamışlar, Arnold ve Capella (1985) güçlü-zayıf ve iç-dış odak boyutu önermişlerdir. Deal ve Kennedy (1983) geribildirim hızına (yüksek hızdan düşük hıza) ve risk derecesi boyutuna (yüksek riskten düşük riske) dayalı bir boyut önermişlerdir. Ernst (1985) çalışan uyumunu (katılımcı ve katılımcı olmayan) ve çevreye tepkiyi (reaktif ve proaktif) temel kültür boyutları olarak tartışmıştır. Gordon (1985) ise çalışmasında, açıklık ve yön, örgütsel erişim, entegrasyon, üst yönetim teması, bireysel inisiyatifin teşviki, uyuşmazlık çözümü, performans açıklığı, performans vurgusu, eylem yönelimi, tazminat ve insan kaynakları gelişimi olmak üzere kültürün on bir boyutunu belirlemiştir. Önemli kültür çalışmaları arasında yer alan Hofstede (1980) ise çalışmasında güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik ve maskülen özellikler üzerine odaklanmıştır. Kets de Vries ve Miller (1986) paranoid, kaçınma, karizmatik, bürokratik ve politik boyutlar da dahil olmak üzere kültürün işlevsiz boyutlarını, Martin (1992) ise kültürel entegrasyon ve fikir birliği, farklılaşma ve çatışma, parçalanma ve belirsizlik boyutlarını önermiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 31).

Parsons örgüt kültürü modelinde, teknik, ekonomik, sosyal, psikolojik, politik, estetik, ahlaki ve dini değerlerden bahsetmiş, Killmann ise bürokratik ve yenilikçi kültür boyutlarını incelemiştir. Quinn ve Cameron, oluşturdukları “rekabetçi değerler” modelinde klan, adhokrasi, hiyerarşi ve piyasa kültürü ayrımını yapmış, Byars, çalışanların işe katılımına yönelik etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür özelliklerine göre bir sınıflandırmada bulunmuştur. Ayrıca Deal ve Kennedy’in sert erkek-maço kültürü, çok çalış-sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü sınıflandırması, Miles ve Snow’un koruyucu, geliştirici, analizci ve tepki verici kültür tipleri, Ouchi’nin Z kültürü modeli, Peters ve Watermann Mükemmellik modeli de örgüt kültürü sınıflamalarında yer alan sınıflandırmalar arasında yerlerini almışlardır (Eren, 2007: 142-166).

Tez çalışmasının bu kısmında, örgüt kültürü sınıflandırmalarının önde gelenleri Harrison ve Charles Handy'nin güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü sınıflaması; Diana Phesey'in rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü sınıflandırması; Quinn ve McGrath'ın rasyonel kültür, gelişmeci kültür, uzlaşmacı kültür, hiyerarşik kültür sınıflaması modeli, Cameron ve Quinn'in girişimci kültür, işbirliğine dayalı kültür, yapılaşmış kültür ve pazar kültürü sınıflaması (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 122-123) ve çalışmamıza konu olan Wallach'ın (1983) yenilikçi kültür, destekleyici kültür ve bürokratik kültür sınıflaması incelenmiştir.

1.1.2.3.1. Harrison ve Charles Handy Modeli

Literatürde en çok rastlanılan modellerden biri olan Harrison ve Handy kültür modeline göre örgüt kültürü güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

Handy, örgüt kültürü sınıflamasında ele aldığı kültürleri Yunan mitolojisindeki tanrıların isimleriyle ifade etmiştir (Salih Güney, 2007: 217). Bu boyutlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

- 1- **Güç Kültürü (Zeus):** Hiyerarşinin ön planda olduğu ve gücün örgütlerde belirli kişi ya da kişilerde toplandığı, güç, statü, itaat ve denetim gibi kavramların ön planda olduğu örgüt kültürü tipidir. Bu kültüre göre merkezi roldeki kişilerin örgütten ayrılmaları örgütte çöküntüye sebep olabilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerde hakim olan bu kültür tipinde tüm uygulama ve işlemler merkezi otoritenin bilgi ve izni dahilinde gerçekleşirken, değişen çevresel şartlara uyum diğer kültür tiplerine göre daha hızlıdır (Bakan vd. 2004. Akt. Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Karizmatik ve otokratik kurucuların hakim olduğu (Schein, 2010: 166) ve merkezden kuruluşun geri kalanına bir ağ gibi yayılmış kontrolü ifade eden güç kültürleri genellikle mülk, ticaret ve finans şirketleri gibi kuruluşlarda bulunmaktadır. Güç kültürünü benimseyen örgütlerde, kurallar ve bürokrasiler minimumda tutulurken, bu örgütler aynı zamanda politiktir, kararlar bürokratik veya rasyonel temelden ziyade ikna üzerine alınmaktadır (Handy, 1993. Akt. Cacciattolo, 2014: 3).

- 2- **Rol (Apollo) Kültürü:** Hiyerarşi ve otoritenin ön planda olduğu ve diğer kültür tiplerine göre daha formel ve daha katı olan, rollerin, iş tanımlarının, kuralların ve yapılması gerekenlerin önceden planlandığı kültür modelidir. Örgütte birimler arası çalışmalar, yetki tanımları ve rol tanımları bürokrasi ile yürütülürken, çalışanlar ne yapması gerektiğini bilmekte ve sadece tanımlanan işleri gerçekleştirmektedirler. Genel olarak tipik kamu kurumlarında hakim olan kültür tipidir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

Handy (1995), bu kültürel yapının hakim olduğu örgütlerde kesin olarak belirlenmiş rollerin yerine getirilmesinin işletme çalışanlarından daha önemli olduğunu ve örgütün iş akışını belirleyen rollerin gruplandırılarak belirli kurallar zinciri ve işlemler dizisi ile birbirlerine bağlandığını ifade etmiştir. Her şeyin mantık çerçevesinde yapılması gerektiğini ileri süren bu yaklaşımda çalışanın kişisel gücünden ziyade uzmanlık gücü daha çok kullanılır (Salih Güney, 2007: 217-218).

- 3- **Görev (Athena) Kültürü:** Görev kültürü iş odaklıdır ve bireylerin ekip olarak çalıştığı kültür çeşididir. Güç sadece uzmanlıktan elde edilirken sadece gerektiğinde kullanılmaktadır. İşin yapılmasına vurgu yapan bu kültür tipinde, uygun kaynaklar, doğru çalışanlarla kullanılmalıdır. Orta ve ilk seviyedeki yöneticilerin çalışmayı en çok sevdiği kültür tipidir (Handy 1993. Akt. Cacciattolo, 2014: 3). Ayrıca Handy (1981), bu kültür sınıflamasında dikkatlerin yeteneklere yöneltildiğini ve dolayısıyla da görevlerin en iyi şekilde yapılmasının doğru insanların doğru yerlerde çalışmasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Sonuç odaklı bir sınıflandırmadır, dolayısıyla yaratıcılık, rekabet ve hız gerekmektedir. Az sayıda yapılan günlük kontroller, kültürel normları çiğnemen, prosedürler ve çalışma yöntemleri ile gerçekleştirilmektedir (Özdevecioğlu ve Çelik, 2009: 100).

- 4- **Birey (Dionysus) Kültürü:** Bu kültür, *örgütler bireyler içindir* anlayışına dayalı olarak oluşturulan örgütlerde hakim olan örgüt tipidir. Görev kültürünün tersine öncelikler bireysel amaç ve çıkarlara verilmektedir. Görev merkezli örgütlerde bireyler, örgüt ve örgütsel amaçlar için bir araç iken, birey merkezli örgütlerde ise örgütler, bireyler ve bireysel amaçların gerçekleştirilmesi için birer araç kabul edilmektedir (Uzkurt ve Şen, 2012: 29).

Handy'e (1995) göre daha çok profesyoneller tarafından kabul edilen birey kültürünün hakim olduğu örgütsel yapılarda herkes kendi işini yapmakta ve kimse kimsenin işine karışmamaktadır. Avukatlık büroları, danışmanlık firmaları, sivil toplum örgütleri bu örgüt türüne örnek gösterilebilir (Salih Güney, 2007: 219).

1.1.2.3.2. Diana Pheysey Modeli

Pheysey'in (1993) örgüt kültürü modeli de Harrison ve Handy'nin kültür sınıflamalarından yararlanılarak oluşturulmuş rol kültürü, başarı kültürü, güç kültürü ve destek kültürü olmak üzere dört gruptan oluşan kültür modelidir. Bunlar kısaca aşağıdaki gibi incelenmiştir (Pheysey, 1993: 15):

- 1- **Rol Kültürü:** Bu kültür türünü benimsemiş örgütler piramit şeklindedir; üst düzey yöneticilerin altında alt düzey yöneticiler ve onların altında ise büro personeli ve görev yapan işçiler bulunmaktadır. Piramitteki katmanın yüksekliği arttıkça çalışan sayısı o kadar azalmaktadır. Ayrıca hiyerarşik yapıda farklı işleri yapan bölümlere ayrılmış departmanlar da vardır. Bu kültür, beklentilere uyumu vurgulayan kültür çeşididir. Bu kültüre sahip işletmelerin kullanıldığı "rol" kelimesi, örgütteki her pozisyonun çalışanlarının nasıl davranması gerektiğini ifade etmektedir. Çalışan davranışını yönetmek için genellikle iş tanımları, kurallar ve prosedürler ile ücretin düzeltilmesine yönelik açıkça belirtilmiş ilkeler vardır. Devlet dairelerinde ve büyük ölçekli işletmelerde yaygın olan kültür, bu kültür çeşidine örnek olarak gösterilebilir (Pheysey, 1993: 16). Harrison'a (1972) göre, rol oryantasyonu iş görenlerin göreceli olarak basit, açıkça tanımlanmış, sınırlı ve ölçülebilir görevlere sahip olduklarında, en etkili ve verimli çalıştıklarını varsaymaktadır. Yani rol ve prosedürlerin netliği ve kesinliği, örgütte her şeyin olması gerektiği gibi olmasına zemin hazırlamaktadır (Pheysey, 1993: 16-17).
- 2- **Başarı Kültürü:** Bu kültür türünde insanlar, kurallara uymaktan ziyade yapılacak olan işe ve onu başarmaya odaklanırken, kişisel çıkarları karşılığında işin kendisiyle ilgilenmektedirler. Bu kültüre sahip örgütlerin "kendi sorunlarını çözmeye çalışan motive olmuş insanların etkileşiminin sonucu" olduğu ifade edilebilir. Küçük danışmanlık firmaları ve araştırma enstitüleri başarı kültürüne örnek olarak gösterilebilir (Pheysey, 1993: 17). Harrison (1972) başarıya yönelik örgütün, insanların tatmin edici görevlerde çalışmaktan hoşlandıklarını farz

ederek, yüksek düzeyde enerji ve zaman gerektirdiğini belirtmektedir (Pheysey, 1993: 17).

- 3- **Güç Kültürü:** Bu kültür çeşidi, gücün sadece bir kişinin ya da merkezin elinde bulunduğu, karar verme ve denetimin merkezde toplandığı kültürdür ve genellikle küçük girişimci örgütlerde bulunmaktadır. Handy (1993) güç kültürünü “örümcek ağı” na benzetmekte ve kültürün ağın merkezinde bulunan örümceğe bağlı olduğunu belirterek merkezde bulunan bu gücün ağ aracılığıyla merkezden dışa doğru yayılım gösterdiğini fakat ağ büyüdükçe iletişimde kopmalar ve merkezi otoritede zayıflamalar olabileceğine vurgu yapmakta, Cartwright ve Baron (2002) ise merkezi karar verebilme özelliği ile hızlı reaksiyon gösterebilme özelliğine sahip olan örgütlerdeki kültürü tipinin güç kültürü olduğuna değinmektedir (Solmaz ve Çolakoğlu, 2009: 107).

Harrison (1972), güç örgütlerinde liderliğin güç, adalet ve yardımseverlik üzerine kurulu olduğunu ifade etmektedir. Böyle kültürlerde liderlerin hem güçlü olması hem de her şeyi bilmesi beklenmekte, astların ise uyumlu ve istekli olmaları gerekmektedir. En kötüsü ise, güç örgütünün korkuya dayanarak bir kurala yöneltmesidir (Pheysey, 1993: 17). Pheysey, bu tarz örgütlere örnek olarak mafya örgütlerinin gösterilebileceğini fakat mafya örgütlerinin bağlılığı korumak için zor kullanan suç örgütleri olduğunu ifade etmiştir (Pheysey, 1993: 17). Yazar, güç kültürlerinin bu tarz kaba bir güce dayanmayacağını ya da suç faaliyetlerine girmeyeceğinin de altını çizmektedir.

- 4- **Destek Kültürü:** Harrison’a (1972) göre, destek odaklı örgütler üyelerine ilişkilerden kaynaklanan ortaklık, aidiyet ve bağ kurma gibi memnun edici unsurları sağlamaktadır. İnsanların kendilerini gerçekten üyesi olarak hissettikleri ve kişisel bir menfaate sahip olduklarına inandıkları bir gruba veya örgüte bağlılık duygusu gelişmektedir (Pheysey, 1993: 18).

Kuralların kişisel tercihler doğrultusunda belirlendiği bu örgüt türünde karar vermede konsensus tarzı tercih edilirken, genellikle kişilerden amaç ve değerleri ile uyuşmayan şeyler yapmaları beklenmemektedir. Bu örgüt türüne örnek olarak, araştırma ve geliştirme için bir araya gelmiş küçük profesyonel gruplar verilebilir (Harrison, 1972. Akt. Solmaz ve Çolakoğlu, 2019: 107-108).

1.1.2.3.3. Quinn ve McGrath Modeli

Quinn ve McGrath (1985), örgüt kültürünü rasyonel, gelişmeci, uzlaşmacı ve hiyerarşik kültür olmak üzere aşağıdaki gibi dört boyutta incelemişlerdir (Aguinis ve Henle, 2003: 370).

- 1- **Rasyonel Kültür:** Rasyonel kültür, rasyonel planlama, hedef belirleme ve başarı yönelimi ile sonuçlanan dış ve kontrol yönelimlerinin kombinasyonunu ifade etmektedir (Aguinis ve Henle, 2003 :370). Amaçların belirginliği, amaçlar üzerine yoğunlaşma ve mantıksal yargılamanın hakim olduğu rasyonel kültürde performans ölçütleri, verimlilik ve etkililiktir. Gücün temeli ise yeterliliklerdir. Amaç merkezli, direktif liderlik stili söz konusudur (Şişman, 2014: 144).
- 2- **Gelişmeci Kültür:** Gelişmekte olan kültür dış ortamda yeni bilgi arayışı, yenilikçilik, yaratıcılık, değişme açıklıkları, risk alma ve belirsizlik toleransı ile işaretlenmiş dışsal ve esnek bir yönelimi temsil etmektedir (Aguinis ve Henle, 2003: 370). Performans ölçütleri dışsal destek, gelişme ve kaynak sağlamadır. Bu kültür çeşidinde gücün kaynağını değerler oluştururken ayrıca risk merkezli, yenilikçi liderlik stili hakimdir (Şişman, 2014: 144).
- 3- **Uzlaşmacı Kültür:** Grup kültürü, grup tutarlılığı, katılım, işbirliği, bireysel büyüme, açık iletişim ve örgütsel bağlılık ile karakterize edilen iç ve esnek bir yönetime sahiptir (Aguinis ve Henle, 2003: 370). Bu kültür türünde amaç grubun birlikteliğini ve sürekliliğini sağlamak, performans ölçütü ise grubun morali, uyumu, kaynaşması gibi unsurlardır. Liderlik stili ise, destekleyici ve ilgili liderlik stilidir (Şişman, 2014: 144).
- 4- **Hiyerarşik Kültür:** Hiyerarşik kültür, iç ve kontrol yönelimlerinin bir kombinasyonunu temsil etmekte ve rasyonel, otoriteye saygı, açıkça tanımlanmış kural ve prosedürler, istikrar, formalite ve güvenlik üzerine odaklanmaktadır (Aguinis ve Henle, 2003: 370). Şişman'a göre gücün kaynağı ise teknik bilgidir. Yazara göre, bu kültür türünde performans ölçütleri, istikrar ve kontroldür ayrıca belgeleme, hesaplama, tahmin ve değerlendirme önemlidir. Liderlik tarzı ise koruyucu ve muhafazakar tarz liderliktir (Şişman, 2014: 144).

1.1.2.3.4. Cameron ve Quinn Modeli

Örgütsel başarı ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri inceleyen Cameron ve Quinn “Rekabetçi Değerler” adını verdikleri modelde adokrasi, klan, hiyerarşi ve piyasa kültürü adı altında dört kültür tipi tanımlamışlardır. Bunlar özetle şöyledir (Eren, 2007: 147-150).

- 1- **Girişimci Kültür (Adokrasi):** Bu kültür tipi dinamik, girişimci ve yaratıcı bir işyeri ile nitelendirilmektedir. Çalışanlar risk almayı severler. Etkili liderlik vizyoner, yenilikçi ve risk odaklıdır. Böyle örgütler, deneme ve yeniliğe bağlıdır. Yeni bilgi, ürün ve hizmetlerin öncüsü olmak, değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla başa çıkma önemlidir. Kuruluşun uzun vadede amacı hızlı büyüme ve yeni kaynaklar edinme üzerinedir. Bu tarz örgütler başarıyı, benzersiz ve orjinal ürün ve hizmetler üretmek olarak görmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 45). Bunlarla birlikte örgüt niteliği ve yönelimi, girişimciliğe, yaratıcılığa ve uyum sağlamaya dönük olan bu kültür tipinde esneklik ve tolerans gerekli olan niteliklerdir. Başarı ve etkinlik için yeni pazarlar bulma, yeni alanlara doğru genişleme oldukça önemlidir (Eren, 2007: 150).
- 2- **İşbirliğine Dayalı Kültür (Klan):** Bu kültürel yapıya klan adının verilmesinin nedeni, bu tip örgütlerin aile tipi örgütler olmasından kaynaklanmaktadır (Can ve Aşan, 2006. Akt. Uzkurt ve Şen, 2012: 30). Çevrenin en iyi ekip çalışması ve çalışan gelişimi yoluyla yönetilebileceği, müşterilerin en iyi ortak olarak düşünüldüğü klan kültüründe örgüt insancıl bir çalışma ortamı geliştirme çabasıdır. Yönetimin temel görevi çalışanları güçlendirmek ve katılımlarını, uyumlarını, bağlılıklarını kolaylaştırmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 41). Ayrıca klan kültürü, birleştiriciliğin, katılımcılığın, takım çalışmasının yanı sıra, aile bilincinin hakim olduğu kültür ve liderlik stili ebeveyn rolünde liderliktir. Sadakat, kişiler arası bağlılık, geleneklere sahip çıkma ve geliştirme ve insan kaynaklarını geliştirmeye dayanmakta ve bu değerler pazar payı ya da finansal kazançlardan daha üstün sayılmaktadır (Eren, 2007: 149).
- 3- **Yapılaşmış Kültür (Hiyerarşi):** Bu kültür tipinde ise, düzen, kurallar, düzenlemeler ve tekdüzelik, üstün tutulan değerler arasında yer almakta ve örgütsel faaliyetlerin tümünde gözetim, değerlendirme ve yönlendirme gerekmektedir. İş etkinliğini ölçme ise, açıkça belirlenmiş olan hedeflere ulaşma

düzeyi hesap edilerek belirlenebilir (Eren, 2007: 150). Bu forma uygun örgüt kültürü, resmi ve yapılandırılmış bir çalışma yeri ile nitelendirilmektedir. Prosedürler insanların ne yapacağını yönetirken etkili liderler ise iyi koordinatörler ve organizatörlerdir. Sorunsuz çalışan bir organizasyonun sürdürülmesi önemlidir. Bu kültür tipine dahil olan örgütler uzun vadede istikrar, öngörülebilirlik ve verimlilik üzerine odaklanmakta, resmi kurallar ve politikalar ise organizasyonu bir arada tutmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006: 38).

- 4- **Pazar Kültürü (Piyasa):** Örgütün temel yönelimi rekabet ve amaca ulaşma olan bu kültür türünde, faaliyetler piyasa mekanizmaları tarafından yönlendirilmektedir (Eren, 2007: 148). Örgütlerin rekabetçi konumunu artırma, pazar payını artırma, pazar liderliği ve üretimde daha yüksek hedeflere ulaşma en önemli konular arasındadır. Bu tür örgütleri bir arada tutan faktör kazanma duygusudur ve yönetim verimliliğe, başarıya, hedeflere ve üretkenliğe odaklanmaktadır. Liderleri zorlayıcıdır (Cameron ve Quinn, 2006: 40). Yazarlara göre, dış çevre iyi değil muhalif kabul edilir. Tüketiciler ise seçicidir ve değerlerle ilgilenmektedirler. Agresif bir stratejinin üretkenlik ve karlılığa yol açtığı varsayılmaktadır. Bu kültür türü, sonuç odaklıdır. Uzun vadede, rekabetçi eylemler ve esnek hedeflere ulaşmak amaçlanmaktadır.

1.1.2.3.5. Wallach Modeli

Wallach (1983), örgüt kültürünü bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere üç boyutta incelemiştir (Wallach, 1983: 32) Bu boyutları aşağıdaki gibi incelemek mümkündür:

1.1.2.3.5.1. Bürokratik Kültür

Bürokratik kültürler hiyerarşik yapıdadır. Bölümlere ayrılmış, çalışanların sorumluluklarının ve yetkilerinin ise net bir şekilde belirlenmiş olduğu örgüt yapısı hakimdir. Genellikle kontrol ve güce dayanan bu kültürlerde işler sistematik bir biçimde organize edilmiştir. Bu kültüre sahip işletmeler istikrarlı olmalarının yanı sıra dikkatli ve genellikle olgun yapıya sahip işletmeler olmakla birlikte, iyi eğitilmiş personele sahip olup sistemli bir şekilde, verimli ve prosedürlerle çalışmaktadırlar. Ayrıca bürokrasinin

hakim olduğu örgütlerin güç odaklı, temkinli, yerleşik, sağlam, düzenli, prosedürel yapıda olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu kültürün, istikrarlı bir pazarda, büyük bir pazar payına sahip örgütler için uygun olduğu söylenebilir. Güçlü bir bürokratik kültür, yaratıcı veya hırslı insanların çalıştırılması için uygun bir yapı değildir (Wallach, 1983: 32).

1.1.2.3.5.2. Yenilikçi Kültür

Wallach'a (1983) göre yenilikçi kültürler heyecan verici ve dinamik özelliklere sahip kültürlerdir. Bu kültür tipine sahip örgütler, girişimci ve hırslı insanların gelişmesine uygun yapıdadır ve meydan okumayı seven, risk alabilen, yaratıcı özelliklere sahip örgütlerdir. Yenilikçi bir örgütte çalışmaya uygun olan bireyler ise zorlu, teşvik edici, yaratıcı, sonuç odaklı ve risk almaya eğilimli, girişimci özelliğe sahip kişilerdir (Wallach, 1983: 33).

Wallach'ın sınıflandırmasında yenilikçi kültür; gelişmeye, risk almaya, yeni fikirlere açık olmaya, yeni rekabet koşullarına uyum sağlamaya ve büyümeye önem veren değerler bütününden oluşan kültür tipidir. Değişim, girişimcilik, heyecan ve dinamizm gibi değerleri içerisinde barındırmaktadır. Yenilikçi kültür tipine sahip olan işletmelerin yöneticileri yeni ürünler üretme, yeni pazarlara girme ve risk alma eğilimindedirler. Bu örgütlerde âdem-i merkeziyetçi yapı görülür (Williams, vd., 1993. Akt. Gün ve Derin, 2017: 354).

Yenilikçi örgüt kültürünün hakim olduğu örgütler, genellikle müşteri odaklı, değer dürtülü ve stratejik yönetim anlayışına sahip olan örgütlerdir. Bu tip örgütler, işletme stratejilerini çalışanlar, müşteriler, partnerler, satıcılar, tedarikçiler ve danışmanlar aracılığıyla geliştirmeye çalışmaktadırlar. Daha iyi rekabet edebilmek amacıyla ihtiyaç duydukları şey için kıyaslama yaparak pazar trendlerini yeniden incelemekte ve belirlemektedirler (Stanleigh, 2008. Akt. Akyürek, Toygar ve Şener, 2013: 57).

1.1.2.3.5.3. Destekleyici Kültür

Destekleyici kültürlerde insanlar dost canlısı, adil ve birbirlerine yardımcıdır. Böyle örgüt ortamları geniş bir aile gibi açık ve uyumlu ortamlar olmakla birlikte güven verici, adil, sosyal, cesaretlendirici, açık, ilişki odaklı ve işbirlikçi özelliklerine sahip

olmalarından dolayı destekleyici bir yapıya sahiptir (Wallach, 1983: 33). Destekleyici kültürlerde özellikle liderlerin ve çalışanların birbirlerine güvendiği bir örgüt ortamı mevcuttur. Böyle bir ortam ise çift yönlü iletişimin ve olumlu geri bildirimin olduğu, çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı sorumluluklarını bildikleri bir ortam olmakla birlikte yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu olarak gördükleri bir örgüt ortamıdır (Leibowitz vd., 1986. Akt. Gün ve Derin, 2007: 355-356).

1.1.2.4. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Önemi

Günümüz başarılı örgütlerinin rakiplere göre farklılık arz eden ve onları rakiplerinden ayıran, kendi özelliklerini yansıtan ve kendilerini çevrelerine en iyi tanıtan birer örgüt kültürüne sahip olduğunu söylemek mümkündür. Cameron ve Quinn, bugün tanıdığımız en başarılı firmalar olan Coca-Cola, Disney, General Electric, Intel, McDonald's, Microsoft, Rubbermaid, Sony ve Toyota gibi büyük firmalardan küçük girişimci olanlarına kadar her lider firmanın, çalışanları tarafından açıkça tanımlanabilen ayırt edici bir kültür geliştirdiğini ifade etmişlerdir (Cameron ve Quinn, 2006: 4).

Cameron ve Quinn'e göre, başarılı örgütlerin uzun süren başarıları, firma değerleri, kişisel inançlar ve vizyonlar gibi unsurlarla yakından ilişkilidir ve bu ilişki firmalar için çok önemli faktörler olan piyasa değerleri, rekabetçi konumları ve kaynak avantajları gibi faktörlerden daha önemlidir. Yazarlar, kuşaklar boyunca kolektif bir kimlik ve bağlılık yaratan, üyeleri birbirine bağlayan ve geleceğin vizyonunu aydınlatan yani ileriye doğru harekete geçiren enerji ve örgüt kültürünün firma başarısı üzerindeki etkisine dikkat çekmektedirler (Cameron ve Quinn, 2006: 4). Büyük ölçekli firmalarının uzun dönemli başarılarının altında yatan en önemli faktör, onların sahip oldukları kültürleridir.

Örgüt kültürü, çalışanlara örgütün ne anlama geldiğini, nasıl işlediğini ve odaklandığı alanın ve uygulama alanının ne olduğunu anlamalarına yardımcı olduğu için (Ehteshamul ve Muhammad, 2011), üyelerin karar ve seçimlerinin altında yatan faktör haline gelmektedir. Kültür, kuruluşun üyelerini birleştirebileceği veya bölebileceği için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle kültür, bir kurumun ortamının ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır (Thokozani, 2007: 1).

Kültür örgütün kimliğinin temsilcisi olması dolayısıyla, örgütler kendisinden ayrı düşünemeyeceğimiz kültürleri sayesinde tanınmaktadırlar. Faaliyette bulundukları

toplum ya da çevre bir örgütü sahip olduğu kimliği vasıtasıyla tanımakta ve sonuçta örgüte karşı güven ya da güvensizlik duygusuna bürünmektedir. Örgütler sağlam ve güçlü kimlikleri sayesinde toplum önünde sağlam bir imaj oluşturmakta, saygınlıklarını artırmakta ve toplumun güvenini kazanmaktadırlar. Bununla birlikte sağlam ve düzgün bir kurumsal kimlik örgütlerin çalışanlarının da güven ve bağlılıklarını kazanmasına ve tercih edilen bir kurum haline gelmesine imkan vermektedir. Ayrıca örgüte karşı güven ve bağlılık duyguları gelişmiş olan iş görenlerde sorumluluk duygusu da gelişmiş olmakta ve iş görenlerin işi gerçekleştirmedeki başarısına yansımaktadır.

Özkalp ve Kirel'e göre, çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıklarının artmasıyla çalışanlar örgütün yararına olacak şekilde özveride bulunabilirler. Kültür çalışanlar arasındaki dayanışmanın artmasına yol açarak örgütü bir arada tutmaya yardımcı rol oynar. Buradan da anlayabileceğimiz gibi kültür, örgütü bir arada tutmada birleştirici bir fonksiyona sahiptir (Özkalp ve Kirel, 2011: 174). Naktiyok, eserinde kültürün açıkça belirlenmiş değerler ve son derece arzulanır sonuçlar üstlenme çabalarının birleştirici gücünün örgüt açısından önemli rekabet avantajları sağlayacağını, motivasyonu ve buna bağlı olarak verimliliği artıracığını savunmakta, bununla birlikte çalışanlardaki amaç paylaşımının, örgütle bütünleşmenin, değerlerle uyumun sosyal ve psikolojik ihtiyaçların tatminine ayrıca değerler ve normların kişilerdeki aidiyet duygusunu artırıcı etkisine de dikkat çekmektedir (Naktiyok, 2004: 132). Ayrıca çoğu örgütsel akademisyen ve gözlemci, örgüt kültürün performans ve örgütün uzun vadeli etkinliği üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu kabul etmektedir. Ampirik araştırmalar, kültürün örgütsel performansı artırıcı özelliğini gösteren bir dizi bulgu üretmiştir (Cameron ve Quinn, 2006: 5).

Örgütlerin rakiplerinden farklılaşmaları, çalışanlarıyla paylaşılan değerlerine ve davranış kalıplarına, alışkanlıklarına, işi başarmadaki davranış biçimlerine, mesela herhangi bir kriz anında hangi yolları izlemeleri gerektiğine ve bunu nasıl gerçekleştireceklerine, yani kısaca kültürlerine bağlıdır. Güçlü kültürleri olan firmalar rakiplerince kaliteli firmalar olarak anılmaktadırlar. Firmanın rakipleri tarafından bu şekilde tanınması, faaliyette bulunduğu çevrede kalıcı bir isim bırakmasına, şüphesiz ki örgütün gelecekteki başarısına ışık tutmasına ve gelecek faaliyetlerine kendinden daha emin bir şekilde hareket etmesine olanak tanımaktadır.

Örgüt kültürünü anlamak, yönetsel reformların örgüt içinde ve örgütler arasında neden farklı etkiler oluşturduğunu anlamamıza yardım etmektedir (O'Donnel ve Boyle, 2008: 10). Her örgütün kendine özgü kültürel özelliklerinin olduğunu ve dolayısıyla durumlara ve olaylara karşı verecekleri tepkilerin de farklı olabileceğini tahmin etmek mümkündür. Örneğin değişen müşteri taleplerine uygun olarak, farklı teknolojik özelliklerde farklı ürün veya hizmetler üretmek yeniliğe açık örgütlerde hesaplanmış risk çerçevesinde denemeye değer bulunurken, değişime ve yenilenmeye kapalı, risk almaya cesaret edemeyen örgütlerde ise anlamsız, gereksiz ve külfetli bulunabilmektedir.

Örgüt için oldukça önemli olan kültür kavramına yönelik tüm bu verilerin ışığı altında örgüt kültürünün fonksiyonlarını aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Robbins ve Judge, 2015: 522):

- Kültürün sınırlı bir yönü olması sebebiyle, örgüt ve çevresi arasındaki ayrımı yaratmaktadır,
- Örgüt üyelerine kimlik duygusu kazandırmaktadır,
- Bireyin kişisel çıkarlarının ötesinde daha büyük bir olguya bağlılığının oluşmasını kolaylaştırmaktadır,
- Sosyal sistemin istikrarını sağlamaktadır,
- Çalışanların davranışları için uygun standartlar oluşturmakta ve böylece örgütü bir arada tutmaya yardımcı olarak yani sosyal bir yapıştırıcı görevi görmektedir,
- Çalışanların tutum ve davranışlarına yol gösteren ve şekillendiren kontrol mekanizması görevi görmektedir.

Kültür, Gibson'a göre yanlış olması durumunda büyük bir sorun oluştururken, doğru olması halinde ise büyük bir etki oluşturur (Besler, 2004: 80). Bu bağlamda örgüt kültürünün örgütün etkinliğine olan bozucu etkisine dikkat edilmelidir. Örneğin, örgütün çevresinin değişken bir çevre olması ve çalışanların örgütün değerlerini paylaşmamaları örgütün etkinliğini bozabilir. Çevrenin sürekli değişmesi ve örgütün kuvvetli olan kültürünün bu değişimlere uyum sağlayamaması, kültürün negatif rol oynamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün çevre durağan ve uyumlu olduğu zaman olumlu fonksiyonlar ürettiği söylenebilir (Özkalp ve Kırel, 2011: 174).

Eren'e göre kültür, yeni yöneticilerin bilgi, beceri ve davranışlar kazanmalarına, yetişmelerine ve gelişmelerine katkı sağlamaktadır. Ayrıca örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmalar, örgütün kültüründen kaynaklanan çözüm yöntemleri ile yumuşatılarak çözülebilmektedir (Eren, 2007: 168-169). Yazar aynı eserinde, paylaşılan ortak değer, inanış ve davranışlara sahip olmayan zayıf kültürlerle sahip örgütlerin, örgüt içi ve çevresel ilişkilerde davranış çabukluğu gösterememelerinden dolayı, belirlenen örgüt stratejisini belirleme aşamasında güçlü kültüre sahip örgütlerin gerisinde kaldıklarını ifade etmektedir (Eren, 2007: 166). Çünkü kültürel değerleri ve normları zayıf olan, örgüt kültürünün çalışanlarca benimsenip içselleştirilmediği, dolayısıyla aidiyet duygusunun gelişmediği çalışanların oluşturduğu ve çalışanların kimliklerini tam olarak bulamadıkları, böylece iş gören bağlılığının olmadığı örgütlerin uzun döneme endekslenmiş amaçlarını gerçekleştirmeleri diğer örgütlere nazaran oldukça zordur.

Örgüt kültürü, işletmenin amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahiptir ve yöneticilere seçilen stratejinin uygulanmasını kolaylaştıran veya zorlaştıran bir araç olarak düşünülebilir (Eren, 2007: 166). Besler, eserinde bazı üst düzey yöneticilerin etkileme aracının biçimsel yapılar, sistemler, prosedürler, kurallar olabileceğini, stratejik liderlerin ise en büyük etki aracının örgüt kültürü olduğunu ifade etmiştir. Buna göre stratejik liderler, örgütün sahip olduğu kültür sayesinde büyük bir etki oluşturabilirler (Besler, 2004: 80).

Görüldüğü gibi örgütler için hayati etkileri olan kültür, geleceğe yönelik hedefleri olan büyük ölçekli örgütlerde, büyümeyi hedefleyen örgütlerde ve faaliyetlerine yeni başlayan küçük ölçekli işletmelerde kısaca faaliyetini sürdüren bütün örgütlerde var oldukları andan itibaren oluşan ve hep olması gereken, örgütlerin bütün kararlarında ve her faaliyetinde iyi ya da kötü kendini hissettiren, önemli bir rekabet aracı ve örgütsel kavramdır.

1.1.2.5. Örgüt Kültürünün Oluşması

Kültür, insanların davranışlarından etkilenen bir kavram olması dolayısıyla oluşumu, sürdürülmesi, yönetilmesi ve değiştirilmesi de insanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Örgüt kültürünün oluşumu daha önce de belirtildiği gibi, örgütlerin var oldukları günden itibaren oluşmakta ve başta yöneticiler olmak üzere tüm

işletme çalışanlarına bağlı olarak şekillenmektedir. Literatürde örgüt kültürünün oluşumuna farklı yazarlar farklı bakış açılarıyla yaklaşmışlardır.

Örgüt kültürü, Cameron ve Quinn'e göre, bazen Walt Disney gibi firmanın ilk kurucusu tarafından yaratılmakta, bazen Coca-Cola'da olduğu gibi çevredeki zorluklarla ve engellerle karşılaşıldığında ve bu tür durumların üstesinden geldikçe ortaya çıkmaktadır. Bazen de General Electric'in yaptığı gibi şirket performanslarını sistematik bir şekilde geliştirmeye karar veren yönetim ekipleri tarafından bilinçli bir şekilde geliştirilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006: 5).

Schein'e göre ise, kültürlerin temel olarak, kurucularının varsayımları, inanç ve değerleri; örgütler geliştikçe grup üyelerinin ortaya çıkan deneyimleri; ve yeni liderlerin ve üyelerin getirdiği yeni inançlar, değerler ve varsayımlar olmak üzere üç kaynağı vardır (Schein, 2004: 225).

Benzer biçimde Boone ve Kurtz, işletmenin ilkeler, inançlar ve değerler sistemi olan kültürünün, yöneticilerinin liderlik türü, iletişim kurma yolu ve genel iş çevresi gibi faktörlerden etkilendiğini ve tipik olarak şirketi kuran ve geliştiren liderler ve onları izleyenler tarafından şekillendirildiğini ifade etmektedir. Yazara göre örneğin, Google kurulduğundan bu yana sıçramalar ve düşüşler yaşamasına rağmen, eş kurucularının başından beri teşvik ettikleri yenilik, yaratıcılık ve esneklik kültürünü sürdürmeye çalışmışlardır. Google şimdi dünyanın her yerinde, farklı dilleri konuşan binlerce çalışanı olan ofislere sahiptir. Web sitesinde “biz eleman alma konusunda atak bir şekilde kapsamlıyız ve deneyime dayalı yetenekten yanayız” yazmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 235- 236).

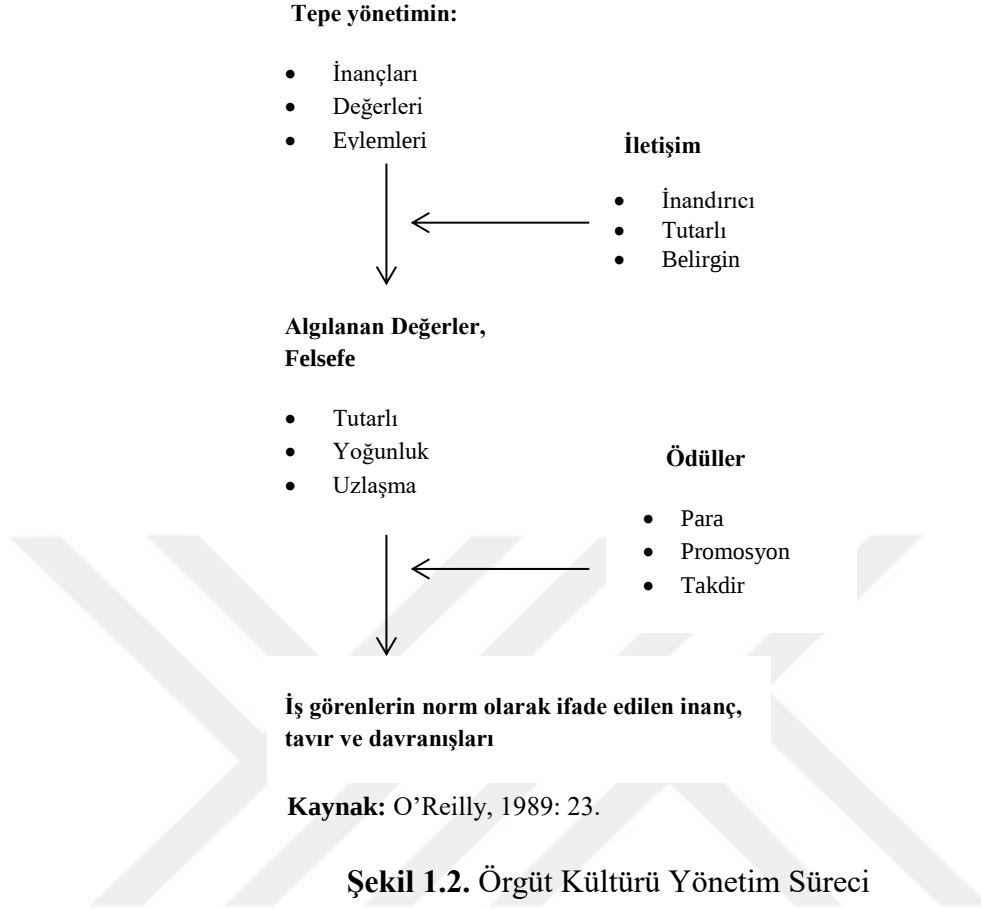
Kültürün oluşum süreci, her durumda genellikle küçük bir grubu oluşturmayla başlamaktadır. Tipik bir işletmede, bu süreç genellikle aşağıdaki adımların bazı versiyonlarını içermektedir (Schein, 2004: 226):

1. Bir veya daha fazla kişinin (kurucuların) yeni bir girişim fikri vardır.
2. Kurucu kendisiyle ortak bir amaç ve vizyon paylaşan kişileri bir araya getirerek çekirdek bir grup oluşturur; bu grupta herkes fikrin iyi, uygulanabilir, bazı riskler almaya değer ve gerekli zaman, para ve enerji yatırımına değer bir fikir olduğuna inanır.

3. Kurucu grup bir örgüt oluşturmak için, fon toplama, patent elde etme, birleşme vb. yollarla birlikte hareket etmeye başlar.
4. Diğer çalışanlar örgüte getirilir ve ortak bir geçmiş oluşturulmaya başlanır. Eğer grup oldukça istikrarlı kalırsa ve önemli bir paylaşılan öğrenme deneyimleri varsa, hayatta kalmak ve büyümek amacıyla kendisi ve çevresi yavaş yavaş bir şeyler yapmak için varsayımlar geliştirir.

Bir girişimci, işlerin nasıl olması gerektiği konusunda belirli kişisel vizyonlara, hedeflere, inançlara, değerlere ve varsayımlara sahiptir. Bunları başlangıçta gruba dayatacak veya üyelerini kendi düşünce ve değerlerine benzerliklerine göre seçecektir (Schein, 2004: 16). Yazara göre, çalışanlara bir şeyi zorla yaptırmaya çalışmak diğer bir ifadeyle dayatmak, kültürel anlamda çok fazla bir şey ifade etmemekte yani kültürel bir değer üretmemektedir. Bu şekilde çalışanlar yapılmak istenen şeyi benimsedikleri için değil de uyum sağlamak için yaparlar. Sonuçta ortaya çıkan davranış eğer başarıya yol açarsa, liderin davranışı, inançları ve değerleri teyit edilmekte, pekiştirilmekte ve en önemlisi de paylaşılmış olmaktadır. Ama eğer kurucunun davranışları başarısız olursa grup da başarısız olmakta, yok olmakta ya da başarılı olacak başka bir lider arayışına girilmektedir. Kültür oluşturma süreci bu yeni liderin etrafında dönmeye devam etmektedir. Devam eden güçlendirme sayesinde grup bu inanç ve değerlerin giderek daha az bilincine varmakta, inanç ve değerlere gittikçe de daha fazla tartışılmaz varsayımlar olarak davranmaya başlamaktadır. Bu varsayımlar yavaş yavaş farkındalıktan çıkarak kabul edilmeye başlanacaktır. Sonunda bu varsayımlar grubun kimliğinin bir parçası haline gelmekte ve örgütün yeni katılımcılarına düşünme, hissetme ve hareket etme yolu olarak öğretilmekte ve ihlal edilir ise rahatsızlık, kaygı, dışlama ve iletişimi kesme yoluna gidilmektedir (Schein, 2004: 16).

O'Reilly'e göre ise örgüt kültürünün yönetim süreci, grup liderlerinin sözleri veya eylemleriyle başlamaktadır. Açık bir ifade ile söylenmese bile, astlar bunlardan bir anlam çıkarmaya çalışırlar. Eğer yönetim güvenilirse ve sürekli iletişim kuruyorsa, grubun üyeleri neyin önemli olduğu konusunda tutarlı beklentiler geliştirmeye başlayabilirler. Bu fikir birliği ödüllendirildiğinde ise açık normlar ortaya çıkabilmektedir (O'Reilly, 1989: 23) (Şekil 1.2).



O'Reilly, bu normların istenen bir kültür özelliğini oluşturup oluşturmamalarının, bu normlarla kritik görevlerin başarılmasına bağlı olduğunu ifade ederek aşağıdaki dört madde ile kültürün nasıl yönetileceği konusunda yöneticilere fikir vermektedir (O'Reilly, 1989: 24):

1. Birimin stratejik hedeflerini belirtin. Belirlendikten sonra ise, eğer stratejik hedeflere ulaşılacaksa gerçekleştirilmesi gereken kısa vadeli hedefleri ve kritik eylemleri belirleyin.
2. Kuruluşu karakterize eden mevcut değerleri ve normları analiz edin. Bunu, birimdeki çalışanların mevkidaşları ve patronları tarafından kendilerinden ne beklendiğine ve gerçekte neyin ödüllendirildiğine odaklanarak yapılabileceği, ilerlemek için neyin gerektiği, hangi hikayelerin rutin olarak anlatıldığı, grubu kimin örneklendirdiği sorularına cevap bularak yapın. Yaygın olarak paylaşılan ve güçlü olduğu hissedilen normlar arayın.

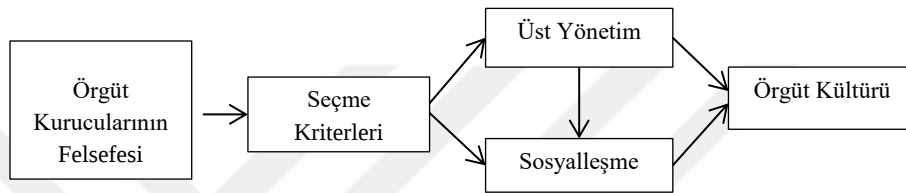
3. Bunları belirledikten sonra ise, kritik görevlerin yerine getirilmesini engelleyebilecek normları arayın; olması gereken ancak şu anda mevcut olmayan normlar; ve ihtiyaç duyulan ile şu anda ödüllendirilenleri belirleyin.
4. Bunlar tanımlandıktan sonra programlar istenen normları şekillendirmek veya geliştirmek için tasarlanabilir.

Görüldüğü gibi yeni bir işletmenin kurulmasıyla yeni bir kültür oluşumu gerçekleşmektedir. Fakat işletmenin kuruluşu kolay olmadığı gibi o işletmeye ait olacak kültürün oluşması, yerleşmesi ve işletme mensubu olan herkes tarafından kabul edilip benimsenmesi de kolay değildir. Tüm bunların hepsi zaman ve emek gerektiren, samimiyet isteyen bir süreçte ihtiyaç duymaktadır. Bu açıdan tüm çalışanlara görev düşerken en çok sorumluluğun ise stratejik seviyedeki yöneticilere ait olduğunu vurgulamak gerekmektedir.

Bunların yanında örgüt kültürünün oluşumunda çeşitli faktörler etkili olabilmektedir. Böylece örgüt kültürünün bu farklı faktörlerin etkileşimlerinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu faktörlerden bazıları diğerlerine göre daha baskın olmakla birlikte, ortak bir kültürden söz edebilmek için birbirleriyle etkileşen insan grubu ve bu grup üyelerinin birliktelikleri gerekmektedir (Şişman, 2014: 104). Yazara göre örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler örgüt içi ve örgüt dışı faktörler olarak incelenebilir. Örneğin, örgütün yakın ve uzak çevresi, sosyal, ekonomik, siyasal etkenler örgüt kültürünü etkileyen dış çevresel faktörler arasında sayılabilmekte, kurucular, yöneticiler ve çalışanlar ise örgüt kültürünü etkileyen iç faktörler arasında yer almaktadır (Şişman, 2014: 10).

Örgüt kültürünün oluşumunu ve nasıl sürdürüldüğünü özetleyen Şekil 1.3’de, kültürün kurucunun felsefesinden kaynaklandığını ve bunun da işe alma kriterlerini etkilediğini görmekteyiz. Üst yönetimin faaliyetleri, hangi davranışların kabul edilebilir, hangilerinin kabul edilemez olduğunu, genel iklimi belirlemektedir. Çalışanların, örgüt kültürüne uyum süreci olan sosyalleştirme yönteminin belirlenmesi, işe alma sürecinde örgütün değerleri ile yeni çalışanlarının kişisel değerlerinin birbirine uyum sağlamadaki başarısına ve üst yönetimin sosyalleşme metotlarını seçme tercihine bağlıdır (Robbins ve Judge, 2015: 529- 530).

Feldman (1988), Ritti ve Funkhouser (1987); Schein (1968, 1978) ve Van Maanen (1976, 1977) kültürün, gruba giren yeni üyelerin sosyalleşmesiyle kendini sürdüreceği ve yeniden üreteceği görüşündedir. Yazarlara göre, örgütün zaten “doğru” varsayımlar, inançlar ve değerler kümesine sahip yeni üyeler araması muhtemeldir ve bunun sonucu olarak da sosyalleşme süreci aslında işe alım ve seçimle başlamaktadır. Örgütün bu tür önceden sosyalleştirilmiş üyeler bulabilmesi, sosyalleştirme sürecinin daha az resmi olmasında etkilidir. Bununla birlikte, normalde yeni üyelerin eğitilmeleri ve bunun sonucunda da “kültürlü” olmaları gerekmektedir (Schein, 1990: 116).



Kaynak: Robbins ve Judge, 2015: 530.

Şekil 1.3. Örgüt Kültürü Nasıl Şekillenir?

1.1.2.6. Örgüt Kültürünün Değiştirilmesi

Örgüt kültürü ne kadar güçlü olursa olsun ve çalışanlar tarafından ne kadar benimsenirse benimsensin, değişen ve farklılık arz eden bazı durumlar karşısında yetersiz kalabilmekte ve örgütün sürekli başarısına imkan veremeyecek duruma gelebilmektedir. Örgütün faaliyet gösterdiği çevre değiştiğinde örgütün de değişime ayak uydurması gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt kültürünün yetersiz kaldığı durumlarda, şartlara uyum sağlamak, müşterilerin taleplerine uygun bir şekilde cevap verebilmek ve değişen çağın gereklerine uyum sağlayabilmek adına yenilenmek için değişimi gerçekleştirmek kaçınılmazdır.

Kültür, örgütlerin uzun vadede etkili çalışmasında çok önemli bir faktör olduğu için, örgüt kültürünü incelemek veya yönetmekle görevli bireylerin kültürün temel boyutlarını ölçebilmeleri, kültürü değiştirmek için bir strateji geliştirebilmeleri ve bir uygulama sürecine başlayabilmeleri zorunludur (Cameron ve Quinn, 2006: 6). Yani, örgütün hem şimdiki hem de gelecekteki başarısı için, işletme yöneticileri ve liderleri örgüt kültürünü gerektiğinde değiştirebilmeli ve bunu örgüt çalışanlarına uygun sınırlar

dahilinde kabul ettirebilmelilerdir. Özellikle örgütsel kültürün oluşmasında etkili olan yöneticiler ve stratejik seviyelerde rol alan liderler, hangi şart ve koşullarda olursa olsun örgütlerini daha ileriye taşımakla yükümlüdürler. Değişen her türlü duruma ayak uydurmak, örgüt kültürüne aykırı olmadan gerektiğinde örgüt kültüründe de bazı değişiklikleri gerçekleştirerek, gerekli hamleler yapmayı gerektirmektedir. Örgütler zaman içerisinde bazı sebeplerden dolayı kültürlerinde birtakım değişiklikler yapma yoluna gidebilmelidirler.

Killmann, örgüt kültürünün değişimin nedenlerini şöyle sıralamıştır (Akt. Eren, 2007: 171) Buna göre örgüt kültürü,

1. Örgütün asıl hedeflerini desteklemiyorsa,
2. Örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmiyorsa,
3. Örgütteki çıkar gruplarının, işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işler sağlamadığı durumlarda ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlamadığı durumlarda,
4. Örgüt üyelerine örgütün zor ve karmaşık sorunlarını çözmeleri için katılımcı bir ortam sağlamadığı hallerde, değişimi gerektirmektedir.

Bu noktada stratejik roller alan yöneticilerin kültürün oluşumunda aldıkları sorumluluklar yanında kültürel değişimden de sorumlu oldukları sonucu açığa çıkmaktadır. Görüldüğü gibi kültür ve stratejik liderlik aslında birbiriyle yakın ilişkileri olan iki önemli kavramı oluşturmaktadır. Nitekim Schein (1985), kültür ve liderlik arasında yakın ilişkiler kurarak görüşünü, "örgüt kültürleri liderler tarafından oluşturulur, liderlerin yaptıkları arasında önemli olan kültürün yaratımı, yönetimi ve asıl yeteneği kültürle birlikte çalışabilme yetisidir" şeklinde ifade etmektedir (Yağmurlu, 1997: 720). Schein, ayrıca lider ve kültür kavramlarının birbirinden ayrılamaz kavramlar olduğunu "kültür ve liderlik aynı madalyonun iki yüzüdür" diyerek tekrarlamış ve kültürel evrimin ve değişimin liderliğin bir fonksiyonu olduğunu savunmuştur (Schein, 2004: 22-23). Benzer bir şekilde, kültürel değişimin ne olduğuna yönelik olarak Du Pont'un yöneticisi Edgar Wooldar'ın cevabı "değişme tabana ilişkin olmalı, tabanı değiştirmeyi amaçlamalı, ona yönelmeli ancak üst yöneticiler tarafından da yönetilmelidir" şeklinde olmuştur (Özkalp ve Kırel, 2011: 177). Eren'e göre de, kültürel değişimin öncülüğünü lider yapmalı, lider değişim ile ilgili gereken çabayı göstermeli, sergileyeceği inanç ve

değerlerle bütün çalışanlara örnek olabilmeli ve standartlar oluşturabilmelidir (Eren, (2007: 169).

Bütün bu verilere göre, örgüt kültürünün, örgütü kuranlar, yönetenler ve örgüte liderlik edenler tarafından oluşturulmakta ve onlardan oldukça etkilenmekte olduğunu vurgulayarak, kültürlerin özellikle değişmesi gereken konularının lider ve yöneticilerin hassas bir biçimde yaklaşımını gerektirdiğinin altını çizebiliriz. Çünkü, örgüt kültürünü değiştirmek gerçekten de çok zor bir dönüşümdür. Kültürü değiştirmek demek örgütün kimliğini değiştirmekle neredeyse eş anlamlıdır. Örgütün kültürünü değiştirmek örgütün kullandığı simgeler, ödüller, törenler gibi değiştirilmesi kolay maddi unsurlar yanında, örgütün tamamının kabullendiği ve benimsediği değerleri, normları, davranış kalıplarını, iş yapma şekillerini, inançları gibi gözle görülmeyen fakat hissedilen, paylaşılan soyut unsurları değiştirmek demektir. Tüm bu unsurlar örgüt için hayati önem derecesine sahip unsurlardır. O yüzden değiştirilmeleri de bilgi ve dikkat gerektiren, belirli bir süreci içeren aslında tam olarak stratejik hareketler içeren kararlardan oluşmaktadır. Bunların yanında örgüt kültürünün değişimi belirli bir zaman sürecini kapsayacağı gibi belirli aşamaları, evreleri içermektedir.

Killmann, değişimin bu aşamalarını ise aşağıdaki gibi beş temel evrede aktarmaktadır (Akt. Eren, 2007: 171-172):

1. **Gerçek normların su yüzüne çıkarılması:** Çalışanların tutum ve davranışlarını yönlendiren bazı inanç, değer, standart ve varsayımlar yazması istenir,
2. **Yeni beklenti ve emirlerin dağıtılması:** Çalışanların örgütün nereye gitmesi gerektiği ve hangi tarz davranışların doğru olabileceğini tartışmaları istenir,
3. **Yeni normların oluşturulması:** Çalışanların örgütün başarısı için yeni değer, inanç, standart, varsayım kalıplarının oluşturulup tartışmaları istenir,
4. **Kültür boşluklarının saptanması:** Mevcut normlar ve olması istenilen yeni normlar karşılaştırılır, farklar saptanarak yeni normların yerleştirilmesi planları yapılır,
5. **Kültür boşluklarının doldurulması:** Herhangi bir kültür şokuna neden olmadan, eski normlardan istenilen yeni normlara doğru değişim başlatılır.

Yapılan kültür değişikliğinde de yeni temel değerlerin, normların, varsayımların, standartların tüm örgüt çalışanlarınca kabul edilip benimsenmesi gerekmektedir. Örneğin, yeni bir norm ya da bir ilke oluşturulurken, bunun tüm örgüt tarafından kabul edilebilirliği titizlikle gözden geçirilmeli, tüm iç ve dış faktörler dikkate alınarak bunun uzun döneme etkisi incelenmelidir. Tüm çalışanlarca genel bir onay görmeyecek bir hususun çalışanlara zorla dayatılmasının örgütün kendi içinde uyumsuzluğuna neden olabileceği unutulmamalıdır. Çünkü sonuç, tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gereken ve örgütsel başarıyı doğrudan etkileyen kültürel bir unsur halini alacaktır.

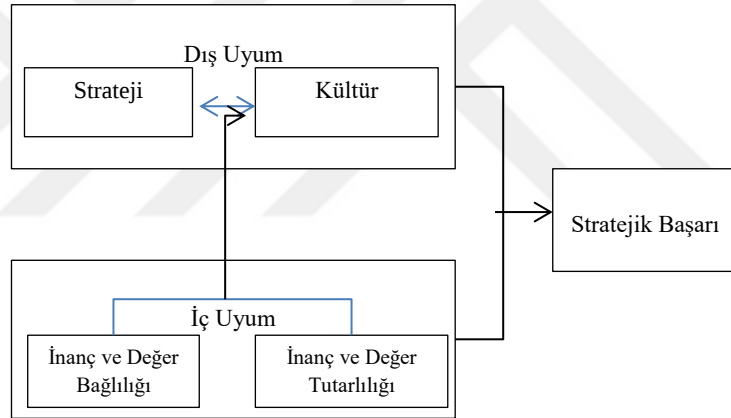
Başarılı olmak isteyen her örgütün değişen şartlar karşısında esnek davranabilmesi, gerektiğinde kültürel değişiklik yapma yoluna gitmeleri mecburidir. Bugünün başarılı örgütlerine baktığımızda da gerek kültürel anlamda gerekse ürün, hizmet, süreç ve örgütsel anlamda hepsinin geçmiş yıllara oranla giderek daha da yenilendiğini ve böylece çağın gereklerine uygun biçimde güçlendiğini söylemek mümkündür.

Örgüt kültüründe yapılacak olan değişimlere karar verirken başka bir ifadeyle örgüt kültürünün değişen çağa, teknolojiye, endüstrideki taleplere olan uyumunu artırmak amacıyla değişimini gerçekleştirirken, değişim faaliyetlerinde geç kalmamaya dikkat edilmek gerekmektedir. Değişimde geç kalınmış bir örgüt kültürü, rakiplerinden sonra harekete geçen işletme anlayışına eş değerdir. Yani bu durum, değişimin öncülerini olmak ile arkadan gelen işletmeler olmak arasındaki ilişki gibidir. Adair'e göre, zorunlu olan zamanın öncesinde değişerek bazı önemli avantajlar elde edilebilir. Herhangi bir sektördeki işletmelerin çoğu sürü içgüdüsüne sahiptir. Yani birbirlerine sıkıca yapışmakta, sadece aynı hareketi yaptıklarında ve yetiştiklerinde değişmektedirler (Adair, 2013: 211). Yazara göre, kendi alanında lider olan firmalar, değişime mecbur kalmadan önce değişime ilk olarak giden firmalardır. Böylece bu firmalar değişimi istedikleri yere doğru yönlendirebilirler.

Üst yönetim değişimi bir tehdit olarak değil fırsat olarak görecektir bir ortam oluşturabilmelidir. Buna göre stratejik liderler stratejik öğrenme sürecini oluşturmak, strateji ve sistemleri kültürle uyumlu hale getirmek, yenilikçi bir kültür oluşturmak ve çalışanlara yaratıcılıklarını kullanabilecekleri bir ortam yaratmak gibi faaliyetleri yerine getirmelidirler (Besler, 2004: 81). Naktiyok, Daştan, Karabey ve Timuroğlu'na göre, kültürün stratejiye uyum göstermesi gereken durumlarda, örgüt stratejisi geliştirilirken

kültürel unsurlar göz önüne alınmalıdır. Strateji geliştirilirken örgüt kültürü temel kriter olmalı, kültür çok iyi bir şekilde analiz edildikten sonra alternatifler kültür yapısına göre değerlendirilmeli ve örgütün kültürüne uymayan stratejiler elenmelidir. Stratejinin örgüt kültürüne uyum göstermesi gereken durumlarda ise, kültür sabit değil değişken bir faktör olarak ele alınmalıdır. Yani kültür, belirlenen stratejiyi uygulayabilecek şekilde değiştirilmelidir (Naktiyok, Daştan, Karabey ve Timuroğlu, 2009: 101).

Dinçer (2007) ise, işletme stratejisinin başarılı olabilmesi için işletme içi kültürel uyumun sağlanması gerektiğine, bu noktada ise kültüre bağlılık ve kültürün tutarlılığı hususlarına dikkat çekmektedir (Dinçer, 2007: 337). Yazar, stratejik başarı için sadece iç uyumun yetersiz kalacağını, iç uyumla birlikte aynı zamanda dış uyumun da stratejik başarı için gerekli olduğunu belirterek kültür ile strateji arasındaki uyumun gerekliliğinin altını çizmektedir (Şekil 1.4).



Kaynak: Arogyaswamy ve Byles (1987). Akt. Dinçer (2007: 338).

Şekil 1.4. Strateji ve Kültür arasındaki Uyum

Özetle, güçlü bir örgüt kültürünün sebebi yüksek oranda iki faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin birisi kültür ve stratejinin uyumu diğeri ise örgüt çalışanlarının örgüte karşı duyacakları bağlılıktır (O'Reilly, 1989: 16). Yazara göre bu faktörler rekabetin sınırlarını belirlemekte ve güçlü bir kültür, firmaya rakipleri karşısında avantaj sağlamaktadır.

Ayrıca hem kültürün oluşumunda, sürdürülmesinde ve değiştirilmesinde önemli görevleri olan hem de örgüt stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasında başrol oynayan stratejik liderlerin bu konudaki görevleri hayli zor, sorumlulukları ise oldukça önemli boyutlardadır. Çünkü stratejik liderlerin örgütün geleceğini doğrudan etkileyen yenilik, değişim, büyüme, küçülme gibi uzun dönemli kararlar almada örgüt kültürünü

dikkate alarak, kültürel sınırlar dahilinde kararlar alarak veya örgüt kültüründe değişiklikler yaparak stratejiler oluşturan ve bunlara göre hareket eden kısaca örgüt kültürüne uyumlu bir şekilde işletmenin geleceğine yön veren liderler olduğu unutulmamalıdır.



İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK YÖNETİMİ

2.1. YENİLİK KAVRAMI

Yenilik konusu son zamanların popüler araştırma konularından birisi haline gelmiş olsa da, aslında konunun çok da yeni olmadığını ifade edebiliriz. Bu noktada insanoğlunun var olduğu günden bu yana ihtiyaçları doğrultusunda ve kaynakları el verdiğince hep daha yeniyi ve daha iyiyi yapma ve farklı olanı bulma eğiliminde olduğunu görmekteyiz. Ulaşımdan iletişime, ilaç sektöründen eğitime, politikaya, sağlık, inşaat, turizm ve bankacılık sektörüne kadar her alanda sürekli olarak daha yeniyi ve farklıyı arama ve bulma gereksinimi, bu eğilimin en güzel örnekleridir.

Yenilik yönetim, ekonomi, teknoloji, sosyoloji, tarih, politika ve mühendislik çalışmalarının önemli bir konusudur. Tarihçiler, sosyologlar ve antropologlar yeniliğe yol açan durumları ve olayları inceler ve değişimleri topluma kazandırırılar. İnsanoğlu yeni koşullara tepki verdiğinde ise sosyal ve ekonomik yenilikler çoğu zaman kendiliğinden gerçekleşir (New World Encyclopedia, <http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Innovation>). Çeşitli bilim dallarına konu olan “yenilik” kavramı, hayatın içinde hep var olması ve işletmelerin de hayatımızın en önemli canlı birimlerinden olması sebebiyle yönetim bilimlerinin de konusu olmuş, bilim adamlarının ve araştırmacıların, örgütlerin ve örgüt çalışanlarının ilgisini çekmiştir. Bu yüzden yenilik kavramının oldukça güncel bir konu olduğunu ve yenilik ile ilgili yapılan araştırmaların sayısının her geçen gün artmakta olduğunu söyleyebiliriz.

2.1.1. Yenilik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

Yenilik konusu üzerine yapılan alan araştırmasında kavramın tanımına yönelik çok sayıda farklı yazarın tanımlarına rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ve Avrupa Komisyonu (AK) tarafından yenilik konusuna yönelik açıklanan ilkelerde yapılan tanıma göre yenilik, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün veya hizmetin ya da sürecin, yeni bir pazarlama yönteminin ya da iş uygulamalarında, iş yeri organizasyonunda ya da dış

ilişkilerde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulamaya konmasıdır (Oslo Manual, 2005: 46).

Damanpour'a göre yenilik, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya yönetim sistemi ya da kuruluş üyelerine ait yeni bir plan, program (Damanpour, 1991: 556) iken, Drucker'a göre yenilik, bir işletmenin sosyal ve ekonomik gücünde amaçlı, odaklanmış bir değişim yaratma çabası olarak düşünülebilir (Drucker, 2002: 5).

Her yeni düşünce, davranım veya “şey” in, nitelik olarak mevcut formlardan farklı olarak, yeni veya hali hazırda eşyanın yeniden düzenlenme, üretim yönetimi, tedarik kaynağı, endüstriyel yapı, pazarlama ve benzeri araçlarla ekonomik unsur haline getirilmesi, geliştirilmesi ve kullanımı sürecidir (Baykara, 2014: 17).

Örgütler açısından yenilik, hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran ürün, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları açıklamak anlamına gelmektedir (Naktiyok, 2007: 214). Yenilik, sadece fikir olarak kalmamalıdır. Aynı zamanda yenilik fikrini harekete geçirmek yani icraata dökmek gerekmektedir. İşletmenin elinde bulunan kaynaklarına göre müşteri ihtiyaçları doğrultusunda ya da rekabet yaratmak amacıyla ortaya çıkarılan yaratıcı fikir, işletme adına fırsatlar yaratmalı ve aynı zamanda da ekonomik ve sosyal anlamda bir değer ilavesi sağlayan ticari bir sonuca dönüştürülmelidir.

Başka bir tanıma göre yenilik, yaratıcı fikirlerin bir işletme tarafından başarılı bir uygulamasıdır (Amabile ve Fisher, 2014: 482). Yenilik sosyal ve ekonomik anlamda katma değer sağlayan bir süreçtir. Hayata geçirilmesi tasarlanan bir düşünce, sosyal ve ekonomik alanlarda bir değer ilavesi sağlamıyorsa maalesef o fikrin yenilik olduğundan bahsedilemez. Ekonomik boyut, yeniliği gerçekleştiren örgüte geri dönen kazançla ilgili olup, sosyal anlamdaki ilave değer ise yeniliği gerçekleştiren ve kullanan taraflara sağlanacak fayda ile ilgilidir. Örneğin firma, hedeflediği karlılık seviyesine ulaşır ya da lider firma olma vb. özelliği kazanırken, yeniliği kullanacak müşteri ise ihtiyacını karşılamak, beklentilerine cevap almak gibi faydalar elde edebilir.

Yenilik yapma istemi ve düşüncesi bir bütünü temsil eden işletmeyi düşünme, planlama, oluşturma, sonucu kontrol etme vb. konularda harekete geçirir. Dolayısıyla oldukça dinamik bir kavram olduğu görülmektedir. İlk başta bir düşünce ile başlayan bu

süreç isabetli alınan kararlar ve yerinde yapılan eylemler neticesinde işletmeye kar sağlayacak somut sonuçlara neden olabilmektedir.

Yenilik piyasalar, toplum ya da hükümet tarafından kabul görecek daha etkili veya daha yeni ürün, süreç, fikir veya teknolojinin oluşturulmasıdır. Yapılması amaçlanan yenilik insanların nazarında rahat, etkili, güven verici, tercih edilebilir olmalıdır. İşletmeler nazarında ise, rekabet edebilirliği olumlu yönde etkilemeli, firmanın sosyal ve ekonomik gücünü artırarak aynı zamanda rekabet avantajı sağlamalıdır. Bununla birlikte firmalar yeniliğin piyasa payını artırıcı etkisine dolayısıyla firmaya olan faydasına inanmalıdır.

Popa, Preda ve Boldea (2010), çeşitli yenilik tanımlarına Tablo 2.1'deki gibi yer vermişlerdir. Buradan yenilik kavramının, 1930'lu yıllardan beri bilim adamlarının çalışmalarında bahsi geçen bir konu olduğunu görebiliriz.

Tablo 2.1. Yenilik Tanımları

Yazar	Tanım
Joseph Schumpeter (1930)	- Yeni bir ürün sunma ya da var olan bir ürünü değiştirme; - Bir endüstride yeni bir yenilik süreci; - Yeni bir pazarın keşfi; - Hammadde ile yeni tedarik kaynağını geliştirme; - Örgütte diğer değişiklikler.
Peter Drucker (1954)	Bir örgütün temel fonksiyonundan biri.
Howard ve Sheth (1969)	Örgüt için yeni olsun ya da olmasın, alıcıya sunulan yeni bir unsur.
Mohr (1969)	Yeni değişikliklerin bir organizasyonda uygulanması.
Damanpour ve Evan (1984)	Geniş fayda kavramının belirli bir ihtiyacı ve belirli bir çalışmanın özelliğini yansıtmak için çeşitli şekillerde belirlenmesi.
Kenneth Simmonds (1986)	Yeni ürün ve hizmetler, var olan ürünün yeni kullanım alanları, mevcut ürünün yeni pazarları ya da yeni pazarlama yöntemleri.
Kenneth Simmonds (1986)	Temel yaratıcı süreç.
Damanpour (1991)	Firmanın yeni fikirler geliştirmesi ve uyum sağlaması.
Damanpour (1991)	İş geliştirmeyi köklüce ve yeni bir biçimde tamamlamak.
Evans (1991)	Yeni perspektiflerden yeni ilişkileri keşfetme ve var olan kavramlardan yeni kombinasyonlar oluşturma yeteneği.
Covin ve Slevin (1991), Lumpkin ve Dess (1996), Knox (2002)	Örgüte katma değer sağlayan, tedarikçiler ve müşteriler, yeni prosedürler, çözümler, ürünler ve hizmetler ve yeni pazarlama yöntemleri gibi yenilik derecesi sağlayan bir süreç.
Business Council Australia (1993)	Örgütün müşterilerine yönelik, örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak katma değer ilavesi sağlayan yeni ya da oldukça geliştirilmiş elemanları benimseme.
Henderson ve Lentz (1995)	Yenilikçi fikirlerin uygulanması.

Tablo 2.1. (Devamı)

Nohria ve Gulati (1996)	• Bir iş biriminin yöneticisi herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün ve pazar fırsatını yeni olarak algılamalı.
Rogers (1998)	• Hem bilgi oluşturmakla hem de var olan bilgiyi yaymayla ilgili bir kavram.
The European Commission Green (1999)	• Ekonomik ya da sosyal çevrede başarılı yenilik üretimi, benzeşme ve kullanımı.
Boer ve During (2001)	• Yeni bir ürün, pazar, teknoloji ve organizasyon kombinasyonu oluşturma.

Kaynak: (Popa, vd., 2010: 151-152).

Dünyanın önde gelen liderlerinin çoğu, en başarılı şirketlerin yaptığı yeniliğin “ayrıca, yanısıra” olan bir şey olmadığını, örneğin yenilikçi uygulamayı desteklemek için oluşturulmuş bir departman tarafından düzgünce yönlendirildiğini ifade etmişlerdir. En doğru haliyle yenilik, oluşturulmuş bir vizyon ile bağlantılı olan bir girişimin stratejik süreçlerinde saklı olan bir kavramdır (White, 2008: 3). Yani yazara göre yenilik, birçok kaynaktan gelen olasılıkların sürekli değerlendirilmesini içermektedir. Yeniliğin doğru yapılması ise örgütsel mimarinin inşasına dayanan sistemli bir yenilik yeteneğine yatırım yapmayı gerektirir. Berkum’a (2007) göre, yenilik nadiren tek bir bireyden ziyade işbirlikçi ağlar arasında ve içinde sürekli bir fikir alış-verişinden kaynaklanmaktadır. Yenilik aylarca ve yıllarca sıkı bir çalışmayı ve fikir alış-verişinde bulunmayı gerektirebilir (White, 2008: 3).

Yapılan tanımlardan hareketle yenilik kavramını, ihtiyaçlar doğrultusunda fikir oluşturma veya yeni bir ihtiyaç oluşturma, kullanılmakta olan teknolojiyi geliştirme veya kullanılmakta olmayan yeni teknolojiyi getirme, ürün veya hizmette farklılaştırmalar yapma ya da yenisini üretme, üretim ve pazarlama sürecinde hem firmanın hem de hitap edilen müşteri kitlesinin menfaatini düşünerek iyileştirmeler yapma, yeni arz kaynakları bulma, yeni pazarlara girme teşebbüsünde bulunma ve bunları kullanma şeklinde de tanımlamak mümkündür.

Yenilik ayrıca örgütlerin yapacakları değişimleri, aslında nasıl yapacakları ile ilgilidir. Yani, işletmelerin yapacakları değişim tamamen radikal bir değişim mi, yoksa kademe kademe yapılacak bir değişim midir, ayrıca yapılacak olan değişikliklerin kaynağının örgüt içinden mi, yoksa dış kaynaklardan mı temin edileceği sorularıyla yakından ilgilidir.

2.1.2. Yeniliğin Önemi

Yenilik, ekonomik büyümeyi sürdürürken haliyle yeniliğe sebep olan faktörler ise politikacılar için kritik bir durum oluşturmaktadır. Örgütlerde yenilik, performans ile aynı zamanda verimlilik, üretim, kalite ve rekabetteki olumlu gidişattan kaynaklanan büyüme ile bağlantılıdır. İşletmeler, pazar paylarını artırmak ve büyümek için aktif olarak yeniliğin peşinde koşarlar. Artan üretkenliğe yol açan yenilik, ekonomideki sağlıklı büyümenin esas nedenidir (New World Encyclopedia, <http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Innovation>).

Yenilik, herhangi bir örgüt için hayatta kalma ve büyüme fırsatı sunarken aynı zamanda endüstrinin yönünü önemli ölçüde etkileme fırsatı da sunmaktadır. Örneğin Apple'ın, iTunes ve iPod'u piyasa sürdüğü zaman çok fazla olmasa da sektörü şaşırtması, bunların pc alanında daha önce hiç kimsenin düşünmediği yenilikler olmasından kaynaklanmaktadır (Davila, Epstein ve Shelton, 2006: 1). İşletmeler yenilik yapmayı kar elde etmek, fark yaratmak, büyümek, işletme vizyonu doğrultusunda misyonunu gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşmak, toplumun ihtiyaçlarına cevap vermek, milli gelire katkı sağlamak gibi kısa ve uzun vadeli amaçlara hizmet etmek için düşünebilirler. Görüldüğü gibi işletmeler pek çok amaç için yenilik yapmayı tercih etmektedirler. Örneğin hayatta kalabilmek, hiç kuşkusuz değişime direnç göstermeksizin değişime ayak uydurabilen ve değişimde süreklilik arz eden işletmelerin gerçekleştirebileceği bir iştir. Değişime uyum sağlamak için ise gereken yenilikleri gerçekleştirmek ve bu yeniliği yönetmek gerekmektedir.

Yenilik işletmenin başarısına katkı sağlayacağı için başarının devamını isteyen işletmelerin yenilik yapmayı da devam ettirmesi gerekmektedir. Sürekli yenilenme gösteren işletmelerde, yenilik yapmayı benimsemiş, bunu içine sindirmiş olmanın verdiği durumun sonucu olarak değişime odaklanma ve değişimi sürdürme olgusu işletmenin kültürüne yerleşmiş bir unsur olarak karşımıza çıkacaktır. Böyle işletmelere bakıldığında değişim odaklı olmaları, yeniliği sürdürebilme özellikleriyle örgüt kültürünü zenginleştirdiklerini görebiliriz. Başka bir ifadeyle değişmeyi, yenilenmeyi ve dolayısıyla büyümeyi kendi kültürlerine yerleştirmiş olan örgütlerin fark yaratma özellikleriyle diğerlerinden ayrıldıkları ve hatta onların önüne geçtikleri görülür ki bu durumda böyle örgütlerin lider firma olma özelliği karşımıza çıkmaktadır.

Aşağıda, yeniliği bir yaşam biçimi, bir değer, amaca götüren bir yol olarak benimsemiş ve yeniliğe oldukça değer vermiş olan firmaların örneklerini görebiliriz (Bessant ve Tidd, 2018: 4).

- “Adi Dassler’in temiz, yalın ve değişmez bir spor tutkusu vardı. Bu 50 yıllık aralıksız yenilik yapmanın yararı idi ve bu ruhu yarattı, biz teknolojiye en önde olmaya devam ediyoruz”-Adidas (www.adidas.com.tr).
- “G.E’nin tepe liderlerinin hayal güçlerinin ne kadar kuvvetli olduğunu ölçüyoruz. Hayal gücü kuvvetli olan liderler, yeni fikirlerin bulunmasına cesaret verirler, takımlara daha iyi fikirlerin keşfedilmesi için ve insanlara daha fazla eğitilmiş risk almaları için liderlik ederler”-General Electric genel müdür ve yönetim kurulu başkanı J. Immelt.
- “P&G’de otuz yıllık kariyerimde en güçlü yenilik programına sahibiz ve işimizde büyümeyi yönetmek için bu programa yatırım yapıyoruz”-Bob Mc Donald, Procter & Gamble yönetim kurulu başkanı, genel müdürü.
- “Yenilik, lider olanla takipçiyi ayırır”-Steve Jobs, Apple.

Görüldüğü gibi, yenilik yapmayı süreklilik haline getiren işletmelerin diğerleri karşısında farklı olacağı tahmin edilir ki bu durum yenilik anlayışına sahip işletmelerin her zaman yeni bir olaya liderlik ettiğinin açık bir sonucudur. Yeniliğe imza atan birçok yenilikçi işletmenin bir ilki gerçekleştirdiklerinden dolayı başka firmalara da öncülük ettiği gözlemlenebilir.

Yeniliği sürekli olarak devam ettiren, bunu bir anlayış olarak kültürüne yerleştiren dolayısıyla da lider olma yolunda ilerleyen işletmelerde büyüme oranlarının artan oranlarda devam etmesi beklenmektedir. İşletmenin elinde hali hazırda bulunandan farklı olarak ortaya çıkan yeni fikir, ürün, hizmet veya süreç işletmede heyecan yaratmakta ve bir bütün olarak işletmeyi ticari fayda sağlayacağı dinamik faaliyetler topluluğunu gerçekleştirmeye sürüklemektedir. Dolayısıyla yenilik sayesinde böyle işletmelerde, çalışan performansları ve motivasyonları artmakta, işgören memnuniyeti yükselmekte, güven ve bağlılık duyguları güçlenmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların daha yüksek heves ve istekle çalışması beklenmekte ve dolayısıyla işgörenlerde daha iyiyi yapma isteği uyanmaktadır.

İşletmeler ürün, süreç, strateji, pazar veya operasyonel anlamda gerçekleştirmek istedikleri yeniliklerde firmanın kendisine, ürünlerine olan rağbeti artırmakta ve tüketicilerin beklentilerine daha üst düzeyde cevap vermekte ve böylece toplumsal anlamda da fayda sağlamaktadırlar. Fakat bunları yaparken üstlenecekleri mali giderleri de işletmenin lehine olacak biçimde azaltmaya çalışmak zorundadırlar. Durum böyle olduğu takdirde işletme istediği kar düzeyine ulaşmış olacak aynı zamanda da çevrenin işletmeden beklentilerini de üst düzeyde karşılamış olacaktır.

Yenilik işletmeye değer ilavesi sağlamak amacıyla yapılacağından, işletmeyi bulunduğu yerden daha öteye taşımaktadır. İşletmeler yenilik sayesinde pazardaki mevcut konumlarını koruyabilmekte ve rakiplerinin önünde rekabet avantajı elde edebilmektedirler. Bu bakımdan etkili bir rekabet aracı olarak nitelendirebildiğimiz yenilik tüm bunlara ilaveten işletmelere vizyonlarının da ötesine geçme fırsatı vermektedir.

Değişen çağımızda örgütler için oldukça önemli bir faktör olan yenilik kavramının yararlarını aşağıdaki gibi kısaca özetlemek mümkündür (Mische, 2001. Akt. Naktiyok, 2007: 215).

- Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmada kullanılan en önemli süreçler arasında yer almaktadır.
- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirerek onları heyecanlandırır.
- Yenilik, öğrenmeyi ve bilgi paylaşımının bir aracıdır. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşan ve öğrenme potansiyeline sahip olan örgütlerdir.
- Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük verirler. Ayrıca keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülmesi olmayı teşvik etmektedir.

2.1.3. Yenilik İle İlişkili Kavramlar

2.1.3.1. Buluş

Yenilik denilince akla gelen ilk şeylerden biri buluş kavramıdır. Birbirine yakın anlam taşıyan bu iki kavramın birbirine karıştırılması ise hayli mümkündür. Bu yüzden iki kavram arasındaki farkı ortaya koymak çalışmamız açısından önem taşımaktadır.

Buluş, bir şeyi yapmak için işlevsel bir yol yaratmak, yeni bir teknoloji düşüncesi iken; yenilik yeni ileri teknoloji ürün, işlem ve hizmetlerin ticarileştirilmesidir (Betz, 2013: 23). Baykara'ya göre buluş, bir temel ilkenin bulunması sürecidir; yeni bir ürünün, sürecin, unsurun ve hizmetin yaratılması ve ortaya konulmasıdır (Baykara, 2014: 17).

Buluş, örgütsel, bilimsel ve pazarlama arasında birbirine paralel ve doğrudan etkileşimler yoluyla başarılı yeniliklere dönüştürülür. Buluş yeniliğin ilk adımıdır. Yenilik ise buluş, geliştirme, tasarım ve üretimden pazarlamaya değişim yaratan bir iş sürecidir (Khilji, Mroczkowski ve Bernstein, 2006: 532). Buluş, yeni bir üretim veya süreç fikrinin zihinlerde oluşumu olup yenilik akıllarda oluşan fikri ya da buluşu uygulamaya geçirme girişimidir. Buluş kavramı yeni bir düşüncüyü oluşturma çabalarıyla ilgili iken, yenilik kavramı yeni bir düşüncenin oluşumuyla başlayıp, düşüncenin somutlaştırılması ve akabinde fayda sağlanabilecek bir unsura dönüştürülmesiyle ilgilidir.

Örneğin, telefonun Graham Bell tarafından icat edilmesi büyük bir mucitlik örneğidir. Bell, ekonomik bir amaç gütmeyerek, işitme duyuları zarar görmüş insanlara yardım etmek amacıyla telefonu icat etmiştir. Günümüzde ise telefonlar teknolojik bir mucizeye dönüşmüştür. Steve Jobs'un iPhone tasarımı ise, orjinal buluşa tam anlamıyla ekonomik değer katan bir yenilik örneğini teşkil etmektedir (Şener, Hacıoğlu ve Akdemir, 2017: 204).

2.1.3.2. Yaratıcılık

Yenilik diğer örgütsel süreçler gibi örgüt için hayati önem taşıyan, kendine özgü kuralları ve araçları olan bir süreçtir. Değer ilavesi sağlayabilecek yaratıcı bir fikir üretimiyle başlamakta ve süreç aralıksız devam etmektedir. Yani yenilik aynı zamanda yaratıcı olmayı da gerektirir.

