

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞLEMCİ LİDERLİK TARZININ,
YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI VE FİRMA PERFORMANSINA
ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

Abdulkadir GÜMÜŞ

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

TEMMUZ – 2015

T. C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ




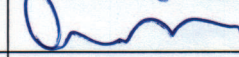
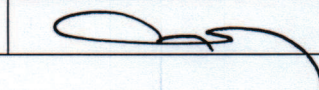
**DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞLEMCİ LİDERLİK
TARZININ YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI VE
FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ
Abdulkadir GÜMÜŞ

Enstitü Anabilim Dalı: İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

“Bu tez 10.07.2015 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Prof. Dr. Muhsin HALİS	Başarılı	
Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROGULU	Başarılı	
Doç. Dr. Hasan LATİF	Başarılı	
Doç. Dr. Süayyir GALİS	Başarılı	
Doç. Dr. Mahmut HURRİTOĞLU	Başarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Abdulkadir GÜMÜŞ

10.07.2015

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında ve sonuca ulaşmasında, tanıdığım ilk andan beri desteğini, vaktini, dostluğunu, arkadaşlığını esirgemeyen, akademik hayatın her aşamasında bana yol gösteren, cesaretlendiren, bilimsel bilgi konusunda yapıcı eleştirileriyle çalışmama yön veren, çalışmamı kendi çalışması gibi kabullenen, tez danışmanım, sayın Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU'na katkıları için çok teşekkür ederim.

Tez izleme jürisinde yer alan ve çalışmamın hazırlanmasında öneri ve desteklerini esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Gültekin YILDIZ, Doç. Dr. Şuayip ÇALIŞ' ve Doç Dr Hasan LATİF'e, teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca akademik hayatta desteğini hiç esirgemeyen beni yönlendiren Prof. Dr. Reha SAYDAN'a, Araştırma sürecinde desteğiyle yanımda olan Prof Dr Rana Özen KUTANIS'e, Sakarya üniverisitesinde göreve başladığımdan beri arkadaş ve dostlukları ile yanımda olan ve Prof Dr. Muhsin HALİS ve Prof Dr Serkan BAYRAKTAROĞLU'na

Tezin Analiz bölümünde katkılarından dolayı Doç. Dr. Nihal SÜTÜTEMİZ'e, Arş Gör. Volkan GÖKTAŞ'a ve Arş. Gör Zülküf ÇEVİK'e teşekkür ederim.

Akademik hayatın en zorlu aşaması olan bu süreç de her zaman yanımda olan manevi olarak beni destekleyen eşim Elçin GÜMÜŞ'e, Beni yetiştiren, bu günlere getiren başta annem ve babam olmak üzere desteklerinden dolayı aileme, kardeşlerime ve çalışma arkadaşlarıma,

Teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Abdulkadir GÜMÜŞ

10.07.2015

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xii
Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü	xii
SUMMARY	xiii
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ALTYAPI	9
1.1. Liderlik.....	9
1.2. Dönüştürücü Liderlik	14
1.2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri.....	16
1.2.2. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları.....	18
1.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence).....	20
1.2.2.2 Zihinsel Motivasyon (Inspirational Motivation).....	21
1.2.2.3. Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)	22
1.2.2.4. Bireysel İlgi (Individualized Consideration).....	23
1.2.4. Dönüştürücü Liderlik Tarzına Getirilen Eleştiriler	25
1.3. İşlemci Liderlik.....	26
1.3.1. İşlemci Liderlik Tarzının Boyutları	28
1.3.1.1. Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward)	28
1.3.1.2. İstisnalarla Yönetim(Pasif ve Aktif) (Management By Exception)	29
1.3.1.3 İlgisiz, Tam Serbesti (Laissez Faire) Liderlik.....	30
1.3.2. İşlemci Liderlik Tarzına Getirilen Eleştiriler	31

1.3.3. Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması	33
1.4. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzı İle İlgili Çalışmalar	42

BÖLÜM 2: FIRSATÇI YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI VE ARAŞTIRMACI YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI KAVRAMI VE TEORİK ALTYAPI..... 49

2.1. Fırsatçı Yenilikçilik, (Exploitative Innovation)	61
2.2. Araştırmacı Yenilikçilik (Explorative Innovations).....	63
2.3. Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı Arasındaki Farklar	64
2.4. Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışlarını Birleştirme	68
2.5. Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı Arasındaki Rekabet	72
2.6. Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı, Çift Yönlülük (Ambidexterity)	76
2.7. Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik ve Performans	82
2.8. Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik İle İlgili Literatürdeki Seçilmiş Çalışmalar	88

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ..... 97

3.1. Araştırmanın Varsayımları.....	97
3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	97
3.3. Araştırmanın Evreni	98
3.4. Anket Formu	99
3.4.1. Araştırma Ölçeği	101
3.4.2.1. Bağımsız Değişkenler	102
3.4.2.2. Bağımlı Değişkenler	102
3.4.2.3. Moderatör (Düzenleyici) Değişkenler.....	103
3.4.2. Araştırmada Kullanılan Hipotezler	104
3.4.3. Anket İfadeleri	108
3.5. Araştırma Modeli	109
3.6. Araştırmanın Yöntemi	110
3.7. Analiz Yöntemi.....	111
3.8. Verilerin Değerlendirilmesinde ve Sunulmasında Kullanılan Teknikler	111
3.8.1. Güvenirlilik Analizi	111

3.8.2. Faktör Analizi	112
3.9.Verilerin Analizi, YEM Modeli	114
BÖLÜM 4: VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR.....	120
4.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler	120
4.1.1. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri.....	120
4.1.2. Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri	122
4.1.3. Liderlik Tarzlarına İlişkin Temel İstatistikler	124
4.1.4. Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler	127
4.1.5. Performans Değişkenine İlişkin Temel Analizler	129
4.1.6. Çevresel Faktörlerin Tahmin Edilebilirliğine Yönelik Temel Analizler.....	130
4.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri.....	131
4.2.1. Liderlik Tarzına İlişkin Analizler.....	131
4.2.2.Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler	135
4.2.3. Performans Değişkenine İlişkin Temel Analizler	136
4.2.4.Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilme Değişkenine İlişkin Analizler	138
4.3.Yapısal Eşitliğin Değerlendirme Süreci.....	141
4.3.1 Doğrulayıcı Faktör Analizleri	142
4.3.1.1.Dönüştürücü Liderlik Değişkenine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) 142	
4.3.1.2. İşlemci Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	144
4.3.1.3.Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA	146
4.3.1.4. Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA (Modifikasyonsuz).....	148
4.3.1.5. Performans Değişkenine İlişkin DFA	149
4.3.1.6.Çevre Değişkenlerine İlişkin DFA.....	151
4.4. Yakınsak Geçerlilik ve Ayırt Etme Geçerliliği	160
4.5. Tüm Değişkenlere İlişkin Güvenirlilik (İçsel Yapı Tutarlılığı) Analizi	163
4.6. Yapısal Eşitlik Modeli	165
4.7. Yapısal Eşitlik Modeli 2 (Moderatör Faktörler)	168
4.7.1. Pazar ve Ürün İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Moderatör Etkisi.....	168
4.7.2. Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Moderatör Etkisi	171

4.7.3. Rekabet Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi.....	174
4.7.4. Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi.....	176
4.7.5. Firma Büyüklüğünün Liderlik Tarzı ve Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi	179
4.7.6. Firma Yaşı ile Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışı One Way Anova Testi	183
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	185
KAYNAKÇA	199
ÖZGEÇMİŞ.....	230
EKLER.....	231

KISALTMALAR

FYD	:Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı
AYD	:Araştırmacı Yenilikçilik Davranışı
CFI	:Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
GFI	:Uyum İyiliği İndeksi (Goodness-Of-Fit Index)
NNFI	:Normlandırılmamış Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index)
NFI	:Normlandırılmış Uyum İndeksi (The Normed Fit Index)
RMR	:Ortalama Hata Karekök Artığı (Root-Mean-Square Residual)
RMSEA	:Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı (Root-Meansquare Error Approximation)
SPSS	:Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package Social Science)
YEM	:Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equational Model)
TKY	:Toplam Kalite Yönetimi
İSO	:İstanbul Sanayi Odası
SATSO	:Sakarya Ticaret Odası
KOTO	:Kocaeli Ticaret Odası
AMOS	:Yapısal Elitlik Modeli (Analysis Of Moment Structures)
MLQ	:Çoklu Faktör Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire)
TLI	: Tucker Levis İndeksi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Liderlik Teorilerinin Tarihsel Gelişim Süreci	17
Tablo 2. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Birey ve Örgütsel Başarı Arasındaki Değişimin Boyutları	23
Tablo 3. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları (4I)	23
Tablo 4. Dönüştürücü Liderlerin Fonksiyonel Ve İş Özellikleri.....	30
Tablo 5. İşlemci Liderlik Tarzı Davranış Boyutları	33
Tablo 6. Dönüştürücü ve İşlemci Liderliğin Boyutları	38
Tablo 7. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	41
Tablo 8. İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Farklar.....	45
Tablo 9. Stratejik Yönetim Alanında Fırsatçı ve Araştırmacı Stratejiler Farkı.....	63
Tablo 10. Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Farklar.....	74
Tablo 11. Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik İle İlgili Tanım ve Çalışmalar	93
Tablo 12. Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik Davranışıyla Çalışma Sayısı.....	94
Tablo 13. Ana Kütle Büyüklüğü İçin Örnek Rakamları	117
Tablo 14. Alpha Değeri Tablosu	118
Tablo 15. KMO Değerleri Yorumu	119
Tablo 16. DFA ve YEM İçin Kesme Kriterleri.....	124
Tablo 17. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	127
Tablo 18. Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri	129
Tablo 19. Liderlik Tarzına İlişkin Temel Analiz.....	131

Tablo 20. Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler	134
Tablo 21. Performans Değişkenine İlişkin Temel Analizler	135
Tablo 22. Çevresel Faktörlerin Tahmine Yönelik Temel Analizler	136
Tablo 23. Liderlik Tarzına İlişkin Temel Analizler (Modifiyeli).....	140
Tablo 24. Yenilikçiliğe İlişkin Temel Analizler (modifiyeli)	142
Tablo 25. Performans Ölçeği Faktör Yükleri (Modifiyesiz).....	143
Tablo 26. Performans Ölçeği Faktör Yükleri (modifiyeli)	144
Tablo 27. Çevre Tahmin Edilebilme Değişkenine İlişkin Analizler	145
Tablo 28. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Uyum (Modifiyesiz)	149
Tablo 29. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Uyum (Modifiyeli)	150
Tablo 30. İşlemci Liderlik Tarzına İlişkin Uyum (Modifiyesiz).....	151
Tablo 31. İşlemci Liderlik Tarzına İlişkin Uyum (Modifiyeli)	151
Tablo 32. Araştırmacı Yenilikçiliğe İlişkin Uyum (Modifiyesiz).....	152
Tablo 33. Araştırmacı Yenilikçiliğe İlişkin Uyum (Modifiyeli).....	153
Tablo 34. Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına İlişkin Uyum İndeksleri	154
Tablo 35. Performans Değişkenine Ait Uyum (Modifiyesiz)	155
Tablo 36. Performansa Yönelik Uyum İndeksleri (Modifiyeli).....	156
Tablo 37. Pazar ve Ürün Çevresine Yönelik Uyum (Modifiyesiz).....	157
Tablo 38. Pazar ve Ürün Çevresine Yönelik Uyum (Modifiyeli)	158
Tablo 39. Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiyesiz).....	159

Tablo 40. Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiyeli	160
Tablo 41. Rekabet Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri	161
Tablo 42. Yasal ve Hükümet Çevresinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiyesiz).....	162
Tablo 43. Yasal ve Hükümet Çevresinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiyeli	163
Tablo 44. 1. Dereceden DFA İlişkin Uyum İndeksleri (Model 1)	167
Tablo 45. 1. Dereceden DFA İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiyeli 1Model)	168
Tablo 46. Değişkenler İçin Ayırt Edici Geçerlilik Analizi	169
Tablo 47. Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar	170
Tablo 48. Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri	172
Tablo 49. Gizil Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyleri ve İlişki Yönü	172
Tablo 50. Çalışmadaki Değişkenlerin Etkileri	173
Tablo 51. Pazar ve Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyi Moderatör Etkisi.....	176
Tablo 52. Pazar ve Ürün Çevresinin Tahmin Edile Bilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi	176
Tablo 53. Ekonomi Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyi Moderatör Etkisi	179
Tablo 54. Ekonomi İle İlgili Çevresinin Tahmin Edile Bilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi.....	179
Tablo 55. Ekonomi Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyi Moderatör Etkisi	182
Tablo 56. Rekabet İle İlgili Çevresinin Tahmin Edilebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi	182

Tablo 57. Yasal Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyi Moderatör Etkisi	184
Tablo 58. Hükümet Çevrenin Tahmin Edilebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi	184
Tablo 59. Firma Büyüklüğünün (Çalışan Sayısı) Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi (Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler).....	187
Tablo 60. Firma Büyüklüğünün (Çalışan Sayısı) Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etki (Küçük ve Orta İşletmeler) Düzeyi.....	187
Tablo 61. Firma Büyüklüğünün Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi (Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler)	187
Tablo 62. Firma Büyüklüğünün Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi (Orta ve Büyük İşletmeler)	187
Tablo 63. Çalışan Sayısı ve AYD One Way Anova Sonuçları	189
Tablo 64. Çalışan Sayısı ve Performans One Way Anova Sonuçları	190
Tablo 65. Firma Yaşı ve Yenilikçilik One Way Anova Testi Sonuçları	190
Tablo 66. Firma Yaşı ve Performans One Way Anova Sonuçları	191
Tablo 67. Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Ret Tablosu	195

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Moderatör (Düzenleyici) Etkisini Ölçmeye Yönelik Yol	103
Şekil 2: Araştırma Modeli	109
Şekil 3: Yapısal Modelin Değerlendirme Süreci	119
Şekil 4: Yapısal Eşitlik Modeli Değerlendirme Aşamaları	141
Şekil 5: Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	142
Şekil 6: Dönüştürücü Liderlik Tarzı DFA (Modifiye Edilmiş)	143
Şekil 7: İşlemci Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)	144
Şekil 8: İşlemci Liderlik Tarzına İlişkin (Modifiyeli) DFA.....	145
Şekil 9: Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA (Modifiyesiz)	146
Şekil 10: Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA Sonuçları (Modifiyeli) .	147
Şekil 11: Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA	148
Şekil 12: Performans Değişkenine İlişkin DFA	149
Şekil 13: Performans Değişkenine İlişkin DFA (Modifiye Edilmiş)	150
Şekil 14: Pazar ve Ürün Çevresinin Tahmin Edilebilirliği DFA (Modifiyesiz).....	151
Şekil 15: Pazar ve Ürün Çevresinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin DFA Modifiyeli.	152
Şekil 16: Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin DFA.....	153
Şekil 17: Ekonomik Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin DFA (modifiyeli)	154
Şekil 18: Rekabet Çevresinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA	155
Şekil 19: Yasal ve Hükümet Çevre Tahminine İlişkin DFA (Modifiyesiz	156
Şekil 20: Yasal ve Hükümet Çevresi Tahminine İlişkin DFA (Modifiyeli	157
Şekil 21: Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin DFA (Modifiyesiz) ...	158
Şekil 22: Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin DFA (Modifiyeli).....	159
Şekil 23: Tüm Değişkenlere İlişkin DFA	160
Şekil 24: Modele İlişkin Birinci Düzey DFA (Modifiyeli)	162

Şekil 25: Yapısal Eşitlik Modeli (Moderatör Değişkenleri Olmadan Oluşturulan)	165
Şekil 26: Pazar ve Ürün Çevresine İlişkin Tahmin Etme Kolay ve Tahmin Etme Zorluğunun Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışına Düzenleyici Etkisi.....	168
Şekil 27: Ekonomik Çevreye İlişkin Tahmin Etme Kolay ve Tahmin Etme Zor olmasının Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışına Düzenleyici Etkisi.....	171
Şekil 28: Rekabet Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına Düzenleyici Etkisi.....	174
Şekil 29: Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına Düzenleyici Etkisi.....	176
Şekil 30: Firma Büyüklüğünün (Çalışan Sayısı) Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına Düzenleyici Etkisi.....	179

ÖZET

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Doktora Tezi Özeti

Tezin Başlığı : Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisi

Tezin Yazarı : Abdulkadir GÜMÜŞ **Danışman** : Doç. Dr. Mahmut HIZIROĞLU

Kabul Tarihi : 10 Temmuz 2015 **Sayfa Sayısı** : xi (ön kısım) +230 tez + 7(ek)

Anabilim Dalı : İşletme

Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Stratejik yönetim alanında liderlik tarzı firmalar için stratejik karar alma ve strateji geliştirmede oldukça önemli yer tutmaktadır. Firmaların yaşamlarını sürdürebilme bağlamında firma performans ile liderlik tarzı ilişkilendirilmektedir. Liderin davranış yönelimleri firmaların geleceğini şekillendirmede oldukça önemli yer tutmaktadır. Bu çalışmanın amacı firma sahip ve üst düzey yöneticilerinin liderlik tarzlarını ortaya kaymak ve bu liderlik tarzlarının, fırsatçı yenilik davranışı ve araştırmacı yenilik davranışı faaliyetlerine ve firma performansına etkisini öğrenmektir. Ayrıca, moderatör faktör olarak çevre özelliklerinin tahmin edilebilirliği ile firma özelliklerinin; liderlik tarzına, yenilikçilik davranışına ve firma performansına etki derecesini belirlemektir.

Araştırma Kocaeli Sakarya ve İstanbul'da faaliyet gösteren az 10 kişi çalıştıran firmalardaki üst düzey yönetici örnekleme üzerinde yapılmıştır. Anket 762 katılımcıya uygulanmıştır. Liderlik tarzını ölçmek için, Bass ve AVALIO (1995) tarafından geliştirilen çok boyutlu liderlik anketi 'MLQ' kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan diğer ölçek ise Firmalardaki stratejik davranışlara yönelik faaliyetleri ölçmek için geliştirilen araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı ölçeğidir. Araştırmada değişkenler arasında ilişkiyi ortaya koymak için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

Uygulama sonucunda, dönüştürücü liderlik tarzının araştırmacı yenilikçilik davranışı ve firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer taraftan işlemci liderlik tarzının fırsatçı yenilikçilik davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu görülmüştür. Çalışmada araştırmacı yenilikçilik davranışının firma performansına doğrudan etkisinin fırsatçı yenilikçilik davranışına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Moderatör faktörlerle yapılan ikinci bir model uygulama sonucunda ise bu etkinin farklılaştığı görülmüştür. Firma yaşı ve firma büyüklüğünün liderlik tarzını etkilediğine dair sonuçlara rastlanmıştır. Küçük ölçekli firma yöneticilerinin, dönüştürücü liderlik tarzını, büyük ölçekli firma yöneticileri ise işlemci liderlik tarzını daha çok benimsedikleri görülmüştür. Çevrenin tahmin edilebilirliği değişkeninde; tahmini kolay çevredeki firma yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzının benimsedikleri tahmini zor çevre de ise işlemci liderlik tarzını benimsedikleri ortaya çıkmıştır. Çevrenin tahmin edilmesi kolay olduğu durumlar firma performansını pozitif yönde etkilemektedir. Araştırmada dönüştürücü liderlik davranışına sahip yöneticilerin araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerine yöneldikleri, işlemci liderlik davranışına sahip yöneticilerin ise fırsatçı yenilikçilik davranışı yönelimlerine başvurdukları tespit edilmiştir. Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı firma performansını doğrudan pozitif yönde etkilerken, fırsatçı yenilikçilik davranışında bu etki daha az olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, İşlemci Liderlik, Araştırmacı Yenilikçilik, Fırsatçı Yenilikçilik, Firma Performansı

SUMMARY

Sakarya University Institute of Social Sciences

Abstract of PhD Thesis

Title of the Thesis: The Effect Of Transformational and Transactional Leadership Style On Innovativeness Behaviors and Firm Performance	
Author : Abdulkadir GÜMÜŞ	Supervisor : Assoc.Prof. Mahmut HIZIROĞLU
Date : 10 July 2015	Nu.Of Pages : xi (preface) +230 Thesis+ 7(app.)
Department : Business Administration	Subfield : Management and Organization
<p>Leadership style in strategic management occupies an important place in terms of strategic decision and strategic improvement. Firm performance and leadership are related each other in the context of survival of the firms. The leaders' behavioural attitudes shape the future of the firms. The main purpose of the study is to introduce the leadership styles of the owners and the top managers and to find out the relationship of these leadership styles on exploitation and exploration and the effects of that relationship on the performance. Moreover, this study reveals the predictability of the environmental peculiarities as moderator factor and the degree of the effect of the firm's features.</p> <p>The sample space of the research involves the top managers of the firms which have 10 employees at least and operate in Kocaeli, Sakarya and İstanbul. The surveys are conducted with 762 participants. In order to measure the leadership style, the multidimensional leadership survey, MLQ, developed by Bass and AVALIO (1995), was employed. The other scale used in the study is Exploitation and Exploration Scale which aims at measuring the activities with regards to strategic behaviours in the firms. The Structural Equation Modelling was utilized to suggest the relationship between the variables.</p> <p>As a result of the research, Transformational Leadership style turned out to have positive effect on both the exploration and the firm's performance. A negative correlation between Transactional Leadership style and exploration was observed. Transformational leadership style has a positive effect on exploitation. Transactional Leadership style its positive effects on exploitation behaviours. Furthermore, no direct impact of exploitation on firm performance stood out. As a result of a secondary model practice including moderator factors, it was realized that the impact differs. The results implying that the firm's size and age influence leading style were encountered. There was observed Transformational Leadership style in the small-scale firms whereas Transactional Leadership style in the large-scale firms. As for predictability of environment variable, the managers adopted Transactional leading style in easy-to-predict environment and transformational leadership style in difficult-to-predict environment. The situations in which the environment can be predicted easily effect the performance positively. It is suggested that the managers having transformational leadership behaviours tend towards exploration activities, whereas the ones having transactional leadership style head for exploitation activities. While exploration positively influences the firm performance, exploitation influences the firm performance through moderator factors.</p>	
Keywords: Transformational Leadership, Transactional Leadership, Exploration, Exploitation, Firm Performance	

GİRİŞ

Geçmişten günümüze insanoğlu hangi siyasi, ekonomik ve sosyal kültürel alanda faaliyette bulunduysa, bu faaliyetlerini gerçekleştirmek için farklı biçimlerde farklı yapılarda belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunda kalmaktadır. İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecekl liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır. Grup halinde hareket edip hedeflerine ulaşmak için, bir yönlendiriciye grup yöneticisine ihtiyaç duyar.

Liderlik gelişim süreci incelendiğinde liderlik her çağda farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Hemen her dönemde ve toplumların liderlere ihtiyaç duydukları ve bu liderlerin tarihin dönüm noktalarını oluşturacak kararlar alarak toplumlarını etkiledikleri görölmektedir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak görölmüşlerdir. Ancak tanımlamalar farklılık gösterse de sonuçta liderler diğer kişilerden farklı olan özellikleri sayesinde takip edilmişler ve toplumun ortak gereksinmelerini uzlaştırmaya ve gerekli düzeni ve istikrarı sağlamaya çalışmışlardır.

Liderlik kavramı bu kadar önemli olmasına rağmen üzerinde anlaşılan ortak bir tanımı yoktur. Bununla birlikte en çok yöneticilik kavramı ile karıştırılmaktadır Yönetici ve lider kavramları birbirine yakın görölmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir Keith Davis, lider ve yönetici arasındaki farkı “Lider, yöneticiliğin bir bölümüdür ancak tamamı değildir.” diyerek ifade etmiştir. lider doğru işleri yaorken yönetici işleri doğru yapandır.

Ekonomik hayatta en eski tartışmalardan birisi, işlemlerin devamının nasıl sağlanabileceği üzerine yapılan tartışmadır. Kâr, büyüme, gelir, yenilik gibi işleme dünyasının temel konuların odak noktası işlemlerin devamlılığı rekabet avantajı elde etme ve bunun korunmasıdır. Zaman içinde gelişen iş dünyasındaki değişimler, bilgi çağının getirdikleri değişimler, bütün işlemleri etkilemeye başlamıştır. Dünyanın tek bir pazar haline gelmesi, işleme dünyasındaki oyun kurallarını değiştirmektedir.

İşletmeler sadece yerel çevrede değil dünyanın her tarafındaki işletmelerle rekabet etmek zorunda kalmaktadırlar. Bu koşullar altında işletmeler de kendilerinin ürünlerinin veya hizmetlerinin yaşam süresini uzatmak için bazı alternatif yollar geliştirme peşine düşmektedirler. İşletmelerin bu sorunlarla nasıl başa çıkılabileceği konusunda verilen yanıtlardan biri işletme içindeki liderlik davranışlarıdır.

Gümümüzde Liderliğin görevi değişmekte ve genişlemektedir. Gittikçe daha karmaşık bir yapı haline gelen ve dinamikleşen iş ortamında liderlerin rolleri değişim göstermektedir. Hızlı değişen çevresel şartlar ile başa çıkmak ve belirlenen hedefler istikametinde, yöneticileri ve çalışanları yönlendirmek gibi hayli zor görevler dizisi ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle örgütlerin giderek esnekleşen yalınlaşan yapıları dikkate alındığında, liderler sadece yapılacak işler konusunda değil, aynı zamanda örgütün ve onların gelişimi konularında da yol gösteren, motive eden, bilgilendiren ve onlara ilham veren kişiler olmaları beklenmektedir.

Liderlik, yerinde ve etkili kullanıldığı zaman işletmelerin hayatlarını idame etmede veya rekabet avantajı kazanmalarında, örgüt yapılarında stratejik uygulamalarında önemli yer teşkil etmektedir. Liderliğin örgütsel etkinliği uyguladığı liderlik tarzına bağlıdır. Liderlik teorilerinin ortaya çıkışından itibaren günümüze kadar, liderlik olgusuna yönelik araştırmaların çoğunda temel konu örgüt hedeflerinin başarılmasında liderin çalışanlar üzerindeki etkisi olmuştur. Liderlikle ilgili gelişmelere baktığımızda son gelişmelerin yönü modern liderlik yaklaşımlarını, karşımıza çıkarmaktadır. Bu yaklaşım incelendiğinde temel olarak modern liderlik yaklaşımı olarak karşımıza iki farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır: Bunlar, işlemci ve dönüştürücü liderlik yaklaşımlarıdır

Dönüştürücü liderlik; geleceğe, yeniliğe, değişime açık bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü lider, izleyicilerinin inançlarını, ihtiyaçlarını değer yargılarını değiştirme amacını taşır. Aynı zamanda dönüştürücü lider; izleyicinin yeteneklerini ortaya çıkararak, izleyicinin kendine olan güven duygusunu artırmaktadır. Böylece izleyiciden daha fazla verim almayı hedeflemektedir. İşlemci liderlik ise; geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri devam ettirme ve bunları gelecek nesillere de aktarma konusunda başarılı liderlerdir. Lider otoritesini astlarını ödüllendirerek kullanmaktadır. Onlara statü ve maddi imkânlar sunarak çalışmalarında motive etmektedir.

Örgütsel alanda yapılan çalışmalarda Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı (exploitation ve exploration) iki temel örgütsel öğrenme bakış açısını temsil etmektedir. Araştırmacı yenilikçilik davranışları; deneme, araştırma, çeşitlilik, risk alma, keşif ve yenilik faaliyetleri olarak tanımlanırken. Fırsatçı yenilikçilik davranışlar ise, faydalanmak, büyük mimari değişiklik içermeyen, mevcut ürünlerin artışı ya da kullanılması, verimlilik olarak tanımlanmaktadır. Bu iki yönetime Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığı zaman, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarının, iş stratejisinin devamına veya değişimine, örgütsel yapıda farklılaşmaya, güç dağıtımında değişime ve kontrol sistemlerinde değişimine yol açtığı görülmektedir. Örgütsel alanda ise fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, stratejik kalıcılık, yakınsama, sabit durağan verimlilik gibi algılanırken, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ise stratejik uyarlanma, kurumsal yenilenme, kurumsal yeniden yönlendirme ya da dinamik verimlilik olarak tasvir edilmektedir.

Bu yönelimler, liderlik tarzı ile yakından ilgili olduğu görülmektedir. Liderin davranışları, stratejik kararlar alma-verme fitma performans sonuçları ile doğrudan alakalıdır. Örgüt içindeki karar vericilerin bu yönelimleri tercih etmelerinde birçok neden etki etmekte onları farklı yönlere sevk etmektedir.

Liderlik işletmelerde performansa etki etmede stratejik faaliyetlerin yönünü belirlemede önemli rol oynayan faktörlerden biridir. Yenilikçilik tabanlı görüşe göre işletmelerdeki yenilik faaliyetleri üst yönetimin tutumlarına bağlı olduğu vurgulanmaktadır. Bu görüşü göre işletmelerin araştırmacı veya fırsatçı yenilikçilik faaliyetlerinde başarılı olabilmesi için mutlak suretle üst yönetim tarafından gerekli desteğin verilmesi ve liderin yeteneği üzerine kuruludur. Üst yönetimin desteği veya ilgisi işletmelerin rekabeti sürdürmede stratejik kararlarında doğrudan etki etmektedir. Bu nedenle liderlik davranışı ile araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı birbirlerinden ayıramayacak kadar ilişkili kavramlar olduğu düşünülmektedir.

Günümüz ekonomik koşulları içerisinde işletmeler baktığımızda, ürünlerini hizmetlerini, örgüt yapısını değer yaratmak üzere kuran bunları sürekli yenileyebilen kişilerin yönettiği işletmeleri yaşamlarını sürdürebilecek ayakta kalabilecektir. Ayrıca işletmeler faaliyet gösterdikleri rekabetçi ve dinamik iş çevresi koşulları içerisinde ekonomik yaşamlarını sürdürebilme ve yaşam sürelerini uzatma konusunda çıkış

yollarından biri de stratejik bakış açısıyla araştırmacı yenilikçilik veya fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinin etkinliğidir.

Yukarıda bahsedilen modern liderlik tarzları işlemci ve dönüştürücü liderlik davranışları ve stratejik yönelimler olan fırsatçı yenilikçilik davranışı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı ile ilgili olarak özellikle yabancı literatürde birçok farklı araştırmaya rastlanmıştır. İlgili kavramlar farklı alanlarda farklı perspektiften teorik ve pratik çalışmalara konu olmuştur. Yine ilgili yazında, gerek Türkiye’de, gerekse dünyada liderlik tarzı üzerine yapılan birçok çalışmalara rastlanmıştır. Buna karşın İlk kez 1991 Marc örgütsel öğrenme literatüründe kullandığı fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışı kavramlarıyla ilgili Türkiye’de ilgili yazının yeterli derecede oluşmadığı görölmektedir. Bu çalışma Türkiye’de ilgili yazında yeni incelenen bir konudur. Bu çalışmada liderlik perspektifinden araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı kavramları incelenmiştir.

Araştırmanın Amacı

Genel anlamda liderlik teorilerinin ve araştırmalarının çığ gibi büyüdüğü, büyük ilgi gördüğü ilgili literatür taramasında ve trendlerden görölmektedir. Yaptığımız çalışma ile ilgili literatür araştırmasında yüzlerce liderlik tanımıyla karşılaştığık. Bunun nedenleri liderlik konusunun son 30 yılda yönetim, sosyoloji, siyaset bilimi, eğitim, sağlık, psikoloji gibi çok farklı disiplinler tarafından incelenmesinden ve liderlikle ilgili çok farklı araştırmaların yapılmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca bu çalışmaların fazlalığı liderlik kavramının, liderlik davranış türlerinin ve liderlikle ilgili uygulamaların çok çeşitli olmasına neden olmuştur.

Yapılan yerli ve yabancı literatür taramasında liderlik tarzı ve fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışı faaliyetlerini birlikte bir arada ele alan çalışmaların sayısının çok az olduğu, ölkemizde ise buna benzer araştırmanın olmadığı görölmüştür. Özellikle stratejik yönetim alanında yoğun rekabet şartları altında firmaların ayakta kalmaları ve rekabet üstünlüğu elde etme yolları önemli yer tutmaktadır. Rekabet avantajı elde etmede yöneticilerin liderlik tarzlarının son derece önem kazandığı görölmektedir. Bu araştırma, bu konuyla yapılan ilk çalışma niteliğindedir. Dolayısıyla liderlik tarzı ve

stratejik yönelimler arasındaki ilişkiye değinerek bunların firma performansına etkisini ortaya konması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın amacını; firmalarda liderlerin sergiledikleri dönüştürücü veya işlemci liderlik davranış tarzı sonucunun örgütlerin farklı stratejik yönelimlere doğru yöneltilip yöneltilmediğini ve bu durumun firma performans üzerinde farka neden olup olmadığını, varsa derecesini ortaya çıkarmaktır. Firmalarda liderlik davranışları farklılaşabilir. Bazı firmalarda dönüştürücü liderlik davranışı, bazı firmalarda işlemci liderlik davranışı, bazılarında her ikisiyle veya bazılarında ise, ne dönüştürücü ne de işlemci liderlik davranışı ile karşılaşmak mümkündür. Liderlerin davranış tarzı biçimlerini ve örgütlerdeki stratejik yönelimlerin yönünü, derecesini ortaya koymak ve bunların seçilen örgütlerde performans sonuçlarına etkisi tespit edilmesi gerekmektedir. Bu çalışma açısından liderlik davranışı ve fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önemlidir. Diğer bir ifadeyle dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzının stratejik kararlarda farklı yönelimlere sahip olup olmadığı sorusuna ve liderlik tarzlarının performans sonuçlarının farklılaşp farklılaşmadığı sorusuna yanıt aramak çalışmamızın amacını oluşturmaktadır.

Bu araştırmadaki başka bir amacımız liderlik tarzının örgütsel yaşama yön veren fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik faaliyetleri olan stratejik kararlara etkisini ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmek, stratejik yönetim literatürüne katkı sağlayacak farklı bir açılım kazandırılması hedeflenmektedir.

Araştırmacılar için katkısı, liderlik tarzı olan dönüştürücü ve işlemci liderlik ile araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri konusunda ki literatürü tarama imkânı elde ederek bu kavramlar hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olabileceklerdir. Ayrıca araştırmacılar, araştırma alanı ile ilgili daha sistematik bilgiler elde ederek bu konu ile ilgili daha sağlıklı değerlendirmeler de bulunma imkânına sahip olacakları düşünülmektedir.

Çalışmamızın diğer bir amacı uygulayıcılar içindir. Türkiye'deki üst düzey işletme yöneticilerin ve sahiplerinin rekabetle başa çıkmada hangi stratejik kararlara yöneldiklerini tespit etmek ve mevcut durumla ilgili resmedilecek tablonun (araştırma

sonuçlarının) işletmeler ile paylaşmak onlara önerilerde bulunarak bilinçlendirmek ve üst düzey yöneticiler için yol gösterici olması hedeflenmektedir.

Ayrıca araştırmanın sonuçlarının işletmelerle paylaşılması ayrıca üniversite-sektör etkileşimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma; literatür düzeyinde teorik ve örgütler düzeyinde pratik öneme sahiptir bu çalışma örgütlerde ortaya çıkan liderlik tarzları ile uyguladıkları araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı stratejik kararları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak bunun sonucunda firma performansına etkini açıklamaktadır.

Araştırma Soruları

Bu çalışma ile Türkiye’deki üst düzey işletme yöneticilerinin liderlik tarzı açısından;

Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı bağlamında araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranış uygulamalarının performans farklılığına yol açıp açmadığının incelenmesi,

Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı bağlamında, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik uygulamalarının farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi

Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı bağlamında araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik uygulamalarının çevresel faktörlerin etkisiyle farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi

Dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı bağlamında araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik uygulamalarının firma büyüklüğü ve firma yaşının etkisiyle farklılaşıp farklılaşmadığının incelenmesi hedeflenmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Pozitivist bir yöntemle kurgulanan bu araştırma değişkenler arasındaki ilişkiyi bir model aracılığıyla test ettiği için tamamlayıcı özellik taşımaktadır. Üzerinde analiz yapılacak olan verilerin toplandığı örneklem çevresinin belirlenmesi çok zor olması ve zaman ve maliyet kısıtları sebebiyle tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle seçilmiştir kolayda örnekleminin getireceği olumsuz durumları engellemek amacıyla da örneklem sayısı oldukça yüksek tutulmuştur. Tezin

saha araştırması kısmında veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formunun oluşturulması amacıyla odak grup çalışması yapılmış sonra küçük bir örneklem üzerinde ön uygulama çalışması yapılmıştır. Ön uygulama, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin deneklere dağıtılmadan önce belli bir sayıda kişiye uygulanmasıdır. Böylece araştırmacının anket formundaki muhtemel hataları peşinen düzeltme şansı olacaktır. Anketlerde, tasarım hatası ve ifade hatası olmak üzere iki çeşit hata ortaya çıkmaktadır. Araştırma tasarım hatası, anketin ölçmek istenen konuya ilişkin verileri toplayamamasıdır. Tasarım hatasından kaçınmak için araştırmacının akademisyenlerden, meslektaşlarından veya profesyonellerden yardım alması gerekmektedir. İfade hatalarının önüne geçebilmek için ise anketin uygulanacağı muhtemel deneklerle benzer özellikleri taşıyan kimselere uygulanması gerekmektedir. Böylece araştırmacı anket formundaki soruların herkes tarafından aynı şekilde anlaşıldığından emin olmuş olur, Ön uygulamanın en az 10 kişi üzerinde yapılması gerektiği ifade edilmektedir (Altunışık, diğ,2006;94). Araştırmanın ön uygulaması Sakarya'da 15 firma sahibi veya üst düzey yöneticileriyle yapılmıştır. Katılımcıların anketi doldururken yaklaşık 20 ila 25 dakika arasında bir zaman harcadıktan görülmüştür. Yapılan ön çalışmadan gelen geri dönüşler neticesinde ankette yer alan ifadelerin anlaşılması için gerekli düzeltmeler yapılarak ankete son hali verilmiştir. Türkiye'de Marmara bölgesindeki şehirler olan Sakarya İstanbul ve Kocaeli'nde faaliyette bulunan işletmeler arasında anket çalışması yapılmıştır. Bu illerde yer alan 1050 şirkete anket gönderilmiş bu anketlerden geri dönüş sağlanan 762 anket analize tabi tutulmuştur. Firma sahibi ya da üst düzey yöneticisi olan kişilerin doldurduğu uygun olan 762 anket SPSS 22,0 paket programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Örneklem sayısı olarak 762 sayısı 384 sayısını aştığından evren için bu rakamın kabul edilebilir olduğu söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50).

Tezin araştırma modelinin oluşturulmasında ilgili yazından faydalanılmış doğrulayıcı faktör analizleri ile her faktörün ve boyutun geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. Toplam ölçüm modelinden yararlanılarak kavramsal model kapsamında ifade edilen araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Araştırma modelinde gözlenen değişken 45 olduğundan örneklem büyüklüğü gözlenen değişken sayısının 10 katı olma koşulunu kullanılan 762 anketin karşıladığı söylenebilir. Analizler IBM SPSS ve AMOS 22 programları ile gerçekleştirilmiştir.

Tezin İÇeriği

Bu araştırma, yerli yazında AYD ve FYD oluşturan faktörler alanında yapılmış ilk çalışmalardan biridir. Konunun tartışmaya, araştırma sonucunda ortaya konulan modelin de bilimsel yanlış anmaya açılmasıyla bu çalışmanın stratejik yönetim yazınına katkıda bulunması hedeflenmektedir.

Çalışmanın giriş bölümünde araştırma probleminin teorik altyapısı, problemin tanımı, araştırma modeli, konunun önemi ve araştırmanın katkısından bahsedilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde araştırmanın kuramsal altyapısı ele alınmıştır. Burada öncelikle liderlik kavramı ve liderlik tarzları bunların boyutları, açıklanmış liderlik tarzları ile ilgili çalışmalardan örneklere değinilmiştir

Daha sonra 2. bölümde fırsatçı yenilikçilik davranışı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı kavramı bu kavramların birbirleriyle ilişkisi ve farkları hakkında bilgi verilmiştir. Yenilikçilik davranışı olan fırsatçı yenilikçilik davranışı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında çift yönlülük kavramı açıklanmıştır.