Yenilik terimi, “yeni bir şeyin, bir fikrin, yöntemin ya da bir eğilimin başlangıcı” anlamına gelir. Yenilik karakteristik olarak “yaratıcılık” gerektirmesine rağmen terimler eş anlamlı değildir. Yaratıcı bir fikir yeniliğin sadece bir başlangıcıdır, yenilik ise bazı kesin ve somut farklılıkları elde edebilmek için yaratıcı fikir üzerinde harekete geçmeyi gerektirir (New World Encyclopedia, <http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Innovation>).

Bir işletmenin yenilikçi olabilmesi için her şeyden önce yaratıcı düşünceye önem vermesi ve bunu gerçekleştirecek zihniyete, anlayışa, kültüre, teknolojiye ve yetenekli işgörenlere ve yöneticilere sahip olması gerekmektedir. Çünkü, yeniliğin esas kaynağı yaratıcılıktır. Yaratıcı bir fikir olmadan yenilik sürecinin başlaması mümkün değildir. Haliyle yenilik yapmak isteyen bir örgütün, yaratıcı bir fikir üretmekle işe koyulması gerekmektedir. Kısaca yenilik yapmak, yaratıcı bir fikir oluşumuyla başlamaktadır.

Yeniliğin amacında bir fayda sağlama durumu mevcutken, yaratıcılık kavramında böyle bir durum mevzu bahis değildir. Yaratıcılık kişinin kendisiyle ilgili olan bir yetenektir. Yenilik, hem işletmeyi hem de bu yenilikten faydalanacak olan tüketiciyi karşılıklı olarak etkilemektedir. Yaratıcılıkta böyle bir durumdan söz edilemez ancak bu özellikle kişinin kendi gelişimine olan katkısının daha yüksek olması mümkündür. Kişinin bu özelliği, çalıştığı ortamda diğer bireylerden ayrıcalıklı olmasına neden olabilir.

2.1.3.3. Değişim

Genç’e göre değişim, belirli bir durumda meydana gelen farklılaşmadır. Örgütsel değişim ise, bir örgütte ya da süreçte geçerli durumun planlı ya da plansız olarak başka bir duruma dönüştürülmesi durumudur (Genç, 2012: 329). Yazara göre yenilik kavramı, değişim kavramının bir unsuru olmakla birlikte örgütün elemanlarında, alt sistemlerinde ve bunlar arasındaki ilişkilerde, örgütle çevresi arasındaki etkileşimde meydana gelebilecek her türlü değişimi kapsayan örgütsel değişimin, yaratıcılık, yenilik yaratma, büyüme ve gelişme gibi olayların tümünü içine alabilir.

Firmalar yenilik kararları ile değişimin sinyallerini vermektedirler. Yenilenmede amaç, mevcut durumu değiştirmek ve yerine daha iyisi olması beklenen durumu getirmektir. Yani, yenilenmede mutlaka bir değişim söz konusudur. Değişim olmadan

yenilenme durumu olmayacağı için yenilik ve değişim, birbirini tamamlayan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çevrede meydana gelen değişimler çoğu zaman yeniliğin öncüsü olabilmektedir. Özellikle 1990'lı yıllardan sonra işletmelerin çevresinde meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik değişimler işletmeleri değişiklikler yapmaya ya da yeni şartlara adapte olmaya zorlamıştır (İraz ve Şimşek, 2004: 101). Görüldüğü gibi bugün hiçbir şirket istikrarlı bir ortam içinde değildir. Hatta yüksek pazar payına sahip olanların bile bazen kökten değişmesi gerekir. Vista, ücretsiz hizmet sunan Google ve buna benzer başka küçük ölçekli firmalarla rekabet etmeye çalışan web tabanlı bir yazılım şirkettir. Microsoft'un iyi çalışmasının sebebi ise, sadece tek bir değişimi değil hem kısa hem de uzun dönemli değişimleri yönetebilmeyi başarmasıdır (Robbins ve Judge, 2015: 590).

2.1.3.4. Girişimcilik

Yenilik girişimciliğin özel bir aracıdır ve değer yaratmak için kaynakları yeni bir kapasite ile sonuçlandıran bir eylemdir. Aslında yenilik kaynak yaratır (Drucker, 1985: 30). Drucker'a göre yenilikçiliğin tetikleyicisi girişimcilik ruhudur. Gerek yeni pazarların oluşumu olsun, gerek yeni mamül üretimi olsun her biri girişimcilik ruhunun sonucunda oluşan yeniliklerdir (Durna, 2012. Akt. Zerenler, Türker ve Şahin, 2007: 660).

Girişimcilik, gerekli zaman ve çabayı harcayarak, beraberindeki finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek ve ortaya çıkan parasal ödülleri ve kişisel memnuniyeti alarak, değere sahip farklı bir şey yaratma sürecidir (Hisrich, 1992: 54).

Schumpeter, girişimcilerin fikirleri ve teknik buluşları kullanarak, mali kaynaklara ulaşarak ve bu fikirleri teknik, ticari ve örgütsel yeniliklere dönüştürerek ekonomik dinamizmi teşvik etmede önemli bir rol oynadıklarını belirtmiştir (Kurz, 2012, Andersen, 2011, Swetberg, 1991. Akt. Malerba ve McKelvey, <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0060-2>).

Girişimcinin gücü, yenilik yapma ve yaptığı yenilikleri iş dünyasında somut ticari ürün/hizmetlere dönüştürebilir. Bu yönüyle girişimci kavramı, sürekli yenilik yapan kişi anlamında kullanılmaktadır. Ancak buradaki “yenilikçi” sıfatı sadece piyasaya yeni ürünlerin sunulmasını ifade etmemekte, aynı zamanda da yeni bir üretim tekniğinden yararlanma, yeni pazarlar elde etme, yeni hammadde ya da yarı mamul madde kaynağının

bulunması ve yeni bir organizasyon biçiminin gerçekleştirilmesi konularını da kapsamaktadır (Çelik ve Akgemci, 1998. Akt. Çırpan, 2014: 9).

Görüldüğü gibi yenilik ve girişimcilik konuları arasında çok yakın olan bir bağ vardır. Girişimci, yeni bir ürün ya da hizmet üretimi yolunu seçerek ve geliştirerek kendisine pazarda yer edinmeye çalışır. Yeni bir girişime başlangıç yaparak, sonucunda kar etmeyi planlar. Yenilikçi bireyler veya örgütler yeni olan bir işi gerçekleştirmeye çalışırken de aslında yeniyi üretme girişiminde bulunmuş olurlar.

2.1.3.5. Teknoloji

Teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bir fayda yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların verimini artıran teknoloji, üretimin miktarını artıran, kalitesini yükselten, biçim ve niteliğini değiştiren bilgi topluluğudur (Eren, 1982. Akt. Durna, 2002: 11).

Bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, rekabet koşulları zorlaşmışken, firmalar artık “diğerlerini nasıl yakalayabiliriz” sorusunun değil “onlardan nasıl farklı olabiliriz, nasıl önlerine geçebiliriz, çevreye olan faydayı nasıl artırabiliriz” gibi soruların cevaplarını ararken, yenilik olgusunu teknolojiden bağımsız düşünmemiz mümkün değildir.

Yenilikçi bir lider teknolojik ilerlemeyi fonksiyon, müşteri, ürün, uygulama ve kritik performansla ilgili olarak düşünmelidir (Betz, 2013: 87). Tüketici ihtiyaçları, gereksinimleri, zevkleri, tercihleri değiştikçe, rekabet şartları zorlaştıkça, toplum dolayısıyla kültürler değiştikçe, çağlar değiştikçe elbette yeniyi üretme şeklinin de sabit kalması olanaksızdır. Basit bir örnek verecek olursak, bir faks makinasının üretimiyle ileri teknoloji gerektiren bir cep telefonunun aynı teknolojiyle üretilmesi beklenemez. Dolayısıyla, değişimin bile değiştiği günümüz koşullarında teknolojinin değişmemesi imkansızdır.

İşletmelerin daha iyi teknolojileri kullanması kuşkusuz yenilik girişimindeki başarıyı artıran önemli bir faktördür. İleri teknoloji kullanılarak gerçekleştirilen yeniliğin rakipleri tarafından taklidi zor olacağı gibi, böyle yenilikler sayesinde müşteri beklentilerinin üstünde ürün ve hizmet sunumu gerçekleşmekte dolayısıyla da firmanın elde edeceği kazanç aynı doğrultuda beklenenin üzerine çıkabilmektedir.

2.1.3.6. Ar- Ge

Ar- Ge faaliyetleri, toplum, kültür ve insan bilgisini de içeren bilgi birikimini artırmak ve yeni uygulamalarda kullanmak için gerçekleştirilen düzenli ve yaratıcı çalışmalardır. OECD tarafından yayınlanan standart uygulamaları içeren Frascati Kılavuzu tarifine göre, bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalarda kullanımıdır (Baykara, 2014: 17). Dolayısıyla işletmelerin kaliteli üretim yapmalarına yönelik gereken bilgi, teknoloji, insan kaynakları vb. unsurlara sahip olması için örgütlerin Ar-Ge çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir.

Ar-Ge çalışmaları, yeni ürünler, yeni üretim süreçlerini ve tekniklerini üretmek için gerekli olan faaliyetlerdir. Araştırma ve geliştirmeye yapılan yatırımlar, önemli keşif ve buluşların olasılığını artırmaya yardımcı olmaktadır. Bu da şirketlerin yeni ürünler ve üretim süreçleri geliştirmelerini sağlamaktadır (Crepon, Duguet ve Maiesse, 1998. Akt. Falk, Lemos, 2019: 158).

Önde gelen büyük ölçekli işletmelerin yeniliğe yönelik yaptığı çalışmaları araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yaptığı yatırımla değerlendirmek mümkün olabilir. Şöyle ki, işletmenin bu faaliyetlere verdiği önem ne kadar dikkat çekici ise yeniliğe karşı bakış açısı da o kadar geniş olacaktır. Yeniliği gerçekleştirmek için, bir firmanın ilk önce ihtiyaç duyduğu bilgiyi araştırmaya başlaması araştırma ve geliştirme çalışmalarına vermesi gereken önemin de bir göstergesidir. Kısaca Ar- Ge çalışmalarının firmanın yenilik faaliyetlerini yakından etkilediğini ifade edebiliriz.

2.1.4. Yenilik Çeşitleri

Yapılan literatür taraması sonucunda yenilik kavramının farklı sınıflandırmalarla ele alındığı görülmüştür. Örneğin Oslo klavuzunda (2005: 47) yenilik türleri ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik olarak ele alınmıştır.

Henard ve Szymanski (2001) yeniliği, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği ve strateji yeniliği olarak dört boyutta incelemiştir. Örgüt, bu boyutları bir arada veya bağımsız olarak gerçekleştirmeyi seçebilir. Ancak, örgütün daha fazla yenilik türünü

seçmesi, giderek daha yüksek risk ve bağılılık düzeyine yol açabilir (Vila ve Kuster, 2007: 20).

Kahn ise yeniliği sonuç, süreç ve zihniyet olarak ele aldığı çalışmasında yenilik türlerini ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, iş modeli yeniliği, tedarik zinciri yeniliği ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırmıştır (Kahn, 2018: 454).

Ayrıca Bantel ve Jackson (1989), Daft (1978), Damanpour (1991) ve Evan (1966) gibi yazarların eserlerinde yeniliği ürün ve süreç yeniliği, teknolojik yenilik, radikal ve artımlı yenilik olarak ele aldığını görmek mümkündür (Rowley, Baregheh ve Sambrook, 2011: 74). Çalışmada literatürde bahsi geçen yenilik türlerinden başlıcaları aşağıdaki gibi incelenmiştir.

2.1.4.1. Ürün Yeniliği

Yenilik, üretim endüstrisinde ekonomik büyümeye katkı sağlamaya yönelik olarak sürekli değişimlere yönelik, özellikle de küresel pazarda rekabet edebilmek için gerekli olan bir süreçtir (De Felice ve Petrillo, 2013: 741). Yenilik yapmak artık, işletmeler için bir seçenek değil çevreye uyum sağlama ve rekabet edebilme için bir gereklilik halini almıştır. Bunun için ise işletmeler, pazara sundukları ürün ve hizmetlerde bir takım geliştirmeler ve değişiklikler yapmak durumunda kalmaktadırlar.

Ürün yeniliği, özellikleri veya kullanım amaçları bakımından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara tanıtımıdır. Bu, teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli geliştirmeleri içermektedir (Oslo Manual, 2005: 48). Klavuzda belirtildiği gibi, ürün yenilikleri yeni bilgi veya teknolojileri kullanmaya veya mevcut bilgi veya teknolojilerin yeni kullanımlarına veya kombinasyonlarına dayanabilir. Yani, ürün yeniliği yapmak isteyen işletmeler, çağımızın gereği olarak bilgi ve teknolojiden üst seviyede faydalanmak zorunda kalmaktadırlar.

Bir ürün yeniliği, bir kullanıcıyı veya pazarın ihtiyacını karşılamak için ticari olarak sunulan yeni bir teknoloji veya teknoloji bileşimidir. Ürün yenilik modelinin altında yatan temel fikir, ürünlerin zaman içinde ürün performansına, ardından ürün çeşitliliğine ve daha sonra ürün standardizasyonuna ve maliyetlerine önem vererek öngörülebilir bir şekilde geliştirilmesidir (Utterback ve Abernath, 1975: 642). Utterback ve Abernath'a

göre, ürün geliştirme sayesinde firmalar hem belirli bir zamanda belirli bir endüstride yenilikçi diğer firmalar arasında birbirlerinden ayırt edilebilir hem de bir firmanın baskın rekabet stratejisine dayanarak diğerlerinden farklılaşma avantajı elde edebilirler. Bu nedenle, bir firma teknik olarak gelişmiş ürünler sunan ilk şirket olma girişiminde bulunabilir-ki bu performansın maksimize edilmesiyle gerçekleşir; ya da diğerlerinin yaptığı yenilikleri izler, ancak yeni ürün çeşitlerini ve özelliklerini tanıtmaya ve hızlı bir biçimde uyum göstermeye hazırlıklı olmakla birlikte bu durum satışları maksimize etmekle ilgilidir; veya daha basit ve daha ucuz versiyonlarla pazara girme teşebbüsünde bulunabilir, bu da maliyeti minimize etmekle ilgili bir durumdur (Utterback ve Abernath, 1975: 643). Bu faaliyetler, işletmenin rakiplerine nazaran daha farklı olmasına sebep olurken, işletmenin pazar payını artırarak rekabet avantajı kazanma yoluyla işletmenin yenilikteki başarısını artırmaktadır.

Ürün yeniliği, işletmelerin tamamen yeni ürün/ hizmetleri veya mevcut olan ürün/ hizmetleri önemli ölçüde değiştirerek ya da geliştirerek pazara sunmasıdır. Amaç pazar payını artırarak daha fazla müşteri kitlesine ulaşmak, müşteri memnuniyetini artırmaktır. Dolayısıyla işletmenin karlılık oranında olumlu değişiklikler oluşturmaktır. Böylece, daha yüksek kalitede ürünler üreterek performans gelişimi sağlanmaktadır.

Örneğin, Pepsi'nin 2001 yılında limon aromalı ürün yeniliğinin Coca-Cola'nın vişne ve vanilya aromalı içeceği dışındaki diğer ürünlerini pazarda alt etmesi iyi bir ürün yeniliği örneğidir (Davila vd., 2006: 4).

Yeni ürün geliştirme pahalı, zaman alıcı ve risklidir. Ürünler, düzenli bir şekilde geliştirilip test edilmeme, iyi paketlenmeme, satış geliştirme desteğinin eksikliği, dağıtım ya da müşteri istek ve ihtiyaçlarını tatmin edememe gibi nedenlerle başarılı olamayabilirler. Başarılı ürünler bile sonunda düşüş aşamasının sonuna ulaşmakta ve yeni ürün önerileriyle yer değiştirmeleri gerekmektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 395).

Firmalar yüksek kalitenin lideri ve fiyat açısından rakip malların öncüsü olmak için müşteri ihtiyaçlarına hızlıca cevap verebilmelidir (Black, 2002. Akt. De Felice ve Petrillo, 2015: 741). İşletmeler, rekabetin gerektirdiği hızda ve kalitede aynı zamanda uygun zamanda ürün gelişimine dikkat etmek zorundadırlar. Fakat, bunların dışında atıkları her adımda zamanlarını ve maddi kaynaklarını kontrollü bir şekilde kullanmaya özen göstermek durumunda kalmalıdır. Kaynak israfı sonucunda faaliyet alanını küçülten

işletmelerin varlığına bu noktada dikkat çekmek gerekir. İşletmeler için kaynak tasarrufu, uzun vadede amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli bir konudur.

Uygun zamanda gerçekleştirilmeyen yenilik faaliyetleri, firmanın gereksiz maliyetleri üstlenmesine sebebiyet verirken işletmenin pazara geç girmesi de zaman ve kaynak israfına neden olmaktadır. Benzer bir şekilde yavaş ilerleyen yenilik girişimleri de rekabet avantajını başkalarına kaptırmanın sonucu olarak, firmaların pazarda rakipleri karşısında yenik düşmelerine neden olmaktadır.

2.1.4.2. Süreç Yeniliği

Bir üretim süreci, bir ürün veya hizmeti üretmek için kullanılan işlem ekipmanı, iş gücü, görev özellikleri, malzeme girdileri, iş ve bilgi akışları sistemidir (Utterback ve Abernathy, 1975: 641). Ürün kalitesini artırmak, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek, üretim ya da teslimat maliyetlerini azaltan nitelikte olan süreç yeniliği, mal ve hizmet üretim teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 187).

Ürün yeniliği, yeni ürün ve hizmetlere yol açarken; süreç yeniliği, yeni üretim yollarını, yeni iş modellerini ve değer zincirinde yeni etkileşim yollarını içermektedir (Schumpeter, 1961; Tidd, Bessant, Pavitt, 2016; Utterback, 1994. Akt. Mergel, Kleibrink ve Sörvik, 2018: 623). Süreç yeniliği, ürün ya da hizmetin üretim şekli, pazara sunulma ve dağıtım yönteminde yapılan yenilikler olmakla birlikte bu yenilikler örgüt içinde fonksiyonların verimini artırmaktadır.

Oslo Klavuzunda (2005: 53), ürün ve süreç yeniliği arasındaki ayrım şu şekilde yapılmaktadır:

- Eğer yenilik, müşterilere sunmak için yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş özellikte hizmet içeriyorsa, bu ürün yeniliğidir.
- Eğer yenilik, hizmet performansına yönelik kullanılan yeni ya da önemli derecede geliştirilmiş yöntem, ekipman ve/veya beceriler içeriyorsa, bu süreç yeniliğidir.
- Eğer yenilik, hem hizmet özelliklerinde hem de yöntem, ekipman ve/veya hizmet performansına yönelik kullanılan yetenekleri içeriyorsa bu da hem ürün hem de süreç yeniliğidir.

Süreç yenilikleri hizmet yaratılması ve tedarik edilmesine yönelik olarak yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri kapsamaktadır. Bu tür yenilikler hizmet odaklı örgütlerde kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir. Ulaştırma hizmetlerinde GPS (küresel konumlandırma sistemi) izleme cihazlarının kullanımı, bir seyahat acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin uygulanması ve bir danışmanlık firmasında projelerin yönetimi için yeni tekniklerin geliştirilmesi süreç yeniliklerine örnek verilebilir (Özen ve Bingöl, 2007: 402).

Davila vd.'nin (2006), Coca-Cola örneğine geri döndüğümüzde, Pepsi'nin limon aramalı içeceğinin, kendi ürünlerini alt etmesine karşılık olarak Coca-Cola şirket genelinde yenilikçi kültür oluşturmaya çalışması ve bunu desteklemek için de yenilik merkezleri olarak adlandırılan yeni örgütler kurmasıyla süreç yenilikleri yapması dikkat çekicidir. Şirket, geçmiş yıllarda düşünilemeyen, merkezi olmayan bir ortamda çalışmaya başlamış ve yeni görev emrini “yerel düşün, yerel davran olarak” değiştirmiştir. O zamanlar Japonya’da çok hızlı bir biçimde ürünler ve kampanyalar yaratıp, ana merkezin bulunduğu Atlanta’ya yalnızca son onay ve finansman için başvurması ve aynı şekilde, Meksika’daki operasyonlarla yeni bir süt içeceği geliştirip, üretimine başlatılıp, yönetiminin de buradan yapılması, Coca- Cola’nın Pepsi’ye karşılık olarak yaptığı süreç yeniliği örneğini iyi bir şekilde temsil etmektedir (Davila vd., 2006: 4-5).

Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde ve zamanda önemli azalmalar sağlarken kalite, esneklik ve hizmet seviyesinde de yükselmelere neden olmaktadır. Japonların, otomobil, motosiklet, gemi inşaatı, elektronik gibi alanlardaki üstün başarıları üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır. Bu durum, süreç yeniliklerindeki devamlılığın bir sonucudur (Davenport, 1993: 2). Maliyetleri azaltmak ve zamandan tasarruf sağlamak işletmelerin karlılık durumlarında artmalara sebep olmaktadır. Fakat, maliyetleri ve zamanı azaltmak çoğu zaman tek başına istenen sonuca ulaştırmayabilir. Bu yüzden, örgütlerin yenilik aktivitelerine ağırlık vermeleri ve süreç yeniliklerine de sürekli devam etmeleri gerekmektedir.

2.1.4.3. Pazarlama Yeniliği

Bir pazarlama yeniliği, ürün tasarımında veya ambalajında, ürün yerleştirmede, ürün tanıtımında veya fiyatlandırmada önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. Pazarlama yenilikleri, işletmenin satışlarını artırmak amacıyla müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı, yeni pazarlara açılmayı veya bir firmanın ürününü piyasaya yeniden yerleştirmeyi hedeflemektedir. Ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeden, ürünün biçim ve görünüşündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Aynı zamanda, ambalajın ürünün görünüşündeki ana belirleyici faktör olduğu, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır. Ürün tasarımındaki yenilikler; yeni bir müşteri kesimi hedeflemek amacıyla bir gıda ürünü için yeni lezzetler tanıtmak gibi, gıda veya içecek ürünlerinin tadı, görünüşü ya da biçiminde önemli değişiklikler yapılmasını da içerebilir. Ambalajda yapılacak bir pazarlama yeniliğine örnek olarak, ürüne farklı bir görünüm kazandırmak ve yeni bir pazar bölümüne hitap etmek amacıyla bir vücut losyonu için yeni bir şişe tasarımı verilebilir (Oslo Manual, 2005: 49-50). İlaç endüstrisi için de benzer örnekler artırılabilir. Tıbbi alanlara konu olan ürünlerin sık sık benzer yeniliklere maruz kaldığını görmek mümkündür.

Pazarlama yeniliği, 4P olarak adlandırılan -ürün tasarımı veya ambalajlamasında (product), fiyatlandırmada (price), ürün konumlandırmada (place), ürün tanıtımında (promotion)- pazarlama karması elemanlarında yapılacak olan önemli değişiklikleri kapsamaktadır (Shergill ve Nargundkar, 2005: 32). Bu şekilde yapılan yeniliklerde yeni müşteri kitlesine ulaşmak hedeflenmektedir.

Ürünün işlevsel özelliklerini değiştirmeden, sadece ürün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade eden pazarlama yenilikleri, firmanın satışlarını artırmaya yönelik, her türlü pazarlama yenilikleridir. İnternette yemek siparişi, bilet ve tatil paketi satın alınması, televizyon dizilerinde ürün yerleştirme vb. pazarlama yeniliğine örnek oluşturmaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 187). Ürün ambalajı açısından pazarlama yeniliği, ambalajı açarken ve kullanırken ambalajın koruyucu, memnun edici fonksiyonunun önemli bir biçimde iyileştirilmesi, benzer biçimde kullanımının, promosyonun/satış eylemlerinin, paket şeklinin ve boyutunun kayda değer bir şekilde iyileştirilmesi gibi önemli değişiklikleri içerir (Trott, 2008. Akt. Ilić, Ostojić ve

Damnjanović, 2014: 36). Temizlik ve gıda ürünlerinde tüketicinin kullanımını kolaylaştıran ve aynı zamanda ürünün dış görünüşünde kullanıcının dikkatini çeken değişimler de bu tür yeniliklere örnek gösterilebilir.

2.1.4.4. Strateji Yeniliği

Örgüt için değer yaratan yeni rekabet stratejilerinin geliştirilmesini ifade eden stratejik yenilik ilk olarak örgütün kurumsal hedeflerini yönetme yeteneği ile mevcut sınırlı kaynakların uyumunu ortaya çıkarmaya odaklanmaktadır (Besanko vd., 1996. Akt. Wang ve Ahmed, 2004: 305). Stratejik yenilik, bir örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki boşlukları tespit etmesi ve bu boşlukları doldurmak için yeni bir kitle pazarı oluşturması sonucu gerçekleşen yenilik çeşididir (Markides, 1998: 33).

Strateji yeniliği radikal strateji yenilikleri ve artımlı strateji yenilikleri olmak üzere iki şekilde tanımlanabilir (Hax, 1989; Tornatzky ve Fleischer, 1990. Akt. Vila ve Kuster, 2007: 21). Radikal strateji yenilikleri, örgüt için gerçek değişikliklerdir ve iş pratiğinde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Artımlı strateji yenilikleri ise aynı stratejiyi koruyarak minimum değişim, bağlılık ve daha az riskle gerçekleştirilebilir. Radikal yenilikler, fazla esneklik ve yüksek bir öğrenme eğrisi gerektirdiğinden en az güvenlidir. Bu daha fazla deneme ve etkileşimli problem çözme anlamına gelmektedir. Artımlı yenilikler ise daha güvenlidir ve daha büyük bir planlama ve yürütme anlamına gelir, bu nedenle daha fazla verimlilik ve anlayış gerektirir (Vila ve Kuster, 2007: 21).

Markides'e göre stratejik yenilik birçok engelle karşı karşıyadır. Örneğin, örgütlerin mevcut pazarda çok başarılı olmaları böylece herhangi bir değişim dürtüsü hissetmemeleri, değişim ihtiyacının farkına varıp ancak değişimi yönetme yeteneklerine sahip olmamaları veya yöneticilerin değişimin belirsizliği nedeniyle risk almaktan çekinmeleri gibi nedenler strateji yeniliğinin önündeki en büyük engeller arasında sayılabilir (Markides, 1998: 33).

2.1.4.5. Organizasyonel Yenilik

Oslo klavuzunda yer alan organizasyonel yenilik firmanın iş uygulamalarında (firma içi öğrenme ve bilgi paylaşımını geliştirmeye yönelik uygulamalar, iş gören geliştirme, eğitim sistemi, tedarik zinciri yönetim sistemleri, işletmenin yeniden

yapılanması, yalın üretim ve kalite yönetim sistemleri vb.), işyeri örgütlenmesinde (işbölümü, karar alma vb. faaliyetler) ya da dış ilişkilerinde (dış kaynak kullanımı, taşeron kullanımı, araştırma kuruluşları, müşteriler vb. yeni ilişkiler kurulması gibi) yeni bir örgütsel yöntem uygulanmasına gidilmesi, olarak tanımlanmıştır (Oslo Manuel, 2005: 51).

Organizasyonel yenilik, yeniliği benimseyen kuruluş için yeni olan, dahili olarak oluşturulan veya satın alınan bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlanabilir (Damanpour, 1991: 556). Bununla birlikte organizasyonel yenilikler, sadece ürün ve süreç yeniliklerinde destekleyici bir faktör değil, aynı zamanda firma performansları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptirler. Ayrıca böyle yenilikler aracılığıyla işin kalitesi, verimliliği, bilgi alışverişi artırılabilmekte ve firmaların yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma becerisi geliştirebilmektedir (Oslo Manual, 2005: 11).

Örgütler büyüme, verimlilik, karlılık, rekabet edebilirlik vb. önemli hayati durumlarını artırmak için sadece ürün ve hizmetlerinde düzenli ve önemli iyileştirmeler ve geliştirmeler yapmazlar. Aynı zamanda işletmeler, hedef müşteri kitlelerine ve pazarlara ulaşmak için kendi örgüt içi faaliyetlerinde de bazı yenilikleri gerçekleştirme yoluna gidebilirler. Örgüt içi yenilenme faaliyetleri firmanın ürün ve hizmetlerinin, süreçlerinin yenilenmesine katkıda bulunurken dolaylı olarak karlılık, verimlilik, performans düzeylerinin de istenilen seviyelere gelmesine katkı sağlamaktadır.

Organizasyonel yenilikle işletmeler, çalışanların eğitimlerinden karar almaya katılımlarına kadar destekleyici eylemleriyle, çalışan motivasyonuna katkıda bulunurlar. Dolayısıyla performanslarını olumlu yönde geliştirici etkide bulunurlar. Bu noktada tepe yönetimin desteği ön plana çıkmaktadır. Tepe yönetim örgütsel yenilik kararını destekleyici rol üstlenmelidir. Artan veri alış-verişi sayesinde örgütler, yenilik kavramının temelini oluşturan “bilgi” ye daha kolay ulaşmaktadırlar. Bunların dışında, maliyetlerin azaltılması, performansın ve verimliliğin artması gibi örgütü ve çalışanları harekete geçiren faktörler örgütün gelecekteki başarısı için kurum içi yeniliği vazgeçilmez kılmaktadır.

2.1.4.6. Radikal ve Artımlı Yenilikler

Radikal yenilik, mevcut teknolojik yeteneklerde son noktayı oluşturan işlevsel bir yeteneklilik sağlayan bir yenilik çeşididir. Yeni işlevsellik, yeni iş girişmeleri ve yeni endüstriler için fırsat oluşturan radikal yenilikler, bilimdeki en son gelişmelerle başlamakta ve bilimin araçları çoğu zaman teknolojinin aygıtları olmaktadır. Radikal yenilikte, mühendislik aracılığıyla bilimden teknolojiye bir çeşit doğrusal bilgi ve teknik transferi gerçekleşir. Elektron vakum tüpler, transistör, bilgisayarlar, lazerler, yarı iletken entegre devreler radikal yeniliklere örnek teşkil etmektedirler (Betz, 1994. Akt. Durna, 2002: 70). Bir işletmenin temel olarak yeniden kavramsallaştırılmasıyla temsil edilen radikal yenilikler üç aşamada ele alınabilir. Bunlar, ürün (yeni fikirler veya teknoloji), süreç (tüketiciler için yeni ürün ve hizmet sunumu yöntemleri) veya her ikisinin birleşimidir (Markides, 1998. Akt. Popa, vd., 2010: 153). Radikal yenilikler mevcut durumu tamamen değiştiren yeniliklerdir. Başarı durumu kestirilemeyeceğinden belirsizlik durumu vardır. Bu yüzden risk oranı daha fazladır.

Artımlı yenilikler (yavaş ilerleyen yenilikler) ise “geliştirilen performans, güvenlik, kalite ve daha düşük maliyet aracılığıyla kullanılan teknolojinin mevcut işlevsel yeteneğinin geliştirilmesidir” (Durna, 2002: 71). *Artımlı yenilik* yapan örgütler, belirli ürün ya da süreçleri adım adım arındırır veya kullanırken, temel sosyal ilişkileri, kuralları, bakış açıları ve faaliyet biçimleri ise aynı kalmaktadır. Örgütsel uygulamalarla ve örgüt yapısıyla ve örgütün temel varsayımlarıyla uyumlu olan bir yenilik büyük ihtimalle artımlı yeniliktir (Gersick, 1991. Akt. Orlikowski, 1991: 5). Yani artımlı yenilik türü, var olan ürün, hizmet ve süreçlerde meydana getirilecek yenilikleri ifade eder. Köklü bir değişim söz konusu değildir. Fakat var olana değer ilave etmekle ilgili olan yenilik türüdür. Bu yenilik türünde mevcut ürün, hizmet ve süreçler aslına aykırı olmadan geliştirilmektedir.

Joseph Schumpeter’in çalışması, yenilik teorilerini büyük ölçüde etkilemektedir. Schumpeter, ekonomik gelişmenin, yeni teknolojinin eskisiyle yer değiştiği, kendisinin “yaratıcı tahribat” olarak isimlendirdiği dinamik bir süreçle, yenilik tarafından yönlendirildiğini iddia etmektedir. Schumpeter’in görüşüne göre, “artımlı” yenilikler değişim sürecini sürekli ilerletirken, “radikal” yenilikler büyük yıkıcı değişimler yaratabilir (Oslo Manual, 2005: 29). Ayrıca Schumpeter, “yaratıcı tahribat” sürecinden,

sürekli olarak yeni bir şeyler arayarak eski kurallara zarar veren ve yenilerini kuran, bunu araştırarak tekrar eden süreç olarak bahsetmektedir (Bessant ve Tidd, 2018: 11). Yenilik yaparken, mevcut durum yerine yenilik süreci sonunda yeni bir ürün, hizmet veya süreç getirilmekte, hali hazırda bulunan durum ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Schumpeter'in tabiriyle yeni durum oluşturulurken eskisi tahrip edilmeye ya da artımlı yenilikte olduğu gibi mevcut durum iyileştirilmeye çalışılır. Yaratıcı tahribat süreci aslında, sürekli devam eden bir süreçtir. Çünkü, yenilik sürekli devam etmektedir ve etmelidir. Teknolojiler, istek ve ihtiyaçlar değiştikçe yenilik süreci de aralıksız olarak devam edecektir.

2.1.5. Yenilik Modelleri

1950'lerden bu yana, her biri endüstriyel firmalardaki yenilik sürecini açıklamak ya da yönlendirmek isteyen bir yenilik modeli görülmüştür (Hobday, 2005: 122). Bu modeller, teknolojik değişmeyi, yeni ürün veya süreçlerin ortaya çıkış aşamalarını ve bu ürün veya süreçlerin pazara başarılı bir şekilde tanıtılması çalışmalarını yani kısaca yenilik sürecini açıklama çabalarının en belirgin göstergeleridir (Erden, 2009: 30).

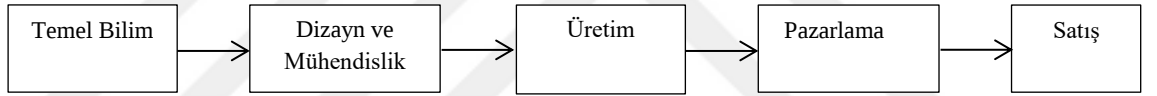
Yenilik süreci yaklaşımlarının tarihsel analizine katkı sağlayan önemli yazarlardan Roy Rothwell, yenilik süreci modellerini beş jenerasyona ayırmıştır. Rothwell, bir modelden bir diğerine geçmekle, bir önceki modelin yerini tamamen sonrakine bıraktığı anlamını taşımadığını vurgulamıştır. Bir nesilden diğerine geçiş, değişen tutumların bir sonucu iken, modeller birbirlerine konu olabilir ya da birbirlerine bağlanabilirler. Hangi yenilik sürecinin nihai olduğuna karar vermek ise sektörün ve yeniliğin türüne bağlıdır (Žižlavsky, 2013: 3).

2.1.5.1. Birinci Nesil Yenilik Modelleri (Teknoloji İtişli Modeller)

Teknoloji itişli modeller olarak adlandırılan birinci nesil yenilik modelleri, 1950'lerde geliştirilen ve yeniliği, belirli aşamalarda gerçekleşen sıralı bir süreç olarak gören basit doğrusal modellerdir. Bu modele göre, bilimsel buluşlar teknolojik yeniliklerden önce gerçekleşip bu tür yeniliklere neden olmaktadır (Hobday, 2005: 124). Dolayısıyla bu yaklaşımın bakış açısı, "bilim teknolojiye yol açar, teknoloji de piyasaların ihtiyaçlarını karşılar" şeklindedir (Edquist, 1999. Akt. Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 16).

İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden ilk 20 yıl boyunca, pazar ekonomileri hızla gelişmiş ve ileri derecede ekonomik büyüme oranlarını yakalamışlardır. Üretim şirketlerindeki ana kurumsal vurgu ise, yeni ürün yelpazeleri oluşturmak için Ar-Ge'ye ve artan talebi karşılamak için üretime yoğunlaşma yönünde olmuştur. Teknoloji itmeli bu jenerasyon, yenilik kavramına, daha fazla Ar-Ge'nin daha fazla başarılı üretimle sonuçlanacağı gerçeğiyle yaklaşır (Rothwell, 1994: 7). Daha fazla Ar-Ge çalışması toplum ve pazara faydalı daha fazla yenileşme ile sonuçlanacaktır. Fakat bu model geniş olarak kabul görse de, yenilikçilik sürecini tasvir etmek için yetersizdir (Edquist, 1999. Akt. Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 17). Şekil 2.1'de teknoloji itişli modeller gösterilmektedir.

Sonuç olarak, pazarın taleplerini karşılayabilmek için gerekli seviyede başarılı üretimi gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu modele göre, gereken üretim miktarını elde etmek için ise firmaların bilime ve Ar-Ge çalışmalarına önem vermeleri gerekir. Ar-Ge çalışmaları sonucunda oluşan fikirler ise firmaları yenilik yapmaya yönlendirmektedir.

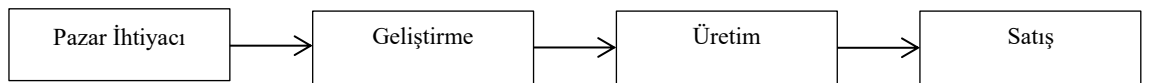


Kaynak: (Rothwell, 1994: 8).

Şekil 2.1. Teknoloji İtişli Model (Birinci Jenerasyon)

2.1.5.2. İkinci Nesil Yenilik Modelleri (Pazar Çekişli Modeller)

Rothwell'a göre, ikinci nesil modeller, 1960'ların ikinci yarısında oluşan, pazar çekişli ve hepsi doğrusal olan modellerdir. Bu modelde süreç yeniliği, müşteri taleplerini karşılamaktadır. Modeller, Ar-Ge yatırımlarını müşteri ihtiyaçlarına yöneltmenin yanı sıra, müşteri ihtiyaçlarını belirlemede ve onlara karşılık vermede pazarın ve pazar araştırmalarının rolünü vurgulamaktadırlar. Ar-Ge fikirlerinin ana kaynağı pazardır ve Ar-Ge' nin rolü pazar taleplerini karşılamaktır (Hobday, 2005: 124).



Kaynak: (Rothwell, 1994: 9).

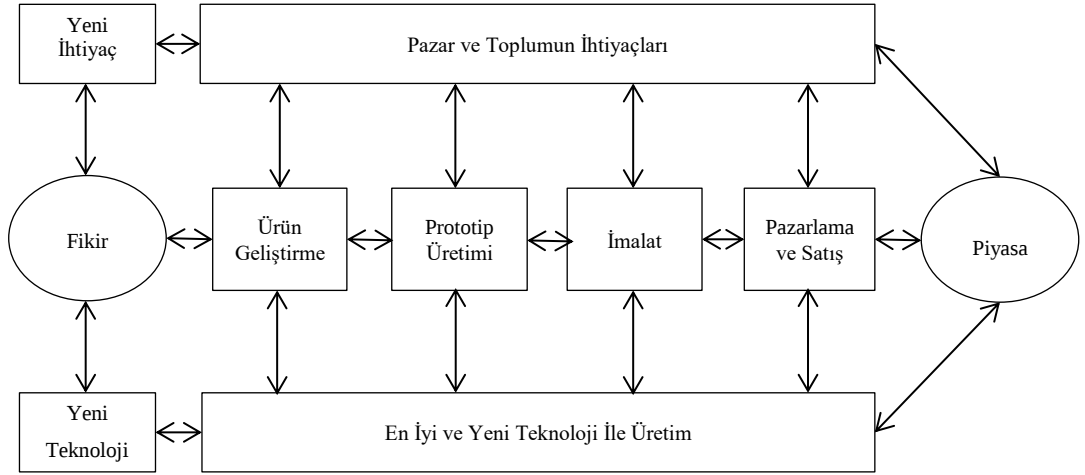
Şekil 2.2. Pazar Çekmeli Model (İkinci Jenerasyon)

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi ikinci nesil yenilik modellerinde, yeniliğin kaynağı pazar talepleridir. İşletmeler tüketicilerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yenilik faaliyetleri yapmaktadırlar. Böylece firmanın konumunu korumak ayrıca karını ve pazar payını artırmak amacıyla yenilik faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Pazarda oluşan müşteri talepleri firmanın araştırma ve geliştirme faaliyetlerine yön vermekte ve süreç bu faaliyetler doğrultusunda üretim ve satış faaliyetleri ile devam etmektedir.

2.1.5.3. Üçüncü Nesil Yenilik Modelleri (Eşleme Modelleri)

1970’lerde, Staudt ve Aufferman’a (1999) göre, II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan ekonomik krizin sonucunu olarak enflasyon, piyasanın doygunluğu ve yüksek teklif kapasiteleri rasyonalizasyon, konsolidasyon, kontrol ve maliyet azaltma yönündeki eğilimleri değiştirmiştir. Hem teknoloji itişli modeller hem de pazar çekişli stratejiler yenilik sürecini başarılı bir biçimde ele almada yetersiz kalmıştır (Žižlavsky, 2013: 3). Žižlavsky (2013: 3), safhaların detaylandırılması ve geri bildirim adımlarının uygulanmasının gerektiğini ve böylece 1970’lerin ortalarında genel kabul gören yeni modelin, teknoloji itişli ve pazar çekişli modelleri birleştirdiğini belirtmiştir.

Bu model, pazar araştırmaları ve önceki doğrusal modeller arasında etkili geribildirime odaklanan interaktif sürece dayanır. Süreçler ardışık olup, farklı aşamalara ayrılabilir ve birbirlerine bağlı olabilirler. Aşamalar, geri besleme yoluyla önceki aşamayla etkileşime girmektedir. Bu model, tedarikçilerin ve müşterilerin ürün geliştirme ekiplerinde birbirleriyle etkileşim halinde olmaları gerektiğini göstermektedir (Nicolov ve Badulescu, 2012: 1072) (Şekil 2.3).



Kaynak: (Rothwell, 1994: 9).

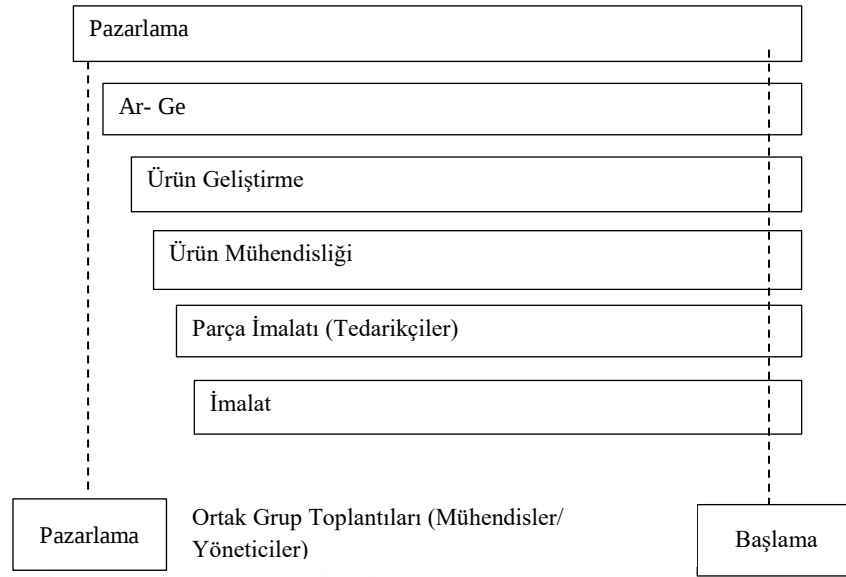
Şekil 2.3. Eşleme Modeli (Üçüncü Jenerasyon)

Model teknoloji, bilim ve pazar arasındaki karşılıklı etkileşimi gerektirmektedir. Yani, firmalar yenilik için gerekli olan teknoloji, bilim ve pazar değişkenlerini tek başlarına değil bir arada değerlendirmelidir.

2.1.5.4. Dördüncü Nesil Yenilik Modelleri (Etkileşimci Model)

1980'li yıllarda, Japon otomobil şirketlerinde yenilik çalışmalarının ardından, departmanlar arasında önemli fonksiyonel örtüşmeler içeren entegre edilmiş veya paralel modeller geliştirilmeye başlandı. Şekil 2.4'de görebileceğimiz bu modeller, şirketler, müşteriler ve bazı durumlarda üniversiteler ve devlet kurumları dahil olmak üzere diğer şirketlerdeki faaliyetlerle dış entegrasyonların yanı sıra, firmalar içinde yüksek düzeyde çapraz fonksiyonel entegrasyonu yakalamaya çalışır (Hobday, 2005: 125).

Bu modelin esası bilgi paylaşımına dayanır. Model, firmadaki Ar-Ge, pazarlama, ürün geliştirme imalat gibi farklı bölümlerin yeni ürün geliştirebilmesi için hep birlikte çalışmasını öngörmektedir. Bu durum ise, firmaların ürünün piyasaya sürülmeden önceki geliştirme aşamasında geçen süreyi hayli kısaltmaktadır (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 18). Öyle ki, Japon otomobil üreticileri, eşzamanlı mühendislik uygulaması ile otomobil geliştirme sürecini 4-5 yıldan 3 yıla kadar düşürebilmişlerdir (Taferner, 2017: 52).



Kaynak: Rothwell, 1993. Akt. Hobday, 2005: 125.

Şekil 2.4. Etkileşimci Yenilik Modeli.

Bu model, bilginin bilimsel aktivitelerin bir sonucu olduğundan değil, şirketin bireysel birimleri, şirketin kendisi ve çevresi arasındaki etkileşimin bir sonucu olduğundan dolayı, yenilik sürecinde bilginin entegre edilmesi gerektiğini göstermektedir (Žižlavsky, 2013: 4).

Görüldüğü gibi Japon firmaların o yıllarda, yenilik sürecinde gösterdikleri başarılar etkileşimci modelin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Model, firmanın hem kendi örgüt içindeki birimlerle karşılıklı ilişki halinde olmasını gerektirmekte hem de firma dışındaki yapılarla etkileşim halinde olmasını zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla bilgi, yenilik sürecinin her aşamasında gerekli olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat tüm bunlara rağmen, etkileşimci model de daha önceki modeller gibi yenilik sürecini tam olarak ortaya koyamamış ve beşinci nesil modellerin oluşumuna zemin hazırlamıştır.

2.1.5.5. Beşinci Nesil Yenilik Modelleri (Sistem Entegrasyonu ve Ağ Modelleri)

1990’larda ortaya çıkan beşinci nesil modeller, şebekelerde oluşan entegre süreçler ve yenilik sistemleridir. Bu modellerde yenilikçi ağlar, ana tedarikçileri, müşterileri, diğer endüstriyel şirketleri ve üniversiteleri içermektedir. Bu ağlar yeni ürünlerin oldukça karmaşık problemlerini çözmek için, teknoloji birleşimlerini kullanmak zorundadır (Nicolov ve Badulescu, 2012: 1072). Kurumsal ittifaklar, ortaklıklar, Ar-Ge

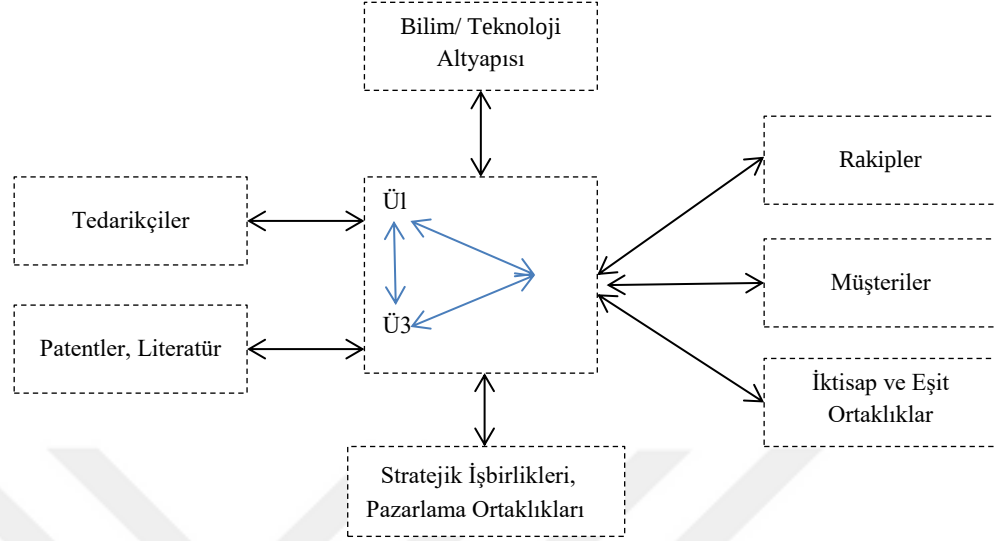
konsorsiyumları ve çeşitli ortak girişimleri içeren, Rothwell'in beşinci nesil yenilik süreci, kurum içi fonksiyonlar, tedarikçiler, müşteriler ve dış ortaklar da dahil olmak üzere tüm yenilik ağı dahilinde yeni ürün geliştirme hızını ve verimliliğini artırmak için karmaşık elektronik araçların kullanılmasına dayanır (Hobday, 2005: 125- 126). Yazara göre, aslında dördüncü nesil entegre modellerin uzantıları olan bu modeller, tedarikçiler ve müşterilerle stratejik ittifaklar gibi dikey ilişkileri ve rakiplerle işbirliğini vurgulamaktadır.

Yeni ürün geliştirme sürecinin daha etkili ve hızlı olabilmesi için ise, yeni ürün geliştirme takımı üyelerinin bilgi alış-verişleri ön plana çıkmaktadır (Ünsal, 2016: 152). Bu modellerde, örgütlerin yenilik sürecinde örgüt dışı ağlarla etkileşim halinde olmaları gerektiği ve dolayısıyla bilginin örgüt dışından elde edilebilirliği önem kazanmaktadır. Örgütlerin yenilik sürecinde başarılı olmaları için, sadece kendi bölümleri arasında değil aynı zamanda örgüt dışındaki çevreyle de etkileşim halinde olmaları gerekmektedir.

Bilgi alış-verişlerinin önem kazandığı bu modeller, işletmenin etkileşimde bulunduğu iç ve dış dinamiklerden “öğrenme” temeline dayanmaktadır (Şekil 2.5). İşletme içi öğrenme kaynakları; Ar-Ge, test etme, hatalardan ders alma ve çapraz proje grupları olabilirken, işletme dışı öğrenme kaynakları ise; tedarikçiler, öncü kullanıcılar, yatay işbirlikleri, bilim/teknoloji altyapısı, literatür çalışmaları, rakipler, tersine (geri) mühendislik uygulamaları, şirket satın alımları, müşteri tabanlı prototip denemeleri ve hizmetler olabilmektedir (Erdal, 2008. Akt. Işık, 2012: 44). Özellikle gerek firma içinde gerekse firma dışında gerekli birimler arasında iletişim ve bilgi paylaşımında elektronik araçların kullanılmasının önemine vurgu yapılan bu modellerde, hayati bilgilerin işlenmesi ve depolanmasında, hızlı ve güvenilir aletler sayesinde daha etkin ve etkili çalışma mümkün olmaktadır (Oğuztürk ve Türkoğlu, 2004: 19).

Hızlı bir yenilikçi olmak, özellikle teknolojik değişim oranlarının yüksek ve ürün döngüsünün kısa olduğu alanlarda bir şirketin rekabetçiliğini belirleyen önemli bir faktör olarak görülmektedir. Reiner'a göre, müşterilerine, ekonomik fayda sağlayan yeni bir ürün veya yeni modelle pazara giren ilk şirket, daha büyük pazar payı, deneyim eğrisi faydaları, monopoli karları ve artan müşteri memnuniyeti gibi avantajları beraberinde getirirken, pazara geç girmek ise, Rudolp'a göre, özellikle ürün ömrünün kısa olduğu

durumlarda, azalan pazar payı ve karlılık açısından önemli olumsuzlukları beraberinde getirebilir (Rothwell, 1994: 13).



Kaynak: (Erdal, 2008. Akt. Işık, 2012: 45).

Şekil 2.5. Öğrenme Modeli

2.2. YENİLİK YÖNETİMİ

Rekabet dinamiklerinin ve pazarların daha önce bu kadar büyük olmadığını ifade etmede kullanılan, yeni ekonomi, yeni teknoloji, hiper rekabet ve zaman hızı gibi kavramlar aynı zamanda firmaların yenilik yönetimine odaklanmalarının en önemli sebepleridir (Drejer, 2002: 4). Günümüz rekabet koşulları o kadar zorlaşmıştır ki, rakip sayısı son hızla artmakta, tüketici beklentileri ve gereksinimleri firmaların hareketlerini belirlemekte, teknoloji var gücüyle değişirken bilgi de hızla önem kazanmaktadır. Bu değişkenler ise firmaların gelecekle ilgili hareketlerini etkilemektedir. Bu koşullarda başarıyı yakalamak isteyen firmalar, zamanın son hızla ilerlemeye devam etmesine uyum sağlamak, rekabet edebilme potansiyellerini geliştirmek ve diğerlerine nazaran farklı olabilmek için yenilik faaliyetlerini bilinçli olarak artırmak zorundadırlar. Bunu yapabilmenin yolu ise, hızla değişen teknolojiyi elde edebilmekten ve kullanmaktan, gerekli bilgiye ulaşmaktan ve faydalanmaktan geçmektedir.

Yeniliğin sadece bir sonuç değil aynı zamanda bir süreç olduğunu ilk ifade eden Drucker (1985), çıkabilecek karışıklığı önlemek için, yenilik faaliyetlerini düzenleyen yönetsel aktivitelerin tümünü “yenilik yönetimi” olarak adlandırmıştır (Drejer, 2002: 6).

İşletmeler yenilikten faydalanmak için, onun bir süreç, sonuç ve bir zihniyet olduğunu anlamalıdır. Zihniyet olarak yenilik, örgüt üyelerince yeniliğin içselleştirilmesini ve örgütte yeniliği destekleyici bir kültürün oluşumunu gerektirir. Yenilik, bireyler ve örgüt bir bütün olarak yeniliği aşıladıklarında ve kökleştirdiklerinde gelişme eğilimindedir (Kahn, 2018: 458). Yazara göre işletmeler yeniliğe süreç, sonuç ve zihniyet açılarından bakmalıdır. Tablo 2.2’de bu üç unsur gösterilmektedir.

Tablo 2.2. Yeniliği Anlama

Unsur	Stratejik Odak	Stratejik Soru	Düşünce
Yenilik bir sonuçtur	Sonuçlar	Ne yapılmak istenmektedir?	Ürün yeniliği Süreç yeniliği Pazarlama yeniliği İş Modeli Yeniliği Tedarik Zinciri Yeniliği Örgütsel Yenilik
Yenilik bir süreçtir	Yol ve yöntemler	Nasıl yapılmak istenmektedir?	Yenilik süreci Ürün geliştirme süreci
Yenilik bir zihniyettir	Durum	Neyin nasıl hazırlanması için ne aşılmalı ve kökleştirilmelidir?	Bireysel zihniyet Örgütsel kültür

Kaynak: (Kahn, 2018: 459).

Yenilik yönetimi, buluşçu bir fikir etrafında nasıl bir fikrin oluşturulacağı, nasıl bir ekonomik kazanım sağlanacağı, büyüme ve karlılığın nasıl sürdürülebilir hale getirileceği üzerinde durmaktadır (Barutçugil, 2013: 389). Yenilik yönetimi, yenilik yapma düşüncesinin başlaması ile nihai amaç olan ekonomik kar elde etme arasında geçen sürecin yönetilmesidir. Yenilik süreci, diğer yönetsel faaliyetlerde olduğu gibi yönetilmesi gereken önemli bir süreçtir. İşletmelerin yenilik fikrinin başarıyla sonuçlanması ve rekabet edebilirlik yeteneği kazanmaları, dolayısıyla büyümeleri için yeniliğin yönetilmesi gerekir.

Yenilik yönetimi, genellikle teknoloji yönetimiyle ilişkidir. Teknoloji yönetimi, teknolojiye ve kullanılmasına, geliştirilmesine, yenilikçi faaliyetlere ve sonuçlarına odaklanır. Yenilik yönetimi ise, teknolojinin ve onun ürün ve süreçlerdeki kullanım alanına yönelik yönetiminin ötesine uzanır ve işletmede sosyal yapı, süreç ve yönetsel yaklaşımları içeren sosyal yaratıcılık ve yenilikleri kapsar (Mirze, 2010: 427). Diğer bir ifade ile, yenilik ve teknoloji kavramlarını birbirinden bağımsız olarak düşünmek hemen

hemen imkansızdır. Çünkü, teknoloji işletmelerin değişimi sağlamada ve sürdürmede kullandıkları en önemli araçlardan birisidir. Yenilikçi örgütler, kullanacakları teknoloji ile aralarındaki uyuma dikkat etmek zorundadırlar. Yani yöneticilerin kullanılacak teknoloji türünün örgütün bileşenleri ile uyum içinde olmasına gösterecekleri önem derecesi yenilik sürecinin başarısını etkilemektedir.

Teknolojiden bağımsız olarak yürütülmek istenen bir yenilik süreci amaca ulaşmada yetersiz kalmaktadır. Yeniliğin amacına ulaşabilmesi için ileri teknolojiye sahip olmak ve onu kullanabilmek gerekmektedir. Teknolojiye sahip olup onu kullanabilmek ise çağımızın vazgeçilmez koşulu olan “bilgi” ye ulaşabilmeye ve kullanabilmeye bağlıdır. İşletmelerin bilgiden yoksun bir şekilde faaliyetlerini yürütmeleri mümkün olmamakla birlikte, örgütlerin bilgi çağında rekabet çabaları göstermeleri ve teknolojiden bağımsız olarak bilgiyi elde etmeleri de imkansızdır. İşletmelerin bilgiye önem vermeleri gerekirken aynı zamanda bilgiyi önemseyen ve bilgi donanımlı çalışanlara sahip olması gerekmektedir. Bu noktada ise “entelektüel sermaye” kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Literatürde entelektüel sermayeye yönelik genel bir tanım birliğine varılamamış olursa da kavram ile ilgili bazı tanımlar şöyledir: Entelektüel sermaye, özellikle yenilik ve bilgi-yoğun hizmetlerden kar eden firmaların ilgi konusudur. Fortune dergisi yazarlarından Tom Steaward, entelektüel sermayeyi “dokunamayacağınız, fakat sizi zengin edebilecek şeyler” olarak tanımlamıştır. Ernst & Young spikerlerinden Larry Prusak ise, “daha değerli bir varlık üretmek için resmileştirilen, elde edilen ve kullanılan entelektüel materyal” tanımını kullanmıştır. Ted Lumley, “iş sürecinde ekonomik düzeni artırmak için kullanılan bilgi” şeklinde bir ifadede bulunmuştur (Edvinsson ve Sullivan, 1996: 356-357). Bontis’e (2001) göre entelektüel sermaye, belirli bir zamanda bir örgütte var olan bilgi stoğunu temsil etmektedir ve örgütün bilişsel anlamda öğrendikleridir (Choo ve Bontis, 2002: 15). Ayrıca Bontis (2001), entelektüel sermayenin firmanın değerini artıracaklarını da ifade etmektedir (Choong, 2008: 615).

Entelektüel sermaye, küresel rekabete kapalı pazarlarda görüldüğü gibi öncelikle kazanılmış pozisyonları savunmaya odaklanmak yerine, firmaları rakiplerden önce ve daha iyi davranmaya teşvik eden rekabet paradigmasına göre yeniliğin yayılmasını amaçlama eğilimindedir (Brondoni, 2012: 11).

Edvinsson ve Malone (1997), Bontis (1998) ve Sullivan (1998), entelektüel sermayenin unsurlarını, genel olarak insan (human) sermayesi, yapısal (organizational/structural) sermaye ve müşteri (customer/relational) sermayesi olarak belirlemişlerdir (Choong, 2008: 617).

Kurt vd.'ne (2008) göre insan sermayesi, çalışanların sahip oldukları mesleki ve diğer konulardaki bilgi birikiminin, liderlik yetkinliklerinin, risk alma becerilerinin, problem çözme yeteneklerinin karışımından oluşmaktadır (Görmüş, 2009: 61). İnsan sermayesi, firmanın yapısal ve yenilik sermayesinin tamamlayıcısıdır, yeni ve benzersiz bilgi oluşumunun kaynağıdır (Mahoney ve Kor, 2015. Akt. McCracken, McIvor, Treacy ve Wall, 2017: 5). Edvinsson ve Malon (1997), yapısal sermayeyi, bilgiyi insan sermayesinin tekelinden kurtararak, insan sermayesini düzenleyen, yetkilendiren, destekleyici yapı, olarak tanımlamıştır (Görmüş, 2009: 64). Görmüş, aynı eserinde patentler, telif hakları, veri tabanları, örgütsel planlar, iş ile ilgili kılavuzlar, el broşürleri, stratejiler, kültür ve yapısal sistemler gibi unsurların yapısal sermayeye örnek olarak gösterilebileceğini ifade etmiştir (Görmüş, 2009: 64). Müşteri sermayesi ise, işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içermekte ve işletme için katma değer oluşturabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgili olmakla birlikte dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgilerden oluşmaktadır. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı müşteri sermayenin göstergeleridir (Ertuğrul, 2000. Akt. Koç, 2009: 206).

Bu kısa tanımlardan da anlaşılacağı gibi, entelektüel sermaye işletmenin bilgi donanımını oluşturan görünmeyen varlıklarıdır. Örgütün sahip olduğu insan kaynağından, organizasyonel ilişkilerden ve müşteri ilişkilerinden kaynaklanan, soyut ve dinamik bir bilgi kaynağıdır. Örgütün yenilik yapma düşüncesinin temelini oluşturan bilgi, örgütün entelektüel sermayesinden beslenir ve örgütün entelektüel sermayesi dinamik olma özelliği dolayısıyla yenilik kararlarının oluşum aşamasından ticarileştirme aşamasına kadar aktif bir rol oynamaktadır.

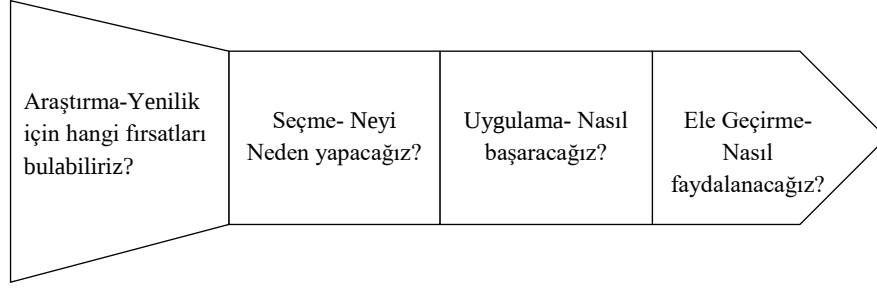
Yenilik süreci, sadece yenilik yapma düşüncesinin ortaya çıkmasını, araştırma geliştirme faaliyeti yapmayı, sadece bir ürün ya da hizmetin farklılaştırılmasını değil,

bütün bu faaliyetlerle birlikte ticari kazanç sağlanacağı sürecin bütünü kapsamaktadır. İşletmenin uzun vadeli başarısı için bu sürecin iyi yönetilmesi gerekir.

Bessant, eserinde tüm organizasyonları ilgilendiren genel bir yenilik sürecinin varlığından ve bu sürecin birbirleriyle bağlantılı bir takım faaliyetlerden meydana geldiğinden söz etmektedir (Bessant, 2005: 35). Bessant'a göre yenilik sürecini oluşturan bu faaliyetler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- *Araştırma:* İç ve dış çevreyi tarayıp, değişime yönelik fırsat ve tehdit sinyallerinin belirlenmesi,
- *Seçme:* Girişimin en iyi nasıl geliştirilebileceğine dair, bu sinyallerin hangilerinin cevaplanacağına karar verilmesi,
- *Uygulama:* Seçme aşamasında oluşan kararın, yeni bir şeyler oluşturma fikrine dönüştürülmesi ve iç ya da dış çevrede uygulanmasına başlanması. Bu aşamada, yeniliği gerçekleştirmeye imkan verecek şekilde bilgi kaynaklarının elde edilmesine dikkat etmek gerekmektedir. Bu bilgiler örneğin, Ar-Ge faaliyetleriyle, pazar araştırmalarıyla, teknoloji transferi ve ya stratejik ittifaklar yoluyla elde edilebilirler. Yeniliğin başlatılması ve ilk benimseme sürecinin yönetilmesi; uzun vadede kabullenme ve kullanımın sürdürülmesi veya orjinal fikrin gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi (yeniden yenilik).
- *Öğrenme:* işletmelerin bilgi tabanlarını inşa edebilmek ve sürecin yönetilme şeklini geliştirebilmek için, her zaman olmasa da bu süreçten kaynaklanan öğrenme fırsatı elde etmeleri.

Şekil 2.6'da Tidd ve Keith (2011: 47) yenilik yönetimi için gerekli anahtar konular ışığı altında, yenilik sürecini basitleştirilmiş bir modelle göstermiştir.

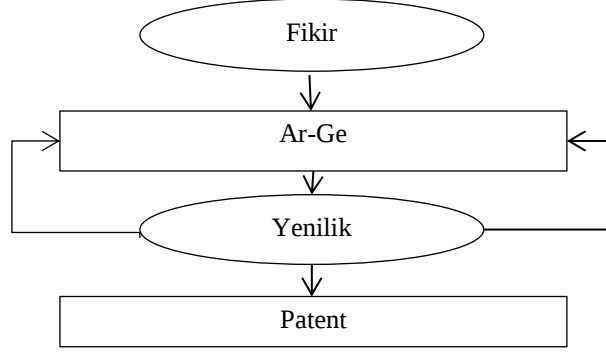


Kaynak: Tidd ve Keith (2011: 47).

Şekil 2.6. Basitleştirilmiş Yenilik Süreci Modeli

Bir yeniliğin etkili olabilmesi için basit olması ve tamamen o yenilik faaliyetine odaklanması gerekir. Yeni kullanıcılar ve yeni pazarlar yaratan yenilikler bile belirli, açık ve dikkatle tasarlanmış faaliyetlere doğru yönlendirilmelidir. Bununla birlikte etkili yenilikler küçük çapta başlamalı ve abartılı olmamalıdır. Yenilik, en başından itibaren liderliği hedeflemelidir, aksi halde yeteri kadar yenilikçi olunamaz. Bununla birlikte yenilikçi kişiler çok iyi belirlenmiş alanlarda diğerlerine nazaran daha yetenekli kişilerdir ve nadiren belirlenmiş alanlar dışında çalışırlar. Örneğin, Thomas Edison sadece elektrik alanında çalışmıştır. (Drucker, 2002: 9). Buradan anlaşılacağı üzere örgütler yenilik kararlarında görevlendirecekleri kişilerin seçimine de özen göstermek zorundadırlar. Yenilik sürecinde, süreçte görev alacak doğru kişilerin seçimi işletmeye olumlu sonuçlar olarak geri dönecektir. Bu seçim, yenilik sürecinin istenilen hız ve zamanda gerçekleştirilmesini olumlu yönde etkilemektedir.

Yeniliği Ar-Ge ve patent arasındaki faaliyet olarak tanımlayan Ayhan (2002) ise, bu faaliyeti Şekil 2.7'deki gibi yeni bir fikrin oluşumundan patent alımına kadar olan süreç olarak açıklamaktadır. Yeni bir ürüne dönüşebilecek fikirler elde edildikten sonra bunlar Ar-Ge faaliyetleriyle yeniliğe dönüşmekte, sonuçta yeni bir ürün üretilmekte ve bu ürünün patentinin alınması ile bu süreç tamamlanmaktadır (Öğüt, Akgemci, Şahin ve Kocabacak, 2007: 415).



Kaynak: Ayhan, 2002. Akt. Öğüt, Akgemci, Şahin ve Kocabacak, 2007: 415.

Şekil 2.7. Fikir Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreç

Yenilik sürecinin her aşamasında izlenmesi gereken önemli yolların başarıya ulaşması, süreçte görev alacak kişilerin birbirleriyle olan ilgi ve iletişimine bağlıdır. Süreç izlenirken, görevli kadronun yapılmış olan görev dağılımına bağlı kalıp bir bütün halinde hareket etmek zorunda olması gerektiği unutulmamalıdır. Bu noktada, her birim kendine düşen görevi en iyi şekilde yerine getirirken aynı zamanda örgütün bir bütün halinde alınan kararlar ışığında yoluna devam etmesi gerektiğine ve diğer birimlerle aralarında olması gereken güçlü bağı koruması gereğine dikkat çekmek gerekmektedir.

2.2.1. Yenilik Stratejileri

Rekabeti şekillendirmek isteyen işletmeler, yenilik faaliyetlerine yön verirken aynı zamanda da diğerlerinin ötesine geçmek ve bunu devamlı olarak gerçekleştirmek isterler. Sürdürülebilir yeniliği gerçekleştiremeyen işletmelerin, zamanında yenilikçi ve lider firmalar olmalarına rağmen, liderlik pozisyonlarını koruyamadıkları görülür. Yeniliği sürdürebilmek için ise işletmelerin rakiplerine karşı bazı stratejiler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir.

İşletmelerin uygulayacakları yenilik stratejileri, rakipleri göz önüne alarak buna göre amaçlar oluşturmayı içermektedir. Yenilik stratejileri işletmelerin sahip olduğu kaynaklar doğrultusunda uzun vadeli planlar oluşturmaya ve bu planları uygulamasına yardımcı olurken, bu stratejiler ile yapılan yeniliklerin amacına ulaşması kolaylaşmaktadır.

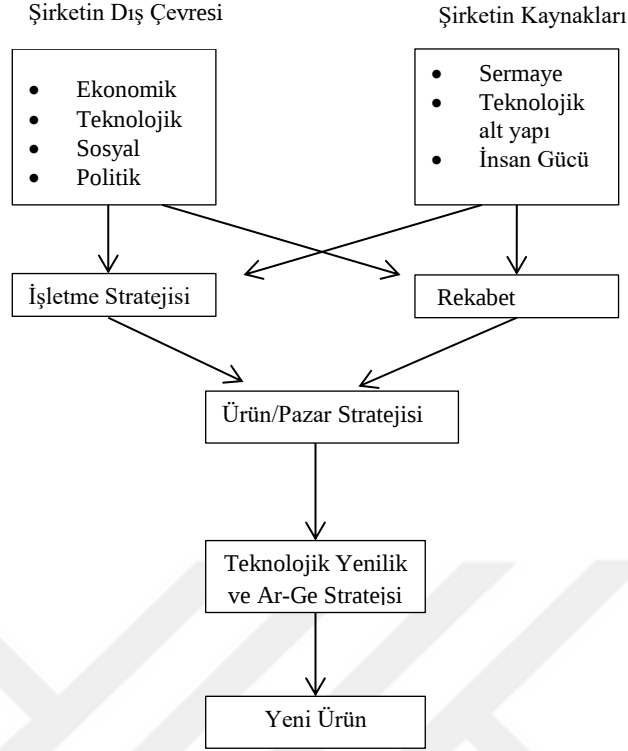
Şartları sürekli değişen pazarlar, işletmeler için yüksek risk faktörlerini içerdiğinden işletmelerin gerektiğinde değişime hazır bulunmalarını da gerekli kılmaktadır. İşletmelerin değişime ayak uydurabilmelerinin ön koşullarından biri ise, her an strateji üretmeye hazır durumda olmak, bu bilinç ve niyetle firma olarak ortak hareket etmektir.

Ticari arenada hızla değişen rekabet koşulları, firmaları birbirleriyle rekabet ederken farklı stratejiler uygulamaya yönlendirmektedir. Firmalar amaçlarına ulaşmak için kendilerine güç veren stratejiler sayesinde daha büyük bir pazar payına sahip olarak rakiplerinin karşısında daha sağlam bir konuma gelebilirler. Bu stratejiler, işletmelerin yenilik kararlarına ışık tutmakta ve işletmeleri neyi, ne zaman, nerede ve nasıl gerçekleştirecekleri yönünde harekete geçirmekte, işletmelerin hedeflerine nasıl ulaşacaklarını göstermektedir.

Porter'a göre, işletmeler uyguladıkları stratejiler sayesinde pazardaki yerlerini sağlamlaştırabilir veya sarsabilirler. Porter, işletmelerin seçtikleri stratejilerin işletmelerin çevreye verdikleri bir cevap olduğunu ve bu stratejilerin çevredeki unsurları firmanın lehine çevirmeye çalıştığını ifade etmiştir (Porter, 1985: 2).

Rekabet ve işletme stratejileri Şekil 2.8'de görüldüğü gibi, işletmenin dış çevresinden ve kendi kaynaklarından etkilenmektedir. İşletmeler yenilik stratejilerine karar verirken, ekonomik, teknolojik, sosyal ve politik çevresel faktörleri ve işletmenin sermaye, teknoloji ve insan kaynakları gibi işletme içi faktörlerini göz önünde bulundurmak zorundadırlar.

İşletmelerin yenilik stratejileri, teknolojik yenilik ve Ar-Ge stratejisiyle yakından bağlantılıdır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri ve kullanacakları teknolojinin niteliği işletmelerin uygulayacağı yenilik stratejisini de etkileyen en önemli faktörlerdendir. Yenilik kararlarının olması gerektiği yönde gerçekleşmesinde yüksek teknolojik yeniliklerin ve etkin Ar-Ge çalışmalarının etkisi oldukça fazladır.



Kaynak: İnceler, 1995. Akt. Durna, 2002: 127.

Şekil 2.8. İşletmelerin Yenilik Stratejisi

İşletmelerin yenilik kararlarında etkili olabilmeleri, rakipleri karşısında lider konuma geçmeleri, pazar payını artırmaları, mevcut konumu ve pazar payını koruyabilmeleri için uygulayabilecekleri stratejileri saldırgan, savunmacı, taklitçi ve bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejiler olarak incelemek mümkündür.

2.2.1.1. Saldırgan Strateji

Saldırgan yenilik stratejisi, yeni bir ürün oluşturan ve bu ürünle pazarda birinci olarak görülmeye başlayan işletmelerin uyguladıkları stratejilerdir (Stankevice ve Jucevicius, 2010: 25). Bu stratejide temel amaç, yenilikçi ürünlerin henüz rekabet ortamı oluşmadan pazara sürülerek, pazara derinlemesine girip yüksek bir pazar payının elde edilmesidir. İşletmeler bu stratejiler sayesinde orta ve uzun vadede rekabet avantajı elde edebilirler (Uzkurt, 2008. Akt. Tekin, Avados ve Gümüş, 2016: 851). Saldırgan strateji uygulayan firmaların hedefleri pazar lideri olmak ve aynı zamanda ileri teknoloji kullanarak teknoloji liderliğini de ele geçirmektir. İşletmeler yüksek getiri sağlayabilen bu stratejilerle aynı zamanda yüksek risk altına girebilmektedirler.

İşletmeler saldırgan stratejiyi rakiplerin önüne geçmek, pazarda kendilerine iyi bir yer edinmek için uygulamakta ve dolayısıyla bu şekilde kar paylarını artırmaya çalışmaktadırlar. Bu stratejiyle pazara başarılı bir biçimde giriş yapmak isteyen işletmeler rakiplerinin dikkatlerini çekerek rekabete zemin hazırlamakta ve böylece işletmeler saldırgan strateji ile pazarda rekabeti şekillendirmiş olmaktadır.

Rekabetçi üstünlüğü korumak isteyen firmalar ise, rakiplerin meydan okumaları başladığında hemen karşılık verebilmek için karşı bir saldırıya her an hazır olmalıdırlar. Bu “ikinci oyun” için gerek duyulacak kaynakların, firmanın mevcut rekabetçi üstünlüğüyle kazanç sağlarken biriktirilmesi gerekmektedir (Barutçugil, 2013: 269). İşletmeler uygulayacakları saldırgan stratejiler sayesinde rakiplerin bu meydan okumalarını boşa çıkarmaya çalışırlar. Eğer başarılı olurlarsa rakibin amacına ulaşması yoluna set çekilmiş olunur. Rakibin pazarda iyi bir yer edinmesi engellenir, kar etme durumu ise ortadan kaldırılır.

Firmalar konumlarını geliştirmeye çalışırken, rekabetçi mücadeleler göstermekte ve saldırgan stratejiler benimsemektedirler. Saldırgan stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması bir firmanın rekabet gücünü geliştirmesine, pazar payı kazanmasına ve karlarını yükseltmesine yardımcı olabilir (Yannopoulos, 2011: 1). Saldırgan stratejiyi uygulamada başarısız olan işletmeler ise, pazar pozisyonlarını kaybetmenin beraberinde getireceği olumsuzluklarla karşı karşıya kalırlar. Stratejiyi uygulamadaki başarısızlık, işletmelerin tam bir hayal kırıklığı yaşamasına neden olabilmektedir.

Bu tür stratejiyi izleyen işletmeler pazara sürekli yeni ürünler sunan, iş süreçlerini müşteri-odaklı biçimde düzenleyen ve işletme dışı gelişmeleri çok iyi takip eden işletmelerdir. Bu işletmeler, güçlü bir bilgi birikimi ile çalışanların ve üst düzey yöneticilerin yeniliklere ve risk almaya açık olmasına, kurum içi ilişkilerin ve iletişimin optimal düzeyde olmasına, işletme organizasyonunun esnek ve öğrenen nitelik taşımasına ihtiyaç duyarlar. Bunları gerçekleştiren işletmelerin yenilik üretim oranı ve patent sayısı oldukça yüksektir. 3M, IBM, Philips, Siemens ve Nokia saldırgan stratejiyi uygulayan firma örnekleridir (Öğüt vd., 2007: 423).

1960’lardan 1980’lere kadar anabilgisayar pazarına hakim olan IBM, 1981’de kişisel bilgisayar pazarına girme konusunda teknoloji liderliği ve pazarlama liderliğini - biraz teknoloji liderliği, bolca pazarlama liderliği-dengeli bir şekilde kullanmış ve başarılı

bir yol izlemiştir. 16 bit ana işlemi ve çipiyle 1981’de 8 bit çipli Apple’dan ve diğer rakiplerinden daha büyük bellek adresi sağlama açısından üstündü. IBM PC 8 bit bir veri yolu kullandığından bu kombinasyon yazılım uygulamalarının IBM PC için yazılmalarını kolaylaştırdı (16 bit işlemcinin daha büyük bellek adresleme kapasitesini mümkün kıldığı daha büyük belleği kullanarak). IBM’in kendi satış personeliyle pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirerek, yeni perakende satış yerleri açarak ve yeni kişisel bilgisayar bayii ağları yoluyla dağıtım yaparak iş piyasasına odaklanması, pazara başarılı girişinin pazarlama yönünü oluşturmaktaydı. IBM’in en önemli pazarlama avantajı ise yerleşik iş müşterisi temelini olması ve itibarı ile elde ettiği IBM ismiydi. Bu durum, küçük işletmeler ve zeki yöneticilerin masalarında bir IBM bilgisayar olması için yeterliydi. Fakat IBM, kısa vadede başarı sağlasa da uzun vadede başarı elde edememiştir. IBM teknik kapasitelerini kullanmak ve müseccel bir işletim sistemi geliştirmek yerine Bill Gates’in çok yeni şirketi Microsft’tan bir işletim sistemine lisans vermeyi tercih etmiş, ayrıca IBM müseccel bir mikroişlemci çip geliştirmek yerine CPU çiplerini yarıiletken imalat şirketi Intel’den almayı seçti. Sonuçta, her iki seçim de IBM’in kişisel bilgisayarlardaki uzun vadeli pozisyonu için ölümcül bir son oldu (Betz, 2003: 356-357). Yazar, müseccel teknolojisi olmayan ürünlerin, açıkça taklitçileri pazara davet edeceğini vurgulamaktadır.

Saldırgan yenilikçiler için patentler, Ar-Ge maliyetlerini karşılamak için gerekli olan fiyat düzeyinin korunmasında araç ve büyük bir lisans geliri kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Know-how ve lisans anlaşmalarından elde ettikleri gelirleri ve patent pozisyonlarını oluşturmak ve korumak için büyük yasal kavgalara girebilmektedirler (Freeman ve Soete, 1997. Akt. Durna, 2002: 135-136).

Bu stratejide tamamen yeni bir ürünle pazara giriş yapılacağından dolayı, işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına mümkün olduğunca fazla önem vermeleri gerekmektedir. Yeni ürünün ortaya çıkarılmasında önemli bir paya sahip olan Ar-Ge çalışmaları işletmelerin saldırgan stratejide alacağı riski azaltabilmekte ve dolayısıyla da işletmenin bu stratejideki başarısını etkilemekte ve gelecekte alacağı yenilik kararlarına da ışık tutmaktadır.

Araştırma ve geliştirmeye yönelik isabetli çalışmalar, görevlendirilmiş lider ve yöneticilerin de başarı tecrübelerinde etkin rol oynayabilecekken, yenilik uygulamaları için özenle seçilmiş personel de Ar-Ge çalışmalarının düzgün bir şekilde yürütülmesine

olanak sağlar. Strateji uygulamalarında görevlendirilmiş çalışanların bilgili ve eğitimli çalışanlardan oluşması da aynı zamanda işletmenin alacağı yüksek risk oranında önemli azalmalara imkan sağlamaktadır.

Ayrıca işletmeler bu stratejiyi uygularken başarılı olabilmek için yüksek teknolojiyi kullanmak zorundadırlar. Ancak ileri teknolojinin maliyetinin yüksek olması işletmelerde kaynak israfına sebep olabileceğinden, teknolojinin maliyeti göz önünde bulundurularak kaynakların etkin kullanımı gerekmektedir. Bu stratejide olası bir başarısızlık, işletmelerin ileri teknoloji için yaptığı harcamaların boşa çıkmasına sebep olacağından işletmenin zararı ile sonuçlanabilmektedir.

2.2.1.2. Savunmacı Strateji

Savunmaya yönelik yenilik stratejisi, firmanın pazardaki mevcut pozisyonunu korumaya yöneliktir (Stankevice ve Jucevicius, 2010: 25). İşletmeler bu stratejiyle, pazara yeni bir ürünle giriş yapmak isteyen firmalara karşı kendi pozisyonlarını korumak için tepki verirler.

Chen ve Miller (1994), bu stratejiyle pazardaki firmaların kendi pazarlarında yeni rekabetin oluşumunu engellemeye çalıştığını, pazarlarına yeni rekabet girdiğinde ise misilleme yaparak pazarlarını savunduklarını ifade etmiştir. Nargundkar vd.'ne (1996) göre birden fazla işletmenin bulunduğu rekabetçi durumlarda, bazı firmalar ilk önce diğerlerin hareket etmesini bekler daha sonra onları takip eder ya da hiç bir şey yapmazlar. Ayrıca yeni firmalara karşı rekabet edemeyen firmalar ise pazardan çıkmayı tercih edebilirler (Karakaya ve Yannopoulos, 2010: 1079).

Bu stratejiyi izleyen firmalar, teknoloji üretmede öncü ve pazarlara ilk giren olma amacını taşımazlar fakat teknik gelişmelerin arkasında da kalmak istemezler. Bu stratejinin hareket noktası, yüksek Ar-Ge maliyetlerinden ve radikal yenilikten kaynaklanan riskten kaçınmaktır. Teknolojik yenilik yapmak yerine mevcut teknolojide iyileştirmelere gidilir. İşletmeler radikal yerine tedrici bir yeniliği amaçlarlar (Mavondo, 2000. Akt. Deniz, 2011: 155). Yani savunmacı stratejiyle işletmeler tamamen yeni bir ürün ya da hizmet üretimi yerine mevcut olan ürün ya da hizmette anlamlı değişiklikler yapma yoluna gitmektedirler. Bu stratejide işletmeler, pazara ilk giren firma olmanın beraberinde getireceği riski almak istememektedirler. İşletmeler bu belirsizliğin

beraberinde getireceği yüksek maliyetten de kaçınarak kendi yerlerini korumayı, rakip firmaların hareketlerine etkili tepkiler vermeyi amaçlarlar.