Çalışmanın 3. bölümünde öncelikle araştırma yöntemi üzerinde durulmuş. Araştırma sahası, örneklem, anket ve ölçekler, veri özömlene yöntemi ile ilgili bilgiler ve araştırma kısıtları ve varsayımları, faktör analizleri, güvenilirlik analizleri ve normal dağılım analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Araştırma hipotezleri, hipotezlerin analizi için kullanılacak testler, değişkenler ve ölçeklerin neler olduğu ve bu ölçeklerin hangi kaynaklara dayandığı ortaya konulmuştur.

Çalışmanın 4. bölümü analiz ve bulgulara ayrılmıştır. Bu bölümde öncelikle tanımlayıcı ve açıklayıcı istatistiksel bilgilere yer verilecek, daha sonra araştırma modelindeki değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri, modelde yer alan hipotezlerin testleri, model analizi için açıklayıcı testleri, modelin moderatör faktör olarak işletme büyüklüğü ve çevrenin tahmin edilebilme değişkenlerine göre analizi sunulmuş ve sonuçlar açıklanmıştır.

BÖLÜM 1: LİDERLİK KAVRAMI VE TEORİK ALTYAPI

1.1. Liderlik

Tarihsel süreç içinde insanoğlu hangi, ekonomik ve sosyal siyasal alanda yaşadıysa, farklı biçimlerde de olsa belli bir örgütlenmeye ve düzene ihtiyaç duymuştur (Gould,1999). Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Eren, 1993). Bunun için grup etkinliği ve verimliliği için, insan çabalarının birleştirilmesi ve eşgüdümlemesi gerekmektedir. İnsanlar, grup halinde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar, oluşturdukları grupları yönetecek ve hedeflere götürecek liderlere de ihtiyaç duyan varlıklardır Sosyal bir varlık olarak bir arada yaşama zorunluğu zaman içinde, söz konusu oluşumu yönlendirecek ve yönetecek otoritelere ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu otorite liderlere olan ihtiyacı göstermektedir (Eraslan,2004).

Liderlik insanlık için çok eski zamanlardan beri büyük değer taşıyan, ilgi ve heyecan uyandıran bir kavram olmuştur Liderlik her tarihsel süreç içinde farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiştir. Liderler toplumda bazen en güçlü bazen en akıllı bazen en bilgili bazen de en karizmatik kişiler olarak tanımlanmıştır. Ancak tanımlamalar farklılık gösterse de sonuçta liderler diğer kişilerden farklı olan özellikleri sayesinde takip edilmişler ve toplumun ortak gereksinmelerini gidermeyi ve gerekli düzeni ve istikrarı sağlamaya çalışmışlardır.

Liderlik insanlık tarihi kadar eski olmasına rağmen ancak 20. yüzyılda, toplumsal örgütlenmenin gelişmesi bağlamında en fazla bilimsel araştırma yapılan konulardan biri olmuştur. 1930 yılından sonra üzerine bilimsel araştırmalara konu olan liderlik (Bass 2004:11). 1974 yılına gelindiğinde, liderlik konusu üzerine yaklaşık 3.000 bilimsel çalışma (Stogdill 1974:13) ve 2014 yılında Google da liderlik kavramı ile ilgili arama yapıldığında 1020 000 Pdf dosyası ve liderlik ile ilgili 663 bin bilimsel araştırma sonucu ortaya çıkmaktadır.(1.12.2014). İnternet üzerinde satış yapan Amazon adlı sitede

liderlikle ilgili 60000 kitap vardır (Hızırođlu, 2015) Bu kadar çok arařtırmaya konu olmasına rađmen, liderlik dűnya űzerinde en fazla arařtırılan ama az anlařılan konulardan biri olma űzelliđini korumaktadır (Burns, 2003:21).

Bugűne kadar liderliđi farklı boyutlarda inceleyen birçok kuram oluřturulmuř ve arařtırmalar geliřtirilmiřtir. Liderlik konularında yapılan arařtırmalar, incelemeler ve benzeri çalıřmaların kapsamı, konuya verilen űnemin somut gűstergeleridir. Liderlik teorilerinin ortaya çıkıřından itibaren gűnűműze kadar, liderlik olgusuna yűnelik arařtırmaların çođunda temel konu űrgűt hedeflerinin bařarılmasında liderin çalıřanlar űzerindeki etkisi olmuřtur. Teknolojik ilerlemeler, çevresel kořullar, sosyo-kűltűrel anlayıř, ekonomik yapıdaki deđiřimler liderliđin çok karmařık ve ۆlűműnűn de bir o kadar zor olması, lider-çalıřan iliřkisinin gűrűnenden fazlasını içerdiđine iřaret etmektedir. Bařlangıçta, űlke yűnetimi veya insanları gűle yűnetme kavramları ile iliřkilendirilen liderlik, 20'inci yűzyıldan itibaren kavram deđiřimine uđrayarak, çalıřanları etkileme, bir sűreci bařlatma, artı deđer yaratma, ortak amaca yűnlendirme ve yaratıcı olma gibi kavramlarla tanımlanmaya çalıřılmıřtır. İnsanların içinde bulunduđu ekonomik ve toplumsal yapı içindeki iliřkilerinin geliřmesi ve karmařıklařması aynı ۆlűde yűnetim ve liderlik kavramlarını űnemli bir arařtırma konusu haline getirmiřtir (Digman, 2001). Liderlik teorilerinde yeni yaklařımların ortaya çıkmasına kaynaklık eden birçok nedenin olduđu fakat bunlardan ikisinin etkisinin bűyűk olduđu sűylenebilir. Bunlardan ilki, dűnyada birçok iřletmenin çok bűyűk ۆlekli ve geniř cođrafi alana yayılan yatırım yapmalarındır, ikincisi ise, bundan űnceki liderlik teorilerinde liderin dıřında bűtűn deđiřkenler temel alınıp liderlik olgusu açıklanmaya çalıřılmasıdır.

Liderlik kelimesi, ilgili yazına 14.yy'da girmiş olmasına rağmen son yűzyılda sıklıkla kullanılmaktadır. Araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve űnem verdikleri olgulara gűre yapmışlardır (Zel, 2001:90). Oxford İngilizce sűzlűkte, lider kelimesinin varlığının 1300'lere kadar gittiğini, ama liderlik kavramının çok yeni bir kavram olup 19.yy'ın ilk yarısında ortaya çıktığı belirtilmektedir.

Liderlik (leadership) kelimesinin kűkeni İngilizcedir. Kelimenin fiil olarak, aslı (Anglo-Sakson) "lead" řeklindedir. Anlamı; yűn gűstermek, yol gűstermek, kılavuzluk etmek, űncűlűk etmek, rehberlik yapmaktır. "Leader" ise; rehber, kılavuz, űnder, bař,

lider, anlamları taşımaktadır. Kelime olarak yöneten ile yönetilen arasındaki bir ilişkiyi içerir ve istenilen amaçlara yöneltme faaliyetlerini içermektedir. Liderlik kavramına Türkçede karşılık olarak Türk dil Kurumu, ‘önderlik’ kelimesini önermişse de ulusal literatürde liderlik kelimesi daha yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmaktadır (Eraslan, 2004:2). Liderlik kavramı gelişim sürecinde incelendiğinde her çağda farklı özellikler taşıyarak kendini göstermiş farklı şekillerde tanımlanmıştır. Lider ve liderlik kavramları, buldukları ortama göre farklı anlamlar taşımaktadırlar. Örneğin, askerlikte lider, genelde, yol gösteren, kumanda eden kişileri ifade ederken. Biyolojide ise liderlik, hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir. Burada liderin, büyük olma, hızlı hareket etme ve atik davranma gibi özellikleri bulunmaktadır. Yönetim alanında ise lider, kavramı birey, grup ve organizasyonları etkileyen, yönlendiren harekete geçiren kişileri ifade etmektedir (Aykan, 2004).

20. yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarf ettikleri görülmektedir. Bu çabalar, liderlik alan yazınına 350’den fazla ilave tanım kazandırmıştır. Çalışmalar, liderlikle ilgili çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklanmasına katkıda bulunmaktadır.

Tanımlar genel olarak; Amaç belirleme, yönlendirme, etkileme, süreç, kavramlarının daha çok kullanıldığını söyleyebiliriz. Dolayısıyla liderlik için bir kurumun veya grubun amaç ve hedeflerini belirleme ve çalışanların veya takipçilerin davranışlarını zihinsel faaliyetlerini etkileyerek onları istenilen amaçlara yönlendirme sürecidir diyebiliriz.

Liderlik sürekli tartışılmakta ve bilimsel olarak araştırılmaktadır. Ancak liderliğin kavramlaştırılması ve tanımlanması için yapılan çalışmalarda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu durumun kökeninde liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir görüngü olması yatmaktadır (İbicioğlu diğ. 2009). Stodgill de liderlik tanımının tam anlamıyla yapılamamasını; “liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır” ifadesiyle açıklamıştır (Gregoire ve Arendt, 2004). Liderlik kavramının gelişim süreci tablo 1 incelendiğinde bu alanda yapılan belli başlı araştırmalar şu şekildedir: (leadership: overview,2007) .

•1920-1950 yılları arasında liderliğin özellikleri (Trait approach) Yaklaşımı

- 1950-1960 yılları arasında etkin liderlerin davranışları(Behaviriol Approach) yaklaşımı
- 1960-1970 yılları arasında çevresel şartların liderlik üzerindeki etkileri (Contingency Approach)
- 1970-1980 yıllar arasında liderlerin sembolik rolleri
- 1980-1990 yılları arasında liderlerin özellikleri ve davranışları üzerine geri dönüş yapan çalışmalar
- 1990'dan sonra ise liderliğin kültürler arası değişimleri üzerindeki çalışmalar.

Tablo 1: Liderlik Teorilerinin tarihsel Gelişim süreci

Yaklaşım	Dönem	Varsayımlar	Eleştiriler
Liderin Kişisel Özellikler Yaklaşımı	1920-1950	Bazı bireylerin kendilerine bahşedilmiş nitelikleri vardır. Bazı bireyler doğal bir idare yeteneğine sahiptir Liderler kendilerini takipçilerinden ayıran kişisel özelliklere sahiptir.	-Koşullar dikkate alınmamaktadır -Kişisel özellikler soyuttur ve birçoğu ölçmek veya Gözlemlemek için çok belirsizdir -Çalışmalar, kişisel özellikleri liderlik etkinliği ile kesin Olarak İlişkilendirmemiştir
Liderin Davranışları Yaklaşımı	1950-1960'lar	-Liderliğin tek bir yolu vardır -İnsanlara, üretime ve yapıya yüksek alaka gösteren bireyler etkin lider olacaklardır.	-Durumsal değişkenler ve grup süreçleri dikkate alınmaz -Çalışmalar belirli tür liderlik davranışlarının etkin olduğu Durumları saptamakta başarısız olmuşlardır
Çevre şartlarının liderlik üzerine etkisi Yaklaşımı	1960-1970'lerin ilk dönemi	-Liderler durumlara göre farklı biçimde davranırlar -Kimin lider olarak çıkacağını durumlar belirler -Farklı durumlar için farklı liderlik özellikleri gereklidir	-Kesin ölçütler yoktur -Birçok Duyumsallık teorisi muğlak olduğu için sınırlanabilir önermeler yapılmasını güçleştirmektedir
Liderin sembolik rolleri	1970'lerin ortası ve 1980 (Karizma/Etki)	Liderlik bir etki veya sosyal mübadele sürecidir	Lider-Takipçi etkileşiminde Karizmanın etkisi üzerine daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.
Modern Liderlik Teorileri	1978'den günümüze (Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci liderlik)	Liderlik ilişkisel bir süreçtir - Liderlik paylaşılan bir süreçtir - Takipçiliğe önem verilmesi gereklidir	Daha fazla çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır Karizmatik ve Dönüştürücü liderlik benzerliği ve farklılığı Hakkında daha fazla açıklama yapılması gereklidir İşbirliği, değişim ve yetkilendirme sürecinin gerçekleştirilmesi ve ölçülmesi zordur
Kültürlerarası uyum teorileri	1990 sonra Hızlı değişim ve küreselleşme	Liderlik değişime ayak uydurma yeteneğidir Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri Bilginin yönetilmesi gereklidir	Liderliğe çok fazla ihtiyaç duyulmaktadır hızlı değişim ve küreselleşme liderliği farklı boyut ve özelliklere sahip olmaya zorlamaktadır bilginin elde edilmesi hızlı yayılması liderlik sürecini etkilemektedir. Hizmetçi liderlik o merkezli liderlik, etik liderlik stratejik liderlik vb. gibi çok farklı konularda araştırma

Tablo 1; Kaynak: Akiş, 2004

Bunun yanı sıra liderlikle ilgili kavramsal yapının çok farklılaştığını belirtmek mümkündür. Bu kavramların bir kaçınıcı teorik alt yapısı olmasına rağmen, bir kısmı tamamen piyasanın ihtiyaçlarına cevap verme amacıyla türetilmiş, uygulamaya dönük kavramlardır. Bu kavramlar; Stratejik liderlik (Adair, 2004:159), Sonuç alıcı liderlik (Goleman ve McKee 2002:61), Hizmetkâr liderlik (Jennings ve Wert,2004:100), Düzey liderlik (Collins,2004:20), Dört boyutlu liderlik (Fisher ve Muller, 2005:1), Duygusal liderlik, Etik liderlik (Lashway, 1996:4) O merkezli liderlik, Kuantum liderlik gibi kavramlar literatürde yer almıştır. Bu yaklaşımlara son yıllarda liderlik literatüründeki bilimsel çalışmalarda sıkça yer verildiği görülmektedir (Eraslan, 2004).

Yaklaşık bir asırlık süreçte yapılan liderlik tanımları dünyadaki değişim ve dönüşümlerin etkisiyle farklılık göstermiştir. Toplumsal, örgütsel, bireysel farklılıkların, içinde bulunulan zaman diliminin bu dilimde liderliğe ilişkin algı, beklenti ve değerlendirmeleri ile geliştirilen yaklaşımların ve bulguların tanımları farklılaştırdığı söylenebilir (Erçetin, 2000:11).

Liderlik günümüzde, yukarıda açıklandığı gibi insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkarmıştır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkinliğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığını ve lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hâle getirmiştir. Yaşanan değişimler, liderin başarılı olmasının temel şartını çevresinde ve etkilediği gruplardaki iletişimin ve sosyal etkileşimin yapıcılığına yöneltmiştir. Bunun sonucunda, çevresindeki mevcut koşullara cevap verecek şekilde esnekliğe sahip olan, bir bütün olarak grup ve toplulukları değişen durumlara hızla uyarlamada yardımcı olan ve destek sağlayan, örgüt-çevre arasındaki karşılıklı etkileşimde örgütün kazançlı çıkmasını amaçlayan liderlik anlayışı giderek daha büyük önem kazanmaktadır (Bayrak, 1997: 356). Ayrıca yapılan araştırmada iyi ve etkin bir liderin tek başına şirket performansına yüzde 20 oranında etki ettiği bilinmektedir (Hızıroğlu, 2015).

1.2. Dönüştürücü Liderlik

Değişim kavramı, çevresel belirsizlik ve ani değişimler neticesinde oluşan yeni ortama uyum ile ilgilidir. Değişim ve dönüşüm süreci vizyoner ve yenilikçi liderler tarafından yerine getirilebilir. Liderlik teorilerine baktığımızda dönüştürücü ve işlemci liderlik teorisinin temel çıkış nedeni; yönetim alanındaki hızlı gelişme, gelişen yeni teknolojiler ve çok hızlı değişen çevresel etmenlerdir (Hay, 2002). Bu değişim sürecinde örgütsel amaçları bireysel amaçlardan çıkarılardan daha önemli gören sürekli kendi kendini yenileyen organizasyonlar kurarak, örgütlerdeki değişim ve dönüşüm ortamını sağlayan dönüştürücü liderlerdir. Dönüştürücü liderlik, değişim ve yenilik için yönetimin alanındaki gerekli olan bir hareket tarzını ifade etmektedir (Özalp, 2000). Liderlikle ilişkili olarak geçmişte, en çok ele alınan ilgilenilen konu; performansın niceliğinin ve niteliğinin nasıl artırıldığı veya sürdürüldüğüdür. Bir amaç ya da hedefin nasıl konulabileceği veya kararların nasıl uygulanacağı gibi konular üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Araştırılan başlıca konular arasında yapılan işlerde astların çaba ve gayretinin nasıl artırılabilmesi yer almaktadır (Bass, 2004:214).

Liderlik ile ilgili yazına baktığımızda, Dönüştürücü liderlik kavramını, ilk olarak Dowton (1973) kullanmıştır. Dönüştürücü ve işlemci liderlik teorisinin temelleri Burns'e dayandırılmaktadır. Çünkü bu teori McGregor Burns'un (1978) politik lidere ilişkin çalışması yayınlanıncaya kadar çok fazla dikkat çekmemiştir (Hay,2009). 1978 yılında Mc Gregor Burns'ın 'Liderlik' adlı kitabında yerini bulan dönüştürücü liderlik kavramı (Genç ve Halis, 2007: 55; Çelik, 2003:238; Şahin, 2006: 189), daha sonra Bernard Bass ve arkadaşları tarafından dönüşümcü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir (Şahin, 2006: 189; Genç ve Halis, 2007: 53). Burns, Weber'in çalışmalarından yola çıkarak dönüştürücü ve işlemci liderlik yaklaşımlarını geliştirmiştir. Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, astların değişim isteğini en yüksek düzeye çıkarma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneği olarak tanımlanmıştır (Çelik, 2003: 54). Burns'ın etkili değişimi gerçekleştirebilen liderlik olarak tanımladığı (Genç ve Halis, 2006: 51) dönüşümcü liderlik, (Daft 2000:153) tarafından örgüt vizyonunda, stratejisinde ve kültüründe değişim yaratma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Liderliği dönüştürücü ve işlemci lider olarak ikiye ayırarak kavramsallaştıran Burns (1978) işlemci lideri sosyal değişim aracılığı ile liderlik yapan lider olarak tanımlamaktadır.

Liderliği, hem izleyeni hem de lideri değiştiren bir srec olarak tanımlayan Burns, dönüştürücü liderlik ve işlemci liderliğin farkını belirlemiştir (Kent ve diğ, 2001:123). Yazara göre işlemci liderlik, iş yaşamına yönelik kısa dönemli düşünmeyi teşvik eden bir liderlik tarzı iken, dönüştürücü liderlik takım çalışmasını ve sürekli gelişmeyi uyaran bir liderlik tarzıdır. (Lavrence ve Tipparat 2005) Bass, dönüştürücü liderliği, izleyenler üzerinde büyük etkiler yaratan bir liderlik tipi olarak tanımlamıştır. Bass'a göre dönüştürücü liderler; astlarının görevlerini en etkin şekilde başarmaları için farkındalık sağlayan, üst düzeydeki gereksinimlerini karşılamamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak olacağına inandıran, izleyenleri değiştiren ve güdüleyen liderler olarak açıklamıştır (Silver,1990:32).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı 1980'li yıllardan sonra liderlik araştırmalarında en çok ilgi çeken ve yer bulan liderlik teorilerinden biridir (Allix, 2000:197). Dönüştürücü liderlik araştırmaları J.M Burns tarafından liderliğin politik yönü ve moral değerleri vurgulanarak başlatıldığı bilinmektedir. Burns, politik liderliği "işe yönelik" ve "dönüştürücü" olmak üzere ikiye ayırmıştır. Bu ayırım geleneklere ve geçmişe daha bağlı (transaksiyonel), işlemci liderlik ile yeniliğe değerime ve reforma dönük dönüştürücü liderlik (transformational) biçimleridir. (Eren, 1998:368).Burns'e göre işe yönelik liderlik süreci, bir kimsenin bazı unsurları karşılıklı olarak değeristirmek için diğerleriyle bağlantıya, takasa giriştiği zaman başlamaktadır. Burns'a göre, dönüştürücü liderlik, bir davranış tarzından çok liderin ve takipçilerinin karşılıklı birbirlerinin motivasyon seviyelerini yükseltmeye çalıştıkları bir srec olduğudur (Burns,2004). Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değeristiren kişi liderdir. Bu yüzden Dönüştürücü liderler izleyicilerinin; inanç, gereksinim ve değerleri üzerine yoğunlaşmıştır (zalp, 2001:346).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımının ortaya çıkmasında en önemli sebeplerden biri örgütlerin yüksek düzeyli değerimlere ihtiyaç olmasıdır. Değerim süreci liderlerin var olan işleyişi sorgulama, ortak bir vizyon oluşturma, astların eyleme geçmesini sağlama ve astlar için moral kaynağı olma gibi dönüştürücü liderlik işlevlerini yerine getirmesini gerekli kılmaktadır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, liderlik davranışlarını değerim sürecinde liderlik işlevlerini kapsayacak biçimde incelemektedir (Karip, 1998: 423).

Dönüştürücü liderlik, örgütler arasındaki yerel ve uluslararası rekabetin çok arttığı ortamlarda önem taşımaktadır. Dönüştürücü liderler daha çok gelecekle ilgilenen Yeniliğe ve değişime açık kişilerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, misyon ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Dönüştürücü liderler, iş görenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olan kişilerdir. Bu tarz liderler İş görenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderler, izleyenlerin bireysel gereksinimlerini karşılamalarını sağlar ve onları yetkilendirirler. Dönüştürücü liderler, izleyenlerin performanslarını beklenenden daha yukarıya çıkarır ve aynı zamanda izleyicilerin iş doyumunu ve gruba bağlılığını artırır (Bass ve Riggio,2001).

Dönüştürücü liderler, astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini 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 olunarak değiştirilmiş olmaktadır. Dönüştürücü lider, örgüt içindeki havayı ve değişimi sağlayan ve böylece organizasyonda reform ve yenilik başlatan kimselerdir.

Günümüz çalışma hayatında liderin etki alanını arttıracak en önemli faktör katılımıdır. Katılımın sağlanabilmesi için liderin izleyicilerinin inançlarını, değer yargılarını ve ihtiyaçlarını anlamalı ve bunlar doğrultusunda organizasyonlarda değişim ve yenilemeyi gerçekleştirmelidir (Luthans,1995:357). Bu yüzden yöneticilerin dönüştürücü lider olması beklenmektedir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımında bir lider ne kadar motivasyon sağlayıp çalışanları yönlendirebiliyorsa o derece etkin bir liderdir. Dönüştürücü lider; çalışanları katılımcılık anlayışı içerisinde harekete geçirme, onları mobilize etme ve amaç niteliğinde hedefe yönlendirmektedir (Gupta,1998).

1.2.1. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Özellikleri

Dönüştürücü liderin en önemli özelliklerinden biri vizyon sahibi olmasıdır. Vizyon, örgütün temel amacının gerçekleştirilmesi ve anlaşılmasında çalışanlar için bir ilham kaynağıdır (Çelik, 2003:164). Lider oluşturduğu vizyon ve misyon bilinci ile gruptaki

bireylerin amaçlarına yönelik ilgilerinin artmasını sağlar ve insanlardaki enerjiyi harekete geçirir. Dönüştürücü liderin, vizyon sahibi olmasının yansira bu vizyonu başkalarıyla birlikte gerçekleştirebilme yeteneğine sahip olması beklenir.

Dönüştürücü liderler, mevcut rutin olaylarla değil, gelecekle ilgilidir. Klasik liderlerden daha yüksek performans, deneyim ve iş doyumuna sahip, söz ve eylemleri birbiriyle uyumludur Dönüştürücü liderlik davranışının temeli, liderin gelecek odaklı davranış, değer ve vizyonuna dayanmaktadır. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. (Çelik, 2003:162).

Dönüştürücü liderin diğer bir özelliği, insan ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilme yeteneğinin olmasıdır. Dönüştürücü lider, izleyicinin, var olan bir eğilimini, ihtiyacını, isteğini fark eder ve bu ihtiyacı izleyiciyi güdülemek için kullanır (Burns,1978). Dönüştürücü liderler, izleyicilerin kendi bireysel amaçlarını aşmasını sağlayarak grup veya örgüt vizyonu doğrultusunda görevlerini gerçekleştirmelerini amaçlamaktadır. Bireyin örgütün ortak amaçları doğrultusunda hareket etmesinin sağlanmasında dönüştürücü liderlerin izleyicilerini güdüleyebilme becerisi önem taşımaktadır.

Dönüştürücü liderlerin bir başka özelliği, güçlü kişisel değerlere sahip olmasıdır. Anlaşılır ve adaletli ölçütleriyle bu liderler, iş görenleri belli hedef ve inançlar doğrultusunda birleştirebilir veya farklılaştırabilir (Çelik,2003:164). Adalet, özgürlük ve eşitlik gibi değerleri kullanarak izleyenlerin morallerini ve motivasyon seviyelerini yükseltmektedirler (Genç ve Halis, 2006: 51). Dönüştürücü liderler, sadece düşünen, sorgulayan ve risk alan kişiler değil, aynı zamanda davranışlarıyla insanlara belli düşünceleri aşıl原因an kişilerdir (Özden, 2005:110). Dönüştürücü liderlerin örgütteki var olan sistemlerle çalışmak yerine onları vizyon doğrultusunda değiştirdiklerini bilinmektedir (Çakar,2002:42).

Dönüştürücü liderler, izleyicileri içinde buldukları değişim sürecine katılmaya teşvik ederler. Lider organizasyonda astların kendini anlaması ve güven duygusunu arttırmasına önem verme yolu ile başarı ve büyümeye doğru yönlendirir, yaratıcılıklarını geliştirecek örgütsel iklimi oluşturur (Tengilimoğlu,2005:5) Aşağıdaki tabloda dönüştürücü liderlik tarzının birey ve örgütsel başarı arasındaki değişimin boyutları verilmektedir.

Tablo 2: Dönüştürücü Liderlik Tarzının Birey ve Örgütsel Başarı Arasındaki Değişimin Boyutları

Dönüştürücü Liderlik	Bireysel Etki	Örgütsel Etki
Entelektüel Uyarım	Görevleri Tamamlama Yeteneğini Geliştirme	Düşük Maliyet
İlham Verici Motivasyon	Takipçilerin Özgüveninde Artış	Verimlilik Artışı
Bireysel İlgi	Bireysel Yeterlilik Sorunları Çözmek İçin Çalışmak	Kaliteli Yeni Ürün Üretme, Müşterilere Yeni Farklı Hizmetlere Odaklanma
İdealleştirilmiş Etki	Artan Çaba ve Motivasyon	Verimlilik Artışı
Görev Tanımı	Memnuniyette Artış Motivasyonlarında Artış	Satış Oranlarında Artış
Değişim Yenilik	Extra Çaba Yüksek Düzeyde Lider Etkinliği	Yüksek Kurumsal Amaçlar
Güçlü Lider ve Birim Kimliği	Yenilik Düşüncesinde Artış	Fazla AR-GE Faaliyetleri
Daren E. Hancott (2005)		

1.2.2. Dönüştürücü Liderlik Tarzının Boyutları

Dönüştürücü liderliğin davranış boyutları ilk kez B.M. Bass ve B.J. Avolio'nun araştırmaları sonucunda ortaya konulmuştur. Lider ve izleyici arasında yoğun bir etkileşimi gerektiren dönüşümcü liderlik davranışının temel boyutları; Bass ve Avolio (1990) dönüştürücü liderleri belirleyen dört davranış boyutunu "4I" olarak sembolize edilmiştir. Bunlar İdealleştirilmiş Etki, (Idealized Influence) , Zihinsel Motivasyon, (Inspirational motivation) Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation) ve Bireysel İlgidir (Individualized Consideration) (Bass1990:53).

Tablo 3: Dönüştürücü Liderliğin Boyutları (4I)

Dönüştürücü Liderliğin Boyutları	İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence)
	Zihinsel Motivasyon (Inspirational Motivation)
	Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation)
	Bireysel İlgi (Individualized Consideration)

Daha sonra dönüştürücü liderlik yaklaşımı için bazı araştırmacılar farklı davranış boyutları temel alınmıştır. Örneğin, 1990 yılında Podsakoff ve arkadaşları , dönüşümcü

liderlik için altı temel boyut olduğunu öne sürmüş ve bunları vizyon belirleme, model oluşturma, grup hedeflerini teşvik etme, yüksek performans beklentisi, bireysel destek sağlama ve entelektüel uyarma olarak sınıflandırmıştır. Aralarındaki farklılık incelendiğinde Podsakoff'un dönüştürücü liderlik boyutları, dönüştürücü liderliğin bilinen davranış boyutlarına; vizyon belirleme, yüksek performans beklentisi ve model olma boyutlarını eklediği görülmektedir. Podsakoff ve arkadaşlarının yapmış olduğu sınıflandırma da dönüştürücü liderlikle ilgili bazı deneysel çalışmalarda yer bulmuş olmasına rağmen bizim araştırmamızda B.M. Bass'ın araştırmaları sonucunda ortaya koyduğu aşağıda sıralanmış olan dönüştürücü liderliğin en çok kabul görmüş temel dört davranış boyutu temel alınmıştır.

Bass tarafından gerçekleştirilen liderlik araştırmalarının temeli; kendisinin, dönüşümcü ve işlemci lider davranışını ölçmek ve bu liderlik türleri ile iş birimi etkinliği ve tatminin ilişkisini irdelemek amacıyla geliştirdiği "Çoklu Faktör Liderlik Anketi" (Multifactor Leadership Questionnaire,) 'MLQ' üzerine kurulmuştur. Farklı araştırmalar sonucunda dönüşümcü ve işlemci liderlik kavramları bugünkü şeklini kazanmış ve yönetim alanında, üzerinde birçok çalışma yapılmasına olanak sağlamıştır (Berber, 2000:33-50). Dönüştürücü liderlik özellikle Bass'ın geliştirdiği MLQ anketi kamu ve özel sektör işletmelerinde, emniyet, sağlık, eğitim, güvenlik, siyasal kurumlarda ile yerel yönetimler gibi çok farklı alanlarda yapılan liderlik araştırmalarında, kullanılmaktadır. Dönüştürücü liderlik ile yazını ile ilgili 30 yılı aşan araştırma sürecinde, Burns, Bass ve Avolio, Podsakoff ile birlikte birçok araştırmacının bu yaklaşıma ilgi gösterdiği bilinmektedir. Burns tarafından 1985 yılında ilk deneysel çalışmayı kendisinin yaptığı dönüştürücü liderlik modelinin birçok yönüyle araştırıldığını fakat birçok yönünün de hala geliştirilmeye açık olduğunu vurgulanmaktadır (Bass, 1998:175).

Dönüşümcü liderliğin boyutlarının her biri geliştirilen MLQ daki ifadelerle ölçülebilir (Bass ve Riggio,2006:5). Liderlik tarzı ile ilgili kullanımı en yaygın liderlik ölçeklerinden biri olan MLQ'da iki liderlik türü (dönüşümcü, işlemci) ve bunlara ait sekiz alt boyut yer almaktadır. MLQ'nun faktör yapısı ile ilgili birçok çalışmalar yapılmasına karşın ve kullanımı en yaygın liderlik tarzını belirleyen ölçeklerden biri olmakla birlikte MLQ'nun sorunsuz bir ölçek olmadığı söylenmektedir.

Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen dönüşümcü liderlik boyutlarını idealleştirilmiş etki, (Idealized Influence) zihinsel motivasyon, (Inspirational motivation) entelektüel uyarım (Intellectual Stimulation) ve bireysel ilgi (Individualized Consideration) olarak adlandırılan dört alt boyutu açıklayalım.

1.2.2.1. İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence)

Dönüştürücü liderliğin bu alt davranış boyutu, liderin karizmatik özelliklerinin izleyenler üzerinde; güven saygı ve hayranlık yaratması ile ilgilidir. Karizma, lidere genellikle onu izleyenlerin atfettiği nitelikler olarak bilinmektedir. Genellikle lider bu davranış boyutunun temelinde izleyenler tarafından algılanan dürüst ve yüksek düzeyde saygı gören kişiler olmalarının yattığı bilinmelidir (Şahin,2003: 27). Lidere duyulan güven izleyenlerinin algılama ve kabul derecelerini radikal biçimde değiştirebilecek güçtedir. Lider davranışlarıyla izleyicileri üzerinde ideal kişi etkisi oluşturur. İzleyiciler liderden etkilendiği müddetçe liderin etkinliği söz konusudur. Etki kalktığında etkinlik ve bağlılık ortadan kalkar.

Dönüştürücü liderler, kurum vizyonunu, misyonunu ve hedeflerini sembolize ederek çalışanların tam bağlılık içerisinde istenilen hedefler doğrultusunda çalışmalarını sağlarlar. Bu tarz liderlik stilinde liderler, hedeflere ve vizyona tam bağlılık gösterirler ve bu doğrultuda astları arasında koşulsuz güvene dayalı ilişkilerin kurulmasını sağlarlar. Karizma özelliği liderlere vizyon oluşturur, saygı ve güven kazandırır. (Kutunis, 2003:144); Bu boyut dönüşümcü liderin izleyicileri üzerinde oluşturduğu olumlu yapıya işaret eder. Dönüşümcü liderler izleyicileri için rol modeli olacak şekilde davranırlar. İzleyiciler, lidere hayranlık, saygı ve güven duyarlar. İzleyiciler liderleriyle özdeşleşir ve ona benzemek isterler (Bass ve Riggio, 2006:) İdealleştirilmiş etki boyutu ile ilgili davranışlar, gerçek bir lideri sıradan bir liderden ayıran unsurlar olarak kabul edilmektedir. Lidere izleyicileri tarafından yoğun bir sevgi duygusu hissedilir. Dönüşümcü lider ile izleyicileri arasında yakın bir ilişki vardır. Lider izleyicilerin kişisel ihtiyaçlarını bireysel olarak dikkate alır ve onlarda güven duygusu oluşturur. Lider, kişisel kazanç için güç kullanmaktan kaçınır ve gücünü sadece ihtiyaç duyulduğu zaman kullanmaktadır. (Avolio ve Bass,2002: 2).

İdealleştirilmiş etki karizma ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bununla birlikte Bass ve Avolio (1995) karizma yerine idealleştirilmiş etki kavramını kullanmıştır. Bunun nedeni karizmanın daha çok doğuştan gelen veya az sayıda kişide olan bir özellik olarak algılanmasıdır. Bu nedenle dönüşümcü liderin bu boyuttaki davranışları “karizma” yerine “idealleştirilmiş etki” olarak adlandırılmaktadır.

1.2.2.2 Zihinsel Motivasyon (Inspirational Motivation)

Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu zihinsel motivasyon veya esinlendirici motivasyon olarak adlandırılmaktadır. Zihinsel motivasyon izleyenlerin motivasyonunu yükseltmeyi ve güçlendirmeyi kapsar. Lider, izleyicileri tutarlı kararları ve dâhice söylemleri, fikirlerinin çekiçliği ve gerçekleştirdiği başarılarıyla motive eder. Lider, bu davranışlarıyla izleyicilerin duygularını canlı tutar. İzleyiciler de bu özelliklere sahip üstün başarılı dahi bir lidere sahip olduklarını düşünürler (Bass, 2004: 275).

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin işlerini anlamalarını ve değişikliklere karşı meydan okumalarını sağlayarak, izleyenlerini güdüleyici ve esinlendirici şekilde davranır. Lider izleyicileri tasarlanan etkileyici geleceğe bağlanmalarını sağlar (Bass ve Riggio, 2006:6). Zihinsel motivasyon takipçileri için moral kaynağı oluşturur. Kurum içinde sembolleri, sloganları, simgeleri ve basit duygusal öğeleri kullanarak gelecek için güçlü bir ortak amaç duygusu oluşturur. Lider, örgütte içinde ortak amaçlar etrafında bir grup bilinci oluşmasını sağlar. Gelecek hakkında konuşurken pozitif bir tutum sergiler ve astlar için sürekli teşvik edici bir tutum gösterir. Bu davranış boyutunda Lider, izleyenlerin amaçlara ulaşacağı noktasında takipçilerine tamamiyle güvenmektedir. Gelecek için harekete geçirici ve gruba ivme kazandıran bir vizyon oluşturarak bu vizyonun gerçekleşmesi için azim ve kararlılık göstermektedir. Liderin bu tutum ve davranışı astlar için içsel bir güdülenme sağlar (Karip,1998:447). Lider, kendine güveni, içsel çatışmalarının olmaması, özgür iradesi ve sahip olduğu becerilerinin bir sonucu olarak izleyiciler nazarında güçlü bir itibara sahiptir. O izleyicilerini motivasyonlarının beklenen düzeyin üzerine çıkması için motive etmektedir. Böylece lider izleyenleri, zihinsel teşvik anlamında yönlendirmektedir (Bass, 2004:274).

Bass (1985) MLQ'nun faktör analizi çalışmalarında zihinsel güdüleme ve karizmanın ilk başta tek bir faktör olarak şekillendiğini gözlemiş, fakat bunların esasında farklı

davranışlar olduğunu vurgulayarak iki ayrı faktör olarak ele almıştır. Çünkü karizma özelliği liderle özdeşleşmeyi gerektirirken, motivasyon gerektirmez (Den, Koopman,1997:22).

1.2.2.3. Entelektüel Teşvik (Intellectual Stimulation)

Dönüştürücü liderlik anlayışına sahip bir liderden, izleyenlerini yenilik ve değişime teşvik etmesi beklenmektedir. Lider, vizyonerliği ve uzak görüşlülüğü sayesinde izleyenler tarafından örnek alınmaktadır. Liderini izleyen astlar, kendilerini sürekli geliştirip bu yönde yeteneklerini ve bilgi seviyelerini artırma eğiliminde olurlar. Bu boyut, liderin kendini izleyenleri sorun çözme yolunda çeşitli mücadelelere ya da meydan okumalara teşvik etmesidir. Dönüştürücü liderler, izleyenlerinin zorlu mücadelelere girişmeleri için onları yeterli güce sahip olduklarına ikna etmeye çalışır. Liderin bu özelliği hem onun hem de onu izleyen kişilerin mevcut değerleri ve varsayımları sorgulamalarına ve yenilerini araştırmalarına yol açmasına neden olur. Dönüştürücü liderliğin bu boyutunda çalışanlar üzerindeki olumlu etkisini artıracak önemli olgulardan birisi güçlendirmedir. Güçlendirme yetki ve sorumluluk verme ile başlar. Entelektüel teşvik, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesinde katkıda bulunan güçlendirme ile çok yakından ilişkilidir. Güçlendirme aracılığı ile çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmada büyük ölçüde serbestliğe sahip olması sağlanarak ve bunun sayesinde güvene ve takım çalışmasına dayalı yeni bir iş ilişkisi ortaya çıkarılmaktadır (Gronn,1997:276).

Dönüşümcü liderler; örgütün karşı karşıya olduğu sorunları yeniden tanımlayarak ve eski sorunlara yeni yaklaşımlar getirerek ve bununla ilgili varsayımları sorgulayarak takipçilerin çabalarını yenilikçi ve yaratıcı olmaları için yönlendirirler. Örgüt içinde sorunu belirleme ve çözümler bulma sürecine dâhil edilen izleyicilerden yeni fikirler ve yaratıcı sorun çözme yöntemleri beklenir. Çalışanlar veya takipçiler yeni yaklaşımlar denemeye teşvik edilir ve onların görüşleri liderin görüşlerinden farklı olduğun da eleştirilmezler (Bass ve Riggio, 2006:7). Lider, ilk başta saçma gibi görünen fikirler üzerinde kafa yorarak, iyi planlanmış bir vizyon yaratarak, izleyenlerinden halihazırda çözüldüğünü düşündükleri sorunlar üzerinde tekrar çalışmalarını isteyerek zihinsel teşvik sağlar (Avolio Bass,2002:7). “Bu fikirler beni kendi fikirlerimin bazıları üzerinde tekrar düşünmeye zorladı” açıklaması dönüşümcü liderin sağlayabileceği zihinsel

teşviki örnelemektedir (Bass, 2004:276). Entelektüel uyarım izleyicilerin hayal gücünü geliştirilerek farklı bakış açıları üretmelerine yardım eder (Bass, 2004: 276). Entelektüel Uyarım astların ussallıkları, problem çözme yetenekleri geliştirilir (Kutaniş,2003:144). Entelektüel uyarım sağlayan bir lider, çalışanlarına işlerin eski yapılış şekillerini düşünmelerini bu yapılış şekillerine alternatif yeni yolları bulmak için teşvik edici gerekli meydan okuyucu fikirler sağlar. Dönüştürücü lider izleyenlerin sorunlara farkındalığını artırır ve onların kendi düşünce, hayal gücü, inanç ve değerlerinin farkına varmalarını sağlar. Entelektüel uyarım, izleyenlerin karşılaştıkları sorunları tanımasına, çözümlemesine ve ürettikleri çözümlerin daha da gelişmesine katkıda bulunur (Muijen ve Koopman,1997:22). Entelektüel uyarım boyutundaki dönüşümcü lider davranışlarının, izleyenlerin zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanmalarına olanak sağladığı söylenebilir. Bu tarzdaki dönüştürücü liderler, astlarının yaratıcılığını teşvik ederek astların geleneksel yaklaşımlardan ziyade yeniliği ve değişimi tercih etmelerini sağlamaktadır. Astlarının her durumda, daha iyi nasıl yapabilirim sorgulamalarını isteyerek ve kendi fikirlerine sorgulamadan katılmalarını tercih etmezler (Koçak,2006).

1.2.2.4. Bireysel İlgı (Individualized Consideration)

Birey olarak insanın en temel ihtiyaçlardan biri, takdir edilme ve kendini anlamlı ve değerli hissetme ihtiyacıdır. Yönetim açısından baktığımızda, çalışanlar sadece tasarlanmış amaçların gerçekleştirilmesi gerektiği onlara ifade edilerek işe sevk edilebilmektedir. Fakat bunu yanında çalışanlar kendi çabalarının takdir edildiğini hissederlerse gösterecekleri gayret ve çaba daha çok artacağıda aşikârdır (Darling, 1999:313). Dönüştürücü liderliğin bu boyutu; Liderin izleyenlerinin her biri ile özel kişisel bir ilişki geliştirmesidir Lider her bireyin inanç tutum değer ve ihtiyaçlarını dikkate alır ve buna göre her bireye farklı davranmaktadır. Lider izleyenlerinin kişisel gelişimlerine, ailevi ve bireysel ihtiyaçlarına önem verir. Onların sıkıntı ve ihtiyaçlarına gidermeye yönelik davranışlar sergiler. Hedeflerini çalışanların özelliklerini göz önünde bulundurarak belirler. Bu davranış sonucunda çalışanlar kendilerini özel ve motive olmuş hissederler. Değer gören kendini özel hisseden izleyenler çalışmalarında daha fazla gayret göstereceklerdir.

Bireysel ilgi, öğüt vermek, koçluk yapmak, bireysel özen göstermek, her astı bireysel özellikleriyle kabul etme durumudur (Kutaniş, 2003:144). Bireysel ilgi, izleyenlerin

gelişimine pozitif yönlü etki eden bir boyut olma özelliğini de gösterir. Lider izleyen ve çalışanları ile birey olarak ilgilenerek, izleyenlerin gereksinimlerini dikkatle takip eder, fırsatları öğrenir. Çalışanların tecrübelerini arttırmaya özen gösterir (Koçak,2006:58). Liderin çalışanlara karşı bireysel ilgisi ayrıca çalışanların beceri ve yeteneklerinin örgütsel ihtiyaçlara göre uyarlanması fırsatını da sağlar. Lider, çalışanlara yeni mücadele alanları ve öğrenme fırsatları sağlar ve çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırmak için onlara yetki devreder. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterir. Böyle bir ortamda çalışanların uzmanlıklarını geliştirme ve öncelik alma ihtimalleri daha yüksek olacaktır.

Dönüştürücü lider başarı ve kişisel gelişme için mentör gibi davranarak her bir izleyicinin çalışanın bireysel ihtiyaçlarına dikkat ederler. İzleyicilerin ve çalışanların potansiyelinin en yüksek düzeylerine kadar ulaşmasını sağlarlar. Dönüştürücü liderin bireysel ilgisi, astların kendi potansiyellerinin tamamına ulaşmalarına anlamlı düzeyde katkı sağlamaktadır. Bu yüzden şirketlerde yeni mezunlar ile kıdemli yöneticiler arasında sık temas kurulması ve açık iletişimi bilinçli bir şekilde teşvik edilmektedir. Kıdemli yöneticiler ve kıdemsiz olanların tümü, ortak becerilerini paylaşmaları için küçük ofislere yerleştirilerek, Bu ofislerde kıdemli yöneticilerin kıdemsiz yöneticiler mentorluk yapmaları teşvik edilir. Mentor, büyük miktardaki bilgi, deneyim ve statüsünü astlarının gelişmesine yardım etmek için kullanır, bu basitçe mentorun desteğini alarak kişinin örgütün üst basamaklarına çıkması değildir. Bu ilişki, yöneticinin destekleyici olması veya kendisinden istendiği zaman tavsiyeler sağlamasından da farklıdır. Üst düzey yöneticiler ve izleyenler arasında resmi ve uzaktan ilişkiden farklı olarak mentor, kıdemsiz kişi için bir rol modelidir (Bass, 2004).

Bu boyutta liderin davranışı bireysel farklılıkları kabul ettiğini gösterir. Çalışanların özellikleri birbirinde farklıdır. Örneğin bazı çalışanlar daha fazla teşvike ihtiyaç duyarken, bazıları daha otonomi, bazıları standartları takip eder ve bazıları ise görev yönlüdür. Bu yüzden dönüştürücü lider, izleyicilere yönelik bireysel yönlendirme yapar. Lider izleyicilerinin yeteneklerini ve motivasyonlarını anlamlı düzeyde farklılaştırmalarına yardım etmek için ve bunun yansırı ortaya çıkan örgütsel ihtiyaçların karşılanması için bireysel temelde örnekler ve belirli görevler düzenler

(Bass, 2004:274). Bir yönetici, örgütte ne olduğu ve niçin olduğuna ilişkin olarak çalışanları yazılı notlar yerine iki yönlü görüşmelerle tam olarak bilgilendirdiği zaman bu bireysel ilgi ortaya konulmuş olur. Bunun sonucunda çalışanlar kurum içindeki gelişmelerin içinde olduklarını ve bunlara seyirci kalmadıklarını düşünmeye başlarlar (Bass, 2004:276).

Tablo 4.Dönüştürücü Liderlerin Fonksiyonel ve İş Özellikleri

FOKSIYONEL ÖZELLİKLER	İŞ ÖZELLİKLERİ
İdealleştirilmiş Etki/Karizma	Vizyon, Güven, Saygı, Risk Paylaşımı,
Zihinsel Motivasyon	Doğruluk, Formalleştirme, Hedefler
Entelektüel Teşvik	Katılım, İletişim, İstek, Rasyonalite,Sorun Çözme
Bireysel İlgi	Çalışanlarla İlgilenme, Mentörlük, Çalışanı Dinleme, Empowerment

Kaynak: Gregory Stone 2004:349-361.

1.2.4. Dönüştürücü Liderlik Tarzına Getirilen Eleştiriler

Dönüştürücü liderlik yazınında, dönüştürücü liderlik yaklaşımına olumlu yönden bakanların yanında, bu yaklaşıma olumsuz yönden yaklaşan eleştiren, araştırmalar ve görüşler vardır. Dönüştürücü liderliğin etkin bir liderlik yaklaşımı olmasına rağmen, genellikle grup ve karşılıklı ilişki faktörleri yönünden kavramsal zayıflıkların bulunduğunu söylenmektedir (Shamir ve Bass 1999:292).

Etkileme süreci, liderin, çalışanlarının davranışları, motivasyonu ve tutumları üzerindeki etkilerini tanımlamaya yarayan bir kavramdır. Dönüştürücü liderlik kavramının altında yatan etkileme sürecinin kesin bir çerçevede ele alınmış ve üzerinde sistematik bir çalışmanın gerçekleştirilmiş olmaması, dönüştürücü liderlik teorilerinin geliştirilmesinde eksikliğe neden olduğu söylenmektedir. Yapılan dönüştürücü liderlik araştırmaları, bireylerin gelişimi, tatmini, ilgisi gibi konulara yoğunlaşmakta, örneğin personelin ve kaynakların ne derecede iyi kullanıldığı, üyeler arasındaki karşılıklı güven, takım çalışmalarının ne şekilde etkin duruma getirildiği, grup düzeyindeki süreçleri göz ardı ettiği söylenmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmaların, genellikle birey üzerindeki etkileri odak noktası olarak alınırken, grup üzerine ve daha da önemlisi, organizasyon üzerine etkileri yetersiz düzeyde incelendiği görülmektedir. Dönüştürücü liderliği oluşturan boyutlarının her birinin, gerçekte çok çeşitli farklı alt

bileşenleri bulunduğundan, bu farklı alt bileşenler boyutların kesin olarak tanımlanmasına ve ideal ölçüde görüş birliğinin sağlanmasına engel olmaktadır (Kutaniş, 2003:144).

Koşullara bağlı değişkenlerin yeterli derecede belirlenmiş olmaması, dönüştürücü liderliğin hangi durumlarda ne derecede etkin olabileceği konusunda maksimum düzeyde bir ortak görüşü engellediği söylenmektedir. Dönüştürücü liderliğin etkinliğinin ölçülmesinde organizasyonun yapısının, içinde bulunduğu koşulların, yönetim türünün ve buna benzer faktörlerin kesin olarak tanımlanması, araştırmalarda daha güvenilir ve tutarlı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacağı düşünülmektedir.

Liderlik teorilerinin birçoğunda olduğu gibi, dönüştürücü liderlik tanımı , “güçlü lider” çerçevesi üzerine kurulmuştur. Liderlik etkinliği, liderden izleyiciye doğru, tek yönlü olarak ele alınmıştır. Yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderlik ile izleyici katılımı veya performansı arasında bir ilişki bulunduğu, sonuçlar, genellikle liderin izleyiciyi etkilemesi yönünde yorumlanmıştır. Araştırmalar liderin izleyicilerini nasıl motive ettiği ve direncin üstesinden nasıl geldiğini yorumlamaya yönelik yapılırken, liderin, vizyonun gerçekleştirmek ve daha iyi bir vizyon geliştirmek için izleyicilerini nasıl cesaretlendirdiğine ilişkin yorumlamalar göz ardı edilmiştir.

1.3. İşlemci Liderlik

Burns (1978) işlemci liderliğin lider ile izleyen veya çalışanlar arasında bir takas ilişkisi olduğunu savunmaktadır. İzleyiciler, liderin istediği gibi hareket ettiklerinde belirli bir ödülü (ücret veya terfi) alırlar. Burns’ü işlemci liderliği bir maliyet-fayda takas süreci olarak kavramsallaştırmıştır. İşlemci liderlik teorilerinin tamamı, lider-izleyici ilişkilerinin bir takas süreci olduğu fikri üzerine kurulmuştur. İzleyicinin işi ve çevresi gerekli motivasyon, yönlendirme ve doyumunu sağlamakta başarısız olduğu zaman, lider, davranışları aracılığıyla, eksiklikler için bedel tazmin ederek örgüt içinde etkili olmaya çalışacaktır.

Bass, işlemci liderlik ile ilgili olarak çalışanlara performansın nasıl sayısal ve niteliksel olarak geliştirilip korunacağını, asta hedefini nasıl gerçekleştireceğini, özel eylemlere karşı direnci nasıl azaltacağını ve kararları nasıl uygulayabileceklerini açıklamaktadır (Kuhnert ve Levis,1987). İşlemci liderin kullandığı temel yönetsel araçlar; koşullu

ödülleri ve istisnalara dayalı yönetim uygulamalarıdır. Çalışanlar, işemci liderler tarafından başarılı olduklarında ödüllendirilerek, başarısız olduklarında veya hata yaptıkları tespit edildiğinde ise cezalandırılarak motive edilmeye çalışılırlar. İşemci liderler kurumun düzenli ve sorunsuz işemesine odaklanmaktadır. Bu yüzden programların sürekli geliştirilmesi, yatay ve dikey iletişim sağlama, güçlü bir eşgüdüm oluşturma, özel hedefler belirleme ve sorun çözme konusunda ciddi bir çaba gösterirler. İşemci liderlik, çatışmanın çözümü, karar verme, personel geliştirme ve personelin ilerlemesini sağlama konusunda çok dikkatli bir rehberliği gerektirmektedir (Çelik, 2003: 153).

İşemci liderler istenilen sonuçlara ulaşmak için izleyen veya çalışanların neleri yapması gerektiğinin farkındadırlar. İşemci liderler gerekli çabaların gösterilmesinden emin olmak için, rolleri ve görevleri çalışanları için netleştirirler. Ayrıca izleyen ve çalışanlarının ihtiyaç ve isteklerinin neler olduklarını bildiklerinden izleyenlerin gerekli çabayı gösterdiklerinde nasıl memnun edileceklerini açıkça ortaya koyarlar (Bass, 2004: 267). Lider, performansı iyi olan çalışanlarına için daha yüksek ödeme, saygınlık ve yükselme gibi gereksinimleri karşılar. Performansı düşük olanları ise cezalandırır. Bu takasın etkili olması, liderin, ödülleri ve cezaları kontrol edebilme gücünün yanında, izleyen ve çalışanların, ödülleri arzu etme dereceleri ve cezalardan korkmalarına bağlıdır (Karip, 1998: 448). İzleyiciler için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderler de sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. İşemci liderin etkinliği, izleyicilerinin değişen gereksinimlerini hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır (Cemaloğlu, 2007: 82).

İşemci liderlerin ödül ve cezayı ön plana çıkarmaları veya hataları arayarak bunlar üzerinden çalışanlarını yönetmeye çalışmalarının belirli nedenlerinin olabileceği söylenmektedir. Burada söz konusu olan nedenlerin temelinde liderlik vasıflarının yetersiz olmasından kaynaklandığı söylenebilir. İşemci liderler sadece ödül ve ceza vererek veya hatalarını düzeltmeleri konusunda geribildirim sunarak izleyen veya çalışanlarından saygı ve bağlılığı kazanacaklarını sanırlar. Ancak bu şekilde çalışanlar liderlerine göstermelik saygı ve itaat davranışları ortaya koyarlar ve lidere gerçek, içten, samimi bir bağlılık göstermezler.

1.3.1. İşlemci Liderlik Tarzının Boyutları

Tablo 5. İşlemci Liderlik Tarzı Boyutları

İşlemci Liderlik	Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward)
	İstisnalarla Yönetim ‘Pasif’ (Management-By-Exception Active)
	İstisnalarla Yönetim ‘Aktif’ (Management- By-Exception Passive)
	Tam Serbesti, İlgisiz Liderlik (Laissez Faire)

1.3.1.1. Koşullu Ödüllendirme (Contingent Reward)

İşlemci liderliğin temel boyutlarından biri olan koşullu ödüllendirme, lider tarafından görevin yeterli bir şekilde yerine getirilmesi ve bunun karşılığı olarak önerilen ödüller için nelerin yapılması gerektiğini belirlenmesini veya izleyicilerin bunları kabul etmesini kapsar. Lider izleyicilerini belirli performans düzeyine eriştiklerinde ödüllendirir. Bu ödüllendirme verilen çabaya ve ulaşılan performans düzeyine bağlıdır (Muijen ve Koopman,1997:22). Bu tarz liderler genellikle izleyen ve çalışanlarına performansa bağlı bir ödül vaadinde bulunurlar (Judge ve Bono, 2000). Lider izleyen ve çalışanlarını başarılı oldukları oranda teşvik edip ödüllendirir. Bu tutum başarıya ulaşma noktasında izleyen ve çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturabilir. Ödül sistemi işlemci liderin en etkin, en güçlü aracıdır. İzleyen ve çalışanlar işleri nasıl yaparsa bunun karşılığında ödüllendirileceklerini bilirler. Bu takas alışverişidir (Viator, 2001).

İşlemci liderliğin bu boyutunda liderler izleyici veya çalışanların performansını artırmak için koşullu ödüllendirmeyi olumlu ve olumsuz koşullu ödüllendirme olmak üzere iki şekilde uygulamaktadırlar (Bass, 2004:274). Olumlu koşullu ödüllendirme, dönüşümcü boyutların her hangi biri kadar olmamasına rağmen, çalışanların gelişim ve performanslarının daha yüksek düzeylerine erişmeye motive etmede oldukça mantıklı görülmektedir. Koşullu ödüllendirme, ödül bir materyal olduğu zaman işlemci, ödül bir övgü gibi psiko-sosyal olduğu zaman dönüşümcü olabilir (Bass ve Riggio, 2006:8). Bu işletme iyi yapılan işi övme ve ücret artışı veya terfi vb şeklinde ortaya çıkmaktadır. İkinci olarak olumsuz koşullu ödüllendirme veya cezalandırma normlardan sapmaya bir tepki olarak çeşitli şekillerde uygulanmaktadır. Lider sadece hata ve yanlışlara dikkat

çekebilir. Bir iş görene standartları karşılamada yetersiz olduğunun söylenmesi, davranışın değişmesi için yeterli bir cezalandırma olabilir. Olumsuz geri dönüş ne tür bir performansın beklendiği ile ilgili ayrıntılı bir açıklamayla birlikte yapılırsa yararlı olabilir (Bass, 2004: 274).

1.3.1.2. İstisnalarla Yönetim(Pasif ve Aktif) (Management By Exception)

İşlemci liderliğin ikinci boyutu olan istisnalarla yönetim tarzına benimseyen liderler sürece değil, işin en başında belirlenen standartlara uymayan veya problem oluşturacak bir davranış ortaya çıktığında müdahale etmeyi tercih ederler. Eğer izleyiciler işlerini mevcut kural ve standartlara göre yapıyor ve performans hedeflerini karşılayan bir şekilde yapmaya devam ediyorsa lider emir vermekten kaçınır (Yavuz, 2008:143). Pasif istisnalarla yönetimin davranışlarını sergileyen liderler yanlış davranış sonuçlandığında ortaya çıkan sorunları nasıl düzelterek yollarını araştırırlar. Aktif ya da pasif istisnalarla yönetim tarzı sergileyen liderler daha çok yanlışlara odaklanarak bunları dile getirirler. Ancak bu durum izleyen ve çalışanlar üzerinde stres oluşturabilir.

Bu boyut tarzına göre hareket eden lider, yalnızca hatalar ve problemler ortaya çıktığında müdahale etmektedir. “eğer bozulmamışsa dokunma” anlayışı hâkimdir. Liderin birincil amacı olağan dışı ya da istisna olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan ve problemlerin olduğu alanları belirlemek ve bunları düzeltmektir. İzleyen ve çalışanların performansları, hatalara, problemlere müdahale etmek ve düzeltmek amacıyla izlenir. Müdahale genellikle hatanın eleştirilmesi ve negatif geri dönüş sağlanması biçiminde görülmektedir. Bu yaklaşımın hedefi en iyiye ulaşmak değil. İşlerin olağan şekilde normal şekilde işlemesidir (Karip,1998: 449).

İstisnalarla yönetimin aktif ve pasif yönetim olmak üzere iki türü vardır. İstisnalarla yönetimin aktif boyutunda lider aktif bir şekilde standartlardan sapmaları arar ve düzensizlik meydana gelmeden harekete geçer. İstisnalarla yönetimi pasif boyutunda ise, lider sapmalar ve düzensizlikler meydana geldiği zaman harekete geçmeyi tercih eder. İkisi arasındaki temel fark, pasif formda liderin problemlerin ortaya çıkmasını beklemesi, aktif formda liderin sapmaları aramasıdır (Muijen ve Koopman, 1997: 22). Lider standartlardan sapmaları, hataları ve yanlışları aktif bir şekilde denetler ve daha sonra düzeltici işlem yapar. Aktif istisnalarla yönetim boyutu, güvenliğin fevkalade

önemli olması gibi durumlarda etkili olduğu düşünülmektedir. Pasif istisnalarla yönetim boyutu ise lidere doğrudan rapor veren çok sayıda ast olması durumunda uygulanabilir (Bass ve Riggio, 2006: 8). İşlemci liderliğin istisnalarla yönetim boyutu, yöneticiyi bir lider olmaktan çıkarıp, sürekli hata arayan ve hata oluştuğunda ortaya çıkan, dedektif konumuna düşürmektedir. Bu anlamda işlemci liderliğin bir boyutu olan istisnalarla yönetimin etkili bir yönetim aracı olmaktan uzak olduğu söylenmektedir.

1.3.1.3 İlgisiz, Tam Serbesti (Laissez Faire) Liderlik

İlgisiz liderlik veya tam serbestlik, liderlikten kaçınma veya liderliğin olmamasıdır. İşlemci liderliğe karşıt olarak, ilgisiz liderlik işlevsizliği temsil etmektedir. Lider sorumluluklarını göz ardı eder, gerekli kararları almaz, eylemlerini geciktirerek, otorite kullanmaz (Bass ve Avolio, 2002:2). İlgisiz liderlik pasif liderliğin veya lidersizliğin en uç formunu tanımlar. İlgisiz liderlik aktif liderlik stilleriyle daima olumsuz ilişkilidir. Bass (1998)'a göre bu liderler ihtiyaç duyulduklarında ortada yoktur. Çalışanlarını hiçbir konuda yönlendirmezler ve bilgilendirmezler. Çalışanların performansını gözlemlemezler ve sonuçla üzerine odaklanmazlar. Sorunlar ortaya çıktığında ise harekete geçmekten ve önlem almaktan kaçınırlar. Yardım taleplerine olumsuz yanıt verirler.

Hem dönüşümcü hem de işlemci liderler aktif liderlerdir. Onlar aktif bir şekilde problemlere müdahale eder ve önlemeye çalışırlar. Liderliğin bu iki aktif formu incelendiği zaman, bunlar sıklıkla en uç pasif ilgisiz liderlikle karşılaştırılmaktadır. İlgisiz lider, karar verme ve yönetme sorumluluğundan kaçınır. Bu tür lider tepkisel veya proaktif olmaktan çok, pasiftir (Gökkaya 2005:127).

İlgisiz liderliği uygulayan liderler, çalışanları kendi haline bırakır, Bu durum genellikle liderlik özelliklerinden yoksun yöneticilerde görülür. Lider liderlikten kaçınır, kararları erteler, ödülleri sağlamaz ve izleyen ve çalışanları güdülemek için hiçbir girişimde bulunmaz. İzleyen ve çalışanlar yardım istediğinde destek sağlamaz, sorulara cevap vermez ya da cevabı erteler (Karip,1998:449). 'İlgisiz (Laissez Faire)' kavramıyla liderin izleyen ve çalışanlarını motive etmede ve yöneticilik görevlerinin yeterli bir şekilde gerçekleştirmede yetersizliği kast edilmektedir. Bu gözlem doğru gibi

görülmektedir. Bu sonuç, ilgisiz liderlik stiline, liderlik etmede hiçbir zaman uygun bir yol olamayacağı anlamına gelmektedir (Muijen ve Koopman, 1997: 21).

Yammarino ve Bass'ın bir çalışmasında istisnalarla pasif yönetim ile ilgisiz liderliğin birbiriyle olumlu ve diğer liderlik boyutlarıyla olumsuz ilişkili olduğunu bulduklarına dikkat çekerek ve onların aktif ve pasif istisnalarla yönetim arasında çok düşük düzeyde olumsuz bir ilişki bulmalarının özellikle ilginç olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar, MLQ'nun maddeleri dikkate alındığında, iki boyut arasında ayırım yapmanın zor gibi görüldüğünü çünkü her iki liderlik boyutunun da problemleri çözmeye çalışmaktan ziyade kaçınan, uç düzeyde pasif liderleri betimlediklerine dikkat çekmişlerdir (Hartog ve diğ ,1997:26). Kendi yaptıkları çalışmanın sonucunda ilgisiz liderlik ile pasif istisnalarla yönetimin ayrılmadığını ve tek faktörde toplandığını, bu iki boyutun aslında aynı özellikleri açıkladığı sonucuna ulaşmışlardır.

1.3.2. İşlemci Liderlik Tarzına Getirilen Eleştiriler

İşlemci liderlik yaklaşımı birçok şekilde eleştirilmektedir. Bunlardan ilki, liderlerin işlemci liderlikten tam olarak yararlanamamalarıdır. Zaman baskısı, kötü değerlendirme yöntemleri, olumlu yönelimler hakkında şüpheler, lider ve izleyen ve çalışanların yöntemden huzursuz olmaları, yönetim becerilerinin eksikliği gibi sorunlar bundan kaynaklanmaktadır. (Bass, 2004: 267). İşlemci liderliğin başarısız olmasında ikinci bir neden insanların dışsal ve içsel motivasyon tercihlerinde oldukça farklılıklar göstermelerinden kaynaklanmaktadır. Görev yönelimli ve deneyimli çalışanların genellikle içsel motivasyon araçları pekiştirici olmaları muhtemeldir. Onlar “eğer doğru yaptığım bir şey varsa, diğer insanlar bunu bana söylemeden öyle olduğunu bilirim” ve “bir şeyi iyi yaptığımı düşündüğüm sürece, diğer insanların benim yaptığım hakkında ne düşündüklerini çok fazla dikkate almam” derler (Bass, 2004: 267).

İşlemci liderler ise; dönüştürücü liderlerin sahip olduğu vizyonu taşımazlar. İşlemci lider; örgütte yetkisini ve bundan kaynaklanan otoritesini izleyenlerini ödüllendirmek için kullanmaktadır. İşlemci liderler izleyenlerinden beklentilerini ve istenilen çabaya ulaşılmasının sonucunda ne tür bir ödül alacaklarını net olarak açıklayan lider tipidir. İşlemci lider iş görenin çalışma koşullarını ve alışkanlıklarını daha etkin ve verimli hale

getirmek için uğraş vermektedir. Ancak; bütün bunları yaparken yenilik ve değişime yer vermemekte, daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimsemektedir (Bass, 1985:12).

İşlemci liderlerin başarısız olmasına neden olan diğer bir sorun, izleyen ve çalışanların ve üstlerin değişik geri dönüşleri farklı önemle ilişkilendirmeleridir. Birçok ast, belirli bir görevdeki kendi başarı veya başarısızlığına ve diğer meslektaşlarının işlerine ilişkin kendi karşılaştırmalarına üstlerinin verdiğiinden daha fazla önem verirler. İzleyen ve çalışanlar birlikte çalıştığı arkadaşlarının işlerine ilişkin yorumlarına üstlerinin verdiğiinden daha fazla önem verirler.

Bu tarz lider İzleyen ve çalışanları konusunda üstler en çok kendi yorumlarına ağırlık verecek bir vizyona sahip olmadıkları için ve de çalışanların öncelikle bir birey olduğunu göz ardı etmektedir. Çalışanlara yükselme, terfi ve daha ilgi çekici görev gibi ödüller konusunda kendi isteklerini yapmaya eğilimlidirler (Bass, 2004: 268). İşlemci liderliğin olumsuz yanlarından biri de çalışanların, işlemci lider aleyhinde 'göze çarpmayan şekilde' çalışmalarınıdır. Çalışanlar, ödül veya takdir takasının gerçekleşmesi için kestirme yollar kullanabilirler (Bass, 2004:270). Örneğin, eğer lider ürüne ilişkin sayısal hedefin karşılanıp karşılanmadığını kontrol ederken, ürünlerin sahip olması gereken kaliteyi göz ardı edebilmektedir. Bu nedenle lider ürün niteliğini olabildiğince yakından takip edemezse kalite daha aşağıya düşebilmektedir. Bu yapıda çalışanlar görevlerini yeterli bir şekilde yerine getirmekten çok savunmacı bir şekilde tepki vermektedir.

İşlemci liderlerin en temel özelliği olan koşullu ödüllendirmenin de çok önemli yetersizliklerinin olması özellikle dikkat çekilen bir noktadır. Koşullu ödüllendirme vazgeçirici olarak kullanıldığında, işlemci liderin başarısı dibe vurmaktadır. (Padsodokff 2004: 268) tarafından kâr amacı gütmeyen bir örgütte yapılan araştırma sonucunda, ne koşullu uyarmanın veya onaylamamanın ne de cezalandırmanın performans veya genel çalışan doyumu üzerine hiçbir etkisi olmadığını belirlemiştirler. Benzer sonuçlar diğer örgütlerde de görülmüştür (Mimir,2008). Sonuç yönelimli liderler tarafından verilen koşullu onaylama veya onaylamamanın, çalışanların kendisinden ne beklendiğini anlamasını artırdığı, ancak motivasyon veya performansı artırmada başarısız olduğu ortaya çıkmıştır. Genel olarak uyarı yapılması, gereken durumu açıklığa kavuşturmada yararlı olabilmektedir, buna karşın özellikle çalışanlardan

yenilikçi ve yaratıcı olmaları beklendiğinde, motivasyona her zaman olumlu katkı sağlamamaktadır. Dönüştürücü ve işlemci liderlik davranış boyutları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Bakınız Tablo 6.

Tablo 6: Dönüştürücü ve İşlemci Liderliğin Boyutları

Dönüştürücü Lider	İşlemci Lider
Karizma: Vizyon ve görev bilinci sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır	Koşullu Ödüllendirme: Sarf edilen çabalar için sözleşme yapar, iyi performans için ödül sözü verir, başarıların farkına varır.
İlham verme: Yüksek beklentileri iletir, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder	İstisnai Yönetim (aktif): Standart ve kurallardan sapmaları gözetler ve araştırır, düzeltici faaliyet için gerekli adımı atar
Entelektüel Uyarım: Aklı, akla uygunluğu ve dikkatli sorun çözmeyi teşvik eder	İstisnai Yönetim (Pasif): Yalnızca standartlar karşılanmadığında hatalar ortaya çıktıktan sonra müdahalede bulunur.
Bireysel ilgi: Her bir çalışana bireysel anlamda önem verir, muamele eder, koçluk yapar ve tavsiyede bulunur	Tam serbesti liderlik: Sorumluluktan kaçır , karar vermekten kaçınır.

Kaynak: Bass, B.M. (1990: 22)

1.3.3. Dönüştürücü Liderlik ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması

Dönüştürücü liderlik tarzında, izleyenlere çok yönlü bakış açısı kazandırmak ve bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğini ilham etmek ve bu yönde inanç aşılama önemlidir. Böylece, çalışanların gayretleri, çalışma arzusu ve istekleri kamçılanarak, olağanüstü ve orijinal fikir ve çalışmalar ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İşlemci liderler ise, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek suretiyle iş yapma ve uygulama yaptırma yolunu seçmektedirler. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler. Örneğin, üretim ve satış miktarlarını, pazar payını artırma, kârların artırılması, maliyetlerin düşürülmesi ile ilgili çabalar geçmiş faaliyetlerin devamı olduğu için işlemci liderlik konularına girer (Eren, 2001:457).

Dönüştürücü ve işlemci liderlik stilleri birbirinden farklı özelliklere sahip olmakla birlikte, tam olarak birbirlerinin karşıtı değildir. Dönüştürücü liderlik işlemci liderliğin temelleri üzerine kurulmuştur. Avolio ve Bass dönüştürücü liderliği işlemci liderliğin bir genişlemesi olarak tanımlamakta ve bir liderin hem dönüştürücü hem de işlemci lider özelliklerini bir arada taşıyabileceğini belirtmektedir(Bass 2004:269).

İşlemci liderlik, organizasyonda lider ve izleyiciler arasında gerçekleşen takas işlemine vurgu yapar. Bu işlem, takas liderin izleyicilerle nelerin gerekli olduğunu ve koşulları belirleme ve gereklilikleri yerine getirdiklerinde alacakları ödüllerin neler olacağını bilmesine dayalıdır. Dönüştürücü liderler ise izleyenlerin moral düzeylerini yükselterek, onların çıkarlarını gözetmektedir. Dönüştürücü liderler, izleyicilerini, örgüt ve toplum için kendi bireysel çıkarlarının ötesine götürmeyi hedefler. Dönüştürücü liderler, bir yandan izleyicilerin örgütsel bağlılığını artırmaya çalışırken ve diğer yandan her bir izleyicinin bireysel değerlilik hissine hitap ederler (Avolio ve Bass, 2002:1). İşlemci liderler astlarını beklentilere göre davranmaya motive ederken, dönüştürücü lider izleyicilerini asıl olarak istenenden daha fazlasını yapmaya yönlendirir. Dönüştürücü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü kişisel özdeşleşmeyi, paylaşılan gelecek vizyonunda birleşmeyi veya kendi çıkarları için takasın ötesine gitmeyi kapsar. Geçmişle bugünü bağdaştıranlar işlemci liderler, bugün ile geleceği bağdaştıranlar ise dönüştürücü liderler olarak adlandırılmaktadırlar (Bass ve Avolio, 1994).

Dönüştürücü liderlik, örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarında değişiklikler meydana getirirler. Böylece onların örgütün hedefleri ve stratejilerindeki değişimlere daha yüksek düzeyde bağlanmaları sağlanması hedeflenir. Dönüştürücü liderlerin diğer çalışanlar üzerinde bir etki yaratması önemli olmakla beraber, çalışanların güçlerinin artırılması ve değişimin birer önderi haline gelmeleri de önemlidir. Dolayısıyla da dönüştürücü liderlik sadece en tepedeki uygulamaları değil, örgütün tamamını kapsayan ve paylaşılan bir süreçtir (Burns, 1978). Dönüşümücü lider bir anlamda işletme çalışanlarını kuvvetli bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine neden olur ve örgütsel amaçlar çalışanlar için daha fazla anlam kazanır (Ülgen ve Mirze, 2004:377)

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmenin mümkün olmadığını ve bu hızlı değişime dönüştürücü liderlerin en iyi şekilde uyum sağlayabileceğini ileri sürülmektedir. Bu yüzden Dönüştürücü liderlik, örgütte ani ve etkili değişimi gerçekleştirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak kabul edilmektedir (Ergin ve Kozan, 2004:38). Dönüştürücü liderlikte örgütün iç çevresinin denetim ve eşgüdümüne dayalı bir liderlik anlayışından çok,

öğrenmeyi kolaylaştırıcı ve yenilikçi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Dönüştürücü liderlik, bu hızlı değişim sürecini yönlendiren ve değişime öncülük eden bir liderlik tarzıdır. Dönüştürücü liderler astlarını veya izleyicileri, onların tüm yetenek ve becerilerini 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 çıkmaktadırlar (Eren, 2001: 457).

Burns (1978) bu iki liderlik tarzını bir sürecin iki karşıt tarafı olarak düşünmüştür. Bu sürecin bir ucunda etkin olan dönüştürücü liderlik diğer ucunda ise etkisiz olan ilgisiz liderlik vardır. Bass (1985) ise dönüştürücü ve işlemci liderlik stillerini ayrı boyutlar olarak görerek, bir lider hem dönüştürücü hem de işlemci olabilir tezini savunmuştur. Bass (1985) dönüştürücü liderliğin işlemci liderliğin üzerine oluşturulduğunu ve bunların birbirinin karşıtı olmadığını savunmuştur (Muijen ve Koopman,1997:21). İşlemci liderlik bazı araştırmacılar tarafından dönüştürücü liderliğin tamamlayıcı olarak görülmüştür. İşlemci liderlik tarzı faaliyetler için ilk adım ve günlük rutinleri gerçekleştirmede merkez olarak görülmektedir (Liontos, 1992).

İşlemci liderlikte direktiflerle baskın bir tarz sergilerken, dönüştürücü liderlikte astları yetkilendirme, güçlendirme yolu ile çalışanların etkin olduğu bir tarz söz konusudur (Blayney ve Blotnicky, 2010). Dönüştürücü liderler kısa dönemde örgütte başarıyı performans düşürmelerine karşın fakat uzun dönemde büyük başarı sağlarlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 226).

Aşağıdaki tabloda Tichy ve Devanna, bu liderlik tarzları arasındaki temel farkları belirlemişlerdir (bakınız tablo 7)

Tablo7. Dönüştürücü ve İşlemci Liderliğin Karşılaştırılması

	İşlemci liderlik	Dönüştürücü liderlik
Özellikler	Alişveriş süreci evrimsel fikirler Geleneksel yönetici bakış açısı Reaktif sonuçlara odaklanma	Etkileme süreci devrimsel fikirler Girişimsel bakış açısı Proaktiflik Vizyona odaklanma
Yürütme	Emir organizasyon kuralları Plan dâhilinde uygulama	Telkin etme değerler ve vizyon Vizyon üzerinden yürütme
Yetki türü	Yetkilendirme	Güçlendirme
Motivasyon	Koşulsal ödüllendirme	Telkin etme
Güç	Geleneksel	Karizmatik
Lider	İşin tanımlar rolleri belirler	Danışmacı ve öğretici
Astlar	Birey ve organizasyon ayrıdır	Bireysel farklılıklar
Sonuçlar	Beklenen performans	Beklentinin ötesinde performans
Gelişim türü	Adım adım gelişme	Radikal değişimler
İşletme çevresi	Durağan koşullara uygunluk	Dinamik çevreye uyum
Kaynak: Mosley ve Megninson; 1996		

Dönüştürücü ve işlemci liderleri zihinsel olarak ayıran özelliklerden biri işlem liderlerin düşünce ve eylemler açısından tepkisel olması; dönüştürücü liderin ise proaktif, yaratıcı ve yenilikçi olmalarıdır. İşlemci liderlerin odak noktası sorumlu oldukları sistemin en iyi çalışmasını nasıl sürdürebileceğidir. İşlemci liderler örgütsel yetersizliklere dikkat etmeyi sürdürürken, işleyişte bozulma, hata, gözlediklerinde koşulları olabildiğince az değiştirerek tepki verirler (Bass,2004:277). Dönüştürücü liderliğin temel mantığı cesurca ve risk alarak değişim yönlü davranabilmeleridir. Dönüştürücü liderler geleceğe yönelimli, örgütte hedef ve değer birliğine önem veren, gücünü izleyicilerinden alan, katılımcı, öz denetimli, ekip çalışmasına önem veren ve değişim odaklıdırlar. Buna karşılık işlemci liderler günü kurtarmaya çalışan, kural ve mevzuata önem veren, gücünün kaynağı makam olan, merkeziyetçi, örgütsel uyuma önem veren, mevcut durumu korumaya odaklıdırlar. Dönüştürücü liderler çevresel değişimlerin örgütlerini nasıl etkilediğini ve bu değişimlere karşı ne gibi adımlar atılması gerektiğini belirlemek ve bunları izleyenlerine kabul ettirmek zorundadırlar buna karşın işlemci lider aşırı bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. İşlemci lider görev bitirme ve iş gören itaatini odak noktası olarak almakta; izleyici performansını, ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmektedir. İşlemci lider, izleyenlerin ihtiyaçlarını her iki tarafının katkılarının kabul edildiği ve ödüllendirildiği, karşılıklı olarak bağımlı bir ilişkiye girerek karşılamaya çalışır. İşlemci liderlikte lider, astlarının amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaktadır. İzleyenler de lidere uyarlar çünkü ona uymanın kendi menfaatine

olduğunun bilincindedir. İşlemci lider, faaliyetlerinde örgütün gündelik eylemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır (Çelik, 2003: 161). Dönüştürücü liderler ise kişisel etki ve ikna etmeye dayalı olarak meşruiyetinin kaynağını izleyicilerinden alır. İşlemci lider günü kurtarmaya çalışırken, dönüştürücü lider örgütün geleceğine yönelik davranışlarda bulunur.