Freeman ve Soete'ye (1997) göre patentler, savunmaya yönelik yenilikçiler için oldukça önemli olabilmektedir. Öncü patentler teknik önderliğin korunmasında ve monopolistik pozisyonun devamında kritik bir metot olduğundan dolayı savunmacı yenilikçi için bu monopolün zayıflamasına karşı bir pazarlık aracıdır. Savunmaya yönelik yenilikçiler patentleri bela olarak nitelendirebilir, fakat aynı zamanda yeni bir teknolojinin dışında kalmamak için patentlere sahip olmak gerektiği bilinmelidir (Durna, 2002: 135).

Pazardaki mevcut firmalar, rakiplerini pazardan uzak tutmak için piyasaya giriş öncesi savunma stratejilerini kullanırlar. Bu stratejiler arasında müşteri değiştirme maliyetleri, ürün farklılaştırma, maliyet avantajları, devlet politikası, dağıtım kanallarına erişim gibi piyasaya girişi engelleme yöntemleri bulunmaktadır. Engelleri oluştururken, işletme maliyetleri düşürülür, ürün kalitesi ise iyileştirilmeye çalışılır (Karakaya ve Kerin, 2007; Karakaya ve Stahl, 1989, 1991; Porter, 1980. Akt. Karakaya ve Yannopoulos, 2010: 1080).

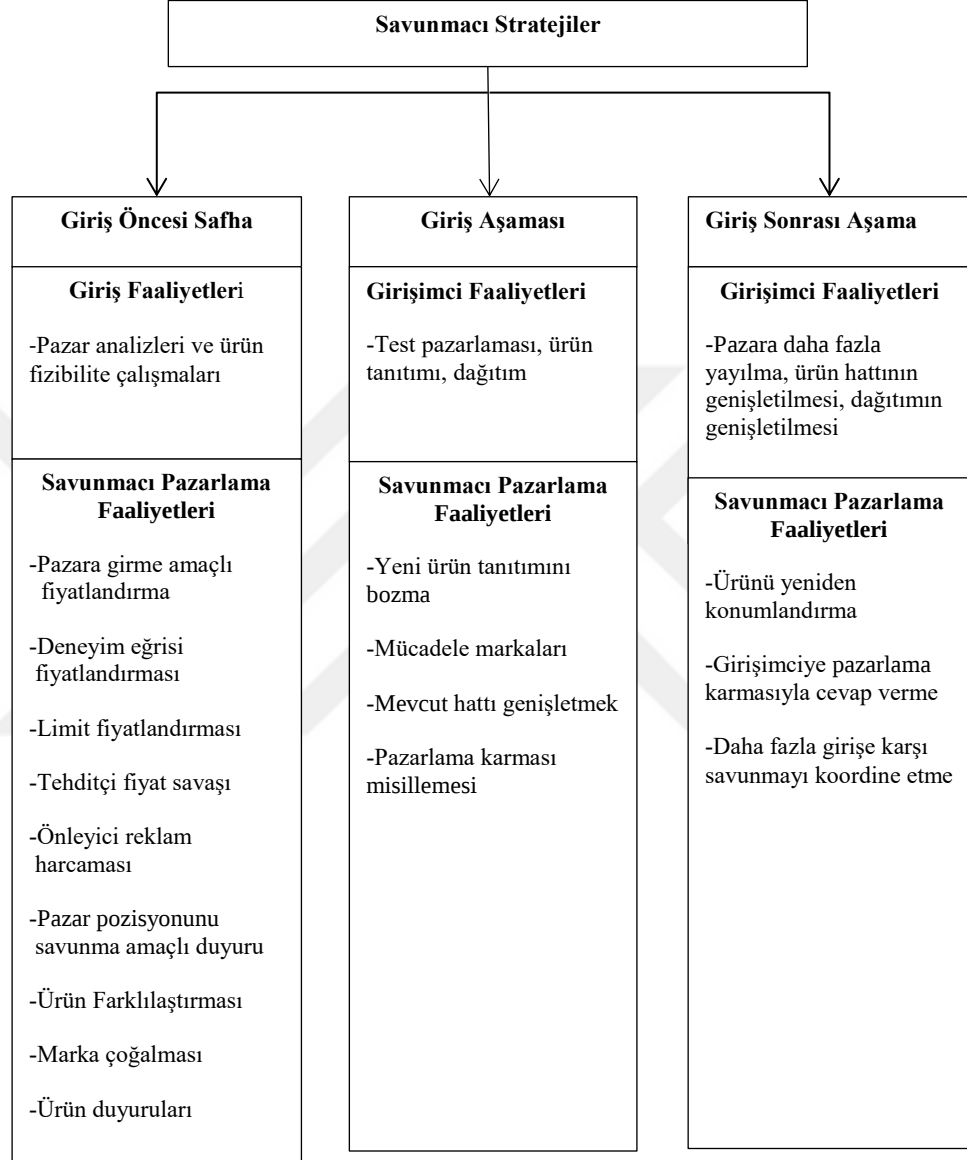
Pazara giriş aşamasında ise, yerleşik firmalar Tablo 2.3'deki gibi, yeni ürün tanıtımını engelleme, mücadele edebilecek markalar oluşturma, mevcut ürün hatlarını genişleterek ve pazarlama karmasıyla misilleme yapabilirler (Gruca ve Sudharshan, 2015: 25).

Joo-Young'a (2001) göre, piyasaya giriş sonrası en yaygın savunma önlemleri arasında ise fiyat indirimi, reklam, maliyet düşürme, satış promosyonları, ürün ya da hizmeti iyileştirme ve yeni ürünlerin tanıtımı gibi önlemler yer almaktadır (Karakaya ve Yannopoulos, 2010: 1080).

Pazarda bulunan işletmelerin yeni rakiplerine yerinde tepkiler vermeleri tesadüfi bir durum olmayacağı için firma olarak Ar-Ge çalışmalarına devam etmek zorundadırlar. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerini ve gerekli savunmacı davranışlarını gelişen ve değişen teknolojiyi takip ederek gerçekleştirmelidirler. İşletmeler rekabetin boyutu ne olursa olsun, hangi stratejiyi uygularlarsa uygulansınlar -faaliyette bulundukları pazarın koşullarını da dikkate alarak- teknoloji takibini bırakamazlar. Çünkü, işletmeler aynı

zamanda küresel düşünmek zorundadırlar. Bu açıdan teknolojinin hızla değiştiği gerçeği akıllardan çıkarılmamalıdır.

Tablo 2.3. Sıralı Giriş Süreci ve Savunmacı Pazarlama Faaliyetleri



Kaynak: (Gruca ve Sudharshan, 2015: 25)' den uyarlanmıştır.

2.2.1.3. Taklitçi ve Bağımlı Strateji

Taklitçi yenilik kavramı uzunca bir süre, başkalarının çalışmalarını çalma, düşünmek için tembel ve isteksiz olma yönünde yanlış anlaşılmıştır. Kavramın kapsamlı tanımına bakıldığında taklitçi yeniliğin, firmanın asıl durumu ve ihtiyaçlarının öncülerin teknolojisiyle kombine edilerek yeni bir şeyler üretmek olduğu anlaşılabilir. Taklitçi

yenilik stratejisi Wu'ya (2009) göre, yenilikçilerin teknolojiyi geliştirmek, temel teknolojiyi ve teknik sırrı satın almak ya da deşifre etmek için yenilikçi düşünce, deneyim ve davranışı öğrenmelerini ifade etmektedir (Hu, 2018: 1779).

Taklitçi yenilik stratejisi Schumpeter' in ifadesiyle yeniliği genişletmektir. Shankar vd.'ne (1998) göre, takipçilerin liderlik pozisyonunu ele geçirmeleri için iki yol vardır. Birincisi, düşük fiyat, reklam ve perakende gücü kullanmak; ikincisi ise, ürün yeniliğini gerçekleştirmek için ürünün belirli bir bölümünü geliştirmek ya da kopyalamaktır (Lee, Kwon, Lee ve Park, 2016: 2-3).

İşletmeler taklitçi yenilik stratejisi ile, yenilikleri izleyerek mevcut teknoloji ve bilgileri kullanmaya çalışırlar. Bu işletmeler, patentler ile koruma altına alınmış yeni ürünlerde patent süresinin dolmasını beklemekte, böylece herhangi bir lisans ücreti ödemek durumunda kalmamaktadırlar. Yeni pazar bulmaları durumunda ise taklit ettikleri ürünü maliyet avantajı sayesinde daha ucuz olarak piyasaya sunup daha fazla kâr etmektedirler (İyigün, 2015, <http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2015-108-oykuiyigun.pdf>). Örneğin iPod ilk dijital müzik aleti olmadığı halde ve benzer biçimde iPhone'unda ilk akıllı telefon olmamasına rağmen rakiplerine nazaran daha cazip olması, Apple'ın diğerlerini taklit ederek daha başarılı olduğunun bir göstergesidir. Benzer biçimde Mc Donalds'ın kurucusu Ray Kroc'un, White House'u kopyalayarak popüler hale gelmesi de başka bir başarılı taklitçi strateji örneğidir (The Economist, 2002. Akt. Brondoni, 2012: 12).

Taklitçi stratejiyi izleyen işletmeler yenilikte öncü olan işletmeleri taklit ettikleri için araştırma ve geliştirme faaliyetleriyle fazla zaman harcamazlar. Üretilen şey belirlidir. Ancak bu stratejinin uygulayıcıları ürüne bazı farklılıklar ilave edip maliyetin düşük olmasına gayret göstermelidirler. Bununla birlikte yapılan her yenilik, taklitlerini ardında getirmektedir. Bu anlayışla birlikte, lider firmalar yenilikte lider olma özelliğini sürdürebilmek için ileri teknoloji ile taklit edilmesi zor olan yenilik faaliyetlerine devam etmek zorundadırlar.

İşletmeler, lider işletmenin yarattığı pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürünü gerçekleştirmeyi başaramadıklarında, yani taklit edemediklerinde, lisans, know-how satın alarak diğer güçlü bir işletmenin uydusu veya bağlı alt kuruluşu olabilirler

(Barutçugil, 2013, 403-404). Tam bağımlı stratejiyi izleyen işletmeler, büyük ölçekli ve teknolojik bakımdan güçlü bir şirketin departmanı gibi çalışırlar (Zerenler vd., 2007: 663).

Freeman ve Soete'ye (1997) göre bağımlı işletmeler, kendi müşterilerinden ya da bağımlı olduğu ana işletmeden bir istek gelmedikçe ürünlerinde teknik bir değişmeye gitmeye ve taklit etmeye teşebbüs etmemektedirler. Bu işletmeler çoğu zaman bir taşerondur. Ürün dizaynında bütün inisiyatifi kaybetmiş ve Ar-Ge sistemlerine de sahip değillerdir. Küçük taşeron işletmeler, dar bir sahada uzmanlaşmış bilgilerini geliştirerek bağımlı durumdan yenilikçi işletmeler kategorisine dahil olabilir, yenilikçi yeteneklerini güçlendirerek müşteri şebekelerini arttırmakla bağımlılıklarını azaltabilirler. Örneğin, büyük Japon firmaları teknik yardımı bağlı satıcılarına kadar yaymakta, onlara mühendislerini ödünç vermekte ve kendisine sunulan malzeme ve parçaların spesifikasyonlarını geliştirmede onlarla işbirliğine gitmektedirler (Durna, 2002: 140).

2.2.1.4. Geleneksel ve Fırsatçı Strateji

Bu tür stratejilerin uygulayıcıları olan işletmelerin teknolojileri genellikle mesleki yetenek ve becerilere dayanmaktadır. Beceri ve uzmanlık isteyen işler yaptıklarından bu işletmelerin mallarına talep oldukça fazladır. Firmalar bu stratejiyle pazarda herhangi bir yeniliğe ihtiyaç duymazlar. Bunun yanında ürün yenilemesini gerçekleştirebilecek bir kapasite ve donanımına da sahip değillerdir (Deniz, 2011: 156).

Freeman ve Soete'ye (1997) göre geleneksel işletmeler teknikten çok, moda olan tasarım değişimleriyle mücadele ederler. Teknolojileri çoğu zaman hüner yeteneklerine ve en az ya da hiç olmayan bilimsel girdilere dayanmaktadır. El sanatları, restoranlar ve dekoratörler vb. yüzünden bu tür işletmeler çok güçlü bir taleple karşılaşabilirler. Fakat, endüstrinin pek çok kolunda dışarıdan gelen teknik değişimlerden olumsuz yönde etkilenebilirler. Rickard (1985), şiddetli çevresel değişimlerin, daha büyük ve iyi organize olmuş işletmelerden gelen rekabetle birleşmesiyle geleneksel işletmelerin zor durumda kaldığını ve kendilerini düşük karlı işlerle meşgul ettiklerini ifade etmiştir. Yazara göre, örneğin köşe başı bakkalları, süpermarketler yüzünden zor durumda kalmaktadırlar (Durna, 2002: 142).

Fırsatçı strateji ise pazarda önemli bir eksiklik veya boşluk bulunabilmesi ve tüketicinin ihtiyaç duyduğu, fakat henüz hiç kimsenin karşılamayı düşünmediği bir ürün veya hizmeti sağlamak için yaratıcı girişkenlikle yeni teknolojik olanakları ve yenilik fırsatlarını görmek şeklinde tanımlanabilir (Barutçugil, 2013: 404). Yazara göre fırsatçı stratejiyi, saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını arayan ya da boş bulunduğu anları bekleyen askeri stratejiye benzetmek mümkündür. Güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce fark etmek, potansiyeli yüksek fikirleri ilk fark eden olmak, büyük rakipler tarafından göz ardı edilen niş pazarlardaki fırsatları değerlendirmek bu stratejiyi benimseyen şirketlerin belirgin davranışları arasındadır (Barutçugil, 2013: 428).

Görüldüğü gibi işletmelerin rakiplerinden farklı olmak adına yapacağı analizlerden birisi de, rakibin güçlü ve zayıf yönlerini bilerek hareket etmektir. Bazı işletmeler, rakibinin zayıf yönlerini belirleyerek kendi faaliyetlerine yön verebilir başka bir ifadeyle diğerlerinin zayıf yönlerinden fırsat bulup istifade edebilirler. Önemli olan bir işletmenin pazarda rakiplerinin göremediği, düşünemediği yönde hareket etmesidir. İşletmeler bu şekilde rakiplerine karşı galip gelebilir ve pazar paylarını da büyütebilirler.

2.2.2. Yenilik Yönetimini Belirleyen Unsurlar

2.2.2.1. Liderlik ve Vizyon

Örgütsel liderler, çalışanlarına ilham verecek ve onları motive edecek ilgi uyandıran bir vizyon oluşturmalıdır. Vizyon, sadece bir rüyadan daha fazlasıdır ve örgütteki herkesi aynı hızla aynı yöne doğru yönlendirir. Bununla birlikte bir işletmenin vizyonu şimdi ile gelecek arasında bağlantı kurmalıdır, bugün mevcut olandan gelecekte olması gerekene gitmekle ilgilidir (Brecken, 2014: 5-6). Bir işletmenin vizyonu, o işletmenin gelecekte olmak istediği yerdir. İşletmenin gelecekte kendisini görmek istediği resimdir. Tüm işletme çalışanlarının ortak hedefidir ve bütün çalışanların ortak teşvik nedenidir. Bu bağlamda çalışanlar vizyonun ışığı altında harekete geçmeli ve yönlendirilmelidir. İşletmeler çağın gerisinde kalmamak için vizyon doğrultusunda yenilenir ve daha da güçlenirler.

Daft'a göre vizyon, örgütlerin cesur bir değişimi başarmalarına yardımcı olmaktadır. Vizyon eylemle ilgilidir ve insanları daha iyi bir geleceğe doğru önemli değişiklikler yapmaya yönlendirir. İlk başta değişim korkutucu olabilirken açıkça belirlenmiş yön duygusu insanların değişim sürecindeki zorluklarla ve belirsizliklerle yüzleşmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların yol gösterici bir vizyona sahip olması, işletmedeki günlük karar ve eylemlerin mevcut problemleri ve zorlukları, statükoyu korumak yerine örgütü geleceğe taşıyacak şekilde cevaplandırmasına yardımcı olur (Daft, 2008: 396). Herkes tarafından paylaşılan vizyon, harekete geçmede çalışanlar üzerindeki etkili olan oldukça önemli bir unsurdur.

Başarılı liderler, kısa dönemde başarılması gereken amaçlara odaklanırken aynı zamanda uzun dönemde varılması gereken yerin farkındalığıyla, vizyona bağlı kalarak, işletmenin geleceğine yönelik tüm amaçları gerçekleştirmeye çabalayan liderlerdir. Hiç kuşkusuz çağın değişikliklerine uyum sağlayarak bu amaçların gerçekleştirilmesi gerektiğine inanırlar. Bu yüzden işletmenin lehine yapılması gereken her yeniliği bilinçli bir şekilde gerçekleştirmeye çalışırlar.

2.2.2.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yapı

Çalışmanın birinci bölümünde anlatıldığı gibi, ortak deneyimleri, tutumları, değerleri ve üyelerinin inançları ile ilgili olan örgüt kültürü genellikle değerleri, yöneticilerin ve liderlerin liderlik tarzlarını yansıtır ve işe alım, eğitim ve ödüller gibi insan kaynakları yönetimindeki geçmiş uygulamaların bir sonucudur ve örgütsel yapı ile yakından ilgilidir. Çalışanların duygu, düşünce ve davranışlarını etkileyen önemli bir yönetim aracı (Enz, 2010: 144) olan kültür, işletmelerin yeniliğe bakış açılarını, yenilikçi davranışlarını ve eylemlerini oldukça etkileyen unsurlardan biridir.

Örgüt kültürü bir kurumun kimliği iken, örgütsel yapı örgütte yapılacak olan işlerin nasıl gruplandırıldığı, iş bölümünün çalışanlar arasında nasıl yapıldığı ve ne şekilde koordine edildiği ile ilgilidir. Genç'e göre, kontrol alanının dar ya da geniş olması, otorite ve yetkinin kullanım biçimi, merkezileşme derecesi, örgütün hiyerarşik veya yatay oluşu, demokratik veya otoriter yönetim anlayışı gibi faktörler örgütsel yapıyı belirleyen faktörlerdir. Örneğin, yeniliğe kapalı, geleneksel yapıyı korumaya çalışan, değişim için gerekli esneklik ve organik yapıya sahip olmayan, katı ve mekanik bir örgüt yapısı, hızlı

değişim sürecini karşılayamaz (Genç, 2007: 55-56). Kriz dönemlerinde oldukça fayda sağlayan merkezileşme derecesi, diğer zamanlarda yenilikçi olmaması, değişikliklere çabuk uyum sağlayamaması (Dinçer, 2007: 125) yönünden yenilikçi örgüt yapılarında çok fazla tercih edilemeyecek bir yapıdır. İşletmelerin sahip olduğu kültürel değerler ve organizasyonel yapı, yeniliği olumlu ya da olumsuz anlamda etkilemektedir. Bu faktörlerin kısa bir özeti Tablo 2.4’ de gösterilmektedir.

Tablo 2.4. Yeniliği Destekleyen ve Desteklemeyen Faktörler

Yeniliği Destekleyen Faktörler	Yeniliği Desteklemeyen Faktörler
• Yenilik, kişisel gelişim ve risk almayı destekleyen vizyon ve kültür • Üst yönetim desteği • Takım çalışması ve işbirliği; düz bir yönetim hiyerarşisi • Merkezi olmayan onay süreci • Her çalışanın fikirlerini değerlendirme • Mükemmel iletişim • Yenilik ödenekleri ve projeleri sürdürmek için izin • Başarılı girişimciler için büyük ödüller • Öğrenmeye odaklanma	• Karar vermede katı bürokrasi ve muhafazakarlık • Yönetim desteğinin olmaması • Otoriter liderlik ve geleneksel hiyerarşi • Zor onay süreci • Sadece belirli kişilerin (araştırmacı veya yönetici) fikirlerine verilen dikkat • Kapalı kapı ofisleri • Girişimcilik faaliyetlerine ayrılan yetersiz kaynaklar • Başarısızlık için sert cezalar

Kaynak: Enz, 2010: 384.

2.2.2.3. İletişim

İletişim, bir bilginin, duygu ve düşüncenin bir aracı ile karşı tarafa aktarılması sürecidir. Örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü oluşturan çeşitli bölümler arasında ve örgüt ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alış-verişi sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütsel iletişimin özellikleri şöyle sıralanabilir (Salih Güney, 2007: 260):

- ✓ Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir,
- ✓ Örgütü oluşturan öğeler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasını sağlar, örgütü canlı tutar,
- ✓ Toplumsal ve teknolojik açıdan gelişmelere uyum sağlamaya çalışan bir sistemdir,
- ✓ Örgütün verimli ve etkin olarak yönetilmesine imkan sağlayan araçtır,

- ✓ Örgüt dinamik bir yapı içinde yer aldığından dolayı iletişim tek yönlü değildir.

Örgüt içi iletişim, çalışan grupları, bölümler ve farklı düzeydeki personel arasında yürütülen toplantılar ve diğer resmi bilgi akışları gibi resmi iletişimsel faaliyetleri temsil eder. Bu tür bir etkileşim, yenilik sürecinin gerekli bir parçasıdır. (Kahn, 1996. Akt. Kiwimaki, Lansisalmi, Elovainio, Heikkila, Linsdrom, Harisalo, Sipila ve Puolimatka, 2000: 34).

Yenilik sürecinde örgütler, sorunlarını çözmek için ihtiyaç duydukları yenilikler için de yeni bilgi ve fikirlere ihtiyaç duyarlar ve bu bilgi ve fikirlerin üretilmesi ve paylaşılması için örgüt içi çalışanlar ve departmanlar ile örgüt dışındaki aktörler arasında bilgi paylaşımını kolaylaştıracak iletişim sürecinin işletilmesi ve yönetilmesi önemlidir. (Nonaka, 1994; Trott, 2002. Akt. Uzkurt, 2012: 67- 68). Bilgi alış-verişi işlevi ile iletişim, yenilik sürecinin ilk safhalarından itibaren etkilidir ve dikkatle yönetilmesi gerekir. Yenilik faaliyetleri için gerekli olan doğru bilgiye işletme içi ve işletme dışından kanallarla ulaşılmaktadır. Elde edilen bilginin gerekli birimlere doğru ve güvenilir bir şekilde aktarılması ve paylaşılmasının gerekliliği yenilik yönetiminin vazgeçilmez hususlarındanıdır. Bu yüzden yenilik yapmak için doğru bilginin doğru zamanda edinilmesi ve gerekli yerlere iletilmesi, iletişimdeki etkinliğe bağlıdır.

2.2.2.4. İnsan Kaynağını Güçlendirme

İşletmelerin, rakiplerinden farklı olabilmeleri ve onlardan daha iyi işler yapabilmeleri için, işi gerçekleştirecek insan gücünün rakiplerine göre daha farklı olması gerekmektedir. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağının nitelikleri, örgütün rekabet edebilirliğini etkilemekte ve rakiplerin bir adım önünde olmaya imkan vermektedir.

İnsan kaynakları, yenilik ve öğrenme faaliyetlerinin gerçekleşmesi için etkin bir şekilde yönetilmeye ihtiyaç duymaktadır. İnsan kaynakları gelişimi ihmal edildiği veya yanlış yönlendirildiği takdirde, öğrenme ve yenilik faaliyetleri durmakta, organizasyonun yıpranmasına ve böylece döngüden kopmasına sebep olmaktadır. Şirketin markasının ve itibarının zarar görmemesi için, yenilikçi faaliyetler daha yenilikçi hizmetler üretmek için yönlendirilmelidir (Enz, 2010: 127).

Yeni teknolojinin kullanılması, işverenlerin veya potansiyel işverenler için artık gerek duyulmayan becerilere sahip işgörenlerin saf dışı kalmasına neden olmaktadır.

İşverenler, işgörenlerine eğitim ve geliştirme aracılığıyla yeni beceriler kazandırmalıdır (Bingöl, 2003: 207). Çünkü yenilik kararını verecek de onları uygulayacak olan da işgörenlerdir. Yazar, işgörenlerin bilgi ve deneyimlerinin rekabette üstünlük sağlamada önem arz etmesinin nedenini, insanların örgütlerin izledikleri stratejileri ve yenilikleri yaratanlar ve uygulayanlar olmasına bağlamaktadır (Bingöl, 2003: 5). Uzun dönemde faaliyetlerin devam etmesi, işletmelerin vasıflı iş görenlerden oluşan bir yapıya sahip olmasının yanında bu işgörenlerin bilgi ve yeteneklerinin sürekli olarak geliştirilmesini gerekmektedir. Vasıflı işgörelere kendi alanlarını ilgilendiren konularda karar alma yetkisinin verilmesi yani güçlendirilmeleri de yerinde bir uygulamadır.

Başarılı işletmeler yeniliğin fikir aşamasından pazarlanması aşamasına kadar insan kaynağını etkili bir şekilde yönetebilen işletmelerdir. Yeniliğe odaklanmış işletmeler, insanların nasıl yönetileceğini, nasıl motive edileceğini ve yönlendirileceğini, nasıl ödüllendirileceğini ve nasıl güçlendirilmesi gerektiğini bilmek zorundadırlar.

Güçlendirme ve yetkilendirme sayesinde motive edilen çalışanların performanslarında gözlenebilir düzeyde artış beklenir. Daha iyi performans gösteren işgörenler örgütün yenilik faaliyetlerinde de aynı performansla etkili bir şekilde çalışması sağlanır. İşletme ve işgören arasında güven ve bağlılık kuran işgörenler işletmelerin daha öteye taşınması gerektiğine inanarak gerektiğinde yenilik yapmanın da hayati önem taşıdığının farkındadırlar. Bu yüzden işletmelerin her şeyden önce insan faktörüne değer vermeleri ve onları kazanmaları gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMI

3.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı ve Özellikleri

İnsanların bir arada yaşamaya ihtiyaç duymaları, kendilerini yönlendirecek ve bulundukları noktadan daha ileriye taşımaya yardımcı olacak birilerinin varlığını gerekli kılmaktadır. Topluluklar halinde yaşayan insanlar, oluşturdukları toplumun gelişmesinde, refah seviyesinin yükseltilmesinde, yeni hedefler oluşturmada ve belirlenmiş olan hedeflere ulaşmada, toplumun tamamını ya da o toplumun bireylerini harekete geçirecek birilerinin varlığına ihtiyaç duymaktadırlar.

Çoğu zaman ise insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri işleri başarabilmeleri için başkalarının da kendileriyle birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Bu açıdan bireyler, ortak hedefleri, değerleri ve gereksinimleri paylaşan diğer bireylerle bir araya gelerek bir takım topluluklar oluştururlar. Bu bağlamda kişilerin harekete geçmesini sağlayacak olan öncü bireyler, bir diğer ifade ile liderler görev başına geçmektedir.

İngilizce bir kelime olan “leadership” kelimesinin aslı fiil olarak “lead” şeklinde olup kavramın anlamı Redhouse’da (1997) yer alan tanıma göre, yön göstermek, yol göstermek, klavuzluk etmek, öncülük etmek, rehberlik yapmaktır. “Leader” kelimesi ise, rehberlik yapan, klavuzluk eden, önder, lider, reis anlamlarını taşımaktadır (Ünal, 2012: 81).

Liderlik, insanları belli bir yolu takip etmeleri konusunda etkileme faaliyetidir. Liderlik sadece komutanlık otoritesi değil aynı zamanda ihtiyaç gereği olarak sıradan bir kişiyi cezbeden, alışılmışın dışında bir şahsiyet kuvvetini de içermektedir (Adair, 2013: 63). Kotter (1990) liderliği, örgüt vizyonunu belirleme, çalışanları oluşturulan bu vizyona uyarlama ve çalışanları temel ihtiyaçlarını karşılama yoluyla motive etme süreci olarak tanımlamıştır (Wajdi, 2017: 79).

Başka bir tanımda liderlik, bir grubun veya örgütün iş hedeflerini ve stratejilerini, kuruluştaki kişilerin stratejileri uygulama ve amaçları gerçekleştirmelerini, grup tanımlamasını ve korumasını aynı zamanda da kurum kültürünü etkileyen bir süreç olarak görülmektedir (Yukl ve Van Fleet, 1992: 140). Bu açıdan liderlik genel olarak örgütü ve çalışanları, iş ve görev sorumluluklarını, örgüt amaçlarını, stratejilerini ve kurum kültürünü etkileyen bir süreçtir.

Liderlik, çalışanları oluşturulan vizyon etrafında organize etme ve onları sürekli canlı tutabilme, örgütün geleceğine yönelik, belirlenmiş vizyona ulaşabilmek için gerektiğinde ihtiyaç duyulan değişiklikleri koordineli bir şekilde gerçekleştirebilme ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek için çalışanlara ilham verme, onları harekete geçirme sürecidir. Bu süreçte lider, takipçilerinin ihtiyaçlarına önem vermekte ve kişisel gelişimlerine de özen göstermektedir.

Örgütler açısından oldukça önemli olan liderler, bir ya da daha fazla takipçiyi seçen, eğiten, donatan ve sahip olduğu çeşitli ödüller, yetenekler ve becerilerle onları etkileyen, örgüt amaç ve misyonuna istekli bir şekilde odaklanmalarını sağlayan, bu misyon ve amaçların gerçekleşmesi için onların ruhsal, duygusal ve fiziksel enerjilerini koordinasyon içerisinde kullanmalarını sağlayan kişilerdir (Winston ve Patterson, 2006: 7).

Lider, organizasyonun başarılı olabilmesi için önerilerde bulunmak, yol göstermek ve kaynak sağlamak durumundadır. İç ve dış çevrede ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak için esneklik, yenilikçilik ve sorun çözme yeteneği de bir liderde aranan temel özelliklerdendir (Barutçugil, 2013: 563). Liderler, hangi yenilik ve değişim için ne tür kararların verilip, hangi hedeflerin gerçekleştirileceği üzerinde, yani “sonuçlar” üzerinde yoğunlaşırlar (Genç, 2007: 45). Yazara göre yöneticilerin amaçlara yönelik tavırları, daha şahsi ve çekingendir. Liderler ise, daha dinamik ve yeni fikirleri uygulamaktan çok, yeni fikirler ortaya çıkarırlar.

Liderler sahip oldukları üstün vasıfları ve ellerinde bulunan güç sayesinde çalışanları etkilemektedirler. Northouse, başlıca liderlik vasıflarının zeka, özgüven, kararlılık, dürüstlük ve sosyallik olduğunu aktarmıştır. Yazara göre, zeka veya entelektüel yetenek liderlikle pozitif şekilde ilişkilendirilir, güç kavramı ise liderlikle ilişkili olan, etki sürecinin bir parçasıdır. Güç, etki kapasitesi ya da potansiyelidir (Northouse 2016:

10). Tablo 3.1. de görüldüğü gibi liderlerin sahip olduğu güç çeşitleri, yönlendirmeli güç, uzmanlık gücü, yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve bilgi gücüdür.

Tablo 3.1. Liderliğin Altı Temel Güç Kaynağı

Yönlendirmeli Güç	Takipçilerin kimliklerine ve liderin bağlantısına dayanır. Örneğin, öğrencileri tarafından sevilen bir öğretmen yönlendirmeli güce sahiptir.
Uzmanlık Gücü	Liderin yetkisinin takipçiler tarafından algılanmasına dayanır. Örneğin, yabancı bir ülke hakkında bilgi sahibi olan bir tur rehberi uzmanlık gücüne sahiptir.
Yasal Güç	Statü ya da yasal görev yetkisine sahip olmakla ilgilidir. Mahkemede kararları uygulayan bir hakimin yasal gücünü göstermesi, yasal güç örneğidir.
Ödüllendirme Gücü	Diğerlerine ödül sağlama kapasitesi ile ilgilidir. Mesela, çok sıkı çalışan işgörenlerine ödüller veren bir yönetici ödüllendirme gücünü kullanır.
Zorlayıcı Güç	Diğerlerini cezalandırma kapasitesine sahip olmaktan elde edilmiştir. Örneğin, bir antrenör idmanı geciktirdikleri için oyuncularını üzerinde cezalandırıcı gücünü kullanabilir.
Bilgi Gücü	Diğerlerinin istediği veya ihtiyaç duyduğu sahip olunan bilgiden elde edilmiştir. İşgören terfisinin uyguladığına karar vermek için yeni kriterlere ilişkin bilgiye sahip olan bir patron bilgi gücüne sahiptir.

Kaynak: French ve Raven, (1962), Akt. Northouse, 2016: 10.

Liderlerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için takipçilerini etkilemek, yönlendirmek, motivasyonlarını sağlamak, performanslarını artırmak ve gerektiğinde çıkacak uzlaşmazlıkları ve çatışmaları çözümlmek gibi faaliyetlerde önemli rol oynaması için sahip oldukları gücü etkili ve kontrollü bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Sahip olduğu gücün etkisiyle maalesef olumsuz kararlara imza atmaları muhtemel olan yönetici ve liderlerin diğerlerini etkileme gücünü yitirmeleri kaçınılmazdır. Bununla birlikte güç sarhoşluğuyla yanlış kararlar alan yönetici ve liderlerin saygınlıklarını da yitirecekleri gerçeği unutulmamalıdır.

3.1.2. Yöneticilik ve Liderlik

Yönetim kelimesi yöneticilerin örgütsel vizyon, misyon, strateji ve amaçları başarmak için takip ettikleri süreç; örgütler ve yöneticiler tarafından kullanılan çeşitli yöntemleri inceleyen belirli bir bilgi birikimi (insan kaynakları, finansal kaynaklar, vb.); örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerinin hareketlerine rehberlik eden ve onları

yönlendiren bireyler, olmak üzere üç farklı tanım içermektedir (Miles, 2012: 8). Yani, yönetim kavramı ile bazen bir “süreç” ifade edilmekte, bazen bu sürecin unsurları olan kişi veya gruplar anlaşılmakta, bazen de yönetim belirli bir “bilgi topluluğu” olarak ele alınarak bunun yöneticilerin “karar verme ve liderlik” gibi faaliyetlerinde nasıl kullanılabileceği üzerinde durulmaktadır (Koçel, 2010: 58). Yönetim kısaca, planlama, örgütleme, yönlendirme ve kontrol fonksiyonlarını ihtiva eden ve bu fonksiyonların birbirleriyle ve çalışanlarla uyum içerisinde yürütülmesini içeren çabaların tümüdür.

Yönetici ise, yönetimin tüm fonksiyonlarını yani planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarını bizzat veya yardımcıları vasıtasıyla yerine getiren kişidir (Aydın, 2007: 84). Yöneticiyi “yönetim işini icra eden kişi” şeklinde kısa ve öz bir biçimde tanımlamak mümkündür.

Örgütlerin yaşamsal faaliyetlerinin devam etmesi için idari görevleri barındıran yöneticilik ve liderlik kavramları, bazı yönleriyle benzerlik göstermelerinden dolayı çoğu zaman birbirleri ile karıştırılırsalar da aslında birbirinden farklı özellikler taşıyan iki temel kavramı oluşturmaktadırlar.

Yönetici ve lider arasındaki farklar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Karşlı, 2013: 363-364):

- ✓ Yönetici yapıyı korumayla ilgilenir, lider yapıyı değiştirmekle ilgilenir,
- ✓ Yönetici yönetme eylemine odaklanır, lider yönlendirme eylemiyle ilgilenir,
- ✓ Yönetici belirleneni yapar, lider ne yapılacağını belirler,
- ✓ Yönetici bürokratik otoriteye dayanır, lider moral otoriteye dayanır,
- ✓ Yönetici var olanı korur, lider olması gerekeni var eder,
- ✓ Yönetici itaati sağlamaya çalışır, lider mücadele ruhu aşılır,
- ✓ Yönetici gücünü bütçesinden alır, lider gücünü vizyonundan alır,
- ✓ Yöneticinin ödül ve cezaya dayalı gücü vardır, liderin paylaşılmış amaca dayalı gücü vardır,
- ✓ Yönetici denetler ve düzenler, lider güdüler ve esin verir,
- ✓ Yönetici eşgüdüm, lider aydınlatır,
- ✓ Yönetici kişisel olmayan yönetsel amaçları benimseme eğilimindedir, lider ise etkin tutumları benimser,

- ✓ Yönetici işlerini; insan ve madde kaynaklarını bütünleştirmek için karar alma ve strateji geliştirme süreci olarak görür. Lider; insanların olabilirlik, isteklilik, gereklilik konusundaki fikirlerini değiştirir.

Görüldüğü gibi, bu görüşler liderliğin yönetimle aynı ya da yönetimden farklı bir kavram olduğu tartışmasına ortam hazırlasa da, her iki kavram da günümüzde örgütlerin başarılı olmaları adına önem vermeleri gereken en önemli konular arasında yerlerini almaktadır. Burada asıl anlatılmak istenen, işletmelerin tüm koşullar altında yöneticilik vasıfları gelişmiş lider ve liderlik vasıflarını kendisinde barındıran yöneticileri istihdam etmeleri gerektiğidir. Her ikisini de kendisinde mevcut bulunduran işletmelerin hem yerel alanda hem de küresel arenada başarıyı elde etmeleri ve bu durumu sürdürebilmeleri mümkün olmaktadır.

Bugünün örgütlerinin her iki kavramında bir arada olduğu örgüt yapısına ihtiyaçları vardır. Liderlik vasıflarını taşıyan ve bu açıdan desteklenen bireyler ile yöneticilik vasıfları yüksek olan bireylerin bir arada çalışması ile ya da her iki vasfı taşıyan bireyleri istihdam etmekle örgütlerin belirlenen hedefleri başarması, misyonunu gerçekleştirerek şirket vizyonuna ulaşması günümüz örgütleri açısından çok önemli bir unsuru oluşturmaktadır.

3.1.3. Liderlik Teorileri

Liderlik süreci dinamik bir süreç olduğundan dolayı insanları en iyi şekilde etkileyecek bir yol, yöntem ve teknik hakkında tanımlama yapmak mümkün değildir. Çeşitli ve farklı bir dizi liderlik biçimi bulunmakta ve her biri farklı durum ve koşullarda “en uygun biçim” olarak görülebilmektedir (Mirze, 2010: 144). Liderlik ile ilgili yapılan araştırmaları özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve güncel liderlik yaklaşımları adı altında dört farklı grupta sınıflandırmak mümkündür.

3.1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler teorisinin ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, lider olarak ortaya çıkacak özelliklere sahip kişileri bulmak ve bunları bu özelliklere sahip olmayanlardan ayırmak üzerinedir (Owens, 1976. Akt. Koçel, 2010: 576). Bu kurama göre, lider olabilecek kişileri lider yapan şey, sonradan kazanılmamış, kişide doğuştan var olan bazı

özelliklerdir. Bu yaklaşımda lider, gruptaki diğer üyelerden sahip olduğu bazı özellikler sayesinde ayrılmaktadır. Takipçilerini kendisinin doğasında var olan bu nitelikler sayesinde etkiler ve böylece grubu harekete geçirmekte, yönlendirmektedir. Bu yaklaşım liderliği açıklarken güçlü liderlerin özellikleri üzerinde durmaktadır.

Thomas Carlyle'nin "Büyük Adamlar Okulu" kuramı, tarihin büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu belirtir. Bu kurama göre, bazı kişiler belirli niteliklere sahip olarak doğarlar ve bu nitelikler onların her zaman ve her yerde lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar (Çelik ve Şimşek, 2009: 54). Özellikle sosyal, politik ve askeri alandaki büyük liderlerin sahip oldukları niteliklerin doğuştan geldiği düşünülmüş ve onların doğal liderler oldukları varsayılmıştır. Bu tür liderlerin, başkalarının sahip olmadığı bu özelliklerle dünyaya geldiklerine ve sadece "büyük adam" ların bu özelliklere sahip olabileceklerine inanılmıştır (Northouse, 2001. Akt. Şahin, 2012: 142). Bu teoride, lider olarak doğulacağı, liderlik özelliklerinin sonradan kazanılmayacağı görüşü hakimdir.

Özellikler teorisi, liderlik çalışmalarının değişmez bir kuramı olsa da, zamanla özellikler teorisine olan ilgi azalmış, liderliği açıklamada liderlerin vasıf ve özellikleri göz ardı edilmiş, araştırmacılar liderliğin diğer gereksinimleri olan durum ve davranışlar üzerine yoğunlaşmaya başlamışlardır (Fairholm, 2002: 4). Görüldüğü gibi bu teorinin liderlik özelliklerini açıklamakta yetersiz kalması araştırmacıları liderliğin sonradan da öğrenilebileceğini gösteren davranış boyutu üzerine yönlendirmiştir.

3.1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşım liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade liderin sergilediği davranışlara odaklanmakta ayrıca lideri öncülük yaptığı grupla birlikte incelemektedir.

Bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar ve liderlik yaptığı grubu oluşturan insanlarla arasındaki ilişkileridir. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, karar verme tarzı, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Owens, 1976. Akt. Koçel, 2010: 577). Liderin takipçilerine karşı davranışları, liderin başarısını ve liderlik sürecinin etkinliğini belirlemektedir. Liderin

davranışının doğru bir şekilde incelenmesi ve yorumlanması ise liderin öncülük yaparken kullandığı liderlik stilini ve nasıl bir lider olduğunu göstermektedir.

McGregor'un X ve Y teorileri, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi ve Likert'in Sistem 4 Modeli davranışsal liderlik yaklaşımının önde gelen temsilcileridir (Hellreigel vd. Akt. İşcan, 2002: 73). Ayrıca, Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmaları davranışsal yaklaşımın ilk örnekleridir (Fairholm, 2002: 5).

Bütün bu çalışmaların ortak noktası, liderlerin liderlik davranışını ortaya koyarken iki konuyu önemsemeleridir: Birincisi “işe veya göreve yönelik olma”, ikincisi “kişiye yönelik olma” boyutlarıdır (Paksoy, 2002. Akt. Tengilimoğlu, 2005: 5). Fakat bu kuramlarda, iş veya göreve ya da kişiye yönelik gösterilen davranışların hangi durumlarda daha önemli olacağı üzerinde durulmamış, dolayısıyla davranış ele almayı yönüyle liderliği açıklamada yetersiz kalmıştır.

3.1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Günümüzde en yaygın görüş, başarılı ve arzulanan liderlik özelliklerinin ve davranışlarının birçok değişkeni olan durumlara göre değiştiği görüşüdür. Farklı izleyicilerde, farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve organizasyonlarda her zaman aynı başarılı sonuçları veren, evrensel geçerliliği olan özellikler ya da davranışlar olmayacağı kabul edilmektedir (Barutçugil, 2014: 29). Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu durum ise, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden farklı yanını oluşturmaktadır (Huse ve Bowditch, 1977. Akt. Koçel, 2010: 584).

Durumsal liderlik teorilerinin başlıcaları, Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli ve Robert House ve Martin Evans tarafından geliştirilen Amaç-Yol Teorisidir. Bu modellere ilaveten Hersey-Blanchard'ın Yaşam Eğrisi Yaklaşımı (Life Cycle Approach), Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Davranışı Yaklaşımı (3 Dimensional Approach), Vroom ve Yerton'un Normatif Liderlik teorileridir.

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (Koçel, 2010: 584):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği

- İzleyicilerin (grup üyelerinin) yetenekleri ve bekleyişleri
- Liderliğin oluştuğu organizasyonun özelliği
- Liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri.

Bu yaklaşımda lider farklı durumlarda farklı liderlik davranışı göstermektedir. Başka bir deyişle farklı durumlar farklı liderlik davranışı gerektirmektedir. Örneğin, bazı durumlarda lider katılımcı liderlik davranışı gösterirken, bazı hallerde ise emredici veya takipçilerini destekleyici davranışlar sergileyebilir.

Barutçugil, durumsal modern yaklaşımın en önemli katkısının, liderin yanı sıra; işin özelliklerini, çevre faktörlerini ve liderin izleyicilerinin niteliklerini ve olgunluk düzeylerini dikkate alması olduğunu belirtmiş ayrıca bunlardaki değişikliklere uygun olarak değişebilen liderlik tarzlarının geliştirilmesinin daha doğru ve etkili olurken böylece amaçların elde edilmesinin de kolaylaşacağı görüşündedir. Ayrıca yazar bu yaklaşımın, liderliği insanlar arası ilişkilere yönelmiş ve göreve yönelmiş lider olmak üzere iki ayrı boyutta ele aldığını ifade etmiştir (Barutçugil, 2014: 40-41).

Durumsal liderlikte bir diğer önemli unsur ise, durumsal bağlamda grubun benzersiz dünya görüşü olarak nitelendirebileceğimiz örgüt kültürünün ortaya çıkmasıdır. Her örgüt baskın bir örgüt kültürüne ve çeşitli alt kültür kümesine sahiptir ve liderler başarılı olmak için kültürel konulara katılmalıdır (Ledlov ve Coppola, 2011: 67). Stogdill ise, liderin kişilik özelliklerinin durumsallık yaklaşımı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın kültür ve çevre, kişiler arası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olarak dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür (Zel, 2001. Akt. İbicioğlu vd., 2009: 5). Dolayısıyla lider, böyle değişik ortamlara uygun olacak şekilde liderlik yaparak takipçilerini yönlendirmektedir. Mesela, kültürel değerlere verilen önemin yüksek olduğu, çalışanın değerli görüldüğü, lider ve çalışanlar arasında güçlü iletişimin varlığının olduğu ya da görevlerin açıkça belirtildiği, plan ve programların düzgünce yapıldığı çalışma ortamlarında liderin tarzı daha etkili olabilmektedir. Bunların tam tersi durumlarda ise başarılı bir liderlik sürecinden bahsetmek zor olmaktadır. Liderlikteki amaç, diğerlerini amaca yönlendirmek olduğundan, olumsuz durumlarda amaca yönlendirme zorlaşmakta ve liderin başarısı azalmaktadır.

3.1.3.4. Güncel Liderlik Yaklaşımları

3.1.3.4.1. Karizmatik Liderlik

Weber, karizma kavramını, makam otoritesine dayanmayan etki ya da izleyenlerin liderde olağan dışı niteliklerin bulunduğu düşüncesine sahip olmaları şeklinde ifade etmiştir. Weber karizmayı, salt şiddet içermeyen bir egemenlik türü olarak kavramsallaştırmıştır. Ona göre karizmatik egemenlik, liderin kişisel değerine ve örnek kişiliğine dayanmaktadır (Karşlı, 2013: 354).

Genç'e göre, eski Yunancada ilahi ilham yeteneği anlamına gelen karizma, insan psikolojisinde bir doğuştanlık çağrıştırırken, Max Weber'in liderlik yeteneklerini tasnif edip karizmatik yetkiden söz etmesiyle ön plana çıkan karizmatik liderlik ise, liderin takipçileri arasında daha çok doğuştan gelen ve ayırt edici özellikleriyle var olmasına dayanmaktadır (Genç, 2007: 261).

Karizma konusunda ayrıntılı çalışmalar yapan Conger'in (1989) araştırmaları karizmayı davranışsal olarak en güçlüden, en zayıf olana doğru sekiz boyutta ortaya koymaktadır (Karşlı, 2013: 356):

- Sıra dışı davranışlar ortaya koymak
- Bireysel risk almak
- Vizyon sahibi olmak
- Başkalarının istek ve gereksinimlerine duyarlı ve odaklı olmak
- Değişimi sevmek ve değişimi harekete geçirmek
- Olaylar karşısında gerçekçi olmak
- Duygu ve düşüncelerini açık ve güçlü şekilde ortaya koymak
- Yenilik ve değişim oluşturmak için harekete geçmek

Karizmatik liderler diğerlerini etkilemek için özel bir çaba göstermezken, kendilerinde doğuştan var olan bazı özellikleri sayesinde takipçiler tarafından liderliğe layık görülmektedirler. Takipçileri, liderin sahip olduğu karizmatik özellikleri sayesinde beğenmekte, sahiplenmekte ve örnek almaktadırlar.

Karizmatik lider teorisine göre karizmatik liderin kendine güveni fazladır. Kendi duygu ve düşünceleri ile ilgili güçlü inançları vardır. İnsanları etkileme ihtiyaçları fazladır

(Özkalp ve Kirel, 2011: 327). Bununla birlikte karizmatik liderlik her zaman için, tüm liderlik tarzları içinde en etkileyici olanıdır. Çünkü bu liderlik anlayışında kısmi bir kutsallık hissi de ortaya çıkabilmektedir (Genç, 2007: 262). Zira Genç (2007) eserinde daha öncede belirtildiği gibi karizmanın ilahi ilham yeteneği anlamına geldiğini belirtmiştir.

Karizmatik ve dönüştürücü liderlik konusundaki araştırmalar, lider etkililiğini anlamamızda önemli katkılarda bulunmaktadır. Kuruluşlar giderek artan bir şekilde dönüştürücü lider özelliklerine sahip yöneticileri aramakta, vizyon sahibi lider ve vizyonu gerçekleştirebilecek karizma istemektedir (Robbins ve Judge, 2015: 405). Çünkü karizmatik liderler, amaca yönlendirmede, takipçilerini ileriye taşımada enerjiktir ve onları heyecanlandırır. Liderin cazibesi, takipçilere çekici geldiğinden dolayı, takipçiler harekete geçmede daha hevesli ve isteklidirler. Bununla birlikte lidere karşı duyulan güven ve bağlılık derecesi de oldukça yüksektir.

3.1.3.4.2. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramını ilk kez ileri süren James Burns (1978), bu liderlik türünü liderler ve onun takipçilerinin daha yüksek moral ve motivasyon seviyelerine ulaşmak için birbirlerine yardım ettikleri bir süreç olarak tanımlamıştır. Otuz yıldan daha fazla bir süre sonra araştırmacılar, Burns'ın ileri sürdüğü lider ve üye arasında bir ortaklık olan, daha yüksek bir motivasyon seviyesine ulaşmak için birbirlerini karşılıklı olarak destekledikleri transformasyonel yani dönüştürücü liderlik yaklaşımını kabul etmişlerdir (Shelton, 2012: 1).

Bass ve Riggigo, liderliğin sadece üst kademelerde çalışanların uzmanlık alanları olmadığına, liderliğin herhangi bir birey tarafından bütün kademelerde ortaya çıkabileceğine vurgu yaparak, liderliğin alt kademelerde gelişmesinin liderler için önemli olduğunu düşünmüşler ve bu görüşün dönüşümsel liderliğin kalbini oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Bu teoriden türetilen prensipler etkili liderlik için esastır ve işten aileye, spora, sınıfa ve toplumsal değişim meselelerine kadar değişen yaşamın birçok bölümünde uygulanabilir. Dönüşümsel liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarına onları güçlendirerek cevap verme yoluyla takipçilerine büyüme ve gelişmede yardım ederler. Yazarlara göre,

dönüşümsel liderlik iş gören memnuniyetinin üst seviyelere çıkmasına yol açtığı gibi iş göreni beklenen performansın da ötesine taşıyabilmektedir (Bass ve Riggigo, 2006: 2-3).

Liderin kişisel özelliklerinden ve çalışanların tepkilerinden çok liderin yaptıkları ya da başardıkları ile ilgilenen (İşcan, 2002: 94) dönüştürücü liderlik yaklaşımı, lider ve takipçileri arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Dönüştürücü liderler kendinde bulunan liderlik vasıfları sayesinde takipçilerin davranış ve fikirlerinde amaca yönelik değişim yaratmaya çalışır, onları motive eder ve performans seviyelerini artırır. Takipçiler, beklenenden daha fazlasını ve daha iyisini yapma yönünde teşvik edilirler. Dönüştürücü liderler gelişime, yenilik ve değişime önem vererek, çalışanların bu yönde vizyon geliştirmelerine ve iş görmelerine yardımcı olmaktadır.

Koçel, eserinde dönüştürücü liderlerin, izleyicilerin amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağladıklarını ifade etmiştir. Yazara göre dönüştürücü liderler izleyicileri için rol modeli olmakta ve izleyicilerin “kendilerini adama” düzeylerini yükseltmektedirler (Koçel, 2010: 592). Dönüştürücü liderler izleyicilerini, onların yeteneklerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin önemini daha çok farkına varmakta, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olarak değiştirilmiş olmaktadır (Eren, 2007: 461). İzleyiciler, adanmışlık duygusunun bir sonucu olarak örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görebilirler. Bu aynı zamanda iş görenlerin örgüte olan bağlılıklarının ve performanslarının da artmasına yol açmaktadır. Dönüştürücü liderler, çalışanları beklenenden daha fazlasını başarmaya teşvik ederek istenenden daha iyi sonucu elde etmeye çalışırlar. Bu durum, küresel arenada rekabette öncü olmak isteyen işletmeler açısından ulaşılmak istenen en önemli unsurlardan birini oluşturmaktadır.

3.1.3.4.3. Etkileşimci Liderlik

Gözetime, örgüt ve grup performansına ve lider ile takipçiler arasındaki değişimlere odaklanan, aynı zamanda yönetsel teori olarak da bilinen bu teori, ödül ve ceza sistemlerine dayanmaktadır (Charry, 2012. Akt. Amanchukwu, Stanley ve Ololube, 2015: 8). Etkileşimci liderlik, örgütsel hedeflere yönelik yüksek performans karşılığında,

bireysel ihtiyaçların giderilmesi yoluyla izleyicilerin motive edilmesini içeren liderlik tarzıdır.

Etkileşimci liderler takipçilerinin risk alıp durumlarını değiştirmekten ziyade, mevcut bulunan davranışlarını daha etkin hale getirebilmek için bazı motive edici unsurları kullanarak takipçilerin motivasyonlarını daha üst seviyelere getirmeyi amaçlamakta ve böylece yapılan işlerin yüksek performans seviyelerinde gerçekleştirilmesini sağlamaktadırlar. Örneğin, lider çalışanını cesaretlendirerek ve destekleyerek, eğitimlerini sağlayarak, gerektiğinde ödülleri sunarak vb. motivasyonunu artırmayı ve istenilen hedefe doğru yönlendirmeyi başarabilmektedir.

Shelton’a göre etkileşimci liderlik, ilham verme ve kişinin kendi seçimi olmasından ziyade ödülleri kullanan işlem ve kurallara dayanmaktadır. Etkileşimsel liderlerin özendirici olarak kullandıkları yapı, performansın ödülleri sonuçlandığı, örgütsel çerçeve içinde çalışan ve statükoyu takip eden, problemlere proaktif ve yaratıcı olmaktan ziyade onlara tepki veren yapıdır. Bu durum, etkileşimci liderlerin hedef belirlemediği ve onlara ulaşmadıkları anlamına gelmemelidir. Aksine bu liderler hedef seçer ve onlara ulaşır, çoğu durumda işi başarıyla sonuçlandırır. Fakat takipçilerini motive etmek için kullandıkları yöntemler farklı olan etkileşimci liderler, takipçileri motive etmek için örgütsel prosedür ve yapıyı kullanmaktadırlar (Shelton, 2012: 1-2). Etkileşimci liderlikte çalışanların sorumlulukları, liderin onlardan bekledikleri, çalışanların gerçekleştirmeleri gereken işler, lidere itaat ve yapılan işleri yerine getirmeleri karşılığında elde edecekleri ödülleri açık bir biçimde ortaya konmaktadır. Yani etkileşimci liderlik, lider ve izleyenleri arasında değişime dayalıdır.

Etkileşimci liderlik türü yenilik ve değişim faaliyetleriyle yakından ilgisi olan bir liderlik türü değildir. Bu liderlik tarzı daha çok amaçların gerçekleştirilmesi için astların işi gerçekleştirmeleri ile ödül sistemlerine dayanmaktadır. Yani iş görenler işi yaparlar ve başarılılar ise karşılığında liderlerinden ödül almaktadırlar. Böylece lider ve takipçileri arasında değişim gerçekleştirilmiş olmaktadır. Liderin beklentilerini istenilen şekilde karşılayamayan iş görenler ise ceza uygulamalarıyla karşılaşabilmektedirler. Bu açıdan lider ve takipçiler arasındaki doğru iletişim önem kazanmaktadır. Takipçilerin liderlerinin kendilerinden tam olarak neler beklediğini, amacın ne olduğunu doğru bir şekilde anlamaları ve ona göre iş yapmaları gerekmektedir.

3.1.3.4.4. Vizyoner Liderlik

Vizyon, geleceğin bir göstergesidir; kişinin, ekibin veya kuruluşun gelecekte oluşturması mümkün olan en iyi durumunun zihinlerdeki ifadesi, mükemmelliğin resmidir (Papulova, 2014: 13). Vizyon, örgütün gelecekte olmak istediği, kendisini görmek istediği, hayal ettiği yerdir. Vizyonu olmayan bir lider veya örgüt, nereye ve ne şekilde, hangi yollarla gideceğini bilemez ve belli bir zaman sonra, kendini aslında varmak istemediği, gereksiz yerlerde bulabilir. Vizyon, bir işletmenin geleceğe yönelik faaliyetlerini yönetmesine yardımcı olmaktadır. Yani vizyon o işletmenin geleceğe yönelik alacağı kararlara ve yapmayı planladığı işlere ışık tutmakta, yol göstermektedir.

Bir liderin vizyonu örgütün büyüklüğünü, etkinliklerinin zenginliklerini, ekonomik gücünü, hizmet talep edenlerin niteliğini ve örgüt içi ilişkileri kapsarken, vizyon sayesinde işletmeler, üretim, yönetim ve teknoloji alanlarında meydana gelen değişimleri zamanında görebilmekte ve olayların önünden gitme başarısı gösterebilmektedirler. Bu açıklamalardan hareketle vizyoner liderlik, örgütü geleceğe taşıyabilecek kararları alabilmek ve uygulayabilmektir (Genç, 2012: 49).

Bass (1996), bireysel çıkarların ötesinde, takipçilerin performanslarının artırılması konusunda liderlere yardımcı olan ve aslında bir dönüşümsel liderlik biçimi olan vizyoner liderliğin, örgütün ihtiyaçlarını karşılamak için, örgüt kapasitesini artırma fırsatları sunduğunu ifade etmektedir. Bu, karmaşık ve belirsiz zaman faktörüne rağmen, hedeflerin belirlenmesinde mihenk taşı olabilecek bir çerçevenin oluşturulması, önceliklerin belirlenmesi, yapı, politika ve inançların prensiplere göre düzenlenmesi ve gelişmelerin belirlenmesi gibi farklı yollarla gerçekleştirilebilir (Taylor, Cornelius ve Colvin, 2014: 567).

Vizyoner liderlik, örgütün gelecekte olması istenilen yerin belirlenmesi, açıkça tanımlanması ve takipçilerle paylaşılmasıdır. Lider ve takipçiler arasındaki en büyük ortak amaç olan açıkça belirlenmiş vizyona ulaşmak için ortak çabayı sağlamak, çalışanlar arasında birlik ve bütünlük oluşturmak, hep birlikte ortak noktaya doğru hareket etmek için çalışanları motive etmek vizyon sahibi liderin asıl görevlerindendir. Vizyon sahibi lider, vizyonu gerçekleştirmek için çalışanları örgütlemekte ve odak noktası olan vizyona doğru yönlendirmektedir.

Vizyoner liderler proaktiftirler, fikirleri şekillendirir, insanların arzu edilen, mümkün olan ve gerekli olan şey ile ilgili düşünme yolunu değiştirirler ayrıca uzun süre devam eden problemler için yeni yaklaşımlar ve seçenekler geliştirmeye çalışırlar (Rowe, 2001: 82).

Vizyoner liderlik üzerine yapılan araştırmalar, bu liderlik tarzının olumlu örgütsel sonuçlara sebep olabileceği sonucuna varmıştır (Dhammika, 2014: 3, Groves, 2006: 567, Barutçugil, 2014: 86). Araştırmalarda lidere ve örgüte olan güven ve bağlılık düzeyinin, takipçilerin ve örgüt performansındaki seviyenin artacağı belirtilmiştir. Ayrıca, Barutçugil, vizyoner liderlerin çalışanların örgütün uzun dönemli amaçlarına ve stratejilerine katılımını en üst seviyeye çıkaracağını, çalışanlarda örgütü sahiplenme ve gurur duygusunu artıracığını ve örgüte bağımlılık oluşturacağını ifade etmiş (Barutçugil, 2014: 86), Zaid (2006) ise, çalışanların vizyonu anlamlı bulup onunla özdeşleşeceğini, vizyonu başarmak için yeteneklerine inandıklarını ve böylece motive olduklarını belirtmiştir (Dhammika, 2014: 3).

Örgütü bulunduğu durumdan daha iyi bir pozisyona taşımak için takipçilere ilham vermek, onların katılımlarını sağlamak ve aynı zamanda takipçilerin eksik olduğu noktalarda onlara destek olmak ve eksikliklerinin giderilmesine yardımcı olmak takipçilerin liderlerine karşı beslediği olumlu duyguları pekiştirir. Olumlu sonuçlar elde edebilmek için, belirlenmiş olan vizyon aynı zamanda takipçilerin beklentilerini karşılamalıdır. Başka bir deyişle vizyon çalışanlar tarafından kabul edilirliliği yüksek olmalıdır. Bu doğrultuda, çalışanın liderine ve örgütüne karşı beslediği güven ve bağlılık duygusunun artması sağlanabilir, kişisel başarının ve dolayısıyla örgütsel başarının elde edilmesi gerçekleşebilir ve sonuç olarak liderin vizyonu çalışanların ortak gayesi haline alabilmektedir.

3.2. STRATEJİK LİDERLİK

3.2.1. Strateji Kavramı

Bugünün işletmeleri, rakip sayısının fazla olduğu ve giderek arttığı, çevresel koşulların belirsizlik kazandığı, tüketici beklentilerinin yükseldiği ve maddi imkanların ve kaynakların ise giderek azaldığı günümüz koşullarında farklı ürün ve hizmetlerin en

etkili yollarla üretilip tüketiciye ulaştırabileceği yolları bulmak ve kullanmak zorundadırlar. Bunun için ise işletmeler gelecek vadedecek, uzun vadeyi kapsayan başarılı stratejiler geliştirmek ve uygulamak durumunda kalmaktadırlar.

Strateji kelimesinin ortaya çıkışına bakacak olursak, M.S. 650’li yıllardan itibaren imparator Herakleios, Bizans topraklarını “thema” adı verilen askeri idare bölgelerine ayırmış ve bu bölgelerin başına “strategos” denilen komutanları atamıştır. Strateji kelimesinin eski Yunan’da komutan pozisyonuna verilen strategos kelimesinden türediği iddia edilmekte ve ordu anlamına gelen “stratos” ve yönetme anlamına gelen “agein” kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Strateji kavramı askeri karar verme güçlüğüne artmasına paralel olarak belirginlik kazanan bir kavramdır (Wit ve Meyer, 1998. Akt. Naktiyok, Karabey ve Timuroğlu, 2009: 7).

Strateji askeri kökenli olmasına rağmen, 1960’lardan bu yana iş dünyasında da önemli oranda kullanılan kavramlardan biri haline gelmiş (Heracleous, 2003: 3) ve bu tez çalışmasında olduğu gibi, yönetim biliminde ve diğer bilim dallarında da pek çok akademik çalışmaya konu olmuştur.

Literatürde yapılmış olan bazı strateji tanımları aşağıdaki gibidir:

Chandler’e (1962) göre strateji, bir örgütün uzun vadeli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi ile ilgiliyen, Tregoe ve Zimmerman’a (1980) göre, bir örgütün yapısını ve yönünü belirleyen, tercihlerine rehberlik eden bir çerçeve, Mintzberg’e (1994) göre ise bir plan, bir model, bir pozisyon, bir perspektif ve hatta bir rakibin önüne geçmek için yapılacak bir manevradır (Nickols, 2011: 3).

Hofer ve Schendel stratejiyi, bir örgütün iç kaynakları ve yeteneklerinin dış çevre tarafından yaratılan fırsat ve tehditlerle uyumlu hale getirilme süreci olarak tanımlamıştır (Özdemirci, 2011: 22). Eren ve Timur’a göre ise rekabete dayanan ekonomik bir ortamda strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi, işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu ya da çevreyle karşılıklı etkileşim halinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır (Eren ve Timur, 2006: 4).

Yapılan tanımlamalardan yola çıkarak stratejiyi, geleceği öngörerek bugünden belirlenmiş olan amaçlar doğrultusunda, örgütün sahip olduğu ve sahip olabileceği maddi ve beşeri kaynakları da dikkate alarak, karşılaşılabileceği engelleri örgütsel kıvraklıkla

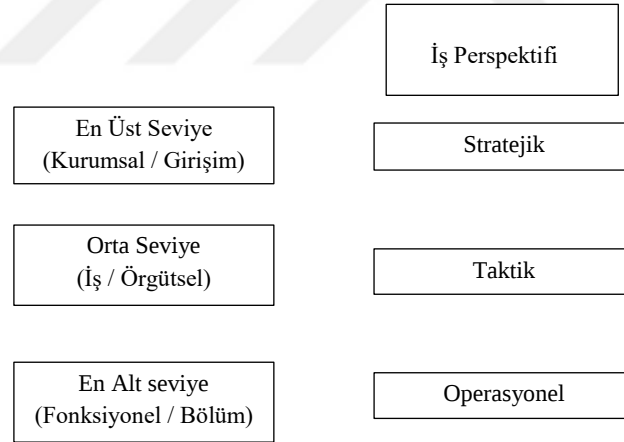
aşarak ve sonuçta arzu edilen nihai sonuca ulaşmayı sağlayacak faaliyetler topluluğu olarak tanımlamak mümkündür.

Görüldüğü gibi, stratejinin ortak kabul görmüş tek bir tanımı yoktur. Barutçugil, yaygın olarak geçerli kabul edilen ve üzerinde görüş birliğine varılan bazı önemli hususları şöyle aktarmaktadır (Barutçugil, 2013: 20) :

- Strateji, hem örgütü hem de çevreyi ilgilendiren bir kavramdır ve örgüt stratejiyi çevredeki değişimlerle baş etmek için kullanır.
- Stratejinin özü oldukça karmaşık olmakla beraber değişim, organizasyonda her defasında durumların yeniden birleştirilip, düzenlenmesini gerektirir. Bu nedenle, stratejinin özü yapılandırılmamış, programlanmamış, rutin olmayan ve tekrarlanmayan özellik taşımaktadır.
- Strateji, hem içerik hem de süreç konularını kapsamakta, strateji çalışmaları ise, hem eylemleri hem de bu eylemlerin kararlaştırıldığı ve uygulandığı süreçleri ele almaktadır.
- Stratejiler tamamen planlı ve kontrollü değildir. Bu yüzden bu alanda çalışanlar niyet edilen, kendiliğinden gelişen ve sonuçta gerçekleşen stratejilerin birbirinden farklı olabileceğini kabul ederler.
- Stratejiler farklı düzeylerde ortaya çıkarlar. Her şeyden önce, firmaların hangi iş alanlarında olacakları ve bu doğrultuda nasıl rekabet edeceklerine yönelik bir şirket stratejisi bulunmalıdır.
- Strateji çeşitli düşünce süreçlerinin bir arada kullanılmasını gerektirir ve analitik düşünmeyi olduğu kadar kavramsal fikirler geliştirme çalışmalarını da kapsamaktadır. Analitik düşünme boyutu diğerlerinden daha fazla önemsenirken, aslında stratejinin temelinde organizasyon liderleri tarafından ortaya konulan kavramsal çalışmalar olduğunu kabul etmek gerekmektedir.

Stratejik liderler, örgütün her strateji seviyesinde belirlenen, ulaşılması muhtemel amaçlar doğrultusunda, mümkün olan işletme kapasitesiyle ve işletmenin elindeki kaynakları etkili bir şekilde kullanarak stratejiler geliştirmekte ve takipçilerine güç, enerji ve ilham vererek onları harekete geçirirken geliştirdikleri bu stratejileri hayata geçirmeye çalışmaktadırlar.

Örgütlerde strateji seviyeleri ise genellikle üç gruba ayrılmaktadır. Bunlar Şekil 3.1’de gösterildiği gibi kurumsal stratejiler, iş ya da rekabet düzeyi stratejileri ve fonksiyonel stratejilerdir (Ritson, 2011: 19). Yazar kurumsal stratejilerin, işletmenin gelecekteki formülü ve yapısı ile ilgili olduğunu ve rekabet etmek istediği işi etkilediğini savunmaktadır. Örneğin, Racal Elektronik’in şirket olarak Vodafone’dan ayrılma kararı bir kurumsal stratejidir. İş ya da rekabet stratejileri ise, hangi pazarlarda, hangi müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanacağı konusunda hangi ürün ya da hizmetlerin geliştirilmesi gerektiği ve bunların nasıl sunulacağı ile ilgili stratejilerdir. Mesela, Ford otomobil şirketinin, Sierra modelini tercih etmeyen filo otomobil alıcılarına yönelik Mondeo modelini başlatması işletmenin rekabet stratejisidir. Son olarak fonksiyonel stratejiler ise, kurumsal ve rekabet stratejilerinin desteklenmesini sağlayan, işletmenin pazarlama, üretim, finansman gibi farklı bölümlerinin geliştirdiği stratejilerdir. İngiltere’deki bir işletmenin Avrupa’daki satışlarını artırmaya yardımcı olması için Almanca konuşan bir satış elemanı bulması ise bir fonksiyonel strateji örneğidir (Ritson, 2011: 19).

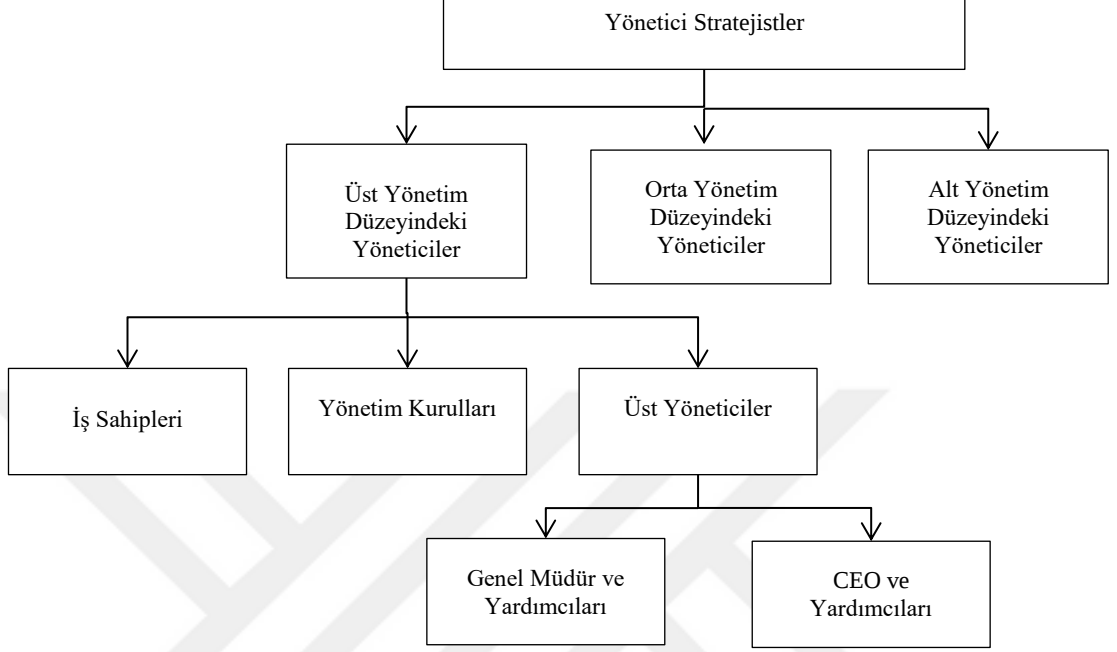


Kaynak: Stringham, 2012: 30.

Şekil 3.1. Örgütsel Strateji Seviyeleri

Şekil 3.2 ise yukarıda bahsedilen stratejilerin hangi yöneticilerin sorumluluğunda olduğunu göstermektedir. Buna göre örgütlerde en üst seviyede stratejiden sorumlu yöneticiler, iş sahipleri, yönetim kurulları, genel müdür, genel müdür yardımcıları, CEO ve yardımcılarında oluşan üst yöneticilerdir. İş biriminden sorumlu orta düzey yöneticiler, pazarlama, üretim, insan kaynakları bölümü, muhasebe gibi departman

yöneticileridir. Alt düzey yöneticiler ise, departman ya da bölümlerde alt grup işlere ilişkin stratejileri oluşturup yürütülmesinden sorumlu olan birim yöneticileridir (Ülgen ve Mirze, 2010: 60-62).



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010: 60.

Şekil 3.2. Stratejistler

3.2.2. Stratejik Liderlik Kavramı

3.2.2.1. Stratejik Liderlik Kavramının Tanımı

Çağımızda küresel örgütlerin giderek çoğalması, çok kültürlülük, artan küresel rekabet ve hızla değişen ve tahmin edilemeyen çevresel koşullar gibi değişkenler, yöneticilerin ve liderlerin daha yüksek zeka, bilgi ve beceri seviyesi, daha etkili düşünce yeteneği ve farklı yeteneklere sahip olması gerektiği inancını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca tüm bu koşullar, hızlı ve analitik düşünebilen çalışanlara sahip olmanın işletmelerin geleceği açısından önemini açığa vurmaktadır.

Faaliyetlerine uzun dönemde ve yüksek karlılık düzeyinde devam etmek isteyen işletmeler, stratejik düşünebilen, üst düzeyde bilgi, beceri ve yeteneklere sahip çalışanlara sahip olmanın yanında aynı zamanda insani vasıfları gelişmiş, takipçilerine değer veren çalışan ve liderlerin varlığına da ihtiyaç duyarlar. Bu noktada stratejik liderlik kavramı

karşımıza çıkmaktadır. Barutçugil'e göre stratejik liderlik kavramı, örgüt düzeyindeki stratejiye ve organizasyon yapısına karar veren üst düzey kıdemli yöneticileri ifade etmekte ve bu liderler örgüt içinde genellikle; yönetim kurulu başkanı, CEO, genel müdür olarak görev almaktadırlar (Barutçugil, 2013: 565).

Stratejik liderler, örgüt hiyerarşisinde daha düşük makamlardaki liderlere nazaran daha karmaşık görevlerle, daha karmaşık topluluklarla karşılaşan ve bunlarla başa çıkmak zorunda kalan liderlerdir (Adair, 2013: 95). Bu yüzden stratejik liderlik, olağanüstü bir cesaret, bilgi, beceri, değer ve yetenekleri olan; girişimci, yaratıcı, yenilikçi ve sıra dışı başarılı bir liderlik tarzıdır (Öztekin, 2016: 50). Bununla birlikte stratejik liderler, hedeflere yönelttiği çalışanları, işi en iyi yapabilecek, en doğru kararları alabilecek şekilde yetiştiren liderdir (Ertuna, 2008: 177).

Pisapia'ya göre stratejik liderler, stratejik bir yolda çalışmak zorunda olan liderlerdir. Yazar stratejik bir yolda çalışmanın liderlerin, bir felsefenin, bir sistemin ve bir çalışma şeklinin getirdiği havayı değiştirmeye çalışması anlamına geldiğini belirtmekte ve dağınık, kesintili başarıya değil sürekli başarıya yol açan bir çalışma biçimini kastetmektedir (Pisapia, 2010: 1). Stratejik bir yolda çalışmak uç noktalar, stratejiler ve taktiklerle ilgili önemli kararları alma ve uygulama yeteneğini gerektirir. Yazar aynı zamanda stratejik bir çalışmanın yönetici ve liderlerin stratejik bir biçimde düşünebilmelerini ve istikrarı sağlamak için etkileyici bir değişimi gerçekleştirebilmeyi gerektirdiğini ifade etmiştir.

Nitekim Batutçugil, stratejik liderliğin, stratejik değişimin gerekli olduğu durumlarda, değişimi öngörmek, tasarlamak, geçiş sürecinde esnekliği sağlamak ve diğerlerini güçlendirmekle ilgili bir süreç olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca, çok fonksiyonlu bir niteliğe sahip olmayı gerektiren stratejik liderlik, organizasyonda başkaları aracılığıyla değişimi sağlayabilmek için örgütün tamamını bir değişim sürecine sokabilme ve fonksiyonel ufukların ötesine geçebilme potansiyelini yaratmaktadır (Batutçugil, 2013: 569).

Pisapia'ya göre, stratejik liderler hesaplanmış risk alır ve önlerini görerek hareket eder, kendi prensiplerine bağlanır ve yeri geldiğinde kuvvetli bir biçimde hamle yaparlar. Stratejik liderlerin amacı kaosun kenarında yönetimi sağlamaktır. Manevra yaparak kendi dengelerini korumayı ve kendilerini daha ileriye taşımayı öğrenirler. İnce eleyip sık

dokumanın başlangıçta yardımcı, uzun dönemde ise sınırlayıcı olacağını bilirler. O yüzden kural ve prosedürlerle değil de üretken süreç ve ilkelerle öncülük ederler. Sistemsel olarak stratejik liderler, -Burada ne oluyor? -Burada ne olmalı, kıymetli olan nedir ve ne gözden çıkarılabilir?- Bunu nasıl yaparız? - Bunu yapmayı nasıl sürdürürüz? sorularına cevap arama doğrultusunda şekillenen stratejik liderlik sistemini çalıştırarak, stratejik bir yolda iş görürler. Çalışma şekli olarak ise, stratejik liderlik sisteminin görevlerini uygulamaya olanak tanıyan üretken bir şekilde çalışırlar. Bunu, iç ve dış çevredeki değişimleri, fırsat ve tehditleri tahmin ederek, faaliyette bulunmak için sosyal sermayeyi belirleyerek ve kullanarak, örgütlerinin kapasitesini geliştirerek gerçekleştirirler (Pisapia, 2010: 1). Yazar aynı eserinde, stratejik liderlerin stratejinin yürütülmesinin en başında hızlı bir şekilde sonuç vermeye odaklandıklarını ve sonunda da yapılan iş hakkında öznel görüşler yerine bazı objektif ölçümler yaptıklarını ifade etmektedir (Pisapia, 2006: 13).

Stratejik bir liderin varlığı, örgüt için hem uzun hem de kısa dönemde değerlerin paylaşımına bağlı olan aşağıdaki gibi bir dizi sonuca yol açmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir (Rowe ve Guerrero, 2013: 406- 407):

1. Stratejik liderler, sürekli rekabet avantajı için kendi örgütlerinin kaynak, kapasite ve yetkinliklerini oluşturmaya özellikle dikkat etme eğilimindedirler.
2. Raisch ve Birkinshaw'a (2008) göre stratejik liderler, insan sermayesini yenilik konusunda ve temel yeteneği oluşturmada önemli bir faktör olarak görürler ve bu kaynağın sağlığını sürdürmek için önemli çaba sarf ederler. Yönetsel liderler şu anki kaynak ve kapasiteyi kullanmaya odaklanırken, stratejik liderler yeni kaynak, kapasite ve temel yetenekleri araştırma hususunu ve varlık oluşturmak için hangisinin ne zaman kullanılacağı konusuna odaklanırlar.
3. Vera ve Crossan'a (2004) göre ise stratejik liderler tarafından yönlendirilen örgütler, hem bireysel hem de grup seviyelerinde öğrenmede daha başarılıdırlar. Yapılan çalışmalar, stratejik liderliğin hem yönetsel hem de vizyoner yönünün örgütler için önemli olduğunu göstermiştir. Stratejik bir liderin, vizyonu açıkça dile getirmesi örgütün kurumsal öğrenmesini değiştirmeye yardımcı olurken, stratejik liderin yönetsel yaklaşımı şu anki öğrenme çabalarının güçlenmesine ve yayılmasına yardım etmektedir.

Stratejik liderlerin organizasyona olan katkısı, kendi kişiliklerinden veya liderlik tarzlarından daha öte anlam taşıyan çok önemli boyutlardadır ve bu liderlerin doğrudan ilgilendiği ve sorumluluk devredemeyeceği konular olan vizyon belirlemek, değer yaratmak, değişimi yönetmek, yapıyı oluşturmak ve yönetmek ve ayrıca kurum kültürünü belirlemektir (Barutçugil, 2014: 93-94). Örgütler açısından stratejik liderlerin başkasına devredemeyeceği bu konular, hem örgütün kendisi hem de çalışanları açısından büyük önem taşımaktadır. Alınacak herhangi yanlış bir karar örgütü hesaplanmamış, üstesinden gelinemeyecek bir krize sürükleyebilir. O yüzden işletmeler açısından hayati nitelik taşıyan bu konularda alınacak karar ve yapılacak eylemlerde stratejik düzeyde görevlendirilmiş çalışanların rol alması ve stratejik kararların özenle uygulanması gerekmektedir.

3.2.2.2. Stratejik Liderin Özellikleri

Etkili bir lider bir işletmede sadece enerji, yenilik, değişim ve tepki verme anlamında ilham vermez, aynı zamanda koordinasyon, planlama, uygulama ve sorumluluk adına bir odak noktası oluşturabilir. Liderler kendi kapasitelerini bir stratejist, uygulayıcı, takım kurucu, üretimi maksimize edici, görevi kolaylaştırıcı, çatışma çözücü ve uzlaşma sağlayıcı olarak harekete geçirebilirler (Foley, 2013: 5). Yani stratejik liderler, sahip oldukları üstün bilgi, beceri, yetenek, zeka ve kendine has özellikleri dışında insani nitelikleri ile de takipçilerine yol gösteren, örnek kişilerdir. Dürüstlük, ahlaki değerlere verilen önem, kibarlık, adalet gibi bir takım insani vasıflar, liderin insan ilişkilerindeki başarısının tetikleyicileridir ve stratejik anlamda da liderin başarısını artırmaktadır.

Örgütlerin vizyona ulaşma çabalarının başarıyla sonuçlanmasında çok önemli stratejik rol oynayan stratejik liderler, diğerlerinden bazı önemli farklılıklarla ayrılmaktadır. Stratejik liderlerin genel özellikleri Tablo 3.2’de özet halinde verilmektedir.

Tablo 3.2. Stratejik Liderin Özellikleri

✓	Yönetsel ve vizyoner liderliğin sinerjik bir kombinasyonudur
✓	Etik davranışı ve değerlere dayalı kararları vurgularlar
✓	İşletmeyi günden güne gözetir ve stratejik sorumlulukları denetlerler
✓	Örgütsel dayanıklılığı, büyümeyi ve uzun dönemde varlığını devam ettirebilmeyi artırmak adına uzun vadeli amaçların korunması ve derhal etkinin sağlanması için stratejiler oluşturur ve uygularlar
✓	Üstlerinden, mevkidaşlarından, astlarından ve kendilerinden beklenen olumlu ve güçlü performans beklentilerine sahiptirler
✓	Stratejik kontroller üzerinde durarak stratejik ve finansal kontrolleri kullanırlar
✓	Açık ve kapalı bilgiyi bireysel ve örgütsel seviyede kullanır ve değiştirirler
✓	Doğrusal ve doğrusal olmayan düşünce örneklerini kullanırlar
✓	Stratejik seçime inanırlar ki -kendi seçimleri örgütlerinde ve çevrede bir farklılık oluşturur

Kaynak: (Rowe, 2001: 82)' den uyarlanmıştır.

Ülgen ve Mirze ise etkili bir stratejik liderin özelliklerini Şekil 3.3'de gösterildiği gibi ifade etmiştir. Yazarlara göre stratejik lider, liderliğin daha karmaşık ve spesifik bir tipi olduğundan dolayı liderlik için geçerli olan çoğu özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Fakat, stratejik liderler işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğünü sürdürmekle sorumlu olduklarından dolayı, işletmenin tüm paydaşlarına yarar sağlayacak şekilde geleceğe yönelik, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması, diğer özelliklere nazaran çok daha fazla önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2010: 413).