Dönüştürücü ve işlemci lider arasındaki temel farklardan biri de izleyenlerle ilişkilerdir. İşlemci liderler, izleyenlerini yüksek performansa bağlı ödüller vererek motive ederler. Yani, izleyenlerin ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar. Buna karşın, dönüştürücü liderler, astların değerlerini ve inançlarını daha yüksek bir amaca çekerek, mevcut duruma meydan okurlar. Çalışanları ödül ile motive etme yerine, çalışanların ihtiyaçlarını daha yüksek bir amaca hizmet etmeye dönüştürürler. Böylece, lider ile izleyenler ortak amaçlar ve değerler etrafında birleşerek, bütünleşirler (Hughes, ve Curphy 1999). Araştırmacılar işlemci liderlik davranışının izleyenler üzerindeki sosyal etkisini “içselleştirme”, dönüştürücü liderin izleyicilerinde oluşturduğu etki ise “özdeşleşme” olarak adlandırılmaktadır. Diğer bir ifadeyle içselleştirmenin iş görene dışarıdan dayatılan bir durum olduğu, özdeşleşmenin ise kişisel bir kabule dayalı olduğu söylenebilir (Çelik, 2003: 152). İçselleştirme, izleyenlerin işlemci liderin söylediklerini kabullenerek ona göre davranmalarıdır. Dönüştürücü liderlerin sağladığı kişisel etki ve ikna gücü ise izleyenlerin lider ile özdeşleşmesini sağlar. Liderle “özdeşleşme” iş göreni, “içselleştirmeden daha yüksek düzeyde etkilemektedir. Çünkü özdeşlemede izleyiciler liderin söylemlerinin veya yaptıklarının savunucusudur. İçselleştirmede ise iş görenin, liderin söylediklerinin yapılması gereken en doğru davranış olduğunu kabullenmesi söz konusudur. Bu anlamda izleyicilerinde özdeşleşme duygusu oluşturan dönüştürücü liderliğin, içselleştirme duygusu oluşturan işlemci liderlikten daha etkili olacağı söylenebilir (Çelik, 2003).

Lider dönüştürücü özellikler gösterdiği zaman ve ilişkileri işlemci olduğu zaman, astlar tarafından gösterilen çaba düzeyi, sadece işlemci faktörlere yalnız başına yüklenenden daha yüksektir (Bass,2004:273).Dönüştürücü liderliğin boyutları arasında idealleştirilmiş etki ve esinlendirici liderlik en etkili ve doyum sağlayıcı olanlardır; bireysel ilgi boyutu dönüşüm liderliğin diğer boyutlarına göre daha az etkilidir. Dönüştürücü liderliğin dört boyutu da “işlemci liderlik tarzından daha etkilidir. Burns’e

(1978) göre, işlemci liderlerin verdiği başarıya bağlı ödüller, beklentileri açık hale getirir ve rol belirsizliğini azaltır (Kozan, 2004: 43). İşlemci liderlik, özellikle koşullu ödüllendirme, etkili liderlik için geniş bir temel sağlar, ama daha fazla miktarda çaba, etkililik, yenilik, risk alma ve memnuniyet işlemci liderler tarafından ancak dönüştürücü liderlik tarafından genişletilirse gerçekleştirilebilir (Avolio ve Bass, 2002:6). Dönüştürücü liderlik, işlemci liderliğe, izleyicilerin memnuniyet ve performansı üzerindeki olumlu etkilerini ilave eder. Yapıcı ve düzeltici işlemler, dönüştürücü liderliğin bir veya daha fazla boyutu ile birlikte olmadıkça, çok düşük bir etkiye sahip olabilirler. İzleyenler İşlemci liderin sadece dediğini yaparlar bunun ötesinde hiçbir şey yapmamaya çalışırlar. Fırsat bulduklarında liderin arkasında iş çevirirler İzleyenler sadece emredilene yapar, gerisini yönetici düşünür ve karar verir anlayışı vardır. İşlemci liderlikte astların lidere sözde bir bağlılığı vardır. Dönüştürücü liderlikte ise izleyicilerin örgüte ve lidere gerçek bir bağlılığı vardır (Avolio ve Bass, 2002: 6).

Dönüştürücü liderler izleyicilerinin üstün performans göstermelerini sağlayabilir. Günümüzdeki rekabet ortamı bunu gerektirmektedir. İşlemci liderler astlarının sadece emrettiği görevlerini yapmasını sağlar. Ancak bu artık örgütler için yeterli değildir. Çalışanlar görevlerinin ötesinde performans göstermelidir. Burns göre dönüştürücü lider; bir organizasyonu belli bir vizyon etrafında yeni bir düzenlemeye taşıyan, bir sistemde köklü dönüşümler gerçekleştiren liderlik modeli olarak tanımlarken, işlemci liderliği ise “örgüt veya sistemler içindeki iç dinamikleri iyi dengeleyerek örgütün önceden belirlenmiş amaçlarına etkili bir şekilde ulaşmasını sağlama” şeklinde tanımlamaktadır. İşlemci lider, sistemi mevcut haliyle etkin ve verimli olarak çalıştırmayı amaçlarken, Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı sistemde esaslı değişim ve dönüşümler gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Eren, 2005). İşlemci liderler mevcut düzen çerçevesinde sistematik faaliyetler ile başarıyı hedeflerken, dönüştürücü liderler ise başarıyı, mevcut faaliyetlerden farklı olarak yeni alternatiflerle başarıyı hedeflemektedir.

İşlemci lider geçmişte yürüttükleri başarılı faaliyetleri sürdürme eğiliminde iken, dönüştürücü liderler, örgütlerinin, faaliyet ve işlevleri ile ilgili aşamalarında, farklılıklar ve değişimler yaparak, izleyenleri etkileyen ve örgütü kısa vadede başarı seyrinin düşmesine neden olan aynı zamanda takipçilerin zihniyetlerinde ve davranışlarında

reform yaratan ve faydasına inanarak değişimi başlatan özelliklere sahip liderlerdir (Aydoğmuş,2005:78). Radikal değişimleri başlatma gücü, işlemci liderlikle, dönüştürücü liderliği birbirinden ayıran faktördür. İşlemci lider değişime yönelik büyük bir atılım gerçekleştirmediğinden örgütün başarı düzeyi az olmaktadır. Dönüştürücü lider kısa süreli olarak örgütün başarı grafiğini daha alt düzeylere çekerken, beklenen adaptasyon süreci gerçekleştiğinde bu grafiğin yükseliş oranı, aldıkları risklerle orantılı olarak işlemci liderleri büyük oranda farklı olmaktadır. Buna bağlı olarak uzun dönemde örgüt performansı daha yüksek olmaktadır.

İşlemci lider izleyenleri beklenen tarzda davranmaya yönlendirirken, dönüştürücü lider izleyicilerini istenenden daha fazlasını yapmaya yöneltmektedir. Dönüştürücü lider, izleyicileri lidere bağlanmalarını liderin davranışlarının bir sonucu olarak görmektedir. Dönüştürücü liderliğin dinamikleri, liderle güçlü kişisel özdeşleşmeyi, örgütün paylaşılan gelecek vizyonunda birleşmeyi veya kendi çıkarları için değişimin ötesine gitmeyi kapsar (Muijen ve Koopman, 1997: 20). Lider, örgütsel değişim ihtiyacını belirleyerek, örgüt için yeni vizyon oluşturur ve bu vizyona izleyenlerin bağlılığını güçlendirerek örgütü en üst düzeyde değişine hazırlayabilir (Bass,1985: 276).

Dönüşümcü liderler, durumu yeterli kabul etmezler. Fırsatlardan en üst düzeyde yarar sağlamanın yeni yollarını ararlar. İşlemci liderler doğru bir şekilde çalışan faaliyetler üzerine odaklanır, zihninde zaman kısıtlılığını tutarak, en etkili olanı tercih ederler (Bass, 2004: 277).

Araştırmalarda genellikle birbirine zıt olarak algılanan dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik yaklaşımları bir arada ele alınarak, birbirleriyle karşılaştırılarak açıklanmaya çalıştığımızda. Burns (1978); bu iki liderlik stilini bir sürecin iki karşıt ucu olarak düşünmüştür. Bu sürecin bir ucunda en etkin olan dönüşümcü liderlik diğer ucunda ise en etkisiz olan ilgisiz liderlik boyutu olduğu öne sürmüştür. Literatürde kısmen de olsa, dönüştürücü liderliğin işlemci liderlikten ayrı tutulmaması gerektiği yönünde görüşlerle de vardır. Bu görüşe örnek olarak dönüştürücü liderliğin, işlemci liderlik üzerine kurulmuş bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınması gösterilebilir (Mosley, Pietri, Megginson 1996). İşlemci liderlik bazı araştırmacılar tarafından dönüşümcü liderliği tamamlayıcı olarak görülmektedir.

İki liderlik tarzını karşılaştırabilmek için her iki liderlik türünün de yapısını aynı boyutlar üzerinde incelemek mümkündür. McAleer, Bass' in "işlemci liderliğin belli bir düzeyde gelişme sağlarken, dönüştürücü liderliğin çok daha üst düzeyde gelişim sağladığı" şeklinde önermesinden yola çıkarak dönüştürücü ve işlemci liderlik yaklaşımlarını; "karakteristikler, motivasyon, güç, odak, lider, astlar ve sonuçlar" olmak üzere yedi boyut üzerinde analiz ederek karşılaştırmıştır. (Bakınız Tablo. 8)

Tablo 8: İşlemci ve Dönüştürücü Liderlik Arasındaki Farklar

	İşlemci Lider	Dönüştürücü Lider
Gücün Kaynağı	Yasal, Biçimsel, Uzmanlık, Eğitim	Beğeniye Dayalı, Karizma, Uzmanlık, Eğitim, Kendisi İle Barışık, Doğuştan
İzleyenler	Kurallara, Düzen, Standartlara Uyum.	Özdeşleştirme, Duygusal Bağlanma, İnanma
Durumsal Faktör	Durağan, Homojen	Değişken, Heterojen, Kompleks
Kontrol	Kurallardan, Standartlardan Sapma	Bireye Önem Verme
Motivasyon	Ödül, Övgü, Cezalandırma, Tehdit, Dürüstlük-Bağlılık	Ödül, Övgü, Kendini Gerçekleştirme, Eşitlik Adalet
Hedef	Günlük, Haftalık, Aylık, Yıllık Programlara Uyma, İşleri Bitirme	Vizyon, Misyon, Stratejik Hedefler, Amaçlar, Plan Ve Programlar,
İşlevi	Yönetici	Lider, Değişim Ajanı

Kaynak: Tichy ve Devanna, (1990)

Bu farklılıklardan en önemlisi, işlemci liderlerin belli bir var olan durum çerçevesinde hareket ederken, dönüştürücü liderlerin mümkün olanın ötesine geçme konusunda çalışanlara ilham vermeleridir (Ergin ve Kozan, 2004: 38). İşlemci liderlik bürokratik otoriteye ve örgütsel meşruiyete dayanmaktadır. İşlemci lider görev bitirme ve iş gören itaatini odak noktası olarak almakta; iş gören performansını, katı bir ödül ve ceza sistemiyle ilişkilendirmektedir (Çelik, 2003: 161). Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Tengilimoğlu, 2005). Dönüştürücü liderler ise kişisel etki ve ikna etmeye dayalı olarak meşruiyetinin kaynağını izleyicilerinden alır. İşlemci lider günü kurtarmaya çalışırken, dönüştürücü lider örgütün geleceğini belirler. Dönüştürücü ve işlemci liderler arasındaki temel farklardan biri de izleyenlerle ilişkilerdir. İşlemci liderler, izleyenlerini yüksek performansa bağlı ödüller vererek motive ederler (Avolio

ve Bass, 2002:6). Dönüştürücü liderlik, işlemci liderliğe, izleyicilerin memnuniyet ve performansı üzerindeki olumlu etkilerini ilave eder.

Başka bir çalışmada dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzları arasındaki en temel ayrımın çalışanları güdüleme yaklaşımları arasındaki farklılık olduğu belirtilmektedir. Aynı çalışmada dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzlarının Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile de ilişkilendirildiği aktarılmaktadır. Buna göre işlemci liderler fiziksel, güvenlik, ait olma ve tanınma gibi gereksinimlerini karşılarken, dönüştürücü liderler üst düzeyde kendini gerçekleştirme gereksinimlerine yoğunlaşırlar (Şahin ,2003:26).

Dönüştürücü ve işlemci liderlik boyutlarına süreç yaklaşımı ile bakıldığında, bu boyutların temelinde iki farklı sürecin yer aldığı görülmektedir; bunlar etkileme süreci ve alışveriş sürecidir. Alışveriş süreci kavramı içerisinde; liderin istekleri ile içinde bulunduğu organizasyonun kuralları yardımı ile motive ettiği izleyicileri razı edebilme olanakları bir araya getirilmektedir (Cristian,2013,271). Bu noktadan hareketle, dönüştürücü liderliğin temelinde etkileme sürecinin, işlemci sürecin temelinde ise alışveriş sürecinin yattığı görülmektedir. Fikirler, işlemci liderlik yaklaşımında evrimsel özellik gösterirken, dönüştürücü liderlikte amaç izleyicileri köklü bir değişime adapte etmek olduğundan, daha devrimsel nitelik taşımak durumundadır Bu anlamda dönüşümcü liderlerin daha çok ilişki yönelimli, işlemci liderlerin ise görev yönelimli oldukları söylenebilir.

Köklü değişimleri başlatma cesareti, işlemci liderlikle, dönüştürücü liderliği birbirinden ayırıtıran başka bir faktördür. Risk faktörünün her alanda olduğu gibi yönetsel alanda da getirileri farklı seyretmektedir. İşlemci liderler değişime yönelik büyük bir atılım gerçekleştirmediklerinden başarı oranları sabit kalmaktadır. Fakat dönüştürücü liderler kısa süreli olarak örgütün başarı grafiğini daha alt düzeylere çekerken, beklenen adaptasyon süreci gerçekleştiğinde bu grafiğin yükseliş oranı, aldıkları risklerle orantılı olarak işlemci liderleri büyük bir farkla geride bırakmaktadır. İşlemci liderler geçmişte yürüttükleri başarılı faaliyetleri sürdürme eğilimi içerisinde hareket ederlerken, dönüştürücü liderler, örgütlerinin vazife alanlarında, stratejilerinde, faaliyet ve işlevleri ile ilgili aşamalarında, farklılıklar ve değişimler yaparak, hareket etme eğilimindedirler (Tichy ve Devanna, 1990).

1.4. Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzı İle İlgili Çalışmalar

Bakan ve Diğ (2015), Okul yöneticilerinin sahip oldukları liderlik tarzlarının öğretmenlerin bakış açılarıyla ortaya konularak, yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Çalışma, Kahramanmaraş ilindeki 296 öğretmen ile yapılan araştırmada dönüştürücü, etkileşimci ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarından okul yöneticilerinin en çok serbest bırakıcı liderlik daha sonra ise sırası ile etkileşimci ve dönüştürücü liderlik davranışlarını sergiledikleri bulgusuna ulaşılmıştır.

Kılıç ve Diğ (2014), Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizliği ne oranda etkilediğinin belirlenmesidir. Araştırmaya 66 kamu, 100 sigorta ve 76 otomotiv sektörü çalışanı katılmıştır. Dönüştürücü liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde çalışanların sessiz kalmadıkları, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzının sergilendiği örgütlerde ise sessiz kalmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.

Jaffari ve Rahim (2014), Pakistan'da faaliyette bulunan 5 özel bankada çalışan yöneticilerin liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiş, 260 yönetici ile yapılan çalışmada iş tatmini ile dönüştürücü liderlik tarzı arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür.

Jakopec ve Sušanj, (2013) yapmış oldukları çalışma da algılanan işlem ve dönüştürücü liderlik tarzlarının, örgütsel adalet, iş tatmini faktörlerinin aracı rolü ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Farklı işletmelerden 537 çalışan ile yapılan araştırma sonucunda; işlemci liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde moderatör faktörlerin rolü ile (dolaylı olarak) pozitif etkiye sahipken. Dönüştürücü liderlik tarzı örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Shahhosseini, Ismaill (2013), İran'ın Semnan ayaletinde Faaliyette bulunan bankalarda görev alan 192 yöneticisi ile yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Bozkurt ve Gral (2013) Ankara'da 5 yıldıızlı otel yönetici ve sahipleri (71 kişi) ile yapmış oldukları çalışmada yenilik stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması konusunda, ağdaş liderlik yaklaşımları olarak karizmatik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının savunmacı ve taklitı yenilik stratejisini, işlemsel liderlik tarzının ise taklitı ve geleneksel yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Shuili Du ve diğ (2012) ,Amerika'da büyük ölçekli firmalarda görev yapan 440 yönetici ile yaptıkları çalışmada liderlik tarzları ile kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yürütülmüş, bu çalışma sonucunda kurumsal sorumluluk ile dönüştürücü liderlik arsında pozitif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

etin, Korkmaz ve akmakı (2012), İlköğretim okulu ğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile okul müdürlerinin dönüşümsel ve etkileşimsel liderliğinin ve öğretmenlerle geliştirdikleri etkileşimin bu davranış üzerindeki etkisini incelenmiştir. Çalışmaya Ankara da görev yapan 659 ğretmen katılmıştır. Dönüşümsel liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını güçlü bir biçimde olumlu şekilde etkilediği ortaya koymuşlardır. Etkileşimsel liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi anlamlı ve olumsuz olduğu grlmştir.

Erdoğruca (2011), Bir Kamu Bankası'nın Ankara'da görev yapan 544 çalışanına uygulanan bir anketle, dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışı ilişkisi üzerinde çalışılmıştır dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu grlmştir.

Yrk, Dündar ve Topçu (2011), Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzları araştırılmış ve bu liderlik tarzlarını etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda Türkiye'deki belediye başkanlarının çoğunluğunun demokratik liderlik tarzı sergiledikleri, bunun yanında otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarını da benimseyen belediye başkanlarının da azımsanamayacak kadar çok sayıda olduğu grlmştir.

Zeydan ve Akın (2010), Kayseri’de mobilya sektöründe faaliyette bulunan 260 firma yöneticileri ile yapılan çalışmada, bu sektörde görev alan yöneticilerin firma yaşam döngüsüne göre (eğitim ve ciro faktörlerine bağlı olarak) hangi dönemde, hangi liderlik tarzını ortaya koyduklarını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Aydıntan, Bingöl (2009), Ruhsal zekânın, karizma, ilham verme, zihinsel uyarım ve bireysel ilgiden oluşan dönüştürücü liderlik boyutları üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada. Çeşitli sektörlerde yönetici konumunda çalışan ve özel bir üniversitenin işletme bölümünde yüksek lisans öğrencisi toplam 126 kişi üzerinde yapılmıştır. Yapılan çalışmada sonucunda ruhsal zekâsı yüksek kişilerin dönüştürücü liderliğe yatkın olduklarını görülmüştür.

Bildik (2009), özel ve kamu bankaları, sağlık, eğitim, sanayi ve diğer hizmet sektörlerinden olmak üzere geniş bir çalışma alanından 1051 çalışan üzerinde anket yoluyla yaptığı bir araştırmadır. Araştırma sonucunda; Örgütsel sessizlik ile dönüştürücü liderlik, firma performansı ve örgüte bağlılık arasında negatif bir ilişki belirlenmiş, etkileşimli ve tam serbesti tanıyan liderlikle pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Patiar ve Mia (2009), Otel departmanlarının finansal ve finansal olmayan performansı, piyasadaki rekabet ve dönüştürücü liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi analiz etmek üzere Avustralya’da faaliyet gösteren 120 otel işletmesi yöneticisi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; Dönüştürücü liderlik tarzının en fazla finansal olmayan performans üzerinde etkili olduğu görülmüştür, dönüştürücü liderliğin ikinci olarak finansal performansı etkilediği saptanmış ve bunun yanında piyasa rekabeti ile finansal ve finansal olmayan performans arasında ise herhangi bir anlamlı ilişki görülmemiştir.

Omca, (2007), ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini betimlemek amaçlanmıştır. Araştırmada kuramsal çerçevede liderlik olgusu, liderlik teorileri, dönüşüm kavramı, dönüştürücü liderliğin boyutları, eğitimde dönüştürücü liderlik ile dönüştürücü okul müdürünün özellikleri konuları incelenmiştir. ilköğretim okulu müdürlerinin kendilerini dönüştürücü lider olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Ayrıca özel ilköğretim okulu müdürlerinin dönüştürücü liderlik kapasiteleri, devlet

ilköğretim okullarının müdürlerinin dönüştürücü liderlik kapasitelerine göre anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Nielsen ve Diğ (2008), Damimarkada 447 yaşlı bakım evi personeli ile yapılan çalışmada, dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş tatmini çalışan ekonomik refah düzeyi ve çalışma koşulları ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma sonucunda dönüştürücü liderlik tarzı ile çalışanların iş tatmini, çalışma şartları ve ekonomik refahı ile ilişkisinin anlamlı olduğu görülmüştür.

Tutar (2007), “işe yönelik” ve “kişiyeye yönelik” liderlik tarzı boyutları açısından, yöneticilerin liderlik yönelimlerinin astların iş performansı üzerinde etkisinin olup olmadığının incelenmesi olarak belirlenmiştir. 8. Ana Bakım Merkezi Komutanlığı'nda 92 personel ile yapılan çalışma sonucunda çalışanların buldukları bölüm ve unvana göre kişiyeye yönelik liderlik algılamalarının farklılık gösterdiği, astların iş performansı üzerinde işe yönelik liderlik tarzının kişiyeye yönelik liderlik tarzına göre daha etkili olacağını ortaya koymuştur.

Yeşilyurt (2007), Farklı kültürlere sahip yöneticilerin liderlik tarzları üzerinde bir araştırma yapılmış olup kültürel farklılıkların liderlik tarzları üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. 31 Türk 21 İtalyan yönetici ile araştırma yapılmış, Araştırma sonucunda, Türk yöneticilerin tüm işletme ve yönetim faaliyetlerini detaylıca planlayarak çalışanlarını her aşamada yönetmek hedefini benimsedikleri, fakat İtalyan yöneticilerin ise çalışanlarını daha çok dinleyerek onların düşünce ve fikirlerine önem verip karar verme sürecine dâhil eden, takım çalışması ruhuna inanan bir liderlik tarzı benimsedikleri görülmüştür.

Dikici (2006), Dönüştürücü liderliğin iş tatmine etkisi adlı araştırmasında GAB bölgesinde yaptığı bir uygulama ile iş örenlerin yöneticilerinin dönüştürücü özelliklere sahip olma oranı % 45 olarak görülmüştür. Dönüştürücü liderlik tarzına sahip işletmelerde çalışanların yüksek oranda iş tatminine sahip olduğu görülmüştür.

Kılıç (2006), Yazar, Kayseri ilindeki eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin bakış açısıyla liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisini belirlemek üzere 549 kişi üzerinde anket yöntemi yardımıyla yaptığı araştırma

sonucunda; Kayseri ilindeki ilköğretim ve liselerdeki yöneticilerin etkileşimci liderlik tarzına göre dönüştürücü liderlik tarzını daha fazla benimsedikleri saptanmıştır.

Eryılmaz (2006), Yazar, endüstri meslek lisesi okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip olma düzeylerinin, okul müdürü ve öğretmenlerin görüşleri alınarak çeşitli değişkenler açısından değerlendirilerek belirlenmesi amaçlanmıştır. Ankara'da 504 öğretmen üzerinde yapılan araştırma sonucunda; okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine ilişkin kendi değerlendirmeleri ile öğretmenlerin algıları arasındaki farklılık olduğu saptanmıştır.

Koçak (2005), ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleriyle öğretmenlerin iş doyumunu arasındaki ilişkiyi saptamak üzere Ankara'da görev yapan 264 öğretmen üzerinde yaptığı araştırma sonucunda; ilköğretim okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ve liderlik davranışları gösterme düzeyleri öğretmen değerlendirmelerine göre, orta derece olarak saptanmıştır.

Wong, Zheriang ve Chen,(2005), Dönüştürücü liderlik ve çalışan performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide lider-üye değişiminin mediator rolünü araştırmak üzere geliştirdikleri bir model ile analizler yapmışlar ve sunucunda da lider-üye etkileşiminin aracılık etkisinin olduğunu saptamışlardır.

Çoşkun (2005), Araştırmacı; askeri yöneticilerde çağdaş yöneticilik ve dönüşümcü liderlik özelliklerini tespit etmek üzere 70 kişi üzerinde yaptığı araştırma sonucunda;- askeri yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algının yüksek düzeyde olduğu belirlemiştir.

Munz ve Bommer (2005), Yöneticinin duygusal tanıma ve kişisel özelliklerinin dönüştürücü liderlik davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere büyük ölçekli bir işletmeden 145 yönetici ile yaptıkları görüşmeler sonucunda; dışa dönüklük kişilik özelliğinin duygusal tanıma ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkiye moderator etkisi yarattığı saptanmıştır.

Demerdash (2004), Mısır'daki beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde görev yapan yabancı uyruklu ve Mısırlı genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeyleri belirlemeye çalışmış ve araştırmacılar tarafından geliştirilen anket yardımıyla 31 genel müdür üzerinde

araştırma gerçekleştirilmiştir. Buna göre; ne Mısırlı ne de yabancı uyruklu hiçbir genel müdürün, yüksek liderlik etkinliği seviyesine çıkamamıştır, "lider" rolünün önemi ile ilgili algılamalarına bağlı olarak Mısırlı ve yabancı uyruklu genel müdürlerin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yabancı uyruklu genel müdür konumundaki yöneticiler otokratik diğer bir deyişle göreve yönelik liderlik tarzını benimserken, Mısır uyruklu yöneticiler ise serbest bırakıcı liderlik tarzına yönelmişlerdir.

Hatipoğlu (2003), liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departmanlardan 121 yönetici üzerinde anket tekniği yardımıyla yaptığı araştırma sonucunda; yöneticilerin çoğunluğu, liderlik davranışının zamanla ve eğitim yoluyla kazanılabileceği belirtmiştir.

Chung ve Lankau (2003), Araştırmacılar bu çalışmalarında, turizm işletmelerinde çalışacak yarının liderleri için gerekli, beceri ve yeterlilikleri belirlemek üzere dünya çapında çeşitli otel işletmelerinde görev yapan 735 üst düzey yönetici üzerinde faks yoluyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda; otel işletmesinde lider olmak isteyen bir yönetici için 2 faktör, 28 boyut ve 99 davranıştan oluşan bir liderlik yetkinliği modeli geliştirilmiştir. İyi bir yöneticinin sahip olması gereken 99 yetkinlikten ilk üç sırada; farklı durumlara göre planlar geliştirebilme, değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilme ve verimliliği artırabilmek için zaman yönetiminden faydalanabilme özellikleri saptanmıştır.

Testa (2001), Bu çalışmada, araştırmacılar, yöneticilerin sergiledikleri liderlik etkinliğinin çalışanlar tarafından algılanmasını ortaya koymak üzere, 15 otel, 49 restoran ve 9 seyahat işletmesinden 112 yönetici, 33 şef ve 277 çalışan üzerinde anket tekniği ile araştırma yapmışlardır. Araştırma sonucunda; yöneticilerin çalışanlara kıyasla, kendi liderlik etkinliklerini daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %94'ü gösterdikleri liderlik tarzından çalışanlarının memnun olduğunu belirtirken, çalışanların %73'ü bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.

Uyguç, Duygulu ve Çıraklar (2000), Bu araştırma, dönüşümcü liderlik, etkileşime liderlik ve performans konulu bir araştırmada öğretim üyesinin dönüşümcü liderliğin

boyutlarında biri olan karizmatik liderlik davranışlarını sergilediğinde hem kendi hem de öğrenci performansını arttıracığı yönünde veri elde edilmiştir. Ayrıca, entelektüel teşvik boyutunun da, sayısal derslerde, karizmatik liderlik boyutu ile birlikte algılanan öğretim üyesi performansında rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Kay ve Rossette (2000), Bu çalışmada, turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili olarak sahip olmaları gereken yetkinlikleri incelemiştir. 56 otel işletmesinde çalışan yöneticiler üzerinde anket yardımıyla yürüttüğü araştırma sonucunda; Yönetimsel düzeyde başarılı olmak isteyen yöneticilerin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler, liderlik ve karşılıklı etkileşim olarak saptanmıştır.

Gregor ve Peterson (2000), Yöneticilerin başarılı olabilmesi için gerekli liderlik özelliklerini belirlemek üzere, dünyanın en önemli 6 büyük otel işletmesinin CEO ve genel müdür pozisyonunda bulunan yöneticisiyle mülakat tekniği kullanılarak yaptıkları araştırma sonucunda; liderlerin sahip olunması gereken özellikler; vizyon sahibi olma, iletişim kabiliyeti, temel değerlerini koruma, kültürüne sahip çıkma, acıma duygusuna sahip olma, kişisel iletişim ve katılım (örneğin, şikayet mektuplarına bizzat cevap verme gibi), örnek olma, yüksek enerji ve iş etiğine sahip olma olarak saptanmıştır, liderlerin tekrar gözden geçirilmesi gereken özellikleri: karşıdakini dinleme, dinleme ve daha çok dinleme, girişimcilik, yaratıcılık, olayların gülünç yönünü yakalayabilme yeteneği, teknolojiyi etkin kullanma, takım ile kutlama olarak belirlenmiştir, liderlerin terk etmesi gereken özellikler ise; tatminsiz egolara sahip olma, teknoloji ve internetin geçici bir heves olduğunu kabul eden bir düşünce, artık işe yaramayan prosedür ve politikalar, çalışanlardan "onlar" diye bahsetme ve kendini beğenme olarak belirlenmiştir.

Brestrich (1999), "Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği" adlı çalışmasında ise dönüşümcü liderlik uygulamalarını Türkiye'de, kamu ve özel sektör yöneticilerinin ne derecede yansıttıklarını araştırmıştır. Araştırma kapsamına Milli Eğitim Bakanlığı, Turizm Bakanlığı gibi kamu kuruluşları, Türk Traktör ve Arçelik gibi özel sektör yöneticileri alınmıştır. Araştırmanın kuramsal çerçevesi geniş tutularak modernizm, postmodernizm, liderlik kuramları, liderliğin tarihsel süreci, dönüşüm paradigması ve dönüşümcü liderlik konularında bilgi verilmiştir.

BÖLÜM 2: FIRSATÇI YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI VE ARAŞTIRMACI YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI KAVRAMI VE TEORİK ALTYAPI

Fırsatçı yenilikçilik kavramı (Exploitation); kökenine baktığımızda Latin kökenli bir kavramdır. İlk olarak 14. yy sonlarına doğru kullanılmış ve 1803 yılında Fransızca'da verimli çalışma anlamında kullanılmıştır. (oxford İngilizce sözlük). Sözlükte kelimenin anlamını araştırdığımızda; gayret etmek, göstermek, sömürmek, istismar etmek, çabalamak, fazla çalıştırmak bilinen şeylerden faydalanmak, bilinen şeyleri verimli ve etkili kullanmak değerlendirmek geliştirmek olarak açıklanmaktadır.

Araştırmacı yenilik kavramı (Exploration); ilk olarak 1537 yılında kullanılmış; (oxford İngilizce sözlük) keşfetmek, araştırmak, arama yapmak, denemek, incelemek, gözlemlemek, tasfiye etmek düzetmek, teşhis etmek, değiştirmek yenilemek anlamlarına gelmektedir. Bu kavramları yönetim alanında 1991 de ilk kullanan kişi J. G. Marc'dır. Marc bu kavramları (exploration) araştırmacı yenilikçilik davranışını: yeniden yönlendirmek, , deney yapmak, esnek olmak, risk almak, farklı varyasyonlar denemek, keşifsel faaliyetlerde bulunmak devrim yapmak, yenilik peşinde olmak diye açıklamıştır. Fırsatçı yenilikçilik davranışını (exploitation), ise; savunma yapmak, odaklanmak, kullanmak, istismar etmek, sömürmek, kullandırmak, kanını emmek, arpalık yapmak, haksız çıkar peşinde olmak, evrimsel gelişme, aşamalı geliştirme, ifa etme, rafine etme, mükemmelleştirme, uygulamaya koymayı terimleriyle ifade edilen veya bu anlamları içeren kavram olarak açıklamıştır (March,1991,71). Örgütsel yönetim alanında araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı (exploitation ve exploration) iki temel örgütsel öğrenme bakış açısını temsil etmektedir. Birinci yönelim araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri; deneme, araştırma, çeşitlilik, risk alma, keşif ve yenilik olarak açıklarken (March,1991), diğer bakış açısı, sömürü, mimari değişiklik içermeyen mevcut ürünlerin artırımı ya da kullanması olarak bilinen fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini tanımlamaktadır. Örgütsel alanda yeni ürünlerin oluşturulması ise araştırmacı yenilikçilik olarak algılanmaktadır. Firmaların mevcut ürünlerine bağlı olarak mimari değişiklikler gerektirebilir. Örneğin, A ürünü ile üretime başlayan bir firma varsayalım. Eğer A ürününün mimari değişiklikleri, farklı pazarlar için farklı uygulama potansiyelleri olan yeni B ürününe yol açıyorsa, çalışma B ürününün tanıtımını araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyeti olarak algılanmaktadır. Bunun

yanında, A ürünü etrafındaki faaliyetleri de fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri olarak görülmektedir.

Floyd ve Lane, (2001) örgütlerin kendilerini iki şekilde geliştirebileceklerini belirtmişlerdir; bunlardan birincisi, işletmelerin yetkinliklerinden yararlanarak mevcut ürün, hizmet ve süreçlerini geliştirmesi, diğer bir deyişle fırsatçı yenilikçiliği benimsemesi, ikincisi ise araştırmacı yenilikçilik yolunu seçerek tamamen farklı ve yepyeni ürün, hizmet ve süreçleri geliştirmesidir. Ürün geliştirme, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini her zaman somutlaştırmaktadır. Ürün geliştirme değişikliklerini içeren bileşenler arasında olmak ya da olmamak açısından bir ayrım söz konusudur. Bu faaliyetler March'ın fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri tanımlamasındaki rafine etme, üretim, verimlilik, uygulama ve yürütme gibi anlamları karşılamaktadır (March,1991). Alternatif olarak, bağlantılar değiştirildiğinde, sonuçsal değişiklikler (hem mimari yenilik hem de radikal yenilik) yeni ürünlerin geliştirilmesine yol açar. Bunlar, yeni pazarlar için farklı uygulama potansiyelleri ile yeni ürünleri deneme şansı doğar ve keşfeder. Firmaların mevcut ürünleri ve yeni ürün ve uygulamalarından bir odak kaymasının ortaya çıkması neticesinde, Birçok durumda, bu tür değişiklikler firmanın mevcut uzmanlığından ayrılarak firma için farklı yeni yetkinlik ve farklı rotaya yöneltir (Christensen,1997: 204).

Bununla birlikte bu kavramlar son yıllarda mevcut yönetim literatüründe çok fazla ilgi çekmektedirler. Fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik kavramı konusunda pek çok tanım yapılmış olmasına rağmen yönetim alanında ortak kullanılan net bir tanım kullanılmamaktadır, bunun nedeni bu kavramların farklı disiplinlerde farklı yaklaşımlarda değerlendirilmiş olmasıdır.

J.G Marc 1991 de örgütsel öğrenme teorisi bağlamında araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı (AYD ve FYD) kavramlarını ilk kullandığından beri diğer yazarlar bu kavramları, yönetim, stratejik yönetim, pazarlama yönetimi, (Tu 2010; Vorhies, Orr, Andbush 2010), Yeni ürün geliştirme süreçleri (Atuahene-Gima 2005; Lisboa, Skarmeas, ve Lages 2011; Zhang, Dibenedetto ve Hoenig 2009), Sürdürülebilirlik (Maleti ve diğ. 2014), Finansal performans (He Wong 2004), Personel işe alım süreçleri (Groysberg ve Lee 2009), Örgütsel teori (Lisboa, Skarmeas ve Lages 2011), Girişimcilik ağları (Knight 2000; Vasilchenko ve Morrish

2011),Dış çevre etkisi (Auha ve Menguc 2005),Bilgi edinme şekli (Mom, Bosch ve Volberda (2009), gibi çok farklı alanlardaki çalışmalarında işleyerek kullanım alanı genişletmişlerdir. Örgütsel öğrenme disiplinler arası bir teori olmasından dolayı fırsatçı ve araştırmacı yönelimler kavramı, psikoloji, sağlık, yenilik yönetimi, stratejik yönetim, ekonomi, pazarlama, coğrafya gibi çok farklı disiplinlerindeki kavramlarla açıklanmaktadır. Bu yüzden işletme literatüründe bu kavramlar için ortak net fikir birliği oluşmamıştır. Bunun neticesinde henüz evrensel kabul edilmiş bir tanımı da yoktur.

Aşağıda ilgili litaratürden seçilen bazı Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı (FYD) ve Araştırmacı Yenilikçilik Davranışı (AYD) tanımları kronolojik olarak verilmiştir.

March, FYD; Düzeltme, seçme, üretme, verimlilik, uygulama, yürütme, ifa etme ve tercih etme gibi konuları içerir. Kararların özü var olan teknoloji ve paradigmaların uygulamaların genişletilmesi düzenlenmesi uygulanmasıdır (March, 1991).

AYD; Deneme, risk alma değiştirme, esneklik, anilik, keşfetme, farklı düşünme gibi konuları kapsar. Özü genellikle uzak ve belirsiz olan ve olumsuz görünen yeni alternatifler deneyerek firmaya olumlu dönüşler sağlamaktır (March, 1991).

Levinthal ve March, FYD; Önceden bilinen, mevcut işlerin kullanımı ve geliştirilmesidir AYD; ise Yeni bilgilerin peşinde olmak onları araştırmaktır (Levinthal ve March, 1993).

Levinthal ve Rerup, AYD; Yeni işleri denemek onların peşinde olmak yeni fırsatları araştırmak, çevre farkındalığı kazanarak çevreyi dikkatlice gözlemleme faaliyetleridir (Levinthal ve Rerup, 1996).

Argyres, AYD; teknoloji kapasitesinin genişlemesidir. FYD; teknoloji kapasitesinin derinleşmesidir (Argyres 1996).

Spanos ve Lioukas, FYD; Üretim süreçlerinin modernizasyonu ölçek ekonomisine ulaşmak için kapasite kullanma faaliyetleridir. AYD; yeni ürün, yeni süreç ve yeni pazar geliştirme faaliyetleridir. (Spanos ve Lioukas 2001).

Ahuja ve Lampert AYD; uzak araştırmaları mevcut olanın ötesine geçmeyi içerir, üç türlü uzak araştırma vardır; yeni firmaya, yeni endüstriye, yeni dünyaya ulaşma araştırmalarıdır. FYD; yerel araştırmaları içeren faaliyetlerdir (Ahuja ve Lampert 2001).

Zollo ve Winter, FYD; Yeni farklı yaklaşımları örgüt içinde mevcut uygulama ve var olan yaklaşımlar içinde özümsemesini kapsayan faaliyetlerdir (Zollo ve Winter, 2002).

Danneels, AYD ve FYD ürün inovasyonun iki boyutunu tanımlar; AYD yeni müşterilere hizmet için yeni ürünler geliştirmektir. FYD mevcut müşteriye hizmet için, mevcut ürün ve teknoloji geliştirmektir (Danneels 2002).

March göre, AYD; Mevcut işlerden çok, dışa yönelen düşünce, soyutlama, yeni araştırma seçenekleri, farklı alternatif ödül ve teşvik değerlendirmesi, risk ve belirsizliğin değerlendirilmesidir (March, 2003).

Garcia ve Diğ, AYD; araştırma projelerini yönetmek faaliyetleridir. FYD; araştırma projelerini geliştirmeye rehberlik etmektir (Garcia ve Diğ. 2003).

Benner, Tushman, AYD; stratejik uyarlanma, kurumsal yenilenme, kurumsal yeniden yönlendirme ya da dinamik verimlilik olarak tasvir edilen davranışlardır. FYD; stratejik kalıcılık, yakınsama, sabit durağan verimlilik uygulamalarıdır (Benner, Tushman, 2003).

Rothaermel Deeds AYD; Teknoloji yönlü Ar-Ge faaliyetleridir FYD; ürün pazar bilgini ticarileştirmeye yönelik işbirliği faaliyetleridir (Rothaermel Deeds 2004).

Ahuja Katila, AYD; yaratıcı yenilik faaliyetleridir. FYD; faaliyetlerinden daha fazla yenilik ve çeşitlilik sağlar (Ahuja Katila 2004).

Holmqvist, AYD; Örgütsel yetenekleri kabiliyetlerini çeşitlendirmek örgütsel bilgiyi zenginleştirmektir. (Holmqvist, 2004).

Holmqvist, FYD; Mevcut deneyim ve bilgi ile mevcut iş ve olayları desteklemek ve verimliliği arttırmak ve düzenlemeleri geliştirmektir. Verimliliği bilgi paylaşımını rutin işleri ve uygulamaları desteklemektir (Holmqvist, 2004).

He ve Wong , AYD; organik yapılar, gevşek sitemler geçici önlem ve yükselen ve gelişen piyasa ve teknolojilerle ilgili faaliyetlerdir, FYD; mekanik yapılar kapalı sistemlere bağlı rutin uygulama ve faaliyetler kontrol bürokrasi ve durağan pazar ve teknolojilerle ilgili faaliyetlerdir (He ve Wong 2004),

Smith ve Tushman, FYD; Bir kurumun geçmişi üzerine inşa edililen ve problem çözümlerini disipline eden ve azalan faaliyetleri düzenleyen uygulamalardır (Smith ve Tushman, 2005).

Atuahene ve Gima, FYD; mevcut bilgi kaynak ürünleri rafine etmek bu mevcut yetenek ve süreçlere yatırım yapma faaliyetleridir. AYD; yeni bilgileri elde ederek yeni teknolojilere yeni süreç ve yeteneklere yatırım yapma faaliyetleridir (Atuahene Gima 2005).

Cesaroni Minin Piccaluga, FYD; mevcut yatırımları korumaya yönelik işbirliği faaliyetleridir. AYD; yeni teknolojilere yatırım yapma Ar-Ge faaliyetleridir (Cesaroni Minin Piccaluga 2005).

Faems Vanloy Debackere, AYD; yeni yetkinlikler yaratmak için üniversite ve araştırma enstitüleriyle işbirliği faaliyetleridir. FYD; işbirliğindeki bütünleştirmeye odaklıdır. (Örneğin teknoloji ve ürün veya üretici ve müşteri arasındaki işbirliğini bütünleştirmek). (Faems Vanloy Debackere 2005).

Van Loy Marteens Debackere, FYD; teknolojinin yaşam döngüsündeki karlı bölüme (aşamaya) yatırım yapmaktır. AYD; teknolojinin yaşam döngüsünde her türlü aşamasında yatırım yapabilmektir. (Van Loy Marteens Debackere 2005),

Gilsing Nooteboom, AYD; bilim ve teknolojiyi yeniden birleştirme araştırmasıdır. FYD; piyasa pazar bilgisini araştırmaktır. (Gilsing Nooteboom 2006).

Geiger Makri, AYD; teknolojik arama işine benzeyen düşünce ve faaliyetlerdir. FYD; bilim arama faaliyetlerine benzeyen düşünce ve faaliyetlerdir (Geiger Makri 2006).

Miller ve Miller, AYD; Yeni ürünler yeni pazarlar yeni müşteriler yeni sektörler oluşturmak ya da mevcut olanları önemli ölçüde değiştirmek suretiyle yeni değerler yaratmaktır (Miller İ, Miller L.B 2006).

Levinthal, FYD; Daha az dikkat, düşünce gerektiren davranışlarla ilgili faaliyetlerdir (Levinthal, 2006).

March, FYD; Neyin uygulandığının neyin düzeltildiğinin bilinmesidir (March, 2006).

March, AYD; Doğru işlerin peşinde olmak onları tanımaktır (March, 2006).

Banner, Thusman, FYD; mevcut müşteriye yönelik kademeli yenilik anlayışıdır. AYD; yeni müşteriler dayalı radikal yenilik anlayışıdır (Banner, Thusman, 2006).

Jansen, FYD; mevcut bilgi üzerine kurulan verimliliği amaçlayan pazarda üründe süreçlerde değişim yerine gelişmeyi sağlayan yeniliklerdir. AYD ise yeni bilgiyi kullanarak yeni müşteri veya pazarları aramaktır (Jansen ve Diğ, 2006).

Dowel Swaminathan ,AYD firmanın kuruluşundan başlayarak sahip olunan geniş, farklı teknolojilere sahip olma yörüngesinde ilerlemektir (Dowel Swaminathan 2006).

Dittrich Duysters , AYD eşit şartları taşımayan ortaklıklarla yeni farklı teknolojiye sahip olmaktır. FYD eşit şartları taşıyan mevcut ortaklarla benzer teknolojiye sahip olmaktır (Dittrich Duysters 2007). Grave, AYD; Yeni teknolojileri araştırmaktır (açık çevre). FYD; Yeni pazarları araştırmaktır (kapalı çevre) (Grave ,2007).

Mom Van den Bosch Volberda, AYD yeni pazarlar yeni ürünler yeni hizmetler için yeni yetkinlikler ve bilgiyi araştırma faaliyetleridir. FYD mevcut müşteriler, mevcut ürünler ve hizmetler, için var olan bilgi ve deneyimi içeren faaliyetlerdir (Mom Van den Bosch Volberda 2007).

Ling Yang Demirkan, AYD; Yeni bilgi ve yetkinlikler yeni ortaklıklarla aramak faaliyetleridir. FYD; Var olan ortaklıklar arsında ki network ağını sağlamlaştırma faaliyetleridir (Ling Yang Demirkan 2007).

Bierly ve Daly, AYD; radikal yeni fikir ve yöntemlerle, yeni farklı faaliyetleri denemektir. FYD; mevcut bilgiye odaklanarak hedeflenen mevcut faaliyetleri saflaştırmaktır (Bierly ve Daly 2007).

Tinaco J.K, FYD; kısa dönemli performans sonuçlarına odaklanan düşünce yapısıdır. AYD; uzun dönemli performans sonuçlarına odaklanan düşünce yapısıdır (Tinaco J.K (2007).

Wang ve Li, FYD; yerel iç çevrede mahallî uygulama gerektirirken faaliyetlerdir. AYD dış çevrede uzak araştırma gerektiren faaliyetlerdir (Heli Wang ve Jiatao Li 2008).

Wen, FYD; iyi tanımlanmış ve sınırlandırılmış ürün pazar çözümlerini ortaya koyarak örgütün geçmiş deneyimlerine ait bilgi derinliğini ve verimliliğini arttırmaktır (Wen, 2009).

William B, FYD; araştırma derinliğidir, AYD; araştırma genişliğidir. FYD evrimsel gelişmedir. AYD, devrimsel gelişmedir (William B. 2009).

Enkel ve Gassmann, FYD; firmadaki rutin uygulama, var olan bilgi temelli rekabeti temel alarak, faaliyetleri değiştirmeden korumak ve uygulamaktır (Enkel ve Gassmann 2010).

Özdemir, FYD; imitasyon, AYD; inovasyondur, İlk olmaktır (Özdemir, 2012).

Jansen, FYD; Var olan temel yeteneği mükemmelleştirmeye yönelik yakın öngörülebilir pozitif görü dönüşlere ait faaliyetlerdir. AYD; Deneysellekle yeni farklı alternatifler geliştirmek çoğu zaman negatif geri dönüş sağlayan faaliyetlerdir. (Jansen,2012)

Micheal A, AYD; yeni pazarlarda yeni ürünleri araştırmaktır. FYD; mevcut ürünlerle mevcut pazarda düzenlemeler gelişmeler yapmaktır (Micheal A, 2013).

Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları ile ilgili yazında, bu kavramların açık veya örtük birkaç farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları ile ilgili çalışmalara baktığımızda bu kavramlar üzerindeki incelemelerin, yönetimin farklı alanlarına göre sınıflandırıldığı görülmektedir. Örneğin Gibson ve Birkinshaw (2004:28), He ve Wong (2004: 482); Jansen (2005: 19-24), March (1991: 72), ve Volberda (1996: 359-60) yapmış oldukları bu kavramlarla ilgili çalışmalarında, araştırmacı ve fırsatçı yönelimlerinin farklı yönlerini ele alıp incelemişlerdir.

Bu iki farklı yönelimin günümüze kadar gelen yazında neden bu kadar farklı alanlardan beslendiğinin iki ana nedeni vardır. Birincisi, fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetler yapıları itibariyle geniş uygulama alanlarına sahip olmalarıdır, çünkü fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, rafine etme, üretim ve verimlilik, kullanma ve yararlanmayı içeren herhangi bir faaliyet için uygulanabilirken, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ise keşif, çeşitlilik, risk ve yenilik içeren değişime yönelik faaliyetler için kullanılmaktadır. Tüm bu uygulamaları tek bir çalışma altında tutmak çok zordur. İkinci olarak Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerine, farklı teorik açıdan bakılmasından kaynaklanmaktadır.

Örgütsel öğrenme ve örgütsel değişim, stratejik bakış açısıyla yeniden ele alındığında araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı örgüt stratejilerinin devamına yâda değişimine örgüt içi güç dağıtımına, örgütsel kontrol yapısının güçlenmesine neden olduğu görülmektedir. (Thusman ve Banner, 2002). Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı örgütsel öğrenme ile ilişkilendirildiği için, sadece örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalarda kullanılmamıştır, farklı disiplinlerde de fırsatçı ve araştırmacı yönelimler çalışmalara konu olmuşlardır. Yönetim konusunda yapılan bir araştırmada, araştırma ve fırsatçı yenilikçilik davranışları ile nasıl başa çıkılabilir ve bu ikisi arasındaki gerilimin nasıl ele alınacağını araştırılmıştır. Bununla birlikte araştırmacı ve fırsatçı davranışlar, aynı zamanda stratejik yönetimin bir konusudur. Bu faaliyet ve davranışlar firmanın rekabet avantajı ve birimlerin performansı ile doğrudan ilişkilidir. Araştırma ve fırsatçı yönelimler, firmayı ve firmaların bölümlerini anlamak ve yöneticilerin firma ile ilgili araştırma ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarını anlaması açısından, stratejik bakış açısıyla farklı yönetsel alan çalışmalara konu olmaktadır (Jansen,2012). Örneğin bu iki yönetime Stratejik yönetim perspektifinden bakıldığı zaman, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı, iş stratejisinin devamına veya değişimine, örgütsel yapıda farklılaşmaya, güç dağıtımında ve kontrol sistemlerinde değişimine yol açtığı görülmektedir (Tushman ve Romanelli, 1985). Stratejik yönetim literatürü firmaları mevcut uygulamalarını taahhüt etmeyi içerdiğini belirtmektedir. Pozitif yönlü geri dönüş süreci, şirketin bir önceki stratejisinin başarısına bağlıdır ve bu başarı firmayı mevcut pazarlara ürün piyasasına dönüşünde kolaylık sağlar (Burgelman 2002).

Firmanın geçmiş uygulamalardaki başarıları, firma için yeni pazarlara girmede kolaylık sağlamaktadır. Bağımsız Stratejik yönelimler, araştırmacı yenilikçilik davranış kavramı ile ilişkilidir. Stratejik girişimleri, mevcut strateji kavramının dışındaki araştırma yoluyla oluşur ve yeni piyasalara girmek için yeni yollar, alternatifleri sağlar (Burgelman,2002). Tümevarımsal stratejik yönelimler ise fırsatçı yenilikçilik davranışı kavramı ile ilgilidir. Bu faaliyetler şirketin mevcut stratejisinin kapsamı içerisindedir ve kendi mevcut ürün piyasası, çevresini genişletmesine olanak sağlamaktadır (Burgelman,2002:327). Yetkinlik ve yeterlilik açısından fırsatçı yenilikçilik davranışlarını yeterli dağıtım ve kaynaklar ile ilgili olduğunu belirtilmektedir (Floyd ve Lane,2000:).

Örgütsel yönetim alanında ise fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, stratejik kalıcılık, yakınlaşma, sabit durağan verimlilik gibi algılanırken, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ise stratejik uyarlanma, kurumsal yenilenme, kurumsal yeniden yönlendirme ya da dinamik verimlilik olarak tasvir edilmektedir (Lant, Milliken ve Batra,1992). Örneğin ürün geliştirme açısından bakıldığında ise, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri mimari yenilikler içerirken fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler ise bileşenlerin değişikliği, şartlara ve kurallara yeniden değerlendirilmesine bağlıdır (Handersen,1990).

Tablo 9: Stratejik Yönetim Alanında Fırsatçı Davranışlar İle Araştırmacı Davranışların Farkı

	Fırsatçı birimler	Araştırmacı birimler
Stratejik Niyet	Maliyet, Kar	İnovasyon Büyüme
Kritik Görevler	Verimlilik, Aşamalı Büyüme	Uyum, Yenilik, Büyük Buluşlar
Yeterlilikler	Operasyon El	Girişimsel
Yapı	Formel, Kapalı	Geniş,Esnek
Kültür	Verimlilik, Düşük Risk, , Mevcut Müşteri	Risk Alma Hızlılık, Esneklik, Deneme,

Bununla birlikte örgütsel öğrenme açısından bakıldığında da, araştırmacı faaliyetler ve fırsatçı faaliyetler, mevcut bilginin ya da yeteneklerin tekrarını ya da dönüşümünü içermektedir (March,1993). Örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalarda fırsatçı yenilikçilik faaliyetlerinin temeli, deneyim ve güvenilirlik ve verimlilik kavramına

dayandırmaktadır (Bontis , 2001). Örgüt içindeki mevcut yeterlilikleri, teknolojileri, süreç ve ürünleri genişleterek, geliştirerek ve bunları uygulayarak faaliyetler oluşturmak önem taşımaktadır (March, 1991). Bu yüzden mevcut bilgiyi kullanmak ve rafine etmek gerekir (Levinthal ve March, 1993). Örgütsel öğrenme konusundaki çalışmalar, örgütsel yaşamda araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları arasındaki farklılıkları ayırarak bunları örgütsel tasarım içerisinde gösterir. Araştırmacı yenilikçilik davranışı ile ilgili faaliyetler, süreç ve sonuçlar açısından daha elverişli olduğu öne sürülmektedir. Örgütsel öğrenme bakış açısıyla fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, tek döngülü öğrenme,(Lant ve Mezias, 1992) veya daha düşük düzeyde öğrenme (Fiol, 1985) olarak adlandırılırken araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ise ikinci dereceden öğrenme olarak adlandırılmaktadır (Argyris, 1978).

Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik faaliyetleri arasındaki ilişkiyi rekabet yönetimi açısından incelediğimizde araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini rekabet bakış açısı yönünden farklı olduğunu görmekteyiz. Firmalar, fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ile ne kadar meşgul olur ne kadar bu yönelime zaman ayırırlarsa, o kadar az ya da çok yeni şeyler keşfetme olasılıkları oluşur. Yani firmalar ne kadar çok yeni şey keşfederse, o kadar az fırsatçı faaliyetler ile meşgul olurlar ve bu yönelimden o kadar fazla uzaklaşacaklardır.

Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik faaliyetleri kurumsal öğrenme, popülasyon ekolojisi ve evrimsel iktisat teorilerine göre gözden geçirildiğinde, teorik tabanları farklı olsa da, bu teoriler araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışının kökten farklı olduğunu kabul etmektedirler.

Kurumsal öğrenme kuramcılarına göre araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki dinamik bir yapı vardır Organizasyonlarda bu iki yönelim arasında temel bir değiş tokuş, takas olduğunu savunur. Bu takas olayında firmalar genellikle başarı getirecek, üstün olanı tercih etmektedirler. Bu genellikle " mevcut teknolojinin kullanımı veya geliştirilmesi" ya da "yeni bir icat" olarak sonuçlanmaktadır (March 1991). Öte yandan bu teoriye göre örgütlerde üretim verimliliğinin yararlarının, örgüt yaşam döngüsünün büyüme ve olgunluk aşamalarında daha belirgin olduğunu savunmaktadırlar. Bu durumda süreç yenilikleri, ölçek ekonomileri ve evrimsel ürün yenilikler daha belirgin olacaktır. Bunun neticesinde

başarı anlamında fırsatçı yenilikçi davranışları araştırmacı yenilik davranışlarından daha önemli hal alacağı düşünülmektedir.

Benzer şekilde, ekonomi ile ilgili araştırmalarda, araştırma süreçleri, statik ya da dinamik olarak verimliliği kategorize ederek, verimlilik argümanları üzerinden araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki içsel gerginliğin nedenlerinin kaynağını analiz etmektedir. Dinamik yapıya sahip olan kuruluşlar, yeni bir ürün geliştirebilir veya yeni teknoloji kullanarak verimlilikleri artırabilir, fakat statik yapıya sahip daha verimli olan kuruluşlar, genellikle üretimde ve ürün geliştirmelerinde devrimsel gelişmeler yerine, evrimsel aşamalı yenilikçiliği daha çok verimliliği amaç edinmektedir (Ghemawat ve Costa, 1993).

Popülasyon kuram teorisyenleri, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarını varyasyon ve seçim açısından ele alıp incelemektedir. Kavramları için bu yönde çerçeve oluştururlar. Örgüt biçimsel yapısı, günlük rutinler ve uygulamalar firma yaşamı için gerekli görülsede firma yaşam döngüsünü uzatmada yeni biçimsel formlar ile farklılıklar oluşturmak, rutinler ve uygulamalar da gereklidir (March,1991). Popülasyon perspektifine göre, yapısal eylemsizlik üzerine kurulmuş şirketlerde esneklik ve dinamik çevrelerdeki hızlı değişime uyum göstermede firma yapısına ve performansına zarar verebilir (Sorensen ve Stuart 2000). Yüksek üretim verimliliği veya radikal yenilik arasındaki belirgin ikilem ile ilgili olarak, nüfus ekolojisi, belirli türdeki firmaların verimli yaşam döngüsünün ve çevresel koşulların özellikleri ve evresine bağlı olarak farklı sürdürülebilirlik şansı ve performansına sahip olduğunu varsaymaktadır (Hannan ve Freeman 1977). Nüfus Ekolojine göre R-stratejilerinde yenilik oranının daha yüksek olduğuna (araştırmacı yenilikçilik davranışları) ve K-stratejilerinde ise verimlilik oranının daha yüksek olduğuna (fırsatçı yenilikçilik davranışları) inanılmaktadır. Bununla birlikte Fırsatçı ve araştırmacı yenilikçi davranışının her birinin farklı süreç aşamalarında kullanıldığı ve buna yönelik çalışmalar da mevcuttur (Lambkin ve Day, 1989).

Evrimsel iktisat teorisi savunucularına göre fırsatçı yenilikçiliğe karşı araştırmacı yenilikçilik davranışı, keşfetme konusunda bir faktör olarak yapısal eylemsizliğe dikkat çekmektedir. Bu döngü, alışa gelmişlik, deneyim, kavramını güçlendirmektedir. Eski örgütler yeni örgütlere oranla mevcut faaliyet rutinlerini devam ettirmede (fırsatçı

yenilikçilik davranışı) ya da yenilerini oluşturmada (araştırmacı yenilikçilik davranışı) ya da eskilerinden faydalanma ile yeni firmalar ile karşılaştırıldığında, eski firmalar verimlik açısından bir avantaja sahip olduğu görülmektedir (Nelson ve Winter,1982). Bir firmanın davranışı ya da tutumu geçmişteki kendi davranış ve tutumları kurulu rutinlere göre ortaya çıkar (Nelson ve Winter, 1982). Yenilik süreci örgütsel yaşamda bir rutin olduğundan, eski firmalar, yenilikçi çabalarına destek ve yön verme açısından iyi tanımlanmış uygulamalara ya da prosedürlere sahip olabilirler. Bu rutin işler, faaliyetler, araştırmacı yenilikçilik davranışı üzerinde pozitif bir etki yaratabilir. Çünkü yenilik, firma gelişimine, başarısına önemli derecede etki eden unsurların başında gelmektedir.

Araştırmacı yenilikçi davranışını ortaya çıkarmak için fırsatçı yenilik uygulamaları üzerinden yol almak yaygın olmasına rağmen (Levinthal ve March 1993), firmalar "dinamik başarısızlık" ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Araştırmacı yenilikçilik davranış faaliyetleri sonradan başarısızlıkla sonuçlanan daha fazla fırsatçı yenilikçilik yönelimlerine yol açıyorsa, süreklilik kazanan başarısızlık, dinamiği oluşur ve bunu firma yapısından kaldırmak oldukça güçtür (Levinthal ve March 1993). Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı üzerindeki aşırı vurgu, firma stratejilerini çift odaklanmaya yönelttiğinden, aşırı araştırma faaliyetleri; firmalar üzerindeki dinamik başarısızlığın zararlı etkilerini azalttığı ya da engellediği savunulmaktadır

Fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışlarını teknolojik faaliyetler bazında incelendiğinde yeni teknolojileri kullanmak veya icat etme peşinde olan bir firma için, araştırma yapmak genellikle mevcut olan çevrede oluşur. Sahip olunması istenen yeni teknoloji büyük olasılıkla mevcut olana yakın olan teknolojiler üzerinde olmaktadır. (Nelson 1982). Bu durum, yakın çevrede yapılan araştırma olduğundan daha içsel odaklıdır. Bu etkiyi, firmanın mevcut teknolojik kapasitesi, yapısı ve yörüngesi yönlendirmektedir. Bunların neticesinde yerel çevreye ve mevcut bilgiye dayalı fırsatçı yeniliklerin artışına yol açar (Winter, 1982). Bunun aksine, firmalar kendi çevrelerinde olmayan, mevcut kuruluşlarının dışında ya da teknolojik faaliyetlerinin dışında kalan, radikal yenilik için gerekli bilgiyi araştırır. Bu yerel olmayan uzak araştırmalar, firmalar için, yeni teknolojilere dayalı kesintili devrimsel araştırmacı yeniliklere etki eder. Firmalar, müşteri tercihlerini ve bu tercihleri karşılamak için gerekli teknolojiyi

çevreleyen belirsizlik nedeniyle, çoklu teknoloji yapısını, farklı teknolojik fırsatları takip etmeyi tercih edebilir (Winter,1982).Genel olarak firmalar bu iki yönelimden birini tercih edebileceği gibi bunları aşamalı olarak sırayla da kullanabilme olasılıkları vardır (Katila ve Ahuja, 2002).

Bu doğrultuda bazı araştırmacılar teknolojiye yönelik, faaliyetleri iki boyutlu bir süreç olarak tanımlamaktadır; birincisi araştırma derinliği ve ikincisi araştırma kapsamı olarak ifade edilmektedir. Yazarlar araştırma derinliğini tanımlarken " şirketin öncelikli bilgisini yeniden ele aldığı derece" diye tanımlarken ve araştırma kapsamını da "keşfedilmiş yeni bilginin derecesi" olarak tanımlamaktadırlar. (Ahuja ve Katila, 2001). Bu boyutlar sırasıyla araştırma derinliği yerel iç çevre fırsatçı yenilikçilik davranışı (FYD) araştırma genişliği uzak çevre, araştırmacı yenilikçilik davranışları (AYD) ile ilişkilidir (Ahuja ve Katila, 2001).

Hem fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri hem de araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, üründe değişim, yapıda değişim, fonksiyonlarda değişim ve sınırlarda değişim (Pettigrew ve diğ 2001) gibi kurumsal değişim boyutlarını da kapsamaktadır. Bu boyutlar yeni ürün geliştirme faaliyeti, firmaların büyüme ve gelişme potansiyelini ortaya koyup, belirlemektedir (Nerkar ve Roberts 2004).

2.1. Fırsatçı Yenilikçilik, (Exploitative Innovation)

Fırsatçı yenilikçilik kavramı; rafine etmek, seçmek, verimlilik, etkinlik, uygulama ve çalıştırmak, değerlendirmek, aşamalı geliştirmeye vurgu yapmaktadır. Fırsatçı yenilikçilik davranışları yöneticilerin derin ve özel geçmiş bilgilerine, deneyimlerine bağlıdır (Katilia ve Ahuja, 2002). Fırsatçı yenilik davranışı liderlerin var olan mevcut bilgilerini rafine etme ve bunu kullanma becerilerini içerir (Levinthal ve March, 1993). Liderler, bu becerileri kullanarak, mevcut olanı geliştirme, iyileştirme, kullanma ve kısa dönemli hedeflere ulaşmayı amaçlar (Thomas Orelly, 1996). Fırsatçı yenilikçilik davranış ve faaliyetleri; kar sağlamak, faydalanmak, var olan bilgi ve kaynakları deneyimleri mevcut pazar ürün ve örgütsel yetenekleri geliştirmek için kullanma faaliyetleridir. Fırsatçı stratejiler mevcut bilgi ve kaynaklarla rekabet avantajı sağlamaya yönelikken, araştırmacı stratejik faaliyetler ise yeni, farklı bilgiler ve kaynaklarla yenilik ve devrimsel faaliyetlerde rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar (Mitch, J, 2009).

Fırsatçı stratejiler, mevcut bilgi, mevcut ürün, mevcut servis, mevcut müşteri için; daha etkili, olanı daha iyiyi, en az risk olayını içermektedir. Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri şirketin mevcut müşteri tabanını memnun etmeye yöneliktir (Benner ve Tushman, 2003). Çünkü mevcut müşterilerin memnuniyeti şirkete ek gelir elde etmesinin yanında tekrar satın alma potansiyelini de arttırmasına neden olmaktadır (Reichheld, 1996). Müşteriler tarafından tekrar satın alma potansiyelinin oluşması, şirketlerin var olan mevcut müşterilerine daha iyi hizmet etmesine ve daha verimli ve etkin olmalarına yol açacaktır. Bu sonuçlar neticesinde şirketlerin karı ve gelirleri artmaktadır. Mevcut müşteri tabanı üzerinden gelirlerin ve karların artması firmanın pazar konumunu güçlendirirken, aynı zamanda yeni yatırımlar için fırsatlar sağlamaktadır. Bu davranışlara uygulama sonuçları bakımından baktığımızda ise fırsatçı yenilikçilik davranış faaliyetleri satış oranlarının artmasına, ürün verimliliğine, ürünlerin iyileştirilmesine ya da müşteriler için genişletilmiş hizmetlerinin artmasına etki eder ve bu faaliyetlerin sonuçları, daha kısa ve daha hızlıdır. Bunun neticesinde kısa zamanda gerçekleşen dönüş oranları ve ödüller yöneticilerin daha fazla çalışmasına etki ederek firma verimliliğinin ve karlılığının desteklenmesine neden olmaktadır,(March, 1996: 280). J.G Marc;(19919 ‘Fırsatçı yenilikçilik davranışı, düşünceden çok taahhütte, geniş alanlardan çok dar kapsamlılığa, açık almaktan ziyade bitişik olmaya, zimmi olmaya daha fazla odaklıdır demiştir’. Bu sürekli devan eden döngü (mevcut müşteriye yönelik stratejiler) Bu yönelimleri kullanan şirketler için kısa zaman da, sonuç odaklı performans avantajı ortaya koymaktadır. Fırsatçı yenilikçilik davranışı stratejilerini kullanmayan şirketler mevcut müşteri ihtiyaçlarına daha az yanıt vermektedirler. Fırsatçı strateji kullanmayan şirketler karlardan dolayı sıkıntılı olabilmektedirler ve bunun sonucunda daha az yeni yatırımlar için daha az kaynağa sahip olmaktadırlar. Mevcut müşteri sadakati ve müşteri memnuniyeti gibi maddi olmayan sonuçlar fırsatçı stratejiler için önemli yer teşkil etmektedir. Fırsatçı davranış stratejileri bilgi, beceri iş süreçlerinin etkin şekilde kullanılmasına yönelik faaliyetlerdir. Ürün geliştirmedeki ustalık ve tecrübe her zaman ürün geliştirmede yetkinliği etkin şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. Bu durumda ürün kaybı düşüktür, ürün belirlenen hedefe göre üretilmektedir (Mom, 2006).

2.2. Araştırmacı Yenilikçilik (Explorative Innovations)

J.G. Marc bu kavramı örgütsel öğrenme kapsamında kullanmış, araştırmacı faaliyetleri özel uzmanlık gerektiren faaliyetler olarak vurgulamıştır, (Levinhall ve March 2004). Bu yüzden araştırmacı yenilikçilik davranışları yeni örgütsel normları süreçleri rutinleri ve sistemleri araştırmaya yönelik faaliyetlerdir (Noeboom,2000). Örgüt içinde denemeler, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni iş süreçleri veya yeni pazarlara girme, araştırmacı faaliyetler içinde incelenmektedir (Mcgrath,2001). Aynı zamanda araştırmacı yenilikçilik faaliyetler uzun dönemli uyum ve adapte olmak için gerekli olduğu savunulmaktadır (Duncan,1976). Araştırmacı yenilikçilik faaliyetleri, yeni bilgiyi, yeni gelişmeleri, olanı değiştirmek için yeni fikirler peşinde koşmayı, yeni ürün, yeni pazar ve örgütsel dinamikleri değiştirme faaliyetleridir (March,1991). Yeni fikirler ve yeni teknolojiler ile araştırmacı yenilikçilik yönelimleri arasında güçlü bir bağ olduğu kabul edilmektedir (Krackhard, 1992). Fırsatçı yenilikçilik davranış faaliyetleri; keşfetmeye, yeniliğe, değişime, riske girmeye, yeni müşteri ve pazarlara ulaşmaya bunları gerçekleştirmek için araştırmaya ve deneye odaklı faaliyetlerdir. Ancak, bu faaliyetler, firma için zorlu rekabet ortamı sunan uzun vadeli dönemlerde görülebilir (March,1991). Bunun yanında, yüksek risk faktörü, genel olarak yatırımların negatif dönüş potansiyelini arttırmaktadır. Yeni fikirler oluşturmak, bunlara patent almak ya da yeni ürünler üretmek, araştırma yönelimli faaliyetlerin merkezi çıkışları firmanın adaptasyonu ve ayakta kalması açısından kritik öneme sahiptir (Mitchell ve Singh, 1993:25). Araştırmacı yenilikçilik davranış; keşfetme odaklıdır, fakat bu durum yeni pazar ve yeni müşteri ve yeni teknoloji olduğundan her zaman risk içermektedir (Sarkees, 2007:53). Araştırmacı yenilik faaliyetleri; risk içermesine karşın pazar değişimi ve pazar uyumunda kolaylık sağladığı bilinmelidir (Miller ve Bromiley, 1990). Genellikle firmaların uzun dönemli performansını artırır (Robert 2001). Araştırmacı davranışlara odaklı olan firmalar, rakiplerinden pazar payı kazanabilir ve kendi piyasa değerini yükseltebilir (Shankar ve Carpenter,1998:87). Bu nedenle, araştırmacı yenilikçi davranışına sahip keşif odaklı firmalar, bu faaliyetler yoluyla performanslarını arttırmak için sürekli çaba içindedirler. Örneğin, araştırma ve geliştirme (Ar-Ge), başarısızlık riskini arttırabildiği gibi aynı zamanda pazardaki değişikliklere uyum sağlama ve başarılı performansı göstermede etkin rol oynayıp firma için uzun süreli rekabet avantajı kazandırabilir (Jaffe, 1986). Bu yönelim faaliyetleri

örgütsel alanda esnekliği de teşvik edebilir. Güçlü bir Ar-Ge'ye sahip firmalar, uzun vadede yenilikler için bunları daha iyi konumlandırarak ölçek ve kapsam ekonomisinden yararlanırlar (Scherer, 1980). Ortak girişimler, ittifaklar ve birleşimler ya da satın alımlar araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri için de fırsatlar sağlayabilir (Wadwa ve Kotha, 2006). Örneğin satın almalar, güçlü kapasiteleri korumaya yardımcı olmak adına kaynakların değişimine fayda sağlamaktadır. Risk ve doğal verimsizliklerin farkında olan keşif odaklı firmalar kısa vadeli büyüme, gelir ve Kârlılık ile daha az ilgilenirler. Bu firmalar kısa vadeli büyüme yâda Kârlılık yerine uzun vadeli büyüme peşindedirler. Bu faaliyetlere yönelen firmalar müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayacak olan ürün ve becerileri geliştirmeye daha fazla odaklıdır. Gelecek yönlü düşünmek, firmaların gelecekteki pazarlarını geliştirmeyi için yeni ürünlerin devamı desteklemektedir (Cohen,1996). Araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, firmaların yeni bilgiye ulaşmasına ve yeni çevreye uyum sağlamasına izin verirken bunun neticesinde ve performans avantajı oluşturarak büyük sıçrayışlar yapmaları için onları yeniden yönlendirme etkisine sahiptir.

2.3. Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı Arasındaki Farklar

March (1991), örgütsel öğrenmede, örgüt içindeki araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik arasındaki ilişkiyi ele aldığında, Örgütsel öğrenme alanında çalışmalar, araştırmacı yenilikçilik davranışların temelinin deneyim içerisinde çeşitlilik yaratmak olduğunu söylemiştir. Bunların yeni örgütsel normlar, rutinler, yapılar ve sistemler için yeni faaliyetlerin karakterize edilmesi gerektiğini, yeni teknolojilere, iş süreçlerine ya da yeni piyasalara ve yeni bilgi geliştirmeye yönelik yaklaşımların tecrübe edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Son zamanlarda, yönetim üzerine yapılan çalışmalar, örgütsel tasarım öğelerinin bir firmayı aynı anda fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı ile ilgili konularda araştırma yapması için nasıl yönlendirdiği, teşvik ettiği veya engel olabildiğini ortaya koymaktadır. (Rivkin ve Siggelkow,2003;) Örneğin Burns ve Stalker (1961), yönetim sistemini iki farklı biçim olarak incelemiştir. Bu biçimler, mekanik form ve organik formdur. Mekanik form, fonksiyonel görevleri ve hiyerarşik kontrol yapısının farklılaşması, yetki ve iletişimin yüksek seviyeleri ile karakterize edilmiştir ve istikrarlı koşullar için uygun olduğunu savunmuşlardır. Organik form ise özel bilgi ve kontrol

yapısı yönetim ağı, yetki ve iletişim ile bireylerin uyumu yüksek düzeyleri ile karakterize edilmiş yapı olarak gösterilmiştir. Organik form değişen koşullara uygundur. Bu durumda mekanik yapıdaki örgütler fırsatçı yönelimlere yönelirken organik forma sahip örgütler ise araştırmacı yönelimlere yönelecekleri varsayılmaktadır. Araştırmacı yenilikçilik stratejisini uygulayan örgütlerde, esnek kurallar, bireysel aktiviteler, düşük güç mesafesi, liderin yaratıcılığı, duygusal bağ, hatalara karşı tolerans, yönetime dayalı ödül desteği ve sınırsız bilgi akışı vardır. Fırsatçı yenilikçilik, stratejisini uygulayan firmalarda ise yüksek güç mesafesi, performansa dayalı ödül desteği, grup farklılığı, liderin ivedilik baskısı, belirsizlikten kaçınma özellikleri ağır basmaktadır. Bununla birlikte bu firmalarda örgütsel yapının merkezileşmemiş olması, takım bazı aktivitelerin varlığı, personel güçlendirme, bireysel aktiviteleri teşvik, çalışma hayatında esneklik ve bireysellik düşüncüyü özgür bir şekilde ifade etmeye yardımcı olan bir ortamın olması gereklidir. Bu ortamda teşvik edici etmenler var olduğu takdirde bu firma yapılarında yeni bilgiler ve yeni ürünler yeni pazarlara açılma diğer firmalara göre daha fazla görülecektir (Chandy, 1982). Âdemi merkezi yapılarda özerk yönetim, yetki genişlemesi olan yapılarda radikal yenilikler görüleceği varsayılmaktadır. Organizasyonun yapısı ve özelliği firmaların araştırmacı yâda fırsatçı faaliyetlere doğru uzaklaştırmakta veya tam tersi yakınlaştırmaktadır (Ettlie,1984).

Firmalardaki biçimsel yapı özelliğinin fırsatçı ve araştırmacı davranışlara yön verdiği etki ettiği savunulmaktadır. Firmalarda daha az biçimsel yapının bulunması esnekliği ve daha fazla doğaçlamaya neden olacağı varsayılarak bu örgütteki yöneticilerin ve çalışanların daha fazla araştırmacı yönelimlere başvuracağı düşünülmektedir. Örgütlerdeki işbirliğinin derecesi fazla ise bu örgütlerde fırsatçı yönelimlerin fazla olacağı düşünülmektedir (Miller ve Miller, 2006). Bu firmalardaki örgütsel bilgi akışında yukarıdan aşağıya hiyerarşik fırsatçı stratejiler (exploit), Aşağıdan yukarıya bilgi açısı için araştırmacı (exploratif), Dairesel bilgi akışında ise araştırmacı ve fırsatçı stratejilerin çift yönlülüğü (Ambidexterity) kullanılması gerektirdiğini söylenmiştir (Mom ve Volberda, 2007).

Öte yandan, araştırmacı yenilikçilik davranışı yeni yatırımlara, yeni ortak girişimler, ittifaklar ya da satın alımlar gibi dış bağlantılara ve yenilik ve teknolojik gelişmeler ile ilişkilendirilmiştir (Sarvary,2003). Yeni ittifaklara ya da birleşmelere girmek gibi dış

ortaklıklar, olumlu olarak araştırmacı yenilikçilik davranışı özelliğine katkı sağlayan bilgi ve varlıkların birbiriyle karışmasını iç içe geçmesini sağlamaktadır. Ayrıca, bu özelliklerin evrimsel etkisi zaman zaman devam etmektedir. Bu etki firmalar için mevcut dönem yatırımları için bir temel sağlamaktadır.

Firmaların örgütsel yapısı, merkezileşme durumu, karmaşıklık derecesi, biçimlenme şekli, yöneticilerin karar alma durumuna önemli derecede etki etmektedir. Eğer firma aşırı merkezileşmiş ve biçimlenmiş bir yapıya sahip ise yöneticilerin kararlarında fırsatçı yenilikçilik davranışlarının ağır bastığı görölmüştür (Duncan,1976).

Stratejik yönetim alanında ilgili çalışmalar, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri arasındaki farklılıklar ele alınmıştır. Burgelman (1983), firmaların, yaşamlarını sürdürmek için stratejik faaliyetlerinde hem çeşitliliğe, farklılığa hem de düzene ihtiyaç duyduğunu savunmaktadır. Stratejik yönetime dayalı yetkinliğin önemli noktalarından biri, yeni yeterlilikler üretmek ve mevcut yeterliliklerden yararlanıp, şirketin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayıp sağlamayacağı ile ilgili karar vermektir (Hamel ve Heene,1994).Temel Yetkinlik oluşturmak, mevcut varlık ve yetenek oluşumunda, nitel değişiklikler yapılması ile ilişkilidir. Bunları yeniden koordine etmek açısından yeni yetenekleri içerir ve şirketin kendi amaçlarına ulaşmasına yardım eden yollarda yeni ya da mevcut varlık ve yeteneklerini dağıtır (Sanchez ve Thomas 1996). Araştırmacı yenilikçi davranış Yeterliliği ve yetkinliği oluşturmak, gelecekteki eylemler için yeni stratejik seçenekler oluşturarak zorlu değişim güçleri ile başa çıkmak ve mevcut durumu değiştirmeyi hedefler. Fırsatçı yenilikçilik davranışı, ise firmaları veya örgütleri belirli bir alanda, yaptıkları aktivitede daha fazla yetkinlik geliştirmesine neden olmaktadır (Levinthal, 1993). Fırsatçı yenilikçi davranış, temel yetkinlikten yararlanmak, mevcut varlık ve yetenekleri, mevcut veya yeni piyasalara uygulamakla ilişkilidir. Temel yetkinlikten yararlanmak, mevcut rekabet güçleri ile başa çıkmayı, statüyü korumayı amaçladığından fırsatçı yenilikçilik davranışı ile ilişkilidir (Sanchez ve Thomas, 1996).

Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışları ile ilgili hususlar, teknolojik ya da ürün yenilik çalışmalarında açık ya da örtük olarak görülebilmektedir.

Örneğin bazı yazarlar yenilikleri, araştırma yapma ve fırsat yakalama açısından sınıflandırmıştır. Benner ve Tushman (2002) ve Jansen (2005), fırsatçı yenilikçi faaliyetler ile yenilikler arasında, mevcut bileşenlerden veya mevcut teknolojilerden yararlanarak ve mevcut teknoloji üzerine inşa edilmiş yenilikler olarak sınıflandırmışlardır. Bunun yanında teknoloji boyutuna göre yenilikleri sınıflandırmanın yanı sıra, müşteri ve piyasa boyutuna göre de yenilikler sınıflandırılabilceği düşünülmektedir (Danneels, 2002).