Stratejik liderler görüldüğü gibi, örgüt ve çevresel paydaşlar arasındaki etkili ilişkileri geliştirmekten olduğu kadar bireyler, bölümler ve örgütsel seviyeler arasında vizyon ve değer uyumu yaratmaktan da sorumludurlar (Fry, 2003. Akt. Slavik, Putnova ve Cebakova, 2015: 1160). Pisapia'ya göre felsefi olarak stratejik liderler kendilerinin yaratma ve uygulama yeteneklerinin teknik araçlara değil insanları kapsayan ve onları etkileyen yöntem ve çözümlere bağlı olduğunu bilmektedirler. Liderliklerinin kalitesi ise kendi faaliyetlerinde değil takipçilerinde bulunmaktadır. Stratejik liderler vizyonlarını takipçileriyle paylaşırlar ve daha fazla insan kazanmaya çalışırlar (Pisapia, 2010: 1). Stratejik liderler, sadece enerjilerini takipçilerine geçirmekle ve işi yapmaya ikna edip istekli hale getirmekle kalmazlar, aynı zamanda takipçilerine katılımı teşvik eder ve onları bu yönde desteklerler. Aynı ortak amacı gerçekleştirmek için aynı yönde hareket eden insan topluluğu, liderlerinden alacakları yüksek enerji ve ilham sayesinde iş görmeye ve o işi başarmaya niyetli olmakta ve böylece grubun çabaları işletme lehine sonuçlar vermektedir.



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2010: 413.

Şekil 3.3. Etkili Stratejik Liderin Özellikleri

Stratejik liderler, değişen çevresel şartlar karşısında yeniliği teşvik eder, örgütü daha ileriye götürmede yeniliğin ve değişimin peşinde koşarlar. Aynı zamanda stratejik liderler, örgütün nasıl çalıştığıyla ilgilenen liderlerdir ve gereksiz risk alma tuzağına düşmezler (Rowe ve Guerrero, 2013: 406). Vizyonları olan stratejik liderler, gerçekleşme ihtimali olan hayallerin peşinden koşar, başarısız olmamak için olmayacak şeyler uğruna boşa zaman ve kaynak harcamazlar.

Değişen iç ve dış çevresel şartlar karşısında başarısızlığa uğramamak için, çoğu iş uygulamalarında yapılan iyileştirmeler ve düzenlemelerde olduğu gibi, stratejik liderlik ile ilgili uygulamalarda da bazı gelişmeler meydana gelmiştir. 20. yy ve 21. yy'da stratejik liderlik ile ilgili farklılıklar Tablo 3.3'de özet halinde gösterilmektedir. Ireland ve Hitt, Tablo 3.3'de verilen 21. yy uygulamalarının stratejik liderlerin başarısını artıracaklarını ve bu uygulamaları kullanan stratejik liderlerin örgütleri için rekabet avantajı yakalayabileceklerini iddia etmektedirler (Ireland ve Hitt, 2005: 74).

Tablo 3.3. Stratejik Liderlik Uygulamaları

20. yy Uygulamaları	21. yy Uygulamaları
Sonuç odaklıdır	Sonuç ve süreç odaklıdır
Sabırlı ve kendine güvenen	Kendinden emin fakat kibirsiz
Bilginin peşinde koşar	Bilgi edinmeye ve kullanmaya çalışır
Çalışanların yaratıcılıklarına rehberlik eder	Çalışanların yaratıcılıklarını destekler ve onları bu konuda özgür bırakır
İş akışları hiyerarşi tarafından belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça ifade edilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenir
Farklılıklara karşı hoşgörölü davranılır	Farklılık istenir
Çevresel değişimlere tepki verilir	Çevresel değişimleri öngörmeye yönelik hareket edilir
Güçlü bir lider olarak hizmet eder	Hem lider olarak ve hem de güçlü bir grup üyesi olarak hizmet eder
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgüt, üyelerini kritik bir kaynak olarak görür
Öncelikle yerel bir zihniyet ile çalışır	Küresel bir zihniyet ile çalışır
Çalışan gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimlerine önemli yatırımlar yapılır

Kaynak: Ireland ve Hitt, (2005: 74).

3.2.2.3. Stratejik Liderliğin Fonksiyonları

21. yüzyıl örgütlerinde farklılığın ne şekilde gerçekleştirileceği, tepe yönetimin stratejik liderlik becerilerini nasıl ortaya koyacaklarıyla ilgili bir konudur. Çağımız örgütlerinde stratejik liderlerin, bazı bileşenleri uygulayarak daha etkili olabileceklerini ifade etmek mümkündür. Bu bileşenler kısaca şöyledir (Ireland ve Hitt, 2005: 67- 71):

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek
- Örgütün temel yeteneklerini kullanmak ve korumak
- İnsan sermayesini geliştirmek
- Etkili bir örgüt kültürünü desteklemek
- Etik uygulamaları vurgulamak
- Dengeli bir örgütsel kontrol kurmak

Bu bileşenleri aşağıdaki gibi kısaca açıklayabiliriz (Ünal, 2012: 156- 160):

- **Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek (Stratejik Kurgu):** Örgütlerin başaracaklarına inandıkları amaç, hedef ve vizyon belirledikleri bu fonksiyon

5-10 yıl gibi uzun bir süreci kapsamaktadır. Bu süre içinde nasıl bir konum belirleneceğine ve bunun için izlenmesi gereken yollara karar verilir. Temel ideoloji ve hayal edilen gelecek olmak üzere iki bölümden oluşan stratejik kurgu oluşturulur. Temel ideoloji, çalışanlara çabalarının anlamlı olduğunu göstermeli ve aynı zamanda onları motive etmelidir. Hayal edilen gelecek ise, çalışanların beklentilerini aşabilmeyi sağlamalıdır.

- **Örgütün temel yeteneklerini kullanmak ve korumak (Stratejik Konum):** Stratejik liderler, “işletme hangi müşterileri hedef almalı, bu müşterilere hangi ürün ve hizmetler önerilmeli, örgüt bu süreci nasıl etkili bir şekilde yönetmeli?” sorularının cevaplarını bulmalıdır. Liderler bu sorulara cevap ararken yeni yollar tanımlayıp başarılı bir şekilde uyguladıklarında stratejik yenilik ortaya çıkmaktadır.
- **İnsan sermayesini geliştirmek (Stratejik Kadro):** Kendisini ve işini geliştirmeye odaklı, farklılık yaratabilen, yeni ürün ve hizmetler sunabilen örgütlerin rekabet yaratabilen ve kendi pazarlarında lider firma oldukları görülmektedir. Böyle örgütlerde, stratejik liderlik ve “yetenek yönetimi” nin çok güçlü olduğu söylenebilir.
- **Etkili bir örgüt kültürünü desteklemek (Stratejik Kültür):** Liderler, stratejinin uygulanmasıyla ilgili kararlarda, örgütsel yapı ve ödül sistemleri hakkında da önemli kararlar almaktadırlar. Ayrıca, stratejik liderler, çalışanların yeni stratejiyi algılama ve tepki gösterme süreçlerinde de rol oynamaktadırlar. Bu yüzden liderlerin sahip olduğu değerler, örgütün kültürel değerlerinin şekillenmesinde oldukça etkilidir. Bununla birlikte stratejik liderler, çalışanların yeni stratejilerin uygulanması için gerekli değişikliklere karşı verecekleri olumsuz tepkileri en aza indirecek ve değişikliklerin benimsemesine yardımcı olacak örgüt kültürünü biçimlendirmekle de sorumludurlar.
- **Etik uygulamaları vurgulamak (Stratejinin Uygulanması):** Stratejiler ve uygulayıcıları olan liderlerin eğitim, kişilik, tecrübe, eğilim gibi özellikleri arasında uyum olmalıdır. Ayrıca stratejiye inanma ve onu benimseme durumu liderler için oldukça önemlidir. Bu bakımdan stratejik liderlerin özellikleri bir beşeri sermayedir. Dolayısıyla liderlerin, seçilen stratejinin başarıyla

uygulanması için gerekli tecrübe, bilgi ve yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir. Bu yönde bir eksiklik mevcutsa, gerekli özelliklerde liderlerin görevlendirilmesi veya mevcut liderlerin eğitilmesi, geliştirilmesi, yeni liderlerin atanması durumunda ise oryantasyon ile örgütü ve örgütün kültürünü tanınması gibi olasılıklardan bahsedilebilir.

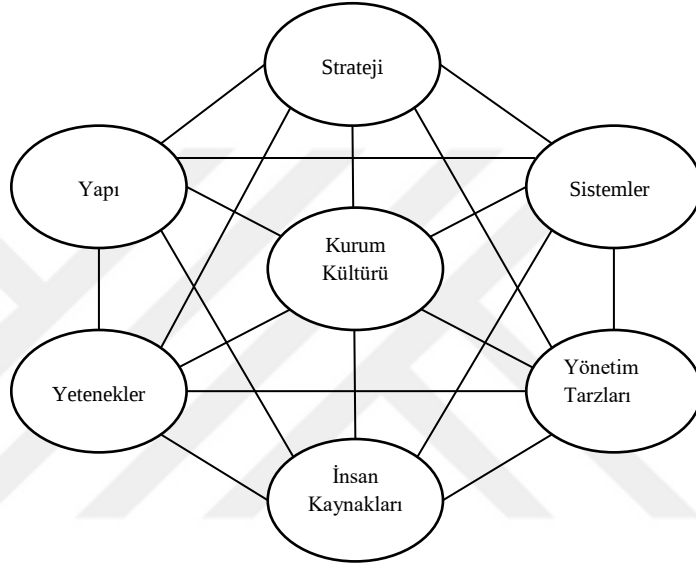
- **Dengeli bir örgütsel kontrol kurmak (Stratejik Kontrol):** Yönetimde, kısa dönem karlar ve uzun dönem stratejik pozisyon arasında bir denge gerekmektedir. Stratejik kontrol sistemi, uzun ve detaylı stratejik planların hazırlanmasına ve öğrenme sürecinin pekiştirilmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, stratejik kontrolleri finansal olmayan performans ölçütü olarak düşünmek mümkündür.

Ayrıca, örgütlerin başarısının ve etkili bir örgütsel değişimin, Mc Kinsey'in 7S modeli olarak bilinen ve bu yedi faktörün birbirleri arasındaki ilişkilere, karşılıklı uyum ve etkileşimine bağlı olduğunu ifade eden çalışmasında yedi faktör Şekil 3.4'de verilmektedir (Waterman, Peters ve Phillips, 1980: 17; Ülgen ve Mirze, 2010: 380). Modelde yer alan yedi faktörü ise aşağıdaki gibi kısaca açıklamak mümkündür (Waterman vd., 1980: 19-24):

- **Strateji:** Örgütün dış çevresinde (müşterilerinde, rakiplerinde) meydana gelebilecek değişimleri tahmin etme ya da bu değişimlere cevap olarak planladığı eylemler kümesidir.
- **Yapı:** Örgüt içerisinde yapılacak görevlerin paylaşımını, koordinasyonu ve hiyerarşik düzeni gösterir.
- **Sistemler:** Örgütün günlük ya da yıllık olarak yapacağı sermaye bütçeleme sistemleri, eğitim sistemleri, maliyet muhasebesi süreçleri gibi sistem ve süreçlerdir.
- **Yönetim tarzı:** Yönetimin işi gerçekleştirirken uyguladığı hareketler, davranışlardır.
- **İnsan kaynakları:** Örgütte yer alan personelin genel özelliklerini kapsamaktadır (örneğin, yaşlılık ya da gençlik durumları)
- **Kurum kültürü:** Örgütün tüm çalışanları tarafından paylaşılan değerler, duygu ve düşünceler, temel inanışlar ve yargılardır.

- **Yetenekler:** Örgütü diğerlerinden ayıran temel niteliklerdir.

Örgütlerin uzun dönemli başarıları sadece kurum içi oluşturacakları stratejilere bağlı olmamakla birlikte, aynı zamanda oluşturulan bu stratejilerin örgütsel yapıya, istihdam edilen çalışanların özelliklerine, örgütün temel yeteneklerine, yöneticilerinin iş yapma tarzlarına ve örgüt içi sistem ve süreçlere uygun olmasına da bağlıdır. Bunun yanında bütün bu faktörlerin işletmenin kendi kültürüne aykırı olmamaları, örgütün değer yargılarına uyum göstermeleri örgütlerin uzun vadeli başarısına ışık tutmaktadır.



Kaynak: Waterman, Peters ve Phillips, 1980: 18.

Şekil 3.4. Mc Kinsey 7S Modeli

3.2.2.4. Stratejik Liderliğin Alt Boyutları

Postmodern çağda liderler, çevreyi değiştirmek için çalışmak, çevresel taleplere uygun biçimde örgütü değiştirmek ya da yok olmak gibi seçeneklerle karşı karşıyadırlar (Pisapia, 2006: 8). Yazara göre örgütler, değişim, istikrar, etik eylem ve politik olasılık arasında dengeyi oluşturabilecek liderlere ihtiyaç duymaktadırlar. Dengeleme yeteneği liderlere hayatta kalma esnekliği ve dayanıklılığı sağlar. Çünkü böyle liderlerin, stratejileri sürekli değişen çevreye uyarlama yetenekleri vardır. Liderler örgütlerini hayatta kalmak için çevreye uygun bir biçimde bulundurmak zorundadırlar. Yazar eserinde, liderliğin bir sanat olduğunun altını çizmektedir. Lider, bir sanatçı gibi esnek olmalı, farklı şart ve koşullara uyum sağlayabilmelidir (Pisapia, 2006: 8-9).

3.2.2.4.1. Dönüşümsel Uygulamalar

Dönüşümsel liderlik ilham, motivasyon, meydan okuma, vizyon, kişisel gelişim ve takipçilerin üstün performansı üzerinde dururken, etkinlik ve astların memnuniyeti, motivasyonu ve performansı ile ilgilenmektedir. Etkileşimci yaklaşımda olduğu gibi liderlik ve hedefe ulaşmada motive etme, yapıyı güçlendirme yönünde performansı geliştirme kabiliyeti arasında güçlü bir bağ oluşturmaktadır (Bass, 1985. Akt. Özer ve Tınaztepe, 2014: 779).

Dönüşümsel liderlik, liderin küreselleşen bir iş ortamı içerisinde faaliyette bulunan bir işletme için gerekli değişimi gerçekleştirmesini sağlarken, lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağ, değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelmektedir. Ayrıca, entelektüel teşvik, yeni çözüm şekillerini ve yenilikleri ortaya çıkararak çalışanları güçlendirirken, lider ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişki, çalışanları daha fazla cesaretlendirerek onlara ek motivasyon sağlayacaktır (İşcan, 2002: 101-102). George ve Jones, benzer şekilde, dönüştürücü liderlerin astlarında, görevlerinin ve bu görevleri iyi bir şekilde yapmalarının önemli olduğu hissini yarattıklarını, astlarının kişisel büyüme, gelişme ve başarıma ihtiyaçlarının farkına varmalarını sağladıklarını ve astlarını, kişisel kazanç ve çıkarlardan ziyade örgütün yararı için çalışma konusunda motive ettiklerini ifade etmiştir (Semra Güney, 2007: 373). Dönüşümsel liderlik, daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için kişilerin kendilerinde, çalışma gruplarında ve örgütlerde değişim ve dönüşümün amaçlandığı liderlik tarzıdır. Dönüşümün gerçekleştirilmesi için, takipçilerin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek ve motivasyonlarını, performanslarını artıracak şekilde bir yaklaşım kullanılarak takipçilerin güçlendirilmesi ve değişimin gerekliliğine inandırılması ve ikna edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan lider ve takipçiler arasındaki pozitif etkileşim oldukça önemlidir.

İşletmenin sınırları dışındaki güçlerin baskısıyla başlayan dönüşüm, misyon, strateji ve yapı gibi olguların yeniden değerlendirilmesini ve işletmenin kültürünün ve davranış süreçlerinin yeniden oluşturulmasını gerekli kılar (İşcan, 2002: 111), aynı zamanda bir seçim sonucu, bir amaç faaliyeti olan dönüşüm, insan aklında tasarlanarak ve bir bütün olarak kurumun düşüncesine transfer edilir. Öncelikle birisi tarafından gerçekleştirilirken, daha sonra birkaç kişi ve ondan sonra da birçok kişi tarafından yapılır

ve en sonunda radikal değişimi sağlamak için gerekli olan topluluk tarafından gerçekleştirilir (Oden, 1999. Akt. Karcioğlu ve Kaygın, 2013: 103).

Beckhard'a göre dönüşüm olarak nitelendirilen örgütsel değişiklikler aşağıdaki gibidir (Beckhard, 2003: 84-85):

- ✓ *rgt yürüten şeyde değişiklik:* rneğin, üretim odaklı ya da teknoloji odaklı olmaktan pazar odaklı olmaya yönelik bir değişim dnşmseldir.
- ✓ *rgtn bölümleri içindeki veya bölümler arasındaki ilişkilerde yapılacak faydalı bir değişim:* Merkezi yönetimden merkezi olmayan yönetime ya da st yönetimden stratejik yönetime geçiş gibi örnekler personelin rollerini yeniden belirlemeye yönelik örneklerdir.
- ✓ *İş yapma yöntemlerinde büyük bir değişiklik:* Böyle dönüşümsel değişiklikler düşük teknolojik üretim sisteminden yüksek teknolojik üretim sistemine geçmeyi, bilgisayar ve telekomünikasyon sistemlerini kullanmayı, müşteri ara yüzünü (rneğin, satış sorumlusunun hem müşterilerle hem de tedarikçilerle doğrudan iletişim kurabilmesi için diz üstü bilgisayarla çalıştırılması) yeniden dizayn etmeyi içerir.
- ✓ *Normlar, değerler veya ödül sistemlerinde temel bir kültürel değişiklik:* rneğin, standartlaştırılmış özendirici ödüllerden bireyselleştirilmış ödül sistemine geçiş kültürel bir değişikliklerdir.

Dönüşümsel liderlikte, çalışanlara bir vizyon kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve inanç aşılamak önemlidir. Dönüşümsel liderler, örgütlerinin misyonlarında, stratejilerinde, faaliyet ve fonksiyonları ile ilgili süreçlerinde değişimler yapmak suretiyle çalışanları etkilerler. Bu liderler, rgt ve izleyicileri belirli bir zaman dilimi içinde çok edip ve başarının bu kısa süre içinde düşmesine neden olsalar da, izleyicilerin kafalarında ve davranışlarında yeniliğin ve reformun gereğine ve yararına inandırarak değişim yaptıran dönüşümsel liderlik, atılım yapmak ve yenilikçi geşişme politikaları izleyen örgütlerde oldukça etkilidir (Eren, 2007: 462). Çünkü dönüşümsel liderler takipçilerini yapabileceklerinin de ötesinde performans sergileyecekleri ve daha büyük hedeflere varabilecekleri düşüncesi ve inancıyla motive eder ve yn gösterirler. Takipçilerini daha büyük amaçları gerçekleştirebileceklerine ikna eder ve yreklendirirken bunun için lazım olan g ve yeteneklere sahip oldukları inancını

aşılamaya çalışırlar. Ayrıca takipçilerinin sahip olduğu güç ve yetenekleri geliştirmek için onları destekler ve güçlendirirler.

Bass ve Riggio da örgütün geleceği açısından çok önemli etkileri olan dönüşümsel liderlerin, başkalarını amaçladıklarından daha fazlasını yapmaları için hatta olması muhtemel olandan daha fazlası için motive eden liderler olduklarını belirtmişlerdir. Yazarlara göre dönüşümsel liderler aynı zamanda takipçilerini daha fazla memnun etme ve onlara daha fazla taahhütte bulunma eğilimindedirler. Dahası dönüşümsel liderler, takipçilerinin kendi liderlik potansiyellerini geliştirmelerine yardım edecek şekilde takipçilerini yetkilendirir, bireysel ihtiyaç ve kişisel gelişimlerine dikkat ederler (Bass ve Riggio, 2006: 4). Böylece takipçilerinin bir durumdan daha iyi bir duruma doğru dönüşmelerini sağlayan lider, takipçileriyle arasında karşılıklı etkileşim gerçekleştirmiş olmaktadır. Yani lider, takipçilerini etkilerken aynı zamanda da onlardan etkilenmektedir. Vasıflı takipçilere sahip olan lider kendisini daha da geliştirmeye çaba gösterecektir.

Bass'a (1998) göre liderler, dönüştürücü liderliğin aşağıdaki dört bileşeninin bir ya da birkaçıyla üstün sonuçlar elde edebilirler (Gomes, 2016: 15):

- **Karizma:** Lider takipçileri için rol model olacak şekilde hareket eder ve böylece takipçilerin saygı, beğeni ve güvenine kavuşur. Ayrıca lider, etik ve ahlaki davranış üstlenir.
- **İlham Verme:** Lider, takipçilerin çalışmalarını motive eder ve ilham vererek, takipçilerine takım ruhunu, coşkuyu ve iyimserliği teşvik eder. Lider, takipçilerini geleceğe dair olumlu bir vizyona dahil eder ve daha yüksek beklentiler oluşturarak onları motive eder.
- **Bireysel İlgi:** Lider, her takipçinin koç veya mentoru olarak hareket eder. Başarıya ve büyümeye olan gereksinimlerine katılır, destekleyici bir iklimde yeni öğrenme fırsatları yaratmaya çalışır. Bazı takipçilerine teşvik sağlar, daha fazla deneyime sahip olanlara özerklik sağlar. Takipçilerin becerilerini geliştirmek için görevler verir.
- **Entelektüel Uyarım:** Lider, takipçilerinin yenilikçiliğini ve yaratıcılığını teşvik eder, sorunlara yeni fikirler ve yaratıcı çözümler bulmaya çalışır.

Özkalp ve Kirel'e göre dönüşümsel liderliğin farklı bilim adamları ve farklı örneklerde ele alınışında en belirgin ortak nokta, dönüşümsel liderliğin toplumlarda ve örgütlerde köklü değişikliklerin gerçekleştirilmesinde başarı ile uygulanabilen bir liderlik tarzı olduğudur (Özkalp ve Kirel, 2011: 328). Başka bir ifadeyle dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler bulmak ve yeni fikirler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyenlerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim karşıtı anlayışa (*status quo*) karşı koymaya yöneltir. Dönüşümcü lider, izleyenlerini problemlerin çözümünde yeni yöntemler bulmaya iter ve onları motive ederek işe yöneltirken, onlara negatif düşünceleri reddetmeyi öğreterek olumlu düşüncenin gücüne inandırır (Friedman vd., 2000. Akt. Eraslan, 2004: 15). Örgütlerin yaratıcı ve yenilikçi kararlarının alınması ve uygulanmasında dönüşümcü liderlik tarzının en etkili liderlik tarzı olmasının en önemli sebeplerinden birisi de çalışanlara verilen değerin ve önemin üst seviyelerde olması ve onlarda değerlilik hissi oluşturmastır. Lider çalışanlarının kişisel gelişimlerini destekleyerek, kararlara katılımlarını artırarak, onlara güven aşılayarak onlara verdiği değeri açıkça gösterir. Böylece onlarda olumlu duygular yeşertir ve iş gören gelişimi gerçekleştirilir. Bu tarz liderler ile gelişime ve öğrenmeye açık takipçileri, risk içeren yenilikçi kararlarda başarının düzeyini de artırma eğilimi göstermektedirler.

Benzer biçimde Shelton da, dönüşümsel liderliğin genel olarak örgütü diğer liderlik stillerinden daha fazla etkileyen liderlik tarzı olduğunu savunmaktadır. İleriye doğru ilerleyen örgütler, yükselen rekabetçi küresel piyasalar, değişen teknolojiler, ekonomik değişiklikler, birleşmeler ve değişen işgücü tarafından karakterize edilen meydan okumalarla yüzleşirler. Liderlik, geleneksel yapılardan nasıl çok iyi bir şekilde kopulabileceğini ve stratejik vizyon kullanma, iş gören güçlendirme, bilgiyi toplama ve paylaşma, dışsal bilgiyi bir araya getirme ve statükoya meydan okuma gibi stratejik önceliklere yoğunlaşmada bir anahtar rolü oynamaktadır. Yazara göre, değişimi yönetebilen, entegre edilmiş bir sistem içerisinde işgücünü geliştiren ve sıra dışı vizyon geliştirebilen örgütler önde olan örgütlerlerdir (Shelton, 2012: 18-19). Lider ve takipçiler oluşturulan, ulaşılması zor ve sıra dışı görünen, ama etkili ve verimli çalışmalarla, yüksek performans ve motivasyonla başarılması mümkün olan vizyona ulaşmak için birlikte çalışır, değişimi gerçekleştirerek nihai amaca ulaşırlar.

Yukl'a göre dönüşümsel davranışlar grup düzeyinde, hedef ve stratejiler ile ilgili fikir birliğini, karşılıklı güven ve işbirliğini kolaylaştırmalı ve grup kimliğini ve buna bağlı olarak da ortak etkiyi oluşturmalıdır. Örgütsel düzeyde ise temel dönüşümsel davranışlar muhtemelen organizasyon için açıkça belirlenmiş bir vizyon ve strateji oluşturmayı, değişimi yönlendirmeyi ve kolaylaştırmayı ayrıca örgütsel öğrenmeyi teşvik etmelidir (Yukl, 1999: 290).

Tüm bunlara ilaveten, gerçek dönüşümcü liderlerin etik fikirlerin ve uygulamaların gelişmesine yardımcı olmaları gerektiğini belirtmek faydalı olacaktır. Başarı için, bu uygulamaların net bir şekilde belirtilmiş olmaları ve sürekli olarak vurgulanmaları gerekmekte ayrıca örgütün bütün üyeleri tarafından paylaşılan ahlaki standartları kapsayan bir örgütsel kültürün gelişmesine de yardımcı olmak gerekmektedir. Liderler kendi grupları için yapılacak iyi şeylerle ilgilenirler ve kendilerine tabi olanların düşünce ve hislerinde kendi düşünce ve faziletleriyle çeşitli değişikliklere neden olurlar (Cashin, 2000. Akt. Eraslan, 2004: 4). Dolayısıyla liderin davranışları, takipçilerin tutum ve davranışlarını etkilemekte, bu durum ise iş görme şekillerini, işe katılımlarını, motivasyon ve performanslarını, yeniliğe bakış açılarını etkilemektedir. Bu yüzden, dönüşümsel liderler örgüt ve kişilerin gelişmelerinde önemli roller oynamaktadırlar.

Kişisel bilgisayarlar konusunda devrim yaratmış bulunan Apple firmasının sahibi ve yöneticisi Steve Job, reformcu, değişimci ve yenilikçi bir kimlik sahibi olan dönüşümsel lider örneğidir. Ayrıca Crysler firması için Lee Iacoca, yaptığı reformlarla transformasyonel bir kişilik sergilemiştir. Devletler açısından da yönettiği ülkelerin makus talihlerinde yaptıkları reformlarla transformasyonel lider olanların sayısı epeyce fazladır. Bunların arasında modern Türk Devletinin kurucusu Mustafa Kemal Atatürk ile Habib Burgiba, Ludwig Erhard örnek verilebilir (Eren, 2007: 461).

Takipçileri tarafından rol model olarak kabul edilen liderler düşünce ve davranışlarıyla, tavırlarıyla, yönlendirmeleriyle takipçileri olumlu yönde etkileyerek dönüşümü gerçekleştirme yolunda önemli ve etkili stratejik adımlar atmaktadırlar. Önemli ilerlemeler gerçekleştirilirken etik adımlar atmaya özen göstermek ve örgütün kendi kültürüne aykırı olmayan kültürel değerlere uygun ilerlemelerde bulunmak örgütün stratejik başarısı için önem arz etmektedir.

3.2.2.4.2. Yönetmel Uygulamalar

Liderlik prensipleri ile yönetmel becerileri ideal bir yaklaşım içerisinde harmanlamak gerekmektedir. Bu yaklaşım insan, görev, amaç, bilgi, öğrenme ve eğitim odaklı olan yönetmel liderlik yaklaşımıdır. Yönetim süreci sistemler, teknolojiler, know-how ve etkili liderlik süreci kullanılarak harmanlanabilir. Yönetmel liderlik, örgütün her seviyesinde geliştirilmesi gereken bir kavramdır. İlkeli liderlik ve nitelikli yönetim kavramları her örgütsel seviyede belirgin olmalıdır (Orr, 2012: 25). Yazara göre, liderler ve yöneticiler işbirliği içinde farklı roller oynar, birlikte çalışır ve birbirlerinin işlerini tamamlarlar. Yönetici ve liderlerin birbirlerine çok fazla benzemesi gerekmemektedir. Daha doğrusu, “bir artı bir eşittir üç eder” sonucunu elde etmek için birbirleri arasındaki dengeyi düzenlemek maksadıyla her ikisi de birbirinin eşsiz gücüne değer vermeli ve bunu vurgulamalıdır. Bu, güçlü yönetim ve güçlü liderliği harmanlamayı gerektirir. Bu dengeyi ve birleşimi oluşturan yönetici ya da liderler örgütlerini daha büyük boyutlara yönlendirirler.

Yönetmel liderlik, istikrar ve düzeni kapsarken aynı zamanda da var olan düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetmel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça başarılıdırlar. Bazı örgütler çalışanlarını yönetmel liderler olmaya zorlamakta, özellikle devlet kurumları gibi farklı alanlara yönelmiş örgütler, diğer iş alanlarına göre çalışanlarına daha fazla yönetmel liderler olarak davranmaktadırlar. Bu durumun en önemli sebebi ise bu tür örgütlerde güçlü finansal sistemlerin gerekliliğidir (Rowe, 2001. Akt. Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 139).

Pisapia, stratejik liderliğin yalnızca geleneksel yönetim anlayışının önerdiği gibi sadece yöneticilerin bakış açısı içine dahil olmadığını, kuruluşların en düşük seviyelerine kadar ulaşması gereken bir kavram olduğunu belirtmiştir. Yani, bir örgüt içindeki tüm liderlik düzeylerinin yani denetleme, yürütme ve yönetmel düzeylerdeki bütün stratejilerin, stratejik olarak yönlendirilmeye hazırlanması gerekmektedir (Pisapia, 2006: 8). Başka bir ifadeyle, her örgütsel seviyedeki tüm lider ve yöneticilerin, örgütlerin arzu edilir geleceğe ulaşması için stratejik düşünmesi, stratejik hareket etmenin gerekliliğine inanması ve buna uygun biçimde hareket etmesi, bu doğrultuda da çalışanları yönetmesi ve yönlendirmesi gerekmektedir.

Quinn vd. ise, yönetsel liderlerin, başarılı olmak adına ihtiyaç duyulan insan ilişkileri fonksiyonunu yerine getirmek için mentor, yenilikçi, gözlemci ve üretici rollerinin bir kombinasyonunu oynamak zorunda olduklarını ifade etmişlerdir. Buna ilaveten, eğer örgüt istikrarı devam eden fonksiyonlarda başarılı olmak istiyorsa kolaylaştırıcı, komisyoncu, koordinatör ve direktör rollerini de kombine etmelidir (Knight, 2009: 137). Kısaca, örgütsel başarıda önemli roller üstlenen yönetsel liderlerin pek çok görevi bir arada yapması gerektiği ve dahası yöneticilerin örgütlerin uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirme yolunda isabetli stratejik adımlar atması, yenilik ve değişim kararlarında yerinde hamleler yapması yetkililerin hem yöneticilik hem de liderlik görevlerini çok iyi bir şekilde bir arada gerçekleştirmesiyle yakından bağlantılıdır.

3.2.2.4.3. Politik Uygulamalar

Weber'e göre politika, ister devletlerarasında, ister aynı devlet içindeki değişik topluluklar arasındaki, iktidara katılmak ya da iktidarın bölüşülmesini etkilemek amacıyla gösterilen çabaların bütünüdür (Gaytancıoğlu, 2013: 22).

Politika, belirli bir amaca ulaşmak ve işleri yürütmek için izlenen ölçülü ve planlı bir yoldur. Politikalar, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar karşısında izlenecek yolu önceden gösterdikleri için, her olayda bir üste başvurma gereğini ortadan kaldırırlar. İşletme politikaları, iş görenlerin davranış ve kararlarına yol gösteren klavuzlardır. Eğer bir yönetimin benimsediği bir tutum değişik kesimlerde başka kararların alınmasına yardımcı oluyorsa, bu kesinlikle bir örgüt politikası olarak görülmelidir. Örneğin, çalışanların, yönetimin rakip işletmelere karşı üstünlük sağlayan her türlü yeniliği destekleme eğiliminde olduğu bir durumda, önemli yenilikler konusunda kuşkuya düşmeden, karar verirken daha girişken davranıp aldıkları kararın doğruluğunu söz konusu politikayla savunabilmeleri önemli bir örgüt politikasıdır (Çelik ve Şimşek, 2009: 32).

İşletme politikaları, faaliyetler için genel bir yol gösterici ve sürekli planların en genel biçimidir. Çalışanların sorumluluklarını yerine getirirken başvurmaları gereken genel ifadeler olan politikalar, önemli ve örgüt içinde sıklıkla oluşabilen koşullar hakkında karar vericilere yol gösterirler. Bunlar karar vericiler için sınırlar getirir ve

engeller oluştururlar. Bir politikanın istisnaların nasıl ele alınacağını tanımlaması da mümkün olabilmektedir. Örneğin, insan kaynakları ile ilgili politikalar işe alma, işten çıkarma, işçi disiplini gibi konuları içerirler. Bununla birlikte politikaların bazen ahlaki sorunlar yaratmaması için iyi belirlenmeli; niçin var olduğu, ne üretmeyi amaçladığı belirtmeli ve tüm ilgililere iletilmeli, açık ve anlaşılır, istikrarlı ama esnek olmalıdır (Griffin, Lewis, Williams, Schermerhorn. Akt. Naktiyok, Daştan, Karabey ve Timuroğlu, 2009: 21).

Paige, politik liderliğin makam pozisyonunda bulunan kişilerin davranışı olduğunu ifade etmiştir (Rotberg, 2012: 10). Rotberg'e (2012) göre, politikada liderler sadece oyunun kurallarını değil aynı zamanda insanların oyunu nasıl oynayacağını da değiştirebilirler. Bu açıdan stratejik liderlerin, politik davranış sergilerken aynı zamanda politik beceriye de sahip olmaları gerekmektedir. Young'a (1991) göre politik liderlik, bazen yapısal liderliği, entelektüel liderliği ya da karizmatik liderliği vurgulayarak, fikir ve değer ortamında rekabetçi girişimci bir faaliyet olarak görülebilir (Masciulli vd., 2009: 7).

Stratejik liderlerin sergilemesi gereken politik davranış ise; çalışanların örgütteki formal rolünün gerektirmediği ama örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan davranışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011: 562).

Ferris, Davidson ve Perrewe, politik beceriyi iş ortamında diğerlerini anlama ve kişisel ya da örgütsel amaçları geliştirmek için diğerlerini etkileyecek bilgiyi kullanma becerisi olarak tanımlamışlardır. Politik becerisi yüksek kişiler sadece iş ortamında farklı sosyal durumlarda ne yapılacağını bilmekle kalmazlar aynı zamanda hangi tavırla yapılacağını da bilirler (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2010: 8). Yazarlara göre politik beceri bir araçtır. Politik beceriyi zekadan ya da bilişsel beceriden bağımsız olarak düşünen yazarlar, politik becerinin farklı bir yetki türü olduğunu ve etkinliğinin keskin zekaya bağlı olmadığını savunmuşlardır.

Politik becerinin hile, sadece kişinin kendisini ilgilendiren davranış sergileme (self-interested behavior) ve adam kayırma gibi sahnelerin arkasındaki görüntüyü hazırlayan kötü bir temsilcisi vardır. Elbette insanlar pozisyon ve otoritelerinden kaynaklanan suistimalleri gizlemek için kendi becerilerini kullanırlar ama bu politik becerinin ne olduğu ile ilgili değildir. Gerçek politik beceri pozitif bir güçtür ve bugünün örgütlerinde

meslek ve kariyer başarısı için gereklidir (Ferris, Davidson ve Perrewe, 2010: 3). Uzun vadede faaliyet göstermeyi hedefleyen başarılı organizasyonların temel özelliklerinden birisi de gerçek politik becerilerinden kaynaklanan bu gücü örgüt lehine kullanmayı başarabilmeleridir. Örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından daha önemli görebilmek ve bu konudaki duyguları kontrol edebilmek işletmenin stratejik başarısını pozitif yönde oldukça etkilemektedir.

Politik becerisi olan liderler sosyal kurnazlığı olan liderlerdir. Sosyal kurnazlıklarını başkalarına destek, güven ve ilham verecek şekilde, farklı durumsal taleplere göre, başkalarının tepkilerini kontrol edecek ve etkileyecek şekilde, samimi ve samimi görünecek şekilde ayarlama ve uyarlama kapasitesiyle birleştirirler. Bu tür liderler, başkalarını çeken ve onlara rahatlık hissi veren liderlerdir. Kişisel güvenlik oluşturular ve asla kibir sayılmayacak boyutta sakin ve olumlu bir özgüven duygusu yansıtırlar (Ewen, Wihler, Blickle, Oerder, Ellen III, Douglas, Ferris, 2013: 517).

Çoğu araştırmacı politik liderliği belirlemede aşağıdaki unsurların dikkate alınması gerektiği hususunda hemfikirdir (Masciulli, Molchanov ve Knight, 2009: 5-6):

- Bir liderin etik ya da kültürel özelliğini kapsayan kişilik ve nitelikleri,
- Liderin takipçilerinin nitelikleri ve etik-kültürel özelliği,
- Liderin ve takipçilerin etkileşimde bulunduğu toplumsal ve örgütsel şartlar, genel kültür, politik kültür, politik iklim, normlar ve kurumlar,
- Belirli önemli durumlarda lider ve takipçilerinin karşılaştığı toplu sorunların ve görevlerin programı,
- Liderin yorumlayıcı karar yapısı (durumlar kendi kendilerini belirlemezler fakat liderin takipçilerince kabul edilen öngörüsü sayesinde tanımlanmak zorundadırlar),
- Soyut ve somut araçlar (liderlerin kendi amaçlarını ve/veya takipçilerinin hedeflerini elde etmek için kullandıkları araçlar) (Peele, 2005. Akt. Masciulli vd., 2009: 5),
- Liderliğin gerçek ya da sembolik, uzun süreli veya geçici etkileri veya sonuçları.

Örgütlerde yaşanan politik uygulamalar ve davranışların örgüt üyelerinde oluşturacağı çeşitli düzeydeki algılamalar, kimi zaman örgüte; kimi zaman bireyin görevine ve çalışma çevresine; kimi zaman da bireyin kendisinden kaynaklanan bazı

faktörlere bağlı olarak bireysel ve örgütsel çıktılara çoğu zaman negatif yönde bir etkiye bulunmaktadır (Ferris, 1989. Akt. Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 111). Ayrıca Akdoğan ve Demirtaş'a göre, yoğun rekabet ortamında örgüt tarafından sahip olunan kıt kaynakların, Makyavelist düşüncelerle bireysel çıkarların daha çok ön plana alındığı politik taktik ve bu yönde sergilenen davranışlar ile çeşitli şekillerde farklı yönlerde kanallara kanalize edilmesi de örgüt üyelerinin algıladıkları etik iklimi negatif şekilde etkileyecektir (Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 111). Örgütlerin stratejik kararlar alma ve uygulama yolunda özellikle iç ve dış çevreyi yorumlayıp ona göre hareket ederken, politik düşünceleri ve davranışları gerekmektedir. Fakat örgüt yöneticileri politikanın oluşturacağı olumsuzlukları en aza indirmeye, işletmeye katkılarını ise maksimize etmeye ve bundan azami seviyelerde faydalanmaya çalışmalı, ayrıca örgüt çalışanlarını ve örgütün kendisini politikanın oluşturabileceği olumsuzluklardan korumayı bilmelilerdir.

3.2.2.4. Etik Uygulamalar

Milli Eğitim Bakanlığı'nın web sitesinde yapılmış olan etik tanımlamasına göre, etik kelimesi köken olarak Eski Yunan'a kadar gitmektedir. Kavram ahlakla ilgilidir, fakat aralarında bazı farklar bulunmaktadır. Etik daha çok ahlak üzerinde konuşur, sorgular, tartışır, düşünür ve yargılar. Ahlak yöresel iken etik ise evrensel, evrensel kabul görmüş kurallardan oluşmaktadır (Türkiye Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı [T. C. MEB], <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2009/etik/>).

Etik, doğru ve yanlış davranış teorisidir, ahlak ise onun pratiğidir. Yazarlara göre, ahlaki değil de etik ilkelere; etik değil de ahlaki bir davranış tarzından söz etmek daha doğrudur. Etik, bir kişinin belli bir durumda ifade etmek istediği değerlerle ilgili olup, ahlak bunu hayata geçirme tarzıdır (Özkalp ve Kirel, 2011: 504).

Ülgen ve Mirze'ye göre ise etik, kişi ya da grubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarına yön veren ahlaki değerler ve ilkeleri içeren kurallar topluluğu iken, ahlak kavramı insanların birbirleriyle veya devlet ile olan ilişkilerinde, karşılıklı olarak yapmaları istenen davranışları, toplum düzenini sağlayan kural ve normlar olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 477-479). Etik kavramı lider ve yöneticilerin, işletmenin, çalışanların ve aynı zamanda da toplumun ortak çıkarlarını

düşünerek, doğru ve yerinde kararlar almalarında kullanılmakta ve iş yaşamında tüm işleyişlerin istenilen doğrultuda devam etmesinde önem taşımaktadır.

Öyle ki kalıcı üstün başarı için sadece “kar” ın değil “etik” in önemine dikkat çekerek stratejik düşüncede “yumuşak” unsurların ortaya çıkmasına öncülük eden Thomas Watson, “organizasyonların önceliği kar etmek değil halka rakiplerinden daha iyi hizmet etmektir” diyen Johnson & Johnson ve benzeri uygulamacılar da stratejik yönetim düşüncesinde vizyon, misyon, değerler, örgüt kültürü gibi görünmeyen ama organizasyonun felsefesini oluşturarak yön veren ve böylece fark yaratan önemli bir boyut olarak ortaya çıkmasına neden olmuşlardır (Ünal, 2012: 30).

Yönetmel etik, bütün iş görenlerin ve yöneticilerin yönetmel alandaki faaliyetlerinin manevi boyutuyla ilgilidir. Bu boyutlar kısaca (Unpan, 2004. Akt: Sayan ve Karaca, 2015: 226- 227):

- *Değerler*: Bireysel, örgütsel ve toplumsal düşüncenin somut hali ve özgürlük, adalet, dürüstlük, sadakat, tarafsızlık, sorumluluk gibi kavramlara uygun olan davranışlarla ilgilidir.
- *Standartlar ve Normlar*: Bireylere veya çalışanlara yol gösterme, onları yönetme, kontrol etme ile ilgilidir (kurallar, kanunlar, yönetmelikler vb).
- *Davranışlar*: Sosyal değerler ve standartlarla aynı çizgide bulunan standart ve normlara uygun olarak sınıflandırılmış kişisel faaliyetlerdir.

Sayan ve Karaca, yönetmel etik ilkelerini kısaca adalet ve eşitlik, tarafsızlık, doğruluk ve dürüstlük, sorumluluk, insan haklarına ve örgüte sadakat, pozitif insan ilişkilerini düzenleme ve emeğin hakkını verme olarak ifade etmişler, buna karşın, yönetimde etik dışı davranışları ise, ayrımcılık, kronizma (adam kayırma), rüşvet, yıldırma, şiddet-baskı-saldırganlık, fiziksel ve cinsel taciz, görevi ve otoriteyi kötüye kullanma olarak sınıflandırmışlardır (Sayan ve Karaca, 2015: 227-228). Etik ilkelere önem veren liderler yukarıda ifade edilen değerler, standart ve normlar ve bunlara uygun olarak sergilenmesi gereken davranışlara önem vermektedirler. Örneğin, etik kurallara göre hareket eden bir lider dürüstlük, adalet, güven, eşitlik, sorumluluk vb. konulardan taviz vermeden kararlar almaktadır. Bu durumu örgüte ve çalışanlara da yansıtmakta ve sonuçta etik lider ve etik çalışanlardan oluşan etik örgütler ortaya çıkmaktadır.

Bir kuruluş için ahlaki standartlar üst yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Bu yüzden üst düzey yöneticiler yüksek etik standartlar belirlemeli, bu standartları kendi davranışlarıyla göstermeli ve diğerlerini de bu davranışlar için teşvik etmelidir. Örneğin, kendine yüksek maaş artışları, ikramiyeler verirken diğerlerinden kesinti yapmak gibi gücün kötüye kullanımından kaçınılmalıdır (Robbins ve Judge, 2015: 395). İşletmelerde, yönetici ve liderlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar örgüt içerisinde hakim olan etik iklimi doğrudan etkilemektedir. Hatta bu etki örgüt içiyle sınırlı kalmamakta örgütün dışına da yansiyarak, toplumda olumlu veya olumsuz bir imaj oluşturmaktadır. Bu durum ise örgütün bugün ve gelecekteki başarısına yansımaktadır. Bu yüzden tepe yönetimin, yönetim kurullarının ve stratejik düzeydeki bütün yöneticilerin etik konusunda oldukça bilinçli ve titiz davranmaları ve örgütün tamamının da aynı titizlikle bu konuya dikkat etmeleri gerekmekte, etik ilkelerin iş yapma şekillerine, örgüt içi ve dışı davranış biçimlerine hatta yaşam tarzlarına en genel anlamda da kültürlerine yerleştirmeleri gerekmektedir.

Yöneticiler işlerinde bazen ahlaki ikilemlerle karşılaşabilirler çünkü, amaçlarını gerçekleştirmek için güç ve politikaya başvururlar. Yöneticinin her şeyden önce ahlaki sorumluluğunun var olduğunu unutmamak gerekir. Bu yönde çalışan araştırmacılar, yöneticilerin davranışlarının ahlaki özellik taşıması için belli kriterleri barındırması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu kriterler ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ivancevich and Matteson, Akt: Özkalp ve Kirel, 2011: 569):

- Yarararcı Sonuçlar Kriteri: Yöneticinin davranışı, örgüt içi ve dışındaki insanların memnuniyetinin optimizasyonu ile sonuçlanmalıdır.
- Bireysel Haklar Kriteri: Yöneticinin davranışı, etkilenen tarafların, haklarına saygılı olmalıdır. Başka bir deyişle, özgür irade, özgür ifade gibi temel insan haklarına uygun olmalıdır.
- Dağıtım Adaleti Kriteri: Yönetici davranışı, dağıtım adaletinin kurallarına uygun olmalıdır. Kişilere keyfi olarak değil, eşit ve adaletli bir biçimde davranmak gerekmektedir.

Örgütlerde etiğin oluşumuna etki yapan unsurların başında ise örgütsel yapı gelmektedir. Örgütteki aşırı merkezîyetçilik, görev ve sorumlulukların belirlenmemiş olması, örgütün aşırı büyüyerek hantallaşması, saydamlığın olmaması, gizliliğin öne

çıkartılması gibi örgütsel özellikler bireylerin etik davranışlarına olumsuz etki yapmaktadır (Özkalp ve Kirel, 2011: 506). Ayrıca örgütsel politik algılamalar neticesinde de örgüt içi hakim olan etik dışı davranış ve uygulamalar hem diğer çalışanlar açısından politik davranış eğilimlerini etkilemekte, hem de örgütte hakim olan etik iklim algısını olumsuz şekilde etkilemektedir (Buhler, 1994; Brown vd., 2005. Akt. Akdoğan ve Demirtaş, 2014: 111).

Başarıyı hedef alan örgütler etik değerlere önem veren, şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerinde bu değerlerden ödün vermeyecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Etik liderler, etik ilkelere göre davranışlar sergileyerek yansıttıkları etik ilkelerle kurum içi etik kültürün oluşumuna da zemin hazırlarlar. Örgütler için asıl önemli olan meselelerden biri de etik kültürün şekil almasını sağlamaktır. Bu da ancak en üst kademedeki yöneticiden en alt kademedeki iş görene kadar bütün çalışanların etik ilkelere bağlı kalarak iş görmesiyle ve bunun sürdürülebilmesiyle mümkündür. Etik ilkelerle hareket eden örgütler ise çalışanlarına ve topluma güven vererek rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde ederler. Daha kolay rekabet edebilen ve toplum nazarında güvenilir örgüt niteliği kazanmış örgütlerin gelecek vaad etmeleri stratejik anlamda oldukça önemlidir. Toplumun ve çalışanlarının güvenini kazanmış olan böyle örgütler, riskleri fırsatlara çevirebilmekte, kuruluş amacına uygun olarak daha uzun vadede faaliyette bulunup kar edebilmekte, büyümekte ve hatta lider firma niteliğine sahip birer örgüt haline gelebilmektedirler.

İşletmenin satın alma, istihdam, yatırım yapma vb. konulardaki isabetli kararları ve eylemleri çalışanları arasında, toplum nazarında ve rakipleri karşısındaki itibarını artırmaktadır. Bunun sonucunda da işletmelerin stratejik anlamda atacağı adımların başarıya ulaşma şansı yükselmekte, amaçlarını gerçekleştirip vizyona ulaşmaları ise kolaylaşmaktadır. Dolayısıyla günümüzün zorlu koşullarında işletmelerin tüm bunları göz önünde bulundurarak etik ve ahlaki standartlarını yükseltmesi, bu doğrultuda iş görmesi ve bu ilkelerle iş yapmaktan taviz vermemesi gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

UYGULAMA

4.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Örgütler kuruldukları andan itibaren oluşmaya başlayan, örgütün her kademesinde tüm çalışanlarca hissedilen ve benimsenmesi gereken örgüt kültürü kavramı, günümüzde örgütlerin önem vermesi gereken en hayati unsurlardan birini oluşturmaktadır. Tepe yönetimden en alt seviyedeki iş görenlere kadar örgütün her kademesinde iş yapma şekillerinin, paylaşılan değerlerin bir ifadesi olan örgüt kültürü kavramı, örgütsel faaliyetler devam ettiği süre boyunca çalışanlara doğru veya yanlış, yapılması gereken ya da gerekmeyen, etik ve etik olmayan, ahlaki veya ahlak dışı gibi davranışların ayrımını yapmalarına ışık tutan, aynı zamanda da istenilen davranışı ortaya koymalarında ve yapılması gereken örgütsel faaliyetlere yön gösterici özelliği olan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt kültürü bir anlamda örgütün benliğini diğer bir deyişle örgütün kimliğini yansıtırken örgütü önce çalışanların sonra da diğer paydaşların nazarında farklı, ayırt edici ve değerli kılmaktadır. Durum böyle iken örgüt kültürü kavramının pek çok örgütsel konuyu yakından ilgilendirdiği ve etkilediği, pek çok konu ile de karşılıklı etkileşim halinde olduğu bir gerçektir.

Örgütlerin pek çok faaliyetini önemli seviyelerde etkilediğini kavrayabildiğimiz örgüt kültürü kavramı, örgütlerin değişen koşullara uyum göstermeleri, kendilerini yenileyebilmeleri ve bir ilki gerçekleştirerek belki de pazar lideri olarak konumlanabilmelerine imkan veren yenilik kararlarını almalarında ve uygulamalarında da önemli düzeylerde etkilidir.

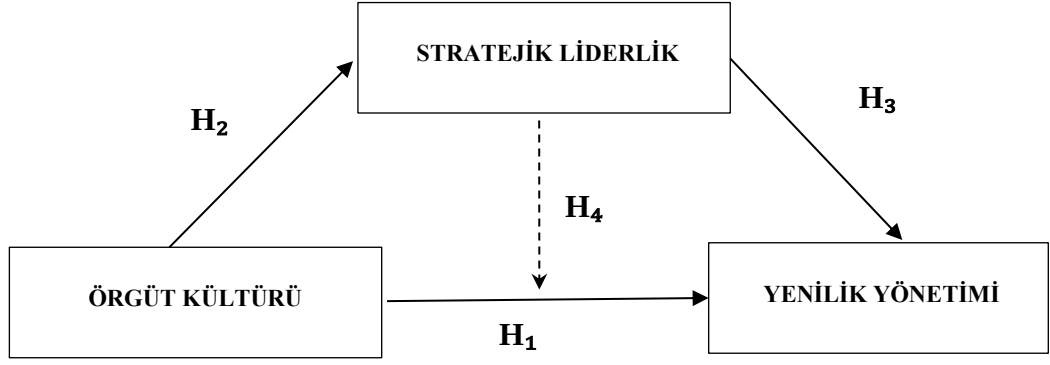
Yenilik, çağın gerisinde kalmak istemeyen örgütler için bir zorunluluk, faaliyetlerin devamı, iş görenlerin canlılığı ve heyecanı için önemli bir motivasyon kaynağı, lider firma olabilmek için ise bir fırsat ve önemli bir rekabet aracıdır. Örgütler sürekli değişen şartlara uyum göstermek ve hayatta kalabilmek için gerektiğinde yenilenmeli ve rakiplerinin gerisinde kalmamak hatta onlardan bir adım önde ya da daha ileride olabilmek için gerekli olan yenilik anlayışını benimsemeli ve kültürlerine yerleştirmelidirler. Bu çalışmada da örgütlerin sahip olduğu kültürlerin yenilik kararlarını

alırken göz önüne alınması gereken bir unsur olduğu kabul edilmekte ve örgütlerde yenilik kavramının örgüt kültüründen önemli seviyelerde etkilendiği varsayılarak test edilmeye çalışılmaktadır.

Örgütlerde yenilik kararlarını ve uygulamalarını etkileyen diğer önemli bir kavram ise, örgüt kültüründen etkilenen ve aynı zamanda da örgüt kültürünün oluşmasına çok büyük katkı sağlayan stratejik liderlik kavramıdır. Stratejik liderler daha önce de ifade ettiğimiz gibi, örgütlerde stratejik öneme sahip kararların alınmasında önemli sorumlulukları olan, geleceğe yönelik olarak analitik düşünebilen ve buna bağlı olarak da oldukça önemli görevleri olan liderlerdir. Yenilik kararları ise işletmelerin geleceğini olumlu ya da olumsuz biçimde etkileyen oldukça önemli kararlardır. Bu yüzden örgütün geleceğine ışık tutabilen yenilik kararlarının özellikle üst seviyelerde yani stratejik seviyelerdeki çalışanlar tarafından verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik liderlik ve yenilik arasında da önemli bir ilişki olduğunu görebiliriz.

Küresel veya yerel ortamda uzun dönemli faaliyet gösteren büyük işletmelerin, kendi kimliklerini oluşturmuş ve rakiplerinin yanında ayırt edilebilen güçlü kültürlere sahip, yenilikçi anlayışıyla hedefler oluşturan ve stratejik düşünebilen liderleriyle oluşturmuş oldukları hedeflere ulaşmaya çalışan işletmeler olduğunu ifade etmek mümkündür.

Çalışmamızın konusunu oluşturan her üç konu da işletmeler için oldukça önemli ve güncelliğini yitirmemiş konular arasında yer almaktadır. Fakat literatür taraması yapıldığında her üç konunun bir arada incelendiği çalışmaların az sayıda olduğunu ve bununla beraber özellikle stratejik liderliğin aracı rolünün incelendiği araştırmalara çok sık rastlanılmadığını ifade edebiliriz. Bu noktada bu tez çalışmasında örgüt kültürünün yenilik üzerine etkisi, stratejik liderlik ve yenilik arasındaki ilişki ve örgüt kültürü ve stratejik liderlik arasındaki ilişki ortaya konulmakta, örgüt kültürünün yenilik üzerine etkisi incelenirken stratejik liderliğin nasıl bir aracı rol üstlendiğini belirlemeye yönelik bir model ortaya konulmaktadır. Oluşturulan model Şekil 4.1’de aşağıdaki gibi gösterilmektedir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

4.2.1. Örgüt Kültürü İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki

Örgütsel faaliyetlerin şüphesiz tamamını etkileyen örgüt kültürü ile örgütün gelecekteki durumuna yön veren yenilik yönetimi arasında bir ilişki olduğu açıktır. Başarılı olmak isteyen işletmelerin güçlü kültürel özelliklere sahip olmaları, yeniliği önemli bir kültürel unsur olarak benimsemeleri ve faaliyetlerini yenilik yapmanın gerekliliğini göz ardı etmeden yürütmeleri gerekmektedir.

Kültür hakkında yapılan sınıflandırmalar incelendiğinde, Kilman modelinde, Miles ve Snow modelinde (Eren, 2007: 146-156) ve Wallach'ın örgüt kültürü sınıflandırmasında (Gün ve Derin, 2017: 351, Lok ve Crawford, 1999: 365), kültürün yenilikçi özelliğinden bahsedildiğini görebiliriz.

Eren, eserinde bürokratik kültür ve yenilikçi kültür sınıflandırması yapan Kilmann'ın, örgütsel kültürün yenilikçi yönünden söz ettiğine değinerek, bugün daha çok önem verilen ve değişen ortama uyum için gerekli olan kültürün yenilikçi kültürler olduğuna dikkat çekmiştir (Eren, 2007: 146). Yazara göre, bu kültürün hakim olduğu firmalarda kültürden beklenen temel görev, hızlı değişim ortamında ve küreselleşen dünyada ortama ve ihtiyaçlara uyum sağlayıcı olmasıdır. Bu durumda bürokratik kültür yerine dinamik ve koşullara göre değişim gerektiren bir anlayışın ürünü olan kültürden söz edilebilir. Bu kültürün liderleri de girişimci, değişimden hoşlanan, yenilikçi ve başarı hırsını rehber edinmiş olmalıdır.

Örgütte yeniliğin yaratılabilmesi vizyon, kararlılık ve güçlü bir inanç gerektirmektedir. Ayrıca başarılı bir yenilik için örgütte doğru şartlar; yapı, kültür, iklim ve doğru yönlendirme oluşturulmalı, yenilik örgütün tüm alanlarını ve yönlerini içermelidir. Daha da önemlisi, örgüt yenilik için gerekli becerilere, tutumlara ve davranışlara sahip doğru insanlarla dolu olmalıdır (Watt, 2002. Akt. Bülbül, 2012: 157). Yenilikçi bakış açısına sahip yönetici ve çalışanlardan oluşan işletmelerde yenilikçi oluşun verdiği bir hareketlilik yani bir enerji söz konusudur. Bu işletmeler, rakipleriyle rekabet etmekten korkmayan, onları yakından takip etmede ve hatta onlara fark atmada daha başarılı olma potansiyeline sahip olan işletmelerdir. Bu çalışanlara göre işletmenin başarısı için risk almaya değer bir durumdur.

Başarılı yenilikçiler olan büyük işletmeler, yeniliğe önem veren açık ve iyi desteklenmiş bir vizyona sahip olmanın yanında, bu vizyonunu destekleyen ve insanları yeni fikirleri tartışmaya ve risk almaya teşvik eden kurum kültürlerine sahiptir. Örgüt, sadece hata yapmaya müsamaha göstermenin yanında, çalışanları ve yöneticileri hatalardan öğrenmeye teşvik etmelidir (Kuratko ve Hodgetts. Akt. Enz, 2010: 383). Bununla birlikte başarılı bir yenilik, çalışanların değişim oluşturmak için yaratıcılıklarını ortaya koymalarını ve bilgilerini paylaşmalarını sağlayan yenilikçi bir örgüt yapısını gerektirmektedir (Bessant ve Tidd, 2018: 23).

Literatürde, örgüt kültürü ile yenilik arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmalarda, her iki kavram arasında güçlü ve pozitif bir ilişkinin olduğu dikkat çekmektedir. Örneğin Maier'e (2013) göre örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasında yenilikçi davranışı uyaran faktörlerden biri olarak görülmekte ve iş görenlerin davranışlarını etkilediğinden, örgüt tarafından yeniliğin temel bir değer olarak kabul edilmesine imkan vermektedir (Ceausu, Murswieck, Kurth ve Ionescu, 2017: 2398). Benzer biçimde Hurley ve Hult (1998), örgütsel yenilikçiliğin örgüt kültürünün bir özelliği olarak yeni fikirlere açıklık düşüncesi olduğunu, böylece yenilikçiliğin bir örgütün yeniliğe yöneliminin bir göstergesi olduğunu ifade etmişlerdir (Palladan, Abdulkadir ve Chong, 2016: 110).

Kültürel değerler ve normlar, yeniliği teşvik etmenin güçlü bir yoludur. Başarılı yenilik, örgütsel kültürel normlara, kültürel yönelimin ne ölçüde uyumlu olduğuna ve kuruluşun genel yönelimi tarafından desteklendiğine bağlı olabilir (Amabile, 1996. Akt. Duygulu ve Özeren, 2009: 477). Güçlü grup kültürleri sergileyen kuruluşlar, insan

kaynaklarına, çalışan katılımına ve yetkilendirilmesine, bağlılık ve memnuniyete odaklanırlar. Yenilik kültürü risk almaya, yeniliğe ve yeni ürün/hizmet geliştirmeye değer vermektedir (Rondeau ve Wagar, 2010: 17).

Hartmann'a (2006) göre çalışanlar, yeniliği örgütün temel bir değeri olarak kabul etmelidir. Ayrıca çalışanların yeniliğe bağlı kalmalarında da önemli bir kavram olan kültür, örgütün üyeleri arasında yenilikçi davranışı teşvik edebilir (Naronjo-Valencia, Jimenez-Jimenez ve Sanz-Valle, 2016: 32).

Menzel vd.'ne (2007) göre bir işletmenin inanç ve değerleri, çalışanların risk toleransını, kişisel gelişimini ve yenilik faaliyetlerini ve onların yeni fikirleri geliştirme ve uygulamaya yönelik motivasyonlarını etkilemektedir (Dziallas ve Blind, 2019: 8). Dziallas ve Blind'a (2019) göre, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için bilgiyi eylemlere uygulama yeteneği olan bireysel yeterlilik, yenilik kararlarının alınmasında oldukça önemlidir. Yöneticilerin, işletme çalışanlarının bilgi ve yetkinliklerinin, yeni fikirler ve yenilik projeleri için hayati önem taşıdığı bilinmelidir.

Pheysey (1993), Robbins (1996), Ahmed (1998), Martell (1989) ve Schuster (1986) gibi yazarlar yenilik ve yaratıcılığın temel kültürel normlar gibi kabul edilmesi gerektiğine ve örgütsel kültürün yenilik ve yaratıcılık üzerine önemli bir etkisi olduğuna vurgu yapmışlardır (Martins ve Terblanche, 2003: 64). Benzer şekilde Higgins'in (1995) modeli de örgüt kültürünü çalışan yaratıcılığı ve yenilikle ilişkilendirir. Kişisel ve grup yaratıcılığının doğru süreçle birleştiğinde, örgüt kültürü içinde doğru bir şekilde gerçekleştiğinde yenilik ile sonuçlandığını öne sürmektedir. Yazara göre, yaratıcılık yeniliğe giden ilk adım olsa da yeniliğe götürmek için yeterli değildir. Fakat örgütler yaratıcılığı teşvik eden ve onu yeniliğe dönüştüren bir örgüt kültürü aracılığıyla daha yenilikçi hale gelebilirler (Daher, 2016: 6). Lin ve McDonough III ise, bilgi paylaşımının olduğu kültürlerde farklı yaratıcılık seviyelerine izin verilmesi ve hem ürün hem de süreç yeniliğiyle sonuçlanacak bilgi transferine izin verilmesi beklenebilir. Yazarlara göre bu ise, ürün ve süreç yeniliğiyle sonuçlanabilecek yaratıcı davranışlara ve bilgi aktarımına yol açabilir (Lin ve McDonough III, 2011: 499).

Martins ve Terblanche'a (2003) göre örgüt kültürü yenilik ve yaratıcılığı iki şekilde etkilemektedir. Bunlardan birincisi, normların gelişmesi ve çalışanlar tarafından kabul edilmesi ve paylaşılmasıyla yani sosyalleşme süreciyle; diğeri ise temel değerler,

varsayımlar ve inançların yerleşik davranış ve faaliyet biçimleri şeklinde yürürlüğe girmesi sonucu yapılar, politika, yönetim uygulamaları ve prosedürleri olarak yansıtılmalarıyla örgüt kültürü yeniliği direkt olarak etkilemektedir.

Görüldüğü gibi örgüt kültürü, örgüt yapısını ve tasarımını etkilemektedir. Çalışanların iş yapma şekillerini düzenleyen değerler topluluğu olarak örgütsel kültür, yenilik konusunda da işletmenin bakış açısına yön verir, çalışanları belirli bir çerçevede bir araya getirir. Yenilikçi örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde çalışanların yaratıcılık, dinamiklik, risk alabilme, rekabet edebilme özellikleri ön plandadır. Bu tür çalışanların hakim olduğu örgütlerde, kararlarda değişiklik yapmak daha kolaydır. Esneklik vardır ve dolayısıyla yeniliğe bakış açısının da olumlu olması bu tür kültürleri değiştirmeyi, çağın gereklerine doğru farklılaştırmayı mümkün kılmaktadır. Örgütün İKY konularında alacağı kararların şekillenmesinde de örgüt kültürünü ön planda görebiliriz. Risk almayı seven, girişimci, yenilikçi, esnek düşünebilen işgören ve liderlerin seçimi yenilikçi örgüt kültürüne sahip olmanın bir sonucudur. İşletmeler gelecekle için böyle çalışanların seçimine azami düzeyde önem göstermek zorundadırlar.

Bunların yanı sıra, örgütlerde etkin bir kariyer yönetim uygulamalarının varlığı örgüt kültürü değerlerine bağlıdır. Bunun ise bir bakıma yöneticilerin çalışanlarını geliştirmek için kendilerini sorumlu hissettikleri, insani değerleri odak noktasına alan, ilişki yönelimli, destekleyici ve gelişmeye, risk almaya, büyümeye önem veren yenilikçi örgüt kültürü tiplerinin varlığıyla mümkün olacağı düşünülmektedir (Leibowitz vd., 1986. Akt. Gün ve Derin, 2017: 352).

Literatürde örgüt kültürü ve yenilik arasında yakın bir ilişki olduğunu açıklayan yukarıda bahsettiğimiz çalışmaları destekleyen, her iki kavram arasındaki ilişkinin boyutunu ortaya koyan ampirik çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Covin ve Slevin'e (1991) göre, örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar tipik olarak yenilik kültürüne odaklanmış ve bu çalışmalar sonucunda örgüt kültürü ve yenilik arasında doğrudan ve pozitif bir ilişki bulunmuştur (Barbosa, 2014: 39).

Büschgens, Bausch ve Balkin (2013) örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiyi araştıran 43 ayrı çalışmanın meta-analitik bir incelemesini yaparak örgüt kültürü ve yenilik arasındaki ilişkiyi geniş bir şekilde incelemişler ve sonuçta örgüt kültürü ile örgütlerde yenilik kavramı arasında gerçekten ciddi bir ilişki olduğunu savunmuşlardır.

Sharifirad ve Ataei (2011) ise, örgüt kültürü ve yenilik kültürü arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere İran’ da altı büyük otomobil şirketi üzerinde yaptıkları çalışmada, her iki kavramın da birbirleriyle benzer yapıda olduklarını tespit etmişlerdir.

Naronjo-Valencia vd.’nin (2016) örgütsel kültürün yenilik üzerindeki etkisini ölçmek üzere 471 İspanyol şirketi üzerinde yaptıkları çalışmalarında, örgüt kültürünün yenilik stratejisinin açık bir belirleyicisi olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wang, Guidice, Tansky ve Wang (2010) Çin’de üretim firmaları üzerinde yaptıkları araştırmalarında destekleyici örgüt kültürünün özelliklerinden takım çalışması ile yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve takım çalışmasının yeniliği artıracığı sonucuna ulaşmışlardır.

Abdi ve Senin (2014), örgüt kültürünün örgütsel öğrenme yoluyla örgütsel yenilik üzerine doğrudan ve dolaylı etkisini ölçtükleri araştırmalarında, örgüt kültürünün yenilik üzerinde tam bir aracı değişken olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre örgüt kültürü ile yenilik arasında yakın bir ilişki mevcuttur.

Wan, Ong ve Lee (2000) ise Singapur’da yenilikçi kültürün özelliklerinden olan merkezi olmayan yapı, örgütsel kaynakların varlığı, yeniliğin önemli olduğuna inanma düzeyi, risk alma istekliliği ve fikir alışverişinde bulunma isteği ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmalarında, yenilikçi kültürlerin saydığımız bu özelliklerinin örgütsel yenilik üzerine olumlu etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ertürk (2012) ve Spreitzer (1995) yaptıkları çalışmalar sonucunda yetkilendirmenin yenilikçi davranışlara yol açtığı sonucuna varmış ve çalışanların özerkliğini ve inisiyatifini teşvik ettiğini ve çaba göstermeye daha istekli olduklarını ifade etmişlerdir. Kendilerine bırakılan esneklik nedeniyle, özellikle yeni düşünmenin yeni yollarını araştırmak ve özellikle icat yeniliklerine yol açabilecek birçok fikir üretmek için daha fazla motive olduklarını ifade etmişlerdir (Berraies, Chaer ve Yahya, 2014: 89).

Ayrıca, 20 ülkede 800 yöneticinin katılımıyla, “yeniliğin önündeki en önemli engelin ne olduğuna” yönelik yapılan bir araştırmada, ana engellerden biri olarak yeniliği desteklemeyen bir kültürden bahsedildiği tespit edilmiştir (IBM Global Business Services, 2006. Akt. Barbosa, 2014: 39).

Dorson (2016) pazar talebinin ve örgüt kültürünün yenilik ve performans ilişkisi üzerindeki arabuluculuk etkisini incelediği çalışmasında, yenilikçi kültürün ürün yeniliği üzerinde doğrudan ve anlamlı etkisinin varlığını tespit etmiş ve ürün yeniliği ile firma performansı arasındaki pozitif ilişkiyi desteklediği sonucuna ulaşmıştır.

Dess, Ireland, Zahra ve Floyd (2003) girişimci ve yenilikçi kültürlerin en tipik sonuçları arasında, kuruluşun risk alma ve yeni pazarlara girme konusundaki vurgusunu temsil eden satışlardaki büyümenin olduğunu ileri sürmektedirler (Berson, Oreg ve Dvir, 2008: 620). Dolayısıyla yazarlara göre yenilikçi kültür pazar yeniliğini olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir.

Görüldüğü gibi en genel anlamda örgüt kültürü ile yenilik arasında bir ilişkinin varlığı açıktır. Bununla birlikte her örgüt kültürü türünün yenilik üzerinde aynı etkiyi doğurduğunu söylemek ise mümkün değildir. Örneğin teoride, bürokrasinin egemen olduğu kültürlerde ve bununla birlikte güçlü kültürlere sahip olan işletmelerde bazen kendi kültürel özelliklerini değiştirmedeki katılıktan kaynaklanan, yenilik kararlarını almada ve yürütmede zorlanmalar yaşadıkları yönünde açıklamalar görülmektedir. Ancak, gelecek vaad etmek isteyen örgütlerin sağlam kültürel değerlere sahip olmalarının yanında aynı zamanda da yenilikçi örgütler olmaları gerekmektedir. Yenilikçi örgüt kültürünün ve destekleyici örgüt kültürünün ise yeniliği olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışmamızda, Wallach (1983) örgüt kültürü modelinin incelendiği bu çalışmada bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürünün yenilik üzerine etkisi ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Bu bağlamda örgüt kültürü ile yenilik yönetimi arasında nasıl bir ilişki olduğunu tespit etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Örgüt kültürü, yenilik yönetimini etkiler.

H_{1a}: Bürokratik örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1b}: Yenilikçi örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1c}: Destekleyici örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1d}: Bürokratik örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1e}: Yenilikçi örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1f}: Destekleyici örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1g}: Bürokratik örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1h}: Yenilikçi örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1i}: Destekleyici örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1j}: Bürokratik örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumsuz yönde etkiler.

H_{1k}: Yenilikçi örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{1l}: Destekleyici örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

4.2.2. Örgüt Kültürü İle Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki

Stratejik liderler örgüt kültürünün oluşturulmasında, geliştirilmesinde ve örgüt kültürünün devam ettirilmesinde rol alan önemli üst düzey yetkililerdir. Daha önceki bölümlerde örgüt kültürünün oluşumundan bahsederken, üst düzey yöneticilere düşen görevlere değinmiş, örgüt kültürünün oluşumunun ve değişiminin bu yöneticilerden oldukça etkilendiğini ifade etmiş; ayrıca stratejik liderlerin işletmenin geleceğine yön verecek önemli kararları alırken örgüt kültürüne aykırı olmayacak şekilde davranmaları gerektiğini, böylece örgüt kültürünün stratejik liderlerin kararlarını etkileyen çok önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştık. Bu açıdan stratejik liderlik, örgüt kültürünün ortaya çıkmasında, şekillenmesinde ve devam ettirilmesinde öncü ve oldukça da önemli bir kavram iken, örgüt kültürü ise stratejik liderlerin kararlarına ışık tutan etkileyici bir unsurdur.

Liderler örgütsel kültürü etkileyerek, moral ve performansı belirleyen çevreyi şekillendirerek insanları vizyona uyarlamaktadırlar. Kültür bir şirketi daha iyi ya da daha kötüsü için etkilemekte, bu yüzden de işletmelerin başarıları için son derece önemli bir unsuru teşkil etmektedir. Örneğin Southwest Airlines ve Starbucks gibi gelişmiş şirketler, başarılarını sıklıkla liderlerinin yarattığı kültürlere bağlamaktadırlar (Daft, 2008: 422).

Davis (1984), Kerr ve Slocum (2005) eserlerinde örgüt kültürünün oluşturulmasında ilk rolün kuruculara ait olmasına rağmen, kültürlerin değişiminin daha sonraki CEO' ların elinde olduğunu dile getirirken, yine Schein (1992); Wally ve Baum da (1994) kültürün bir kez oluştuktan sonra, örgütün temel varsayımlarını geliştirmenin ve

çevrenin değişen taleplerine ayak uydurmak için kültürü değiştirmenin kilit liderlerin sorumluluğu altında olduğunu savunmuşlardır (Berson, vd., 2008: 618).

Schein (2004), CEO'ların eğilimlerini ve tercihlerini, ödülleri tahsis etmek için kullanılan kriterler ve personel kararları için kullanılan kriterler gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla, bilinçli veya bilinçsiz olarak örgüte yerleştirdiklerini teorileştirmiş, örgüt kültürünün, CEO kuruluşun hedeflerine en iyi nasıl ulaşılacağını belirlemeye ve örgütün nasıl çalışacağını anlamaya çalışırken oluştuğunu savunmuş ve CEO'ların, örgütsel tasarım kararları, hikayeler, efsaneler ve resmi ifadeler ile kültürel içeriği daha da güçlendirdiklerinin ifade etmiştir. Benzer şekilde Allport (1961), örgüt kültürünün CEO'nun temel stratejik ve operasyonel kararları yoluyla oluştuğunu ve bunların CEO'nun özelliklerinin bir yansıması olduğunun altını çizmiştir. Yazara göre bu kararlar kuruluşun kültürü haline gelen ortak değer ve varsayımların temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, CEO'nun kişisel özellikleri ile kendi organizasyonlarında ortaya çıkan kültürler arasında bir ilişki olmalıdır (Giberson, Resick, Dickson, Mitchelson, Randall ve Clark, 2009: 125).

Boone ve Kurtz, yöneticilerin liderlik türünün, iletişim kurma yolunun ve genel iş çevresinin örgütün ilkeler, inançlar ve değerler sistemi olan kültürünü etkileyeceğini vurgulayarak, örgüt kültürünün işletmeyi kuran ve geliştiren liderler ve takipçileri tarafından biçimlendirildiğini aktarmaktadır. Örneğin, dünyanın en büyük şirketlerinden biri olan Google, kurulduğundan beri bazı sıçramalar ve düşüşler yaşamasına rağmen, kurucularının teşvik ettikleri yenilik, yaratıcılık ve esneklik kültürünü sürdürmektedirler (Boone ve Kurtz, 2013: 235- 236).

Andriopoulos ve Lewis (2009) stratejik liderlerin, bir örgütün üyeleriyle beklentileri, fikirleri, değerleri, tutumları ve davranışları paylaşarak ve teşvik ederek örgüt kültürünü yaratabildiklerini ve böylece örgütsel kültürün, belirsizlik toleransı, zorluklara açıklık ve güven gibi değerleri aşılayabilen, aynı zamanda onları örgütsel rutinlerin bir parçası haline dönüştüren bir mekanizma olabildiğini vurgulamışlardır (Lin ve McDonough III, 2011: 498). Bass (1996) ise dönüşümcü liderlerin vizyonları doğrultusunda örgüt kültürünü değiştirdiklerini savunmaktadır (Giritli, Yazıcı, Oraz ve Acar, 2013: 229). Dolayısıyla örgüt kültürünün oluşumunda stratejik liderlerin değer ve inançlarının, davranış şekillerinin önemli etkileri olduğu sonucu çıkarılabilir.

Sullivan ve Harper'a (1997) göre stratejik liderlik, kültür, strateji, amaç, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgüt açısından oldukça önemli eylemleri yönetmek ve denetlemektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127). Sarros (2005), üst düzey liderlerin liderlik davranışlarının, kendi değerlerinden etkilendiğini ve örgütsel süreçler ve sonuçlar üzerinde de önemli etkilere sahip olduğunu ifade etmektedir (Densten ve Sarros, 2012: 344). Besler ise, stratejik liderlerin en büyük etki aracının örgüt kültürü olduğunu vurgulamıştır. Dolayısıyla stratejik liderler, örgüt kültürü sayesinde büyük bir etki oluşturabilirler (Besler, 2004: 80). Stratejik liderler, örgütün geleceğini ilgilendiren önemli kararları alırken, alınacak bu kararların örgütün benimsediği kültürel özelliklere uygun olmasına dikkat etmek zorundadırlar. Örgütün benimsediği kültürün özelliklerine aykırı herhangi bir kararın alınması örgütün bocalamasına ve beraberinde başarısızlığına sebep olacaktır. Bu açıdan örgüt kültürü stratejik liderlerin alacağı kararlarda yol gösterici nitelik taşımakta ve stratejik liderlerin yoluna ışık tutmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürünün stratejik liderlik faaliyetlerini belirleyici özelliklere sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

Barutçugil eserinde, kültür ve stratejik değişimin birbiriyle olan bağlantısına dikkat çekmiş, stratejide yapılan bir değişikliğin örgütlerdeki kültürel değişimin baskısını artıracak ya da benzer biçimde belirli stratejik değişim seçeneklerinin yalnızca buna uygun kültür değişimleriyle desteklenebildiği sürece başarıyla uygulanabileceğini ifade etmiştir (Barutçugil, 2013: 468). Görüldüğü gibi örgütün kültürü ile işletmenin stratejisi arasında oldukça yakın bir bağ ve karşılıklı bir ilişki söz konusudur. Bazı durumlarda işletmenin stratejileri işletmenin kültüründen etkilenirken işletmenin kültürüne uyum göstermesi gerekmektedir. Bazı durumlarda ise kültürün işletme stratejilerine uyum göstermesi gerekmekte, lüzum görülürse kültürel unsurlarda değişiklik yapma yoluna gidilmelidir. Tüm bu faaliyetlerin etkili olarak yönetilmesi stratejik liderlerin işletme için vazgeçilmez liderler kılmasıdır.

Stratejik liderler örgütü mevcut durumdan istenilen başka bir duruma getirmeye çalışan liderlerdir. Stratejik liderler örgütsel kültür, örgütsel yapı, teknoloji, örgütsel çevre, strateji ve aynı zamanda da liderlikten oluşan stratejik güçler arasındaki koordinasyonu yerine getirirler (Naktiyok, 2004: 158-159). Yazarın anlatmak istediği ana düşünce, örgütsel kültürün örgütler açısından oldukça önemli bir kavram olduğu ve örgütü ilgilendiren diğer bütün kavramlarla uyum içerisinde olması gerektiğidir. Stratejik

liderlere düşen görev ise, başta kültürleri olmak üzere diğer bütün stratejik nitelikteki unsurların birbirleri ile uyumunu sağlamaktır.

Literatürde örgüt kültürü ve stratejik liderlik ile ilgili çalışmalarda her iki kavram arasında yakın ilişki olduğu dikkat çekmektedir. Yapılan ampirik araştırmalardan bazılarına aşağıdaki gibi yer verilmektedir.

Jung ve Takeuchi (2010), Japonya’da 225 adet küçük ve orta büyüklükteki firmalarda yaptıkları ve örgüt kültürü ile üst yönetimin liderliği arasında performans etkilerini ölçtükleri çalışmalarında, örgüt kültürü ile üst yönetimin yani stratejik liderliğin birbirleri ile ilişkisini incelemişler ve her iki kavramın da birbirini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmalarının, bir örgütteki lider veya yöneticilerin, örgütün oluşumunun ilk safhalarında değer ve inançlarını örgüt kültürüne yerleştirirken, kültürün de daha sonraki aşamalarda liderlerin eylemlerini ve tarzlarını etkileyeceği yönündeki görüşleri destekler nitelikte olduğunu belirtmişlerdir (Jung ve Takeuchi, 2010: 1944).

Taormina (2008) Çin’de 166 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdiği liderlik davranışları, örgütsel sosyalleşme ve örgütsel kültür arasındaki karşılıklı ilişkileri incelediği çalışmasında, liderlik davranışlarının örgütsel kültürün yordayıcıları olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçlarına göre, liderlik davranışları bürokratik kültürde daha kontrol odaklı ve yenilikçi kültürde ise daha esnek olma eğilimindedir. Bunun yanında beklentilerin aksine liderlik davranışlarının destekleyici kültürde daha kontrol odaklı olduğu sonucu elde edilmiştir.

Li (2004), bürokratik, destekleyici ve yenilikçi kültürlerde işlemsel ve dönüşümsel liderlik stilleri ile iş çıktıları (memnuniyet, bağlılık ve performans) arasındaki ilişkiyi incelemiş ve dönüşümcü liderliğin her üç kültürle daha yüksek korelasyon sergilediğini ortaya koymuştur. Dönüşümcü liderler ilişki odaklı olduklarından dolayı bu bulgu ya dönüşümcü liderliğin bütün örgütsel kültürlerde muhtemel olduğunu ya da genel olarak toplumsal kültürde yaygın olan kolektivizm ile karakterize edilen Çin örgütlerinde daha belirgin olduğunu gösterebilir (Taormina, 2008: 87-88).

Toor ve Ofori’nin (2009) stratejik liderliğin alt boyutlarından olan etik liderliğin, örgüt kültürü ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkideki rolünü belirledikleri çalışmalarında, etik liderliğin çalışan sonuçları ile örgütsel kültür arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır. Yazarlar çalışmalarında, etik liderliğin örgütsel

kültür ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkide aracılık rolü oynayabildiği sonucuna ulaşmışlardır.

Densten ve Sarros (2012) Avustralya’da 635 üst düzey yöneticiler üzerinde kültürün ve sosyal kabûlün etkilerini incelemek için yaptıkları araştırmalarında, dönüşümsel ve işlemsel liderlik davranışlarının belirli kültürel boyutlardan benzersiz bir şekilde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin bu davranışları rekabet avantajı elde etmek için dört kültürel boyuta (yani ödüllere, performans yönelimine, yenilikçiliğe ve kararlılığa vurgu yaparak) yanıt vermede kullandığını ifade etmişlerdir.

Pennington, Townsend ve Cummins (2003) ise, liderlik ile kültür arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında dönüşümsel liderlik boyutunun yenilikçi kültür ve destekleyici kültür ile pozitif bir etkileşim sergilediğini ortaya koymuşlardır.

Jaskyte (2004), örgüt kültürü, yenilik ve liderliğin birbirleriyle olan ilişkilerini kar amacı gütmeyen kuruluşlarda incelemiş ve sonuçta, dönüşümsel liderlik ile yenilikçiliğin herhangi bir boyutu arasında bir ilişki bulunmadığını ve liderlik ile örgütsel kültür arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Görüldüğü gibi her iki kavram da birbirlerinin belirleyicileri olmakta ve uzun dönemli örgütsel başarı üzerinde önemli etkileri olan iki kavram olarak belirmektedir. Örgüt kültürü, stratejik liderliğin faaliyetlerine yön verirken aynı zamanda stratejik liderler tarafından oluşturulup, onların kararlarından etkilenmektedir. Bu durumda, örgüt kültürü ve stratejik liderlik arasında karşılıklı bir ilişkinin varlığından söz etmek mümkündür. Bu bilgiler doğrultusunda ise H₂ hipotezi aşağıdaki gibi kurulabilir:

H₂: Örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır

4.2.3. Stratejik Liderlik İle Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki

Yenilik stratejisi üzerine yapılan araştırmalar yenilikçiliğin öncüllerine de artan bir ilgi göstermişlerdir. Damanpour (1991), Hadjimanolis (2000), Wolfe (1994) bu öncüllerin çevresel faktörler, örgütsel özellikler ve yönetim düzeyindeki faktörlerin örgütsel yeniliğin temel öncüllerini temsil ettiğini ifade etmişlerdir (Elenkov, Judge ve Wright, 2005: 666). Yazarlar yönetim düzeyindeki faktörlerin yani yöneticilerin sahip

olduğu özelliklerin yeniliği etkilemekte olan faktörler arasında göstermişler ve yenilik kararlarının bu özelliklerden etkilendiğini belirtmişlerdir.

Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007) eserlerinde stratejik liderin, esnekliği tahmin etme, tasavvur etme, sürdürme ve gerektiğinde stratejik değişim yaratmaları için diğerlerini yetkilendirme becerisi olduğunu ayrıca etkin bir örgüt kültürünün oluşumundan sorumlu olduğunu ifade etmişler, Huey (1994) ise stratejik liderliğin çok yönlü olduğunu, astlar aracılığıyla yönetmeyi içerdiğini ve örgütlerin günümüzün küreselleşmiş iş ortamında çarpıcı bir biçimde artmakta olan değişikliklerle baş etmelerine yardımcı olduğunu vurgulamıştır (Palladan vd., 2016: 110). Üst düzey karar vericiler kurumsal güçlerini "organizasyon için uygun bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için kullanabilmektedirler (Ireland ve Hitt, 2005. Akt. Kesting, Ulhøi, Song ve Niu, 2015: 31).

Maier'e (2013) göre liderlik özellikle yenilik bağlamında oldukça önemli bir kavram olmakla birlikte hem yeniliğin doğası hem de bu hedefe ulaşma planının açık olması ve tekrar tekrar iletilmesi gerekmektedir. Liderlerin yenilik vizyonuna sahip olması ve onu diğerleriyle paylaşabilmesi gerekmektedir (Ceausu vd., 2017: 2398). Bessant ve Tidd ise başarılı bir yeniliğin stratejiye ihtiyacı olan kolay bir iş olmadığını ayrıca cesaret ve zorlayıcı bir vizyonun olması gerektiğinin altını çizmekte, dolayısıyla da yenilik sürecinde stratejik liderlerin varlığının önemine dikkat çekmektedirler (Bessant ve Tidd, 2018: 23).

Sullivan ve Harper'a (1997) göre stratejik liderlik, başarıyla çalışmanın yanında aynı zamanda derin ve kalıcı bir değişimi, dönüşümü örgütün özünde kalıcı hale getirmeyi de kapsamaktadır. Yazarlara göre, liderlik boyutları bir venn diyagramında düşünüldüğünde stratejik liderlik, yaratmak, ekip kurmak ve yönetim kümelerinin merkezinde yer alacaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127).

Amabile'e (1999) göre çalışan yaratıcılığı, örgütsel yeniliği ve canlılığı sürdürmenin temel taşlarından (Huang, Chang ve Wu, 2017: 1210). Başka bir ifade ile yaratıcılık yeniliği destekleyen önemli bir faktördür. Liderlerin pozitif davranışları ise yaratıcılığı teşvik etmektedir. Buradan hareketle stratejik liderlerin önemli kararları almada işgörenleri destekleyerek, motive ederek ve cesaretlendirirerek yaratıcılıklarını ve dolayısıyla da örgütsel yeniliği etkiledikleri sonucuna ulaşmak mümkündür.

Smith vd. (1994) üst düzey yöneticilerin karar almalarının, eğitimleri, deneyimleri, değerleri ve işlevsel geçmişleri ile oluşturulan bilişsel çerçevelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla, üst yönetimin yapısı ve heterojenliğinin yenilik stratejisini ve yenilik sonuçlarını etkilediğini ifade etmek mümkündür (Bantel and Jackson, 1989; Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984. Akt. Talke, Salomo ve Kock, 2011: 819-820).

Bazı stratejik kararların uygulanması diğerlerine nazaran çok daha zordur. Örneğin, birleşme ve satın almalar yoluyla büyümenin izlenmesi, yatay takımlara geçme veya bir şirketi ayrı bölümlere ayırma gibi yapısal düzenlemeler, yüksek riskli kararlardır. Liderler, potansiyel kazancın çok yüksek olmasından dolayı, risklere ve zorluklara rağmen sık sık büyük değişiklikler başlatırlar (Daft, 2008: 407). Bu yüzden her örgütsel faaliyet gibi, değişen koşullara uyum sağlamanın önemli bir gereği olan yenilik de, açıkça ifade edilen vizyonların varlığıyla birlikte önemli liderlik becerilerine sahip liderler tarafından idare edilmeye ihtiyaç duymaktadır.

Oldukça zorlu bir süreç olan yenilik süreci, gizli varsayımların incelenmesini, önceki davranışların öğrenilmesini ve önemli engellerin aşılmasını gerektirirken (Senge, 1990), Burgelman (1984) ve Henry (2001) gibi yazarlar yenilik sürecinin Ar-Ge, mühendislik, üretim ve pazarlama departmanları arasındaki çatışmaları şiddetlendirme eğiliminde olduğundan dolayı operasyonel düzeydeki yöneticilerin başlangıçta örgütte hangi yenilik projesinin uygulanabilir olabileceği konusunda net fikirleri olmadığını altını çizmişlerdir (Elenkov, Judge ve Wright, 2005: 669). Ayrıca Elenkov vd.'ne göre stratejik liderlerin aktif bir müdahalesi olmadıkça, bu çatışmaların yenilik sürecini yavaşlatması ve durdurması ise muhtemeldir (Elenkov vd., 2005: 669).

Drucker, sözde girişimcilerin çoğunun ne yaptığını bilmediklerini ve bu yüzden girişimciliğin riskli bir iş olduğunu ifade etmiştir. Çünkü böyle girişimcilerin temel ve iyi bilinen kuralları ihlal ettiğini ve özellikle de ileri teknoloji gerektiren işlerde durumun böyle olabileceğini ifade etmektedir. İleri teknoloji gerektiren girişim ve yeniliğin, ekonomiye, pazar yapısına ve demografiye dayalı yeniliklerden daha zor ve daha riskli olduğunu ifade ederken, Bel Labb ve IBM'nin kanıtladığı gibi bazı ileri teknoloji girişimlerinin ise yüksek riske gereksinim duymayacağını fakat sistematik olmaya gereksinimleri olacağını altını çizmiştir (Drucker, 1985: 29). Yazar burada yeniliklerin

sistematik bir biçimde yönetilmeleri gerektiğini ve bilinçli kararlara dayanması gerektiğini ifade ederken, yeniliklerin kilit yöneticiler olan stratejik liderler tarafından sistematik bir şekilde yönetilmesi gerektiğinin önemini aktarmaktadır.

Çoğu kuruluş, yaptıkları uzun vadeli planların başarı ile sonuçlanmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet göstermek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yönetim kademesinde bulunanlarla, kuruluştaki görevli diğer personelin her gün değişen koşullara uyabilmeleri için devamlı olarak kuruluşun yapısına ve amacına uygun olarak değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Eğer dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikeler baş gösterebilir (Eren, 2007: 229- 230).

Yapılan literatür araştırmaları stratejik liderlik ile yenilik yönetimi arasında olumlu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Yapılan ampirik araştırmalar da her iki kavram arasında olumlu ve direkt bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır.

Örneğin Maziti, Chinyamurindi ve Marange'ın (2018) Güney Afrika'da küçük işletmeler üzerinde yaptıkları ve stratejik liderlik, yenilik performansı ve rekabet avantajının birbirleriyle ilişkisini ölçtükleri araştırmalarında her üç kavram arasında oldukça önemli seviyede pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Elenkov, Judge ve Wright (2005), üç farklı sosyo-kültürel kümede (Anglo, Germen ve Doğu-Slav) yer alan altı ülkede bulunan 223 şirketten 1095 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında stratejik liderlik davranışlarının örgütsel yenilik ile ilgili olup olmadığını ve bu iki kavramın nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda ise stratejik liderlik davranışlarının hem yenilik üzerine hem de ürün ve pazar yeniliği üzerine olumlu etkisini tespit etmişlerdir.

Benzer biçimde Kesting vd. (2015) farklı liderlik stillerinin yenilik yönetimi üzerine etkilerini ölçmeye çalıştıkları araştırmalarında, stratejik liderliğin ürün ve süreç yeniliği üzerinde pozitif ve olumlu etkisini ortaya koymuşlar ve aynı zamanda stratejik liderlerin başarılı liderler olmaları için gerekli kişilik özelliklerin önemine de dikkat çekmişlerdir.

Waldman ve Bass (1991), yapılan ampirik araştırmaların dönüşümcü liderlik ve örgütsel yeniliğin birbiriyle ilişkili olduğunu desteklediğini ifade etmektedirler (Sarros,

Cooper ve Santora, 2008: 145). Örneğin Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh ve Samo (2017) üniversitelerde örgüt kültürünün yenilik ve liderlik arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, dönüşümsel liderlik tarzının örgütsel yenilik üzerinde doğrudan etkisini incelemişler ve dönüşümsel liderliğin örgütsel yeniliği doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir.

Aslan, Diken ve Şendoğdu (2011) Konya ilinde endüstriyel firmalarda çalışan 189 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri ve stratejik liderliğin yenilik ve stratejik değişim üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında, stratejik liderliğin alt boyutlarından olan dönüşümsel liderlik ile yenilik arasında olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Overstreet, Hanna ve Byrd (2013) Kuzey Amerika’da 158 motorlu taşıyıcı üzerinde yaptıkları ve liderlik tarzları ile yeniliğin motorlu taşıyıcıların sürdürülebilir performansları üzerine etkilerini ölçtükleri çalışmalarında, dönüşümsel liderlik ve yenilik arasındaki ilişkiyi de incelemişler ve sonuçta dönüşümsel liderlik boyutunun yeniliği doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Semuel, Siagian ve Octavia (2017), Surabaya’da 52 otel işletmesinde yönetim kademesindeki liderlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri, liderlik ve yeniliğin, farklılaşma stratejisi ve örgütün performansı üzerindeki etkilerini ölçtükleri çalışmalarında, üst düzey yetkililerin liderlik tarzları ile yenilik arasındaki ilişkiyi de incelemişler ve etik uygulamaları vurgulayarak liderliğin yenilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini tespit etmişlerdir. Ayrıca Bossink (2007), liderlik ve sürdürülebilir yenilik ile ilgili yaptığı çalışmasında yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin yeniliğin sürdürülebilirliği üzerinde önemli ölçüde katkıları olduğu sonucunu elde etmiştir. Yazar ayrıca bilgi alış-verişinin bu süreci olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Tüm bu veriler doğrultusunda H₃ hipotezimiz aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₃: Stratejik liderlik yenilik yönetimini etkiler

H_{3a}: Dönüşümsel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3b}: Politik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3c}: Yönetimsel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3d}: Etik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3e}: Dönüşümsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3f}: Politik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3g}: Yönetsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3h}: Etik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3i}: Dönüşümsel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3j}: Politik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3k}: Yönetsel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3l}: Etik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3m}: Dönüşümsel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3n}: Politik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3o}: Yönetsel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H_{3p}: Etik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

4.2.3. Örgüt Kültürünün Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisinde Stratejik Liderliğin Aracı Rolü

Uzmanların görüşüne göre, liderin yenilik üzerindeki en önemli rolü, örgütteki herkesin benimseyip uygulayabileceği yenilik ve yaratıcılığın bulunduğu bir kültür yaratmaktır. Yeniliğe açılma sinyalleri tüm çalışanlara ulaşmalıdır. Kaynakların ve teşviklerin tahsisi ile desteklenen yenilik, üst yönetimin taahhüdünü gerektirmektedir (Ceausu vd., 2017: 2398).

Üst düzey yöneticiler çevreyi tarayarak ve çevresel değişime yanıt verecek şekilde politikalar oluşturur, kaynakları kontrol eder ve önemli kararları, özellikle stratejik kararları, dolayısıyla da yeniliğin benimsenmesini etkilemektedirler. Üst düzey yöneticiler, özellikle karar verme gücü ellerinde yoğunlaştığında (Dewar ve Dutton, 1986) yenilikçiliğin lehine veya aleyhine kararlar alma yetkisine sahiptirler ve yeniliği desteklemek için geçerli olan kültürel değerlerden büyük ölçüde sorumludurlar (Bantel ve Jackson, 1989; Elenkov, vd., 2005. Akt. Damanpour ve Schneider, 2006: 220). Stratejik liderler, örgütsel yapılar, süreçler ve yeniliği destekleyen bir kültür yaratarak

örgütsel ortamı şekillendirmektedirler (Michaelis, vd., 2009; Sternberg vd., 2004. Akt. Kesting vd. 2015: 31).

Mintzberg (1973), kilit yöneticilerin rollerinden birinin, örgüt ve çevresini yeni fırsatlar için araştırmayı, örgütte değişim ve yeniliği kolaylaştırmayı içeren girişimci rol olduğunu öne sürmektedir. Yenilik ve girişimci hedeflerle ilişkili kültürler firmaların mevcut kaynaklarını stratejik olarak yönetme çabalarını kolaylaştırırken (Mintzberg, 1973), yenilikçi kültürler yaratıcılığı, yeni fikirlerin üretilmesini teşvik eder, fırsat arama ve avantaj arama davranışlarını vurgular ve dahası bu tür örgütlerdeki liderler başarısızlığı tolere ederken öğrenmeyi teşvik eder, yeniliği ve risk almayı da kolaylaştırırlar (Wallach, 1983. Akt. Berson vd. 2008: 618). Örgütlerde kilit yöneticiler girişimci rollerini yerine getirirken aynı zamanda da bu anlayışı örgüt kültürüne yerleştirerek çalışanların yeniliği benimsemelerine yardımcı olmaktadır.

Örneğin Disney, Southwest Airlines, Starbucks gibi işletmelerinin kültürleri, deneyimli üst düzey çalışanların önemini göstermektedir. Yenilikçi kültürler aynı zamanda en iyi insanları çekmek ve elde tutmak için kişisel gelişimi de teşvik ederler (Enz, 2010: 384). Örneğin, başarılı Japon firmalarının çalışanlarına yaptığı en önemli yatırımlardan birisi de ömür boyu istihdamla birlikte onları sürekli eğitime tabi tutmak ve işletmeye bağlılıklarını artırmaktır. Japon firmalarının uzun vadeye odaklanan başarılarının altında, çalışana verdikleri değer ile birlikte, güçlü örgüt kültürleri, sürekli yeniliğin peşinde koşarak etkili yenilikler yapma faaliyetleri ve elbette bu faaliyetleri yaparken bu kararların kumandasını ellerinde tutan stratejik liderleri bulunmaktadır.

Liderler yeniliği teşvik eden, yenilikçiliği destekleyen bir örgüt kültürü yaratabilir, yönetebilir ve yenilikçiliği desteklemek için gereken örgüt yapısını oluşturabilir (Peters ve Waterman, 1982; Van de Ven, 1986) ve dahası kaynakları ve enerjiyi yeni programları uygulamaya yönlendirerek örgütsel kapasiteyi artırabilirler (Hasenfeld, 1983, Akt. Jaskyte, 2004: 154). Liderlik, bireysel davranışın tezahür ettiği örgütsel kültürü etkileyerek yeniliği teşvik etmede araçsal bir rol oynamaktadır (Lin ve McDonough III, 2011: 500).

Maier'e (2013) göre de liderler, örgüt kültürünün yeniliği teşvik etmesini desteklemeli, yeniliği desteklemek için ise açık ve ilgili yöntemler oluşturmalı ve bunları uygulayabilmelidir (Ceausu vd., 2017: 2398). Benzer biçimde Daft (2001), Elenkov, vd.

(2005), Yukl (1999) stratejik liderlerin veya üst düzey yöneticilerin, örgütsel kültür oluşturarak, yöneticileri ve çalışanları motive ederek ve etkinleştirerek, değişim ve yenilik için kapasite oluşturarak kurumsal yetenekleri büyük ölçüde etkilediğini ileri sürmektedirler (Damanpour ve Schneider, 2006: 220). Aynı zamanda Damanpour ve Schneider da (2006), stratejik liderlik araştırmalarının, üst düzey yöneticilerin yani stratejik liderlerin örgütsel kültürü oluşturarak, örgütsel iklimi etkileyerek, yeniliğe yönelik kapasite oluşturarak örgütsel sonuçları etkilediğini savunmuşlardır (Szczepeńska, 2015: 397).

Bessant ve Tidd, başarılı bir yeniliğin örgütün projeleri nasıl seçtiği, nasıl yönettiği, farklı işlevlerin girdilerini nasıl düzenlediği, müşterilerle nasıl bağlantı kurduğu gibi konularla yakından ilgili olduğunu ifade etmektedir. Başarılı yenilikçilerin ise, zamanla teknik kaynakları ve yönetsel becerileri edinip biriktirdiklerini ve yeniliği bir süreç olarak kabul ettiklerini aktarmaktadırlar (Bessant ve Tidd, 2018: 27). Yani yazarlara göre yenilik bütünleştirilmiş bir şekilde, açık bir yön duygusu ile organize edilerek yönetilmelidir. Aslında burada aktarılmak istenen düşünce yeniliğin karmaşık bir süreç olduğu ve başarılı bir yönetime gereksinim duyduğudur. Bununla birlikte yeniliğin başarıya ulaşması için paylaşılmış bir vizyonun varlığına dikkat çekilmektedir. Görüldüğü gibi stratejik liderler hem yenilik için gerekli olan örgütsel yapıları hazırlayarak, yenilik yapmaya elverişli örgüt kültürünün oluşmasında ve çalışanlara aktarılmasında önemli görevler almakta hem de yeniliğin fikir aşamasından ticarileştirilmesi aşamasına kadar geçen süreçte yenilik için hizmet etmektedirler.

Szczepeńska (2015) Polonya’da özel şirketler üzerinde yaptığı çalışmasında örgüt kültürü, stratejik liderlik ve örgütsel yeniliği incelemiş, yenilikçi kültürün ve dönüşümcü kültürün yeniliği desteklediğini, ayrıca güçlü ve vizyon sahibi liderlik, destekleyici kültür ve yenilik arasında yakın bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Afsaneh (1993) Kotter (1998) ve Schein’e (1984) göre liderlik ve örgütsel kültür, değişim süreciyle çok yakından bağlantılıdır (Sarros, Cooper ve Santora, 2008: 145). Sarros vd. (2008) eserlerinde örgüt kültürü, dönüşümsel liderlik ve yenilik ortamı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve her üç kavramın birbirleriyle ilişkili olduğunu savunmuşlardır.

Cho, Halford, Hsu ve Ng (2015) örgüt ve yönetici özelliklerinin firma yeniliği üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, örgüt ve yönetici özelliklerinin yeniliğin belirleyicileri olduğunu tespit etmişler ve yenilikçiliğin kökeninin örgüt kültürünün özelliklerinde ve yöneticilerin insanları yönetme yeteneklerinde yattığını savunmuşlardır (Matinaro ve Liu, 2017: 3185). Yöneticiler örgüt kültürünü oluşturarak, değişim ve yenilik için kapasite oluşturarak örgütsel sonuçları etkilemektedirler. Yenilik ortamı, üst düzey yöneticilerin kişisel ve konumsal özelliklerinin bir sonucudur.

Abdi ve Senin (2014), örgüt kültürünün örgütsel yenilik üzerine doğrudan ve dolaylı etkisini ölçtükleri araştırmalarında, hem örgüt kültürü hem de yenilik ile ilgilenen profesyonel yöneticilerin, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma ve sürdürme açısından bu iki kavram arasındaki sistemik ilişkiyi anlamalarının oldukça önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlar aslında burada stratejik liderlerin ve üst düzey yöneticilerin konu ile yakından ilgili olduklarının ve örgüt kültürü ve yenilik arasında mutlak bir bağ olduğunun altını çizmektedirler.

Yenilik kavramı kendiliğinden gerçekleşmeyen, bir dizi önemli konuyu beraberinde barındıran, stratejik liderler tarafından idare edilmesi gereken bir süreçtir. Bu süreçte elde edilecek başarı ise örgütün faaliyetlerinin yönünü belirlemede klavuz görevi yapan örgüt kültürünün yenilik için elverişli olmasına bağlıdır. Yani yenilik yapmak için çalışanlardaki yönlenme duygusuna, olumlu iletişime, gerekli olan bilginin düzeyi ve paylaşımına, motivasyona, esnekliğe, paylaşılmış bir vizyona ve çalışanların yaratıcılıklarını destekleyen bir örgüt yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bütün bu konular örgütü yenilik yapmaya yönlendiren ve başarısını sağlayan önemli kültürel konulardır. Tüm bu konuların örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve çalışanlarca benimsenmesi ise stratejik seviyedeki yöneticilerin sorumluluğundadır.

Yapılan literatür araştırmaları ve ampirik araştırmalara bağlı kalarak, stratejik liderlerin yenilikçi bir kültür oluşumunu sağlayarak yeniliği teşvik etmede ve çalışanlar arasında yenilikçi anlayışın benimsenmesinde, ortak bir anlayış olarak yayılmasında görevler almakta aynı zamanda da yeniliğin fikir aşamasından ticarileştirilmesi aşamasına kadar geçen süreçte kritik görevler üstlendikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Buradan hareketle stratejik liderlerin örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisini artırıcı bir faktör olabileceği sonucu çıkarılmaktadır.

Dolayısıyla yapılan tüm bu araştırmalar eşliğinde aşağıdaki hipotezler kurulmuştur:

H₄: Örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir

H_{4a}: Örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir

H_{4b}: Örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir

H_{4c}: Örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir

H_{4d}: Örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖNKABUL VE SINIRLILIKLARI

Araştırmaya ilişkin veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan anketler daha önce kullanılmış evrensel nitelikte ölçekler olduğu için, ölçeklerin araştırma değişkenlerinin tanımlanabilmesinde yeterli olacağı kabul edilmiştir. Ölçekleri oluşturan soruların araştırmanın örneklemini oluşturan banka yöneticilerinin çalıştıkları bankalarda algıladıkları örgüt kültürü, yenilik yönetimi uygulamaları ve stratejik liderlik davranışlarına yönelik değerlendirmeleri yansıttığı varsayılmıştır.

Anketler uygulanmadan önce yöneticilerin kendilerine anketler aracılığıyla elde edilecek verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı belirtilmiş bunun yanında banka isimlerinin ve katılımcıların isimlerinin açıklanmayacağı, ayrıca analiz sonuçlarının da hiç kimseyle paylaşılmayacağı bildirilmiştir. Bu yüzden ankete katılan banka yöneticilerinin anket formunda yer alan ifadeleri doğru algıladıkları ve gerçek düşüncelerini yansıttıkları varsayılmaktadır.

Araştırmamız Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel bankaların yöneticileri üzerinde yapılmış olmakla birlikte elde edilen bulgular bu gruptan alınan verilerle sınırlı kalmıştır. Bununla birlikte araştırma belirli bir zaman dilimini kapsamaması, çalışanların sadece o dönemdeki fikirlerini yansıtmaması sebebiyle araştırmanın yapıldığı zaman ile sınırlı kalmıştır.

Tüm bunlara ilaveten, temelde insan faktörüne dayanması sebebiyle, kişisel algılara yönelik değerlendirmeleri kapsadığı için sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu çalışma için de geçerlidir. Elde edilmiş olan bulguların güvenilirliği, çalışanların değerlendirmeleri ve veri toplamada kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlıdır.

4.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.4.1. Araştırma Evreninin Belirlenmesi ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın ana kütlesini ülkemizde faaliyet gösteren kamu ve özel bankaların Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde bulunan bölge müdürlükleri ve şubelerinde görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Bankacılık sektörü, dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomi, politika, sağlık, endüstri gibi alanlarda meydana gelen gelişmelerden, dalgalanmalardan ve krizlerden en çok etkilenen sektörlerden birini oluşturmaktadır. Ekonomik gelişmeler ve gerilemeler, toplum sağlığını etkileyen bir takım olumsuzluklar, tüketici talep ve beklentileri, tüketicilerin daha da bilinçli hale gelmesi, rakip sayısının farklılaşması ve rekabetin seyrinin değişmesi, rakip davranışların agresifleşmesi ve ayrıca rakiplerin rekabet edebilirliklerinde eskiye oranla daha bilinçli olma hali gibi çevresel koşullar bankaların da faaliyet gösterdikleri çevreye göre uyum sağlamalarını, gerektiğinde yenilenme yoluna gitmelerini, kendini değiştirmelerini ve gelecek planları yapmalarını gerektirmektedir.

Ayrıca son zamanlarda bankaların yüksek eğitim almış yönetici ve çalışanlara istihdam sağladığı ise gözden kaçmamaktadır. Dolayısıyla bankalarda hizmet eden yöneticilerin ve çalışanların eğitilmiş, vasıflı bireyler oldukları ve dolayısıyla geçmiş zamanlarda çalışan bireyler ve şimdikiiler arasında bir eğitim farkı olduğu, bu durumunun ise yöneticilerin geleceğe bakış açılarını olumlu yönde oldukça etkileyebileceği, vizyon oluşturma anlamında ise pozitif bir durum oluşturacağı göz önünde bulundurulmuştur.

Bütün bu nedenlere ilaveten, tez çalışmasının konu itibari ile yöneticilerin katılımıyla gerçekleştirilmesi gereken bir konuyu ihtiva ettiği ise aşıkardır. Bankacılık sektörünün, sayıca yeterli miktarda ayrıca nitelikli yöneticilerin katılımının sağlanacağı

bir alan olduğu düşünülmektedir. Tüm bu nedenler ise araştırmacıyı araştırmanın örneklemini bankacılık sektöründen seçmeye yöneltmiştir.

Araştırmanın örneklemini Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde hizmet veren iki kamu bankası ve üç özel banka olmak üzere toplam beş ayrı bankanın bölge müdürlüğü yöneticileri ve her iki bölgede bulunan farklı illerdeki banka şubelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Her iki bölgede faaliyet gösteren beş ayrı bankanın yöneticilik kademesindeki çalışan sayısı Türkiye Bankalar Birliğinin 31. 12. 2018 tarihli verilerine göre, şube sayıları üzerinden yaklaşık olarak 1315 kişi olarak hesaplanmıştır. (https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/2135/sube_2018.zip). Bu araştırma evreninden %95’lik güvenirlilik sınırları içerisinde, %5’lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 297 olarak hesaplanmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Anketler araştırmacı tarafından https://docs.google.com/forms/u/0/d/1ctJXa_5kHi2t1bHulBKxTaqH096ONKNUbmlpggwsoRw/edit?hl=tr internet adresi yoluyla hazırlanmış, 350 katılımcıya internet bağlantısı gönderilmiş ve ankete katılmaları talep edilmiştir. Anketlerden sonuçta 281 tanesi geri dönmüş, eksik doldurulmuş olma ihtimali olmadığından anketlerin tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

4.4.2. Veri Toplama Araçlarının Geliştirilmesi

Nicel araştırma ve ölçme yöntemine dayanan bu çalışmada veriler anket tekniğinden yararlanılarak toplanmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilk önce çalışmamızın konusuyla ilgili olarak gerekli yerli ve yabancı olmak üzere geniş bir literatür taraması yapılmış, ölçüm araçları incelenmiş ve amacımıza en uygun ölçüm araçları belirlenmiştir. Anket formlarının oluşturulmasında mümkün olduğunca geçmiş çalışmalarda kullanılmış, ülkemizde de geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden faydalanılmıştır. Sonuçta oluşturulan anket formu 4 bölümden ve toplam 88 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun ilk bölümü yöneticilerin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süreleri ve unvan gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 maddeden oluşmaktadır. Buradaki amaç yöneticilerin kişisel özelliklerini kontrol

değişkeni olarak ele almak ve örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik konularını kişisel özellikler kapsamında değerlendirmektir.

Anketin ikinci bölümünde, örgüt kültürünü değerlendirmek amacıyla Wallach (1983) tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeğinden faydalanılmıştır. Bu ölçek daha önce Türkçe'ye Yahyagil (2004) tarafından uyarlanmış (Gün ve Derin, 2017: 363) ve aynı zamanda Gün ve Derin (2017) eserlerinde de kullanılmıştır. Ölçek bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü olmak üzere 3 alt boyuttan ve toplam 24 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert Ölçeği şeklindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin üçüncü bölümü, örgütsel yeniliği ölçmek amacıyla Vila ve Kuster'in (2007) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ölçek bu araştırmada, Yıldırım'ın (2015) "Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü" isimli doktora tezinden alıntılanmıştır. Ölçek ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği olmak üzere 4 alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert Ölçeği şeklindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Anketin dördüncü ve son bölümü stratejik liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik olarak John Pisapia tarafından geliştirilen Stratejik Liderlik Ölçeği'nden (SLQ) faydalanılmıştır. Ölçek daha önce pek çok araştırmada kullanılmış olmakla birlikte bu araştırmada Turan'ın (2014) "Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama" isimli doktora tezinden faydalanılmıştır. Ölçek dönüşümsel, politik, yönetsel ve etik liderlik davranışları olmak üzere 4 alt boyuttan ve toplam 44 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekteki ifadeler 5'li Likert Ölçeği şeklindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,....., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

4.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırmamızda elde edilen verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasında SPSS 25 ve AMOS 24 paket programları kullanılmıştır. İlk önce SPSS paket programı yardımıyla verilerin normal dağılım gösterip göstermedikleri test edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermemesi analizin ileriki aşamalarında hangi analiz tekniklerinin uygulanacağını belirlemek açısından önemlidir. Normal dağılım gösteren veri setine

parametrik analiz teknikleri uygulanırken, normal dağılım göstermeyen veri setine parametrik olmayan analiz teknikleri uygulanmaktadır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017: 172-173).

Çalışmada daha sonra ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Güvenirlik ankete katılan kişilerin test sorularına verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılıkla ilgilidir ve testin ölçmek istediği özelliği ne derecede doğru ölçtüğünü göstermektedir (Büyüköztürk, 2010: 169-171, Coşkun, vd., 2017: 131). Geçerlilik ise, “bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesidir” (Peter, 1981. Akt. Coşkun vd., 2017: 130). Kullanılan başlıca güvenirlik testleri arasında akademik araştırmalarda yaygın olarak kullanılan Cronbach alfa katsayısı ve madde-toplam puan korelasyonu yer almaktadır.

Ölçeklerin güvenirlikleri ölçeklerde yer alan maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alırken ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması gerekmektedir (Coşkun vd., 2017: 133; Sasaki, 1996: 232). Madde-toplam korelasyonuna göre ise genelde 0,30 ve daha yüksek maddelerin iyi derecede ayırt edici olduğu kabul edilmektedir. 0,20-0,30 arasındaki değere sahip maddeler zorunlu görüldüğü takdirde teste dahil edilebilir veya bu maddelerin düzeltilmesi gerekebilir, bu değerlerden daha düşük değere sahip maddelerin ise teste dahil edilmemesi gerekmektedir (Büyüköztürk, 2010: 171). Araştırmamızda madde toplam korelasyon değeri alt sınırı 0,30 olarak belirlenmiştir.

Faktör analizi tüm veri yapıları için uygun olmayabilir bu yüzden verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett küresellik testi ile incelenebilir. Faktörleştirilebilirlik için KMO’ nun 0,60’dan daha yüksek olması gerekir (Büyüköztürk, 2010: 126). Bu araştırmada KMO’ nun 0,60’dan daha yüksek bir değerde olması Barlett Küresellik Testinin anlamlılığının ise 0,000 olması esas alınmıştır.

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan çok fazla sayıdaki değişkeni daha az sayıda boyuta indirgemektir. Böylece birbiriyle ilişkisi olan çok sayıda değişkenden daha az sayıda anlamlı ve yeni değişkenler elde edilir. Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Açımlayıcı faktör analizinde araştırmacı yaptığı çalışmayla ilgili olarak değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik herhangi bir öngörüşün olmaması nedeniyle değişkenler arasındaki olası ilişkiyi ortaya çıkarır. Doğrulayıcı faktör analizinde ise araştırmacı tarafından

daha önce belirlenen bir ilişkinin doğruluğu test edilmeye çalışılır (Coşkun vd., 2017: 270-272; Gürbüz, 2019: 50). Literatürde bir maddenin faktör yükünün en az 0,30 olarak alınması için örneklem büyüklüğünün 350; faktör yükünün 0,40 olarak alınması için örneklem büyüklüğünün 200 olması gerektiği yönünde görüşler vardır (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1998: 112). Araştırmamızda ölçeklerin yapı geçerliliğini ve temel boyutlarını belirlemek için açımlayıcı faktör analizinden faydalanılmış ve bu kapsamda temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimax rotasyonlu açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Analizde özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan veriler dikkate alınmış ve bu değerden düşük olan maddeler ise analizden çıkarılmıştır.

Doğrulamalı faktör analizi ve yapısal modelin test edilmesinde modelin uygun olup olmadığını belirlemede kullanılan önemli uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu araştırmada Ki-kare değeri (CMIN/df), Standart Artık Temelli Uyum İndeksi (SRMR), Yaklaşık Hatalar Ortalama Karekökü (RMSEA), Tucker-Lewis Uyum İndeksi (TLI), Artan Uyum İndeksi (IFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır (Gürbüz, 2019: 33-34; Meydan ve Şeşen, 2011: 32-36). Bu değer aralıklarına bağlı olarak doğrulamalı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yapılmış böylece değişkenler arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan uyum iyiliği indeksleri Tablo 4.1'deki gibidir.

Tablo 4.1. Uyum İndeksleri Değer Aralıkları

İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 2$	$0 < \chi^2/sd \leq 5$
IFI	$,95 \leq$	$,90 \leq IFI \leq ,94$
TLI	$,95 \leq$	$,90 \leq TLI \leq ,94$
CFI	$,95 \leq$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
RMSEA	$\leq ,05$	$,06 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	$\leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2011: 37

Yapısal eşitlik modellemesi (structural equation modeling, YEM) ölçüm aracının geçerliliğinin test edilmesinde ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sorgulanmasında kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşmakta ve genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılmaktadır. Yapısal modelde bu değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı, aracı ve düzenleyici etkiler test edilmeye çalışılır. Yapısal eşitlik modellemesinin

temel amacı kuramsal dayanağı olan bir ilişki örüntüsünün yani bir modelin toplanan veri ile uyumunu ölçmektir (Gürbüz, 2017: 17). Çalışmamızda hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmış, doğrudan, dolaylı ve aracı etkiler belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmasının son kısmında ise demografik faktörlerin değişkenler üzerindeki etkilerini belirlemek üzere bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

4.5. ANALİZ VE BULGULAR

4.5.1. Normallik Testi

İstatistiki analizlere ilk olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediklerini belirlemeye yönelik testlerin yapılması ile başlanmıştır. İlk adımda analizde kullanılacak olan tüm ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Sosyal bilimlerde yapılan ölçümlerde normal dağılım kullanılarak çok iyi açıklamalar yapılabilirken, standart normal dağılımda puanların ortalaması 0 (sıfır) ve standart sapma ise 1'dir. Çarpıklık ve basıklık için kritik değerler ise $-2/+2$ olarak alınmaktadır (Karagöz, 2016. Akt. Alioğulları, 2019: 142). Araştırmada kullanılan ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerlerini tespit etmek amacıyla SPSS 25 paket programından faydalanılmış ve sonuçlar aşağıdaki tabloda verilmiştir. Tablo 4.2'deki değerlere bakıldığında ilgili değerlerin $-2/+2$ değerleri arasında oldukları tespit edilmiş ve verilerin normal dağılıma uyduğu kabul edilmiştir.

Tablo 4.2. Normallik Dağılımı Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Z Değeri	İstatistik	Z Değeri
BRK	-1,086	-7,489	-,545	-1,879
YNL	-1,359	-9,372	1,497	5,162
DST	-,820	-5,655	,566	1,951
URN	-,549	-3,786	,076	,262
SRC	-,880	-6,068	,996	3,434
STR	-,692	-4,772	,561	-1,934
PZR	-,147	-1,013	1,161	4,003
YNT	-,003	-0,020	-,705	-2,431
PLT	,781	5,386	,791	2,727
DNS	-,403	-2,779	1,150	3,965
ETK	-,363	-2,503	-,137	-0,472

4.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilere ait demografik değişkenlere ilişkin bulgular Tablo 4.3’de özetlenmiştir.

Tablo 4.3. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Değişken	Kategori	f	(%)
Cinsiyet	Kadın	37	13,2
	Erkek	244	86,8
Yaş	30 yaş ve altı	6	2,1
	31-40	98	34,9
	41-50	159	56,6
	51 yaş ve üzeri	18	6,4
Medeni Durum	Bekar	45	16,0
	Evli	236	84,0
Eğitim Durumu	Lise	8	2,8
	Üniversite	223	79,4
	Lisansüstü	50	17,8
Çalışma Süresi	1-10	19	6,8
	11-20	135	48,0
	21-30	121	43,1
	31 yıl ve üzeri	6	2,1
Yönetim Düzeyi	2. Müdür	26	9,3
	Şube Müdür Yardımcısı	25	8,9
	Şube Müdürü	212	75,4
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,6
	Bölge Müdürü	8	2,8

Tablo 4.3'e göre ankete katılan yöneticilerin cinsiyet bakımından dağılımları incelendiğinde bayanlar %13,2'lik kısmı oluştururken, erkekler %86,8'lik kısmı oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş grupları bakımından dağılımında 30 yaş ve altı yöneticiler %2,1'lik kısmı, 31-40 yaş arası yöneticiler %34,9'luk kısmı, 41-50 yaş arası yöneticiler %56,6'lık kısmı, 51 yaş ve üzeri yöneticiler ise %6,4'lük kısmı oluşturmaktadır. Medeni durumları incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %16'sının bekar %84'ünün ise evli olduğu görülmektedir. Araştırmamıza katılanların %2,8'i lise, %79'u üniversite, %17,8'i ise lisansüstü eğitim alan yöneticilerden oluşmaktadır. Buna göre yöneticilerin büyük bir kısmının yükseköğrenim mezunu olduğunu söyleyebiliriz. Çalışma sürelerine baktığımızda ise 11-20 yıl arası katılımcıların %48, 21-30 yıl arası hizmet verenlerin ise %43,1 oranlarına sahip olduğu ve son olarak yöneticilerin statüleri incelendiğinde ise katılımcıların büyük bir çoğunluğunun %75,4 ortalamayla şube müdürlerinden oluştuğu görülmektedir.

4.5.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik ortalama ve standart sapmalara yer verilmiştir.

4.5.3.1. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi

Tablo 4.4'de örgüt kültürü ölçeğine ilişkin güvenilirlik sonuçları gösterilmektedir. Ölçekte yer alan bürokratik kültür ölçeğine ait ifadeleri belirlemek için BRK, yenilikçi kültür ölçeğine ait ifadeleri belirlemek için YNL ve destekleyici kültür ölçeğine ilişkin ifadeleri belirlemek için ise DST kodları kullanılmıştır.

Örgüt kültürüne yönelik yapılan güvenilirlik analizi sonunda YNL2 ve YNL4 maddelerinin negatif değerler aldığı görülmüş ve her iki madde dönüştürme sonucunda Tablo 4.4'deki gibi değerler almıştır. Ölçeğe ait 24 ifadenin güvenilirliğini ölçmek için cronbach alfa katsayısından faydalanılmıştır. Ölçeğe ait cronbach alfa değerinin 0,847 olduğu belirlenmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstergesidir. Bunun yanında YNL2 ve YNL4 maddelerinin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 0.30'dan düşük olduğu görülmüş ve bu iki maddenin analizden çıkarılması daha

uygun görülmüş ve analiz tekrar edilmiştir. Tekrar edilen analiz sonucunda ölçeğe ait cronbach alfa değerinin 0,862 olduğu belirlenmiş, hiçbir maddeye ilişkin toplam korelasyonunun 0,30'dan küçük olmadığı ve ayrıca ölçekten herhangi bir madde çıkarılması durumunda ölçeğin Cronbach alpha güvenilirlik katsayısında bir artışın olmayacağı tespit edilmiştir. Tablo 4.5'de kalan 22 ifadenin kendi aralarında uyumlu olduklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.4. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
BRK1	3,81	1,13	83,18	114,011	,500	,837
BRK2	3,59	,99	83,41	116,994	,441	,840
BRK3	3,62	,97	83,37	118,114	,396	,842
BRK4	3,76	,87	83,24	120,734	,309	,844
BRK5	3,61	1,01	83,39	116,468	,456	,839
BRK6	3,68	1,07	83,32	117,191	,392	,842
BRK7	3,68	1,01	83,32	117,055	,426	,840
BRK8	3,69	1,04	83,32	117,490	,391	,842
YNL1	3,84	,97	83,16	116,373	,484	,838
YNL2	2,53	1,08	84,47	124,336	,081	,854
YNL3	3,96	,98	83,03	115,131	,540	,836
YNL4	3,37	1,00	83,63	126,196	,012	,855
YNL5	3,45	1,05	83,55	115,705	,472	,839
YNL6	3,96	,87	83,04	116,566	,534	,837
YNL7	3,99	,85	83,01	117,646	,493	,839
YNL8	3,90	,91	83,10	116,014	,542	,837
DST1	3,86	,91	83,13	119,391	,365	,843
DST2	3,36	1,13	83,64	117,380	,357	,843
DST3	3,81	,94	83,19	118,351	,400	,841
DST4	3,63	,98	83,37	117,934	,402	,841
DST5	2,87	1,03	84,13	118,643	,346	,843
DST6	3,53	1,04	83,47	117,486	,398	,841
DST7	3,74	1,01	83,25	116,114	,474	,839
DST8	3,67	,97	83,33	117,351	,437	,840
ÖLÇEK GENELİ	Artm Ort.	Std.Sp.	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	87,007	11,29	127,486	24	0,847	

Tablo 4.5. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi-2

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
BRK1	3,81	1,13	77,28	109,542	,507	,854
BRK2	3,59	,99	77,51	112,429	,451	,856
BRK3	3,62	,97	77,47	113,522	,407	,857
BRK4	3,76	,87	77,34	116,140	,318	,860
BRK5	3,61	1,01	77,49	112,065	,458	,855
BRK6	3,68	1,07	77,42	112,659	,399	,858
BRK7	3,68	1,01	77,42	112,674	,427	,857
BRK8	3,68	1,04	77,41	112,830	,404	,857
YNL1	3,84	,97	77,26	112,052	,483	,855
YNL3	3,96	,98	77,13	110,841	,538	,853
YNL5	3,45	1,05	77,65	111,620	,460	,855
YNL6	3,96	,87	77,14	112,254	,532	,853
YNL7	3,99	,85	77,11	113,263	,494	,855
YNL8	3,90	,91	77,20	111,798	,536	,853
DST1	3,86	,91	77,23	114,961	,366	,859
DST2	3,36	1,13	77,74	113,041	,356	,860
DST3	3,81	,94	77,29	113,902	,403	,857
DST4	3,63	,98	77,46	113,479	,406	,857
DST5	2,87	1,03	78,23	114,193	,348	,859
DST6	3,53	1,03	77,57	113,024	,402	,857
DST7	3,74	1,01	77,35	111,610	,482	,855
DST8	3,67	,97	77,43	112,810	,446	,856
ÖLÇEK GENELİ	Artm Ort.	Std.Sp.	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	81,109	11,09	122,95	22	0,862	

4.5.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Araştırmada yapılan faktör analizine göre 22 maddelik örgüt kültürü ölçeğinin KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy) örneklem yeterli ölçütü 0,911 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 4055,113 ve anlamlılık düzeyi ise $p=,000$ olarak belirlenmiştir. Tablo 4.6'daki veriler örgüt kültürü ölçeğinin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6. Örgüt Kültürü Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,911
Barlett Küresellik Testi (Bartlett's Test of Sphericity)	Ki-kare	4055,113
	Sd.	171
	p	,000

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda örgüt kültürü ölçeğinde BRK4, DST1 ve DST2 maddelerinin faktör yüklerinin 0,40'dan düşük olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla bu bu üç madde faktör analizinden çıkarılmış ve sonuçta maddelerin üç faktöre yüklendiği görülmüştür. Tablo 4.7'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen üç faktör toplam varyansın % 70,163'ünü açıklamaktadır. Bu üç faktörü oluşturan maddelerin 0,923 ve 0,600 arasında yüksek değerlerler aldığı görülmektedir. Dolayısıyla bu durum maddelerin yüklendikleri faktörleri iyi bir biçimde açıkladığını göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen 7 maddeden oluşan birinci faktör bürokratik kültür ile ilgilidir. Bürokratik kültür faktörünü niteleyen değişkenlerin faktör yükleri 0,92-0,87 arasında değişmekte ve bu faktör 6,283'lük bir öz değere sahiptir. Ayrıca toplam varyansın %33,070'ini açıklamaktadır.

İkinci faktörü niteleyen 6 değişken yenilikçi kültür ile ilgilidir. Yenilikçi kültür faktörü toplam varyansın %28,062'sini açıklamaktadır. Yenilik kültürü faktörünün öz değeri ise 5,332'dir. Bu faktörü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri ise 0,85-0,65 arasında değerler almaktadır.

Üçüncü faktörü niteleyen 6 değişken ise destekleyici kültür ile ilgilidir. Destekleyici kültür faktörünü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri 0,77-0,60 arasındadır. Öz değeri 1,716 olan bu faktör ise toplam varyansın %9,030'unu açıklamaktadır.

Tablo 4.7. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha	Ortalama	Standart Sapma
1. Faktör: Bürokratik Kültür		6,283	33,070	33,070	,961	3,67	,94
BRK2: Formalitelere önem veren bir işletmedir	,923					3,59	1,00
BRK5: Kuralcı bir yapısı olan işletmedir	,908					3,61	1,02
BRK1: Hiyerarşik yapısı olan bir işletmedir	,908					3,81	1,14
BRK3: Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan bir işletmedir	,904					3,63	1,00
BRK6: Katı bir işletme yapısı olan işletmedir	,895					3,68	1,08
BRK7: İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan bir işletmedir	,889					3,68	1,02
BRK8: Otoriter bir işletme yapısı olan işletmedir	,870					3,69	1,05
2. Faktör: Yenilikçi Kültür		5,332	28,062	61,132	,900	3,85	,77
YNL7: Girişimci niteliğe sahip olan bir işletmedir	,858					4,00	,86
YNL6: İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan bir işletmedir	,845					3,96	,88
YNL3: Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren bir işletmedir	,799					3,97	,98
YNL8: İş faaliyetlerinde atılımcı, cesur davranan bir işletmedir	,793					3,90	,91
YNL1: İş faaliyetlerinde risk alabilen bir işletmedir	,777					3,84	,97
YNL5: İş yaşamına canlılık heyecan katan bir işletmedir	,654					3,45	1,05
3. Faktör: Destekleyici Kültür		1,716	9,030	70,163	,850	3,55	,77
DST5: Çalışanlarına bireysel özgürlük veren bir işletmedir	,776					2,88	1,03
DST4: Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran bir işletmedir	,756					3,64	,98
DST7: Çalışanlarına güven veren bir işletmedir	,745					3,75	1,01
DST6: Çalışanlarına adil davranan bir işletmedir	,730					3,53	1,03
DST8: Çalışanlarına güvenen bir işletmedir	,692					3,68	,97
DST3: Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için destekleyen bir işletmedir	,600					3,81	,95

K.M.O= ,911 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 4055,113 p= ,000

Tablo 4.7'de faktörlerin ortalama ve standart sapma değerlerine de yer verilmiştir. Tablo dan anlaşılacağı üzere, bürokratik kültür faktörüne ait ifadelerin ortalamalarına

bakıldığında en düşük ortalamanın 3,59 ile BRK2 (Formalitelere önem veren bir işletmedir) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,81 ile BRK1 (Hiyerarşik yapısı olan bir işletmedir) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Bürokratik kültür faktörünün genel ortalamasının ise 3,67 ile orta düzeyin üzerinde bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların bürokratik kültürü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Yenilikçi kültür faktörüne ait ifadelerin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,45 ile YNL5 (İş yaşamına canlılık heyecan katan bir işletmedir) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 4,00 ile YNL7 (Girişimci niteliğe sahip olan bir işletmedir) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Yenilikçi kültür faktörünün genel ortalamasının ise 3,85 ile orta düzeyin üzerinde yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yenilikçi kültürü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Destekleyici kültür faktörüne ait ifadelerin ortalamalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 2,88 ile DST5 (Çalışanlarına bireysel özgürlük veren bir işletmedir) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,81 ile DST3 (Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için destekleyen bir işletmedir) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Yenilikçi kültür faktörünün genel ortalamasının ise 3,55 ile orta düzeyin üzerinde bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yenilikçi kültürü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

4.5.3.3. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

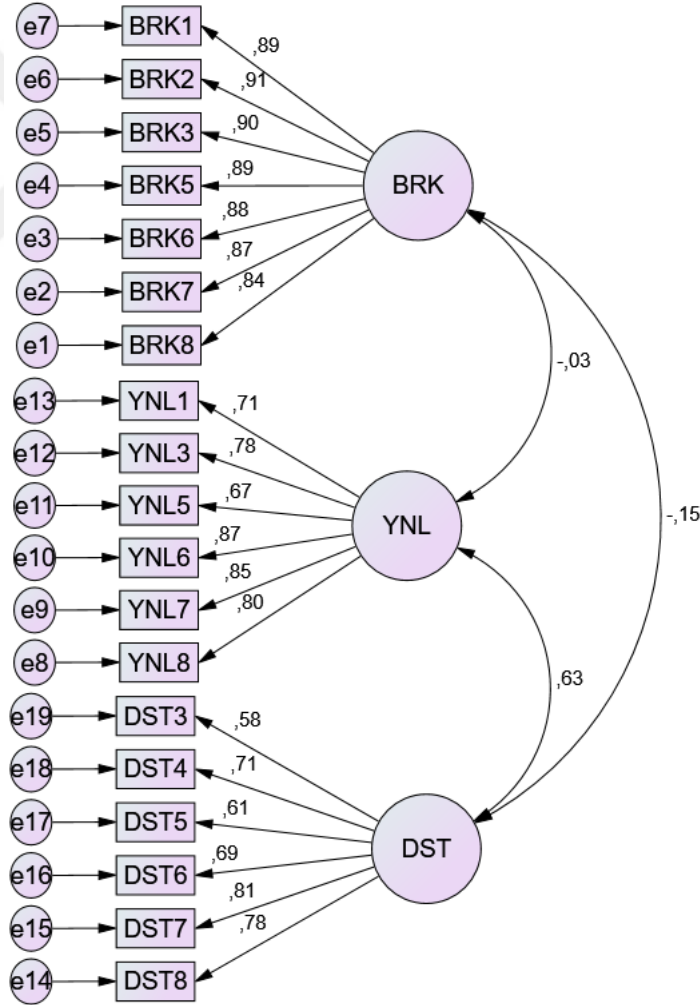
Örgüt kültürü ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koyabilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde örgüt kültürü ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmış ve elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri) ve maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den yüksek olduğu görülmüştür. Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,58 ile 0,91 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 4.2'de verilmiştir.

Modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmış ve hiç bir indeksin referans değerleri dışında olmadığı tespit edilmiştir. Uyum iyiliği indeksi sonuçları Tablo 4.8’de gösterilmiştir. Bu verilere göre örgüt kültürü ölçeğinin model için uyumlu olduğunu ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.8. Örgüt Kültürü Ölçeğine Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Uyum
CMIN/DF	2,433	Kabul edilebilir
IFI	,947	İyi
TLI	,939	Kabul edilebilir
CFI	,946	Kabul edilebilir
RMSEA	,046	İyi
SRMR	,04	İyi



Şekil 4.2. Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

4.5.4. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde yenilik yönetimi ölçeğine yönelik olarak yapılan güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine, ölçekteki ifadelerle yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

4.5.4.1. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan yenilik yönetimi ölçeğine ilişkin 20 ifadenin güvenilirliğini ölçmek amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmıştır. Yenilik yönetimi ölçeğine ilişkin maddelerin içsel tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha değeri 0,889 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir. Araştırma yöntemine uygun olarak ölçeğe ait güvenilirlik derecesi ve tek tek maddelerin incelenmesine ilişkin sonuçlar Tablo 4.9’da gösterilmektedir. Yenilik yönetimi ölçeğinin maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda maddelerin 0,30’dan düşük bir değer almadığını, dolayısıyla ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle uyumlu olduğunu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığını ifade edebiliriz.

Tablo 4.9’da ölçekte yer alan ürün yeniliği ölçeğine ait ifadeleri belirlemek için URN, süreç yeniliği ölçeğine ilişkin ifadeleri belirlemek için SRC, strateji yeniliği ölçeğine ait ifadeleri belirlemek için STR ve pazar yeniliği ölçeğine ilişkin ifadeleri belirlemek için ise PZR kodları kullanılmıştır.

Tablo 4.9. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
URN1	3,44	,76	72,89	69,671	,330	,889
URN2	3,49	,71	72,83	70,035	,328	,888
URN3	3,54	,63	72,79	70,619	,324	,888
URN4	3,43	,68	72,90	69,961	,349	,888
SRC1	4,35	,68	71,97	66,735	,645	,880
SRC2	3,88	,86	72,45	65,192	,607	,880
SRC3	4,19	,75	72,13	66,256	,623	,880
SRC4	4,08	,85	72,25	63,618	,743	,875
SRC5	3,98	,83	72,35	64,879	,663	,878
SRC6	4,15	,76	72,18	65,837	,651	,879
SRC7	3,87	,88	72,46	63,693	,707	,876
SRC8	4,22	,80	72,11	65,837	,612	,880
SRC9	3,90	,89	72,43	64,582	,629	,879
SRC10	3,96	,87	72,37	63,705	,711	,876
STR1	3,65	,69	72,68	70,317	,317	,889
STR2	3,43	,71	72,90	70,151	,314	,889
STR3	3,74	,73	72,59	69,556	,355	,888
PZR1	3,69	,60	72,64	70,866	,318	,888
PZR2	3,70	,71	72,63	69,675	,355	,888
PZR3	3,55	,64	72,77	70,701	,310	,888
ÖLÇEK GENELİ	Artm Ort.	Std.Sp.	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	76,338	8,629	74,338	20	0,889	

4.5.4.2. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Yapılan faktör analizi sonucunda yenilik yönetimi ölçeğinin KMO değeri 0,881 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 2531,872, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak tespit edilmiştir. Tablo 4.10'daki verilere göre yenilik yönetimi ölçeği faktör analizi için uygun düzeydedir.

Yenilik yönetimi ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu tespit edildikten sonra ölçekte yer alan maddelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizinden

yararlanılmıştır. Özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan maddeler analize alınmıştır.

Tablo 4.10. Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,881
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare	2531,872
(Bartlett's Test of Sphericity)	Sd.	190
	p	,000

Tablo 4.11'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktör toplam varyansın % 61,705'ini açıklamaktadır. Bu dört faktörü oluşturan maddelerin 0,867 ve 0, 623 arasında yüksek değerlerler aldığı görülmektedir. Bu durum maddelerin yüklendikleri faktörleri iyi bir biçimde açıkladığını göstermektedir.

Yapılan analiz sonucunda elde edilen 10 maddeden oluşan birinci faktör süreç yeniliği ile ilgilidir. Süreç yeniliği faktörünü niteleyen değişkenlerin faktör yükleri 0,804-0,633 arasında değişmektedir ve bu faktör 6,770'lik bir öz değere sahiptir. Ayrıca toplam varyansın %33,848'ini açıklamaktadır.

İkinci faktörü niteleyen 4 değişken ürün yeniliği ile ilgilidir. Ürün yeniliği faktörü toplam varyansın %11,564'ünü açıklamaktadır. Ürün yeniliği faktörünün öz değeri ise 2,313'tür. Bu faktörü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri ise 0,867-0,714 arasında değerler almaktadır.

Üçüncü faktörü niteleyen 3 değişken ise pazar yeniliği ile ilgilidir. Pazar yeniliği faktörünü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri 0,834-0,759 arasındadır. Öz değeri 1,836 olan bu faktör ise toplam varyansın %9,181'ini açıklamaktadır.

Dördüncü faktörü niteleyen 3 değişken ise strateji yeniliği ile ilgili olup bu faktörü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri 0, 794-0,623 arasında değişmektedir. Bu faktörün öz değeri 1,422'dir ve toplam varyansın %7,112'sini açıklamaktadır.

Tablo 4.11. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha	Ortalamlar	Standart Sapma
1. Faktör: Süreç Yeniliği		6,770	33,848	33,848	,921	4,06	,63
SRC10: Yeni bir hizmet sunumu öncesinde fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz gibi ön faaliyetleri gerçekleştirmedeki yeteneği	,804					3,97	,88
SRC4: Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecine bütün bölümlerin katılma düzeyi	,796					4,09	,85
SRC7: Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde departmanlar arasındaki iletişim düzeyi	,792					3,87	,88
SRC5: Yeni ürün veya hizmet geliştirmek için resmi prosedürlerin (aşamaların) kullanılma düzeyi	,767					3,99	,83
SRC3: Bankacılık sektöründeki ve pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlama düzeyi	,759					4,20	,75
SRC6: Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate alma düzeyi	,748					4,15	,76
SRC2: Yeni bir fikrin doğmasından bunun bir ürüne veya hizmete dönüştürülüp pazara sunulmasına kadar geçen zamanı kısaltma yeteneği	,716					3,88	,87
SRC1: Ürünleri veya hizmetleri piyasaya sunma yeteneği	,711					4,36	,69
SRC9: Pazarlama faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirme düzeyi	,711					3,91	,90
SRC8: Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	,633					4,22	,80
2. Faktör: Ürün Yeniliği		2,313	11,564	45,411	,815	3,48	,56
URN1: Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin farklı ve yeni bulunma derecesi	,761					3,44	,76
URN4: Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi	,744					3,50	,71
URN3: Sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatları ile sağladıkları fayda arasındaki tutarlılık düzeyi	,563					3,54	,63
URN2: Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin müşteriler tarafından teknolojik açıdan gelişmiş bulunma düzeyi	,544					3,44	,69
3. Faktör: Pazar Yeniliği		1,836	9,181	54,593	,765	3,65	,54
PAZ2: Pazardaki rakiplerin yeni ürün veya hizmet sunmalarına karşılık verebilme düzeyi	,834					3,70	,71
PAZ3: Pazardaki müşteri sayısında veya müşterilerin taleplerinde beklenen artış düzeyi	,817					3,56	,64

Tablo 4.11. (Devamı)

PAZ1: Pazardaki rakiplerin yeni ürün veya hizmet sunmalarına karşılık onlara etkili rekabetçi tepkiler verme yeteneği	,759				3,69	,60
4. Faktör: Strateji Yeniliği		1,422	7,112	61,705	,620	3,60 ,54
STR3: Yeni bir ürünü/hizmeti başarılı bir şekilde pazara sunmak için gereken teknolojik becerilere sahip olma düzeyi	,794				3,74	,77
STR1: Çalışanların yeni ürün veya hizmet geliştirmeye önem verme bağlılık duyma düzeyi	,752				3,65	,69
STR2: Bir ürünü/hizmeti pazara sunmadaki zamanlaması	,623				3,43	,71

K.M.O= ,881 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 2531,872 p= ,000

Tablo 4.11'de yenilik yönetimi faktörlerinden süreç yeniliği faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,87 ile SRC7 (Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde departmanlar arasındaki iletişim düzeyi) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 4,36 ile SRC1 (Ürünleri veya hizmetleri piyasaya sunma yeteneği) ifadesine aittir. Süreç yeniliği faktörünün genel ortalamasının ise 4,06 ile yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yenilikçi kültürü faktörünü yüksek bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Ürün yeniliği faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,44 ile URN1 (Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin farklı ve yeni bulunma derecesi) ve aynı ortalamaya sahip olan URN2 (Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin müşteriler tarafından teknolojik açıdan gelişmiş bulunma düzeyi) ifadelerine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise 3,54 ile URN3 (Sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatları ile sağladıkları fayda arasındaki tutarlılık düzeyi) ifadesine aittir. Ürün yeniliği faktörünün genel ortalamasının ise 3,48 ile orta düzeyde bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yenilikçi kültürü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Pazar yeniliği faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,56 ile PAZ3 (Pazardaki müşteri sayısında veya müşterilerin taleplerinde beklenen artış düzeyi) ifadesine ait olduğu ifade edilebilir. En yüksek ortalamanın ise 3,70 ile PAZ2 (Pazardaki rakiplerin yeni ürün veya hizmet sunmalarına karşılık verebilme düzeyi) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Pazar yeniliği faktörünün

genel ortalamasının ise 3,65 ile orta düzeyde bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yenilikçi kültürü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Strateji yeniliği faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,43 ile STR2 (Bir ürünü/hizmeti pazara sunmadaki zamanlaması) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise 3,74 ile STR3 (Yeni bir ürünü/hizmeti başarılı bir şekilde pazara sunmak için gereken teknolojik becerilere sahip olma düzeyi) ifadesine aittir. Strateji yeniliği faktörünün genel ortalamasının ise 3,60 ile orta düzeyde bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yenilikçi kültürü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

4.5.4.3. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yenilik yönetimi ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koyabilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

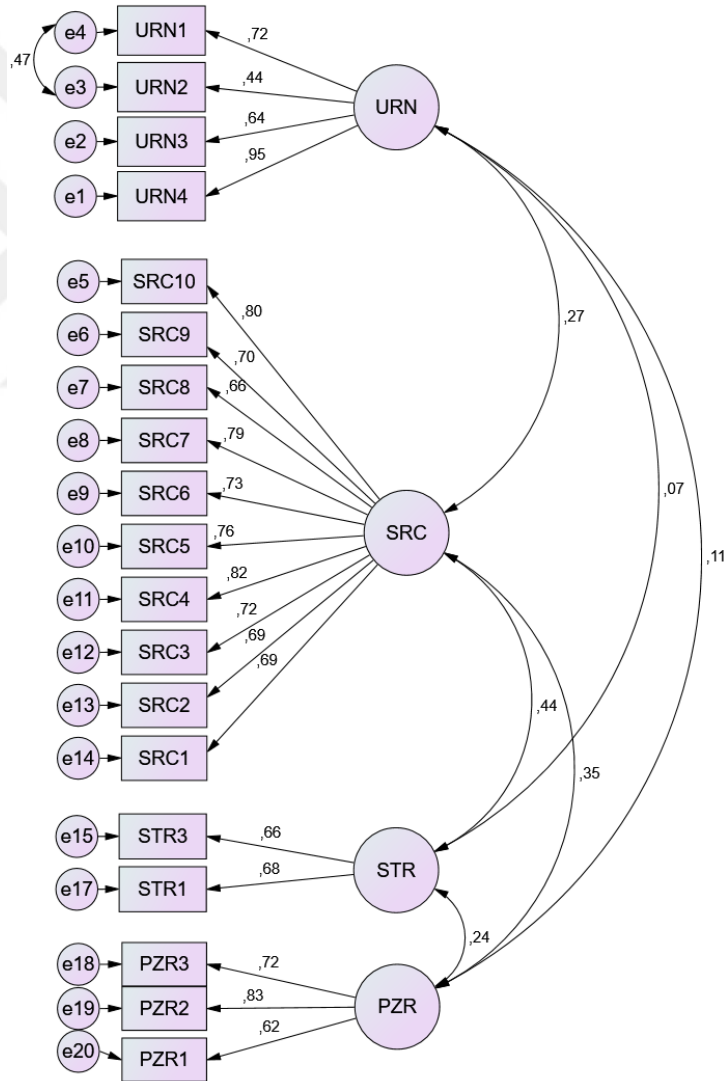
Doğrulayıcı faktör analizinde yenilik yönetimi ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmış ve elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri) ve maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna göre STR2 (,48) olarak kodlanan madde 0,50'den düşük olduğu gözlemlenmiş ve modelden çıkarılarak analiz yeniden yapılmıştır.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,62 ile 0,84 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 4.3'de verilmiştir.

Analize ilişkin sonuçlar neticesinde URN1 ve URN2 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde model test ve uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan modifikasyonun ardından doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model test değerleri Tablo 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.12. Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Uyum
CMIN/DF	1,553	İyi
IFI	,966	İyi
TLI	,960	İyi
CFI	,966	İyi
RMSEA	,044	İyi
SRMR	,04	İyi

**Şekil 4.3.** Yenilik Yönetimi Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

4.5.5. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında stratejik liderlik ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizine, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ve ölçekteki ifadelerle yönelik ortalamalara ve standart sapmalara yer verilmiştir.

4.5.5.1. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan stratejik liderlik ölçeğine ilişkin 44 ifadenin güvenilirliğini ölçmek amacıyla cronbach alpha katsayısından yararlanılmıştır. Stratejik liderlik ölçeğinin güvenilirlik sonuçlarının gösterildiği Tablo 4.13’de ölçeğe ilişkin maddelerin içsel tutarlılıklarını ve homojenliği gösteren cronbach alpha değeri 0,897 olarak tespit edilmiştir. Bu değer ölçeğin güvenilir bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte tablodan anlaşılabileceği gibi PLT7 olarak kodlanan “çalışanlardan emir-komuta zincirini takip etmelerini isterim” ifadesinin düzeltilmiş toplam korelasyonunun belirlenen sınırın altında (,266) olmakla birlikte sınıra yakın bir değer aldığı ancak maddenin silinmesi durumunda alpha katsayısında herhangi bir değişiklik olmayacağı tespit edilmiştir. Ayrıca daha önce de belirtildiği gibi 0,20-0,30 arasında düzeltilmiş toplam korelasyon değerine sahip olan maddeler zorunlu görüldüğü takdirde teste dahil edilebileceğinden (Büyüköztürk, 2010: 171) maddenin içerdiği anlam itibarıyla analizde yer almasına ve tüm bu sebeplerden dolayı da maddenin silinmemesi gerektiğine karar verilmiştir.

Ayrıca stratejik liderlik ölçeğinin diğer tüm maddelerine ilişkin toplam korelasyonlara baktığımızda maddelerin ölçekteki diğer maddelerle uyumlu olduğu ve herhangi bir maddenin silinmesi durumunda cronbach alpha katsayısında önemli bir değişikliğin olmayacağı görülmektedir. Yani bu durumda herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Dolayısıyla ölçekte yer alan maddelerin birbirleriyle uyumlu olduğunu ve bir bütün olarak ölçeğin güvenilirliğini sağladığını ifade edebiliriz.

Ölçekte yer alan yönetsel liderlik ölçeğine ait ifadeleri belirlemek için YNT, politik liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirlemek için PLT, dönüşümsel liderlik ölçeğine ait ifadeleri belirlemek için DNS ve etik liderlik ölçeğine ilişkin ifadeleri belirlemek için ise ETK kodları kullanılmıştır.

Tablo 4.13. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Madde No	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması	Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
YNT1	4,13	,69	165,29	150,539	,424	,895
YNT2	4,11	,66	165,32	151,318	,399	,895
YNT3	4,05	,61	165,37	151,457	,424	,895
YNT4	4,06	,62	165,37	151,728	,404	,895
YNT5	4,08	,57	165,34	150,642	,521	,894
YNT6	4,02	,63	165,40	150,228	,493	,894
YNT7	3,98	,70	165,44	150,476	,424	,895
YNT8	4,00	,68	165,43	149,868	,473	,894
YNT9	4,00	,67	165,42	150,681	,435	,895
YNT10	3,97	,68	165,45	149,963	,468	,894
YNT11	3,77	,67	165,65	152,113	,346	,896
YNT12	3,93	,68	165,49	150,587	,430	,895
YNT13	4,05	,64	165,38	150,708	,454	,894
YNT14	3,97	,68	165,45	150,377	,446	,894
YNT15	4,03	,71	165,39	149,119	,499	,894
YNT16	4,06	,65	165,36	150,954	,426	,895
PLT1	3,76	,63	165,66	152,945	,313	,896
PLT2	3,81	,60	165,62	152,671	,351	,896
PLT3	3,72	,61	165,70	153,309	,303	,896
PLT4	3,76	,62	165,66	152,473	,351	,896
PLT5	3,85	,58	165,58	152,402	,386	,895
PLT6	3,85	,60	165,58	151,901	,402	,895
PLT7	3,63	,65	165,79	153,569	,266	,897
PLT8	3,83	,52	165,59	154,113	,303	,896
PLT9	3,83	,58	165,59	153,070	,340	,896
PLT10	3,81	,55	165,61	152,687	,386	,895
PLT11	3,77	,59	165,65	152,684	,359	,896
DNS1	3,58	,68	165,84	152,044	,341	,896
DNS2	3,52	,59	165,91	153,388	,307	,896
DNS3	3,55	,71	165,88	151,118	,382	,895
DNS4	3,58	,69	165,85	151,111	,394	,895
DNS5	3,54	,75	165,89	150,574	,389	,895
DNS6	3,59	,62	165,83	153,056	,313	,896
DNS7	3,62	,63	165,80	152,792	,324	,896
DNS8	3,61	,59	165,81	153,528	,301	,896
DNS9	3,60	,63	165,82	152,752	,328	,896
ETK1	3,70	,65	165,72	152,777	,317	,896
ETK2	3,91	,77	165,51	149,443	,437	,895
ETK3	3,86	,75	165,56	149,932	,420	,895
ETK4	3,97	,73	165,45	150,728	,390	,895
ETK5	3,90	,75	165,53	150,821	,374	,896
ETK6	3,95	,77	165,48	150,322	,390	,895
ETK7	3,94	,79	165,49	150,237	,381	,896
ETK8	3,94	,77	165,48	150,708	,370	,896
ÖLÇEK GENELİ	Artm Ort.	Std.Sp.	Varyans	Madde Sayısı	Cronbach Alpha	
	169,4342	12,58	158,297	44	0,897	

4.5.5.2. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi ve Ortalamalar

Yapılan faktör analizi sonucunda stratejik liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,900 ve Barlett küresellik derecesi (Barlett's Test of Sphericity) 7215,856, anlamlılık düzeyi ise ,000 olarak tespit edilmiştir. Tablo 4.14'deki verilere göre stratejik liderlik ölçeği faktör analizi için uygun düzeydedir.

Stratejik liderlik ölçeğinin faktör analizi için uygun olduğu tespit edildikten sonra ölçekte yer alan maddelerin uygun boyutlar altında toplanmasını sağlamak amacıyla temel bileşenler yöntemi kullanılarak varimaks rotasyonlu açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Özdeğeri 1'den büyük olan ve faktör yükü 0,40'ın üzerinde olan maddeler analize alınmıştır.

Tablo 4.14. Yenilik Yönetimi Ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett's Küresellik Testi Oranları

Kaiser-Meyer-Olkin Testi (KMO)		,900
Barlett Küresellik Testi	Ki-kare	7215,856
(Bartlett's Test of Sphericity)	Sd.	946
	p	,000

Tablo 4.15'de görüldüğü gibi yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen dört faktör toplam varyansın %56,409'unu açıklamaktadır. Bu dört faktörü oluşturan maddelerin 0,853 ve 0, 626 arasında yüksek değerlerler aldığı görülmektedir. Bu durum maddelerin yüklendikleri faktörleri iyi bir biçimde açıkladığını göstermektedir.

Tablo 4.15'de görüldüğü gibi yapılan analiz sonucunda elde edilen 16 maddeden oluşan birinci faktör yönetsel liderlik ile ilgilidir. Yönetsel liderlik faktörünü niteleyen değişkenlerin faktör yükleri 0,774 - 0,626 arasında değişmektedir ve bu faktör 8,581'lik bir öz değere sahiptir. Ayrıca toplam varyansın %19,503'ünü açıklamaktadır.

İkinci faktörü niteleyen 11 değişken politik liderlik ile ilgilidir. Politik liderlik faktörü toplam varyansın %15,110'unu açıklamaktadır. Politik liderlik faktörünün öz değeri ise 6,648'dir. Bu faktörü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri ise 0,805-0,688 arasında değerler almaktadır.

Üçüncü faktörü niteleyen 8 değişken ise etik liderlik ile ilgilidir. Etik liderlik faktörünü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri 0,845-0,674 arasındadır. Öz değeri 5,557 olan bu faktör ise toplam varyansın %12,630'unu açıklamaktadır.

Dördüncü faktörü niteleyen 9 değişken ise dönüştürücü liderlik ile ilgili olup bu faktörü oluşturan değişkenlerin faktör yükleri 0,853-0,648 arasında değişmektedir. Bu faktörün öz değeri 4,034'dür ve toplam varyansın %9,167'sini açıklamaktadır.

Tablo 4.15. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans	Cronbach Alpha	Ortalama	Standar Sapma
1. Faktör: Yönetsel Liderlik		8,581	19,503	19,503	,933	4,01	,46
YNT5: İşlerin nasıl yapılacağına karar veririm	,774					4,08	,57
YNT9: İşe ilişkin kurallar belirlerim	,756					4,00	,67
YNT4: Uzlaştırıcı çözümler bularak ilişkilerim korurum	,746					4,06	,62
YNT7: Çalışanları kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı olmaları yönünde teşvik ederim	,745					3,98	,70
YNT16: Çalışma sistemi ve prosedürleri oluştururum	,742					4,06	,65
YNT12: Kişileri yaptıkları faaliyetlerden sorumlu tutarım	,735					3,94	,68
YNT6: Politika ve kuralları uygulamaya koyarım	,713					4,02	,63
YNT15: Toplantılarda ve kararlar verilirken kurumun temel değerlerini vurgularım	,707					4,03	,71
YNT13: Diğerlerinin çalışmalarını gözlemler ve takip ederim	,706					4,05	,64
YNT10: Tarafsızım	,687					3,97	,68
YNT8: İlkelere dayanan kararları benimserim	,685					4,00	,68
YNT2: Çalışanları belli prosedürleri takip etmeleri için cesaretlendiririm	,680					4,11	,66
YNT14: Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışırım	,678					3,97	,68
YNT3: Çalıştığım elemanları doğru şeyi yapmaları için cesaretlendiririm	,676					4,05	,61
YNT1: Kurumda işlerin yürümesi için insanlarla müzakere etmeye istekliyim	,634					4,13	,69
YNT11: Kuruma ilişkin paylaşılan bir vizyon oluşturmak için çaba sarf ederim	,626					3,77	,67
2. Faktör: Politik Liderlik		6,648	15,110	34,612	,916	3,79	,44
PLT4: İyi bir iş çıkmasına karşılık küçük ödüller veririm	,805					3,76	,62
PLT6: İşlerin yapılmasında etkili olacak insanlara ulaşmaya çalışırım	,791					3,85	,60
PLT9: Çalışanların kendilerinden ne beklediğimi onlara söylerim	,755					3,83	,58

Tablo 4.15. (Devamı)

PLT11: Diğerlerini motive etmek için taleplerden, tehditlerden veya ısrarlı hatırlatmalardan yararlanırım	,745	3,77	,59
PLT1: Etkili ve güçlü kişilerle bağlantı kurarım	,733	3,76	,63
PLT3: Çalışanları lider olmaları için cesaretlendiririm	,731	3,72	,61
PLT5: Kurumun hedefleri yanında çalışanların ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırım	,728	3,84	,58
PLT8: Güçlü kişilerle ilişkiler kurarım	,714	3,83	,52
PLT10: İşlerin yürümesini sağlamak için bağlantılarımı ve tanıdıklarımı kullanırım	,709	3,81	,55
PLT7: Çalışanlardan emir-komuta zincirini takip etmelerini isterim	,696	3,63	,65
PLT2: Kurum dışından insanlarla (paydaşlarla) işbirliği yaparım	,688	3,81	,60
3. Faktör: Etik Liderlik	5,557	12,630	47,242 ,925 3,90 ,60
ETK6: İnsanlarla etkileşimde bulunurken tüm tarafların kazançlı çıkacağı sonuçlar bulmaya çalışırım	,845	3,95	,77
ETK2: İşlerin sonuçlarından personelimi sorumlu tutarım	,836	3,91	,77
ETK7: Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarımdan üstün tutarım	,830	3,94	,79
ETK8: Farklılıkları insanlarla müzakere ederim	,817	3,94	,77
ETK4: Çalışanların düşüncelerine saygı duyar ve dikkate alırım	,809	3,97	,73
ETK3: Çalışanlarla işbirliği yaparım	,801	3,86	,75
ETK5: İnsanların özel yaşamlarına saygı duyarım	,799	3,90	,75
ETK1: İnsanlara karşı dürüst davranırım	,674	3,70	,65
4. Faktör: Dönüştürücü İderlik	4,030	9,167	56,409 ,911 3,58 ,50
DNS1: Fırsat odaklı insanlara yardım ederim	,853	3,58	,61
DNS9: Başkalarından dostça, sıcak ve duyarlı tepkiler alacak şekilde davranabilirim	,815	3,60	,63
DNS6: İyi işler olacağını umut ederim	,790	3,59	,62
DNS5: Çalışanları motive etmek için ödüller sunarım	,771	3,63	,75
DNS7: Başkaları iyi işler çıkardıklarında onları överim	,763	3,62	,63
DNS3: Çalışanları motive etmek için övgü, iltifat ve dostça davranışlardan yararlanırım	,727	3,55	,71
DNS4: Kolayca güvenirim	,727	3,58	,69

Tablo 4.15. (Devamı)

DNS8: Başkaları kötü duruma düştüklerinde daha iyi hissetmeleri için onlara yardımcı olurum	,692	3,61	,59
DNS2: İnsanlarla ilişkilerde “kısasa kısas” ilkesini uygulayım	,648	3,52	,59

K.M.O= ,900 Küresellik Derecesi (Barlett's)= 7215,856 p= ,000

Tablo 4.15’de stratejik liderlik faktörlerinden yönetsel liderlik faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,77 ile YNT11 (Kuruma ilişkin paylaşılan bir vizyon oluşturmak için çaba sarf ederim) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 4,13 ile YNT1 (Kurumda işlerin yürümesi için insanlarla müzakere etmeye istekliyim) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Yönetsel liderlik faktörünün genel ortalamasının ise 4,01 ile yüksek bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların yönetsel liderlik faktörünü yüksek seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Politik liderlik faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,63 ile PLT7 (Çalışanlardan emir-komuta zincirini takip etmelerini isterim) ifadesine ait olduğu görülmektedir. En yüksek ortalama ise, 3,85 ile PLT6 (İşlerin yapılmasında etkili olacak insanlara ulaşmaya çalışırım) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Politik liderlik faktörünün genel ortalamasının ise 3,79 ile orta düzeyin üzerinde bir değer olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların politik liderlik faktörünü orta seviyenin üzerinde algıladıkları ifade edilebilir.

Etik liderlik faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,70 ile ETK1 (İnsanlara karşı dürüst davranırım) ifadesine, en yüksek ortalamanın ise, 3,97 ile ETK4 (Çalışanların düşüncelerine saygı duyar ve dikkate alırım) ifadesine ait olduğu görülmektedir. Etik liderlik faktörünün genel ortalaması 3,90 ile orta düzeyin üzerinde yüksek bir değer almıştır. Bu ortalamalara göre ankete katılanların politik liderlik faktörünü orta seviyenin üzerinde bir seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

Dönüştürücü liderlik faktörünün ortalamalarına ve standart sapmalarına bakıldığında en düşük ortalamanın 3,52 ile DNS2 (İnsanlarla ilişkilerde “kısasa kısas” ilkesini uygulayım) ifadesine ait olduğu, en yüksek ortalamanın ise 3,63 ile DNS5 (Çalışanları motive etmek için ödüller sunarım) ifadesine ait olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik faktörünün genel ortalamasının ise 3,58 ile orta düzeyde bir değer

olduğu görülmektedir. Bu ortalamalara göre ankete katılanların dönüştürücü liderlik faktörünü orta seviyede algıladıkları ifade edilebilir.

4.5.5.3. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Stratejik liderlik ölçeğine yapılan açımlayıcı faktör analizi ile ölçeğin faktör yapısı belirlendikten sonra ortaya çıkan faktör yapısının uyumunu ortaya koyabilmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

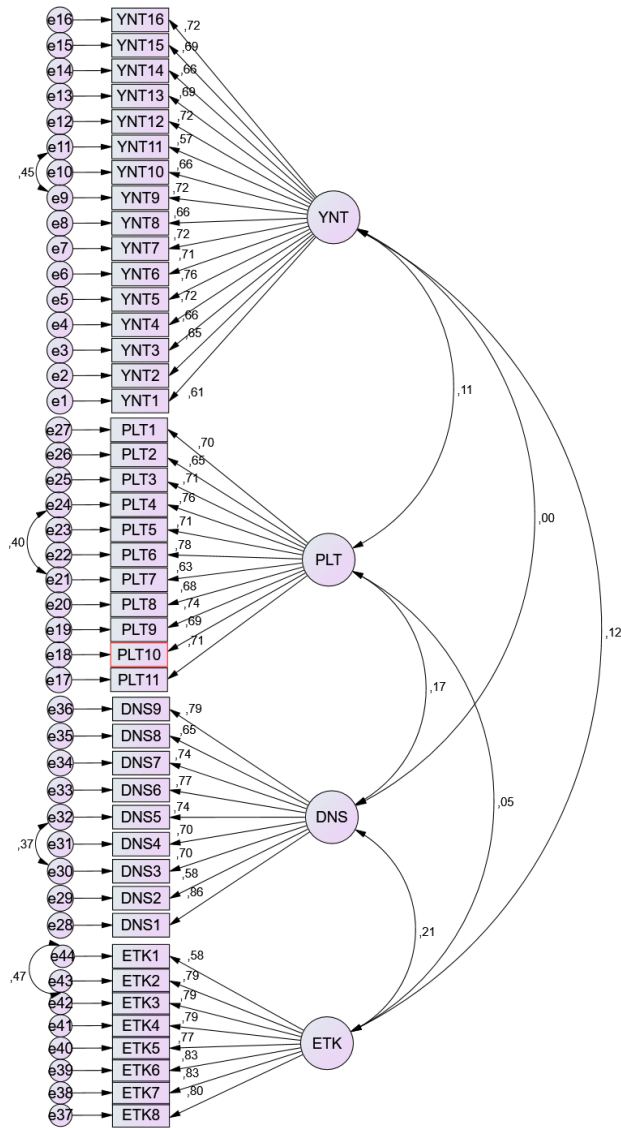
Doğrulayıcı faktör analizinde stratejik liderlik ölçüm modelinin kestirim sonuçlarına ilişkin bir sorun olup olmadığına bakılmış ve elde edilen regresyon yüklerinin (parametre tahminleri) ve maddelerin standardize edilmiş regresyon yüklerinin 0,50'den düşük olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonucuna hiçbir maddenin regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı gözlemlenmiştir.

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda maddelerin faktör yüklerinin 0,58 ile 0,88 arasında değerler aldığı belirlenmiştir. Maddelerin standardize edilmiş regresyon yükleri Şekil 4.4'de verilmiştir.