He ve Wong (2004), yapmış oldukları bir çalışmalarında; Fırsatçı yenilikçiliği benimseyen firmalarla ile araştırmacı yenilikçiliği benimseyen firmaların finansal ve pazar performanslarının incelemiş ve yeni pazarlara girmeyi amaçlayan firmaların teknolojik yenilik faaliyetlerini belirlemek için bu firmaların araştırmacı yenilik stratejilerine yöneldiklerini açıklamıştır (He ve Wong, 2004: 484).

Yenilik konusundaki diğer çalışmalar, araştırmacı ve fırsatçı kavramları ve devrimsel ve evrimsel yenilikler kavramları arasındaki bağlantıları göstermektedir. Bu çalışmalar, bilgi için uzaktan arama, yeni bilgileri geliştirme ve firmanın bilgi tabanının çeşitliliğini arttırmak gibi araştırmacı yenilik faaliyetleri üzerine yani radikal yeniliklere dikkat çekmektedir (Subramaniam ve Young, 2005). Öte yandan benzer çalışmalar bilgi için, yerel arama, rafine etme ve mevcut bilgiyi kullanma ve firmanın bilgi tabanını derinleştirme gibi fırsatçı yenilikçilik davranışları üzerine evrimsel yeniliklere dikkat çekildiğini göstermektedir. (Katila ve Ahuja, 2002;) Yenilik sürecindeki iki ardışık aşamayı ayırt eden, bazı yazarlar ise ilk aşamanın, risk alma, alternatifler için araştırma yapma (Duncan 1976) ve keşfetme (Cheng, 1976) gibi araştırma faaliyetleri ile karakterize edildiğini, göstermektedir. Diğer taraftan ikinci aşamanın ise, test etme yeniliği rafine etme ve uygulama gibi fırsatçı yenilikçilik davranışları ile karakterize edildiğini göstermektedir (Cheng ve Duncan,1976). Bu bilgiler temel alınarak aşağıdaki tabloda fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı kavramları arasında temel bazı farklılıklar verilmiştir (Bakınız Tablo 10).

Tablo 10. Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasındaki Farklar

Fırsatçı Yenilikçilik Davranışları	Araştırmacı Yenilikçilik Davranışları
Müşteri Sadakati	Değişim ve Yeni Müşteri
Eski Ortaklıklar	Yeni Ortaklıklar
Mevcut Pazarlar	Yeni Pazarlar
Durağan iş Gücü	Dinamik iş Gücü
Verimlilik	Inovasyon
Düşük İş Gücü Devir Oranı	Yüksek İş Gücü Devir Oranı
Mekanik Yapı	Organik Yapı
Riskten Kaçınma	Risk Alma
Odaklanma	Farklılaşma
Ölçülü Yatırım	Yaratıcılığı Teşvik
Görev Yönelimli	Amaç Yönelimli
Kısa Vadeli	Uzun Vadeli
Katılık	Esneklik
İyileştirme	Çeşitlendirme
Evrimsel (Aşamalı) Gelişme	Devrimsel (Atılsal) Gelişme
Savunmacı	Öncü
Ölçek Ekonomisi	Kapsam Ekonomisi
Etkinlik(Verimlilik)	Etkililik (Fayda)
İş-Ge	Ar-Ge
Üretmek	Keşfetmek
Mevcut Müşteri	Yeni Müşteri

2.4. Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışlarını Birleştirme

Araştırmacı ve fırsatçı yenilik davranışı faaliyetleri arasındaki rekabeti açıklamak ve yine araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasındaki ilişki hakkında çeşitli bakış açılarının ortaya koyduğumuzda farklı görüşlerin olduğu görülmektedir . örgütlerdeki araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarını birleştirmek yöneticilerin yönetme ve organize etme gücünü farklı yollarla anlamaya geliştirmeye yardımcı olduğu savunulmaktadır (Jansen,2005). Her ne kadar araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışları birleştirmek için firmaların önemini çeşitli araştırmalar gösterse de ya da firmaların bunu yaparken karşılaştığı zorluklara dikkat çekmektedirler. Firmaların araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki rekabeti nasıl yönettiğini anlama konusunda çok az

araştırma yapılmıştır (Duncan,1976). Örgütsel alandaki iki kavram çok yönlülüğü göstermektedir. Bu kavramlar farklı kuruluş yapılarını kullanarak yenilik sürecinin başlatılması ve uygulanması aşaması arasında birbirleriyle çelişen durumlarla nasıl başa çıkılacağına yollarını göstermektedir. Örneğin çift yönlü (Ambidexterity) firma, (He ve Wong, 2004) ya da iş birimi (Gibson,2004), tüm bunlar araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetinin birlikte uygulandığı kurum ya da birim anlamını taşır. İlgili literatürde kurumsal tepkilerin sınıflandırılması, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri arasındaki ilişki konusunda farklı bakış açıları vardır. Poole ve Van de Ven'in (1989) önerileri olarak bir firmanın paradokslar ile nasıl başa çıkacağı ve Jansen'in (2005) ve Volberda'nın (1998) kurumsal tepkilerinin bu çok yönlülüğe ve esnekliğe nasıl ulaşacağı hakkında farklı bakış açıları öne sürülmüştür. Genel olarak bu iki yönelimin ayrılması demek aynı anda firma içinde araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler durumlarını geliştirmektedir ve kurum içerisinde farklı yerlere taşımaktadır. Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarını birleştirmek için bu kurumsal tepki araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasındaki ilişki konusundaki genel bir görüşe dayalıdır. Genel olarak bu ayırımın olması durumunda, paradoksun bir yönü birisinin fiziksel ya da sosyal hedefi işletecektir ve öte yandan diğeri yönelimde başka bir hedefe amaca hizmet edecektir (Poole ve Van de Ven, 1989: 566). Firmaların sadece araştırma yenilikçilik davranışlarına yönelmeleri ya da sadece fırsatçı yenilikçilik davranışlarına yönelmeleri birinci yol veya alternatiftir (Dougherty 1992). Bunun yanında firmaların hem fırsatçı yenilikçiliği hem de araştırmacı yenilikçilik davranışını birlikte yürütebildiği ikinci bir seçenek olan alternatif orta bir yol vardır (Rothaermel ve Deeds,2004). Bu nedenle, yeni ürün geliştirme üzerine odaklanarak, hem fırsatçı yenilikçilik davranışı ve hem de araştırmacı yenilikçilik davranış yönelimleri arasındaki etkileşimi nispeten ortaya koyabilir.

Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini kombine etmek için üç örgütsel faktör üzerinden konuyu açıklamak gereklidir: Bu faktörler mekânsal farklılık, zamansal farklılık ve sentezdir.

Mekânsal farklılık, düzey, fonksiyon ve yere göre ortaya çıkabilir (Volberda, 1998). Düzey olarak ayrılma genellikle hiyerarşik yapı ile ilgilidir (üst, orta veya ön hat yöneticileri). Fonksiyon ile ayrılma gerçekleştirilmiş farklı fonksiyonlara, uygulanmış

işlemlere ya da kullanılan bilgilere bağlıdır (pazarlama, üretim ve yönetim v.b.). Konuma göre ayrılma ise, coğrafyadan ya da farklı iş birimlerinden etkilenir (ülke bölge, ürün hattı v.b.). (Volberda, 1998: 270). Düzeye göre ayrılma örnekleri stratejik yönetim konusundaki çalışmalarında görülmektedir (Prahalad ve Hamel, 1990). Geleneksel olarak, araştırmacı yenilik ve faaliyetler ile ilgili strateji gelişimi kurumsal düzeyde ya da en üst yönetim aşamasında yer alacaktır, öte yandan bu yeteneklerin işletilmesi, kullanılması ve stratejilerin yürütülmesi daha düşük seviyedeki yönetim aşamalarında yer almaktadır bu yani fırsatçı yenilik faaliyet ve davranışlarıdır. (Chandler, 1962;). Yeni fırsatları keşfetmek, yetenekleri oluşturmak ve bunlara yönelik strateji geliştirmek için firmadaki en iyi yer; firmadaki en düşük hiyerarşik düzeyinin olduğu yerlerdir ve buralarda başarılı şekilde uygulanmaktadır (Burgelman,1985). Fonksiyon ile ayrılma örnekleri neredeyse tüm büyük firmalarda görülmektedir .bu firmalar genellikle, üretim birimleri etkin bir şekilde, operasyonel verimliliğe odaklanarak, fırsatçı yenilikçilik faaliyet ve davranışlarına yöneltirler (Cegarra J. 2011). Ar-Ge birimleri ve pazarlama birimleri, pazar ve müşteriler için yeni yaklaşımlar elde ederek ve arayış içinde olarak yeni ürünleri geliştirme ve öngörülemeyen araştırma projeleri ile ilgili olarak araştırmacı yenilikçiliğe karşı daha yakın olmaktadırlar (Volberda, 1998).

Yer ile ayrılmadaki, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik faaliyet ve davranışları ayrımı, yapısal çeşitlilik çalışmalarında bulunmaktadır (Benner ve Tushman, 2004). Yapısal çoğulculuk savunucularına göre, çoklu kurumsal formlar, son derece farklılaşmış ancak zayıf bütünleşik alt birimlerden oluşmaktadır (Benner, 2003: 247). Araştırmacı yenilikçilik davranış birimleri, büyük ve merkezi olmayan, geniş kültürler ve süreçler ile birlikte iken, fırsatçı yenilikçilik davranış birimleri daha dar ve merkezi halde ve sıkı kültür süreçler ile birlikte dir (Benner 2003:247). Yer konusu ile araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları ayrımı yapmanın bir diğer yolu da, firma ağları (network ağları) ya da firma ittifakları konusundaki çalışmalarda yapılabilir (Beckman,2004;48). Takım görevlerinin bir türünün nasıl bir ağ konumu etkisine aracılık ettiğini araştırmış (ör. Fırsatçı görevler araştırmacı görevlere karşı). Araştırmacı yenilikçilik faaliyet ve davranışları ile ilgili olan takımlar üzerinde olumlu etkiye sahip ağ yapılarının, fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları ile ilgili olan takımlar üzerinde olumsuz

etkisi olduğunu ilgili yazında göstermişlerdir (Hansen ve Ark, 2001). Takım yapılarının bir birbirleriyle ilişkisi network yapıları üzerinden baktığımızda bu iki yönelimin takımlar üzerinde farklı şekilde oluştuğu görülmektedir. Araştırmacı yönelimlere dâhil takım üyeleri arasında güçlü ağ yapısı vardır. Bu ağ yapısından olumlu şekilde istifade ederler, fırsatçı yönelimlere sahip takımlarda bu network ağı zayıftır. Araştırmaya dayalı çalışmalar, güçlü bağlar ile karakterize edilen araştırmacı yenilikçi ekiplerinin ağ yapısından yararlandığı görülürken, öte yandan zayıf bağlar ve iletişimlerle karakterize edilen fırsatçı yenilikçi ekiplerinin ağ yapısından yararlandığını ve bunların orta derecede birbirine bağlı olduğunu göstermektedir. (Rosenkopf ve Nerkar ,2001). Firmalar arasındaki ittifakların olması durumunda, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik faaliyet ve davranışları sadece bir firma içerisinde kombine edilemez ve mevcut yeteneklerin fırsatçı yöntemlerle kullanılması ya da yeni fırsatların keşfi için araştırmacı yöntemler kullanılması ağ ortaklığı kaynaklı olmadığı görülmektedir (Mitchell ,1998).

Organizasyon yapılarında oluşan bu durum örgüt içi, uygulama ve faaliyetler için yol gösterici olmaktadır. Örgütte fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışını takip etmek (aynı anda hem araştırmacılığı hem de fırsatçılığı) (Ambidexterity) ve bunları sentezleyerek bu iki yönelimi, hem zamansal hem de mekânsal dengede tutmayı göstermektedir (Levinthal, 1993).

Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları kombine etmek için gerekli olan bu organizasyonel tepki, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkiye dayalıdır. Başka bir görüşe göre bir örgütün kurumsal yapısını bölümlere ayırarak bu iki yönelim arasında denge kurulabileceği savunulmaktadır. (Rivkin ve Siggelkow, 2003). Firmalar için, merkezci ve âdemi merkez kuvvetlerin çoklu yönlerinin etkisi fırsatçı ve araştırmacı yönelimleri dengede tutmak için önemlidir. Bu bağlamda, merkezkaç kuvvetleri yapısal elementler ve süreçler olarak tanımlar ve fikirlerin, bilgilerin ve bilginin niteliğini ve niceliğini arttıran öğelerdir. Merkezci kuvvetler ise, dağınık fikirleri, bilgileri, kolektif bir eylem içerisine bütünleştiren yapısal süreç olarak ifade edilmektedir (Sheremata 2000: 401). Merkezkaç ve merkezci kuvvetlerin araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik faaliyet ve davranışları dengelemek için bir arada olması

gerektiğini savunurken aynı zamanda, bu iki yönelim arasında olumlu bir etkileşim olduğunu savunmaktadır. Bazı araştırmacılar, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki konusunda daha birleştirici bir görüşü savunmaktadırlar, örneğin bu iki yönelimin zaman ve mekân içerisinde sentezlenebilir ya da kombine edilebilir olduğunu düşünmektedirler. Bu görüşe göre, örneğin bir iş birimi içindeki keşifte, artış olabilirken, aynı birimde fırsatçı yenilikçi davranış faaliyetlerinde de artış olabileceğini savunmaktadır (Nerkar,2003). Önemli olan başka bir nokta araştırmacı ve fırsatçı yenilikçi faaliyetler arasında tamamen gerilim ve çatışmanın varlığını kabul etmenin yanı sıra, bunları tamamen birleştirmek sentezlemeye çalışmak örgüt içinde etkisiz çözümlere yol açabilir (Volberda 1998: 61).

2.5. Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı Arasındaki Rekabet

Fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik faaliyetleri, örgütsel yenilik faaliyetlerinin farklı bölümlerini tanımlar ve açıklar (O'reilly, 2004). Bu aktiviteler örgütsel alanda birbirleriyle mücadele eden rakip faaliyetlerdir. Fırsatçı faaliyetler verimliliğe odaklanırken araştırmacı faaliyetler özellikle değişime yönelik ve farklı süreçlerle ilgilidir. (Katila, 2008).Yeni fırsatların araştırılması, oluşturulması, bunların keşfi, farklı ürün üretme, risk alma faaliyet içinde ve dışında tüm alanlarda yenilik araştırmacı faaliyetlerin alanına girmektedir. Başka bir deyişle fırsatçı yenilikçilik var olan uygulama ve faaliyetleri en verimli, etkili daha iyi şekilde son noktasına kadar kullanmayı içerir. Literatürdeki birkaç teorik çalışma, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasında böyle bir mücadelenin rekabetin veya gerilimin kaynağının sebebini açıklamaktadır. Örneğin örgütsel öğrenme perspektifine göre, firmalar geçmiş performanslarından ne kadar çok öğrenirse o kadar fazla gerilim çatışmanın olacağını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle, firmalar, geçmiş performanslarının bir fonksiyonu olarak değişim yönlü hareket etmektedir. Olumlu performans, mevcut uygulamaları (fırsatçı yenilikçiliği) desteklerken, olumsuz performans ise farklı uygulamaları değişimi desteklemektedir. Yani araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini desteklemektedir. Kısaca performans iyi ve başarılı ise fırsatçı yenilikçi davranış desteklenir, eğer firma performansı kötüyse o zamanda araştırmacı yenilik davranışı önem kazanır ve bu yönelim davranışları desteklenir.

Bu kavramlar arasında farklı bir rekabet ortamı kaynakları elde etme ve kullanma konusundadır. Örgütler Fırsatçı ve araştırmacı faaliyetler arasındaki kaynakların tahsisi edilmesi konusunda ki sorun ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Örgütler, kaynak tahsisi için açık veya örtük seçimler yapmak zorunda kalmaktadırlar. Bu stratejik tercih ve kararlar zaman ve döneme göre değişmesine rağmen organizasyon içinde genellikle sorun da yaratabilmektedir. Kaynakların kıt olması, örgütlerin organizasyon yapıları ve kültür özellikleri firmaların stratejik seçimine önemli derecede etki ettiği öne sürülmektedir (March 1991,72). Bu karar, örgütlerin kaynak tahsisinde sorun olduğunu göstermektedir. Bu stratejik kararların geri dönüşü çoğu zaman risk taşımaktadır. Bir diğerinin pahasına faaliyette bulunmak, araştırmak ya da fırsattan yararlanmak zor değildir(Levinthal ve March,1993). Literatürde bazı araştırmalar, bu rekabet veya gerginlik ile ilgili birkaç bağlantılı neden göstermektedir. Araştırmacı ve fırsatçı yenilikler arasındaki gerilimlerin olmasının nedenlerinden biri, hem araştırmacının hem de fırsatçı yenilikçilik davranışlarının mevcut kıt kaynaklar için rekabet etmek zorunda olduğu durum yüzünden kaynak tahsisinde sorunların, karışıklığın olmasıdır.(Garcia ve ark, 2003). Bu yönelimlere kaynak temelli bakış açısından bakıldığı zaman, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri arasında örgüt içindeki kaynaklar için rekabet etmeleri sırasında kaçınılmaz olan rekabet gerilim kavramı ele alınmaktadır (March, 1991:71). Eğer firmada fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler için çok fazla kaynak kullanırsa, bunun neticesinde daha az kaynak araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri için kalacaktır. Bunun tam aksini düşünüldüğünde ise araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetler için daha fazla kaynak gerektiğinden, daha azı fırsatçı faaliyetler için kullanılacaktır. Bu nedenle, her birinin başarısı bir diğerinin kaybına göre gerçekleştirilecektir. Bunun sonucu doğrultusunda örgütler bu ikisi süreç arasında açık ve örtük seçimler sonucu gerilim artmaktadır. (March, 1991:71).Kaynak temelli bakış açısıyla yapılan, çalışmalarda araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasında kaynak rekabeti olduğu algılandığı görülmektedir. Kaynak tahsisi modeli olarak, araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasındaki gerilimin kaçınılmaz olduğu görülmektedir.

Bunun yanında, firmalarda tek yönlü stratejilerin uygulamalarında eksiklikler vardır. İlk olarak, fırsatçı yenilikçi davranışı üzerine yapılan aşırı vurgu, firmanın değişen piyasada kendi yeteneğini bastırması ile sonuçlanabilmektedir (Cyert ve March 1992).

Yöneticiler, belirsizlik nedeniyle araştırmacı yenilikçilik davranış faaliyetleri konusunda bazı yetenekleri geliştirmekle daha az ilgilenmeye başlarlar ve risk olasılığı bunların mevcut başarısını azaltabilir (Leonard,1992).Bunun yanında bazı yöneticiler, daha olumlu sonuç veren uzun vadeli araştırmacı yenilikçilik davranışların yararlarını ve bunların potansiyelini görememektedir (Levinthal, 1993).

Fırsatçı yenilik odaklı firmalar, daha güçlü araştırmacı yenilikçi, keşif yeteneklerini sürdürmeye istekli olan firmalara rekabet avantajını devrettiklerini görölmektedir. Başlangıçtaki bu olumlu stratejik seçimler uzun vadede kalitesiz başarısız özellikler haline dönüşebilir (Heriott,2005). Araştırmacı yenilikçilik davranışı odaklı başarısız firmalar "başarısızlık başarısızlığı doğurur" döngüsü içinde sıkışıp kalabilmektedir (March 1993). Yöneticilerin çoğu, Kârları ayıklamadan çok fazla risk almak ya da yenilik peşinde koşmak eğiliminde değildir (Levinthal,1993). Süreci basitleştiren, somutlaştıran, rafine eden ve firmayı daha verimli hale getiren fırsatçı yenilikçilik davranışı özelliğine yatırım yapmayan, araştırmacı yenilikçilik davranışı odaklı firmalar ise özellikle rakiplerine karşı savunmasız hale gelebilir ve bu da varlıklarını için bir tehdit oluşturur.

Yönetimsel biliş perspektifi, fırsatçı yenilikçilik davranışların neden araştırmacı yenilikçilik davranışlarına karşı yarıştığı konusunda teorik bir bilgi sağlamaktadır. Fırsatçı yenilikçi davranış faaliyetleri firmaların organizasyon yeteneklerini geliştirmek için onlara yardımcı olurken, aynı zamanda yönetimsel biliş ataletine neden olduğunu da göstermektedir. Çevre değişse bile, yöneticiler hala çevrelerini incelemek için, sorunlarını yorumlamak ve çözümlerini bulmak için eski paradigmalarını kullanmaktadır (Tripsas ve Gavetti, 2000). Bilişsel ataletin sonucu olarak, firmalar değişikliklere uyum sağlama konusunda başarısız olmaktadırlar.

Örgütsel bakış açısıyla Fırsatçı yenilikçi davranış faaliyetleri her zaman araştırmacı yenilikçi davranışlara karşı rekabet halinde midir sorusuna cevap aranmaktadır. bu cevap genellikle zamana ve yere göre farklılaşmaktadır. Ayrıca, maliyet ve kârların, araştırmacı faaliyetler ve fırsatçı faaliyetler arasında zaman ve mekâna göre dağıldığı bilinmektedir (Lewin ve Ark, 1999). Fırsatçı yenilikçilik davranışlarından gelen getirilere kıyasla, araştırma yenilikçilik davranışlarından gelen getiriler sistematik olarak daha az belirgindir. Bu zamanla uzaktan kontrol ettirilebilir durumdadır. Örgütsel

olarak eylem ve adaptasyon mahalline daha uzaktır. Bununla birlikte, firmalardaki kaynak tahsisi, genellikle, mevcut pazarlardaki, mevcut müşteriler tarafından talep edildiği düşünülen yenilikler için ivme sağlayan mevcut müşterilerin taleplerine göre şekillenmektedir (Christensen,1996). Ancak bu firmalar, uzak olan ya da mevcut olan pazarlardaki yeni teknolojileri ticarileştirmek için çaba sarf etme riskini alırlar. (Christensen ve Bower 1996:215). mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını belirleyen sürdürülebilir yenilikleri beslemek için tasarlanan kaynak tahsis süreçlerini ve stratejik bağlamlarını ana örgüt dışında yer almaları için etkili bir biçimde geliştirmekte olan ya da yeni olan teknolojileri ele almaktadır (Christensen ve Bower, 1996: 215). Araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları arasındaki gerilimlerin bir diğer sebebi de, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışların örgüt içerisinde araştırmacı yenilikçilik davranışları ya da fırsatçı yenilikçilik davranışları teşvik eden örgütsel yapılar, sistemler ya da süreçler ile ilişkili olmasıdır(Adler ve ark.1996). Örneğin, Levinthal ve March (1993) kavramsal olarak, öğrenme- basitleştirme ve uzmanlaşmayı kolaylaştıran iki örgütsel yönelim pratiğinin üç öğrenme unsuruna nasıl katkıda bulunduğunu incelemektedir: bu unsurları zaman, yer ve hatalara göre incelemiştir. Bu öğrenme unsurları hem araştırma faaliyetlerini hızlandırmaya yol açtığı gibi hem de başarısızlık tuzağı olarak ortaya çıkabilir (Levinthal ,1993). Kurum ve kurumsal kodlar üyeler arasındaki daha hızlı karşılıklı öğrenmeleri fırsatçı yenilikçilik davranışlarını arttırırken araştırmacı yenilikçi faaliyetlerini azaltır. Örgütsel öğrenme dışındaki çalışmalar da araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasındaki gerilimleri, uyumsuz yapılar, sistemler ve süreçlerden dolayı olduğunu göstermektedir. Örneğin, Benner veTushman (2003), süreç yönetimi teknikleri ile desteklenen uygulamaların yerel aramayı desteklediğini ve uzak dış çevre aramaları engellediğini savunmaktadır. Bazı Ampirik çalışmalardaki sonuçlar (Benner, 2002), bir firmanın süreç yönetimindeki faaliyetlerinin büyüklüğünün, fırsatçı yeniliklerin sayısını büyüttüğünü ve araştırmacı yeniliklerinin sayısını ise azalttığını göstermektedir (Mary . 2010:23). Öte yandan yerel arama, örneğin firmanın mevcut uzmanlık alanındaki çözümlerin aranması, firma içerisinde, örneğin evrimsel yeniliklerin oluşturulması gibi fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışlarını arttırmaktadır. Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları arasındaki gerilimler birkaç sebepten dolayı yukarıda da belirtildiği gibi oluşmuştur. Yazarların bu ilişkiyi formüle etmesi gerilimi

tetiklemiştir. Örneğin onların da tartıştığı gibi araştırmacı yenilikçi davranışlar ve fırsatçı yenilikçi davranış faaliyetler aynı anda ve zamanda kombine edilemez. Bu görüşe göre, örneğin bir iş biriminin fırsatçı faaliyetler açısından azalma ile ilişkisi varken aynı iş birimi keşif açısından artış gösterebilir (O'Reilly ve Tushman, 2004).

Literatürde bulunabilecek olan, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları arasındaki ilişki konusunda ikinci bir bakış açısı da zaman boyutudur, yani araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları zaman zaman birbirlerini takip eder ya da doğurur . Onlar, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları arasındaki bu ilişkiyi salınım bir durum olarak görmektedirler (Cheng, 1996).

2.6. Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı, Çift Yönlülük (Ambidexterity)

Fırsatçı yenilikçi davranışın araştırmacı yenilikçi davranış faaliyetlere karşı rekabet halinde olduğunu varsayıldığında, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı arasında firmaların bir denge tutturması gerektiği konusundaki araştırmalar makaleler, mevcut yazında ilgili çalışmalar önemli yer tutmaktadır. Fırsatçı faaliyetler, uzun vadede başarısız sonuçlar getirmesine karşın kısa vadeli başarı ile sonuçlanmaktadır. Aşırı araştırmacı yenilikçi davranış faaliyetleri, ise kısa vadede başarısızlık pahasına karşın uzun vade de başarıya yol açtığı görülmektedir. Firmalar, fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, dengelemelidir ki, böylelikle var olan dezavantajları kolaylıkla aşabilirler. Firmaların hem fırsatçı yenilikçiliği hem de araştırmacı yenilikçilik davranışını birlikte yürütebildiği orta bir yol vardır. Bunun sonucunda fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ile ilgili kazançlardan ortak paydada etkin şekilde yararlanabilirler.

Örgütsel çift yönlülük yapısal ve mimari olarak örgütün fırsatçı ve araştırmacı faaliyetler birlikte kullanma kapasitesidir. Örgütler dönemsel olarak bisiklet paradoksu gibi geçici dönemsel olarak fırsatçı ve araştırmacı faaliyetleri kullanabilir örgütün yetileri bir kısmı fırsatçı faaliyetlere ayrılırken bir kısmında araştırmacı faaliyetler ayrılır. Farklı çevresel ortamlarda farklı stratejiler uygulanır dönemsel olarak değişimin yavaş olduğu ortamlarda radikal değişimler için yeterli zaman olduğundan bu

değişimlere yönelik fırsatlar kullanılabilir. Fakat değişimin hızlı olduğu dönemde daha dengeli stratejilere karar verilmelidir. Örgütsel iki yönlülük bugünün iş yönetiminde etkin ve yarının değişen talebi ile başa çıkmak onlara adapte olmak için bir organizasyon yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel iki yönlülük, insanların sol ve sağ elini birlikte kullananla sadece bir elini etkin kullanan kişiler arasındaki farkı göstermektedir. Veya iki ayağını etkin kullanan bir futbol oyuncusu ile sadece bir ayağını etkin kullanan futbolcu arasındaki başarı farkını göstermektedir. Bunun sonucunda da örgütsel iki yönlülüğü kullanan firmalarla kullanmayan firmalar arasındaki performans ya da sürdürülebilir rekabet farklı olacaktır. Örgütsel alanda başarılı olmak için hem araştırmacı faaliyetler ve hem de fırsatçı faaliyet tekniklerini kullanma yetisi gereklidir.

Araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasında birbiri ile ilişkili olan ayrımlar, farklı yönetim alanlarına ilişkin çalışmalarda gösterilmiştir. Bu çalışmaların pek çoğu açıkça ya da üstü kapalı olarak, firmalar için bu iki yönelimi birleştirmenin bir şekilde araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyet ve davranışları için yararlı olacağını öne sürmektedir. Araştırmalar, iş çevresinde firmaları etkileyen güçlerin kısa dönemli karlılık açısından yöneticilerinin mevcut bilgilerini kullanıp rafine etmelerini (Levinthal ve March, 1993), rekabetlerden yararlanmalarını (Sanchez ve ark. 1996) ve evrimsel yenilikleri (Tushman ve O'Reilly 1996) ve verimlilikleri (Volberda 1996) takip etmelerini önermektedir. Değişimin hızlı olduğu ortamlardaki firmalar, değişime yönelik olarak, yöneticilerin bilgilerini geliştirmesi gerektiğini, yöneticiden daha güçlü kuvvetlerin önemi ile de yüzleşmektedir (Levinthal ve March, 1993). Ayrıca firmalar bu ortamlarda yeterlikleri inşa etmek, radikal yenilikleri takip etmek (Tushman ve O'Reilly, 1996) esneklik (Volberda, 1996) ile de yüzleşmektedir.

Mevcut yazındaki araştırmalar, Araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasındaki dengeyi gerçekleştirmek için, firmaların farklı kurumsal yapıları benimseye bileceklerini öne sürmektedir (Siggelkow ve Levinthal, 2003). Fırsatçı ve araştırmacı stratejik faaliyetler firma kaynakları arasından seçim yaparak bunları etkin şekilde kullanarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlar bu kaynaklar liderler tarafından sadece biri kullanıldığı gibi, bazen, farklı zamanlarda her iki yönelimde birlikte kullanılmaktadır. (J. Mich, 2009) Firmanın dinamik kapasitesi (teknoloji, kaynaklar, yaratıcı gücü,) araştırmacı

yenilikçi davranışlara, yönelimlere etki eder. (Atuhas, Gima, 2005) araştırmacı yenilik stratejilerinde örgütün kaynaklarının çoğunluğu ürün geliştirmeye ayrılırken fırsatçı yenilik davranışı ait faaliyetlerde kaynakların çoğu ürünün kalitesini artırmaya yönelik ayrılır.

Örneğin firmalar fırsatçı yenilikçilik davranışları ve araştırmacı yenilikçilik davranışlarını, farklı kurumsal formları benimseyerek dengeleyebilir. Bu iki yönlü faaliyetler ile iki yönlülük (Ambidexterity), firmaların benzer şekilde hem aynı anda artan hem de sürekli olmayan değişiklikleri takip edebileceklerini böylelikle farklı yapılar, süreçler ve kültürler ile aynı firma içinde bunu yapabilecekleri savunulmaktadır (Rivkin ve Siggelkow 2003). Adler, Goldoftas ve Levine (1999) tarafından yapılan çalışmada, firmaların hem verimlilik (fırsatçı yenilikçilik davranışı) hem de esneklik (araştırmacı yenilikçilik davranışı) kavramlarını, farklı organizasyon yapısı içinde ve aynı süreçler ile başarabildiğini belirten destekleyen, sonuçları göstermiştir. Bununla birlikte, bu yapıda asıl sorun, bu iki yönelimin yaklaşımın araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler arasındaki kaynak rekabetini kolaylaştırmak için yardımcı olmadığı yönündeki görüştür. Firmalar aynı anda hem araştırmacı yenilikçiliği hem de fırsatçı yenilikçiliği, kıt kaynaklar için rekabet etmeden takip edebilir mi? Bu fırsatçı yenilikçiliğin, aynı anda yapıldığı sürede araştırmacı yenilikçiliğe karşı rekabet içinde olacağı görünmektedir. Firmalar, fırsatçı yenilikçilik (sömürü) ve araştırmacı yenilikçilik (keşif) arasındaki kaynak rekabetini yenmek için çözüm yolları bulamadıkça, firmalar için araştırmacı yenilik ve fırsatçı yenilik davranışını örgüt temelli yaklaşım aracılığıyla dengelemek çok zor görünmektedir. Örgüt içinde araştırmacı ve fırsatçı faaliyetler dengelemek için örgütsel engellere işaret edilmektedir. Firmalar geçici olarak aralarındaki gerilimi, engelleri aşmak amacıyla iki süreci genellikle ayırmak zorunda kalmaktadırlar. Diğer bir deyişle, geçici olarak bu iki yönelimi, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışları ayırmak, bunları sırasıyla kullanmak zorunda kalmaktadırlar, Bu araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışları dengelemek için alternatif bir çözüm sağlayabilir. Şimdiye kadar yapılan fırsatçı yenilikçilik davranışları ve araştırmacı faaliyetler dengeleme çalışmalarında, dengeleme; araştırma ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarını geçici olarak sıralamaya yönelik olduğu görülmektedir. Örgüt alanında yapılan önemli çalışmalardan biri de araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasındaki

ilişki ile ilgilidir. mevcut literatür, fırsatçı yenilikçilik davranışı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı yönelimler arasında bir gerilimin, çatışmanın olduğunu kabul etmektedir (Benner ve Tushman 2004)." mevcut yönetim faaliyetlerindeki yeterlilikler ve başarı, gelişmeleri, deneyi, esnekliği, değişimi, risk almayı, yeni araştırmalar peşinde koşmayı, yani araştırmacı yenilikçilik davranışları daha az çekici kılmaktadır" (Levitt ve March, 1988). Bununla birlikte, bazı firmalar sürekli olarak kendi mevcut yetkinliklerini geliştirebildiği görünürken, ilave olarak, yeni şeyler de keşfede bilmektedirler (Ahuja A, 2001). Örneğin Minnesota Madencilik ve Üretim Şirketi başarılı bir şekilde, 1920 yıllarından beri 30 yeni farklı teknoloji geliştirmiş birden fazla alanda genişleme ve ilerleme göstermiştir. (Thomke,2002:2). Apple şirketi de son yıllarda kişisel bilgisayar üretiminden tüketici elektroniğine başarılı bir şekilde geçmiştir. Hem fırsatçı yenilikçilik davranışı stratejilerle hem de araştırmacı yenilikçilik davranışı stratejiler alanında üstün olmuş daha birçok firma vardır, bunlara örnek olarak Apple, Samsung ve Sony verilebilir.

Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışları kolaylaştırabildiği gibi bazı koşullar altında fırsatçı faaliyetler de ve araştırmacı yenilikçilik davranışlarını kolaylaştırabilmektedir. Bunun yanında araştırmalar, belirli koşullar altında, fırsatçı yenilikçilik davranışı yönelimlerinin aslında araştırmacı yenilikçilik davranışı sürecini önemli derecede engelleyebildiği görülmüştür. Firmalardaki bu yönelimler arasındaki engellemeler veya kolaylaştırmalar 3 şekilde meydana gelir.

Birincisi firma sadece aktif fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinde bulunursa engel ortaya çıkar. İkincisi firma tek ürün yerine çoklu ürün fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinde bulunursa engel çıkar. Son olarak üçüncü sebep firma tek piyasada faaliyette bulunmak yerine farklı sektörlerde faaliyette bulunulursa yani sektör çeşitlendirmesine giderek fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinde bulunursa bu yönelimler arasında engellemeler meydana gelecektir (Mom ve Elana 2006). Örneğin çoklu ürün fırsatçı yenilikçiliği, sömürülen ürün yelpazesi ile ilgilidir. Aktif fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri her bir ürün için ilgili artımlı yenilik derecesini açıklar buda araştırmacı yenilik davranışı için kaynak tahsisini azalttığından (zaman sermaye

vb.)bu firmada daha az araştırmacı yenilik davranışı faaliyetleri oluşmasına neden olacaktır.

Piyasa bldrlmesi, fırsatçı yenilikçiliği, piyasanın alt bölümlerinde firmaların tanıtığı ürün kapsamını gösterir. Öncelikle, sistematik olarak fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı yönelimler arasındaki pozitif ilişkiyi araştıran birkaç çalışma arasında bu da vardır. Fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı yönelimleri arasındaki gerilimin yanı sıra, fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler aynı zamanda araştırmacı yenilikçi faaliyetleri kolaylaştırabilir. Bu farkındalık, mevcut literatüre organizasyonel değişim hakkında yeni bir bakış açısı sağlar ve gelecekteki yenilik, teknoloji yönetimi ve organizasyon el gelişim ve değişimi geliştirerek literatüre katkı yapacaktır. Gerilimin her zaman araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasında devam etmesi ile ilgili geleneksel görüşe ek olarak, belirli koşullar altında, gerilimin araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasındaki dayanışma için de verilebileceğini varsayılmaktadır. Öte yandan bazı firmalar aktif, çoklu ürün ve farklı piyasa segmenti fırsatçılık ile ilgili iken, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinden çekilmekten çok ona yönelme olasılığına sahiptir. Bu bakış açısı, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri arasında daha dinamik bir etkileşimin var olduğunu ortaya çıkarmaktadır

Araştırmacı ve fırsatçı yenilik konusundaki literatür , dengeli yaklaşım üzerinden önemli bir tartışma ortaya koymaktadır. Eleştiriler, hem araştırmayı hem fırsatçı yenilikçilik davranışı stratejilerine karşı denge sağlamaya çalışırken, performans açısından araştırmacı yenilik odaklı yaklaşıma sahip olmanın daha iyi olduğunu varsaymaktadır. Tushman ve O'Reilly (2001) ise, işletmelerin yenilikçilik uygulamaları esnasında, araştırmacı yenilikçilik davranışı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasında bir denge kurmaları ve her ikisini birden benimseyebilmeleri gerektiğini savunmuştur. Araştırmacı yenilikçilik davranışı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasında bir dengeyi bisiklet binmeye benzediğini söylemektedirler (Cristian, 2013). Eğer bisiklette dengeyi kaybederseniz hiçbir yer ulaşamaz yâda düşer yerlerde srnrsnz. Bu durumda örgütlerde de istenilen amaçlara ulaşılmasına engel olacaktır. Günümüzde de birçok işletme hem fırsatçı yenilikçilik davranışı hem de araştırmacı yenilikçilik davranışı anlayışını aynı anda hayata geçirebilmeyi hedeflemektedir. Stratejik yönetim,

organizasyon teorisi ve yönetim ekonomisi alanlarında yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalar, fırsatçı yenilikçilik davranışı ile araştırmacı yenilikçiliği benimseyen işletmelerin birbirinden farklı kurum kültürlerine, organizasyon yapılarına, yeteneklere, kaynaklara ve strateji geliştirme süreçlerine sahip oldukları görölmektedir. Bu yüzden bunda fazla başarılı olmadıklarını söylemektedir. Dengeli yaklaşımın savunucuları bile, firmanın destek amaçlı gereksinim duyduğu çabanın firmayı korkutabileceğini ortaya koymuştur (Katila, 2002). Bu yönelimler, stratejiler firmanın yok olma riskini de yükseltir. Bunun sebeplerinden biri de, her iki yönelimin gelişimi altında sonuçlanan faaliyetlerin her birine yeterli kaynağın ayrılamamasıdır. Örgütler Kaynaklarını ikiye ayırdıklarında, böldüklerinde hem fırsatçı yenilikçilik davranışı hem de araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerin yeterli kaynaklara sahip olmamasından kaynaklanan sıkıntı oluşmaktadır. Bir başka sorun, özellikle borsaya kota olan firma ve kamu firmaları için, hisse senedi analistleri ve hissedarlardan gelen baskı, daha fazla para kazanma için yöneticileri yönlendirme ve bunun sonucu olarak yöneticilerin ve firmaların araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerden ziyade fırsatçı yenilikçilik faaliyetlere yöneltmesidir (Benner, 2002). İki farklı stratejiyi de aynı anda izlemek, düşük hisse senedi fiyatları, piyasa değeri ve kredi derecelendirme formunda olumsuz sonuçlar doğurabilir. Yoğun rekabet eylemleri her iki stratejiyi de desteklemek adına, firmaların gerekli faaliyetleri oluşturmasına engel olabilir. Önemli bir patent davasında, rakip ediniminde ya da rakip bir ürünün sürpriz bir biçimde piyasaya sürülmesinde yaşanabilecek kayıp firmaların, fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı strateji arasında dengesizlik yaratarak firma içindeki dengelerini bozabilir. Firma çapındaki şoklar da iki yönelim için de kaynak akışını bozarak, onları birbirlerini kaynaklarına yönlendirebilir. Farklı görevlerde başa çıkılan bazı zorluklar çalışanların gerekli bilgiyle, beceri ve yeteneklerle başa çıkmalarını sağlarken çalışanlar sadece tek yönlü yeteneklerini geliştirirler. Bunun sonucunda çalışanların iki yönlü yetenek kazanımlarını bu özelliklerini geliştirmelerini engelleyebilir.