Analize ilişkin sonuçlar neticesinde YNT9 ve YNT11, PLT4 ve PLT7, DNS3 ve DNS5, ETK1 ve ETK2 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde model test ve uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir değerler aldığı tespit edilmiştir. Yapılan modifikasyonun ardından doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model test değerleri Tablo 4.16'da verilmiştir.

Tablo 4.16. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Uyum
CMIN/DF	1,292	İyi
IFI	,961	İyi
TLI	,959	İyi
CFI	,961	İyi
RMSEA	,032	İyi
SRMR	,02	İyi



Şekil 4.4. Stratejik Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

4.6. HİPOTEZLERİN TESTİ

Araştırmanın bu bölümünde korelasyon analizine, varyans büyütme çarpanlarına (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmış ve t değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığı değerlendirilmeye çalışılmıştır. Daha sonra ise modelin test edilmesinde kullanılacak yöntem belirlenerek hipotezler test edilmiştir.

Clark'a (2013) göre bağımsız değişkenlerin çoklu doğrusallık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde kullanılan varyans büyütme çarpanı (VIF) değerlerinin 10'un altında olması ve tolerans değerlerinin de 0,10'un üzerinde olması çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını göstermekte, Yanık (2015) ise korelasyon analizine göre

değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığı kabul edilebilmesi için değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,8'in üzerinde olmaması gerektiğini ifade etmektedir (Babadağ, 2017: 162). Buna göre araştırmanın bağımsız değişkenlerinin VIF ve tolerans değerlerinin verildiği Tablo 4.17 incelendiğinde araştırma verilerimizin VIF değerlerinin 10'un altında tolerans değerlerinin ise 0,10'un üzerinde olduğu, korelasyon değerlerini gösteren Tablo 4.18 incelendiğinde ise korelasyon değerlerinin hiçbirinin 0,8'in üzerinde bir değer almadığı görülmektedir. Dolayısıyla araştırmamızdaki değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını ifade etmek mümkündür.

Tablo 4.17. Çoklu Doğrusallığa İlişkin Değerlendirme Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Tolerans	VIF
Bürokratik Kültür	,877	1,140
Yenilikçi Kültür	,581	1,720
Destekleyici Kültür	,585	1,709
Yönetmelik Liderlik	,960	1,041
Politik Liderlik	,882	1,113
Dönüşümsel Liderlik	,779	1,283
Etik Liderlik	,718	1,392

Örgüt kültürü boyutları (bürokratik örgüt kültürü, yenilikçi örgüt kültürü, destekleyici örgüt kültürü), yenilik yönetimi boyutları (ürün yeniliği, süreç yeniliği, strateji yeniliği, pazar yeniliği), stratejik liderlik alt boyutları (dönüşümsel liderlik, politik liderlik, yönetmelik liderlik, etik liderlik) arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon katsayılarını gösteren Tablo 4.18'e göre örgüt kültürünün yenilik yönetimi ($r=,569$) ve stratejik liderlik ($r=,415$) ile arasında 0,99 önem düzeyinde olumlu yönlü bir ilişki olduğu, yenilik yönetimi ile stratejik liderlik ($r=,420$) arasında da yine 0,99 önem düzeyinde olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürüne ilişkin bürokratik kültür boyutunun stratejik liderliğe ilişkin politik liderlik boyutu ($r=,272$) arasında 0,99 önem düzeyinde ve olumlu yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Ancak bürokratik kültür ile yenilik yönetimi boyutları arasında ve stratejik liderlik boyutlarından yönetmelik liderlik, dönüşümsel ve etik liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Örgüt kültürüne ilişkin yenilikçi kültür boyutunun, yenilik yönetimi boyutlarından ürün yeniliği ($r=,146$), süreç yeniliği ($r=,501$), strateji yeniliği ($r=,717$) ve pazar yeniliği ($r=,229$) boyutları arasında 0,99 önem düzeyinde ve olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Yenilikçi kültür boyutu ile stratejik liderlik boyutlarından yönetsel liderlik ($r=,136$) arasında 0,95 önem düzeyinde, dönüşümsel liderlik ($r=,440$) ve etik liderlik ($r=,396$) boyutları arasında ise 0,99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Ancak yenilikçi kültür boyutu ile politik liderlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

Örgüt kültürüne ait destekleyici örgüt kültürü boyutu ile yenilik yönetimi boyutlarından ürün yeniliği ($r=,159$), süreç yeniliği ($r=,575$), strateji yeniliği ($r=,379$) ve pazar yeniliği ($r=,380$) boyutları arasında 0,99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Destekleyici örgüt kültürü ile stratejik liderlik boyutlarından yönetsel liderlik ($r=,100$) arasında 0,95 önem düzeyinde, dönüşümsel liderlik ($r=,266$) ve etik liderlik ($r=,494$) arasında 0,99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunurken, politik liderlik boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yenilik yönetimine ilişkin ürün yeniliği boyutu ile stratejik liderlik boyutlarından etik liderlik boyutu ($r=,179$) arasında 0,99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki mevcutken, ürün yeniliği ile stratejik liderlik faktörüne ilişkin diğer üç boyut olan yönetsel liderlik, politik liderlik ve dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Yenilik yönetiminin bir diğer boyutu olan süreç yeniliği ile stratejik liderlik boyutlarından dönüşümsel liderlik ($r=,205$) ve etik liderlik ($r=,740$) arasında 0,99 önem düzeyinde anlamlı bir ilişki mevcuttur. Fakat süreç yeniliğinin yönetsel liderlik ve politik liderlik boyutları ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Yenilik yönetimi boyutlarından strateji yeniliği ile stratejik liderlik boyutlarından yönetsel liderlik ($r=,137$) ve politik liderlik ($r=,134$) arasında 0,95 önem seviyesinde, dönüşümsel liderlik ($r=,406$) ve etik liderlik ($r=,310$) arasında 0,99 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki mevcuttur.

Yenilik yönetiminin son boyutu olan pazar yeniliği ile stratejik liderlik boyutlarından etik liderlik ($r=,266$) arasında 0,99 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunmaktayken, pazar yeniliği ile yönetsel liderlik, politik liderlik ve dönüşümsel liderlik boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Tablo 4.18. Değişkenler Arasındaki İlişkinin Korelasyon Analizi

	BRK	YNL	DST	URN	SRC	STR	PZR	YNT	PLT	DNS	ETK	OK	YN	SL
BRK	1													
YNL	-,016	1												
DST	-,135*	,551**	1											
URN	,068	,146**	,159**	1										
SRC	,008	,501**	,575**	,272**	1									
STR	,011	,717**	,379**	,109*	,381**	1								
PZR	,049	,229**	,380**	,123*	,301**	,208**	1							
YNT	-,036	,136*	,100*	,014	,054	,137*	,039	1						
PLT	,272**	,098	,021	,055	-,012	,134*	-,011	,102*	1					
DNŞ	-,058	,440**	,266**	,071	,205**	,406**	,087	,013	,160**	1				
ETK	,048	,396**	,494**	,179**	,740**	,310**	,266**	,109*	,033	,204**	1			
OK	,590**	,705**	,623**	,185**	,500**	,514**	,312**	,085	,234**	,288**	,441**	1		
YN	,035	,582**	,604**	,503**	,929**	,533**	,479**	,076	,029	,261**	,695**	,569**	1	
SL	,081	,431**	,355**	,125*	,388**	,400**	,153**	,683**	,518**	,509**	,538**	,415**	,420**	1

* p<0.05 ** p<0.01 *** p<0.001

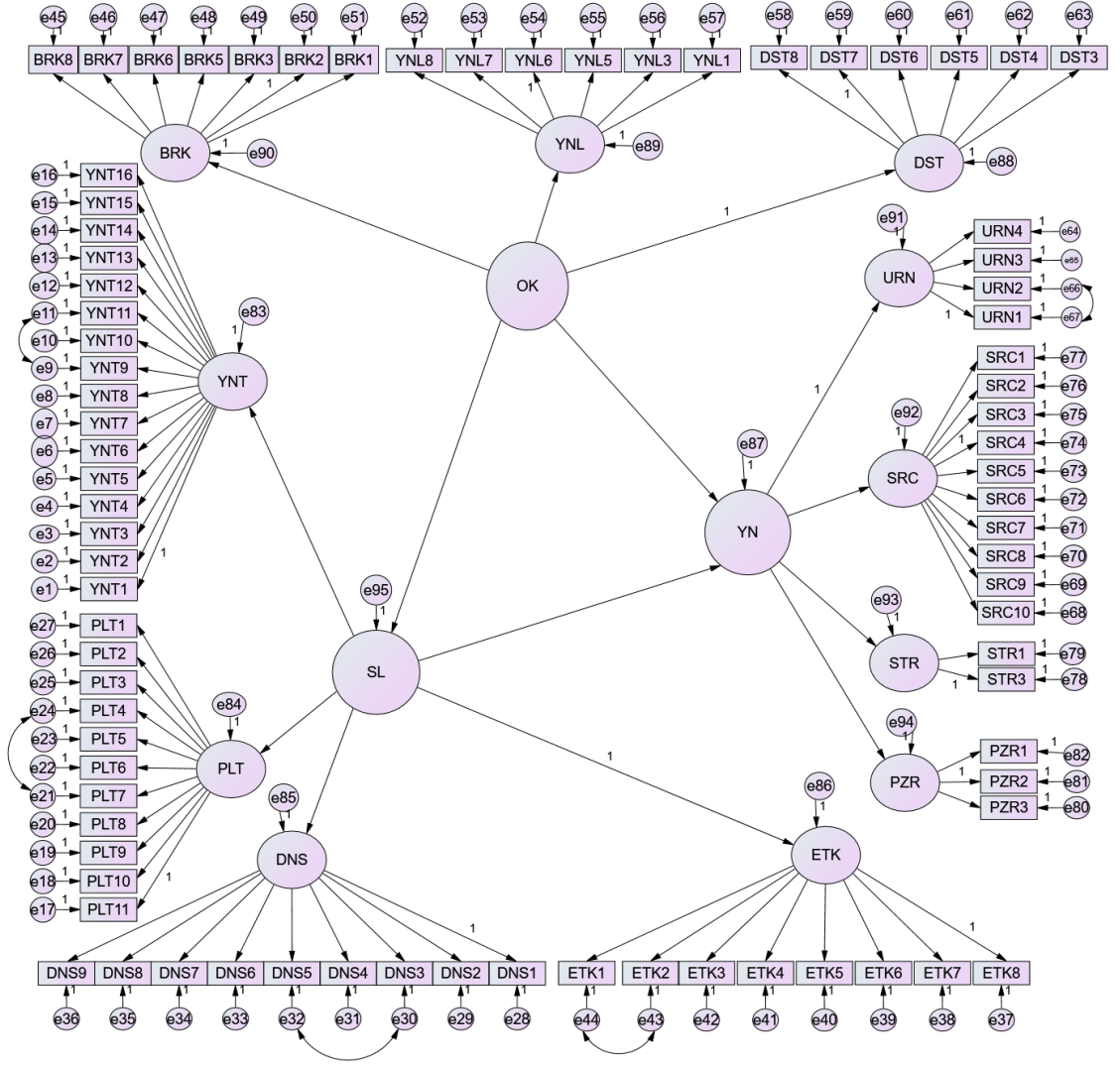
Korelasyon analizi ile örgüt kültürü, yenilik yönetimi, stratejik liderlik ve bu değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra, bu ilişkinin yönünü belirlemek amacıyla, örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinin ölçüldüğü H₁ hipotezi, örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasındaki ilişkinin ölçüldüğü H₂ hipotezi, stratejik liderliğin yenilik yönetimi üzerine etkisinin ölçüldüğü H₃ hipotezi ve örgüt kültürünün yenilik yönetimine etkisinde stratejik liderliğin aracı etkisinin ölçüldüğü H₄ hipotezinin testine yönelik yapılan analizlere ve bu analizlerin sonuçlarına aşağıdaki bölümde yer verilmiştir.

4.6.1. Yapısal Eşitlik Modelinin Analizi ve Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesi

Araştırmamızın yapısal modeli ve eşitliklerinin kuramsal çerçeveye uygun bir şekilde belirlenmesi sonrasında oluşturulan yapısal model AMOS 24 programı aracılığıyla test edilmiş, uyum iyiliği istatistikleri dikkate alınarak modelin geçerliliğine karar verilmiştir. Sonrasında ise değişkenler arası ilişkilerin varlığı ve geçerliliği test edilmiş ve değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler ortaya konmuştur.

4.6.1.1. Yapısal Modelin Belirlenmesi

Araştırmanın yapısal modelinde örgüt kültürü tek dışsal (egzojen) değişken olarak yer almaktadır. Stratejik liderlik ve yenilik yönetimi ise modelin içsel (endojen) değişkenlerini teşkil etmektedir. Stratejik liderlik kuramsal çerçeve doğrultusunda aracı değişken olarak modele eklenmiştir. Literatüre uygun şekilde örgüt kültürü üç alt boyuttan, stratejik liderlik ve yenilik yönetimi dört alt boyuttan oluşmaktadır. Araştırmanın yapısal modeli Şekil 4.5’de verilmektedir.



Şekil 4.5. Araştırmanın Yapısal Modeli

Modelde OK: örgüt kültürünü, BRK: bürokratik kültürü, YNL: yenilikçi kültürü, DST: destekleyici kültürü, YN: yenilik yönetimini, URN: ürün yeniliğini, SRC: Süreç yeniliğini, STR: strateji yeniliğini, PZR: pazar yeniliğini, SL: stratejik liderliği, YNT: yönetsel liderliği, PLT: politik liderliği, DNS: dönüştürücü liderliği ETK: etik liderliği temsil etmektedir.

Şekildeki dikdörtgenler gözlenen değişkenleri, daireler ve elipsler örtük değişkenleri, tek yönlü oklar bir faktörün diğer faktöre etkisini, çift yönlü oklar ise değişkenler arası ilişkileri göstermektedir.

4.6.1.2. Araştırmanın Yapısal Modelinin Analizi

YEM modellerinde yani aracılı yapısal modellerde, aracılık etkisinin istatistiksel olarak kanıtlanmasına yönelik olarak iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar geleneksel yaklaşım olarak da bilinen Baron ve Kenny'nin (1986) nedensellik yaklaşımı ve çağdaş yaklaşımdır (Gürbüz, 20019: 107).

Baron ve Kenny'e (1986: 1177) göre aracılık etkisi için aşağıdaki koşullar sağlanmalıdır:

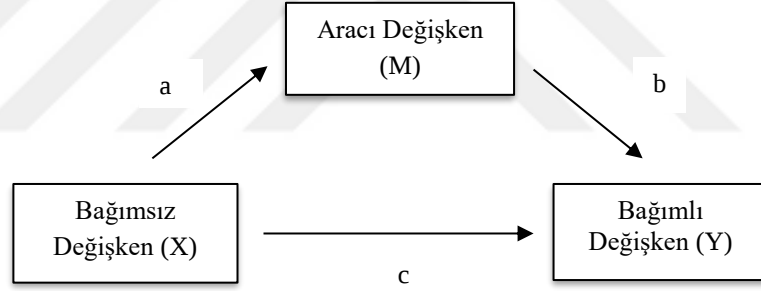
1. Bağımsız değişken (X), aracı değişkeni (M) anlamlı olarak etkilemelidir (a yolu),
2. Bağımsız değişken (X), bağımlı değişkeni (Y) anlamlı olarak etkilemelidir (c yolu),
3. Aracı değişken (M), bağımlı değişkeni (Y) anlamlı olarak etkilemelidir (b yolu).
4. Son olarak bu koşulların tümü tahmin edildiği gibi gerçekleşiyorsa, aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalıdır. Bu durumda kısmi aracılık etkisinden söz edilmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması durumunda ise mükemmel aracılık yani tam aracılık durumu söz konusu olmaktadır (Şekil 4.6.).

Fakat son yıllarda yapılan çalışmalar bu yaklaşıma önemli eleştiriler getirmiştir. Üç farklı hipotezin (a, b ve c yoluna ilişkin hipotezler) desteklenmesi sonucunda aracı etkiye karar verilmesi, birinci koşulun anlamlı olmasa bile dolaylı etki söz konusu olabileceği, tam aracı ve kısmi aracı terimlerinin tartışmalı olması, Sobel testinin katı ve güvenilirliği düşük olması gibi eleştiriler geleneksel yaklaşıma yapılan eleştirilerdendir. Aracılık modellerinin analizine yönelik olarak daha geçerli ve güvenilir sonuçlar için bir diğer analiz yöntemi olan çağdaş yaklaşım ileri sürülmüştür. Çağdaş yaklaşımda, bootstrap testi sonucunda X'in dolaylı etkisinin anlamlı çıkması halinde aracılık modeli doğrulanmış kabul edilmektedir. Ayrıca bootstrap tekniği ile yapılan aracılık etki analizlerinde hipotezlerin kabul edilebilmesi için analiz sonucu elde edilen %95 güven aralığındaki değerlerin sıfırı kapsamaması gerekmektedir (Gürbüz, 2019: 108-109). Çalışmamızda

aracılık rollerinin belirlenmesi için kullanılan bootstrap yöntemi Baron ve Kenny yaklaşımına alternatif bir yöntem olarak ele alınmıştır.

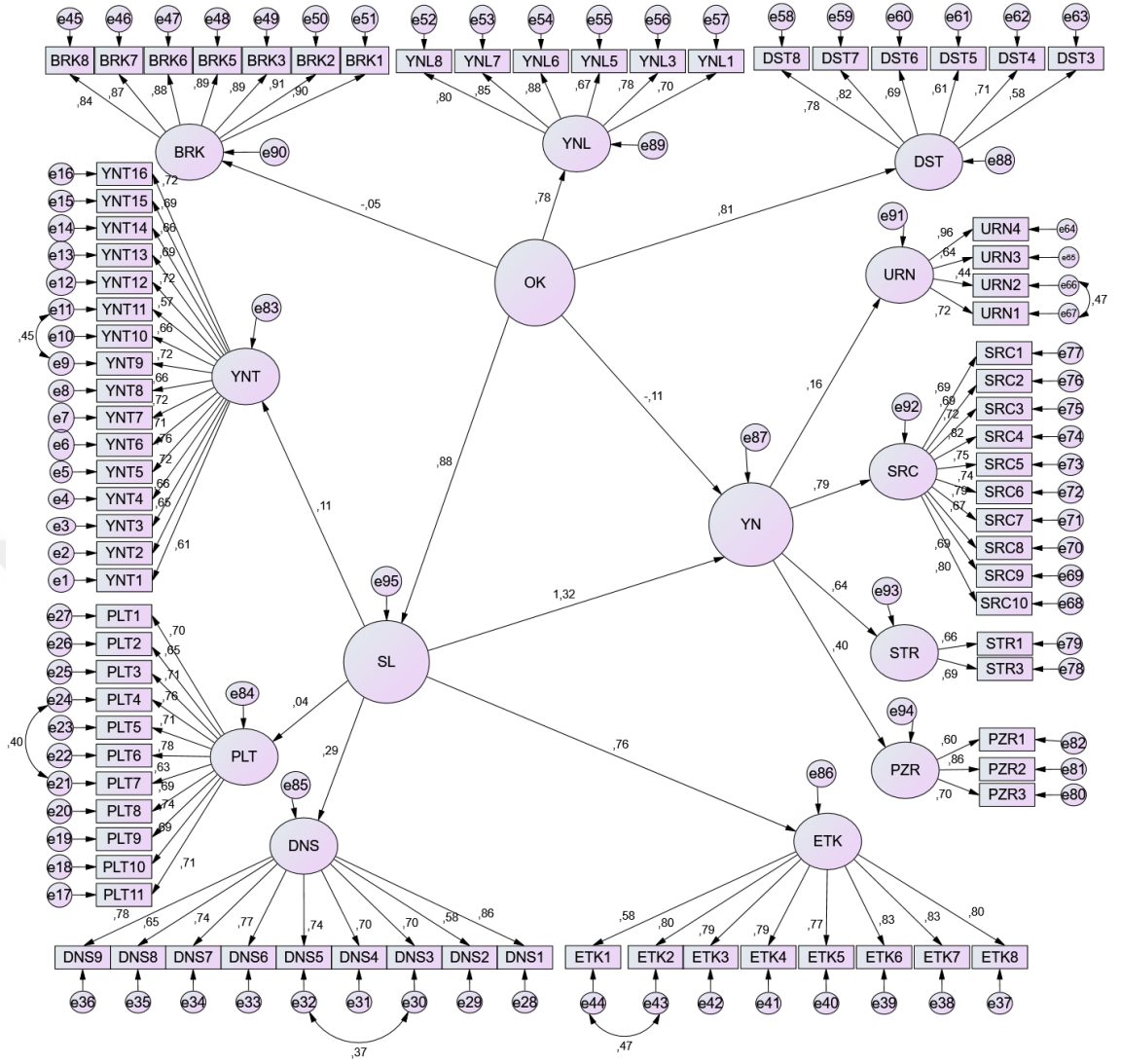
Çalışmamızda değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri belirleyebilmek için öncelikle Baron ve Kenny'in (1986) dört aşamalı yöntemi kullanılarak analiz sonucuna göre kısmi ya da tam aracılık kararı verilmiştir. Daha sonra ise Baron ve Kenny yöntemine yapılan eleştiriler dikkate alınarak, aracı etkiden söz edilebilmesi için dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacıyla bootstrap yönteminden faydalanılmıştır.

DiCiccico ve Efron (1996) aracılık analizlerinde bootstrap yönteminin uygulanışında güvenilir tahminler için en az 2000 tercihen 5000 yeniden örnekleme yeterli olduğu görüşündedir (Gürbüz, 2017: 108). Çalışmamızda aracılık testleri için kullanılan bootstrap yönteminde örneklem 2000 değerinde artırılmış, bootfaktör değeri 1 olarak alınmış ve güven aralıkları %95 seviyesinde tutulmuştur.



Kaynak: Baron ve Kenny, 1986: 1176.

Şekil 4.6. Aracılık Modeli



Şekil 4.7. Araştırmanın Yapısal Modeline İlişkin Değişkenler Arasındaki Regresyon Değerleri

Tablo 4.19. Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri	Uyum
CMIN/DF	1,454	İyi
IFI	,899	Kabul edilebilir
TLI	,895	Kabul edilebilir
CFI	,898	Kabul edilebilir
RMSEA	,040	İyi
SRMR	,043	İyi

Araştırma modelinin uyum indeks değerleri Tablo 4.19'daki gibidir. Tabloya göre elde edilen uyum değerlerinden bazılarının kabul değerleri içerisinde, bazılarının ise

kabul sınırına oldukça yakın olduğu görülmektedir. Bu durum kullanılan her bir uyum indeksinin güçlü ve zayıf yönlerinin bulunduğunu, test edilen modelin doğrulanıp doğrulanmadığına yalnızca tek bir uyum indeksine bakılarak karar verilmesinin ise yanlış olacağını göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016: 337). Tam aracılık etkisinin olduğu modellerde böyle bir durumun varlığı ise oldukça normal bir durumdur.

4.6.1.3. Yapısal Modele İlişkin Değişkenler Arasındaki İlişkilerin ve Aracılık Rollerinin Belirlenmesi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analiz sonucu elde edilen modele ilişkin kestirim değerleri Tablo 4.20’de verilmiştir (Ayrıca bkz. Şekil 4.7). Aracı değişkenle birlikte modeldeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler ise Tablo 4.21’de gösterilmiş ve EK-2, EK-3 ve EK-4’de sunulmuştur.

Yapılan analiz sonucunda aracı değişken olan SL’nin dikkate alınması durumunda, bağımsız değişken olan OK’nın bağımlı değişken olan YN’yi yalnızca (1,155; $p < ,01$) dolaylı olarak etkilediği görülmektedir (Tablo 4.21). Bununla birlikte Tablo 4.20’ye göre bağımsız değişken olan OK’nın aracı değişken olan SL üzerindeki etkisinin (,88; $p < ,001$) önem düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Aracı değişken olan SL’nin bağımlı değişken olan YN üzerindeki etkisinin ise (1,318; $p < ,01$) önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.20. Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

Endojen	Etki	Eksojen	St. β	C.R.	p
SL	←	OK	,88	7,972	***
YN	←	OK	-,113	-,123	,902
YN	←	SL	1,318	1,145	,002**

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ * $p < 0,05$

Tablo 4.21. Yapısal Modele İlişkin Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

Değişkenler	Etkiler	OK	SL	YN
SL	Doğrudan	,876	,000	,000
	Dolaylı	,000	,000	,000
	Toplam	,876	,000	,000
YN	Doğrudan	-,113	1,318	,000
	Dolaylı	1,155	,000	,000
	Toplam	1,042	1,318	,000

Yukarıdaki veriler doğrultusunda araştırmanın hipotezlerinin testine yönelik analiz sonuçları aşağıdaki gibi verilebilir.

H₁: Örgüt kültürü, yenilik yönetimini etkiler.

Yapılan analiz sonucunda bağımsız değişken olan örgüt kültürünün bağımlı değişken olan yenilik yönetimini Tablo 4.21’de yer alan verilere göre (-,113; $p>,05$) doğrudan etkilemediği, fakat (1,155; $p<,01$) önem düzeyinde dolaylı olarak etkilediği görülmektedir. Tablo 4.21’de yer alan verilerden hareketle örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerindeki yol katsayısı değerlerinin %99 önem düzeyinde anlamlı olduğunu ifade edebiliriz. Ayrıca örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisi aracı değişken olan stratejik liderlik olmadan da değerlendirilmiştir. Buna göre örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisi (1,142; $p<,05$) önem düzeyinde anlamlı bulunmuş ayrıca modele ait uyum değerleri EK-11’de sunulmuştur. Bu durum aynı zamanda Baron ve Kenny’nin ilk koşulunun yerine getirildiğinin bir göstergesidir. Böylece H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuçtan hareketle araştırmamıza katılan bankaların kurum kültürlerinin genel olarak bankaların yeni ürün ve hizmet üretimini, mevcut ürün ya da hizmetlerde yapılacak olan radikal değişiklikleri, ürün ve hizmetlerin tanıtımı, ambalajlaması, fiyatlandırması, yeni bilgi akış sistemlerinin kullanılması, yeni pazarlar bulma ve nüfuz etme yönünde yapacakları yenilikleri desteklediğini ifade edebiliriz. Tüm bu sonuçlar ise bankaların tepe yöneticilerinin çağımızın gereği olarak yeniliğe açık, yenilik uğruna hesaplanmış riskler alabilen, yeniliği destekleyen liderlik davranışlarına sahip olduklarının ve dolayısıyla yenilikçi ve yeniliği detekleyici birer örgüt yapısı oluşturduklarının göstergesi sayılabilir.

Böylece analiz sonucumuz Covin ve Slevin (1991), Büschgens vd. (2013), Naronjo-Valencia vd. (2016), Wang, Guidice, Tansky ve Wang (2010), Abdi ve Senin (2014),

Sharifirad ve Ataei (2011), Wan, Ong ve Lee (2000), Szczepańska'nın (2015) örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu tespit ettikleri çalışmalarının sonuçlarıyla örtüşmektedir.

H₁ hipotezine ait alt hipotezlerin test edilmesine ilişkin kestirim sonuçları ise Tablo 4.22'de verilmektedir. Ayrıca H₁ alt hipotezlerine ait model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-5'de sunulmuştur.

Tablo 4.22. H₁ Hipotezine Ait Alt Hipotezlerin Kestirim Sonuçları

	Hipotez	Endojen	Etki	Eksojen	St. β	C.R.	P
H ₁	H _{1a}	URN	←	BRK	,129	2,041	,041*
	H _{1b}	URN	←	YNL	,041	,639	,523
	H _{1c}	URN	←	DST	,146	2,190	,029*
	H _{1d}	SRC	←	BRK	,084	1,599	,110
	H _{1e}	SRC	←	YNL	,274	4,975	***
	H _{1f}	SRC	←	DST	,564	8,592	***
	H _{1g}	STR	←	BRK	,026	,489	,625
	H _{1h}	STR	←	YNL	,922	13,135	***
	H _{1i}	STR	←	DST	-,097	-1,754	,079
	H _{1j}	PZR	←	BRK	,099	1,603	,109
	H _{1k}	PZR	←	YNL	,013	,209	,835
	H _{1l}	PZR	←	DST	,482	6,827	***

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.22'deki veriler doğrultusunda H₁ hipotezinin alt hipotezleri şu şekilde değerlendirilmiştir:

H_{1a}: Bürokratik örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumsuz yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde bürokratik örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerinde, araştırma hipotezinin aksine olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (,129; p<,05). Diğer bir ifade ile araştırmamıza katılan bankalarda algılanan bürokratik örgüt kültürü ürün ve hizmetlerde alınacak yenilik kararlarını ve yapılacak olan yenilik faaliyetlerini olumlu yönde etkilemekte ve desteklemektedir. Dolayısıyla H_{1a} hipotezi desteklenmemiştir.

Görüldüğü gibi burada araştırma hipotezinin tersi bir durum söz konusudur. Şişman'a göre örgüt ve yönetimle ilgili pek çok kuram, teknik ve yöntemin kültürel

farklılıklar dikkate alınmadan bütün toplumlarda uygulanabileceği kabul edilmekte iken bir kültürde etkili olan bir yöntemin diğer kültürlerde aynı etkiyi göstermeyebileceği göz ardı edilmektedir (Şişman, 2014: 47). Bu noktada her toplumun kültürel özelliklerinin aynı olmadığını, dolayısıyla herhangi bir toplum için varılan bir yargının başka bir toplum için geçerli olmamasının normal olduğunu belirtmekte fayda vardır. Her örgüt ait olduğu toplumun kültürel değerlerinden etkilenmekte ve başka ülkelerin benzer sektörlerinde bulunan örgütlerin kültürlerinden farklı özellikler taşımaktadır. Bu bakımdan araştırmamız sonucunda literatür taramasında ulaştığımız “bürokratik kültürün ürün yeniliğini olumsuz etkileyeceği” yargısına varılmamış olması araştırmamızın sonucunun yanlış olduğunu göstermemekte aksine bu noktada konuya farklı bir açıdan bakmamız gerektiğini yani toplumumuzun kendine özgü yönetim kültürü özelliklerine değinmemiz gerektiğini göstermektedir.

Ancak *Türk kültürü* ve *Türk yönetim kültürü* konularının oldukça kapsamlı olduğu için başka bir çalışmanın araştırma konusu olarak incelenebileceğini, bu çalışmanın esas konusunu teşkil etmediğinden kısaca yer vermenin daha uygun olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Türk yönetim kültürünün özelliklerine kısaca bakacak olursak, bu özellikler arasında Köse ve Ünal’a (2000) göre ileri derecede hiyerarşinin olduğu, çok sayıda ara kadronun bulunduğu, astlarda yüksek bağımlılık düzeyinin görüldüğü fakat işte ilerleme düzeyinin ve özgüvenin ise düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar arasında rekabet düşük düzeyde ve risk almaktan kaçınılmaktadır. Ayrıca çıkar esasına dayalı bağlılık söz konusudur (Şişman, 2014: 55). Bürokratik kültürün yaygın bir biçimde egemen olduğu bankaların da kontrol ve güce dayanan, prosedürlerin, kural ve kaidelerin çokça olduğu, işlerin belirli bir sisteme göre yapıldığı, yerleşik bir düzenin hakim olduğu örgütler olmaları dolayısıyla böyle örgütlerin temkinli olmakla birlikte risk alma eğiliminde olmadıkları bilinmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına göre ise bankalarda algılanan bürokratik kültürün yeni ürün veya hizmetin pazara sunulmasını ya da mevcut ürün veya hizmette önemli değişiklikler yapmayı ifade eden ürün yeniliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılması ile bankaların bürokratik kültür özelliklerinin ürün yeniliğini desteklediği kanısına varılabilir. Bu sonuçtan hareketle toplumumuzda bürokratik kültür özelliklerine sahip olmanın ürün yeniliğine engel teşkil etmeyeceğini belirtmek yerinde

olacaktır. Bu yargının genellenebilmesi ise bu alanda yapılacak araştırmaların artırılmasıyla mümkün olabilecektir.

H_{1b}:Yenilikçi örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler: Analiz neticesinde yenilikçi örgüt kültürünün ürün yeniliğı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamış ($p>,05$) ve H_{1b} hipotezi desteklenmemiştir. Yani bankalarda yenilikçiliğı destekleyen anlayışın ürünlerde yapılmak istenen radikal değışiklikleri açıklamakta yetersiz kaldığı ifade edilebilir. Ayrıca araştırmamızın bu sonucunun literatürde Dorson'un (2016) yenilikçi kültürün ürün yeniliğini olumlu yönde etkilediğini belirlediğı çalışmasının sonuçlarıyla örtüşmediğı tespit edilmiştir.

H_{1c}: Destekleyici örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler: Analiz verilerine göre, destekleyici örgüt kültürünün ürün yeniliğı üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir ($,146; p<,05$). Bu sonuçtan hareketle H_{1c} hipotezi desteklenmiştir. Böylece araştırmaya katılan bankalarda algılanan, çalışanların desteklendiğı, cesaretlendirildiğı ve güven ortamının hakim olduğı destekleyici örgüt kültürünün yeni ürün ya da hizmet üretimini, mevcut olan ürün ya da hizmette önemli değışimler yaparak pazara sunmayı destekler nitelikte olduğı sonucu çıkarılabilir.

Türk kültürü yardımlaşmanın, dayanışmanın, ortak hareket etmenin ön planda olduğı kültürler arasında yer almaktadır. Bir alt kültür olan örgüt kültürünün de içinde bulunduğı toplumun kültürel özelliklerden etkilendiğı ve toplumun kültürel özelliklerinin örgüt kültürüne aksettirileceğı gerçeğinden hareketle, bankalar gibi toplumumuzda sayıca çokça bulunan önemli örgütlerin kültürel özellikleri arasında toplumumuzun yardımlaşma, dayanışma, üyelerine destek olma gibi baskın özelliklerinin bulunduğunu ifade edebiliriz. Bu bakımdan araştırmaya katılan bankaların kültürel özelliklerinin ürün yeniliğı kararlarında destekleyici rol alacağını tahmin etmek güç değıldir.

H_{1d}: Bürokratik örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumsuz yönde etkiler. Yapılan analiz neticesinde, bürokratik örgüt kültürünün süreç yeniliğı üzerindeki etkisi anlamlı değıldir ($p>,05$). H_{1d} hipotezi desteklenmemiştir. Böylece bankalarda algılanan hiyerarşik, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlendiğı prosedürel yapının, süreç yeniliğini etkilemediğini söylemek mümkündür.

H_{1e}: Yenilikçi örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler. Analiz sonuçlarına göre, yenilikçi örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı (274; $p < .001$) etkisi görülmüş ve H_{1e} hipotezi desteklenmiştir. Bu durum araştırmaya katılan bankalarda risk almanın, girişimciliğin, çalışanların yaratıcılıklarının desteklendiği ve teşvik edildiği, sonuç odaklı yenilikçi örgüt kültürünün ürün veya hizmetlerin üretim tekniklerinde, üretim için kullanılan araç-gereçlerde, bilgi akış sistemlerinde, ürün veya hizmetin pazara sunulması ve dağıtılmasında yapılacak olan yenilikleri desteklediğinin bir göstergesidir. Dolayısıyla ülkemizin sahip olduğu kültürel değerlerinin çağın gerisinde kalmayan, değişim ve yeniliğe açık bir anlayışı desteklediği ve bu durumun aynı zamanda da bankaların kültürünü etkilediği sonucuna varılabilir.

H_{1f}: Destekleyici örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler: Analiz neticesinde destekleyici örgüt kültürünün süreç yeniliğini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği (564; $p < .001$) belirlenmiş ve H_{1f} hipotezi desteklenmiştir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bankalarda ürün veya hizmetlerde, üretimde kullanılacak teknik ve teçhizat, bilgi sistemlerinde, pazara sunumlarda, dağıtım yöntemlerinde önemli değişiklikler yapılması için toplumsal kültürümüzün örgüt kültürüne yansımalarının bir sonucu olarak çalışanların desteklendiğini, cesaretlendirildiğini, katılımlarının sağlandığını söyleyebiliriz.

H_{1g}: Bürokratik örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumsuz yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde bürokratik kültürün strateji yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır ($p > .05$). Dolayısıyla araştırmanın H_{1g} hipotezi desteklenmemiştir. Yani bir başka deyişle kuralcı, güç odaklı ve hiyerarşik yapı, bankaların yeni pazarlar oluşturarak bu pazarlara girme yönünde yapacakları yeniliği açıklamada yetersizdir.

H_{1h}:Yenilikçi örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesine göre yenilikçi örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı (922; $p < .001$) etkisi tespit edilmiştir. Böylece H_{1h} hipotezi desteklenmiştir. Bu durum da yine ülke olarak gelişmeye, öğrenmeye, bilgiye ve yeniliğe açık ve değişime istekli olduğumuzun bir kanıtı sayılabilir. Dolayısıyla araştırmaya katılan bankalarda yaratıcı fikirlerin desteklenmekte olduğu, çalışanların katılımlarının sağlanmaya çalışıldığı, pazar eğilimlerinin yakından takip edildiği ve sonuçta da bankaların sektörde

boşluklar bularak bu boşluğu doldurması adına yeni pazarlar oluşturmaya yönelik uygulayacağı stratejilerde yapacağı yeniliklerin desteklendiği yönünde yorumlanabilir.

H₁₁: Destekleyici örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz verilerine göre, bankalarda algılanan destekleyici örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir ($p>,05$). Dolayısıyla H₁₁ hipotezi desteklenmemiştir. Yani işgörenlerin cesaretlendirildiği, desteklendiği, güven ortamının oluşturulduğu, işbirliklerinin sağlandığı ortam, stratejilerde yapılacak olan yenilik üzerinde herhangi bir etkide bulunmamaktadır.

H_{1j}: Bürokratik örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumsuz yönde etkiler: Yapılan analizde bürokratik örgüt kültürünün ürünün tasarımı, ambalajı, tanıtımı, fiyatlandırması gibi konularda yapacağı yenilikleri ifade eden pazar yeniliği üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur ($p>,05$) ve böylece H_{1j} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{1k}: Yenilikçi örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde bankalarda algılanan yenilikçi örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerindeki etkisinin anlamsız olduğu tespit edilerek ($p>,05$) H_{1k} hipotezi desteklenmemiştir. Ayrıca bu sonucun Dess, Ireland, Zahra ve Floyd'un (2003) çalışmalarının sonuçlarıyla benzerlik taşımadığı görülmüştür.

H₁₁: Destekleyici örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde destekleyici örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı ($,482$; $p<,001$) etkisi görülmüştür. Bir başka deyişle bankalarda algılanan, çalışanların desteklenerek, cesaretlendirilerek yaratıcılıklarının geliştirildiği, karşılıklı güven ve hoşgörüye dayanan ilişkilerin ön planda olduğu destekleyici örgüt kültürünün, ürünün tasarımında, ambalajlanmasında, ürünün tanıtımında ve fiyatlandırmasında yapılacak olan bir yeniliği desteklediği görülmüş ve böylece H₁₁ hipotezi desteklenmiştir. Bu sonuca göre Türk toplumundaki insanların dost canlısı, yardımsever, adil, sosyal ve birbirlerine güven veren özelliklerinin yani toplumumuzun destekleyici kültür özelliklerinin çalışma hayatını dolayısıyla da yönetim anlayışını olumlu bir biçimde şekillendirdiğini belirtebiliriz.

H₂: Örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır

Tablo 4.20'deki verilere göre örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasında ($,88$; $p<,001$) önem düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca örgüt kültürü ve stratejik liderlik

arasındaki ilişkiye bağımlı değişken olan yenilik yönetimi modelden çıkarılarak da bakılmış ve örgüt kültürünün stratejik liderliği (1,13; $p < .001$) önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Model ve modele ilişkin uyum iyiliği değerleri Ek-10'da sunulmuştur. Bu durum araştırmaya katılan bankalarda genel olarak algılanan örgüt kültürü unsurlarının bankaların stratejik liderlerinin davranışlarını olumlu yönde etkilediği yönünde yorumlanabilir. Buradan hareketle stratejik liderlerin alacakları kararlarda mutlaka örgüt kültürüne uygun kararlar alması gerektiği sonucu çıkarılabilir. Örgüt kültürünün mutlaka alınması gereken kararlara uygun olmadığı hallerde ise örgüt kültüründe yapılması gereken değişimlere yön verilmelidir. Böylece analiz sonucumuzun literatür araştırması sonucunda elde edilen bilgileri doğruladığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle H_2 hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla çalışmamızın sonuçlarının Jung ve Takeuchi (2010), Taormina (2008), Li (2004), Toor ve Ofori (2009), Densten ve Sarros (2012), Pennington, Townsend ve Cummins (2003) ve Jaskyte'in (2004) çalışmalarıyla örtüştüğü belirtilebilir.

H3: Stratejik liderlik, yenilik yönetimini etkiler

Tablo 4.20 ve Tablo 4.21'deki veriler doğrultusunda stratejik liderliğin yenilik yönetimi üzerinde etkisinin (1,318; $p < .01$) önem düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca her iki değişken arasındaki ilişki, bağımsız değişken olan örgüt kültürünün modelden çıkarılmasıyla da incelenmiş ve stratejik liderliğin yenilik yönetimini (.96; $p < .01$) önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Model ve modele ilişkin uyum iyiliği değerleri ise Ek-12'de sunulmuştur. Tüm bu verilere göre araştırmaya katılan bankalardaki stratejik liderlerin davranışlarının yenilik yönetimi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Stratejik liderlerin yenilik yönetiminde alınacak olan kararları olumlu bir şekilde etkilemekte ve belirlemekte olması durumu, literatür araştırması sonucu elde edilen verileri destekleyici nitelikte olduğunun bir göstergesidir. Bu veriler ışığı altında H_3 hipotezi desteklenmiştir. Elde edilen bu sonuca göre bankalardaki stratejik liderlerin çalışanlarını güçlendirdikleri, cesaretlendirdikleri, onların memnuniyetlerini, motivasyonlarını sağladıkları, vizyon edinmeleri ve yeniliği gerçekleştirmeleri yönünde inanç aşıladıkları yönünde yorumlanabilir. Bu durum ise stratejik liderlerinin bankaların yenilik hedeflerine ulaşmaları için çaba sarfettiklerinin bir göstergesi sayılabilir.

Çalışmamızın stratejik liderlik ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlarının literatür araştırmalarını destekler nitelikte olmasıyla birlikte Maziti, Chinyamurindi ve Marange (2018), Elenkov, Judge ve Wright (2005), Kesting vd. (2015), Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh ve Samo (2017), Aslan, Diken ve Şendoğdu (2011), Overstreet, Hanna ve Byrd (2013), Samuel, Siagian ve Octavia (2017), Bossink'in (2007) ampirik araştırmalarının sonuçlarıyla benzerlik taşıdığı tespit edilmiştir.

H₃ hipotezinin alt hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan analiz neticesinde modele ait kestirim sonuçları Tablo 4.23'de verilmektedir. Ayrıca H₃ alt hipotezlerine yönelik oluşturulan model, modele ilişkin uyum değerleri ve standardize edilmiş faktör yükleri EK-6'da sunulmuştur.

Tablo 4.23. H₃ Hipotezine Ait Alt Hipotezlerin Kestirim Sonuçları

Hipotez	Endojen	Etki	Eksojen	St. β	C.R.	p
H _{3a}	URN	←	DNS	-,020	-,316	,752
H _{3b}	URN	←	PLT	,058	,921	,357
H _{3c}	URN	←	YNT	-,046	-,734	,463
H _{3d}	URN	←	ETK	,212	3,239	,001
H _{3e}	SRC	←	DNS	,075	1,744	,081
H _{3f}	SRC	←	PLT	-,050	-1,161	,246
H _{3g}	SRC	←	YNT	-,024	-,554	,579
H _{3h}	SRC	←	ETK	,807	12,574	***
H _{3i}	STR	←	DNS	,340	4,191	***
H _{3j}	STR	←	PLT	,088	1,187	,235
H _{3k}	STR	←	YNT	,169	2,231	,026
H _{3l}	STR	←	ETK	,336	4,147	***
H _{3m}	PZR	←	DNS	,051	,766	,443
H _{3n}	PZR	←	PLT	-,048	-,730	,466
H _{3o}	PZR	←	YNT	,015	,231	,817
H _{3p}	PZR	←	ETK	,340	4,982	***

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.23'deki verilerden hareketle H₃ hipotezine bağlı alt hipotezler aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

H_{3a}: Dönüşümsel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde dönüşümsel liderliğin ürün yeniliği üzerinde etkisi anlamlı olmadığı için (p>,05) H_{3a} hipotezi desteklenmemiştir. Yani başka bir deyişle bankalardaki stratejik

liderlerin çalışanları destekleyici, motive edici, güçlendirici uygulamaları ürünlerinde yapacakları köklü değişiklikleri etkileyecek düzeyde değildir.

H_{3b}: Politik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analize göre politik liderliğin ürün yeniliği üzerinde etkisi anlamlı görülmemiş ($p>,05$) ve böylece H_{3b} hipotezi desteklenmemiştir. Bu hipotezimizde ise bankaların stratejik liderlerinin politik davranışlarının ürün yeniliği üzerinde herhangi olumlu ya da olumsuz bir etkide bulunmadığı sonucu çıkarılabilir.

H_{3c}: Yönetmel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler: Analiz sonucuna göre yönetmel liderliğin ürün yeniliği üzerinde etkisi anlamlı değildir ($p>,05$). Bunun için H_{3c} hipotezi de desteklenmemiştir. Bu sonuca göre ise stratejik liderlerin var olan düzeni korumayı amaçlayan, eğitim ve öğrenmeye önem veren, gözlemci ve yenilikçi davranışları ürün yeniliği üzerinde etkisiz kalmaktadır.

H_{3d}: Etik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde etik liderliğin ürün yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilerek ($,212$; $p<,01$) H_{3d} hipotezi desteklenmiştir. Bir başka ifade ile araştırmamıza katılan bankaların stratejik liderlerinin özgürlük, adalet, tarafsızlık, kurallara ve kanunlara uygun olarak işleri yürütme ve çalışanları yönlendirme gibi etik kurallara uygun davranışları ürün ya da hizmette yapılacak olan yeniliği destekleyici niteliktedir. Bu durum bankaların örgüt çıkarlarını düşünürken aynı zamanda da kişisel hakları gözeterek, herkesin hakkını koruyarak yeni bir ürün veya hizmet üretme, mevcut olanlarda ise önemli değişiklikler yapma eğiliminde olduğu yönünde yorumlanabilir.

Analiz sonucu toplumsal değerler açısından değerlendirildiğinde ise, Türk toplumunun genel olarak örf ve adetlerine, geleneklerine ve göreneklerine, devletine bağlı olan, ayrıca aile kavramının, merhamet duygusunun, başkalarına saygının, özel hayatın, dini değerlerin önemli olduğu dolayısıyla etik ve ahlaki değerlere önem veren bir toplum olduğunu söyleyebiliriz. Böylelikle araştırmaya katılan bankaların taşıdığı etik değerlerin toplumun değer yargılarını yansıttığını ve dolayısıyla bu durumun alacağı ürün yeniliği kararlarında etkili olduğu yorumu yapılabilir.

H_{3e}: Dönüşümsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde dönüşümsel liderliğin süreç yeniliği üzerinde etkisi anlamlı bulunmadığı için ($p>,05$), H_{3e} hipotezi desteklenmemiştir. Böylece banka üst düzey yöneticilerinin, iş göreni güçlendirme, bilgiyi toplama-paylaşma, güven verme, çalışanı gelişimi için

destekleme yönündeki uygulamalarının ürünün üretim şekli, pazara sunumu, dağıtım şekli gibi konulardaki yenilikleri etkilemediğini söyleyebiliriz.

H_{3f}: Politik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde politik liderliğin süreç yeniliği üzerinde etkisi anlamlı olmadığından ($p>,05$), H_{3f} hipotezi desteklenmemiştir. Başka bir deyişle stratejik liderlerin başkalarını çeken ve onlara rahatlık hissi veren davranışları, sosyal kurnazlıklarını farklı durumsal taleplere göre kullanmaları, başkalarının tepkilerini kontrol etme ve etkileme davranışları, süreç yeniliği faaliyetleri üzerinde olumlu ya da olumsuz sayılacak herhangi bir etki oluşturmamaktadır.

H_{3g}: Yönetsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde yönetsel liderliğin de süreç yeniliği üzerinde etkisi anlamsız olduğu için ($p>,05$) H_{3g} hipotezi desteklenmemiştir. Başka bir ifade ile bankaların stratejik görevlerde bulunan liderlerinin yönetsel liderlik davranışları süreç yeniliğini etkilememektedir.

H_{3h}: Etik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz sonucuna göre etik liderliğin süreç yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilerek ($,807$; $p<,001$) H_{3h} hipotezi desteklenmiştir. Yani milli kültürümüzün etik ve ahlaki özelliklerinin bankaların stratejik liderlerinin davranışlarına yansımalarının bir sonucu olarak, liderlerin başkalarının hakkına saygı duyma, herkesin hakkını koruma ve herkese eşit ve adil davranma, gücü kötüye kullanmama gibi etik kurallara uygun davranışları, ürün veya hizmetin üretim şeklinde, pazara sunulması ve dağıtılmasında yapılacak olan yenilikleri olumlu yönde etkilediği belirtilebilir.

H_{3i}: Dönüşümsel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde dönüşümsel liderliğin strateji yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi belirlenmiş ($,340$; $p<,001$) ve H_{3i} hipotezi desteklenmiştir. Bir diğer ifade ile araştırmaya katılan bankaların stratejik liderlerinin, iş göreni güçlendirme, bilgiyi toplama ve bunu gerekli kişilerle paylaşma, güven verme, çalışanı kişisel gelişimi için destekleme yönündeki davranışları, bankaların sektörde boşluklar bulması ve bunu fırsat bilerek bu boşluğu doldurmaya yönelik yeni pazarlar oluşturmak için yapacağı yenilikleri gerçekleştirmelerinde destekleyici özellik taşımaktadır.

Kültürümüzün bir diğer özelliği de insanların gerektiğinde başkaları için kendi isteklerinden vazgeçebilmeleri, birbirlerine karşı dostane tavırları, yardımsever ve anlayışlı olmaları, insanlarımızın genel olarak cesur, atılgan insanlardan oluşmalarıdır.

Bunların etkisi olarak yöneticilerin de iş hayatında çalışanlara karşı babacan, güven verici, destekleyici davranışlarla yol gösterdiğini, onlara cesaret verdiklerini söyleyebilir ve bu sayede örgüt stratejilerinde alınacak olan yenilik kararlarını desteklediklerini ifade edebiliriz.

H_{3j}: Politik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde politik liderliğin strateji yeniliği üzerinde etkisi anlamsızdır. Başka bir ifadeyle stratejik düzeydeki liderlerin politik davranışları strateji yeniliğini etkilememektedir ($p>,05$). Dolayısıyla H_{3j} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3k}: Yönetmel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz sonucuna göre yönetmel liderliğin strateji yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi bulunmuş ($,169; p<,05$) H_{3k} hipotezi desteklenmiştir. Yani bu sonuçtan hareketle bankaların stratejik liderlerinin istikrar ve düzeni kapsayan, var olan düzenin korunmasını sağlayan aynı zamanda yenilikçi, gözlemci ve üretici liderlik davranışları sergiledikleri ve bu davranışların strateji yeniliği faaliyetlerini desteklediği sonucunu çıkarabiliriz.

H_{3l}: Etik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde etik liderliğin strateji yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilerek ($,336; p<,001$) H_{3l} hipotezi kabul edilmiştir. Buradan hareketle bankalardaki yöneticilerin başkalarının tarafsız olma, herkese eşit ve adil davranma, önceden belirlenen standart ve normlara göre işgöreni yönlendirme, gücü kötüye kullanmama gibi davranışlar gösterdikleri ve bu davranışların ise bankaların yeni pazarlar bularak oraya nüfuz etme yönünde yapacağı yenilik faaliyetlerini güçlendirdiği sonucuna ulaşabiliriz. Dolayısıyla bu sonuçtan hareketle, bankaların stratejik anlamda rolleri olan liderlerinin milli kültürün etik değerlerinden kopmayarak stratejik yeniliğin peşinde olduklarını ifade etmek mümkündür.

H_{3m}: Dönüşümsel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde dönüşümsel liderliğin pazar yeniliği üzerinde etkisi anlamsız bulunduğu için yani stratejik liderlerin çalışanlara cesaret verme, onları güçlendirme, girişimciliklerini destekleme, bilgiyi toplama ve yayma, güven aşılama gibi liderlik davranışları, ürünün ambalaj, tasarım, tutundurma, fiyatlandırmada yapılacak bir yeniliği açıklamada yetersiz kaldığından ($p>,05$), H_{3m} hipotezi desteklenmemiştir.

H_{3n}: Politik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz sonucunda politik liderliğin pazar yeniliği üzerinde etkisi anlamlı değildir ($p>,05$) ve H_{3n} hipotezi desteklenmemiştir. Bankalardaki politik liderlik uygulamalarının pazar yeniliğini etkileyecek düzeyde olmadığı söylenebilir.

H_{3o}: Yönetmel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesine göre yönetmel liderliğin pazar yeniliği üzerinde etkisi anlamlı bulunmadığı için ($p>,05$), H_{3o} hipotezi desteklenmemiştir. Başka bir ifade ile stratejik liderlerin istikrarın, düzenin korunmasına yönelik, yenilikçi ve gözlemci liderlik davranışları pazar yeniliği faaliyetlerini olumlu ya da olumsuz etkilememektedir.

H_{3p}: Etik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler: Yapılan analiz neticesinde etik liderliğin pazar yeniliği üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi tespit edilerek ($,340; p<,001$), H_{3p} hipotezi desteklenmiştir. Bu durumda da kültürümüzün etik ve ahlaki yönünün banka liderlerinin davranışlarını biçimlendirdiğini tahmin edebiliriz. Araştırmaya katılan bankaların stratejik liderlerinin etik kurallara uygun davranışlarının, ürünün ambalajında, tasarımda, reklam ya da fiyatlandırmasında yapılacak olan herhangi bir yeniliği olumlu yönde etkilediği yönünde yorumlanabilir.

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan doğrudan ilişkileri incelendikten sonra dolaylı ilişkilerin incelenmesi için yapılan analizler aşağıda verilmiştir:

Yapısal modele ilişkin aracılık rollerinin açıklanabilmesi amacıyla ilk olarak bootstrap çıktısında yer alan standardize edilmiş dolaylı etkilere ilişkin matris değerlendirilmiş PZR değişkeni dışındaki tüm değişkenlere ilişkin dolaylı etkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir (Bkz. EK-7).

Ayrıca dolaylı ve doğrudan etkilere ilişkin güven aralıkları alt ve üst sınırlarının bulunduğu tablolar incelenmiş, sıfır değerinin olduğu herhangi bir aralığın olmadığı görülmüş ve bu etkilerin %95 anlamlılık düzeyinde sıfıra eşit olmayacağına karar verilmiştir (EK-8 ve EK-9).

Değişkenler arasındaki dolaylı ilişkileri belirleyebilmek amacıyla Baron ve Kenny'in (1986) dört adımlı yaklaşımı ve Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Baron ve Kenny'in (1986) yaklaşımı doğrultusunda aracılık testi için ilk adımda araştırma modelindeki bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) aracı değişkeni (stratejik liderlik) anlamlı bir şekilde etkilemeyip etkilemesi durumuna bakılmış ve anlamlı bir şekilde

etkilediği belirlenmiştir (EK-10). İkinci adımda araştırma modelindeki bağımsız değişkeninin (örgüt kültürü) aracı değişken (stratejik liderlik) olmadan bağımlı değişken (yenilik yönetimi) üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla stratejik liderlik yapısal modelden çıkarılarak model tekrar test edilmiştir. Sonuçta örgüt kültürünün yenilik yönetimini anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (EK-11). Üçüncü adımda ise aracı değişkenin (stratejik liderlik) araştırma modelinde yer alan bağımlı değişkeni (yenilik yönetimi) anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (EK-12).

Dördüncü ve son adımda aracı değişkenin (stratejik liderlik) modele dahil edilmesi durumunda bağımsız değişkenin (örgüt kültürü) bağımlı değişken (yenilik yönetimi) üzerindeki etkisinin anlamını kaybedip kaybetmediği (tam aracılık) ya da etkisinin azalıp azalmadığı (kısmi aracılık) incelenmiştir. Tablo 4.24'deki veriler doğrultusunda örgüt kültürü bir bütün olarak yenilik yönetimini (1,142; $p<0,05$) doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilemekte iken, stratejik liderliğin modele dahil edilmesi durumunda örgüt kültürünün, bir bütün olarak yenilik yönetimi üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı ($p>0,05$) belirlenmiştir. Dolayısıyla Baron ve Kenny'nin tüm şartlarının sağlandığı görülmektedir. Bu durumda Baron ve Kenyy yaklaşımına göre stratejik liderliğin tam aracı rolünden bahsedilebilir. Ancak söz konusu aracılık rolünün anlamlı olup olmadığı bootstrap yöntemiyle belirlenmiş ve sonuçlar Tablo 4.24'de gösterilmiştir.

Örgüt kültürünün yenilik yönetiminin alt boyutları üzerine doğrudan ve dolaylı etkisini tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonuçlarına göre ise, örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerindeki doğrudan etkisi (,085; $p>0,05$) anlamsız bulunmuş, analize ilişkin model ve uyum indeksleri EK-13'de sunulmuştur. Ancak Gürbüz'e (2019: 109) göre bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olmaması aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Bununla birlikte Tablo 4.24'de görüldüğü gibi örgüt kültürünün süreç yeniliğini (,747; $p<0,01$), strateji yeniliğini (,809; $p<0,01$) ve pazar yeniliğini (,417; $p<0,01$) doğrudan ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiş, analizlere ilişkin oluşturan modeller ve uyum iyiliği değerleri sırasıyla EK-14, EK-15 ve EK-16'da sunulmuştur.

Tablo 4.24'e bakıldığında stratejik liderliğin modele dahil edilmesi durumunda örgüt kültürünün yenilik yönetiminin tüm boyutları üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı ($p>0,05$) görülmektedir. Dolayısıyla yapılan analizler neticesinde stratejik liderliğin tam aracılık rolü tespit edilmiş, aracılık rolünün anlamlı olup olmadığı ise bootstrap tekniğiyle

belirlenmiştir. Analizlere ilişkin oluşturan modeller ve uyum iyiliği değerleri EK-17, EK-18, EK-19 ve EK-20’de sunulmuştur.

Tablo 4.24. Yapısal Modele İlişkin Aracılık Etkisi Sonuçları

Hipotez No	Değişkenler Arası İlişkiler	Baron& Kenny Yaklaşımı		Hipotez	Bootstrap Yöntemi		
		Aracısız Doğrudan etki	Aracılı Dolaylı etki		Doğrudan etki	Dolaylı etki	Hipotez
H ₄	OK→SL→YN	1,142 p<0,05	-,113 p>0,05	Tam Aracı	-,113 p>0,05	1,155 **p<0,01	Desteklendi Tam aracı
H _{4a}	OK→SL→URN	,085 p>0,05	,558 p>0,05	Tam Aracı	-,129 p>0,05	,266 **p<0,01	Desteklendi Tam aracı
H _{4b}	OK→SL→SRC	,747 **p<0,01	,066 p>0,05	Tam Aracı	-,146 p>0,05	,816 **p<0,01	Desteklendi Tam Aracı
H _{4c}	OK→SL→STR	,809 **p<0,01	,725 p>0,05	Tam Aracı	1,199 **p<0,01	-,271 *p<0,05	Desteklendi Kısmi Aracı
H _{4d}	OK→SL→PZR	,417 **p<0,01	,299 p>0,05	Tam Aracı	,169 p>0,05	,184 p>0,05	Desteklenmedi

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.24’de aynı zamanda Baron ve Kenny yöntemiyle yapılan analiz sonuçları ile bootstrap yöntemiyle yapılan analiz sonuçları karşılaştırılmıştır. Tablodan da anlaşılacağı gibi Baron ve Kenny yöntemiyle yapılan analiz sonuçları bootstrap yöntemiyle yapılan analiz sonuçlarıyla tam anlamıyla benzerlik taşımamaktadır. Daha önceki bölümlerde, son yıllarda yapılan çalışmaların Baron ve Kenny yöntemine yönelik olarak önemli eleştiriler getirdiğini ve aracılık modellerinin analizine yönelik daha geçerli ve güvenilir sonuçlar için çağdaş yaklaşımın ileri sürüldüğünü dile getirmiştik. Bu yüzden çalışmamızda hipotezlerimiz değerlendirilirken çağdaş yaklaşım olan Bootstrap yöntemi sonuçları dikkate alınmıştır. Bootstrap yöntemiyle alt hipotezlerin analizine yönelik olarak oluşturulan model ve modelin uyum iyiliği değerleri EK-21’de, modeli oluşturan değişkenlere ilişkin standardize edilmiş doğrudan, dolaylı ve toplam etkilere ilişkin faktör yükleri ise EK-22, EK-23 ve EK-24’de sunulmuştur. (Bir bütün olarak yenilik yönetimi değişkenine ilişkin standardize toplam, doğrudan ve dolaylı etkilere yönelik faktör yükleri için ayrıca bkz. EK-2, EK-3 ve EK-4).

Bootstrap yöntemi sonucu elde edilen bulgular doğrultusunda aracılık etkisine yönelik araştırma hipotezleri şu şekilde değerlendirilmiştir:

H₄: Örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir.

Tablo 4.24’de görüldüğü gibi örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerinde doğrudan etkisi anlamsız ($-0,113$; $p>0,05$) iken, örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine dolaylı etkisinin ise anlamlı ($1,155$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Yani örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerindeki anlamsız etkisi stratejik liderliğin modele dahil edilmesiyle anlamlı hale geldiği için stratejik liderliğin tam aracılık rolü belirlenmiştir. Stratejik liderliğin tam aracılık rolünün $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olması dolayısıyla H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmaya katılan bankalarda algılanan örgüt kültürünün, stratejik liderlerin olumlu davranışları aracılığı ile yenilik faaliyetleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunun bir göstergesi olan bu durum, bankalardaki stratejik liderlerin yeniliği destekleyen olumlu liderlik davranışları gösterdikleri, bu davranışlarıyla örgüt kültürünü biçimlendirici rol üstlendikleri ve çalışanları yenilik yapmaları yönünde destekledikleri yönünde yorumlanabilir. Stratejik liderlerin davranışları, alışkanlıkları, tutumları, inanışları, yeniliğe bakış açıları vb. zamanla örgüt kültürünü şekillendirebilmektedir. Bu noktada stratejik liderlerin olumlu yenilikçi davranışlarının örgüt kültürü ile birlikte yeniliği oldukça üst düzeyde etkileyeceğinin önemi ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin, yenilik kararlarında başarıya ulaşmak için kültürleriyle uyumlu olacak şekilde stratejik liderlerinin yeniliği destekleyici, teşvik edici ve yönlendirici davranışlarının varlığına ve bu davranışların daha da güçlenmesine azami düzeyde dikkat etmeleri gerekmektedir. Elde edilen bu sonuç literatür araştırması sonucunda ulaşılan Ceausu vd. (2017), Dewar ve Dutton (1986), Bantel ve Jackson (1989), Elenkov, vd. (2005), Michaelis, vd. (2009), Sternberg vd. (2004), Bessant ve Tidd (2018), Wallach (1983), Mintzberg (1973), Maier (2013), Daft (2001), Yukl (1999), Peters ve Waterman (1982), Van de Ven (1986), Lin ve McDonough III (2011: 500), Damanpour ve Schneider (2006), Szczepańska (2015) Afsaneh (1993), Kotter (1998), Schein (1984), Sarros vd. (2008), Cho, Halford, Hsu ve Ng (2015), Abdi ve Senin’in (2014) çalışmalarında edinilen teorik bilgileri destekler nitelik taşımaktadır.

H_{4a} : Örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir.

Tablo 4.24’de görüldüğü gibi örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerinde doğrudan etkisi anlamsız ($-0,129$; $p>0,05$) iken, örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerine dolaylı etkisinin ise anlamlı ($0,266$; $p<0,01$) olduğu görülmektedir. Burada da örgüt kültürünün

ürün yeniliği üzerindeki anlamsız etkisi aracı değişken ile anlamlı hale geldiği için stratejik liderliğin tam aracılık rolü belirlenmiştir. Stratejik liderliğin tam aracılık rolünün $p < 0,01$ düzeyinde anlamlı olması sonucu H_{4a} hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmamıza katılan bankalardaki stratejik liderlik uygulamalarının örgüt kültürünün ürün veya hizmette yapılacak olan köklü bir değişiklik üzerindeki etkisinde, örgüt kültürünü biçimlendirici rol alması, stratejik liderlerin davranışlarının ürün yeniliği üzerinde önemli bir belirleyici olduğunun göstergesidir. Bu da bankaların stratejik liderlerinin ürün yeniliğini destekleyici yönde yenilikçi davranışlar sergilediği yönünde yorumlanabilir.

H_{4b} : Örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir.

Tablo 4.24'e göre örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerinde doğrudan etkisi anlamsız ($-,146$; $p > 0,05$) iken, örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerine dolaylı etkisinin ise anlamlı ($,816$; $p < 0,01$) olduğu tespit edilmiştir. Burada da yine örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerindeki anlamsız etkisi aracı değişken ile anlamlı hale gelmiş ve dolayısıyla stratejik liderliğin tam aracılık rolü belirlenmiştir. Yani stratejik liderliğin tam aracılık rolünün $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır. Dolayısıyla H_{4b} hipotezi desteklenmiştir.

Stratejik liderlik davranışları bu ilişkide de tam bir kaldıraç görevi üstlenmektedir. Stratejik liderlik davranışlarının devreye girmesiyle, örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerindeki etkisi anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla araştırmamıza katılan bankalardaki algılanan örgüt kültürünün stratejik liderlerin davranışlarıyla birlikte yapılacak olan süreç yeniliğini olumlu bir şekilde etkileyeceği sonucuna ulaşılabilir. Bu ise stratejik liderlerin bankaların rakipleriyle baş edebilmesi için veya rekabeti başlatması için üretim şekillerinin, üretim tekniklerinin ve yazılımlarının, ürün ve hizmetlerin pazara sunulması ve dağıtılması yöntemlerinin gerekli zamanlarda yenilenmesi gerektiğinin bilincinde olduklarının bir işareti olabilir.

H_{4c} : Örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir.

Tablo 4.24'de örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine doğrudan etkisinin anlamlı ($1,199$; $p < 0,01$) olduğu görülmektedir. Örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine dolaylı etkisinin ise anlamlı ($-,271$; $p < 0,05$) olduğu belirlenmiştir. Burada ise örgüt kültürünün

strateji yeniliği üzerindeki anlamlı etkisi aracı değişken ile hala anlamlılığını sürdürmektedir. Bu sonuçtan hareketle stratejik liderliğin kısmi aracılık rolü belirlenmiştir. Yani stratejik liderliğin kısmi aracılık rolünün $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H_{4c} hipotezi kısmen desteklenmektedir.

Bu durum bankalarda algılanan örgüt kültürünün strateji yeniliği açısından önemli bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Yani örgüt kültürü bankaların sektörde boşluklar bularak bunu fırsata çevirmesi ve bu yönde yeni pazarlar oluşturma yönünde yapacağı yenilikleri önemli düzeyde etkilemektedir. Ayrıca stratejik liderlerin yeniliği destekleyici uygulamalarının da strateji yeniliğinin güçlü bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir.

H_{4d} : Örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir.

Tablo 4.24'deki verilere göre örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerine doğrudan etkisinin anlamsızdır ($t=1,169$; $p > 0,05$). Örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerine dolaylı etkisinin ise yine anlamsız ($t=1,184$; $p > 0,05$) olduğu görülmektedir. Burada örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerindeki anlamsız etkisi aracı değişken ile anlamsızlığını devam ettirmektedir. Dolayısıyla bu ilişkide stratejik liderliğin aracılık rolünden söz edilememiş ve H_{4d} hipotezi desteklenmemiştir. Bu verilere göre bankalarda algılanan örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını, genel olarak stratejik liderlerin dönüşümsel, yönetsel, politik ve etik davranışlarının da bu ilişkide örgüt kültürünü biçimlendirici etkiye sahip olmadığını söyleyebiliriz.

Araştırma modeline ilişkin gerçekleştirilen hipotez testleri neticesinde elde edilen sonuçlar Tablo 4.25'de özetlenmektedir.

Tablo 4.25. Hipotez Testleri

Hipotez		Sonuç
H₁: Örgüt kültürü, yenilik yönetimini etkiler	p<,05	Desteklendi
H _{1a} : Bürokratik örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumsuz yönde etkiler	p<,05	Desteklenmedi
H _{1b} : Yenilikçi örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{1c} : Destekleyici örgüt kültürü, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,05	Desteklendi
H _{1d} : Bürokratik örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumsuz yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{1e} : Yenilikçi örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H _{1f} : Destekleyici örgüt kültürü, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H _{1g} : Bürokratik örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumsuz yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{1h} : Yenilikçi örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H _{1i} : Destekleyici örgüt kültürü, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{1j} : Bürokratik örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumsuz yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{1k} : Yenilikçi örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{1l} : Destekleyici örgüt kültürü, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H₂: Örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır	p<,001	Desteklendi
H₃: Stratejik liderlik, yenilik yönetimini etkiler	p<,01	Desteklendi
H _{3a} : Dönüşümsel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3b} : Politik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3c} : Yönetmel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3d} : Etik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,01	Desteklendi
H _{3e} : Dönüşümsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3f} : Politik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3g} : Yönetmel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3h} : Etik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H _{3i} : Dönüşümsel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H _{3j} : Politik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3k} : Yönetmel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,05	Desteklendi
H _{3l} : Etik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H _{3m} : Dönüşümsel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3n} : Politik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3o} : Yönetmel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler	p>,05	Desteklenmedi
H _{3p} : Etik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler	p<,001	Desteklendi
H₄: Örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir	p<,01	Desteklendi (Tam aracılık)
H _{4a} : Örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir	p<,01	Desteklendi (Tam aracılık)
H _{4b} : Örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir	p<,01	Desteklendi (Tam aracılık)
H _{4c} : Örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir	p<,05	Desteklendi (Kısmi aracılık)
H _{4d} : Örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderlik aracı rol üstlenmektedir	p>,05	Desteklenmedi

4.7. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Tez çalışmasının son bölümünde cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve yöneticilik pozisyonu kapsamında demografik farklılıkların örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığı analiz edilmiştir. Bunun için veriler normal dağılım özelliği gösterdiğinden iki farklı grup altında toplanan demografik değişkenler için bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla grup altında toplanan demografik değişkenler için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

4.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet değişkeninin örgüt kültürü, yenilik yönetimi, stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız t testinin sonuçları Tablo 4.26'da gösterilmiştir. Cinsiyet değişkeninin yöneticilerin bürokratik kültür ($p<,001$), yenilikçi kültür ($p<,001$) ve örgüt kültürü ($p<,05$) açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Buna göre kadın stratejik liderlerin erkek liderlere göre genel anlamda örgüt kültürü ve bürokratik kültür algıları, erkek stratejik liderlerin ise kadın liderlere göre yenilikçi kültür algıları daha yüksektir. Bu sonuçtan hareketle araştırmamıza katılan bankaların erkek stratejik liderlerinin kadın stratejik liderlere göre risk almaya daha eğilimli, girişimci, yaratıcı ve çalışanlarını bu doğrultuda teşvik eden liderler olduklarını kısaca daha yenilikçi bakış açısına sahip olduklarını söyleyebiliriz. Genel olarak erkeklerin günlük hayatta da daha enerjik, daha güçlü, riskli işlerle uğraşmayı daha çok seven insanlar olduklarını görmekteyiz. Dolayısıyla iş hayatında da erkek liderlerin risk almaya eğilimli olmaları, değişimden yana ve girişimci olmaları oldukça beklenen bir sonuçtur. Kadınlar ise günlük hayatlarında gereğinden fazla sorumluluk üstlenmelerinin bir sonucu olarak durağanlıktan, sakinlikten daha çok hoşlanma eğilimindedirler. Ayrıca çalışan kadınlar için hayatlarını kurallara göre yürütmek onlar için neredeyse bir zorunluluk halini almıştır. Günlük yaşamda ev işleri, eş ve çocuklara karşı duyulan sorumluluklar, duygularını daha yoğun yaşama gibi nedenler kadınlar üzerinde yıpratıcı etki yaratabilmektedir. Bu nedenlerle günlük yaşamlarında zaten yoğunluk yaşayan kadınların

iş hayatında sakinliği, düzenliliği, kuralları tercih etmelerinin ve dolayısıyla değişimden kaynaklanan riski almak yerine yerleşik, sağlam düzenden yana olmalarının oldukça normal olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 4.26. Cinsiyet Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Bürokratik Kültür	kadın	37	4,100	,532	43,688	,000***
	erkek	244	3,607	,967		
Yenilikçi Kültür	kadın	37	3,608	1,093	15,846	,000***
	erkek	244	3,891	,704		
Destekleyici Kültür	kadın	37	3,540	,934	1,968	,162
	erkek	244	3,547	,727		
Örgüt Kültürü	kadın	37	3,768	,659	4,878	,028*
	erkek	244	3,678	,500		
Ürün Yeniliği	kadın	37	3,641	,636	,756	,385
	erkek	244	3,454	,547		
Süreç Yeniliği	kadın	37	4,145	,668	,152	,697
	erkek	244	4,051	,624		
Strateji Yeniliği	kadın	37	3,585	,625	1,593	,208
	erkek	244	3,613	,526		
Pazar Yeniliği	kadın	37	3,657	,529	,497	,481
	erkek	244	3,650	,544		
Yenilik Yönetimi	kadın	37	3,887	,480	1,297	,256
	erkek	244	3,806	,423		
Yönetimsel Liderlik	kadın	37	4,005	,474	,081	,776
	erkek	244	4,021	,469		
Politik Liderlik	kadın	37	3,884	,504	1,165	,281
	erkek	244	3,775	,431		
Dönüşümsel Liderlik	kadın	37	3,621	,387	2,676	,103
	erkek	244	3,574	,520		
Etik Liderlik	kadın	37	4,091	,638	,476	,491
	erkek	244	3,872	,599		
Stratejik Liderlik	kadın	37	3,912	,283	,015	,904
	erkek	244	3,841	,285		

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

4.7.2. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Medeni durum değişkeninin örgüt kültürü, yenilik yönetimi, stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen bağımsız t testinin sonuçları Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4.27'deki analiz sonuçlarına göre yöneticilerin medeni durumlarının hiçbir araştırma değişkenin ortalamasında $p<,05$ önem düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.27. Medeni Durum Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Medeni Durum	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Bürokratik Kültür	bekar	236	3,67	,934	,057	,812
	evli	45	3,67	,955		
Yenilikçi Kültür	bekar	236	3,85	,749	,836	,361
	evli	45	3,84	,881		
Destekleyici Kültür	bekar	236	3,52	,764	1,289	,257
	evli	45	3,66	,709		
Örgüt Kültürü	bekar	236	3,68	,521	,001	,970
	evli	45	3,72	,541		
Ürün Yeniliği	bekar	236	3,50	,566	,037	,847
	evli	45	3,33	,522		
Süreç Yeniliği	bekar	236	4,06	,618	1,500	,222
	evli	45	4,04	,693		
Strateji Yeniliği	bekar	236	3,60	,537	,002	,969
	evli	45	3,65	,552		
Pazar Yeniliği	bekar	236	3,65	,551	,015	,904
	evli	45	3,61	,486		
Yenilik Yönetimi	bekar	236	3,82	,432	,000	,996
	evli	45	3,78	,426		
Yönetmelik Liderlik	bekar	236	3,99	,456	2,816	,094
	evli	45	4,12	,524		
Politik Liderlik	bekar	236	3,77	,429	1,305	,254
	evli	45	3,86	,503		
Dönüşümsel Liderlik	bekar	236	3,58	,514	,049	,826
	evli	45	3,53	,454		
Etik Liderlik	bekar	236	3,88	,609	,021	,886
	evli	45	3,99	,599		
Stratejik Liderlik	bekar	236	3,83	,281	,119	,730
	evli	45	3,91	,304		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ * $p<0,05$

4.7.3. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Yaş değişkeninin örgüt kültürü, yenilik yönetimi, stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Tablo 4.28’de yaş değişkeninin örgüt kültürü faktörü açısından yenilikçi kültür ($p<,001$) ve destekleyici kültür ($p<,01$) değişkenleri açısından anlamlı bir fark yarattığı görülmektedir.

Tablo 4.28. Yaş Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Bürokratik Kültür	30 ve altı	6	4,30	,167	2,116	,098
	31-40	98	3,75	,857		
	41-50	159	3,63	,986		
	51 ve üzeri	18	3,33	,933		
Yenilikçi Kültür	30 ve altı	6	3,55	1,025	6,133	,000***
	31-40	98	3,61	,901		
	41-50	159	4,01	,621		
	51 ve üzeri	18	3,83	,792		
Destekleyici Kültür	30 ve altı	6	2,63	1,082	4,131	,007**
	31-40	98	3,52	,827		
	41-50	159	3,62	,700		
	51 ve üzeri	18	3,31	,446		
Örgüt Kültürü	30 ve altı	6	3,54	,693	2,103	,100
	31-40	98	3,63	,555		
	41-50	159	3,75	,497		
	51 ve üzeri	18	3,48	,457		

*** $p<,001$ ** $p<,01$ * $p<,05$

Yaş değişkeni açısından yenilikçi kültür ve destekleyici kültür değişkenlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.29. Yenilikçi Kültür ve Destekleyici Kültür Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	Ort. Arası Fark			
	(I)	(J)	(I-J)	Anlamlılık (p)
Yenilikçi Kültür	31-40	41-50	-,041	,000***
	30 ve altı	31-40	-,884	,005**
Destekleyici Kültür		41-50	-,982	,002**
	31-40	30 ve altı	,884	,005**
	41-50	30 ve altı	,982	,002**

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.29 incelendiğinde yenilikçi kültür değişkenine ilişkin farklılığın 31 ile 40 yaş aralığında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Yaşları 31-40 arasında değişen yöneticilerin ($X= 3,61; \pm,901$), 41-50 yaş aralığındaki yöneticilere ($X=4,01; \pm,621$) nazaran daha olumsuz yönlü yenilikçi kültür algıladıkları görülmektedir.

Destekleyici kültür değişkenine ilişkin farklılığın 30 ve altı, 31-40 ve 41-50 yaş arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Yaşları 30 ve altı arasında değişen yöneticilerin ($X=2,63; \pm 1,082$), 31-40 yaş aralığı ($X=3,52; \pm,827$) ve 41-50 ($X=3,62; \pm,700$) yaş aralığındaki yöneticilere nazaran daha olumsuz yönlü bir destekleyici kültür algıladığı görülmektedir.

Yukarıdaki sonuçlardan hareketle araştırmaya katılan bankaların stratejik liderlerinin yaşları ilerledikçe daha girişimci, risk almaya eğilimli, yaratıcı ve sonuç odaklı liderler oldukları görülmektedir. Bunların yanı sıra yaş ilerledikçe stratejik liderlerin daha adil ve cesaretlendirici oldukları, çalışanları ile aralarındaki güvenin ve işbirliğinin arttığı anlaşılmaktadır. Tüm bunlar ise zamanla örgüte olan bağlılığın artmasının ve örgütle bütünleşmenin bir sonucu olarak, değişikliklerin örgütsel başarının elde edilmesinde etkili olacağı konusundaki farkındalığın artmasının bir sonucu olabilir. Ayrıca yaş ilerledikçe mevcut durumdan sıkılıp, rutin durumları değiştirmenin örgüt çalışanlarının enerjisini dolayısıyla motivasyonlarını artıran bir etken olduğuna inanıldığı böylece yenilik yapmanın tercih edildiği ve çalışanların bu yönde desteklenmeleri, yüreklendirilmeleri gerektiğinin farkına varıldığı şeklinde yorumlanabilir.

Yaş değişkeninin yenilik yönetimi ve faktörleri açısından fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan analiz sonucunda ise süreç yeniliği ($p<,05$) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir (Tablo 4.30).

Tablo 4.30. Yaş Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ürün Yeniliği	30 ve altı	6	3,58	,408	1,024	,382
	31-40	98	3,46	,546		
	41-50	159	3,50	,575		
	51 ve üzeri	18	3,27	,561		
Süreç Yeniliği	30 ve altı	6	4,60	,334	3,704	,012*
	31-40	98	4,05	,599		
	41-50	159	4,08	,642		
	51 ve üzeri	18	3,69	,609		
Strateji Yeniliği	30 ve altı	6	3,27	,327	2,382	,070
	31-40	98	3,53	,561		
	41-50	159	3,67	,518		
	51 ve üzeri	18	3,55	,582		
Pazar Yeniliği	30 ve altı	6	3,50	,586	,185	,906
	31-40	98	3,64	,563		
	41-50	159	3,65	,540		
	51 ve üzeri	18	3,68	,434		
Yenilik Yönetimi	30 ve altı	6	4,03	,296	2,537	,057
	31-40	98	3,79	,405		
	41-50	159	3,84	,450		
	51 ve üzeri	18	3,58	,362		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ * $p<0,05$

Yaş değişkeni açısından süreç yeniliği değişkenine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.31. Süreç Yeniliği Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	Ort. Arası Fark			
	(I)	(J)	(I-J)	Anlamlılık (p)
Süreç Yeniliği	30 ve altı	31-40	,542	,039*
		41-50	,510	,049*
		51 ve üstü	,905	,002**
	31-40	30 ve altı	-,542	,039*
		51 ve üstü	,362	,024*
	41-50	30 ve altı	-,510	,049*
		51 ve üstü	,394	,011*
	51 ve üstü	30 ve altı	-,905	,002**
		31-40	-,362	,024*
		41-50	-,394	,011*

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.31'e göre süreç yeniliği değişkenine ilişkin farklılığın 30 ve altı, 31-40, 41-50, 51 ve üstü yaş arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Yaşları 30 ve altı arasında değişen yöneticilerin ($X=4,60$; $\pm,334$), 31-40 yaş aralığı ($X=4,05$; $\pm,599$), 41-50 ($X=4,08$; $\pm,642$) ve 51 ve üstü ($X=3,69$; $\pm,609$) yaş aralığındaki yöneticilere nazaran süreç yeniliği uygulamalarının daha olumlu yönlü olduğu görülmektedir. Yine 31-40 yaş aralığında bulunan yöneticilerin ($X=4,05$; $\pm,599$), 51 ve üstü ($X=3,69$; $\pm,609$) yaş aralığında olan yöneticilere kıyasla süreç yeniliği uygulamalarının daha olumlu olduğu ifade edilebilir. 41-50 yaş aralığında bulunan yöneticilerin ($X=4,08$; $\pm,642$), 51 ve üstü ($X=3,69$; $\pm,609$) yaş aralığındaki yöneticilere nazaran daha olumlu süreç yeniliği uygulamaları gerçekleştirdikleri ifade edilebilir. Görüldüğü gibi yaşları daha genç olan stratejik liderler kendilerine göre yaşları daha ileride olanlara nazaran ürün ve hizmetlerin üretiminde kullanılan tekniklerde, malzeme, araç-gereç ve yazılımlarda, üretim şekillerinde, ürünlerin pazara sunulmasında yapılacak olan yenilikleri daha çok tercih etmektedirler. Bu durum ise genç yaştaki liderlerin daha dinamik ve daha cesur olmalarının örgüt içi fonksiyonlarda verimliliğin artırılması için gösterecekleri enerjiye ve çabaya yansımalarının bir sonucu olabilir. Ayrıca genç çalışanların bireysel başarılarını göstermek ve bunun için kendilerini ispatlamak istemeleri, sonuçta statü anlamında yükselmelerine yol açması gibi sebepler de bu farklılığa yol açabilir.

Yaş değişkeninin stratejik liderlik ve faktörleri açısından fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan analiz sonucunda ise Tablo 4.32'deki verilere yönetsel liderlik ($p<,05$) ve stratejik liderlik ($p<,05$) faktörleri açısından fark yarattığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.32. Yaş Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Yönetmel Liderlik	30 ve altı	6	3,55	,661	2,998	,031*
	31-40	98	3,96	,458		
	41-50	159	4,06	,454		
	51 ve üzeri	18	4,08	,518		
Politik Liderlik	30 ve altı	6	3,57	,313	1,116	,343
	31-40	98	3,77	,395		
	41-50	159	3,81	,468		
	51 ve üzeri	18	3,67	,464		
Dönüşümsel Liderlik	30 ve altı	6	3,11	,662	2,174	,091
	31-40	98	3,54	,465		
	41-50	159	3,61	,522		
	51 ve üzeri	18	3,58	,449		
Etik Liderlik	30 ve altı	6	4,31	,445	2,579	,054
	31-40	98	3,90	,587		
	41-50	159	3,92	,638		
	51 ve üzeri	18	3,59	,325		
Stratejik Liderlik	30 ve altı	6	3,60	,187	2,853	,038*
	31-40	98	3,82	,284		
	41-50	159	3,88	,284		
	51 ve üzeri	18	3,79	,287		

*** $p<0,001$ ** $p<0,01$ * $p<0,05$

Yaş değişkeni açısından yönetsel liderlik ve stratejik liderlik değişkenlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğiinden, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.33. Yönetmel Liderlik ve Stratejik Liderlik Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Yönetmel Liderlik	30 ve altı	31-40	-,414	,035*
		41-50	-,509	,009**
		51 ve üstü	-,531	,016*
	31-40	30 ve altı	,414	,035*
	41-50	30 ve altı	,509	,009**
	51 ve üstü	30 ve altı	,531	,016*
Stratejik Liderlik	30 ve altı	41-50	-,278	,019*

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.33’de görüldüğü gibi, yönetmel liderlik değişkenine ilişkin farklılığın 30 ve altı, 31-40, 41-50, 51 ve üstü yaş arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Yaşları 30 ve altı arasında olan yöneticilerin ($x=3,55$; $\pm,661$), 31-40 yaş aralığı ($x=3,96$; $\pm,458$), 41-50 yaş aralığı ($X=4,06$; $\pm,454$), 51 ve üstü ($X=4,08$; $\pm,518$) yaş aralığında olan yöneticilere göre daha olumsuz yönetmel liderlik davranışı gösterdikleri ifade edilebilir.

Son olarak stratejik liderlik değişkenine ilişkin farklılığın 30 ve altı yaş aralığında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Yaşları 30 ve altı yaş arasında olan yöneticilerin ($X=3,60$; $\pm,187$), 41-50 ($X=3,88$; $\pm,284$) yaş aralığında olan yöneticilere nazaran daha olumsuz yönlü stratejik liderlik davranışı sergiledikleri ifade edilebilir.

Görüldüğü gibi yaş ilerledikçe yönetmel liderlik ve genel olarak stratejik liderlik davranışlarını gösterme eğilimleri artmaktadır. Yönetmel liderler istikrar ve düzene daha çok önem vermekte ve var olan düzenin korunmasını daha fazla amaçlamaktadırlar. Bankacılık iş yükü açısından oldukça yoğun ve karmaşık olan ve insan ilişkilerinin ön planda olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Bu yüzden insanı oldukça yıpratıcı ve yoran bir meslek olduğu aşikardır. Bu durum ise yaş ilerledikçe yöneticilerdeki yıpranma, yorgunluk ve bıkkınlığa sebep olabilmelerinden ötürü risk alma isteğini, yeni girişimlerde bulunma cesaretini azaltabilir dolayısıyla yöneticileri günlük işleri yürütme, kısa vadeli işleri başarmaya yönlendirebileceği yönünde yorumlanabilir. Tüm bunlara ilaveten yaş ilerledikçe tecrübenin artacağı da herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Daha ileri yaştaki stratejik liderlerin edindiği tecrübelerden ötürü genel olarak oluşturulacak stratejilerde daha fazla başarı gösterecekleri dolayısıyla daha genç liderlere nazaran daha fazla stratejik liderlik davranışı göstermeleri de beklenen bir sonuçtur.

4.7.4. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Eğitim değişkeninin örgüt kültürü, yenilik yönetimi, stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibidir:

Tablo 4.34'e göre eğitim değişkeninin örgüt kültürü ve faktörleri açısından fark yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 4.34. Eğitim Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Bürokratik Kültür	Lise	8	2,96	1,105	2,421	,091
	Lisans	223	3,68	,929		
	Lisansüstü	50	3,72	,916		
Yenilikçi Kültür	Lise	8	4,00	,308	1,063	,347
	Lisans	223	3,87	,786		
	Lisansüstü	50	3,71	,742		
Destekleyici Kültür	Lise	8	3,91	,623	1,175	,310
	Lisans	223	3,54	,746		
	Lisansüstü	50	3,47	,812		
Örgüt Kültürü	Lise	8	3,59	,466	,395	,674
	Lisans	223	3,70	,515		
	Lisansüstü	50	3,64	,571		

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Eğitim değişkeninin yenilik yönetimi ve faktörleri açısından fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan analiz neticesinde Tablo 4.35'e göre süreç yeniliği ($p<,01$) ve yenilik yönetimi ($p<,05$) açısından fark yarattığı görülmektedir.

Tablo 4.35. Eğitim Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ürün Yeniliği	Lise	8	3,37	,462	,147	,863
	Lisans	223	3,48	,569		
	Lisansüstü	50	3,49	,550		
Süreç Yeniliği	Lise	8	3,75	,618	4,771	,009**
	Lisans	223	4,12	,594		
	Lisansüstü	50	3,85	,732		
Strateji Yeniliği	Lise	8	3,83	,471	2,698	,069
	Lisans	223	3,63	,528		
	Lisansüstü	50	3,46	,579		
Pazar Yeniliği	Lise	8	3,37	,485	1,247	,289
	Lisans	223	3,65	,507		
	Lisansüstü	50	3,70	,677		
Yenilik Yönetimi	Lise	8	3,63	,342	3,234	,041*
	Lisans	223	3,84	,402		
	Lisansüstü	50	3,70	,537		

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Eğitim değişkeni açısından süreç yeniliği ve yenilik yönetimi değişkenlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.36. Süreç Yeniliği ve Yenilik Yönetimi Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Süreç Yeniliği	Lisans	Lisansüstü	,265	,007**
Yenilik Yönetimi	Lisans	Lisansüstü	,148	,027*

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.36’da verilen çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, süreç yeniliği değişkeninde lisans mezunlarına ait ortalamaların lisansüstü mezunlarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu bakımdan lisans mezunu yöneticilerin ($X = 4,12; \pm 0,594$) lisansüstü mezunu yöneticilere ($x = 3,85; \pm 0,732$) oranla süreç yeniliği uygulamalarının daha olumlu yönlü olduğu söylenebilir.

Genel olarak yenilik yönetimi değişkeninde de lisans mezunlarına ait ortalamanın lisansüstü mezunlarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu bakımdan lisans mezunu yöneticilerin ($X = 3,84; \pm,402$) lisansüstü mezunu yöneticilere ($x = 3,70; \pm,537$) oranla yenilik yönetimi uygulamalarının daha olumlu yönlü olduğu söylenebilir.

Görüldüğü gibi üniversite mezunu olan stratejik liderlerin, süreç yeniliği ve genel olarak yenilik yönetimi uygulamaları yüksek lisans ve doktora mezunu olan liderlere nazaran daha olumlu yöndedir. Bu durum üniversite mezunu yöneticilerin, aynı kurumda kendilerinden daha yüksek eğitim almış yöneticiler önünde kendilerini ispat etmek, onlardan daha başarılı olma yönünde kişisel egolarını tatmin etmek isteyebilecekleri, ayrıca kendilerini gerçekleştirme isteğinin de bu farklılığa yol açmış olabileceği yönünde yorumlanabilir.

Eğitim değişkeninin stratejik liderlik ve faktörleri açısından fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan analizde ise Tablo 4.37’de görüldüğü gibi etik liderlik ($p < ,05$) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür.

Tablo 4.37. Eğitim Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Eğitim	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Yönetmelik Liderlik	Lise	8	4,30	,462	2,735	,067
	Lisans	223	4,03	,470		
	Lisansüstü	50	3,91	,449		
Politik Liderlik	Lise	8	3,64	,219	,427	,653
	Lisans	223	3,79	,444		
	Lisansüstü	50	3,79	,459		
Dönüşümsel Liderlik	Lise	8	3,69	,676	,209	,811
	Lisans	223	3,57	,487		
	Lisansüstü	50	3,57	,559		
Etik Liderlik	Lise	8	3,82	,793	3,727	,025*
	Lisans	223	3,95	,557		
	Lisansüstü	50	3,69	,749		
Stratejik Liderlik	Lise	8	3,92	,257	2,326	,100
	Lisans	223	3,86	,277		
	Lisansüstü	50	3,77	,318		

*** $p < ,001$ ** $p < ,01$ * $p < ,05$

Eğitim değişkeni açısından etik liderlik değişkenine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.38. Etik Liderlik Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Etik Liderlik	Lisans	Lisansüstü	,255	,007**

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Etik liderlik değişkeninde de yine lisans mezunlarına ait ortalamaların lisansüstü mezunlarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı görülmektedir. Bu bakımdan lisans mezunu yöneticilerin ($X = 3,95, \pm,557$) lisansüstü mezunu yöneticilere ($x = 3,69; \pm,749$) oranla etik liderlik davranışlarının daha olumlu yönlü olduğu söylenebilir. Buna göre araştırmamıza katılan üniversite mezunu stratejik liderlerin yüksek lisans ve doktora mezunu olanlara göre özgürlük, adalet, tarafsızlık, kurallara ve kanunlara uygun olarak işleri yürütme ve çalışanları yönlendirme gibi etik kurallara uygun davranışları daha fazla gösterdikleri sonucu çıkarılabilir.

4.7.5. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi, Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Kıdem değişkeninin örgüt kültürü, yenilik yönetimi, stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizinin sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 4.39'a göre kıdem değişkeninin yenilikçi kültür ve örgüt kültürü ($p < ,01$) değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 4.39. Kıdem Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Bürokratik Kültür	1-10 yıl	19	3,82	,855	1,483	,219
	11-20 yıl	135	3,65	,962		
	21-30 yıl	121	3,69	,914		
	31-40 yıl	6	2,92	,897		
Yenilikçi Kültür	1-10 yıl	19	3,66	,814	5,805	,001**
	11-20 yıl	135	3,71	,868		
	21-30 yıl	121	4,06	,580		
	31-40 yıl	6	3,41	,743		
Destekleyici Kültür	1-10 yıl	19	3,43	,782	,966	,409
	11-20 yıl	135	3,52	,858		
	21-30 yıl	121	3,61	,633		
	31-40 yıl	6	3,16	,333		
Örgüt Kültürü	1-10 yıl	19	3,65	,574	4,122	,007**
	11-20 yıl	135	3,63	,578		
	21-30 yıl	121	3,78	,424		
	31-40 yıl	6	3,15	,456		

Kıdem değişkeni açısından yenilikçi kültür ve örgüt kültürü değişkenlerine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.40. Yenilikçi Kültür ve Örgüt Kültürü Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Yenilikçi Kültür	1-10 yıl	21-30 yıl	-,396	,033*
	11-20 yıl	21-30 yıl	-,351	,000***
	21-30 yıl	31-40 yıl	,646	,040*
Örgüt Kültürü	1-10 yıl	31-40 yıl	,495	,041*
	11-20 yıl	21-30 yıl	-,153	,018*
		31-40 yıl	,474	,028*
	21-30 yıl	31-40 yıl	,628	,004**

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.40'da sunulan çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, yenilikçi kültür değişkenine ilişkin farklılığın kıdemi 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Kıdemi 1-10 yıl olan yöneticilerin (X= 3,66;

$\pm,814$), 21-30 yıl olan yöneticilere ($X=4,06$; $\pm,580$), oranla yenilikçi kültürü daha olumsuz algıladıkları belirtilebilir. Kıdemi 11-20 yıl arasında olan yöneticilerin ($X=3,71$; $\pm,868$), 21-30 yıl arasında olan yöneticilere ($X=4,06$; $\pm,580$) göre yenilikçi kültürü daha olumsuz algıladıkları ifade edilebilir. Aynı zamanda kıdemi 21-30 yıl arasında olan yöneticilerin ($X=4,06$; $\pm,580$), 31-40 yıl arasında kıdeme sahip yöneticilere ($X= 3,41$; $\pm,743$) nazaran daha olumlu yenilik kültürü algısına sahip olduğu da görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle araştırmamıza katılan bankalardaki stratejik liderlerin örgütte bulundukları süre dikkate alındığında, çalıştığı bankaya 21-30 yıl arasında hizmet veren yöneticilerin kendilerinden daha az hizmet eden yöneticilere göre ve kendilerinden daha fazla kıdeme sahip olan 31-40 yıl arasında hizmet veren yöneticilere göre daha girişimci ve hırslı oldukları, risk almaya daha yatkın ve çalışanlarını bu yönde teşvik eden yöneticiler oldukları anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürü değişkenine ilişkin farklılığın 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Kıdemi 1-10 yıl arasında değişen yöneticilerin ($X= 3,65$; $\pm,574$), 31-40 yıl arasında olan yöneticilere ($x=3,15$; $\pm,456$) nazaran daha olumlu örgüt kültürü algısına sahip olduğu ifade edilebilir. Kıdemi 11-20 yıl arasında değişen yöneticilerin ($X=3,63$; $\pm,578$), 21-30 yıl arasında değişen yöneticilere ($X=3,78$; $\pm,424$) nazaran daha olumsuz ve 31-40 yıl arasında değişen yöneticilere ($X=3,15$; $\pm,456$) nazaran ise daha olumlu örgüt kültürü algısına sahip olduğu ifade edilebilir. Son olarak kıdemi 21-30 yıl arasında değişen yöneticiler ($X=3,78$; $\pm,424$), kıdemi 31-40 yıl arasında değişen yöneticilere nazaran ($X=3,15$; $\pm,456$) örgüt kültürünü daha olumlu yönlü algılamaktadırlar. Bu verilerden hareketle 31-40 yıl arası kıdeme sahip stratejik liderlerin en az örgüt kültürü algısına sahip oldukları sonucu çıkarılabilir.

Kıdem değişkeninin yenilik yönetimi ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan analizde ise Tablo 4.41’de görüldüğü gibi strateji yeniliği ($p<,05$) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir.

Tablo 4.41. Kıdem Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ürün Yeniliği	1-10 yıl	19	3,55	,453	,257	,856
	11-20 yıl	135	3,47	,584		
	21-30 yıl	121	3,48	,558		
	31-40 yıl	6	3,33	,516		
Süreç Yeniliği	1-10 yıl	19	4,01	,681	1,392	,246
	11-20 yıl	135	4,06	,682		
	21-30 yıl	121	4,09	,553		
	31-40 yıl	6	3,56	,631		
Strateji Yeniliği	1-10 yıl	19	3,33	,555	2,862	,037*
	11-20 yıl	135	3,58	,572		
	21-30 yıl	121	3,68	,484		
	31-40 yıl	6	3,44	,544		
Pazar Yeniliği	1-10 yıl	19	3,47	,601	,830	,479
	11-20 yıl	135	3,65	,564		
	21-30 yıl	121	3,67	,515		
	31-40 yıl	6	3,55	,172		
Yenilik Yönetimi	1-10 yıl	19	3,73	,409	1,527	,208
	11-20 yıl	135	3,81	,488		
	21-30 yıl	121	3,84	,363		
	31-40 yıl	6	3,50	,282		

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Kıdem değişkeni açısından strateji yeniliği değişkenine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.42. Strateji Yeniliği Değişkenine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Strateji Yeniliği	1-10 yıl	21-30 yıl	-,355	,007*

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.42'ye göre strateji yeniliği değişkeninde kıdemi 1-10 yıl arası değişen yöneticilerde (X=3,33; $\pm$,555), 21-30 yıl arası değişen yöneticilere (X=3,68; $\pm$,484)

oranla strateji yeniliği uygulamaları daha olumsuz yönlüdür. Bu sonuçtan hareketle stratejik liderlerin kıdemlerinde artış oldukça tecrübelerinin sonucu olarak yeni pazarlar bulma ve o pazarlara nüfuz etme yolunu daha çok tercih ettikleri ifade edilebilir. Ayrıca zaman geçtikçe çalışanların örgütleriyle özdeşleşme düzeyleri ve örgüte olan bağlılıkları artabilmektedir. Sonuçta da kişi kendini örgüt için faydalı işler yapmaya adayabilmektedir. Bu sebepler de stratejik liderlerin kıdemlerinde artış oldukça strateji yeniliğindeki algıda artışa sebep olabilir.

Kıdem değişkeninin stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir yaratıp yaratmadığını tespit etmek için yapılan analize göre Tablo 4.43’de görüldüğü gibi yönetsel liderlik ($p<,05$) değişkeni açısından anlamlı bir farklılık yarattığı tespit dılmıştır.

Tablo 4.43. Kıdem Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Yönetmel Liderlik	1-10 yıl	19	3,79	,537	3,326	,020*
	11-20 yıl	135	4,02	,468		
	21-30 yıl	121	4,02	,452		
	31-40 yıl	6	4,46	,281		
Politik Liderlik	1-10 yıl	19	3,75	,494	,960	,412
	11-20 yıl	135	3,75	,406		
	21-30 yıl	121	3,83	,477		
	31-40 yıl	6	3,65	,239		
Dönüşümsel Liderlik	1-10 yıl	19	3,43	,489	1,223	,302
	11-20 yıl	135	3,54	,497		
	21-30 yıl	121	3,63	,518		
	31-40 yıl	6	3,57	,381		
Etik Liderlik	1-10 yıl	19	3,82	,634	,831	,478
	11-20 yıl	135	3,93	,641		
	21-30 yıl	121	3,89	,576		
	31-40 yıl	6	3,56	,303		
Stratejik Liderlik	1-10 yıl	19	3,72	,305	1,832	,142
	11-20 yıl	135	3,84	,289		
	21-30 yıl	121	3,87	,280		
	31-40 yıl	6	3,91	,163		

*** $p<,001$ ** $p<,01$ * $p<,05$

Kıdem değişkeni açısından yönetsel liderlik değişkenine ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiği için, değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.44. Yönetsel Liderlik Değişkenlerine İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Yönetsel Liderlik	1-10 yıl	21-30 yıl	-,230	,045*
		31-40 yıl	-,669	,002**
	11-20 yıl	31-40 yıl	-,447	,021*
	21-30 yıl	31-40 yıl	-,439	,024*

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Tablo 4.44'deki verilere göre yönetsel liderlik değişkeninde meydana gelen farklılık ise 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Kıdemi 1-10 yıl arasında değişen yöneticilerin ($X=3,79; \pm,537$), 21-30 yıl arasında değişen yöneticilere ($X=4,02; \pm,452$) ve 31-40 yıl arasında değişen yöneticilere ($X=4,46; \pm,281$) göre daha olumsuz yönetsel liderlik davranışları gösterdikleri belirtilebilir. 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerin ($X=4,02; \pm,468$), 31-40 yıl arası olan yöneticilere ($X=4,46; \pm,281$) göre daha olumsuz yönetsel liderlik davranışları sergiledikleri ifade edilebilir. 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerin ise ($X=4,02; \pm,452$), 31-40 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilere ($X=4,46; \pm,281$) nazaran daha olumsuz yönetsel liderlik davranışlarına sahip oldukları belirtilebilir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan bankaların stratejik liderlerinin kıdemlerinde artış oldukça yönetsel liderlik davranışlarının arttığı görülmektedir. Dolayısıyla örgütte geçen süre arttıkça tecrübenin ve örgüte olan bağlılığın artması ile yöneticilerin, örgüt içindeki düzenin ve istikrarın korunmasına, bilgi ve eğitime, ileri teknolojiye sahip olma gibi faktörlere verdikleri önemin artacağı yönünde yorumlanabilir.

4.7.6. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü, Yenilik Yönetimi Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Yöneticilik düzeyi değişkeninin örgüt kültürü ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Yapılan analiz sonucu Tablo 4.45’de görüldüğü gibi yöneticilik düzeyi değişkenin yöneticilerin bürokratik kültür ($p<,05$) ve destekleyici kültür ($p<,001$) değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığını göstermektedir.

Tablo 4.45. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Örgüt Kültürü ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Bürokratik Kültür	2.Müdür	26	3,70	1,011	3,23	,013*
	Şb Müdür Yardımcısı	25	4,18	,465		
	Şb Müdürü	212	3,62	,948		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,85	,838		
	Bölge Müdürü	8	3,00	1,049		
Yenilikçi Kültür	2.Müdür	26	3,85	,818	,283	,889
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,72	,714		
	Şb Müdürü	212	3,87	,764		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,83	,842		
	Bölge Müdürü	8	3,72	,991		
Destekleyici Kültür	2.Müdür	26	3,86	,621	5,592	,000***
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,02	1,095		
	Şb Müdürü	212	3,54	,694		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,71	,671		
	Bölge Müdürü	8	4,08	,723		
Örgüt Kültürü	2.Müdür	26	3,80	,531	,552	,698
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,67	,549		
	Şb Müdürü	212	3,67	,517		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,80	,571		
	Bölge Müdürü	8	3,57	,590		

*** $p<,001$ ** $p<,01$ * $p<,05$

Yöneticilik düzeyi değişkeni açısından yöneticilerin bürokratik kültür ve destekleyici kültüre ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden, bu

değişkenleri oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD testinden yararlanılmıştır.

Tablo 4.46'da gösterilen çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre; bürokratik kültür değişkeninde şube müdür yardımcısı düzeyinde bulunan yöneticiler şube müdürü ve bölge müdürü düzeyinde çalışan grubunun ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmıştır. Buna göre şube müdür yardımcıları ($X=4,18; \pm,465$), şube müdürlerinden ($X=3,62; \pm,948$) ve bölge müdürlerinden ($X=3,00; \pm 1,049$) daha fazla bürokratik kültür algılamaktadırlar. Dolayısıyla kıdem arttıkça yöneticilerin bürokratik kültür algılarının azalmakta olduğu sonucu çıkarılabilir. Bu durum zamanla kural ve kanunların getirdiği sıkıcı, baskı durumunun insanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturması ve insanların da bu etkilerden kurtulmak istemelerinden kaynaklanabilir. Ayrıca kıdem arttıkça yöneticilerin örgütle özleşmeleri, örgütü benimsemeleri, örgüte duyulan güven, bağlılık ve aldıkları sorumluluk düzeylerinin artması beklenmektedir. Bunun bir sonucu olarak örgüt yararına işler çıkarmanın farkındalığının artması yöneticilerin sahip olduğu yaratıcılık ve yenilik bilincinin artmasına sebep olabilmekte ve böylece yöneticilerde esneklik, özgürlük, yaratıcılık konuları önem kazanabilmektedir.

Destekleyici kültür değişkeni açısından ise 2. müdürler, şube müdür yardımcılarının ve şube müdürlerinden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmaktadırlar. Buna göre 2. müdürler ($X=3,86; \pm,621$), şube müdür yardımcıları ($X=3,02; \pm 1,095$) ve şube müdürlerinden ($X=3,54; \pm,694$) daha fazla destekleyici kültür algılamaktadırlar. Benzer şekilde şube müdür yardımcıları, şube müdürlerinden, bölge müdür yardımcılarının ve bölge müdürlerinden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaşmaktadırlar. Buna göre şube müdür yardımcıları ($X=3,02; \pm 1,095$), şube müdürlerinden ($X=3,54; \pm,694$), bölge müdür yardımcılarının ($X=3,71; \pm,671$) ve bölge müdürlerinden ($X=4,08; \pm,723$) daha az destekleyici kültür algılamaktadırlar. Şube müdürleri ($X=3,54; \pm,694$) ise bölge müdürlerine ($X=4,08; \pm,723$) oranla daha az destekleyici kültür algılamaktadırlar. Dolayısıyla araştırmaya katılan bankaların 2. Müdür ve bölge müdürlerinin diğer statülerdeki yöneticilere nazaran tüm çalışanların adil, dost canlısı, sosyal oldukları, çalışanların desteklendiği, cesaretlendirildiği ve güven ortamının egemen olduğu destekleyici kültür algılarının daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

Tablo 4.46. Yöneticilerin Yöneticilik Düzeyi Durumlarına Göre Bürokratik Kültür ve Destekleyici Kültür Algısına Ait Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

Post HOC (LSD Testi)				
Karşılaştırma	(I)	(J)	Ort. Arası Fark (I-J)	Anlamlılık (p)
Bürokratik Kültür	Şube Müdür Yardımcısı	Şube Müdür	,558	,005**
		Bölge Müdürü	1,182	,002**
	2. Müdür	Şube Müdür Yardımcısı	,838	,000***
		Şube Müdürü	,324	,034*
Destekleyici Kültür	Şube Müdür Yardımcısı	Şube Müdürü	-,514	,001**
		Bölge Müdür Yardımcısı	-,690	,012*
		Bölge Müdürü	-1,056	,000***
	Şube Müdürü	Bölge Müdürü	-,542	,041*

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Yöneticilik düzeyi değişkeninin yenilik yönetimi ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.47’de gösterilmiştir. Buna göre yöneticilik düzeyi değişkeninin yenilik yönetimi ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 4.47. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Yenilik Yönetimi ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Ürün Yeniliği	2.Müdür	26	3,66	,710	1,768	,135
	Şb Müdür yardımcısı	25	3,27	,572		
	Şb Müdürü	212	3,48	,542		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,60	,459		
	Bölge Müdürü	8	3,37	,500		
Süreç Yeniliği	2.Müdür	26	4,26	,613	2,719	,300
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,76	,718		
	Şb Müdürü	212	4,07	,607		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,86	,758		
	Bölge Müdürü	8	4,31	,543		
Strateji Yeniliği	2.Müdür	26	3,58	,655	,610	,656
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,57	,379		
	Şb Müdürü	212	3,62	,538		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,63	,428		
	Bölge Müdürü	8	3,33	,734		
Pazar Yeniliği	2.Müdür	26	3,64	,480	1,091	,361
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,46	,569		
	Şb Müdürü	212	3,66	,544		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,76	,445		
	Bölge Müdürü	8	3,83	,642		
Yenilik Yönetimi	2.Müdür	26	3,95	,444	2,510	,052
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,59	,440		
	Şb Müdürü	212	3,82	,421		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,76	,460		
	Bölge Müdürü	8	3,90	,426		

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

Yöneticilik düzeyi değişkeninin stratejik liderlik ve faktörleri açısından herhangi bir fark yaratıp yaratmadığını ortaya koyabilmek için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.48’de gösterilmiştir. Tablo 4.48’de yöneticilik düzeyi değişkeninin stratejik liderlik ve faktörleri açısından anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Tablo 4.48. Yöneticilik Düzeyi Değişkeni Açısından Stratejik Liderlik ve Faktörlerine İlişkin Bulgular

Değişken	Yöneticilik Düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	Önem Düzeyi
Yönetimsel Liderlik	2.Müdür	26	3,90	,539	,437	,782
	Şb Müdür Yardımcısı	25	4,03	,494		
	Şb Müdürü	212	4,03	,466		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	4,00	,264		
	Bölge Müdürü	8	3,96	,488		
Politik Liderlik	2.Müdür	26	3,79	,524	1,755	,138
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,97	,557		
	Şb Müdürü	212	3,78	,421		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,60	,291		
	Bölge Müdürü	8	3,68	,340		
Dönüşümsel Liderlik	2.Müdür	26	3,53	,406	1,127	,344
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,43	,602		
	Şb Müdürü	212	3,60	,493		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,41	,622		
	Bölge Müdürü	8	3,68	,592		
Etik Liderlik	2.Müdür	26	4,09	,529	2,430	,058
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,71	,646		
	Şb Müdürü	212	3,91	,609		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,50	,424		
	Bölge Müdürü	8	3,92	,657		
Stratejik Liderlik	2.Müdür	26	3,83	,307	,903	,463
	Şb Müdür Yardımcısı	25	3,83	,367		
	Şb Müdürü	212	3,86	,273		
	Bölge Müdür Yardımcısı	10	3,69	,177		
	Bölge Müdürü	8	3,82	,369		

***p<0,001 **p<0,01 *p<0,05

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolünü belirleyebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla kapsamlı bir literatür araştırması yapılmış, çalışmanın ilk bölümünde örgüt kültürü ile ilgili gerekli tanımlamalar ve bilgiler verilerek kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise yenilik yönetimi konusu ile ilgili gerekli literatür araştırması yapılarak bu araştırma ışığı altında yenilik yönetimi ile ilgili gerekli tanımlamalara ve bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise stratejik liderlik konusuna yönelik olarak yapılan literatür araştırması neticesinde kavram ile ilgili gereken tanımlamalara ve bilgilere değinilerek çalışmanın kavramsal çerçevesi tamamlanmıştır.

Çalışmanın en son bölümünde ise Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren beş ayrı kamu ve özel bankanın bölge müdürlükleri ve şubelerinde yöneticilik görevini ifa eden 281 kişinin katılımıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Anketlerden elde edilen veriler değerlendirilmeye alınmış ve sonuçlar yorumlanmıştır.

Örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik konuları ile ilgili gerçekleştirilen literatür taraması neticesinde değişkenlere yönelik kavramsal sonuçlar kısaca şu şekilde özetlenmiştir:

Ekonomik karlılığı ve büyümeyi artan oranlarda sürdürmenin temel yollarından birisi, gelişen ve rakip sayısının hızla arttığı, küreselleşmenin hakim olduğu ticari ortamda, rakiplerine oranla oldukça farklı olmayı başarabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilmektir. Rekabet koşullarının git gide zorlaştığı günümüzde, rakiplerden farklı olabilmek, bu farklılığı gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında herkese kabul ettirebilmek, bunu sürekli hale getirmek ve sonuçta da nihai amaç olan karlılığı ve büyümeyi sağlamak, değişmeye ve yenilenmeye karar vermiş işletmelerin amaçları arasında olmalıdır. Değişimin en gerekli durumlardan biri olduğu günümüzde ise örgütlerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri adına değişime karar vermeleri, değişime yön verebilmeleri yani değişimi yönetebilmeleri güçlü aynı zamanda esnek bir örgüt kültürüne ve aynı zamanda değişime yön verebilecek mantıklı düşünebilen yetenekli, eğitilmiş, zeki, yöneticilik vasıflarına sahip, değişimin her geçen gün hızla arttığı günümüz koşullarında stratejik düşünebilen liderlere sahip olmalarından geçmektedir.

Bu bağlamda işletmeler için rekabet düzeyi yüksek yenilikler üretebilmenin yolu öncelikle yaratıcılığı destekleyen yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olmayı gerektirmektedir. İşletmelerin sahip olması gereken bu kültür, içinde bulundukları toplumun yenilikçilik düzeyi ile yakından ilgilidir. Çünkü istihdam edilen çalışanların ne derece yaratıcı ve yenilikçi olduğu, işletmelerin yenilikçi kültürlerine doğrudan etki edecektir. Bu nedenle bir taraftan yaratıcı ve yenilikçi bir toplumun yaratılması diğer taraftan da yenilikçi işletme kültürlerinin tesis edilmesi, birbirleriyle organize olarak gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler olarak görülmelidir (Uzkurt, 2010: 43). Nitekim yeniliğe açık bir toplum, yenilik yönünde yapılan faaliyetleri destekleyici yönde işletmeleri harekete geçirecektir. Benzer biçimde toplumun yenilik adına yapılan faaliyetlere olumsuz bakış açıları ise, işletmeleri dar bir çerçevede faaliyet göstermeye mecbur kılacaktır. Bu durum örgüt bazında incelendiğinde de benzer sonuçlar göstermektedir. Şöyle ki çalışanların yenilikçi düşünce yapısına sahip olmaları yöneticilerin yenilik kararlarında işlerini kolaylaştırıcı bir unsur olmakla birlikte, yeniliğe geniş bir açıdan bakan işgörenlerin bu doğrultuda yönlendirilmeleri de, yeniliğe kapalı çalışanlara göre, işletme yöneticileri adına oldukça kolay olmaktadır.

Yapılan literatür araştırmaları ışığında, her kararda olduğu gibi yenilik kararlarının da örgütün kültüründen etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla işletmelerin yenilik yapmaya karar vermelerinde, çalışanları bu doğrultuda yönlendirmelerinde ve bu kararlarını uygulamaya geçirmelerinde örgüt kültürünün oldukça önemli bir faktör olduğu açıktır. Örgüt kültürünün yeniliği destekleyici rolü, çalışanların kararlara katılımını desteklemesi, yüreklendirmesi, esnek oluşu, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını yükseltmek için ödül sistemlerine, gerekli teknolojiye ve bilgi sistemlerine sahip oluşu oldukça önem arz etmektedir.

Her işletmenin kültürü birbirinden farklıdır ve işletmenin bütününe etkileyecek olan örgüt kültürü, yeniliği destekleyici veya engelleyici faktörleri içerebilmektedir. Bu bakımdan kültürün yeniliği destekleyici yönü dikkate alındığında örgüt kültürlerinin şekillendirilmesinde, yeniliğin başarılması için gereken unsurları içermesi ise hayli önemlidir. Bunun yanında yenilik faaliyetlerinin örgütün kültürü ile uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği de dikkat çekicidir. Örgüt kültürüne aykırı olan hiçbir faaliyetin çalışanlarca kabul görmesi düşünülemez bir gerçektir.

Yenilik süreklilik arz etmesi gereken bir kavramdır. Çünkü, çağımızın gereği haline gelmiş olan değişim sürekli devam etmektedir. Günden güne değişen ekonomik ortamda yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmek isteyen işletmeler bu değişimleri göz ardı edemezler ve değişimlere duyarsız kalamazlar. Çevrede yenilenme sürekli bir biçimde devam ederken ekonomik anlamda işletmelerin de buna ayak uydurması beklenmektedir. Dolayısıyla işletmeler meydana gelen değişim ve yeniliklere, değişen çevreye uyum sağlamak için kendilerini sürekli yenilemek durumunda kalmaktadırlar. Mecburi hallerde ise örgütün kendi kültürlerinde değişiklik yapma yoluna gidilmesi gerekmektedir. Değişim karşısında katı davranan işletmeler ne kadar büyük olursa olsunlar bir gün faaliyetlerini noktalamak zorunda kalabilmektedirler.

Yapılan literatür taraması sonucunda sürekli devam etmesi gereken yenilik kararlarının oldukça zor kararlar olduğu, ayrıca karmaşık süreçleri içeren bir yönetim sürecini gerektirdiği böylece diğer kararlarda olduğu gibi yöneticiler ve liderler tarafından alınması ve takip edilmesi gereken, bir bütün olarak tüm örgütü ve iletişimde bulunduğu tüm faktörleri etkileyebilecek kararlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden, işletmeler kendilerini yenilerken işletmeyi oluşturan ve işletmeyi yakından ve uzaktan ilgilendiren tüm faktörleri göz önüne alarak, oluşturulmuş vizyon doğrultusunda ve misyonundan taviz vermeden tüm faaliyetlerin devam etmesine yön verecek, doğru ve isabetli kararlar alınması için deneyimli, eğitilmiş, bilgili, alanında uzman yönetici ve stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadırlar.

Yeniliğin yöneticileri olan başarılı stratejik liderler, çevresel eğilimleri tahmin edebilme, örgütün yenilik kararları doğrultusunda yenilik yapması için gerekli olan verileri doğru kanallar vasıtasıyla elde edebilme ve bu verileri oluşturulan vizyon doğrultusunda işletmenin yararına olacak şekilde, kaynakların da etkin kullanımıyla doğru stratejiler belirleyerek değerlendirebilme konularında uzman olan, geleceği öngörerek, fırsat ve tehditleri sezerek, hesaplanmış riskler almayı seven yöneticiler olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Stratejik liderler üstün özellikleri ile takipçilerini etkilemekte, onlara ilham vermekte, yenilik yapma yolunda yaratıcılıklarını artırmak için çalışma ortamında gerekli düzenlemeleri yapmaktadırlar. Çalışanlara yenilikçi düşünebilmeleri için örgüt kültürleri el verdiğince esnek davranarak fırsat vermektedirler. Bu özellikleri dolayısıyla da diğer yöneticilerden ayrılmaktadırlar.

Literatür araştırmaları sonucu yapılan tüm bu açıklamalara ilave olarak, örgüt kültürlerinin örgütler kuruldukları andan itibaren, kurucuların değerleri, inançları ve tercihlerinden etkilendiklerini, bunun ise işin yapılabilme şekline yansıdığını, daha sonraki zamanlarda ise tepe yönetim tarafından değiştirilebildiği sonucuna ulaşıldığını da belirtmek gerekmektedir. Bu yüzden yeniliğin yöneticileri olarak karşımıza çıkan stratejik liderlerin yenilik kararlarını alırken aynı zamanda örgüt kültürüne aykırı olmayacak şekilde hareket etmeleri gerektiğini ve lüzum görüldüğünde ise örgüt kültüründe bazı değişimler yapabilme özelliğine sahip liderler olduklarını da unutmamak gerekir.

Kavramsal açıklamaların ardından çalışmanın dördüncü ve son bölümünde Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde hizmet veren beş ayrı kamu ve özel bankada görev yapmakta olan 281 yöneticinin katılımıyla elde edilen anket verileri değerlendirilmiştir. Anket değerlendirme sürecinde ilk önce kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerine yer verilmiştir. Daha sonra araştırma modelini oluşturan değişkenlerin aralarındaki korelasyon ve regresyon değerleri incelenmiş ve araştırma modeli test edilerek hipotezlere ilişkin analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Son adımda ise katılımcılara ait demografik ve olgusal özelliklerin araştırma değişkenleri üzerinde bir farklılığa sebep olup olmadığını test etmek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Çalışmamızda yapılan açımlayıcı faktör analizi sonuçlarına göre örgüt kültürünün bürokratik kültür, yenilikçi kültür ve destekleyici kültür olmak üzere üç boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Örneklemdeki yenilikçi örgüt kültürü boyutuna ait ifadelerin genel ortalama değerinin (3,85), bürokratik örgüt kültür boyutu incelendiği takdirde bu değişkene ait ifadelerin genel ortalama değerinin (3,67) ve destekleyici örgüt kültürü boyutuna ait ifadelerin genel ortalama değerinin (3,55) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla örneklemdeki bankaların en fazla sahip olduğu kültür tipinin yenilikçi örgüt kültürü olduğunu ifade edebiliriz. Bu sonucun bankaların, günümüz dünyasında yeniliğe önem vermenin ve yenilik yapmanın gerekliliğin farkında olduklarının bir işareti olduğu söylenebilir. Aslında, yaygın bir şekilde bürokratik kültürün egemen olduğu işletmeler olarak bilinen bankalarda yenilikçi kültürünün daha baskın çıkması bankalar adına olumlu bir durumdur. Bununla birlikte bürokratik kültür ortalamasının da orta düzeyde çıkması, araştırmaya katılan bankaların her ne kadar yenilikçi kültür özelliklerini

göstermiş olsalar da bürokratik kültür yapılarının da devam ettiğinin bir sonucu olabilir. Destekleyici kültür faktörünün daha düşük çıkması ise, bankaların çalışanlarını yardımsever, adil, cesaretlendirici bir şekilde, güven ortamı hazırlayarak istihdam etmeye daha fazla önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

Çalışmamızda bankaların yenilik düzeyini ölçmek amacıyla sorulan sorulara yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda yeniliğin ürün yeniliği, süreç yeniliği, strateji yeniliği ve pazar yeniliği olmak üzere dört alt boyutlu bir yapıya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Alt boyutlara ait ortalamalara bakıldığında, iş fonksiyonlarında, görev özelliklerinde, üretim teknikleri ve yazılımlar gibi konularda yapılan yenilikleri kapsayan süreç yeniliğine ait ifadelerin genel ortalama değerinin diğer faktörlere göre oldukça yüksek olduğu ($X=4,06$) görülmektedir. İşletmenin satışlarını artırmayı, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı ve yeni pazarlara açılmayı veya bir firmanın ürününü piyasaya yeniden yerleştirmeyi ifade eden pazar yeniliğine ait ifadelerin genel ortalama değeri ($X=3,65$) iken pazardaki değişiklikleri fırsat gözeterek pazardaki yerini yeniden konumlandırma olarak karşımıza çıkan strateji yeniliğine ait ifadelerin genel ortalama değeri ise ($X=3,60$) olup pazar yeniliğine oldukça yakın bir değerdir. Bir işletmenin ürün ya da hizmetlerinde yaptığı değişiklikleri ifade eden ürün yeniliğine ait ifadelerin genel ortalama değeri ise ($X=3,48$)'dir. Bu sonuçlar doğrultusunda bankalarda en çok algılanan yenilik çeşidinin en yüksek ortalama ile süreç yeniliği olduğunu ifade etmek mümkündür. Bu durum bankaların üretim teknikleri, iş modelleri, üretim yolları gibi konularda yenilik yapmayı daha çok tercih ettiklerini göstermektedir. Yani araştırmaya katılan bankaların ürün kalitesini artırarak, ürünlerinde iyileştirmeler yapma, üretim tekniklerinde, araç gereçlerde yenilikler yapma gibi yollarla yenilik faaliyetlerine yöneldikleri söylenebilir. Diğer üç boyutta verilen cevaplar da ortalamanın üzerinde normal seviyede değerlerdir. Bu da bankaların strateji, ürün ve pazar yeniliklerini de göz ardı etmediklerini göstermektedir. İşletmelerin sadece süreç yenilikleriyle rekabette sürdürülebilir üstünlük sağlamaları zordur. Ancak tüm yenilik türlerinin bir arada uygulanmasının ise yüksek risk taşıyabileceğine dikkat ederek hesaplanmış riskler alınmalı, yeni ürün ve hizmetlerle, müşteri kitlesini genişleterek, yeni pazarlara açılarak, pazarda yeniden konumlandırmalarla rekabet avantajı sağlanabileceği unutulmamalıdır.

Çalışmamızda banka yöneticilerinin stratejik liderlik davranışı göstermelerini ölçmek amacıyla sorulan sorulara yönelik yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda

stratejik liderliğin, yönetsel liderlik, politik liderlik, dönüştürücü liderlik ve etik liderlik olmak üzere dört ayrı alt boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Alt boyutlara ait ortalamalara bakıldığında, yöneticilerin mevcut sistemleri değiştirmek yerine güçlendirmeyi ifade eden yönetsel liderlik değişkenine ait ifadelerin genel ortalama değerinin oldukça yüksek olduğu ($X=4,01$) görülmektedir. İş yerinde başkalarının kişisel haklarına saygı, özgürlük, adalet, dürüstlük gibi etik ilkeler çerçevesinde faaliyetlerin devam edilmesi gerekliliğini ifade eden etik liderliğe ait ifadelerin genel ortalama değeri ($X=3,90$) ve işyerinde güven ortamı oluşturma, çalışanları motive etme gibi çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileme biçimi olan politik liderlik değişkenine ait ifadelerin genel ortalama değerinin ($X=3,79$) olduğu görülmektedir. Çalışanların, iş ortamının örgütün lehine sonuçlanacak şekilde değişimlerini sağlamayı, örgüt ve çevre arasında uyumu sağlamayı amaçlayan dönüştürücü liderliğe ait ifadelerin genel ortalama değeri ise ($X=3,58$) olduğu gözlemlenmektedir. Bu sonuçlardan hareketle banka yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının daha çok yönetsel ve etik liderlik davranışlarından oluştuğunu ifade edebiliriz. Bürokratik kültürün hakim olduğu bankalar gibi işletmelerde yönetsel ve politik liderliğin yaygın olması oldukça beklenen bir sonuçtur. Bunların yanında etik liderliğin ortalamasının yüksek çıkması, bankalar gibi ülkemizde çokça bulunan işletmelerin etik değerlere verdiği önemin derecesini göstermektedir. Bu durum aynı zamanda küreselleşen iş dünyasında kendi özünü, milli kültürünü kaybetmeyen ve bunu çalışma hayatına yerleştiren liderlerin var olduğunun göstergesidir. Tüm bu sonuçlar ise kanaatimizce toplum adına oldukça sevindirici bir sonuç teşkil etmektedir. Dönüşümsel liderliğin ise yönetsel, etik ve politik uygulamalara oranla daha düşük ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Bu noktada yeniliğin öncülerinin dönüşümsel liderler olduğunu hatırlamak oldukça faydalı olacaktır. Dolayısıyla bankaların stratejik liderlerinin dönüşümsel liderlik özelliklerine daha fazla önem vermesi gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamaların ardından araştırmamızın sorularına cevap aranmıştır. Araştırmamızın ilk sorusu “örgüt kültürü yenilik yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” sorusudur. Bu soruyu cevaplandırmak için yapısal eşitlik modellemesi yardımıyla değişkenlerin birbiri ile olan ilişkileri test edilmiştir. İlk önce örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerindeki etkisine bakılmıştır. Analiz sonucuna göre örgüt kültürünün yenilik yönetimini ($1,142$) $p<,05$ önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Bkz. EK-11). Daha sonra örgüt kültürü alt boyutlarının, yenilik yönetimi alt

boyutlarına olan etkisini ayrı ayrı ölçmek amacıyla araştırma modelinden stratejik liderliğin çıkarılması sonucu her bir örgüt kültürü boyutunun (bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürü) her bir yenilik yönetimi boyutu (ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliği) üzerine etkisi ölçülmüştür (Bkz. EK-5). Yapılan analiz sonuçları aşağıdaki gibidir (Bkz. Tablo 4.22):

- Ürün yeniliğine yönelik yapılan araştırmada, bürokratik (,129) ve destekleyici örgüt kültürünün (,146) etkisi $p < ,05$ önem seviyesinde olumlu, yenilikçi örgüt kültürünün etkisi ise $p > ,05$ önem seviyesinde anlamsız bulunmuştur.
- Süreç yeniliği için elde edilen sonuçlara göre, yenilikçi (,274) ve destekleyici örgüt kültürünün (,564) etkisi $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı iken, bürokratik örgüt kültürünün etkisi $p > ,05$ önem düzeyinde anlamsızdır.
- Strateji yeniliği için elde edilen sonuçlar ise, yenilikçi örgüt kültürünün (,922) $p < ,001$ önem düzeyinde etkisi anlamlı iken; bürokratik ve destekleyici örgüt kültürünün $p > ,05$ önem düzeyinde etkisi anlamsız olduğu yönündedir.
- Son olarak pazar yeniliğine yönelik elde edilen sonuçlar ise, destekleyici örgüt kültürünün etkisi (,482) $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı iken; bürokratik ve yenilikçi örgüt kültürünün $p > ,05$ önem seviyesinde etkisi anlamsız olduğu yönündedir.

Görüldüğü gibi bürokratik örgüt kültürünün ürün yeniliğini olumsuz etkileyeceği düşünülmese de, tam tersi olacak şekilde ürün yeniliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu sonuç oldukça köklü bir kültüre sahip olan Türk toplumunun kültürel değerleri açısından değerlendirildiğinde, toplumun bürokratik kültür özelliklerinin bankaların örgüt kültürlerine yansımalarının ve bankaların stratejik liderlerinin milli kültürlerinden kopmadan, kültürel değerlerin eşliğinde yenilikçi örgüt yapıları oluşturabileceklerinin örneğini temsil etmektedir. Sonuç ülkemiz bankalarında bürokratik kültür özelliklerine sahip olmanın ürün yeniliğine engel teşkil etmediğini göstermektedir. Yani elde edilen bu sonuca göre ülkemizde kuralcı, prosedürel, hiyerarşik örgüt yapısı ürün ve hizmetlerde yapılması planlanan radikal yenilikleri desteklemektedir. Bu alanda yapılacak olan akademik araştırmaların artırılması ise sonucun genellenebilmesine yardımcı olabilir. Analiz sonuçlarına göre bürokratik örgüt kültürü diğer yenilik türlerini açıklamada yetersizdir. Destekleyici örgüt kültürünün ise strateji yeniliği haricindeki diğer yenilik türlerini olumlu etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu

sonuç da Türk toplumunun yardımsever, destekleyici, ortaklaşa hareket etmenin ön planda olduğu ayrıca güvene önem veren kültürel özelliklerinin bankaların örgüt kültürlerine yansıdığına bir işarettir. Bu sonuçtan hareketle ürün, süreç ve pazar yeniliğini gerçekleştirmenin destekleyici kültür özellikleriyle mümkün olabileceği ifade edilebilir. Bunların yanında destekleyici örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine etkisi ise anlamsızdır. Son olarak yenilikçi örgüt kültürünün süreç ve strateji yeniliği üzerine etkisinin anlamlı oluşu ise Türk toplumunun kültürel değerlerinden ödün vermeyen aynı zamanda yeniliğe açık bir millet oluşunun örgüt kültürünü etkilemesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Yani bankaların milli kültür değerlerine bağlı olarak şekillenen yenilikçi örgüt kültürleri süreç ve stratejilerde yenilik yapmayı destekler niteliktedir. Yenilikçi örgüt kültürünün ürün ve pazar yeniliği için etkisi ise anlamsız bulunmuştur.

Araştırmamızın ikinci sorusu “örgüt kültürü ile stratejik liderlik arasında nasıl bir ilişkinin olduğu” dur. Bu soruya cevap verebilmek adına araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlılığını değerlendirmek için korelasyon analizinden yararlanılmıştır (Bkz. Tablo 4.18). Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre örgüt kültürü, yenilik yönetimi ve stratejik liderlik değişkenleri arasında anlamlı ($p < ,01$) bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Yapısal eşitlik modellemesi ile yapılan analiz sonucunda ise örgüt kültürünün stratejik liderlik üzerine etkisi ($,88$) $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur (Bkz. Tablo 4.20). Ayrıca örgüt kültürü ve stratejik liderlik arasındaki ilişki, bağımlı değişken olan yenilik yönetimi modelden çıkarılarak da incelenmiş ve örgüt kültürünün stratejik liderliği ($1,13$) $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Bkz. Ek-10). Bu veriler ışığında “örgüt kültürü ve stratejik liderlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki vardır” sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızın üçüncü sorusu “stratejik liderlik yenilik yönetimi üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir?” sorusudur. Bu soruyu cevaplandırmak için ilk önce stratejik liderlik faktörünün yenilik yönetimi üzerindeki etkisine bakılmıştır. Yapılan analiz neticesinde stratejik liderliğin yenilik yönetimini ($1,318$; $p < ,01$) önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Bkz. Tablo 4.20 ve Tablo 4.21). Ayrıca stratejik liderliğin yenilik yönetimi üzerindeki etkisi, bağımsız değişken olan örgüt kültürü modelden çıkarılarak da incelenmiş ve stratejik liderliğin yenilik yönetimini ($,96$; $p < ,01$) önem düzeyinde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Bkz. Ek-12). Dolayısıyla bu analizimiz de stratejik liderliğin yenilik yönetimini olumlu ve anlamlı bir biçimde

etkilediğini belirten teorik çalışmaları destekler niteliktedir. Alt hipotezlerin test edilmesi için ise, modelden örgüt kültürü faktörü çıkarılmış ve stratejik liderliğin alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarına etkisi ölçülmüştür (Bkz. EK-6). Yapılan analiz ise aşağıdaki gibi sonuçlanmıştır (Bkz. Tablo 4.23):

- Ürün yeniliği için yapılan analiz sonuçlarına göre, etik liderlik faktörünün (,212) ürün yeniliği üzerindeki etkisi $p < ,01$ önem düzeyinde anlamlı; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi ise $p > ,05$ önem seviyesinde anlamsızdır.
- Süreç yeniliği için yapılan analiz sonuçlarına göre, etik liderlik faktörünün (,807) süreç yeniliği üzerindeki etkisi $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi ise $p > ,05$ önem seviyesinde anlamsızdır.
- Strateji yeniliği için yapılan analiz sonuçlarına göre, dönüşümsel (,340) ve etik liderlik (,336) faktörlerinin strateji yeniliği üzerindeki etkisi $p < ,001$ önem düzeyinde ve yönetsel liderlik (,169) faktörünün etkisi de $p < ,05$ anlamlı iken, politik liderlik faktörünün etkisi ise $p > ,05$ önem seviyesinde anlamsızdır.
- Son olarak pazar yeniliği için analiz sonuçlarına göre ise, etik liderlik (,340) faktörünün pazar yeniliği üzerindeki etkisi $p < ,001$ önem düzeyinde anlamlı; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi ise $p > ,05$ önem seviyesinde anlamsızdır.

Analiz sonuçlarından da anlaşılacağı gibi etik liderlik faktörünün tüm yenilik türleri üzerine etkisinin anlamlı ve olumlu yönde oluşu dikkat çekicidir. Elde edilen bu sonuçlar Türk toplum kültürünün etik ve ahlaki değerlerinin bankaların örgüt yapısına yansıdığının güzel bir örneğini oluşturmaktadır. Bu durum toplumun etik değerlerinden taviz vermeden aynı zamanda değişen çağa uyum sağlanabilirliğin ve milli değerlerin ışığında yenilik yapılabilceğinin bir göstergesidir. Bu sonuçlardan hareketle banka yöneticilerinin yenilikçi olmakla birlikte etik değerleri koruyan liderlerden oluştuğu ayrıca yöneticilerin değişen çağın gerisinde kalmamak gerektiğinin bilincine sahip yöneticiler olduğu şeklinde yorumlanabilir. Dönüşümsel ve yönetsel liderlik faktörleri ise strateji yeniliğini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Stratejik liderlerin Türk toplum kültürünün özgürlük, eşitlik, yardımsever olma, başkalarının iyiliğini kendi çıkarlarına tercih etme, sorumluluk alma gibi dönüşümsel liderliği temsil eden manevi

değerleri ile istikrarlı olma, düzeni sürdürme, güce önem verme, amaca odaklanma gibi yönetsel değerleri eşliğinde şekillenen liderlik davranışlarının örgüt stratejilerinde yapılacak yenilikleri olumlu olarak etkilediği ifade edilebilir. Dönüşümsel ve yönetsel liderlik faktörlerinin ürün, süreç ve pazar yeniliği üzerindeki etkileri ise anlamsız olarak sonuçlanmıştır. Analiz sonuçları politik liderlik faktörü açısından değerlendirildiğinde politik liderliğin tüm yenilik türleri üzerinde anlamsız bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu noktada politik liderlik boyutunun ve yenilik türleri üzerinde anlamsız etkileri olan örgüt kültürü ve stratejik liderlik boyutlarının yeniliğin boyutlarını ne şekilde etkilediğini ortaya koyabilmek için bu alanda yapılacak akademik araştırmalara ihtiyaç olduğunu belirtmekte fayda vardır.

Araştırmamızın dördüncü sorusu olan “örgüt kültürü ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkide stratejik liderliğin aracı bir rolü var mıdır?” sorusuna cevap aramak için yapısal eşitlik modellemesine göre stratejik liderlik aracı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Analiz neticesinde örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde stratejik liderlik faktörünün aracı rol üstlenip üstlenmediği test edilmiş ve stratejik liderliğin (1,155) $p < ,01$ önem düzeyinde tam aracı rolü üstlendiği belirlenmiştir (Bkz. Tablo 4.24). Daha sonra ise örgüt kültürünün yenilik yönetimi faktörleri üzerine doğrudan ve dolaylı etkisi ölçülmüş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir (Bkz. Tablo 4.24 ve EK-21):

- Örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolünü belirlemek için yapılan analiz neticesinde, örgüt kültürünün ürün yeniliği üzerinde anlamsız olan etkisinin stratejik liderliğin modele dahil edilmesiyle (,266) $p < ,01$ önem düzeyinde olumlu yönde değiştiği görülmüştür. Bu durum stratejik liderliğin tam bir aracı görevi üstlendiğinin göstergesidir.
- Örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolünü belirlemek için yapılan analiz neticesinde, stratejik liderliğin modele dahil edilmesiyle örgüt kültürünün süreç yeniliği üzerindeki anlamsız etkisinin (,816) $p < ,01$ önem düzeyinde olumlu yönde değiştiği belirlenmiştir. Bu durumda da stratejik liderliğin tam bir aracı görevi üstlendiği tespit edilmiştir.
- Örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolünü belirlemek için yapılan analiz neticesinde, stratejik liderliğin modele dahil edilmesiyle örgüt kültürünün strateji yeniliği üzerinde (1,199) $p < ,01$ önem

düzeyindeki etkisinin (-,271) $p < ,05$ önem düzeyinde devam ettiği görülmüştür. Bu durumda ise stratejik liderliğin kısmi aracı görevi üstlendiği tespit edilmiştir.

- Örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerine etkisinde stratejik liderliğin aracı rolünü belirlemek için yapılan analiz neticesinde stratejik liderliğin modele dahil edilmesiyle örgüt kültürünün pazar yeniliği üzerindeki anlamsız olan etkisinin (,184) $p > ,05$ önem düzeyinde anlamsız olmaya devam ettiği belirlenmiştir. Bu durumda ise stratejik liderliğin aracı görev üstlenmediği tespit edilmiştir.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılabacağı gibi, stratejik liderlik örgüt kültürünün yenilik yönetimi üzerine etkisinde pazar yeniliği faktörü haricindeki diğer tüm faktörleri üzerinde önemli bir aracı rolü üstlenmiştir. Böylece stratejik liderliğin devreye girmesiyle birlikte örgüt kültürünün yenilik üzerindeki etkisini daha da artıracak sonucuna ulaşılmıştır. Bu da aynı zamanda örgüt kültürü ve stratejik liderlik arasındaki olumlu etkileşimin bir göstergesi ve örgüt kültürünün stratejik liderlik faktörü ile birlikte yeniliği daha güçlü bir şekilde etkileyeceğinin bir kanıtıdır. Dolayısıyla işletmelerin sahip olduğu kültürün ve stratejik liderlerinin yaklaşımlarının ve davranışlarının yeniliğin belirleyicileri olduğu sonucu çıkarılmaktadır. Yenilik kararlarını almada ve yönetmede başarılı olmak isteyen işletmelerin hem örgüt kültürünün hem de stratejik liderlerin davranışlarının yeniliği destekler nitelikte olmasına önem göstermeleri gerekmektedir.

Son olarak araştırma değişkenlerinin banka yöneticileri tarafından değerlendirilmesinde katılımcılara ilişkin cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim düzeylerine ilişkin demografik özellikler ile yöneticilik düzeyi ve kıdemlerine ilişkin olgusal özelliklerin ne derece etkili olduğunu belirlemeye yönelik oluşturulan araştırmanın beşinci sorusuna yanıt bulmak amacıyla bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Analiz sonunda araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarının araştırma değişkenleri üzerinde anlamlı bir farklılığa sebep olmadığı tespit edilmiştir.

Ancak cinsiyet değişkeninin bürokratik kültür, yenilikçi kültür ve örgüt kültürü açısından anlamlı bir farklılık yarattığı tespit edilmiştir. Analiz sonucuna göre kadın stratejik liderlerin erkek liderlere göre örgüt kültürü ve bürokratik kültür algıları, erkek stratejik liderlerin ise kadın liderlere göre yenilikçi kültür algıları daha yüksektir.

Yaş değişkeninin ise yenilikçi kültür, destekleyici kültür, süreç yeniliği, yönetsel liderlik ve stratejik liderlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmektedir. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD testi sonucunda yenilikçi kültür değişkenine ilişkin farklılığın 31 ile 40 yaş aralığında olan yöneticilerden kaynaklandığı ve bu yaş aralığındaki yöneticilerin 41-50 yaş aralığındaki yöneticilere nazaran daha olumsuz yönlü bir yenilikçi kültür algıladıkları görülmüştür. Destekleyici kültür değişkenine ilişkin farklılığın ise 30 ve altı, 31-40 ve 41-50 yaş arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı, yaşları 30 ve altı arasında değişen yöneticilerin, 31-40 yaş ve 41-50 yaş aralığındaki yöneticilere nazaran daha olumsuz yönlü bir destekleyici kültür algıladıkları tespit edilmiştir. Süreç yeniliği değişkenine ilişkin farklılığın ise 30 yaş ve altı, 31-40, 41-50, 51 ve üstü yaş arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Buna göre yaşları 30 yaş ve altı arasında değişen yöneticilerde, 31-40 yaş, 41-50 yaş ve 51 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilere nazaran daha olumlu; 31-40 yaş aralığında bulunan yöneticilerde, 51 ve üstü yaş aralığında olan yöneticilere kıyasla daha olumlu; 41-50 yaş aralığında bulunan yöneticilerde ise 51 ve üstü yaş aralığındaki yöneticilere nazaran daha olumlu yönlü süreç yeniliği uygulamaları tespit edilmiştir. Yönetsel liderlik değişkenine ilişkin farklılığın da benzer biçimde 30 yaş ve altı, 31-40, 41-50, 51 ve üstü yaş arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı, yaşları 30 ve altı arasında olan yöneticilerin, 31-40 yaş aralığı, 41-50 yaş aralığı, 51 ve üstü yaş aralığında olan yöneticilere göre daha olumsuz yönetsel liderlik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir. Son olarak stratejik liderlik değişkenine ilişkin farklılığın 30 yaş ve altı aralığında olan yöneticilerden kaynaklandığı, yaşları 30 yaş ve altı arasında olan yöneticilerin, 41-50 yaş aralığında olan yöneticilere nazaran daha olumsuz stratejik liderlik davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda eğitim değişkeninin süreç yeniliği, yenilik yönetimi ve etik liderlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için yapılan LSD testi sonucuna göre, süreç yeniliği değişkeninde lisans mezunlarına ait ortalamanın lisansüstü mezunlarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı ve lisans mezunu yöneticilerin, lisansüstü mezunu yöneticilere oranla süreç yeniliği uygulamalarının daha olumlu yönlü olduğu tespit edilmiştir. Yenilik yönetimi değişkeninde de lisans mezunlarına ait ortalamanın lisansüstü mezunlarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel

açından anlamlı ölçüde farklılaştığı, lisans mezunu yöneticilerin, lisansüstü mezunu yöneticilere oranla yenilik yönetimi uygulamalarının daha olumlu yönlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etik liderlik değişkeninde de yine lisans mezunlarına ait ortalamanın lisansüstü mezunlarına ilişkin ortalamalardan istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı ve lisans mezunu yöneticilerin, lisansüstü mezunu yöneticilere oranla etik liderlik davranışlarının daha olumlu yönlü olduğu tespit edilmiştir.

Kıdem değişkeninin yenilikçi kültür, örgüt kültürü, strateji yeniliği ve yönetsel liderlik değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür. Çoklu karşılaştırma sonuçlarına göre, yenilikçi kültür değişkenine ilişkin farklılığın kıdemi 1-10 yıl, 11-20 yıl, 21-30 yıl arasında olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmektedir. Kıdemi 1-10 yıl olan yöneticilerin, 21-30 yıl olan yöneticilere oranla yenilikçi kültür algılarının daha olumsuz; kıdemi 11-20 yıl arasında olan yöneticilerin, 21-30 yıl arasında olan yöneticilere göre yenilikçi kültür algılarının daha olumsuz; kıdemi 21-30 yıl arasında olan yöneticilerin, 31-40 yıl arasında olan yöneticilere nazaran daha olumlu yenilik kültürü algılarına sahip olduğu belirlenmiştir. Örgüt kültürü değişkenine ilişkin farklılığın 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21-30 arası kıdeme sahip olan yöneticilerden kaynaklandığı görülmüş, kıdemi 1-10 yıl arasında değişen yöneticilerin, 31-40 yıl arasında olan yöneticilere nazaran daha olumlu; kıdemi 11-20 yıl arasında değişen yöneticilerin, 21-30 yıl arasında değişen yöneticilere nazaran daha olumsuz ve 31-40 yıl arasında değişen yöneticilere nazaran daha olumlu; son olarak kıdemi 21-30 yıl arasında değişen yöneticilerin, kıdemi 31-40 yıl arasında değişen yöneticilere nazaran daha olumlu örgüt kültürü algısına sahip oldukları belirlenmiştir. Strateji yeniliği değişkeninde ise kıdemi 1-10 yıl arası değişen yöneticilerde, 21-30 yıl arası değişen yöneticilere oranla daha olumsuz yönlü strateji yeniliği uygulamaları tespit edilmiştir. Son olarak yönetsel liderlik değişkeninde meydana gelen farklılığın ise 1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerden kaynaklandığı, kıdemi 1-10 yıl arasında değişen yöneticilerin, 21-30 yıl arasında değişen yöneticilere ve 31-40 yıl arasında değişen yöneticilere göre daha olumlu; 11-20 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerin, 31-40 yıl arası olan yöneticilere göre daha olumsuz; 21-30 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilerin, 31-40 yıl arası kıdeme sahip olan yöneticilere nazaran daha olumsuz yönetsel liderlik davranışına sahip oldukları belirlenmiştir.

Yöneticilik düzeyi değişkenin yöneticilerin bürokratik kültür ve destekleyici kültür değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık yarattığı görülmüştür. Yapılan LSD testi sonucuna göre, bürokratik kültür değişkeninde şube müdür yardımcısı düzeyinde bulunan yöneticilerin şube müdürü ve bölge müdürü düzeyinde çalışan grubunun ortalamasından istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı, buna göre şube müdür yardımcılarının, şube müdürleri ve bölge müdürlerine oranla bürokratik kültür algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Destekleyici kültür değişkeni açısından ise 2. müdürlerin, şube müdür yardımcılarının ve şube müdürlerinden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı, buna göre 2. müdürlerin, şube müdür yardımcısı ve şube müdürlerinden daha fazla destekleyici kültür algıladıkları tespit edilmiştir. Benzer şekilde şube müdür yardımcılarının, şube müdürlerinden, bölge müdür yardımcılarının ve bölge müdürlerinden istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde farklılaştığı, şube müdür yardımcılarının, şube müdürlerinden, bölge müdür yardımcılarının ve bölge müdürlerinden daha az destekleyici kültür algıladıkları tespit edilmiştir. Şube müdürlerinin ise bölge müdürlerine oranla daha az destekleyici kültür algıladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmamızda elde edilen bu sonuçlara göre örgüt yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir:

- Örgüt yöneticileri, çevrede oluşabilecek değişimleri önceden tahmin ederek, değişimi öngörerek faaliyetlerini düzenlemeli, esnek ve yeniliğe açık bir örgüt kültürü oluşturabilmelidirler.
- Yöneticiler çalışan gelişimine üst düzeyde önem vermelidir. Yeniliğe açık ve değişim karşısında direnç göstermeyecek şekilde, çalışanlarını bu doğrultuda destekleyen, teşvik eden, motivasyonlarını artıran ve çalışanlarına uygun çalışma ortamı hazırlayan örgütlerin daha başarılı işletmeler olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden yeniliğin önündeki tüm engeller ortadan kaldırılarak, yaratıcılıkları desteklenmeli, çalışan hakları gözetilerek cesaretlendirilmelidir. Ayrıca işgören katılımı, çalışanları güçlendirme, bilgiye ulaşma, bilgili çalışanlara sahip olma konularına özen gösterilmelidir.
- Kişilerin yaratıcı fikir üretme yetenekleri, sahip oldukları zekayla doğru orantılıdır. Zeka seviyesi yükseldikçe kişinin fikir geliştirme yeteneği ve pozitif düşünme yeteneği de artar. Bu bakımdan işletmelerin eğitilmiş, düşünme yetisine

sahip işgörenleri istihdam etmesi önemlidir. Eğitimde sürekliliği esas alarak, ayrıca işletmelerin, çalışanlarını bu yönde sürekli bir şekilde eğitmesine de önem verilmelidir.

- Örgütlerin öğrenme hususuna verecekleri azami önem ve öğrenmeye açıklık, yenilik yönetiminin etkinliğini ve örgütlerin uzun vadeli başarı şansını artıracaktır. Örgütler öğrendikçe, kendilerini geliştirme güdülerini harekete geçecek ve haliyle yenilik yapma isteği de kendiliğinden gelişecektir.
- Yenilik sürecinde yapılması gereken tüm faaliyetlerin duygularını kontrol edebilen, örgüt çıkarlarını kendi çıkarları gibi düşünen uzman kişilerce yani stratejik liderler tarafından yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir.
- Yenilik süreci devam ederken gerekli bilgi ve teknoloji eşliğinde işletmenin tüm fonksiyonları arasında koordinasyona, en kıymetli değerlerden biri olan zamanın etkin kullanımına dikkat edilmelidir. Aksi halde ilave masraflara katlanması gerektiği unutulmamalıdır.
- Yenilik yapma yolunda başarılı olmak isteyen işletmeler ürün, süreç, strateji ve pazarlama yeniliği bileşenlerinin hepsine önem vermelidir.
- Ar-Ge faaliyetleri yenilikçi işletmelerin kaynak ayırması gereken önemli faaliyetler arasında olmalıdır. Yaşam tarzımızı değiştiren, hareketlerimizi kolaylaştırmaya yarayan yeniliklere imza atan şirketlerin sıralamasına bakıldığında listede teknoloji devlerinin yer aldığı görülmektedir. Dünyanın en yenilikçi şirketlerinin oluşturduğu listenin ilk on sıralamasında yer alan şirketlerin girişimcilik, Ar-Ge ve yenilik konularına verdikleri önem tahmin edilebilir. Örneğin, OECD ülkeleri yılda 1.500 milyon doları Ar-Ge'ye harcamaktadır. Yine, hali hazırda ABD' de 16.000'den fazla firma, endüstriyel araştırma laboratuvarlarını yönetmektedir ve en az 20 firma da yıllık 1 milyar dolara kadar varan Ar-Ge bütçesine sahiptir (Bessant ve Tidd, 2018: 5). Ülkemizde Ar-Ge' nin lideri ASELSAN'da Ar-Ge ve yeniliğe yönelik düşünceyle başlayıp ürüne dönüşen pek çok projeyi görebiliriz. Ford Otosan'ın yakıt tüketimi ve emisyon değerlerinde %20'ye varan düşüş sağlayan "Optitruck" projesi, arzı kısıtlı olan platin grubu metallerin geri dönüşümünü sağlayan "Platirus" projesi, E6 normlarına uygun Yeni Nesil Ecotorq ve After Treatment Ar-Ge projeleri gibi baz dizel motor ve motor sistemlerinde yeni nesil

teknoloji geliştirmesi, Temel ve Uygulamalı Araştırma’da ülkemizde her zaman lider olan Arçelik’in Merkez Ar-Ge Bölümü’ndeki Akışkanlar Dinamiği ve “IonGuard” teknolojisini gibi Malzeme Bilimi alışmaları, Tofaş’ın Geleceğin Montaj Fabrikalarında Akıllı, Esnek ve Güvenli Operasyonlar İçin İnsan-Robot İş Birliği Teknolojileri “Robopartner” projesi (zzer, 2017: 28) gibi Ar-Ge örneklerini çoğaltabilmek mümkündür.

- Ayrıca birçok işletmeye ışık tutacağı inancıyla, ülkemizde işletmelere Ar-Ge faaliyetleri için kapsamlı teşvikler sunulduğunu belirtmek faydalı olacaktır. Bu bağlamda istenilen teşviğin ise aşağıdaki 5 maddeden birini içermesi gerekmektedir (zzer, 2017: 57):
1. Bilimsel ve teknolojik alanlardaki belirsizliklerin açıklığa kavuşturulması amacı ile bilim ve teknolojinin gelişmesi için yeni teknik bilgi edinmek,
 2. Yeni yöntemlerle yeni ürünler, malzemeler, sarf malzemeleri, cihazları, ekipman, prosedür ve sistemlerin geliştirilmesi ve tasarım ve çizim çalışmaları yoluyla yeni teknikler ve prototipler üretmek,
 3. Yeni ve zgn tasarımlara dayalı yazılım faaliyetleri yapmak,
 4. Yeni rnler, yöntemler, süreçler ve prosedürler araştırmak ve geliştirmek,
 5. Bir ürünün kalitesini, standardını ve performansını artırırken, maliyetleri azaltacak yeni teknikler ve teknolojiler araştırmak ve bulmak.
- Yeni rn geliştirme, Ar-Ge kaynaklarını ve girişim sermayesi fonlarını doğru yöneten kurumlar yenilikçi ruhlarını korumaya devam ederler. şirketlerin yenilikçi yeteneklerini değerlendiren Boston Consulting Group (BCG) tarafından yayımlanan "2018 En Yenilikçi 50 şirket" sıralamasında teknoloji şirketlerinin başı çekmeye devam ettiği görülmektedir. Güçlü yenilik yeteneğine sahip şirketlerin %79' u, yenilik süreçlerini doğru bir şekilde dijitalleştirdiklerini vurgulamaktadır. Yenilikçi şirketler sıralamasının ilk 5'inde ise, Apple, Google, Microsoft, Amazon ve Samsung yer almaktadır (Sirt, 2018. <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/sirt/2018/03/25/hayati-degistiren-inovatif-sirketler>). Listedenden de anlaşılacağı gibi yenilikçi şirketlerin hepimiz tarafından bilinen, tanınan, ürünleri kullanılan ve hizmetlerinden yararlanan şirketler olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktada şu sonucu çıkarabiliriz ki, yeniliğe önem veren şirketler diğerlerine nazaran daha başarılı ve de karlıdır.

Gelecek araştırmalar için ise aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Araştırma sadece bankacılık sektöründe Doğı Anadolu ve Güneydoğı Anadolu bölgelerinde, 5 ayrı banka üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı sektör, farklı şehir veya bölgelerde de yapılması gerekmektedir.
- Kavramlara daha geniş çerçeveden bakabilmek ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyabilmek için akademik çalışmalarda daha fazla konu olması tavsiye edilmekte böylece bilim adına katkı sağlanabileceğı düşünölmektedir. Örneğın bürokratik kültürün ürün yeniliğı üzerine etkisinin tahmin edilenin aksine olumlu çıkması durumunun genellenebilmesi için her iki değışkenin ölçöldüğü çalışmaları artırılması tavsiye edilmektedir.
- Bu araştırmada veriler önceden hazırlanmış bir soru formu ile elde edilmiş, gelecek araştırmalar için araştırmada ele alınan değışkenleri nitel olarak ele alarak ilişkiler bu doğırultuda incelenebilir.
- Ayrıca bu araştırma kesitsel bir çalışma niteliğinde olduğı için neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak çok zordur. Bundan sonraki çalışmaları kavramlar arasında neden-sonuç ilişkilerini açıklayabilmek adına boylamsal nitelikte yapılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdi, K. & Senin, A. A. (Haziran-2014). “Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation”. *Journal of Management Policies and Practices*, 2(2), 01-10
- Adair, J. (2013). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev.: Salih Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). “Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü”. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 107- 123.
- Aktan, C. C. (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Aktan, C. C. ve Tutar, H. (2007). “Bir Sosyal Sabit Sermaye Olarak Kültür”. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 6(20), 1-11.
- Akyürek, Ç. E., Toygar, Ş. A. ve Şener, T. (2013). “Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 12(2), 55-62.
- Alioğulları, D. Z. (2019). *Liderin Politik Becerisi, Lider-Üye Etkileşimi, Etik Liderlik Ve Bazı İş Sonuçları Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2008). *Changing Organisational Culture: Cultural Change Work in Progress*. Oxon: Routledge.
- Aguinis, H. & Henle, C. A. (2003). “The Search for Universals in Cross-Cultural Organizational Behaviour”. In Jerald Greenberg (Ed.), *Organizational Behaviour: The State of the Science*. (355- 394). London: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Amabile, T. M. & Fisher, C. M. (2014). “Stimulate Creativity by Fueling Passion”. In Edwin A. Lodge (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behaviour: Indispensable Knowledge for Evidence- Based Management* (481-497). United Kingdom: Wiley.

- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J. & Ololube, N. P. (2015). "A Review of Leadership Theories, Principles and Styles and Their Relevance to Educational Management". *Management*, 5(1), 6-14.
- Aneta, P. (2016). "Empowerment in the Open Innovation Concept". *Economics and Management*, 8(3), 35-42.
- Aslan, Ş., Diken, A. ve Şendoğdu, A. A. (2011). "Investigation of the Effects of Strategic Leadership on Strategic Change and Innovativeness of SMEs in a Perceived Environmental Uncertainty". *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol:24, 627-642.
- Aydın, A. H. (2007). "Yönetimin Fonksiyonları" Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (71- 101) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, M. K., Güçlü, N. & Pisapia, J. (2015). "The Relationship Between School Principals' Strategic Leadersip Actions and Organizational Learning". *American Journal of Educational Studies*, 7(1), 5-25.
- Babadağ, M. (2017). *Liderlik Tarzları ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin ve Çalışanın Kişilik Özelliklerinin Rolü*, (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Barbosa, E. (2014). "Organizational Culture Oriented for Innovation: Influencing Variables". *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 25 (2), 37-45.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Limited Şirketi.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Limited Şirketi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Limited Şirketi.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical

- Considerations". *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1974). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (3. Baskı). New York: The Free Press.
- Bass, B. M. & Riggigo, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2. Baskı). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Inc.
- Baykara, T. (2014). *21. Yüzyılda Teknoloji ve Yenilik/ İnvasyon ve Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Beckhard, R. (2003). "A Model for the Executive Mangement of Transformational Change". In Jack Gordon (Ed), *The Pfeiffer Book of Succesful Leadership Development Tools* (83-96). San Francisco, John Wiley & Sons Inc.
- Berraies, S., Chaer, M. & Yahiya, K. B. (2014). "Employee Empowerment and Its Importance for Trust, Innovation and Organizational Performance". *Business Management and Strategy*, 5(2), 82-103.
- Berson, Y., Oreg, S. & Dvir, T. (2008). "CEO Values, Organizational Culture and Firm Outcomes". *Journal of Organizational Behaviour*, 29(5), 615-633.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Bessant, J. (2005). "Enabling Continuous and Discontinuous Innovation: Learning From the Private Sector". *Public Money and Management*, 25(1), 35-42.
- Bessant, J. & Tidd, J. (2018). "İnovasyon Zorunluluğu". (Çev.: Esra Aslan). (Çev. Ed.: Esra Aslan). *İnovasyon ve Girişimcilik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Betz, F. (2013). *Teknolojik Yenilik Yönetimi: Değişimle Gelen Rekabet Avantajı*. (Çev. Pınar Güran). Ankara: Ertem Basım Yayım Dağıtım Sanayi ve Ticaret Limited Şirketi.
- Bingöl, D. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.

- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). “Bir İşletmede Yönetmel Hiyerarşı Nasıl İşler?” (Çev.: Belkis Özkara). (Çev. Ed.: Azmi Yalçın). *Çağdaş İşletme*. (215 -251) içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Boone, L. E. & Kurtz, D. L. (2013). “Mal ve Hizmetlerin Üretimi ve Dağıtımı” (Çev.: Aydın Kayabaşı). (Çev. Ed.: Azmi Yalçın). *Çağdaş İşletme*. (386 -425) içinde Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Borys, D. (2014). “Organisational Culture”. *Australia: Safety Institue of Australia Ltd.* <https://www.researchgate.net/publication/292982017>, (Erişim Tarihi: 10.10.2018).
- Bossink, B. A. G. (2007). “Leadership for Sustainable Innovation”. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 6(2), 135-149.
- Brecken, D. (2004). “Leadership Vision and Strateic Direction”. *The Quality Management Forum*, 30(1), 5-7.
- Brondoni, S. M. (2012). “Innovation and Imitation: Corporate Strategies for Global Competition”. *Symphonya Emerging Issues in Management*, No:1, 10-24.
- Bülbül, T. (2012). “Okullarda Yenilik Yönetimi Ölçeği’ nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” . *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 12(1), 157-175.
- Büschgens, T., Bausch, A. & Balkin, D. B. (2013). “Organizational Culture and Innovation: A Meta-Analitic Review”. *The Journal of Product Innovation Management*. 30(4), 763-781.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cacciattolo, K. (2014). “Understanding Organisational Culture”. *European Scientific Journal*, Vol:2, 1-7.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Ceausu, I., Murswieck, R., Kurth, B. & Ionescu, R. (2017). “The Organizational Culture as a Support of Innovation Processes”. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(6), 2456-3676.

- Choo, C. W. & Bontis, N. (Eds.). (2002). *Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. New York: Oxford University Press.
- Choong, K. K. (2008). "Intellectual Capital: Definitions, Categorization and Reporting Models". *Journal of Intellectual Capital*, 9(4), 609-638.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Çırpan, H. (2014). "Girişimcinin Yol Haritası". Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği. <http://www.musiad.org.tr/download/Yayinlar/Y%C3%B6netim%20Kitapl%C4%B1%C4%9F%C4%B1/Giri%C5%9Fimcinin%20Yol%20Haritas%C4%B1/Giri%C5%9Fimcinin%20Yol%20Haritas%C4%B1.pdf>, (Erişim Tarihi: 07.05.2017).
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. USA: Thomson South Western.
- Daher, N. (2016). "The Relationships Between Organizational Culture And Organizational Innovation". *International Journal of Business and Public Administration*, 13(2), 1-15.
- Damanpour, F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators". *Academy of Management*, 34(3), 555- 590.
- Damanpour, F. & Schneider, M. (2006). "Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers". *British Journal of Management*, Vol:17, 215-236.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davila, T., Epstein, M. J. ve Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit From It*. United States of America: Pearson Education, Inc.
- De Felice, F. & Petrillo, A. (2015). "Optimization of Manufacturing System Through World Class Manufacturing". *IFAC- PapersOnline*, 48(3), 741- 746.

- Deniz, M. (2011). “KOBİ’ lerde Yenilik, Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama”. *Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), 141-176.
- Densten, I. L. & Sarros, J. C. (2012). “The Impact of Organizational Culture and Social Desirability on Australian CEO Leadership”. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 342-368.
- Dhammika, K. A. S. “Visionary Leadership and Organizational Citizenship Behavior: An Assessment of Impact of Sectarian Difference”. *Proceedings of the First Middle East Conference on Global Business, Economics, Finance and Banking (ME14 DUBAI Conference)*, 10-12 October 2014, Dubai. http://globalbizresearch.org/Dubai_Conference/pdf/pdf/D422.pdf, (Erişim Tarihi: 13.10.2018).
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Limited Şirketi.
- Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). “İnovasyon ve Risk Sermayesi”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1), 183- 210.
- Dorson, T. A. (2016). “Moderation-Mediation Effect of Market Demand and Organization Culture on Innovation and Performance Relationship”. *Marketing Intelligence & Planning*, 35(2), 222-242.
- Drejer, A. (2002). “Situations for Innovation Management: Towards a Contingency Model”. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 4-17.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. United States: HarperCollins Publishers, Inc.
- Drucker, P. F. (2002). “The Discipline of Innovation”. *Harvard Business Review*. <http://theelectroside.com/wp-content/uploads/2017/09/DisciplineofInnovation.pdf>, (Erişim Tarihi:27.17.2018).
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Duygulu, E. ve Özeren, E. (2009). “The Effects of Leadership Styles and Organizational Culture on Firm’s Innovativeness”. *African Journal of Business Management*, 3(9), 475-485.
- Dziallas, M. ve Blind, K. (2019). “Innovation Indicators Throughout the Innovation Process: An Extensive Literature Analysis”. *Technovation*, Vol. 80-81, 3-29.
- Edvinsson, L. & Sullivan, P. (1996). “Developing A Model For Managing Intellectual Capital”. *European Management Journal*, 14(4), 356- 364.
- Elenkov, D. S., Judge, W. & Wright, P. (2005). “Strategic Leadership and Executive Innovation Influence: An International Multi-Cluster Comparative Study”. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.
- Enz, C. A. (2010). *Hospitality Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Eraslan, L. (2004). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erden, Y. (2009). “Kamu Ar-Ge Destekleri ve Yenilik Modelleri: Kamu Ar-Ge Politikalarının Meşrulaştırılması İçin Hangi Yenilik Modeli Seçilmeli?”. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 1(2), 25-39.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Eren, E. ve Köroğlu. “Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” 13. *Ulusal Turizm Kongresi*. 6-9 Aralık 2012, Antalya, 95-116.
- Eren, E., Timur, N. (2006). *Stratejik Yönetim*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Eroğlu, F. (Ekim-2000). *Davranış Bilimleri*. (5. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ewen, C., Wihler, A., Blickle, G., Oerder, K., Ellen, B. P., Douglas, C. & Ferris, G. R. (2013). “Further Specification of the Leader Political Skill–Leadership Effectiveness Relationships: Transformational and Transactional Leader Behavior as Mediators”. *The Leadership Quarterly*, 24(4), 516-533.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.