Fırsatçı yenilikçilik faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasındaki dengeyi savunanlar, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik stratejilerini dengelemenin pek çok firma için olumlu anlam ifade ettiğini (Williamson, 1999) ve hatta hayatta kalmak için gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Christensen, 1998). Etkin kullanıldığında, ikili yaklaşım hem kurumsal atalet hem de yönetim miyopisini

sınırladığı bilinmektedir (Levinthal ve March, 1993). Araştırmacı yenilikçilikten kazanılan yeni bir bilgi, fırsatçı yenilikçiliğin içine dâhil edilmiştir. Mevcut müşteri tabanı ile maksimize edilen ilişkilerden elde edilen öngörü, yeni düşünceler, ürünler ve pazarlar üretmek için uygulanmaktadır. Dengeli bir yaklaşım, gelecekteki müşterilerin ihtiyaçlarını karşılarken mevcut müşteri pazarını maksimize etmek için sürekli yeni yollar bulması açısından firmaya yardımcı olduğu bilinmektedir. Örneğin, hem keşif hem de sömürünün etkileri, özellikle yeni ürün tanıtımlarında görülmektedir (Kiriakopoulos 2004). Fırsatçı yenilikçilik faaliyetleri ile oluşmuş mevcut ürün ve hizmetlerin karları, yeni ürün uzantılarına neden olabilir (Griffin,1997), ya da yeni ürün geliştirme fırsatlarını keşfetmek için tahsis edilebilir. İlaç firmaları genellikle, kendi mevcut pazar payını, korumaya yönelik faaliyetlerde bulunurken aynı zamanda araştırma ve geliştirme kaynak aktarıp pazar payını artıracak farklı ilaçlar geliştirmektedir. Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerin tekrarı, rakiplerin mevcut piyasalarına girmesine engel olan ve daha iyi ürün ve hizmet üretme süreçlerine sahip ve kendi pazarında cevap bulabilen ve cevap üreten firmaların performans avantajına sahip olduğunu açıklamışlardır (Prahalad ve Hamel, 1990).

Firmaların Ar-Ge faaliyetlerini tanımlayan araştırmacı yenilikçilik (exploration) ile firmanın iş geliştirme (İş-Ge) faaliyetlerini tanımlayan fırsatçı yenilikçilik (exploitation) konusunda yapılan araştırmalar, araştırmacı yenilikçilik ve fırsatçı yenilikçilik davranışlarının dengeli bir şekilde yürütülmesinin işletme performansını olumlu bir şekilde etkilediğini ortaya koymaktadır (Hızıroğlu M, Bağış M, 2015: 287) .

2.7. Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik ve Performans

Mevcut literatürde, Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasındaki gerilimin çatışmaya neden olduğu yönündeki varsayıma dayanarak Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerin performansa etkisi tartışılmaktadır. Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinde getiriler, normalde daha belirgin ve zaman içinde geri dönüşümü daha kısadır. Yani yatırımların sonuçları daha kısa sürede kendini göstermektedir. Araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerin de yatırımların geri dönüşü daha az belirgin ve zamansal olarak belirsizliği ve riski fazladır (Levinthal ve March,1993). Yöneticilerin, daha az ve net olmayan

getirilerdense daha belirgin ve yakın getirileri tercih etmesinden ötürü, firmalar genellikle araştırmacı yenilikçilik davranışından daha hızlı olarak fırsatçı yenilikçilik faaliyet ve davranışlarını geliştirmekte bu yönelime kaymaktadır (Lewin ve ark. 1999:538). Fırsatçı yenilikçilik davranışı, firmaları veya örgütleri belirli bir alanda, yaptıkları aktivitede daha fazla yetkinlik geliştirmesine neden olmaktadır (Levinthal 1993). Örgütlerin yaptıkları faaliyetleri ile yaptıkları iş ne kadar fazla alakalı ilgili olurlarsa, o kadar başarılı ve o kadar yetkin ve etkin olacaklardır (Leonard ve Barton, 1992).Başarının oranı ve firma deneyimi, örgütlerin yeni şeyleri keşfetmesini ve belirsiz şeyler peşinden koşmayı alıkoyar, engeller (March, 1991). Bunun temel sebebi de fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerin, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini dışarı çıkarması, onu devre dışı bırakmasıdır (Levitt and March, 1988). Aşırı fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri, araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini yıpratır veya bunun tam tersini düşündüğümüzde aşırı araştırma yenilikçilik stratejileri fırsatçı yenilikçilik davranışı stratejilerin uygulanmasını zorlaştırır, yıpratır. Araştırma yenilikçilik davranışı fırsatçı yenilikçiliği engellediği zaman, firmaların kısa vadeli başarisını da baltalamaktadır. Bununla birlikte fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetleri engellediği zaman da, firmaların uzun vadeli başarisızlığı ile sonuçlanmasına neden olmaktadır. Bu şekilde, fırsatçı yönelimler örgütlerde kısa vadede iyi performans ile sonuçlanacak gibi algılanmaktadır ancak uzun vadede performans bu şekilde algılanmaz ve araştırmacı yenilikçilik davranışı yönelimlerin kısa vadede performans düşüklüğü gösterdiğine inanılmaktadır. Ancak iyi performans uzun vadede olur (March 1991). Bu varsayım, mevcut literatürde geniş bir tanım kazanmış olsa da, deneysel kanıtlardan yoksundur. Pek çok çalışma basitçe algılanan bilgelik şeklinde algılansa da mevcut literatürde deneye dayalı testler her zaman daha önemli yer tutmaktadır. Örgütsel ataletin, kısa vadede iyi bir performans ile sonuçlandığını bulan (Miller ve Chen'in,1994) çalışmalarında bir istisna bulunmuştur, Yine de fırsatçı yenilikçilik davranışı yönelimlerinin uzun vadeli başarisızlığa yol açıp açmadığını ve araştırmacı yenilikçilik vurgusuna sahip performansın ne olduğunu çok fazla araştırmamışlardır. Bir başka çalışmada, ise (He ve Wong 2004) örgütlerin kurumsal performansını incelemiş, firmaların hem fırsatçı yenilikçilik davranışları ve hem de araştırmacı yenilikçilik davranışları aynı dönemde birlikte kullanılabildiklerini ortaya koymuşlardır.

Ayrıca araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasındaki etkileşimin satışlarda büyümeye yol ağtığını ve araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetler arasındaki göreceli dengesizliğin satışlarda azalmaya yol ağtığını da bulmuşlardır. Araştırmacı yenilikçilik davranışını benimseyen işletmelerin fırsatçı yenilikçilik davranışını benimseyen işletmelere oranla daha yüksek satış performansı ve yıllara göre artan bir satış potansiyeli yakaladıklarını ortaya koymuşlardır (He ve Wong,2004). Ancak risk faktörünün araştırmacı yenilikçilikte çok fazla olması nedeni ile bu stratejileri benimseyen işletmelerin aynı zamanda fırsatçı yenilikçiliği benimseyen işletmelere göre daha fazla başarısızlık ile de karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, akademik literatürde, He ve Wong'un (2004) araştırma sonuçlarını destekleyen çok az bulguya rastlanmaktadır.

Ayrıca, ilgili literatürde, araştırmacı ve fırsatçı yenilikçilik davranışların farklı olarak performans gösterip göstermeyeceği konusunda ve fırsatçı yönelimlerin keşfi kolaylaştırabileceği konusunda tahminler yürütölmüştür. Mevcut literatür altında, fırsatçı yönelimlerin uzun vadeli başarısızlığa göre kısa vadeli başarı sağlayabileceği ve araştırmacı yönelimlerin kısa vadeli başarısızlığa göre uzun vadeli bir başarı ile sonuçlanabileceği olasılığı yüksektir. Ancak aynı tahminler yeni bir varsayım altında tutulabilir. Fırsatçı yönelimler ve araştırmacı yönelimler arasındaki pozitif ilişki, uzun vadeli başarısızlık aksi durumda kısa vadede bir gerilemeye neden olabilir. Araştırmacı ve fırsatçı yenilik konusundaki dengeli yaklaşım üzerinden tartışmalarda firmalar, hem araştırmayı hem fırsatçı yenilikçilik davranışı stratejilerine karşı denge sağlamaya çalışırken, performans açısından araştırmacı yenilik odaklı yaklaşıma sahip olmanın daha iyi olduğunu varsaymaktadır (March,1991). Fırsatçı yenilikçilik davranışları ve araştırmacı yenilikçilik davranışların firma kaynakları ile rekabet içinde olduğundan bu durumun uzun vadeli talepleri dengelediğini, az da olsa rekabet avantajı için gerekli olduğunu savunmaktadır (Gibson ve Birkinshaw 2004).

Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerin destekleyici bir bağlam oluşturmak için bu yeterli değildir. Bu destekleyici bağlam, Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetler için bir kapasite yarattığında, performans artışları neden olduğunda görölmektedir (Tushman ve O'Relilly 1996). Firmaların buna benzer şekilde hem

araştırmacı yenilikçilik davranışı hem de fırsatçı yenilikçiliği yönettiğini ve bunların başarı açısından sistematik olarak rekabet değil şans bağlı olduğu da savunulmaktadır. Devam eden bu özelliklerin zamana bağlı olan yapısı firmalarda bu yönelimlere olan bakış açılarını desteklemektedir (Amit, 1993). Buna bağlı olarak daha sonra firmalar, rakiplerine kıyasla, yatırım eksikliğinin performans özelliğini de olumsuz olarak etkileyebileceği ortaya çıkmıştır. Dengeli bir yaklaşımı izleyen firmalar, bir ya da birkaç yıl içinde tek bir noktada değerlendirildiğinde, tek odaklı strateji fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri veya araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetler firmalarına göre daha zayıf performans gösterenler olarak görülebilmektedir (Hutt,1998). Örneğin, fırsatçı, yenilikçilik odaklı firmalarla karşılaştırıldığında, gelirler ya da karlılık, zamanla araştırmacı yenilikçilik davranışı odaklı ya da dengeli firmalar için tek bir noktada oldukça düşük kalabilmektedir. Çevrenin dinamik özellikleri göz önüne alındığında, firmanın keşif ve sömürüye destek vermek amaçlı yaptığı yatırımları daha doğru şekilde anlamak önemli hale gelmektedir.

Bir firma kendi fırsatçı yenilikçilik davranışı özelliğini, yetkinliğini arttırabilir, satış harcamaları, genel ya da yönetsel harcamalar yaparak daha başarılı bir müşteri tabanına erişmek için marka farkındalığını ya da satış verimliliğini yükseltebilir. Bu faaliyetler, firma için, daha sonradan rekabet avantajı kaynağı olabilecek ilişkileri güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin hastaneler bu yönelimleri başarılı şekilde uygulayabilmektedir.

Bir firmanın fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetleri özelliği daha sonradan durgunlaşabilir ya da azalabilir, negatif olarak performansı etkileyebilir. Özellikle yatırım olan sermaye harcamalarındaki artışlar, uzun vadeli yarar sağlayan tesis ve ekipmanlar da, mevcut müşteri tabanına uygun bir biçimde hizmet sağlamak açısından önemlidir. Merkezi bir konumda bulunan ve müşteri desteğini arttıran yapılar, marka imajını geliştirmek adına yapılan büyük yenilikler gibi ya da çalışanların verimliliğini arttıran donanım alımları gibi şeyleri içermektedir. Ayrıca, dönem başından sonuna kadar alacaklardaki artış, firma ürünlerine karşı olumlu müşteri reaksiyonlarını yansıtabilmektedir (Rajiv,1999). İlgili literatürde FYD VE AYD ile ilgili çalışmaların sonuçları her zaman aynı olmamıştır. Örneğin bir araştırma sonucunda AYD stratejileriyle performans arasına ilişki pozitif yönlü iken performansı olumlu yönde

desteklerken (Kyriakopoulous ve Moorman 2004;Rothaermel, Alexandre 2009). Başka araştırmacılar FYD stratejilerinin performansla pozitif yönlü ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. (Park, Chen ve Gallagher 2002) bazı çalışmalarda ise AYD ve FYD arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunu söylemişlerdir (Voss, Sirdeshmukh, 2008). Kimi araştırmacılar ise AFY ve FYD arasında dikey yönlü bir ilişki olduğunu çalışma sonuçlarında ortaya koymuşlardır (Russo ve Vurro 2010). Kimi araştırmacılar ise FYD ve AYD stratejilerinin çift yönlülük terimi (ambidexterity) ile birbirlerini tamamlayıcı iki yönlü olma, çift yönlülük olarak açıklamışlardır (Gibson,Birkinshaw,2004).

Tablo 11: Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik ile İlgili Tanım ve Çalışmalar

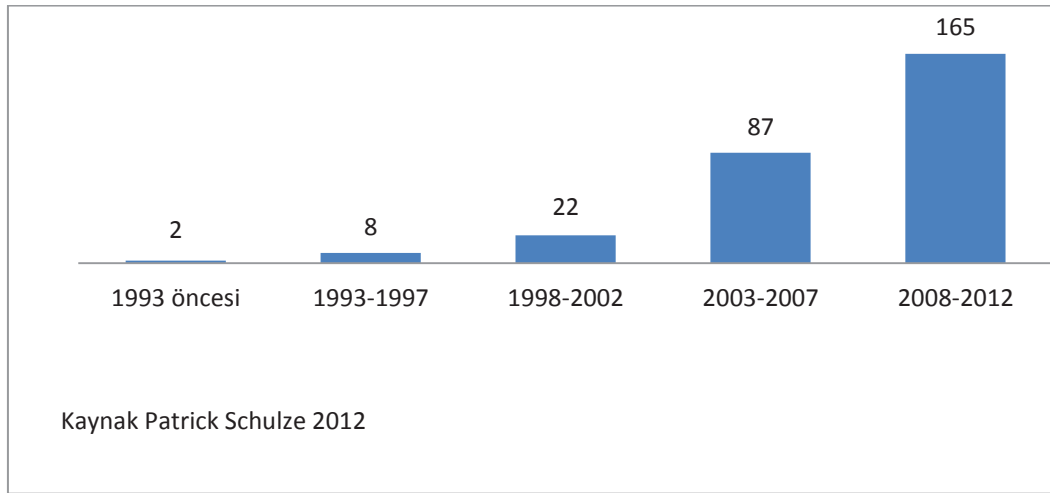
Makale Yazarı	Teorik/ Deneysel	İçerik	Araştırmacı Davranış/Fırsatçı Davranış	Hedef ve Analiz Birimi	Başarı Dengesi	Sonuçlar
March (1991)	Teorik	Bağılantısız	Araştırmacı davranış: araştırma, farklılık, risk alma, deneme, oyun, esneklik, keşif, yenilik rafine etme. Fırsatçı davranış, seçme, verimlilik, etkililik, kullanıma	Organizasyon Birim	Tanımlanmamış	Adaptif sistemler araştırmacı davranış üzerinden fırsatçı davranış yönünü tercih etmektedirler firma bu gün için fırsatçı davranışlara ve gelecek için araştırmacı davranışlar yeterli kaynak tahsisi yapmak zorundadır.
Levinthal And March (1993)	Teorik	Bağlam Dışı	Araştırmacı davranış: yeni bilgi geliştirme. Fırsatçı davranış: var olan bilgi ve uygulamalarla rekabet	Organizasyon, Birim	Tanımlanmamış	Bilişsel sınırlılıklar sınırlı rasyonellik ve sınırlı öğrenme araştırmacı davranışlar için kritik öneme sahiptir basitleştirme ve uzmanlaşırma öğrenmeyi destekler burada fırsatçı davranış tercih etme eğilimi vardır bu eğitimdeki yönetimsel başarısızlık zamana ve mekana bağlı olarak yönetilebilir
March (1996)	Teorik	Bağılantısız	March 1991 de olduğu gibi tanımlanmıştır	Organizasyon Teorisi	Tanımlanmamış	Hem araştırmacı davranış ve hem de fırsatçı davranış sadece kendini takviye etme eğilimindedir entelektüel adaptasyon fırsatçı ve araştırmacı davranış arasında denge unsurudur.
Menamara And Baden-Fuller (1999)	Deneysel/ Örnek Olay	Bio Teknoloji	Araştırmacı davranış: yeni ilaç keşfi, hareket, işbirliği deneme aşaması. Fırsatçı davranış: ilaç üretme, ilacı geliştirme; Var olanın Kullanımı ve gelişimi	Organizasyon	Kesintili Denge	Gerekli yeni testler, yeni personel yeni CEO, yeni yönetim taktikleri, yeni süreç, yeni takım yapılarını kullanarak veya uygulayarak olgun organizasyonlarda fırsatçı davranış arasında sıkışan (atalet ve düşüş nedeniyle) araştırmacı davranış faaliyetlerin yenilenmesi mümkündür
Katila And Ahuja (2002)	Deneysel	Robotik Endüstrisi	Araştırmacı davranış: araştırma genişliği (yeni bilgiye geniş farklı çevrede nasıl ulaşırım) Fırsatçı davranış araştırma derinliği firma içinde var olan bilgiyi ürünler için nasıl kullanırım)	Organizasyon	Tanımlanmamış	Araştırma derinliği ve araştırma kapsamı birbirlerini dışlayan değil firmada daha fazla inovasyon liderliği için pozitif interaktif etkiye sahiptir.
Benner And Tushman (2002)	Deneysel	Boya Ve Fotoğraf Teknolojisi	Araştırmacı davranış Exploration: yenilik, yeni bilgi radikal yenilik Fırsatçı davranış: yenilik temeli olan bilgi, mevcut temele bağlı yenilik	Organizasyon	Çok Yönlülük	Süreç yönetimi uygulamaları (TKY Altı Sigma vb.) fırsatçı yenilikçi davranışları güçlendirirken araştırmacı yenilik davranışlarını zayıflatır.
Danneels (2002)	Deneysel/ Örnek Olay	Yüksek Teknoloji	Araştırmacı davranış: yeni ürün ve yetkinliklerini geliştirme kapasitesi. Fırsatçı davranış: var olan ürünleri geliştirme kapasitesi	Organizasyon	Tanımlanmamış	Firmanın yenilenmesi yeni yetkinliklerin inşasına bağlıdır, bu kaynaklardan biri olan yeni ürün üretme yetkinliği teknoloji yetkinliğine ve müşteri yetkinliğine, bağlıdır.
Benner And Tushman (2003)	Teorik	Bağılantısız	Araştırmacı davranış: yeni bilgi devrimsel inovasyonu Fırsatçı davranış: var olan bilgiye dayalı evrimsel inovasyon	Organizasyon	Çok Yönlülük Uzmanlaşma	Süreç yönetimi faaliyetleri (TKY vb.) evrimsel artımlı yenilikleri tercih ederken, araştırmacı yenilik için kötü etkiye sahiptir.
Holmquist (2004)	Deneysel/ Örnek Olay	İskandinav Yazılım Firmaları	Araştırmacı davranış farklılık ve deneye dayalı yaratma araştırmaya ve deneye dayalı büyüme Fırsatçı davranış: deneyime dayanan yaratma ve verimliliğe ve etkililiğe dayalı büyüme	Organizasyon	Aralıklı Denge	Örgütsel yetkinlik aşamalarının formu olan fırsatçı ve araştırmacı davranışlar öğrenme tuzakları aşamalarında, Örgütsel değişime karşı değildir Duragan fırsatçı davranışlar araştırmacı davranışlarının nedeni olabilir ve tam tersi olabilir.
He And Wong (2004)	Deneysel	İmalat Firmaları	Araştırmacı davranış: yeni pazarlara girme amacıyla teknolojik yenilik aktiviteleri Fırsatçı davranış: mevcut Pazarın korunması yönelik teknolojik yenilik faaliyetleri	Organizasyon	Çok Yönlülük	Araştırmacı ve fırsatçı davranış stratejileri arasındaki uyum olumlu şekilde satış büyüme oranını sağlarken, araştırmacı ve fırsatçı davranış arasındaki dengesizlik ise olumsuz satış büyüme oranı yol açar.
Prof. Dr. Majeed M. El-Farra	Teorik		Araştırmacı davranış: yeni fikirleri anlamlandırma Fırsatçı davranış: yeni fikirleri var olan iş uygulamalarına uyumlandırma	organizasyon	Çok yönlülük	Örgütlerde çevreye uyum için geri temelli sistemler daha iyidir rasyonelite, geçerli prosedürler (stratejik plan ve eylemler) değişen çevrede ve karmaşıklığı azaltır çevreye adaptasyon için fırsatçı ve araştırmacı davranışlarının ikisinde olmalıdır.

Kaynak: Hay grup 2013 study finds Best Companies for Leadership skilled at exploitation and exploration

2.8. Araştırmacı Yenilikçilik ve Fırsatçı Yenilikçilik İle İlgili Literatürdeki Seçilmiş Çalışmalar

Literatürdeki çalışmalara değinmeden önce fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı ile ilgili çalışma sayıları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tablo 12’de görüleceği gibi bu kavramlara yönelik çalışmaların sayısı son yıllarda gittikçe artmıştır.

Tablo 12. Fırsatçı ve Araştırmacı Yenilikçilik Davranışıyla İle İlgili Çalışma Sayısı



Keller ve Weibler (2015), 2015 yılında Almanya’da 179 üst düzey yöneticiyle yapılan araştırmada liderlik tarzının araştırmacı ve fırsatçı stratejiler üzerindeki etkisi bilişsel tarz arasındaki ilişki inceleniş, yöneticilerin iki yönlülük (aynı anda fırsatçı ve araştırmacı stratejileri kullanma) strateji kullanması ile bilişsel tarzı arsında pozitif ilişki olduğu görülmüştür.

Abebe, Angriavan (2014) ABD’de Teksas eyaletinde imalat sektöründe faaliyette bulunan 55 firma incelenmiş, firmaların pazar yönlülüğü ve girişimcilik özellikleri ile fırsatçı ve araştırmacı yönelimler arasındaki ilişki araştırılmıştır. Pazar yönelimli olmak ile fırsatçı yönelimler arasında ve girişimci olma özelliği ile araştırmacı yönelimler arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Lisboa,Skarmeas ve Lages (2013) Portekiz’de imalat sektöründe faaliyette bulunan ihracat yapan 267 firma ile yapılan araştırmada ihracat pazar performansı ile araştırmacı

ve fırsatçı stratejilerin arasındaki ilişki incelenmiş, araştırmacı stratejileri uygulayan firmaların ihracat pazar payını arttırdığı görülmüştür.

Gianluce Vagnani (2012), 1989'dan 2012'ye kadar faaliyetini sürdüren imalat ve yazılım sektöründeki ilk 500 de olan 274 büyük ölçekli firma araştırmaya dâhil edilmiş fırsatçı ve araştırmacı stratejiler ile uzun dönemli firma performansı arasındaki ilişkisi incelenmiştir.

Kuckertz, ve Diğ ,(2012) Finlandiya'da 206 bilişim sektöründe faaliyette bulunan 206 firmada yapılan araştırmada, stratejik öğrenme ile fırsatçı ve araştırmacı stratejilerin firma kar performansına etkileri araştırılmıştır.

Vooss ve Voss (2012). Küçük boy işletmeler üzerinde yapılan araştırmada ürün geliştirme ve Pazar payının fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik ile ilişkisi incelenmiştir. Pazar yönelimli olmak ile ürün yönelimli strateji uygulamanın firma yaşı arasında ilişki var mıdır sorusuna cevap aranmıştır.

Yamakawaa, Yang ve Lin (2011), 5 endüstride faaliyette bulunan 95 firma ile yaptıkları bu çalışmada, firmaların en az sekiz yıllık geçmişe sahip olması ve kaynak bağımlılığı stratejisi temel alınarak fırsatçı ve araştırmacı yönelimler araştırmak ve stratejik işbirliklerinin firma karakteristikleri üzerine etkisi araştırılmıştır. Stratejik işbirliği endüstri çevresi faktör boyutları firma performansına etkisi moderatör olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

Rishikesta T.Krishan, Srivirvardhini K Jha (2011) Gelişmekte olan pazarlarda inovasyon stratejileri, 'biz Hindistan Pazar liderinden ne öğrenebiliriz' adlı çalışmalarında. Hindistanda bölgesel Pazar lideri olan 5 büyük firma incelenmiş. (Tata Motors, Bojaj Auto, Biocan, Titan Industries, Pantolon Retail) Bu firmaların fırsatçı ve araştırmacı stratejileri aynı anda kullandıkları görülmüştür.

FengSu Yang ve Li (2011) Çin'de farklı bölgelerde faaliyette bulunan rastgele seçilmiş 750 farklı firma yöneticisiyle yapılan çalışmada, firmaların örgütsel yapılarıyla (kapalı, açık),fırsatçı öğrenme ve araştırmacı öğrenme arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Promodite ve Salvato (2011) Firma yaşam döngüsünde fırsatçı ve araştırmacı yönelimler ve bunun aile işletmeleri ve aile işletmesi olmayan firmaları üzerinde etkisini açıklama. Firma yaşam döngüsünde ne zaman hangi strateji kullanılır.

Mothe ve Sabatier (2010) Fransa'da 108 yenilikçi büyük ölçekli firma araştırmaya dâhil edilmiş, örgütsel öğrenme teorisi kapsamında uzun dönemli (risk alan ve yaratıcı) ve kısa dönemli (formel yapı ve performans odaklı) ve çift yönlü yenilikçilik stratejilerinin performans etkisi araştırılmıştır.

Pınar, Kamaşak, Bulutlar (2010) Türkiye'de İSO ilk 500 içinden 246 işletme üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada, strateji geliştirme süreçleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi sorgulamak amacı ile fırsatçı (exploitative) ve araştırmacı (exploratory) yenilikçilik üzerinde dış çevre odaklı (enforced choice) ve bireysel güç odaklı (command) strateji geliştirme süreçlerinin etkisi incelenmiştir. Bireysel güç odaklı strateji geliştirmenin hem araştırmacı hem de fırsatçı yenilikçilik üzerinde olumsuz bir etki yarattığı gözlemlenirken, dış çevre odaklı strateji geliştirmenin ise, beklenenin aksine ne fırsatçı ne de araştırmacı yenilikçiliğın üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

Faems ve Van Looy (2010) ABD, Japonya ve Avrupa'da rekabet yoğun 5 sektördeki 168 firma araştırmada incelenmiş, öğrenen örgüt teorisinin fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerinin firma finansal performansına etkilerini araştırmışlardır.

Hughes ve Robson (2010) Meksika'da ileri teknoloji kullanan ihracat yapan 1311 firma araştırmaya konu edilmiş, kaynak temelli yaklaşım ve temel yetkinlik teorisi kapsamında fırsatçı ve araştırmacı stratejilerin firma ihracat performansı üzerine etkileri araştırılmıştır.

Hoang Rothaermel (2010) Büyük ölçekli ilaç firmalarının 412 AR-GE çalışması incelenmiş, bu çalışmada örgüt kapasitesi teorisiyle araştırmacı yönelimler (ürün satışlarına yönelik) fırsatçı yönelimler (lisans antlaşması, işbirliği antlaşmaları) ar-ge yatırımları ve proje performans sonuçlarını ölçmek için kullanmışlardır.

Jimenez ve Munuera (2010), İspanya'da 1403 yenilikçi firma araştırma yapılmış, kaynak temelli yaklaşımın AR-GE faaliyetlerine fırsatçı ve araştırmacı stratejilere pazar

performansına etkisi araştırılmıştır. Rekabet yoğunluğu pazar değişim hızı, pazara giriş hızı, ılımlaştırıcı faktör olarak araştırmada incelenmiştir.

Mudambi ve Swift,(2010), ABD’de 1996 -2006 yılları arasında 10 yıllık dönemi kapsayan bir araştırma yapılmış. Borsada işlem gören yıllık işlem hacmi 50 milyon doların üzerinde olan firmaların Ar-Ge yatırımları ile fırsatçı ve araştırmacı yönelimleri incelenmiş bunların firmaların büyüme üzerindeki etkisi olup olmadığı araştırılmıştır.

Faems, ve Top (2010) , 245 KOBİ üzerinde yapılan çalışmada firmaların araştırma geliştirme kaynakları ve inovasyon performansları araştırılmış CEO’ların araştırmacı ve fırsatçı yönelimlerinin (zihinsel tarzının) ürün performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Ming Piao (2010), Hard Disk endüstrisinde faaliyette bulunan(1980-1999 yılları arasında faaliyette olan)) 20 yıldan fazla geçmişe sahip 99 firma araştırmaya konu edilmiş bu firmaların örgütsel öğrenme ve araştırmacı ve fırsatçı stratejilerin firmaların uzun ömürlü olması üzerinde etkisi incelenmiş fırsatçı ve araştırmacı faaliyetlerin örgütsel yaşamda tamamen tek yönlü olmaması gerektiği, uzun ömürlü şirketlerde her iki stratejinin kullanıldığı görülmüştür.

Prescott (2010), ABD’ de imalat ve hizmet sektöründe faaliyette bulunan 135 firmada araştırma yapılmış. Bu araştırmada örgütsel öğrenme teorisinin fırsatçı ve araştırmacı stratejilerinin (pazarlama fonksiyonunu aracılık etkisi hesaplanarak) firma performansına etkisi incelenmiştir.

Tu (2010) , Tayvan’da 305 firmada (175 sanayi 130 hizmet) yapılan çalışmada dinamik kapasite ve kaynak temelli yaklaşımın yeni ürün geliştirmenin Pazar yaratıcılığı iç ve dış faaliyetlerde bulunma yeni ürün performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Vorhies Bush (2010) Avrupa Birliğinde 12 farklı sektörde faaliyette bulunan 406 firmanın, dinamik çevrede, araştırmacı ve fırsatçı stratejilerinin, yeni ürün geliştirmeye, pazar bilgisine, müşteri odaklılığa ve finansal performansa etkisi incelenmiştir. Bu çalışmada; dinamik çevrede fırsatçı ve araştırmacı faaliyetler ılımlaştırıcı faktör olarak ele alınmıştır.

Russo ve Vurro (2010), Yakıt(fuel oil)sektöründe küresel ölçekte faaliyette bulunan 153 firma araştırmada incelenmiş, örgütsel öğrenme teorisi kapsamında fırsatçı ve araştırmacı stratejilerin yenilik performansları üzerinde etkileri araştırılmıştır.

Stockmann (2010) Almanya'da 75 firmaya ile yapılan araştırma ile girişimcilik teorisi ve örgütsel öğrenme teorileri olan fırsatçı yönelimler ve araştırmacı yönelimlerin ayrı ayrı ve ikisi birlikte firmaların girişimcilik yönelimlerine etkisi araştırılmıştır.

Ten Huang (2009) Bilgi teknolojisi firmalarında stratejik yenilik, fırsatçı stratejiler, araştırmacı stratejiler, Kurumsal Girişimcilik Tayvan'da 2003-2006 yılları arasında 259 bilgi teknoloji firmasında veri toplanmış, araştırma sonucunda, araştırmacı stratejiler ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif ilişki bulunmuştur.

Gedalovic ve Zhang (2009) Yüksek teknolojiye sahip 122 KOBİ niteliğindeki Çin firması araştırmada incelenmiş. Fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerinin ayrı ve birleşik olarak firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Jansen ,Vera ve Crossan (2009) Avrupa'da büyük ölçekli bir finans firmasının 89 şubesinde araştırma yapılmış, çevresel dinamizm moderatör değişken olarak kullanılmıştır. Araştırmada liderlik tarzı ile fırsatçı ve araştırmacı yönelimler arasındaki ilişki sorgulanmıştır.

Mom , Bosch ve Volberda (2009), Fortune dergisinde son 5 yılda ilk 500 içinde bulunan firmaların 716 yöneticisiyle yapılan araştırmada örgütsel öğrenmede kullanılan araştırmacı ve fırsatçı yönelimlerin örgütte iki yönlülük, fonksiyonlar arası bağlantı, örgüt üyeleri arasındaki bağlılık yönetici ile çalışanlar arasındaki etkisi iki yönlü olarak incelenmiştir.

Jansen, Tempelear , Bosch, Volberda (2009), 230 firma üzerinde yaptıkları bu çalışmada örgütsel öğrenme ile fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerin yapısal farklılaşma üzerine etkisi incelenmiştir. Yönetim ödülleri, sosyal bütünleşme, çapraz uyum moderatör değişken olarak araştırmaya dâhil edilmiştir.

Lambe, Morgan, Sheng ve Kutwaroo (2009), İngiltere'de stratejik ittifaklar üzerine yaptıkları bu çalışmalarında, 151 bilgi iletişim teknoloji firması araştırmaya dâhil

edilerek, (fırsatçı ve araştırmacı yönelimler moderatör değişken olarak ele alınmış) bütünleşmenin firma yetkinlik ve tamamlayıcılık üzerine etkisi olup olmadığı incelenmiştir.

Nemanich ve Vera (2009), ABD’de çok uluslu büyük ölçekli bir firmada 71 ekip çalışanıyla yaptıkları bir araştırma da, örgütsel öğrenme ve liderlik ilişkisi, fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerim dönüştürücü liderlik tarzındaki rolü ve firma değerlerini kültürünü benimsemeye yönelik iki yönlü araştırma yapılmış aralarında ilişki ortaya konulmuştur.

Zhang , (2009), ABD’de sahipleri Çinli olan 103 çok uluslu şirketle yapılan çalışmada (bu şirketlerin Japonya, Avrupa birliği, Güney Kore’de) kaynak temelli yaklaşım ve öğrenme teorisinin, fırsatçı ve araştırmacı faaliyetlerine etkisi (ürün yeniliği bilgisi ılımlaştırışı etki olarak ele alınmış) incelenmiştir.

Uotila ve Shaker (2009,) 1989-2004 yılları arasında Amerika’da en büyük 500 firma arasında bulunan 279 firma incelenmiş, firmaların iç pazar yönlülüğü ve performansı ile araştırmacı ve fırsatçı yönelimler arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Vassolo (2009), Global alanda faaliyet gösteren 19 ilaç firmasının örgütsel öğrenme ve çoklu pazar rekabetinde fırsatçı ve araştırmacı stratejilerin firmaların pazara giriş ve çıkışlarındaki etkisi incelenmiştir.

Rothaermel ve Alexandre (2009), İmalat sektöründe faaliyette bulunan 141 firma ile yaptıkları araştırmada örgütsel öğrenme ile fırsatçı ve araştırmacı faaliyetlerin teknolojik yenilikçilik arasındaki ilişki araştırılmış fırsatçı ve araştırmacı stratejileri aynı anda kullanmanın firma yenilikçiliği üzerinde etkisinin olduğu ortaya konulmuştur.

Bierly Damanpour Santoro (2009), ABD de 180 araştırma merkezinin dış öğrenme yeteneği ile stratejik kapasitesi incelenmiş, fırsatçı ve araştırmacı yönelimler arasındaki ilişkinin firmanın dış öğrenme yeteneği üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Burpitt (2009), ABD Kuzey Carolina’da mobilya sektöründe bulunan 91 tedarikçi firmayla yapılan çalışmada (fırsatçı ve araştırmacı stratejik yönelimler moderatör değişken) liderlik teorisi ile firma performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır.

Anand, Mesquito, Vassolo (2009), En az 11 yıl geçmişe sahip 19 uluslararası ilaç firmasının çoklu pazar rekabeti incelenmiş fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerin pazara giriş ve çıkışlardaki etkisi sorgulanmıştır.

Bierly Dally (2008), İmalat sektöründe faaliyette bulunan 98 firma da yapılan çalışmada bilgi stratejisinin fırsatçı ve araştırmacı yönelimlere etkisi araştırılmış çevresel dinamizm moderatör değişken olarak araştırmada incelenmiştir.

Li ve Schoenmakers (2008), EBSCO, Wiley İnter Science, Web Of Science veri tabanlarında AYD ve FYD kavramları anahtar kelime olarak taranan Marc' referanslı 174 makale incelenmiş daha sonra aynı makaleler ve kriterleri karşılamayan makaleler elendikten sonra toplam 43 makale incelenerek AYD ve FYD tanımları farklı açıdan yeniden yorumlama çalışması yapılmıştır.

Atuahene ve Gima (2008), 227 Çin firması ile yapılan bu araştırmada kaynak bağımlılığının pazar büyümesine etkisi incelenmiş. Fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik yönelimleri moderator değişken olarak araştırmada incelenmiştir.

Sidhu, Commandeue ve Volberda (2007) Metal ve elektrik alanında faaliyette bulunan 240 Alman firması, fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerin talep yönlü veya arz yönlü olması yönünden araştırılmış, firmaların stratejilerinin dönemsel olarak çevresel faktörlere bağlı olarak geliştiği görölmüştür.

Yalçınkaya, Calaontone ve Griffith (2007), ABD'de 111 ithalatçı firmada yapılan bu çalışma ile teknolojik kaynaklara sahip olma ve dinamik bir çevrede bulunmanın fırsatçı ve araştırmacı yönelimle ile ilişkisi ve bunların firma performansına etkisi araştırılmış.

Sondergger ve Vasudeva (2007), Hindistan'da çok uluslu firmaların ARGE merkezlerinin performansları incelenmiş. Bu merkezlerdeki Avrupa, Amerika ve Japon şirketleri fırsatçı ve araştırmacı yönelimleri bu yönelimlere kümelenme tarzı ortaklık yapısının etkisi araştırılmıştır.

Jansen,Bosch, Volberda, (2006) Fırsatçı inovasyon ve araştırmacı inovasyon ve firma performansına etkisi,(çevresel yapı moderatör etki olarak incelemeye dâhil edilmiş) Avrupa'da küresel 500 de 30 sırada bulunan bir finans firması araştırmaya dâhil

edilmiştir. Bu firmanın 220 şubesinde 462 yönetici ile araştırma yapılmış çevre şartları ve araştırmacı inovasyon ve firma performansı arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Menguc ve Auhja (2005) Avusturya’da imalat sektöründe faaliyette bulunan 260 firma kaynak tabanlı akış açısı ile fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik yönelimlerinin Pazar yönelimleri ve firma performansı üzerindeki rolü araştırılmıştır.

Rothaermel ve Deed (2004) ,1979 1997 yılları arasında 325 Bio teknoloji firmasının 2565 stratejik işbirliği anlaşmaları örgütsel öğrenmenin fırsatçı ve araştırmacı bakış açısı ile incelenmiş bu işbirliğinin ürün geliştirme ve farklılaştırmada etkisi olduğu araştırılmıştır.

He ve Wong (2004), Malezya’da imalat sektöründe bulunan en az 11 yıllık geçmişe sahip olan 206 firmanın, yenilikçi olma ve satış büyüme oranları fırsatçı ve araştırmacı yönelimler yönü ile incelenmiş. Finansal performans sonuçlarıyla fırsatçı yenilikçilik arasında ilişki bulunmuştur.

Siegyoung, ve Mengüç (2004), Avusturya’da imalat sektöründe bulunan firmaların 260 üst düzey yöneticiyle yapılan araştırmada fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerin firma verimliliği ve etkinliği üzerindeki rolü araştırılmış fırsatçı ve araştırmacı yönelimler arasında denge incelenmiştir. Bu araştırmada sektör rekabet yoğunluğu moderatör faktör olarak araştırmada kullanılmıştır.

Kyriakpoulos ve Moorman (2004), Paketlenmiş yemek alanında çalışan 340 Alman firmasında yapılan çalışmada fırsatçı ve araştırmacı yönelimleri Pazar yönelimli ve finansal performans açısından incelenmiş. Bu çalışma da performans 1. ve 2. yıl olarak ayrı ayrı hesaplanıp değerlendirilmiştir.