- Fairholm, M. R. (2002). "Defining Leadership: A Review of Past, Present and Future Ideas". *CEMM Research*. Washington: George Washington University.
- Ferris, G. R., Davidson, S. L. & Perrewe, P. L. (2010). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. United States of America: Nicholas Brealey.
- Foley, M. (2013). *Political Leadership: Themes, Context and Critiques*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Gaytancıoğlu, K. (2013). *Politik Liderlik ve Bir Politik Lider Olarak Bülent Ecevit*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W., Mitchelson, J. K., Randall, K. R. & Clark, M. A. (2009). "Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values". *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 123–137.
- Giritli, H., Yazıcı, E. Ö., Oraz, G. T. ve Acar, E. (2013). "The Interplay Between Leadership and Organisational Culture in the Turkish Construction Sector". *International Journal of Project Mnagement*, 31(2), 228-238.
- Gomes, R. (2016). "Transformational Leadership: Theory, Researc, and Application to Sports". <https://www.researchgate.net/publication/310794991>, (Erişim Tarihi: 06.08.2018).
- Görmüş, A. Ş. (2009). "Entelektüel Sermaye ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Artan Önemi". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 57- 75.
- Groves, K. S. (2006). "Leader Emotional Expressivity, Visionary Leadership and Organizational Change". *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7), 566-583.
- Gruca, T. S. & Sudharshan, D. (2015). "Defensive Marketing Strategy As a Sequential Investment Process". <https://www.researchgate.net/publication/>

275042395_Defensive_Marketing_Strategy_as_a_Sequential_Investment_Proce
ss, (Erişim Tarihi: 27.09.2019)

- Gün, G. ve Derin, N. (2017). “Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Yönetim Uygulamalarına Etkisi: Otel İşletmelerinde Araştırma”. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(25), 349-389.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi.
- Güney, Salih. (2007). “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (25-58) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Salih. (2007). “Örgüt Kültürü”. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (201-232) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Salih. (2007). “Bireyler Arası İletişim”. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss. 260-291) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, Semra. (2007). “Liderlik”. Salih Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (357-382) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tahtam, R. L. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Heracleous, L. (2003). *Strategy and Organization: Realizing Strategic Management*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hobday, M. (2005). “Firm-Level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries”. *Technology Analysis & Strategic Management*, 17(2), 121- 146.
- Hu, M. (2018). “Literature Review on Imitation Innovation Strategy”. *American Journal of Industrial and Business Management*, 8(8), 1777- 1788.
- Huang, Z., Chang, S. & Wu, J. (2017). “A Study on the Influence of Team Members’ Social Media Interaction Perception on Employee Creativity”. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(11), 1209-1228.

- Ilić, D., Ostojić, S. & Damjanović, N. (2014). “The Importance Of Marketing Innovation In New Economy”. *Singidunum Journal Of Applied Science*, 11(1), 34- 42.
- Ireland, R. D. & Hitt, M. A. (2005). “Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21.st Century: The Role of Strategic Leadership”. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63- 77.
- Işık, N. (2012). “Yeniliğin Teorik Altyapısı, Modern Anlayış ve Uygulamaları”. Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci (Ed.), *Yenilik Yönetimi*. (s.s. 37- 62) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- İbicioğlu, H., Özmen, İ. ve Taş, S. “Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 1-23.
- İraz, R. ve Şimşek G. (2004). “Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi”. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99- 117.
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşcan, Ö. F. ve Timuroğlu, M. K. (2007). “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İyigün, N. Ö. (2015). “İnovasyon ve Stratejik Rekabet Üstünlüğü”. <http://dosya.toprakisveren.org.tr/makale/2015-108-oykuiyigun.pdf>, (Erişim Tarihi:28.02.2019).
- Jackson, R. (2018). “The Application of Leadership and Management Theories: John D. Rockefeller and the Ford Motor Company”. https://www.researchgate.net/publication/326255140_, (Erişim Tarihi:19.10.2019)
- Jaskyte, K. (2004). “Transformational Leadership, Organizational Culture, and Innovativeness in Nonprofit Organizations”. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.

- Jung, Y. & Takeuchi, N. (2010). "Performance Implications For the Relationships Among Top Management Leadership, Organizational Culture and Appraisal Practice: Testing Two Theory-Based Models of Organizational Learning Theory In Japan". *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1931–1950.
- Kahn, K. B. (2018). "Understanding Innovation". *Business Horizons*, 61(3), 451-460.
- Karakaya, F. & Yannopoulos, P. (2010). "Deffensive Strategy Framework in Global Markets: A Mental Models Approach". *European Journal of Marketing*. 44(7/8), 1077-1100.
- Karcıoğlu, F. & Kaygın, E. (2013). "Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi". *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Karip, E. (1998). "Dönüşümcü Liderlik". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4). <http://www.kuey.net/index.php/kuey/article/view/656>, (Erişim Tarihi:15.08.2017).
- Karslı, M. D. (2013). "Yönetim ve Liderlik". Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu (Ed.), *Davranış Bilimleri*. (329-372) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, J. L. & Niu, H. (2015). "The Impact of Leadership Styles on Innovation Management – A Review and a Synthesis". *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.
- Kızıloğlu, M. ve Bayrak Kök, S. (2017). "Denison Örgüt Kültürü Modeline Bir Araştırma". *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(11), 141-159.
- Kivimäki, M., Lansisalmi, H., Elovainio, M., Heikkilä, A., Lindström, K., Harisalo, R., Sipilä, K. & Puolimatka, L. (2000). "Communication as a Determinant of Organizational Innovation". *R&D Management*, 30(1), 33-42.
- Knight, W. A. (2009). "Distinguishing and Unifying Visionary Leadership and Mechanical Management". Joseph Masciulli, Mikhail A. Molchanov & W. Andy Knight (Eds). *The Ashgate Research Companion to Political Leadership* (pp. 135-148). United States of America: Ashgate Publishing.

- Koç, H. (2009). “Entelektüel Sermaye Açısından Lider Yöneticilik Davranışının Sektörel Farklılaşması”. *Kamu-İş Dergisi*, 10(3), 201-217.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Kroeber, A. L., Kluckhohn, C., Untereiner, W. & Meyer, A. G. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. United States of America: Harward University.
- Lebron, A. (2013). “What is Culture”. *Merit Research Journal of Education and Review*, 1(6), 126-132.
- Ledlow, G. R. & Coppola, M. N. (2011). *Leadership For Health Professionals*. Canada: Jones & Bartlett Learning.
- Lee, S., Kwon, Y., Lee, J. H. & Park, Y. (2016). “Creative Imitation as Catch- up Strategy: A Business Model”. *Asian Journal of Innovation and Policy*, 5(1), 1-18.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, A. H. & Samo, F. A. (2017). “Organizational Innovation: The Role of Leadership and Organizational Culture”. *International Journal of Public Leadership*, 14(1), 33-47.
- Lin, H. & McDonough III, E. F. (2011). “ Investigating the Role of Leadership and Organizational Culture in Fostering Innovation Ambidexterity”. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 58 (3), 497-509.
- Lok, P. & Crawford, J. D. (1999). “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Satisfaction in Organizational Change and Development”. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(7), 365-373.
- MacQuinn, J. (2019). *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*. United States of America: Palgrave Macmillan.
- Malerba, F. & McKelvey, M. (2018). “Knowledge-Intensive Innovative Entrepreneurship Integrating Schumpeter, Evolutionary Economics, and Innovation Systems” <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0060-2>, (Erişim Tarihi:10.03.2019).

- Markides, C. (1998), "Strategic Innovation in Established Companies". *Sloan Management Review*, 39(3), 31-42.
- Martins, E. C., Terblanche, F. (2003). "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity on Innovation". *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Masciulli, J., Molchanov, M. A., Knight, W. A. (2009). "Political Leadership in Context". Joseph Masciulli, Mikhail A. Molchanov & W. Andy Knight (Eds). *The Ashgate Research Companion to Political Leadership* (pp. 3-30). United States of America: Ashgate Publishing.
- Matinaro, V. & Liu, Y. (2017). "Towards Increased Innovativeness and Sustainability Through Organizational Culture: A Case Study of a Finnish Construction Business". *Journal of Cleaner Production*, Vol:142, 3184-3193.
- Maziti, L. Chinyamurindi, W. & Marange, C. (Ocak-2018). "The Relationship Between Strategic Leadership, Innovation Performance and Competitive Advantage Amongst a Sample of Small Businesses in South Africa". *Journal of Contemporary Management*, 15, 368-394.
- McCracken, M., McIvor, R., Treacy, R. & Wall, T. (2017). *Human Capital Theory: Assessing the Evidence for the Value and Importance of People to Organisational Success*. Northern Ireland: Ulster University.
- Mergela, I., Kleibrinkb, A. & Sörvikb, J. (2018). "Open Data Outcomes: U.S. Cities Between Product and Process Innovation". Elseiver Inc. (622- 632).
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miles, J. A. (2012). *Management and Organization Theory: A Jossey- Bass Reader*. San Francisco: John Wiley- Sons, Inc.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik* (1. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.

- Naktiyok, A. (2007). “Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 211- 230.
- Naktiyok, A., Daştan, H., Karabey, C. N. ve Timuroğlu, M. K. (2009). *Stratejik Planlama*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Naktiyok, A., Karabey, C. N. ve Timuroğlu, M. K. (2009). *Stratejik Bilinç: İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeylerinin İncelenmesi*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). “Studying the Links Between Organizational Culture, Innovation, and Performance in Spanish Companies”. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41.
- New World Encyclopedia (<http://www.newworldencyclopedia.org/entry/Innovation>), (Erişim Tarihi: 06.10.2018).
- Nickols, F. (2011). “Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking”. <https://www.researchgate.net/publication/242698739>, (Erişim Tarihi:09.03.2018)
- Nicolov, M. & Badulescu, A. (2012). “Annals of DAAAM for 2012 & Proceedings of the 23rd International DAAAM Symposium” B.Katalinic (Ed.). Vienna, Austria, *EU*, 23(1), 1071- 1074.
- NuFocus Group. (2017). http://nufocusgroup.com/nufocus/wp-content/uploads/2017/12/Innovation-a-definition_source.pdf, (Erişim Tarihi:05.09.2018).
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theaory and Practise*. United States of America: SAGE Publications Inc.
- O’Donnel, O. & Boyle, R. (2008). *Understanding and Managing Organisational Culture*. Dublin: Institue of Public Administration.
- O’Reilly, C. A. (1989). “Corporation, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organisations”. *California Management Review*, 31(4), 9-25.
- O’Reilly, C. A., Chatman, J. A. & Caldwell, D. F. (Eylül- 1991). “People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit”. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.

- Oparanma, A. O. (2010). "Organizational Culture and Corporate Performance in Nigeria". *International Journal of African Studies*, 3(2), 34-40.
- Orlikowski, W. J. (1991). "Radical and Incremental Innovations in Systems Development: An Empirical Investigation Of Case Tools". US: Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology. <https://pdfs.semanticscholar.org/e7a2/c689485421b255fd78384c79a9c9bcab7818.pdf>, (Erişim Tarihi: 04.10.2018).
- Orr, R. A. (2012). *Authentic Managerial Leadership: Learning the Essential Leadership Principles and Management Skills for Ministry Effectiveness*. United States of America: Xulon Press.
- Oslo Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd edition). OECD, Paris: Eurostat.
- Overstreet, R. E., Hann, J. B. & Byrd, T. A. (2013). "Leadership Style and Organizational Innovativeness Drive Motor Carriers Toward Sustained Performance". *The International Journal of Logistics Management*, 24(2), 247-270.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin. E. ve Kocabacak, A. (2007). "İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 403-411.
- Özdemirci, A. (2011). *Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım Anonim Şirketi.
- Özdevecioğlu, M. ve Çelik, C. (2009). "Örgüt Kültürü Tipleri İtibariyle Bireylerin Algıladıkları Mağduriyet Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (1), 95-111.
- Özen, Ü. ve Bingöl, M. (2007). "İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 401- 417.
- Özer, F. ve Tınaztepe, C. (2014). "Effect of Strategic Leadership Styles on Firm Performance: A Study in a Turkish SME". <https://core.ac.uk/download/pdf/82126259.pdf>, (Erişim Tarihi:08.07.21018).

- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış* (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özözer, Y. Ö. (2017). “Ar-Ge 250: Türkiye’ nin Ar-Ge Harcamaları En Yüksek 250 Şirketi”. *Turkishtime*. http://www.turkishtimedergi.com/wp-content/uploads/2017/11/AR-GE-250_-2016.pdf, (Erişim Tarihi:05.09.2019).
- Öztekin, H. (2016). *Asrın Yöneticileri İçin Çağdaş Liderlik*. Antalya: Net Medya Yayıncılık.
- Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B. & Chong, Y. W. (2016). “The Effect of Strategic Leadership, Organization Innovativeness, Information Technology Capability on Effective Strategy Implementation: A Study of Tertiary Institutions in Nigeria”. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(9), 109-115.
- Papulova, Z. (2014). “The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic”. *Journal of Economics, Business and Management*. 2(1), 12-16.
- Pennington, P., Townsend, C. & Cummins, R. (2003). “The Relationship of Leadership Practises to Culture”. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 27-44.
- Pheysey, D. (1993). *Organizational Cultures: Types and Transformations*. London: Routhledge.
- Pisapia, J. (2006). “Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership”.https://www.academia.edu/302672/Mastering_Change_In_a_Globalizing_World_New_Directions_In_Leadership, (Erişim Tarihi:02.10.2018).
- Pisapia, J. (2010). “The Principles of Strategic Leadership”. http://www.academia.edu/234794/The_Principles_of_Strategic_Leadership, (Erişim Tarihi:04.11.2018).
- Popa, I. L., Preda, G. & Boldea, M. (2010). “A Theoretical Approach of The Concept of Innovation”. <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bbu/wpaper/151-156.pdf>, (Erişim Tarihi:09.10.2018).
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

- Ritson, N. (2011). *Strategic Management*. [Elektronik Sürüm]. Neil Ritson & Ventus Publishing.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). “Liderlik”. Azmi Yalçın. çev., İnci Erdem çev. ed.. *Örgütsel Davranış*. (374- 416) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). “Duygular ve Duygu Durumları”. Hayat Ebru Erdost Çolak. çev., İnci Erdem çev. ed.. *Örgütsel Davranış*. (99- 131) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). “Örgüt Kültürü”. Belgin Aydınant. çev., İnci Erdem çev. ed.. *Örgütsel Davranış*. (519- 550) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2015). “Örgütsel Değişim ve Stres Yönetimi”. (Belgin Aydınant. çev., İnci Erdem çev. ed.). *Örgütsel Davranış*. (589- 628) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Ticaret Limited Şirketi.
- Rondeau, K. V. & Wagar, T. H. (2010). “Hospital Chief Executive Officer Perceptions of Organizational Culture And Performance”. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare*. 76(2), 14-21.
- Rotberg, R. I. (2012). *Transformative Political Leadership: Making a Difference in the Developing World*. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Rothwell, R. (1994). “Towards The Fifth-Generation Innovation Process”. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.
- Rowe, W. G. (2001). “Creating Wealth in Organization: The Role of Strategic Leadership”. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
- Rowe, W. G. ve Guerrero, L. (Eds). (2013). *Cases in Leadership*. (3rd Edition). United States of America: SAGE Publications.
- Rowley, J, Baregheh, A. & Sambrook, S. (2011). “Towards an Innovation-Type Mapping Tool”. *Management Decision*, 49(1), 73-86.

- Sarros, J. C., Cooper, B. K. & Santora, J. C. (2008). "Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 145-158.
- Sasaki, C. L. (1996). "Teacher Preferences of Student Behavior in Japan". *JALT Journal*, 18 (2), 229-239.
- Sayan, İ. ve Karaca, G. (2015). "Ethics in Management and Institutionalization of Ethics". Ulaş Akkçük (ed). *Handbook of Research on Developing Sustainable Value in Economics, Finance and Marketing*. (219- 238) içinde. United States of America: IGI Global.
- Schein, E. H. (1990). "Organizational Culture". *American Psychological Association*, 45(2), 109-119.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. (3rd Edition). San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. (4rd Edition). San Francisco: Jossey- Bass Inc.
- Semuel, H., Siagian, H. & Octavia, S. (2017). "The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance". *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol:237, 1152-1159.
- Shari, M. & Ataei, V. (2011). "Organizational Culture And Innovation Culture: Exploring The Relationships Between Constructs". *Leadership & Organization Development Journal*, 33 (5), 494-517.
- Shelton, E. J. (2012). *Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement*. United States of America: Trafford Publishing.
- Shergill, G. S. & Nargundkar, R. (2005). "Market Orientation, Marketing Innovation as Performance Drivers". *Journal of Global Marketing*, 19(1), 27- 47.
- Sirt, T. (25 Mart 2018). "Hayatı Değiştiren İnovatif Şirketler". Sabah Gazetesi. <https://www.sabah.com.tr/yazarlar/sirt/2018/03/25/hayati-degistiren-inovatif-sirketler>, (Erişim Tarihi: 01.09.2019).

- Slavik, J., Putnova, A. & Cebakova, A. (2015). "Leadership As a Tool of Strategic Management". http://ac.els-cdn.com/S2212567115009466/1-s2.0-S2212567115009466-main.pdf?_tid=a2ab6a2c-abff-11e6-b1bc-00000aab0f26&acdnat=1479302691_c06311e354e9750d3f8b80ffbccd6504, (Erişim Tarihi:05.03.2018).
- Smith, H. (2005). "What Innovation Is: How Companies Develop Operating Systems For Innovation". *A CSC White Paper, European Office of Technology and Innovation*. http://www.innosupport.net/uploads/media/1_%C4%B0novasyon_Giri%C5%9F_01.pdf, (Erişim Tarihi:09.05.2018).
- Solmaz, S. ve olakoęlu, T. (Ocak- 2019). "Örgüt Kùltür Tipleri ve Özdeşleşme: İş Tatminin Aracılık Etkisi". *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*. 17(4), 105-119.
- Spencer-Oatey, H. (2012). "What is Culture? A Compilation of Quatations". *GlobalPAD Core Concepts*. <http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/global> (Erişim Tarihi: 08.09.2019).
- Stankevicius, I. & Jucevicius, G. (2010). "Innovation Strategy: an Integrated Theoretical Framework". *Social Sciences / Socialiniai Mokslai*, 3(69), 24-31.
- Stringham, S. (2012). *Strategic Leadership and Strategic Management: Leading and Managing Change on the Edge of Chaos*. United States of America: iUniverse Inc.
- Şahin, F. (2012). "Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış". *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler ve Kùltürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. <http://www.meb.gov.tr/duyurular/duyurular2009/etik/> (Erişim Tarihi: 08.12.2019).
- Taferner, B. (2017). "A Next Generation of Innovation Models, Integration of the Innovation Process Model Big Picture © Towards The Different Generations of Models". *Review of Innovation and Competitiveness*, 3(3), 47- 60.

- Talke, K., Salomo, S. & Kock, A. (2011). “ Top Management Team Diversity and Strategic Innovation Orientation: The Relationship and Consequences for Innovativeness and Performance”. *The Journal of Product Innovation Management*, 28(6), 819-832.
- Taormina, R. J. (2008). “Interrelating Leadership Behaviors, Organizational Socialization, and Organizational Culture”. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(1), 85-102.
- Taylor, C. M., Cornelius, C. J. & Colvin, C. (2014). “Visionary Leadership and It’s Relationship to Organizational Effectiveness”. *Leadership and Organization Development Journal. Emerald Insight*, 35(6), 566-583. <https://www.researchgate.net/publication/264448116>, (Erişim Tarihi: 09.07.2018).
- Tengilimoğlu, D. (2005). “Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması” . *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Thokozani, S. B. M. (2017) “Strong vs. Weak Organizational Culture: Assessing the Impact on Employee Motivation”. *Arabian J Bus Manag Review*, 7(1), 1-5.
- Tidd, J. & Pavitt, K. (2011). “Managing Innovation: Integration Technological, Market and Organizational Change”. <https://www.researchgate.net/publication/228315617>, (Erişim Tarihi: 09.04.2018).
- Toor, S. R. & Ofori, G. (2009). “Ethical Leadership: Examining the Relationships with Full Range Leadership Model, Employee Outcomes and Organizational Culture”. *Journal of Business Ethics*, 90(4), 533–547.
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.

- Utterback, J. M. ve Abernathy, W. J. (1975). "A Dynamic Model of Process and Product Innovation". *Omega*, 3(6), 639- 656.
- Uzkurt, C. (2010). "İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır, Nasıl Pazarlanır?". <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/4dosya/temmuzagustos2010.pdf>, (Erişim Tarihi:07.04.2018).
- Uzkurt, C. (2012). "Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü". Cevahir Uzkurt ve Ahmet Emre Demirci (Ed.), *Yenilik Yönetimi*. (64-81) içinde. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Uzkurt, C. ve Şen, R. (2012). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Yeniliğin Pazarlama Yeniliğine Etkisi: Gazlı İçecek Sektöründe Bir Araştırma". *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(3), 27-50.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Ünal, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım Anonim Şirketi.
- Ünsal, T. (2016). "Türkiye’ de Tasarım Destek Programlarının Yenilik Modelleri Perspektifinden Değerlendirilmesi". *Megaron*, 11(1), 150- 161.
- Vila, N. & Kuster, I. (2007). "The Importance of Innovation in Textile Firms". *European Journal of Marketing*, 41(1/2), 17-36.
- Wallach, E. J. (1983). "Individuals and Organisations: The Cultural Match". *Training and Development Journal*, 37(2), 29-36.
- Wajdi, M. B. N. (2017). "The Differences Between Management and Leadership". *Sinergi*, 7(2), 75-84.
- Wan, T. W. D., Ong, C. H. & Lee, W. S. F. (2000). "The Impact of Firm Characteristics on Firm Innovation". *Management of Innovation and Technology*, 1, 180-196.
- Wang, C. L., Ahmed, P. K. (2004). "The Development and Validation of The Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis", *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.

- Wang, S., Guidice, R. M., Tansky, J. W. & Wang Z. M. (2010). "When R&D Spendings is Not Enough: The Critical Role of Culture When You Really Want to Innovate". *Human Resource Management*, 49(4), 767-784.
- Waterman, R. H., Peters T. J. & Phillips, J. R. (Haziran- 1980). "Structure is Not Organization". *Business Horizons*, 23(3), 14-26.
- White, S. (2008). "Turning Ideas Into Action: Innovation Within the Humanitarian Sector A Think Piece for the HFP Stakeholders Forum". <http://www.humanitarianfutures.org/wp-content/uploads/2013/06/Briefing-Paper-Turning-Ideas-into-Action.pdf>, (Erişim Tarihi:06.05.2019).
- Winston, B. E. & Patterson, K. (2006). "An Integration Definition of Leadership". *International Journal of Leadership Studies*, 1 (2), 6- 66.
- Yağmurlu, A. (1997). "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 52 (1), 717- 724.
- Yannopoulos, P. (2011). "Defensive and Offensive Strategies for Market Success". *International Journal Business and Social Science*, 2(13), 1-12.
- Yıldırım, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*. (Yayımlanmış Doktora Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Young, K. (1942). *Sociology: A Study of Society and Culture*. New York: American Book.
- Yukl, G.(1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories". *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. & Van Fleet, D. D. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organizations". In Marvin D. Dunnette & Leaetta M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (147-197). California: Consulting Psychologists Press, Inc.
- Yüksel, İ. (2013). "Kültür". Ali Şimşek ve Ömer Eroğlu (Ed.), *Davranış Bilimleri*, (27-54) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). “Küresel Teknoloji, Araştırma Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667. <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/issue/view/22>, (Erişim Tarihi: 08.09.2018).

Žižlavsky, O. (2013). “Past, Present and Future of the Innovation Process”. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(47), 1- 8.

Zuraik, A. (2016). “The Effective Leadership For Innovation in Modern Organization”. <https://www.researchgate.net/publication/315644454>, Erişim Tarihi: 07.08.2018



EKLER

EK 1. Anket Formu

Sayın katılımcı, bu anket Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde bulunan İşletme Anabilim dalına bağlı olarak yapılan “Örgüt Kültürünün Yenilik Yönetimi Üzerine Etkisinde Stratejik Liderliğin Rolü” isimli Doktora tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır.

Bu anket tamamen bilimsel bir çalışmaya veri teşkil edeceğinden, vereceğiniz cevapların doğruluğu, çalışmanın amacına ulaşmasında en önemli faktör olacaktır.

İşletme ismini ve kendi isminizi vermenize kesinlikle gerek yoktur. Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Nagehan ÖNER
Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

- 1- Cinsiyetiniz
 - a- Kadın b- Erkek
- 2- Yaşınız
 - a- 30’ un altı b- 31-40 arası c- 41-50 arası d-51 ve üzeri
- 3- Medeni durumunuz
 - a- Evli b- Bekar
- 4- Eğitim durumunuz
 - a- İlköğretim b- Lise c- Üniversite d- Lisansüstü (Yüksek Lisans-Doktora)
- 5- Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz?
 - a- 1-10 yıl b- 11-20 yıl c-21-30 yıl d-31 + yıl
- 6- Yönetim düzeyiniz
 - a- Bölge Müdürü b- Bölge Müdür Yardımcısı c- Şube Müdürü
 - e- Şube Müdür Yardımcısı e- 2. Müdür

2. BÖLÜM- Örgüt Kültürü İle İlgilidir

Sıra	Çalıştığım bu şirket genel olarak,	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İş faaliyetlerinde risk alabilen bir işletmedir	1	2	3	4	5
2	Tüm çalışanların iş birliği yaptığı bir işletmedir	1	2	3	4	5
3	Hiyerarşik yapısı olan bir işletmedir	1	2	3	4	5
4	Formalitelere önem veren bir işletmedir	1	2	3	4	5
5	İş süreçlerini çalışanlara önem vererek sonuçlandırmak isteyen bir işletmedir	1	2	3	4	5
6	İş süreçlerini çalışanlardan çok, işin sonuçlanmasına önem vererek yürüten bir işletmedir	1	2	3	4	5
7	Yaratıcılığa, yenilikçiliğe değer veren bir işletmedir	1	2	3	4	5
8	Çalışanlarını, işlerinde başarılı olmaları için destekleyen bir işletmedir	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarıyla sosyal ilişkiler kuran bir işletmedir	1	2	3	4	5
10	Yapısal (bürokratik) yönü fazla olan bir işletmedir	1	2	3	4	5
11	İşlerin sonuçlanması için çalışanlarına iş yükü ve zaman açısından baskı uygulayan bir işletmedir	1	2	3	4	5
12	Çalışanlarına talimat vererek destek olan bir işletmedir	1	2	3	4	5
13	İş yaşamına canlılık heyecan katan bir işletmedir	1	2	3	4	5
14	Kuralcı bir yapısı olan işletmedir	1	2	3	4	5
15	Çalışanlarına bireysel özgürlük veren bir işletmedir	1	2	3	4	5
16	Çalışanlarına adil davranan bir işletmedir	1	2	3	4	5
17	Çalışanlarına güven veren bir işletmedir	1	2	3	4	5
18	İş faaliyetlerinde mücadeleci, atak olan bir işletmedir	1	2	3	4	5
19	Girişimci niteliğe sahip olan bir işletmedir	1	2	3	4	5
20	Katı bir işletme yapısı olan işletmedir	1	2	3	4	5
21	İş faaliyetlerinde ihtiyatlı davranan bir işletmedir	1	2	3	4	5
22	Çalışanlarına güvenen bir işletmedir	1	2	3	4	5
23	İş faaliyetlerinde atılgan, cesur davranan bir işletmedir	1	2	3	4	5
24	Otoriter bir işletme yapısı olan işletmedir	1	2	3	4	5

3. BÖLÜM- Yenilik Yönetimi İle İlgilidir

	Çalıştığım işletmenin,	Çok kötü	Kötü	Ne İyi, Ne Kötü	İyi	Çok İyi
1	Ürünleri veya hizmetleri piyasaya sunma yeteneği	1	2	3	4	5
2	Yeni bir fikrin doğmasından bunun bir ürüne veya hizmete dönüştürülüp pazara sunulmasına kadar geçen zamanı kısaltma yeteneği	1	2	3	4	5
3	Bankacılık sektöründeki ve pazardaki değişim ve gelişmelere uyum sağlama düzeyi	1	2	3	4	5
4	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecine bütün bölümlerin katılma düzeyi	1	2	3	4	5
5	Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin farklı ve yeni bulunma derecesi	1	2	3	4	5
6	Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin müşteriler tarafından teknolojik açıdan gelişmiş bulunma düzeyi	1	2	3	4	5
7	Pazardaki rakiplerin yeni ürün veya hizmet sunmalarına karşılık onlara etkili rekabetçi tepkiler verme yeteneği	1	2	3	4	5
8	Sunulan ürün ve hizmetlerin fiyatları ile sağladıkları fayda arasındaki tutarlılık düzeyi	1	2	3	4	5
9	Yeni ürün veya hizmet geliştirmek için resmi prosedürlerin (aşamaların) kullanılma düzeyi	1	2	3	4	5
10	Çalışanların yeni ürün veya hizmet geliştirmeye önem verme bağlılık duyma düzeyi	1	2	3	4	5
11	Pazardaki rakiplerin yeni ürün veya hizmet sunmalarına karşılık verebilme düzeyi	1	2	3	4	5
12	Bir ürünü/hizmeti pazara sunmadaki zamanlaması	1	2	3	4	5
13	Pazardaki müşteri sayısında veya müşterilerin taleplerinde beklenen artış düzeyi	1	2	3	4	5
14	Yeni bir ürünü/hizmeti başarılı bir şekilde pazara sunmak için gereken teknolojik becerilere sahip olma düzeyi	1	2	3	4	5
15	Sunulan ürünlerin ve hizmetlerin tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılama düzeyi	1	2	3	4	5
16	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde müşterilerin istek ve beklentilerini dikkate alma düzeyi	1	2	3	4	5

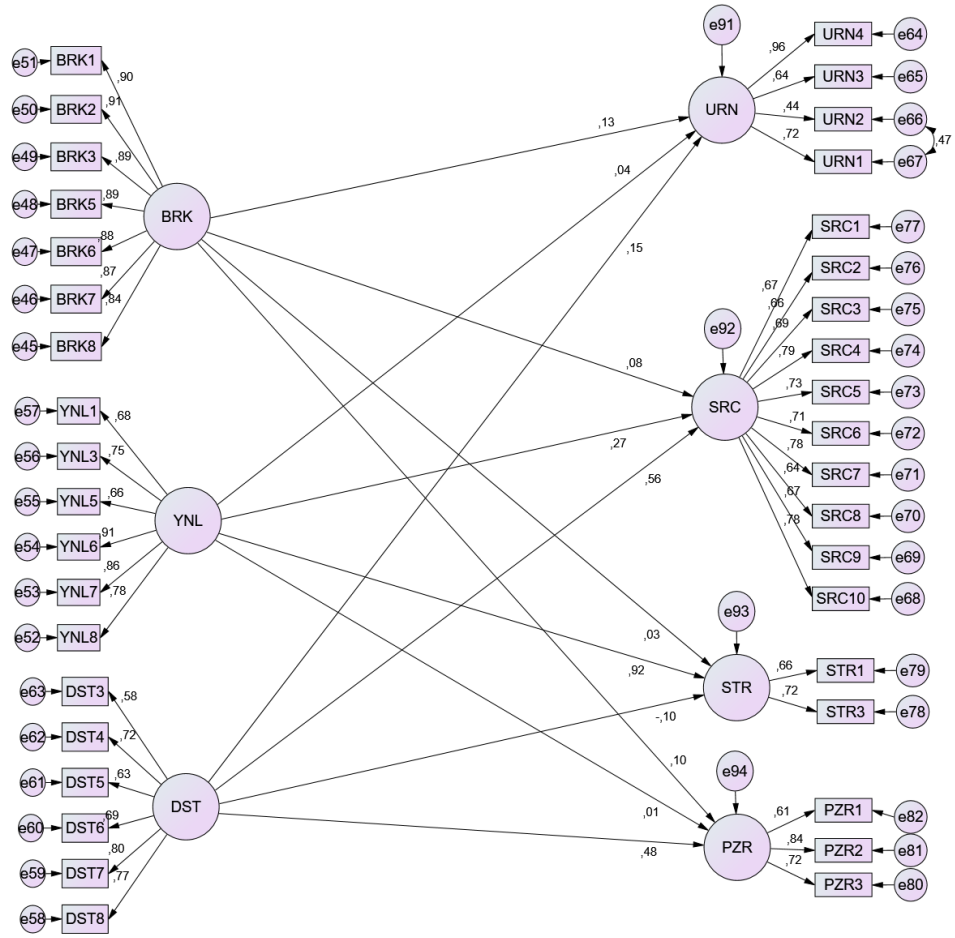
17	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinde departmanlar arasındaki iletişim düzeyi	1	2	3	4	5
18	Yeni ürün veya hizmet geliştirme sürecinin üst yönetim tarafından desteklenme düzeyi	1	2	3	4	5
19	Pazarlama faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirme düzeyi	1	2	3	4	5
20	Yeni bir hizmet sunumu öncesinde fikir geliştirme, pazar araştırması, finansal analiz gibi ön faaliyetleri gerçekleştirmedeki yeteneği	1	2	3	4	5

4. BÖLÜM-Stratejik Liderlik İle İlgilidir

		Neredeyse Asla	Nadiren	Bazen	Sık Sık	Neredeyse Her Zaman
1	Kurumda işlerin yürümesi için insanlarla müzakere etmeye istekliyim	1	2	3	4	5
2	Çalışanları belli prosedürleri takip etmeleri için cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
3	İnsanlara karşı dürüst davranırım	1	2	3	4	5
4	Etkili ve güçlü kişilerle bağlantı kurarım	1	2	3	4	5
5	İşlerin sonuçlarından personelimi sorumlu tutarım	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım elemanları doğru şeyi yapmaları için cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
7	Uzlaştırıcı çözümler bularak ilişkilerim korurum	1	2	3	4	5
8	İşlerin nasıl yapılacağına karar veririm	1	2	3	4	5
9	Çalışanlarla işbirliği yaparım	1	2	3	4	5
10	Çalışanların düşüncelerine saygı duyar ve dikkate alırım	1	2	3	4	5
11	İnsanların özel yaşamlarına saygı duyarım	1	2	3	4	5
12	Kurum dışından insanlarla (paydaşlarla) işbirliği yaparım	1	2	3	4	5
13	Çalışanları lider olmaları için cesaretlendiririm	1	2	3	4	5
14	Politika ve kuralları uygulamaya koyarım	1	2	3	4	5
15	Çalışanları kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı olmaları yönünde teşvik ederim	1	2	3	4	5

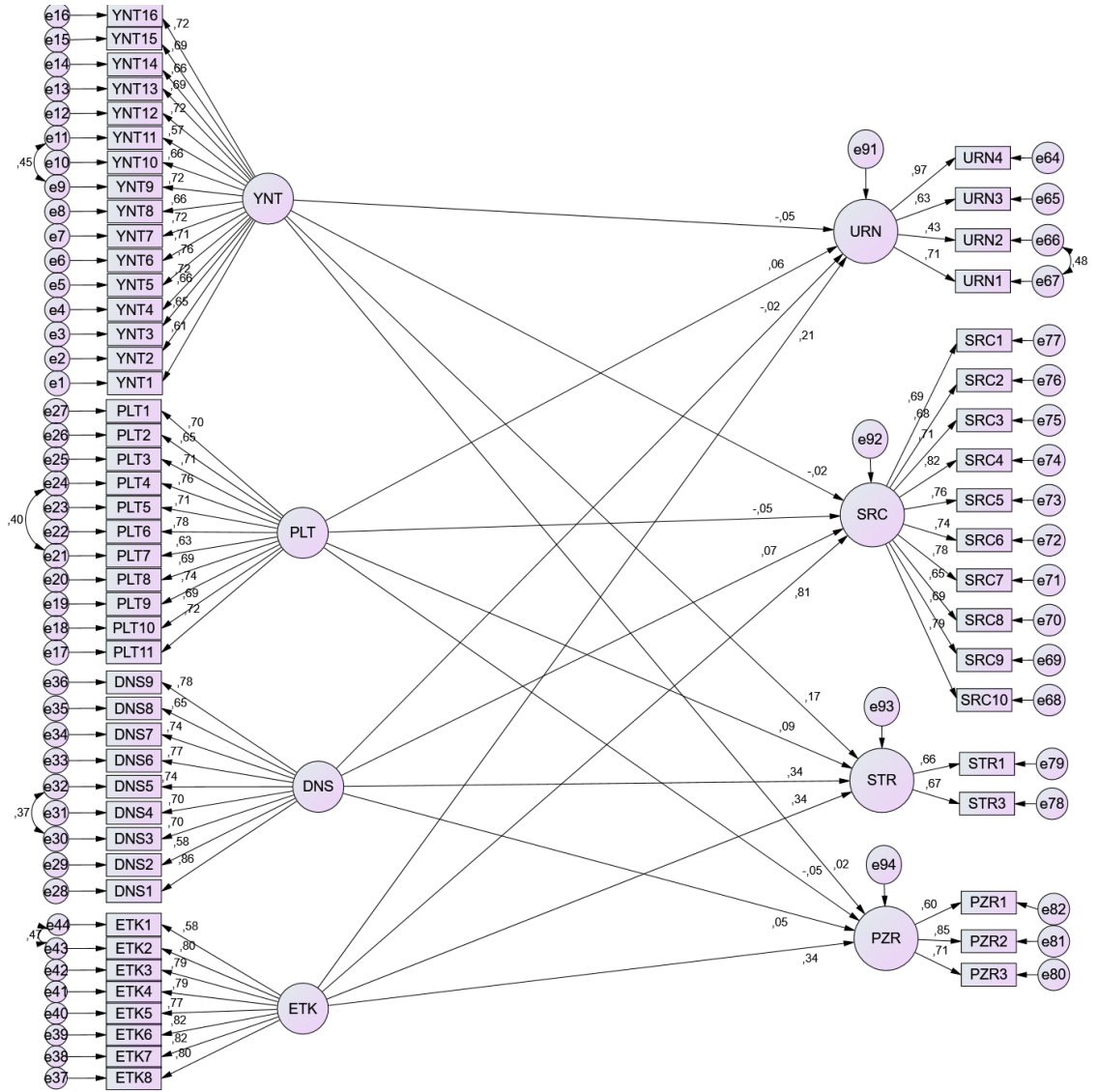
16	İnsanlarla etkileşimde bulunurken tüm tarafların kazançlı çıkacağı sonuçlar bulmaya çalışırım	1	2	3	4	5
17	İlkelere dayanan kararları benimserim	1	2	3	4	5
18	İşe ilişkin kurallar belirlerim	1	2	3	4	5
19	Tarafsızım	1	2	3	4	5
20	İyi bir iş çıkmasına karşılık küçük ödüller veririm	1	2	3	4	5
21	Kuruma ilişkin paylaşılan bir vizyon oluşturmak için çaba sarf ederim	1	2	3	4	5
22	Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarımdan üstün tutarım	1	2	3	4	5
23	Fırsat odaklı insanlara yardım ederim	1	2	3	4	5
24	Kişileri yaptıkları faaliyetlerden sorumlu tutarım	1	2	3	4	5
25	Diğerlerinin çalışmalarını gözlemler ve takip ederim	1	2	3	4	5
26	Kurumun hedefleri yanında çalışanların ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırım	1	2	3	4	5
27	İşlerin yapılmasında etkili olacak insanlara ulaşmaya çalışırım	1	2	3	4	5
28	Çalışanlardan emir-komuta zincirini takip etmelerini isterim	1	2	3	4	5
29	Paylaşılan bir vizyon oluşturmaya çalışırım	1	2	3	4	5
30	Güçlü kişilerle ilişkiler kurarım	1	2	3	4	5
31	Çalışanların kendilerinden ne beklediğimi onlara söylerim	1	2	3	4	5
32	Toplantılarda ve kararlar verilirken kurumun temel değerlerini vurgularım	1	2	3	4	5
33	Farklılıkları insanlarla müzakere ederim	1	2	3	4	5
34	İşlerin yürümesini sağlamak için bağlantılarımı ve tanıdıklarımı kullanırım	1	2	3	4	5
35	İnsanlarla ilişkilerde “kısasa kısas” ilkesini uygularım	1	2	3	4	5
36	Çalışanları motive etmek için övgü, iltifat ve dostça davranışlardan yararlanırım	1	2	3	4	5
37	Kolayca güvenirim	1	2	3	4	5
38	Çalışanları motive etmek için ödüller sunarım	1	2	3	4	5
39	İyi işler olacağını umut ederim	1	2	3	4	5
40	Başkaları iyi işler çıkardıklarında onları överim	1	2	3	4	5
41	Başkaları kötü duruma düştüklerinde daha iyi hissetmeleri için onlara yardımcı olurum	1	2	3	4	5
42	Başkalarından dostça, sıcak ve duyarlı tepkiler alacak şekilde davranabilirim	1	2	3	4	5
43	Çalışma sistemi ve prosedürleri oluştururum	1	2	3	4	5
44	Diğerlerini motive etmek için taleplerden, tehditlerden veya ısrarlı hatırlatmalardan yararlanırım	1	2	3	4	5

EK 5. Örgüt Kültürü Alt Boyutlarının Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarına Etkisi



İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,995	,906	,06	,907	,899	,10

EK 6. Stratejik Liderlik Alt Boyutlarının Yenilik Yönetimi Alt Boyutlarına Etkisi



İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,250	,950	,030	,951	,948	,032

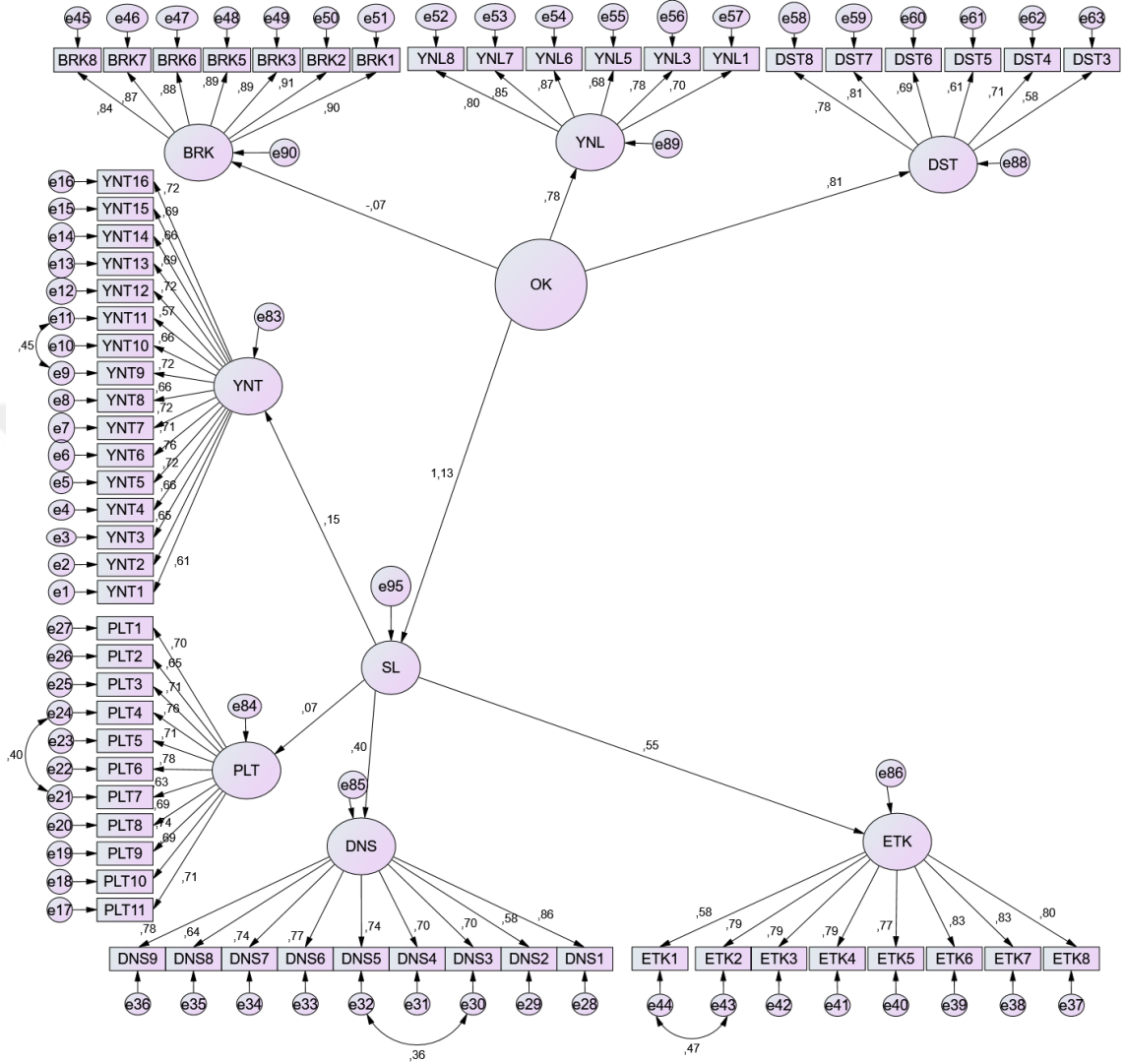
EK 7. Bootstrap Analizi Standardize Edilmiş Dolaylı Etkilerin Anlamlılığı

[illegible]

[illegible]

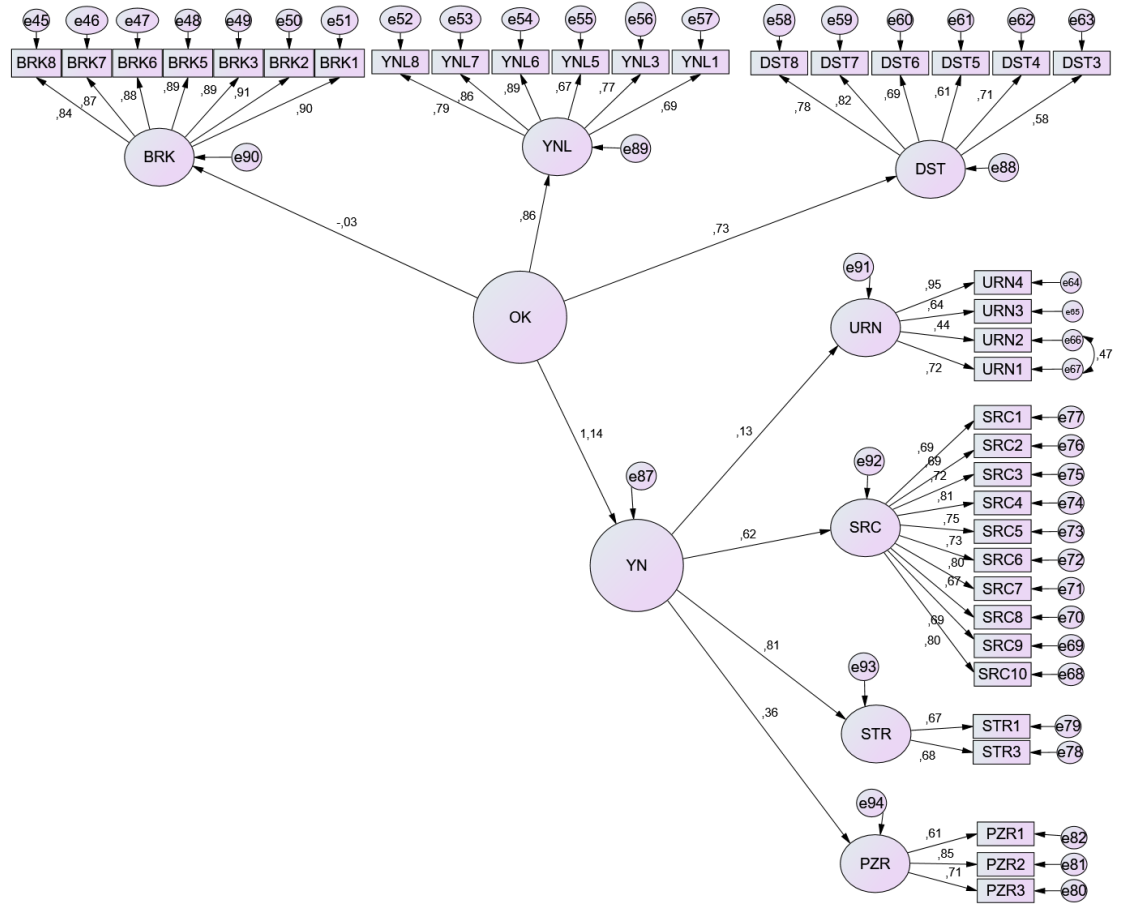
EK 9. Bootstrap Analizi Standardize Doğrudan ve Dolaylı Etkilerin Güven Aralığı Üst Sınırları

EK 10. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Aracı Değişken (Stratejik Liderlik) Üzerindeki Eksine İlişkin Model Testi Sonuçları



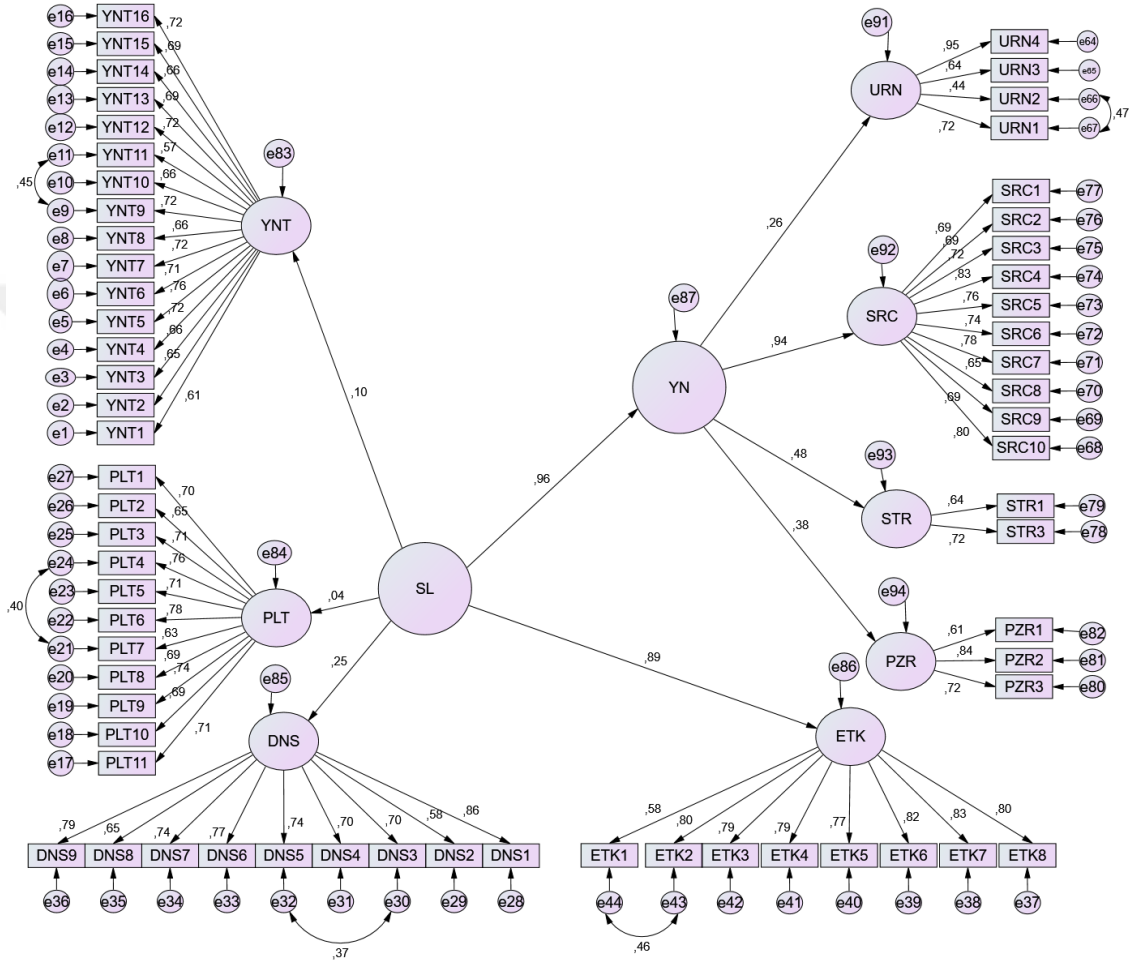
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,441	,926	,40	,926	,923	,04

EK 11. Aracı Değişken Çıkarılarak Elde Edilen Model Testi Sonuçları



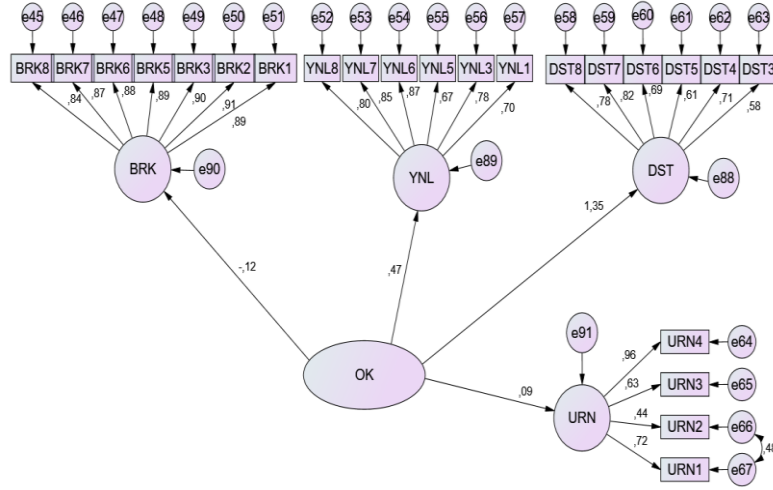
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,955	,909	,58	,910	,903	,07

EK 12. Aracı Değişkenin (Stratejik Liderlik) Bağımlı Değişken (Yenilik Yönetimi) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları



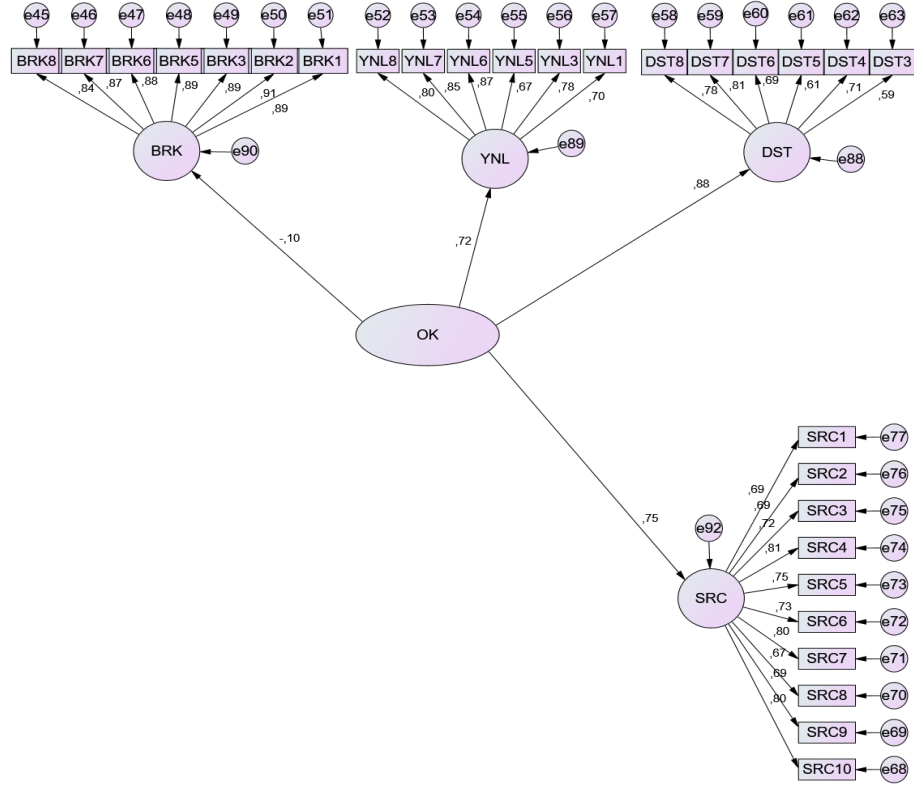
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,246	,951	,30	,951	,949	,026

EK 13. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Ürün Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları



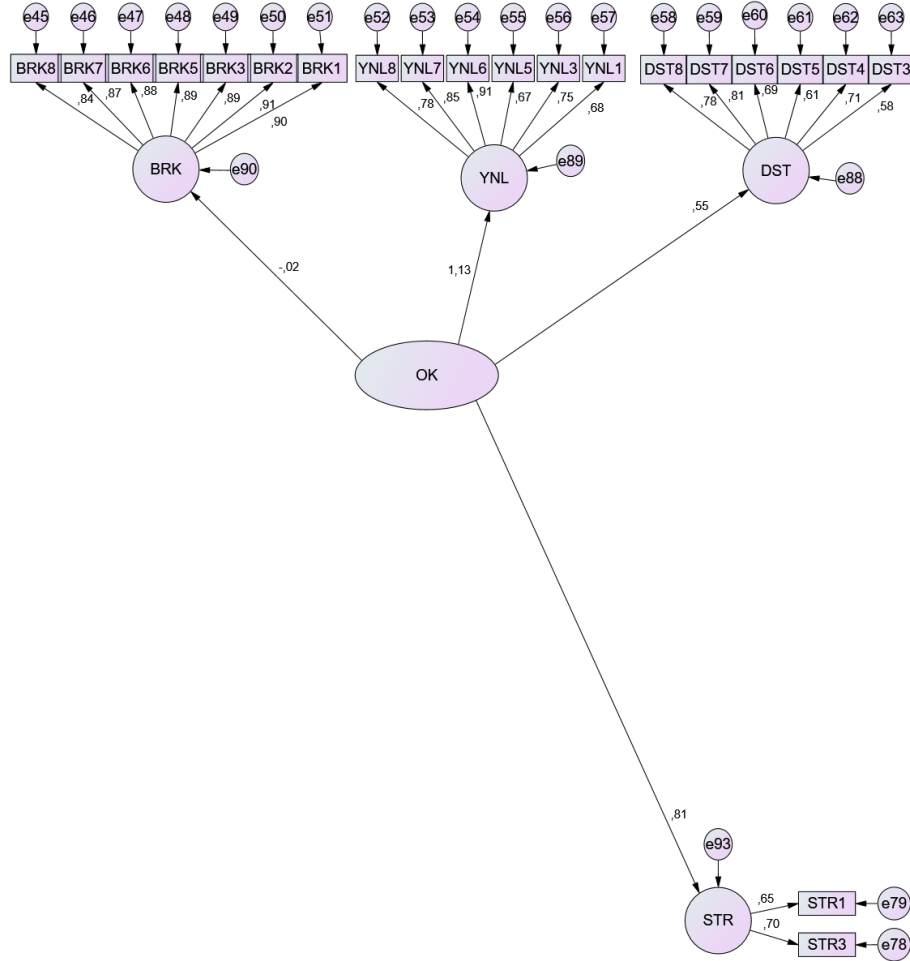
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,966	,951	,059	,951	,945	,048

EK 14. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürünün) Bağımlı Değişken (Süreç Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları



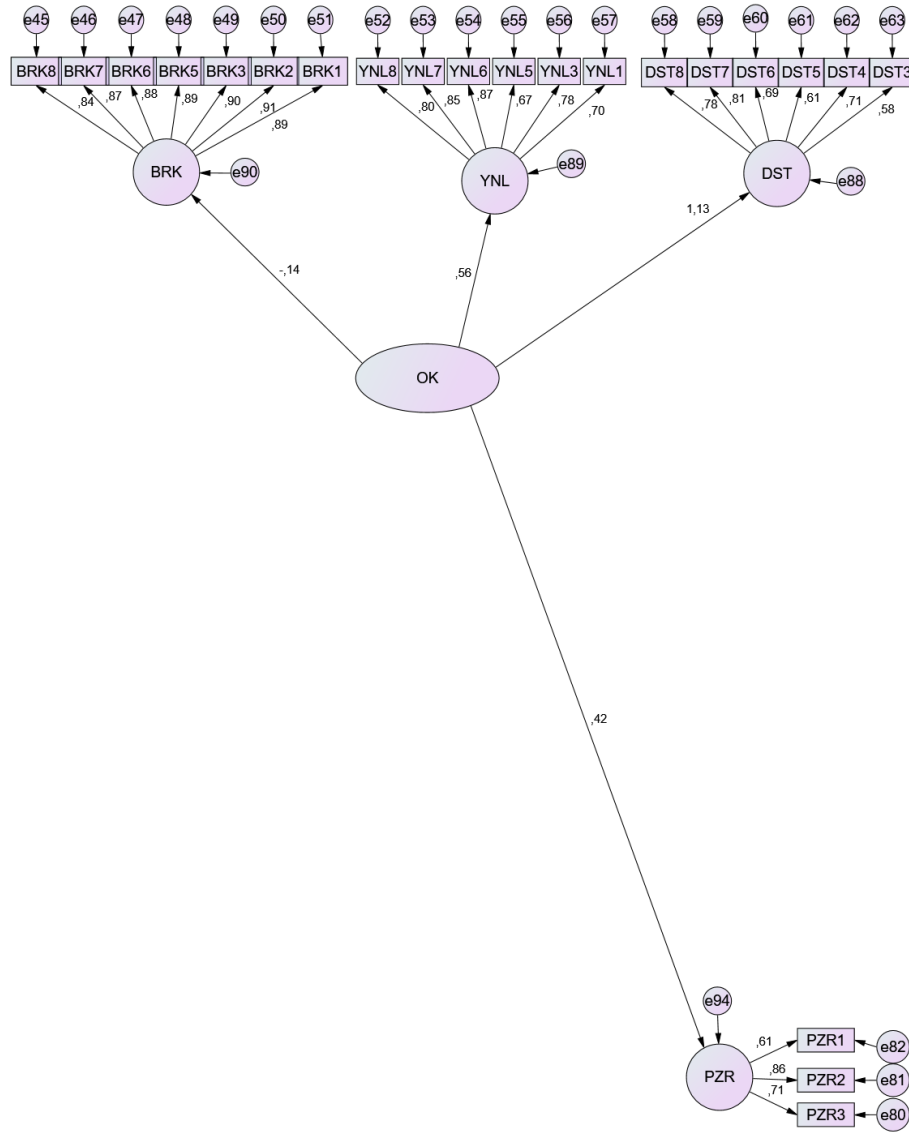
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	2,306	,917	,068	,918	,910	,051

EK 15. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Strateji Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları



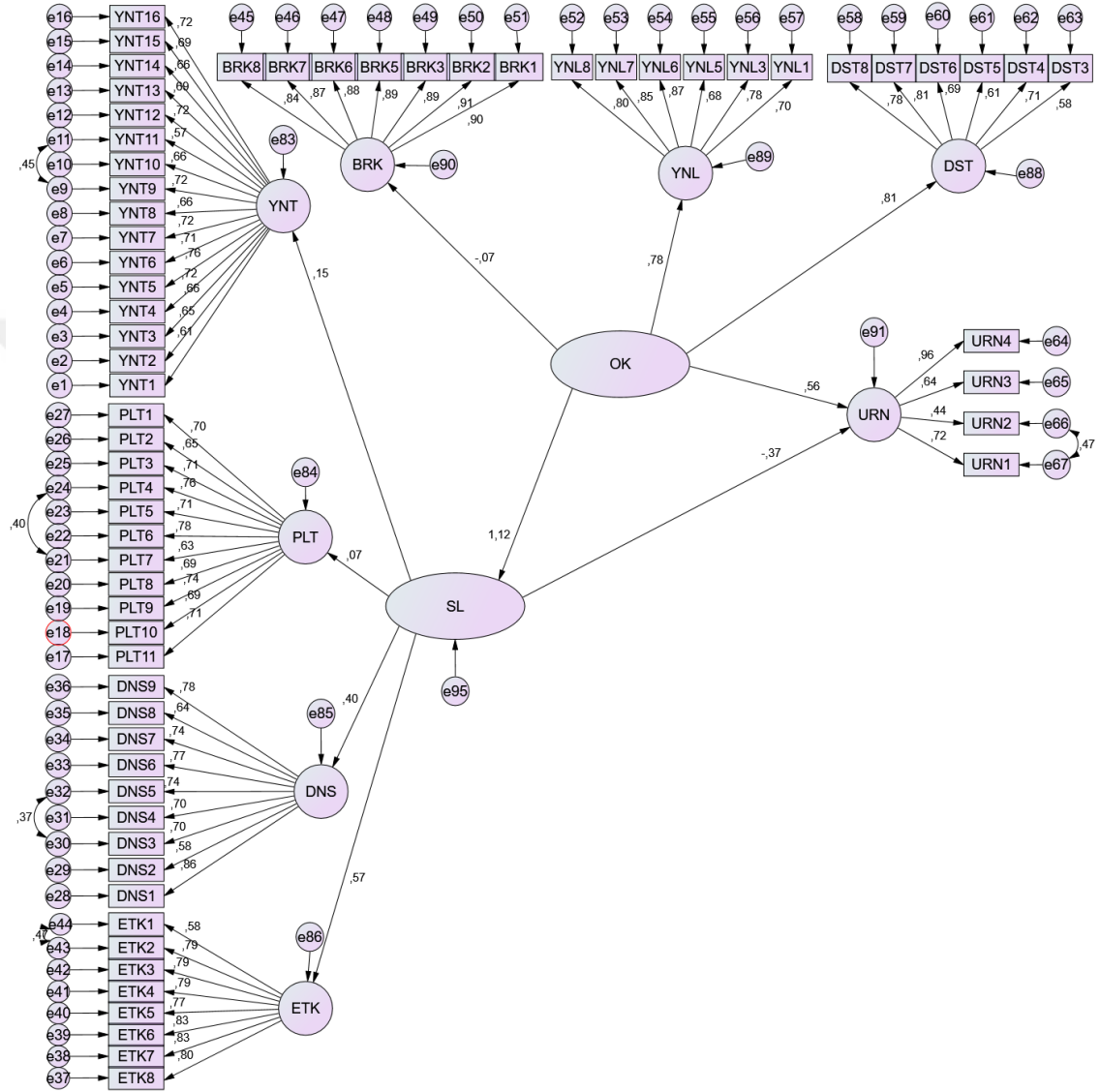
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	2,493	,936	,073	,936	,927	,059

EK 16. Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Dğişken (Pazar Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları



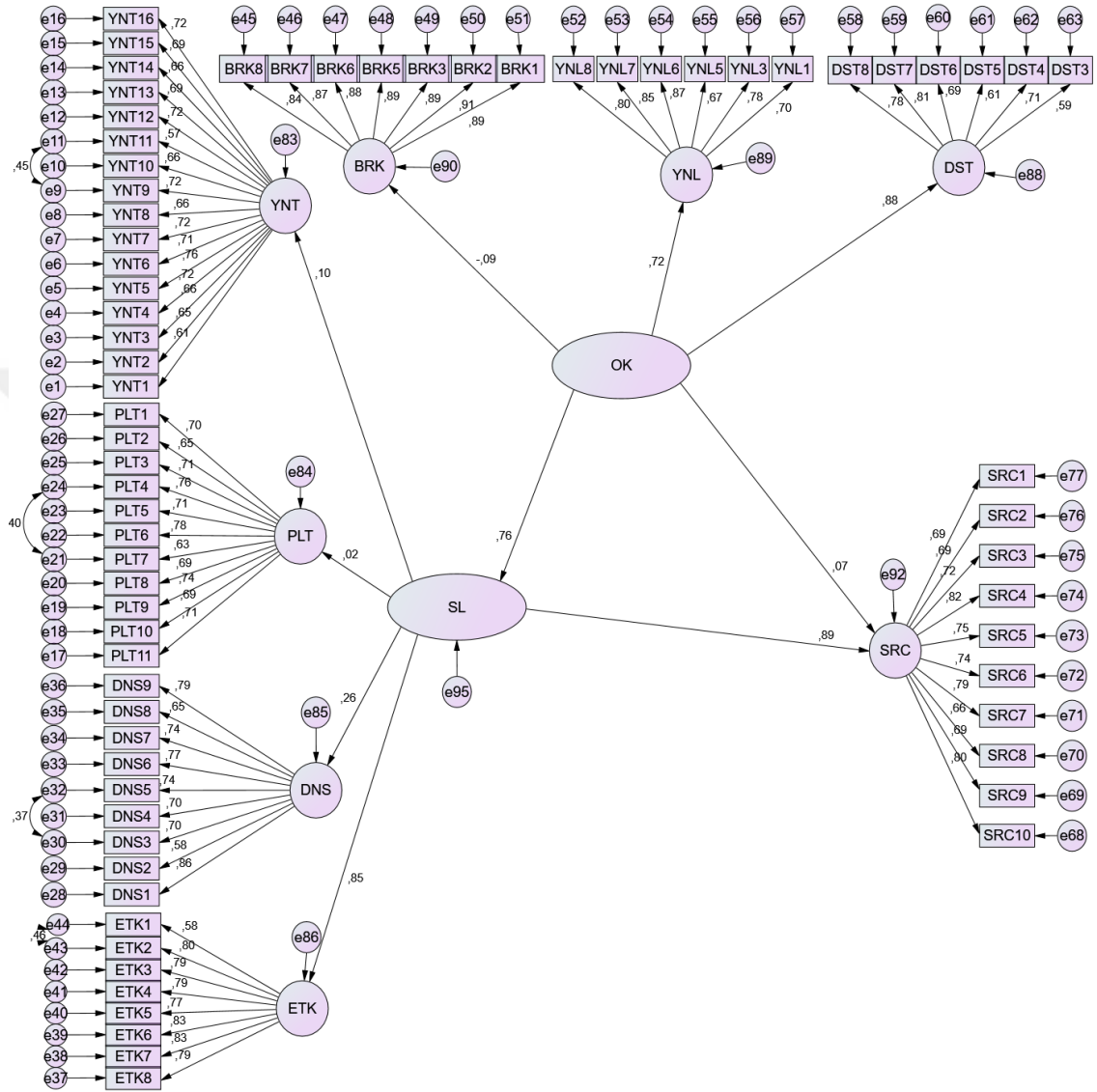
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	2,017	,951	,060	,951	,945	,047

EK 17. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Ürün Yeniliği) Üzerine Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları



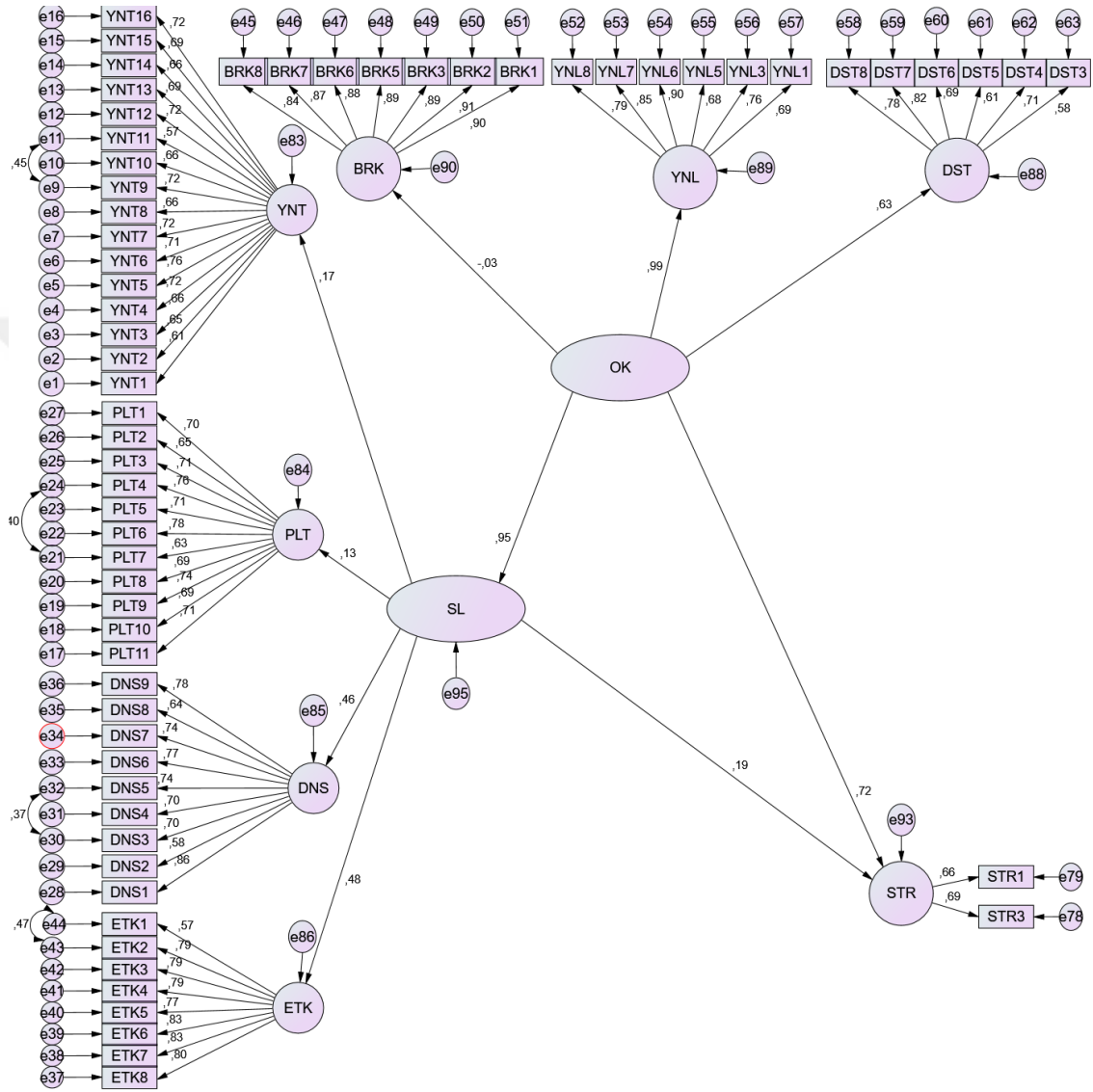
İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,396	,927	,038	,928	,925	,042

EK 18. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürünün) Bağımlı Değişken (Süreç Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları

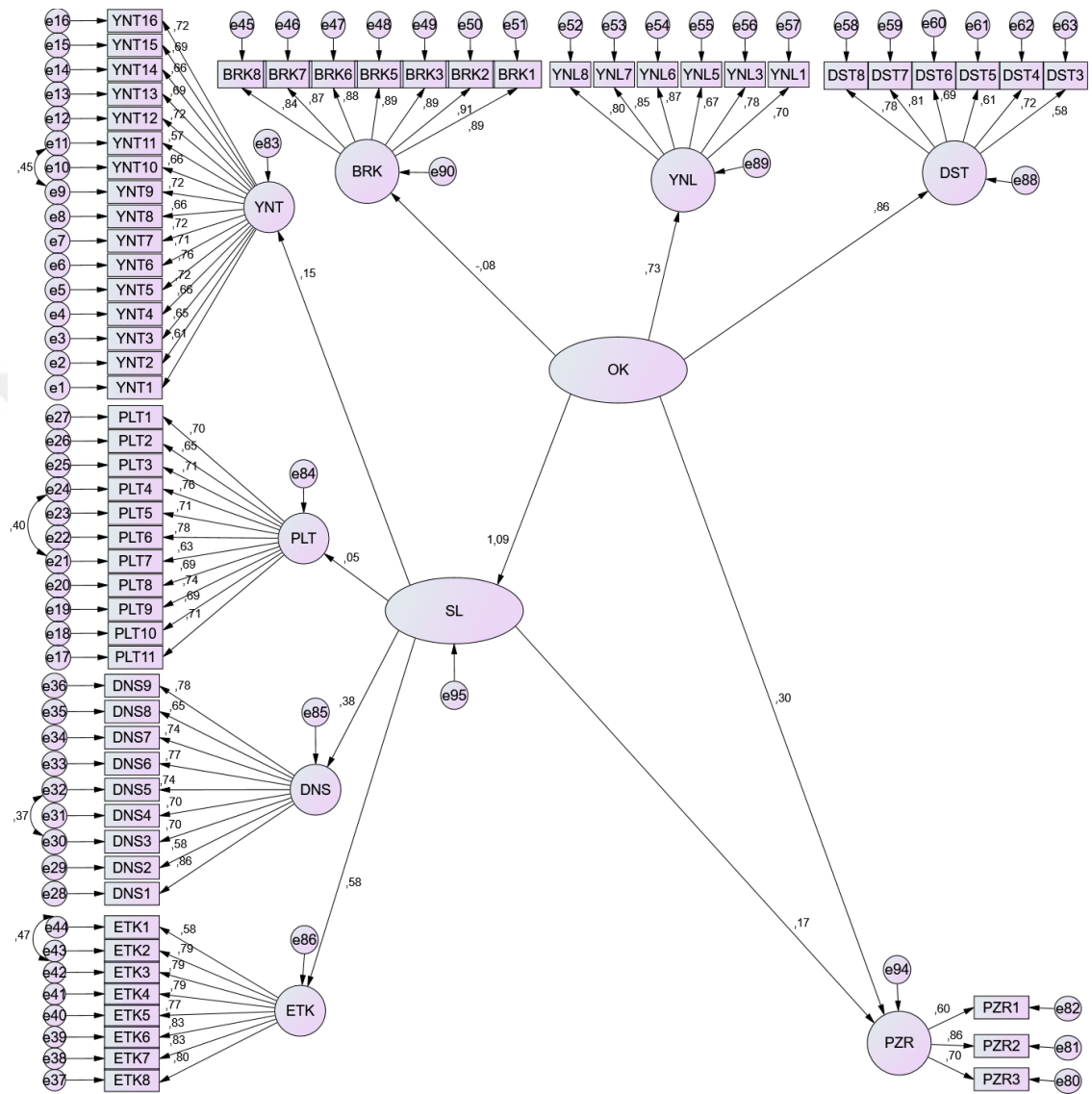


İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,472	,909	,041	,910	,906	,045

EK 19. Aracı Değişken Dahil Edilerek Bağımsız Değişkenin (Örgüt Kültürü) Bağımlı Değişken (Strateji Yeniliği) Üzerindeki Etkisine İlişkin Model Testi Sonuçları

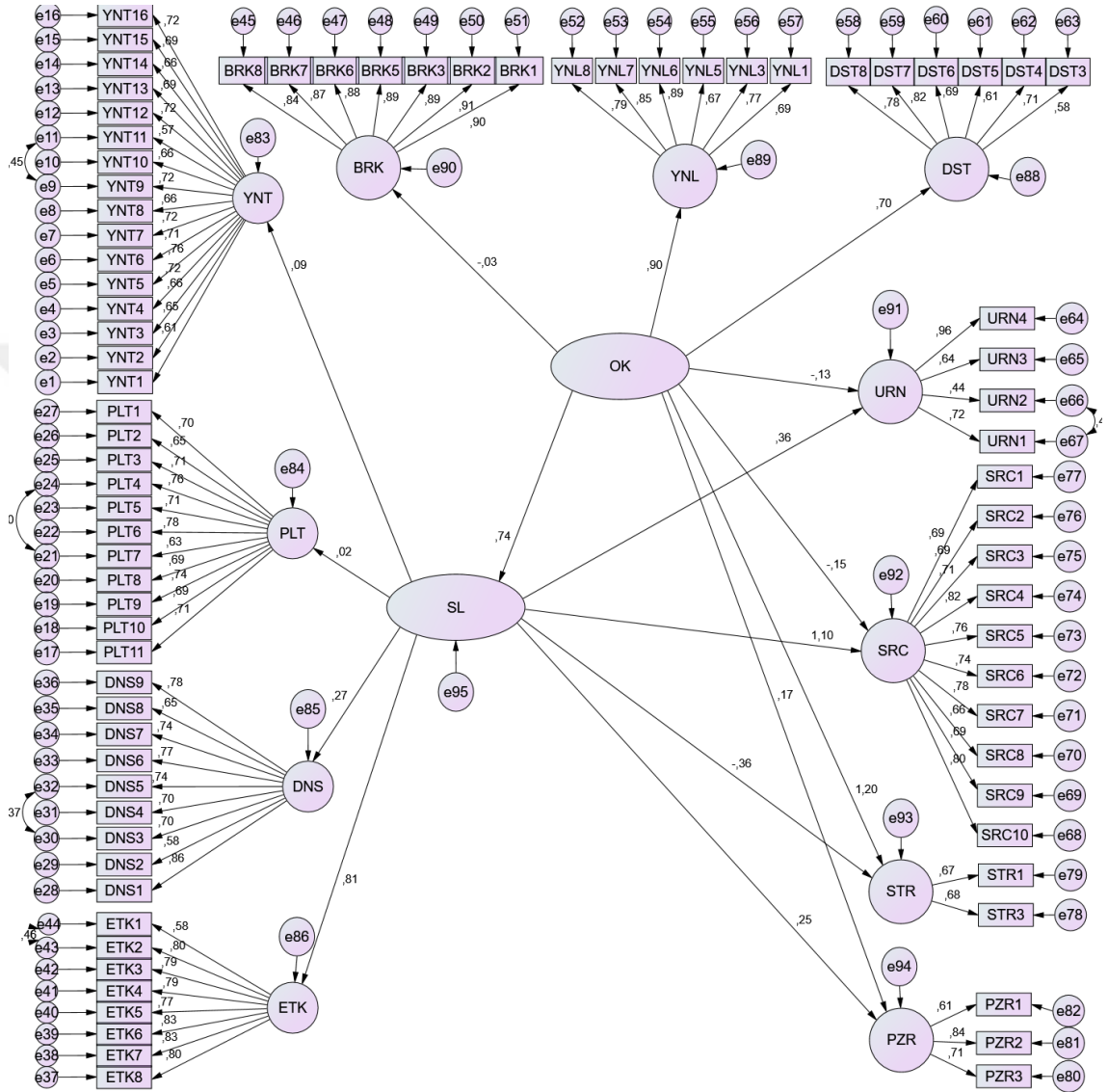


İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,462	,919	,041	,920	,916	,045



INDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,419	,924	,039	,925	,921	,042

EK 21. Bootstrap Yöntemiyle Aracı Değişkenin Dahil Edildiği Model (H4' de Ait Alt Hipotezler)



İNDEKS	CMIN/DF	CFI	RMSEA	IFI	TLI	SRMR
	1,437	,902	,40	,903	,900	,045

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler	
Adı Soyadı	Nagehan ÖNER
Doğum Yeri ve Tarihi	Erzurum – 26.04.1982
Eğitim Durumu	
Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü
Y. Lisans Öğrenimi	Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce
İş Deneyimi	
Çalıştığı Kurumlar	T. İş Bankası A.Ş
İletişim	
E-Posta Adresi	kasilng@yahoo.com
Tarih	2020