Nerkar (2003), 33 ilaç firmasında yapılan araştırma ile bilgiyi kullanma ve bilgiyi oluşturma fırsatçı ve araştırmacı yenilik stratejilerin açısından ele alınmış bu faaliyetlerin zaman ve teknolojik gelişmeye etkisi araştırılmıştır.

Chen ve Gallagher (2002), ABD de yarı iletken alanında faaliyette bulunan 908 firmanın 1979- 1989 yılları arasında yapmış oldukları 471 stratejik işbirliği fırsatçı ve

araştırmacı yönelimler bazında araştırılmış firma büyüme oranları ile stratejik işbirliği arasındaki ilişki incelenmiştir.

Rüşt, Moorman, Dickson (2002), 2002 yılında Fortune 500 listesindeki 189 gıda ve hizmet sektöründeki firmaların stratejileri fırsatçı ve araştırmacı olarak ele alınmış, bu iki stratejinin firma performansına etkisi araştırılmıştır.

Rothaermel (2001), Uluslararası faaliyette bulunan 32 ilaç firmasının 889 stratejik işbirliği anlaşmaları incelenerek örgütsel öğrenme teorisindeki fırsatçı ve araştırmacı yönelimlerin stratejik işbirliği ve yeni ürün geliştirmedeki etkisi araştırılmıştır.

Zehra, Ireland ve Hitt (2000), Yüksek teknoloji kullanan 321 firma araştırmada incelenmiş firmaların örgütsel öğrenme bakış açısıyla fırsatçı (araştırma derinliği) ve araştırmacı (araştırma genişliği) stratejilerin uluslararası genişleme yeni yatırım performansına etkisi araştırılmıştır.

March (1991), Örgütsel öğrenmenin iki yönü fırsatçı ve araştırmacı davranış yönelimleri, işlerme yönetimi alanında kavramlaştıran ilk çalışmadır.

BÖLÜM 3: ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, önemi ve örneklerin yapısı açıklanmış daha sonra ise değişkenlere ait elde edilen veriler ve değişkenlerle ilgili ölçülerin analizine değinilmiştir. Son kısımda elde edilen veriler ışığında sonuç ve öneriler sunulmuştur.

3.1. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekilde belirlenmiştir.

Araştırmada veri toplamak için kullanılan anket yönteminin araştırma için uygun bir araç olduğu varsayılmıştır.

Araştırmaya katılan örgüt üst düzey yönetici ve sahiplerinin aynı zamanda birer lider oldukları varsayılmıştır. Yöneticilerin lider olarak varsayılmasının bir nedeni de, rekabetin yoğun olarak yaşandığı uluslararası pazar koşullarında, eğer yöneticiler liderlik vasıflarına sahip değillerse yönetim kademesinde uzun süre görev yapması mümkün olmamaktadır. Bu nedenlerden dolayı araştırmada, işletmelerdeki üst düzey yöneticiler; lider olarak öngörülmüştür.

Araştırmaya katılan üst düzey yönetici ve firma sahibinin anket sorularını cevaplayabilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip oldukları kabul edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin aynı zamanda liderlik özelliklerine sahip olan ve stratejik kararlarda rol oynayan üst düzey yöneticiler olması gerektiği varsayılmıştır.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir;

Akademik çalışmalarda anket yöntemi kullanıldığında, anket formunun önemli bir kısmının istenilen şekilde ve zamanda geri dönmemesi bilinen bir gerçektir. Araştırmamızdaki en önemli sınırlılık katılımcıların üst düzey yönetici olmaları sebebiyle anket verdiğimiz işletmelerin birçoğunun anketi yapmayı kabul etmemesidir. Bu durumu tersine çevirmek, anket geri dönüş sayısını arttırmak için farklı sosyal ağları referansları kullanılarak katılımın artışı sağlanmıştır.

Araştırmamızın en önemli kısıtı; araştırmacı yenilikçilik ve fırsatçı yenilikçilik davranışı (AYD ve FYD) faaliyetlerine yönelik önceden kullanılan hazırlanmış bir ölçeğin olmamasıdır.

Araştırma, araştırmanın yapıldığı dönemde ve sadece Sakarya İstanbul ve Kocaeli'nde en az 10 kişi çalıştıran işletmelerin üst düzey yöneticisi yâda işletme sahiplerin katılımı ile sınırlıdır.

Araştırmanın diğer kısıtı ise işletmelerin Sakarya İstanbul ve Kocaeli'nde faaliyette bulunan işletmeler olması ve diğer şehirlerdeki işletmelerin muhtemel kültürel ve coğrafi farklılıklarından kaynaklanan sonuçları göz ardı etmesidir.

Ayrıca zaman ve maddi olanakların eksikliği araştırmada sınırlayıcı unsurlar olarak rol oynamaktadır.

Bu araştırmada, anketin uygulandığı yöneticilerden sadece, üst düzey (top level) yöneticilerin olması gerektiğinden üst düzey yönetici olmayan kişilerin cevapları dikkate alınmamıştır.

Çalışmada üst seviyedeki yöneticilerinin zaman azlığını neden göstererek bu çalışmaya gerekli desteği verememeleri çalışmada bir kısıt olarak karşımıza çıkmıştır. Dolayısı ile çalışmanın gerçekleşmesi için firma sahibi ve üst düzey yöneticileri ile yapılması gereken görüşme, gereken süreler içinde yapılamadığından anket çalışmasının sonuçlandırılması uzamıştır.

3.3. Araştırmanın Evreni

Literatürdeki genel uygulamalardan da esinlenerek çalışmada ana kütle için birebir anket yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Hedef kitledeki özel şirketlerinin ilgili bölümlerindeki yöneticilerle randevu alınarak görüşülmüş anket ve bilimsel amacımızla ilgili açıklamalarda bulunulmuştur. İlgili randevu programı ve uygun platform sosyal ağlar sayesinde anket uygulanabilmiştir. Evren coğrafi olarak kısıtlamaya gidilmiş Sakarya Kocaeli ve İstanbul'da en az 10 kişi çalıştıran işletmeler olarak belirlenmiştir. Firmalar 2014 yılı itibariyle İstanbul Ticaret Odası (İSO) ve Sakarya Ticaret Odası (SATSO) ve Kocaeli Ticaret Odası (KOTO) kayıtlı

işletmelerdir. İşletmeler oda üye listelerinden yararlanılarak belirlenmiştir. Araştırma Eylül, Haziran 2014 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket; 1050 firma firmalarda çalışan 1050 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır Soru kâğıdının bir kısmı, profesyonel olarak bir anket firması aracılığıyla uygulanmıştır. (İstanbul, Sakarya, Kocaeli ilinde faaliyette bulunan İSO ilk 500 firma içindeki 123 firma) Yüz yüze görüşme yoluyla 883, e-posta yoluyla da 44 firma olmak üzere toplam 1050 firmadan veri toplanmıştır. Ancak bu tez çalışmasında, en az 10 kişi çalıştıran ve en üst düzey yöneticilerin cevapları dikkate alındığından, istenilen kıstasları sağlamayan eksik doldurulan 210 anket elendikten sonra geriye kalan 762 lider yöneticinin cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini ankete yanıt veren 762 işletme oluşturmaktadır.

3.4. Anket Formu

Bu çalışmada kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümdeki sorular, ucu açık olan ve çoktan seçmeli olan sorulardır. Yine ankette yer alan ama bu tez kapsamında kullanılmayan, araştırma geliştirme ile ilgili olan sorular da çoktan seçmelidir. Bunun nedeni olarak istatistiksel olarak değerlendirilmeleri kolay olması düşünülmüştür.

Soru kâğıdının birinci bölümünde; anketi cevaplayan kişinin genel özelliklerinin tanımlanması amacıyla yönelik demografik sorular sorulmuştur. Bu sorulardan; Yaş Cinsiyet, Eğitim durumu, Meslek, Görev pozisyonu, Sahip olunan görev unvanı, çalışma süresi, sektöründeki deneyim, bulunulan şirketteki çalışma süresi ile ilgili sorular ucu açık sorulardır. Cinsiyet, yaş ve eğitim durumuyla ilgili sorular ise, seçeneklidir. Ayrıca firma ile ilgili bilgiler (firma adı, firmanın faaliyete geçtiği tarih bulunduğu sektör, çalışan sayısı) istenmiştir.

Araştırmada yönetici ile ilgili demografik değişkenler ile firma özelliklerine ait değişkenler şunlardır:

- ✓ Yaş,
- ✓ Cinsiyet,
- ✓ Eğitim durumu
- ✓ Meslek
- ✓ Görev pozisyonu
- ✓ Sahip olunan görev unvanı ile çalışma, süresi
- ✓ Sektöründeki deneyim
- ✓ Bulunulan şirketteki çalışma süresi,
- ✓ Firmanın faaliyette bulunduğu sektör,
- ✓ Firmada alışan sayısı
- ✓ Firma yaşı

İkinci ve üçüncü bölümde ise, tez kapsamında kullanılacak olan ölçek ifadeleri olan liderlik tarzı ve Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerine ilişkin sorular yer almaktadır. Bunlar ise seçenekli sorulardır. Soruların ölçülmesinde beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu lek;

1)Kesinlikle katılmıyorum

2)Katılmıyorum

3)Fikrim yok(Ne katılıyorum ne katılmıyorum)

4)Katılıyorum

5)Kesinlikle katılıyorum seçeneklerinden oluşmaktadır.

3.4.1. Araştırma Ölçeği

Belirlenen araştırma konusunda anketinin demografik özelliklerden sonra gelen bölümde dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzını belirlemeye yönelik liderlik tarzı ölçeği kullanılmıştır. Liderlik tarzı davranışına yönelik yerli ve yabancı literatür taraması yapılarak değişkenleri en iyi şekilde yansıtacak bir ölçek aranmış ve Bass ve Avolio'nun 1995 yılında kullandıkları orijinal ölçeği çok boyutlu liderlik ölçeği 'MLQ' araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir. Bu ölçek orijinal dili olan İngilizceden Türkçe 'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır. Anketin çevrilmesi sırasında olası çeviri yanlışlıklarını önlemek ve orijinaline sadık kalabilmek amacıyla akademisyen arkadaşlardan ve tez danışmanından yardım alınmıştır. Liderlik tarzını ortaya koyan Dönüştürücü ve işlemci liderliği ölçmek için kullandığımız çok boyutlu liderlik ölçeğinde (MLQ)' faktörler Karizma, Bireysel İlgi, Entelektüel Teşvik, İlham Verici Motivasyon, Ödüle Bağlı teşvik, İstisnalarla Yönetim aktif istisnalarla yönetim pasif ve Lidersizliktir. Bu ölçek 36 sorudan oluşmaktadır 20 soru dönüştürücü liderliği ait boyutları ölçmeye yönelik ifadelerden oluşurken. 16 soru ise işlemci liderlik tarzını ortaya koyan boyutları belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır.

Fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışı ölçeği, ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. (Mom, 2007 ,Volberda, Bosch 2007 ve Jansen 2009, He Wong 2004) ilgili kavramları en iyi şekilde tanımlayan 22 ifadeden meydana gelen bir ölçek, kullanılmıştır. 22 ifadeden oluşan ölçekte 11 ifade araştırmacı yenilikçilik davranışı 11 ifade fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerini ölçmeye yöneliktir.

Performans ölçeği müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık, gelir açılarından değerlendirdikleri 9 ifadeden oluşan sübjektif niceliksel performans ölçeği kullanılmıştır (Desphande et al. 1993; Jaworski ve Kohli, 1993; Khandwalla, 1977).

Bu çalışmanın anket kâğıdının en son bölümünde çevre özelliklerinin tahmin edilebilirliği (Elbenna 2007,) Çevresel faktörlere ait 4 boyut ve bu boyutlara ait 23 soru vardır. Bu ifadeler liderlik tarzının çevre faktörlerin belirsizliği altında ve stratejik yönelimlerin farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaya yönelik ölçektir. Çevresel belirsizlik karar vericilerin karar alırken ve verirken dış çevrenin özelliklerinin firma

üzerindeki etkilerini öngörebilme yeteneğinin olmaması durumudur. Çevreden gelen bilgilerin fırsat ve tehditlerin net ve açıkça anlaşılır olmaması bunların farkına varılamaması stratejistlerin kararlarında rasyonelliği kaldırmaktadır. Bu durumda Karar vericiler rutin kararlar alamaz ve bu kararlarında rasyonel davranamazlar (Dane Pratt 2007).

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Değişkenler

Araştırmadaki değişkenlerimizin belirlenebilmesi için liderlik tarzı ile (dönüştürücü lider ve işlemci liderlik tarzı) ve araştırmacı ve fırsatçı yenilik davranışı arasındaki ilişkiye yönelik bir literatür taraması yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışmamızın modeli oluşturulmuştur. Modeli oluşturan bağımlı ve bağımsız ve moderatör (düzenleyici) değişkenler vardır. Araştırma modelimizde 1 adet bağımsız değişken (liderlik tarzları), 2 adet bağımlı değişken (Fırsatçı ve Araştırmacı yenilikçilik davranışı ile performans değişkenleri) ve iki adet de moderatör (farklılaştırıcı) değişken çevresel koşulların tahmin edilebilirliği (Rekabet, Hükümet, Ekonomi, Pazar) ve firma özellikleri (Firma büyüklüğü ve Firma yaşı) bulunmaktadır.

3.4.2.1. Bağımsız Değişkenler

Modelin bağımsız değişkeni, strateji geliştirme sürecinde önemli rolü olan liderlik tarzıdır. Bu değişkene ait ölçek ifadeleri, doğrudan J.M Burns 1993 yılındaki ölçek önerisi üzerine Burns ve Avalio ve 1995 yılında geliştirdikleri çok boyutlu liderlik ölçeği olan MLQ' dan alınmıştır. Dönüştürücü ve işlemci liderlik davranış tarzları sekiz boyut olarak ele alınmıştır. Bunlar karizma, bireysel ilgi, entelektüel teşvik, ilham verici motivasyon dönüştürücü liderlik boyutunu oluştururken, ödüle bağlı teşvik, istisnalarla yönetim ve lidersizlik boyutuyla da işlemci liderliği tanımlamaktadır. Çok boyutlu liderlik (MLQ) ölçeğinde uygulanan bu bağımsız değişkenlerin diğer faktörlerle ilişkisi ve farkı ortaya konulmuştur.

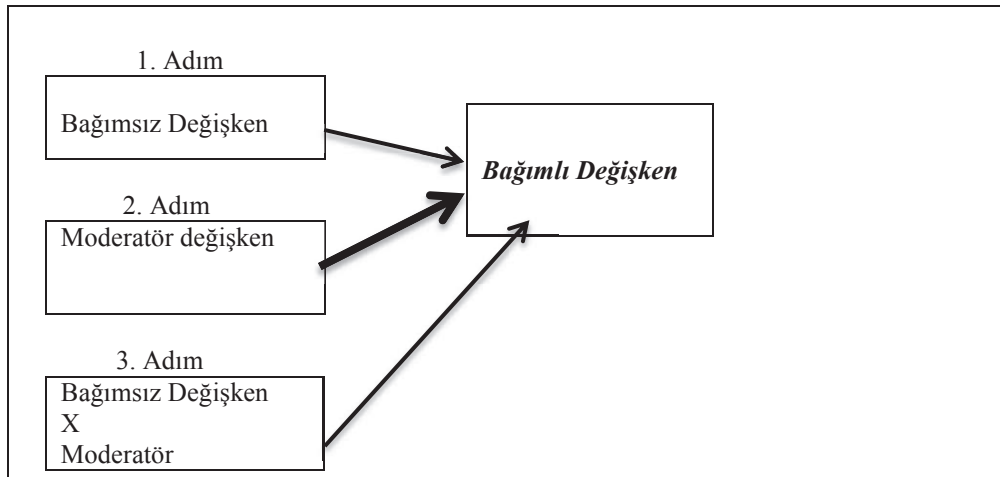
3.4.2.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmamızda bağımlı değişken olarak (March 1991, Mom Elena 2007 Volberda ve Jansen 2007 ve He Wong 2004) tarafından kullanılan tanım ve açıklamalardan ileri sürülen fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışlarına ait ölçek ifadeleri kullanılmıştır. Bu kavramlara ait ölçek ilgili literatürden faydalanarak oluşturulmuştur.

Diğer bir bağımlı değişken ise kar, gelir, verimlilik, pazar payından oluşan firma performans ölçeği araştırma modelinde kullanılmıştır. Performans ölçeği müşterilerin, çalışanların ya da yöneticilerin net rakamlardan ziyade kişisel kanaatlerini kullanarak firmayı satışlar, karlılık, gelir açılarından değerlendirdikleri 9 ifadeden oluşan subjektif niceliksel performans ölçeğidir (Desphande et al. 1993).

3.4.2.3. Moderatör (Düzenleyici) Değişkenler

Araştırmamızın modeli kapsamında çevresel faktörlerin (rekabet, hükümet, ekonomi, pazar) tatmin edilebilirliğinin liderlik tarzına ve AYD VE FYD faaliyetleri üzerindeki moderatör (düzenleyici) rolü incelenmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik tarzına bağlı olarak, Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve Fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide çevre özelliklerinin moderatör (düzenleyici) bir rol üstlenip üstlenmediklerinin ortaya konması amaçlanmıştır. Bu çalışmada liderlik tarzının Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve Fırsatçı yenilikçilik davranışı üzerinde olası etkisinin, çevresel özelliklerin tahmin derecesine göre değişkenler aracılığıyla farklılaşabileceği düşünülmektedir. Liderlik tarzının Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve Fırsatçı yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisinde dış çevre algısının moderatör (düzenleyici) rolünü ortaya koymak üzere aşağıdaki Şekil. 1’de gösterilen yol izlenmiştir.



Şekil 1. Moderatör (Düzenleyici) Etkisini Ölçmeye Yönelik Yol

Kaynak: Reuben, Kenny, 1986:1173

3.4.2. Araştırmada Kullanılan Hipotezler

Ayrıca modelde firmanın özellikleri olan büyüklük ölçütü ve yaş değişkeninin liderlik ve AYD ve FYD faaliyetleri üzerindeki etkisi moderator (düzenleyici) faktör olarak analize tabi tutulmuştur

Araştırma kapsamında ilgili modelde aşağıdaki hipotezler test edilmektedir;

H1. Liderlik tarzları ile yenilikçilik davranışı arasında bir ilişki vardır.

H1a Dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1b İşlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır.

H1c. Dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H1d. İşlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2. Rekabet koşullarının tahmin edilebilirliğin liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.

H2a. Rekabet çevresinin Tahmin edilebilirliğin zor olduğu koşullarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliği kolay olduğu rekabet koşullarında dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.

H2b. Rekabet çevresinin Tahmin edilebilirliğin zor olduğu koşullarda işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliğin kolay olduğu rekabet koşullarında işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır.

H2c. Rekabet çevresinin Tahmin edilebilirliğinin zor olduğu koşullarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki daha güçlü iken, tahmin

edilebilirliği kolay olduğu rekabet koşullarında dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki daha zayıftır.

H2d Rekabet ile ilgili çevrenin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu koşullarda işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliğin zor olduğu rekabet koşullarında işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.

H3. Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğin liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.

H3a. Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.

H3b. Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır.

H3c. Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır.

H3d. Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıf iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlüdür.

H4. Ekonomik unsurların tahmin edilebilirliğin liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.

H4a. Ekonomik çevre unsurların tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik unsurların tahmin edilebilirliğinin yüksek olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır

H4b. Ekonomik çevre unsurların tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda İşlemci liderlik tarzı ile Araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik unsurların tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile Araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır

H4c. Ekonomik çevre unsurların tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik unsurların tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır.

H4d. Ekonomik unsurların tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıf iken, Ekonomik unsurların tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlüdür.

H5. Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğin liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.

H5a. Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.

H5b. Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır.

H5c. Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki daha güçlü iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki ilişki daha zayıftır.

H5d. Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıf iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlüdür.

H6. Firma büyüklüğünün liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.

H7. Firma yaşının liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.

H8. Yenilikçilik davranışı ile firma performansı arasında bir ilişki vardır

H8a. Araştırmacı yenilikçilik davranışı ile firma performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

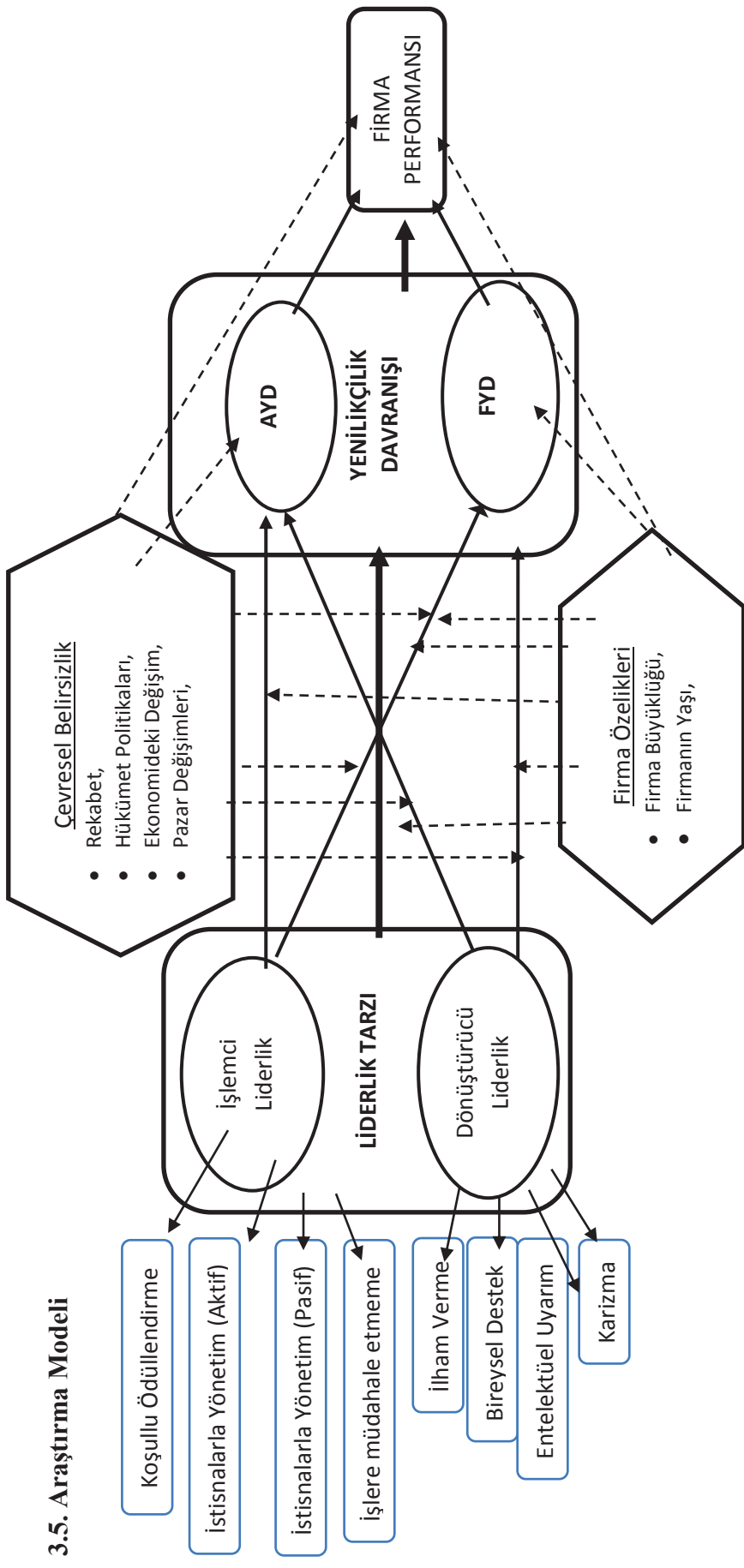
H8b. Fırsatçı yenilikçilik davranışı ile firma performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

3.4.3. Anket İfadeleri

Veri toplama aracı kullandığımız anket ifadeleri toplam 113 sorudan oluşmaktadır. Bu ifadeler 1 bağımsız değişken (liderlik tarzı,) 2 bağımlı değişken, (AYD ve FYD ve performans,) 2 moderatör değişken, (çevrenin tahmin edilebilirliği ve firma özellikleri) değişkenlerine aittir.

- Ankette, kişisel demografik faktörler ve kurumsal özellikler başlığı altında; 13 soru bulunmaktadır.
- Ankette, liderlik tarzı başlığı altında; İşlemci liderlik ve Dönüştürücü liderlik, değişkenleri için 36 soru bulunmaktadır.
- Ankette AYD ve FYD faaliyetleri başlığı altındaydı faaliyetleri, FYD faaliyetleri Değişkenleri için 22 soru bulunmaktadır.
- Ankette, çevresel faktörlerin tahmin edilebilirliği tarzı başlığı altında; Pazar ürün değişimleri, Ekonomideki değişimler, Rekabet özellikleri, Hükümet politikaları 20 soru bulunmaktadır.
- Ankette, performans özellikler tarzı başlığı altında: Faaliyet karı, yatırımın getirisi, Pazar payı, yeni ürün geliştirme, ürün kalitesi çalışanların memnuniyeti, verimlilik, yeni sektörlere yatırım yapma düzeyi başlığı altında 9 soru bulunmaktadır.
- Ankette AR- GE ve İŞ-GE bilgileri başlığı altında; 7 soru bulunmaktadır
- Dış Çevrenin özellikleri başlığı altında; Çevreyi nasıl tanımlarsınız değişkenleri için 6 soru bulunmaktadır.

3.5. Araştırma Modeli



Şekil 2. Araştırma Modeli

edilebilir olduğu söylenebilir (Altınışık ve diğ 2005 :127 Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, :50 Balcı (2000). Evreni temsil edecek yeterli örneklem sayısını belirlemek için

Tablo 13. Ana Kütle Büyüklüğü İçin Örnek Rakamlar

Ana kütle büyüklüğü	Örneklem büyüklüğü
100	79
500	217
1000	277
5000	356
50000	381
100000	382
1000000 ve fazlası 0	384
Kaynak; Balcı A (2000)	

3.7. Analiz Yöntemi

Çalışmada verilerin analizi iki bölüm halinde sunulmaktadır ilk bölümde tamamlayıcı istatistikler bağlamında frekans dağılımları araştırma soruları kapsamında faktör analizleri yapılmıştır. İkinci bölümde araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modellemesi yoluyla incelenmiş hipotezler test edilmiştir. Değerlendirme işleminde dönüştürücü liderliğin fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışı üzerindeki etkisinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.8. Verilerin Değerlendirilmesinde ve Sunulmasında Kullanılan Teknikler

Tezin araştırma modelini oluşturulması için ilgili literatürden yararlanılmış ve her bir faktör ve boyutun geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Bu amaçla istatistiksel yöntemlerden faktör analizi, regresyon ve korelasyon analizi kullanılarak gerekli hipotezler kurulup test edilmiştir. Bu amaçla IBM SPSS 22 ve IBM AMOS 22 programından yararlanılmıştır.

3.8.1. Güvenirlilik Analizi

Güvenirlilik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek üzere geliştirilmiş bir yöntemdir (Kalaycı, 2008). Güvenirlilik analizi yapılması planlanan ölçümlerin hassas olup olmadığım, aynı şartlarda aynı yollarla yapılan ölçümlerin farklı zamanlarda aynı sonuçları verip, vermeyeceğini sorgulamamıza yardımcı olmaktadır (Bulduk, 2003: 73)

Güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade eder (Kalaycı, 2008). Yapılan güvenilirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin, kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini belirleyerek kullandığımız ölçeklerin araştırma sahamızda ne şekilde gruplara ayrıldığını, hangi soruların hangi grup altında inceleneceğini belirlemek ve yapılacak tüm diğer testlerin altyapısını hazırlamaktır.

Güvenilirlik analizi için Cronbah Alfa katsayılarının hesaplanmasına dayanan Alfa yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, ankette yer alan soruların homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırmaktadır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve 1'e yaklaştıkça verilerin güvenilirliği arttığını ifade etmektedir. 0,7 ile 1,0 arasındaki bir alfa katsayısı verilerin yüksek derecede güvenilir olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 14. Alpha Değeri Tablosu

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$	Ölçek güvenilir değil
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir

3.8.2. Faktör Analizi

Faktör analizi sosyal bilimlerde değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisi araştırılırken, değişkenler doğrudan ölçülemediğinden bu değişkenleri tanımlayan bazı davranış ve tutumlara ifadelerle dönüştürülerek ölçekler geliştirilmektedir. Ölçeklerde bulunan ifadelerden birbirleriyle orta düzeyde ya da oldukça ilişkili olanları az sayıda ancak bağımsız değişken kümeleri elde etmede deneye dayalı bir temel sağlayan faktör analizi

yardımla analiz edilir. Böylelikle pek çok değişkenin birkaç küme ya da boyuta indirilmesi mümkün olmaktadır. Bu boyut ya da kümelerden her birine de faktör adı verilmektedir(Altunşık ve diğ, 2006: 116)

Faktör analizi yardımla, farklı örneklem grubuyla yapılan bu çalışmada da ilgili yazına uygun bir sonucun elde edilip edilmeyeceği, ölçeğin orijinal boyutlarının ortaya çıkıp çıkmayacağı görülecektir. Zira ölçekler farklı kültür ve örneklem gruplarında farklı sonuçlar gösterebilmektedir (Sipahi, Çinko, 2008:78-79) Faktör analizi kapsamında bazı temel hususlar dikkate alınmıştır.

İlk olarak faktör analizi yapabilmeyen ön koşulu ifadeler arasında belirli bir oranda korelasyon ilişkisi bulunmasıdır. Bu bağlamda Barlett Küresellik Testi (Barlett's test of sphericity), ifadeler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus, eğer Barlett testinin p değeri 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük ise ifadeler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu kabul edilmelidir. Aksi bir sonuçta, ifadeler faktör analizi yapmaya uygun değildir. Benzer şekilde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği testi de ifadeler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test etmektedir. KMO değeri 0 ile 1 arasında değişir ve KMO değerinin 1 değerini alması değişkenlerin birbirleriyle mükemmel derecede ilişkili olduğunu göstermekle birlikte, KMO örneklem yeterliliğinin en alt kabul sınırı 0,50'dir. Genel kabul görmüş KMO değerleri ve yorumları aşağıda sunulmuştur. (Sipahi ve diğ 2008: 80 ,Büyükoztürk, 2005,123)

Tablo 15. KMO Değerleri Yorumu

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel iyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağı	Kabul Edilemez

Kaynak: Sipahi ve diğ (2008: 80).

İkinci olarak yapılması gereken Anti-Image değerlerinin izlenmesidir. KMO örneklem yeterliliği, kullanılan ölçekteki bütün soru grubunun genel olarak faktör analizine

uygunluğunu ölçerken Measures of Sampling Adequacy (MSA) değeri tek tek her bir ifadenin faktör analizine uygunluğunu ölçmektedir. Her ifade için verilen değerler izlenmeli ve bu değerlerden hiçbirinin 0,50'den düşük olmaması gerekmektedir. Eğer 0,50'den küçük Anti İmage Koreloasyon değeri görülen soru olursa analizden çıkarılmaktadır.

Üçüncü olarak faktör analizinde her bir faktörün en az iki sorudan oluşması gerektiği için, hiçbir sorunun tek başına bir boyut olarak değerlendirilmemesi gerekmektedir. Üzerinde kesin olarak bir uzlaşma olmamakla birlikte, faktör yükü 0,50'den az olan ifadelerin analizden çıkarılması daha sağlıklı bir yapının sağlanabilmesi açısından isabetli olacaktır. Bazı durumlarda faktör yapısı bozulmuyorsa sınırlı sayıda madde için bu değer 0,30'a çekilebilir (Büyüköztürk,2005: 124).

Çok yönlü liderlik ölçeğinin orijinalinde 2 genel liderlik tarzı boyutu bulunmakta olup bu araştırma kapsamında da aynı şekilde 2 boyut saptanmıştır. Sadece düşük faktör yükleri nedeniyle analiz dışı bırakılan ifadeler dışında diğer ifadelerin orijinal ölçekteki yapıya benzer bir dağılım gösterdiği görülmüştür.

Araştırmamızda kullanılan ölçeklerdeki boyutlar liderlik tarzları (Bass ve Avalio 1998) ,Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve Fırsatçı yenilikçilik davranışı (Mom, Volberda 2007, He, Wong 2004, Jansen 2009), Performans (Desphande, 1993; Jaworski ve Kohli, 1993) ve Çevre Özellikleri (Elbenna, 2009) ölçeklerinin araştırma evreninde ortaya çıkan alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda, öncelikle örnekleme yeterliliği ölçüsü 0,50 değerinin altında kalan, tek bir soru olarak faktör oluşturan, birbirine yakın faktör ağırlıkları olan sorular araştırılmıştır ve bu kapsamda faktör yükü 0,50'den küçük olan ifadeler analiz dışı bırakılmıştır.

3.9.Verilerin Analizi, YEM Modeli

Araştırmada, liderlik tarzının, stratejik yönelimler olan fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerine etkisini ve firma performansının boyutlarını belirlemek için faktör analizinden yararlanılmıştır. Daha sonra, “doğrulayıcı faktör analizi (DFA)” ile ilgili boyutların yapısal geçerliliği değerlendirilmiştir. Değişkenler

arası ilişkiler, korelasyon, regresyon ve yapısal eşitlik modeli analizinden yararlanılarak incelenmiştir.

Sosyal bilimlerin birçok konusunda olduğu gibi stratejik yönetim alanının da, doğası gereği, karmaşık ve doğrudan gözlenemez çoklu ilişkiler mevcuttur. Bu yüzden, sosyal bilimlerdeki bazı verilerin analizinde, korelasyon, regresyon gibi istatistikî tekniklerin yanında yapısal eşitlik modeli gibi ileri düzey analiz tekniklerinin kullanılması faydalı olabilmektedir. Sosyal bilimlerde ilk defa 1973 yılında ‘Jöreskog’ tarafından uygulanan ‘‘Yapısal Eşitlik Modelini (YEM)’’ karmaşık ve çok boyutlu ilişkilerin analizini kolaylaştırmıştır (Martens ve Hasse, 2006).

YEM ’in geleneksel yöntemlere göre en önemli avantajı göreceli ölçüm hatalarından arınmış, gizil değişkenler arasındaki hesaplama ve açıklama kapasitesine sahip olmasıdır (Hoyle, 1995). YEM, faktör ve regresyon analizlerinin birleştirildiği istatistikî bir tekniktir. YEM ’in amacı, değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri basitleştirmektir. Böylece YEM, gözlenen ve gizil değişkenler arasındaki hipotezleri sınamaya olanak vermektedir (Hoyle, 1995). YEM’ in diğer bir avantajı, ilişkileri tahmin etmek için değişkenler arası kovaryans kullanmasıdır. Kovaryans değişkenlerin kontrol edilemediği durumda uygun bir analizdir (Kurtuluş, 1998). Araştırmada çok sayıda ilişki incelendiğinden, dışsal değişkenler kontrol edilemediğinden ve değişkenler arasındaki hatalar en aza indirgenmek istendiğinden ilişkiler YEM kullanılarak analiz edilmiştir.

YEM ile yapılan analizlerin altı aşaması mevcuttur. Bunlar ‘‘model betimleme’’, ‘‘model tanımlama’’, ‘‘veri hazırlama ve gözden geçirme’’ yani verinin yapısının ortaya konulması, ‘‘tahminde bulunma’’, ‘‘ölçüm ve yapısal modelin uyumu’’ ile ‘‘değerlendirme ve modifikasyon’’ dur (Garson, 2007; Şimşek, 2007). Bu çalışmada da YEM için aynı aşamalar izlenerek analiz gerçekleştirilmiştir.

YEM ’de model tanımlama serbestlik derecesi kavramı ile değerlendirilmektedir. Geleneksel analizlerde serbestlik derecesi örneklem büyüklüğüne bağlı iken, YEM ’de çalışılan modelde belirtilen doğrusal ilişkilerin tamamını kapsayan bir değerdir (Şimşek, 2007). Yapısal eşitlik modellerinde analize geçmeden önce modelin tanımlanması önemlidir. Çünkü model tanımlamada analiz edilecek modelin serbestlik derecesi ve

verinin onun için yeterli olup olmadığına karar verilmektedir. Zira YEM 'de doğru analiz yapmak için bir model fazla tanımlama (overidentification) arzu edilmektedir. Fazla tanımlanmış bir model ise serbestlik derecesinden daha büyük sayıda bir veri setinin olması ile sağlanmaktadır. Başka bir deyişle, YEM için hesaplanan serbestlik derecesinden daha büyük bir "n" değerinin olması gerekmektedir. Bu araştırmanın ölçüm modeli test edilirken herhangi bir sorun ile karşılaşılmamıştır.

Gizil ve gözlenen değişkenler arasında kovaryans ilişkileri ve hataları dikkate alınmasından dolayı YEM 'de analiz için kullanılan verinin yapısı son derece önemlidir. Bu yüzden, ortalamaları alınan ve doğrudan kullanılacak göstergelerin çarpıklık, basıklık, en yüksek, en düşük değerleri yeniden gözden geçirilmiştir. Ayrıca, verilerin tanımlayıcı özellikleri kapsamında, aralarında çoklu bağlantı olup olmadığına bakılmıştır. Göstergeler arasındaki korelasyona dikkat edilmiş ve hiçbir gösterge arasında 0.90 üzerinde bir korelasyonun olmadığı görülmüştür. Bağımlı değişkenler ve bağımsız değişken olmak üzere genel bir regresyon analizi yapılmış, veriler arasında çoklu bağlantının olmadığı kanaatine varılarak uyum analizine geçilmiştir.

Model betimlendikten ve tanımlandıktan sonra, eldeki verilerin öne sürülen ölçüm ve yapısal modellere ne kadar uyduğunun test edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, ölçümlerin yapı geçerliliklerinin uyum testi iki aşamalı DFA ile yapılmıştır. Birinci aşamada liderlik tarzı, fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı ve performansın faktör boyutlarına bağlı olarak değişkenlerin her birine ayrı ayrı ve birlikte "doğrulayıcı faktör analizi" yapılmıştır. "Faktör analizi" sonucunda tespit edilen faktörlere yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen bulgular ışığında verinin önerilen ölçüm modellerine uyduğu gözlenmiştir. Bu aşamanın tanımlanmasını müteakip asıl YEM' in uyum testinin analizine geçilmiş ve asıl model analiz edilmiştir.

DFA ve YEM ile yapılan analizlerde ana amaç, önerilen modelin veriye uyumunu test etmek olduğu için, modelin uygunluğunun çeşitli yollarla tespiti çok önemlidir. Bir model analizinde χ^2 anlamlı ($p < 0.01$) ise, önerilen model veriye uymuyor demektir. Bu yüzden YEM' le yapılan analizlerde yüksek değil düşük χ^2 istenir. Ancak χ^2 örneklem büyüklüğüne duyarlı olduğundan, modelin uyumunun denetlenmesinde önerilen bir kriter değildir (Jöreskog ve Sörbom, 2001). χ^2 'nin anlamlı olduğu durumlarda ise başka indekslere ve hesaplamalara bakılarak karar verilmelidir (Weston ve Gore, 2006).

Bunlara ilişkin bilgilere, Tablo 16’da yer verilmektedir. Ancak hemen hemen her indekste modelin karmaşıklığından kaynaklanan belirsizlikler mevcuttur (Jöreskog ve Sörbom, 1993, 2001). Bu belirsizlikleri gidermek için indeksler değerlendirilirken, örneklem büyüklüğü ve modelin karmaşıklığı dikkate alınmıştır (Şimşek,2007). Çalışmada kullanılan kriterler RMSEA, SRMR, IFI, CIF, CAIC değerleridir.

Kelloway’a (1998) göre, RMSEA hem yorumlama kolaylığı hem de güven aralığı sağlaması bakımından önemli bir kriterdir. Bu tahmin değeri, örneklem büyüklüğünden bağımsız hesaplama yaptığı için önemlidir.

RMSEA değerinin 0.08 in altında olması uyuma işaret ederken, 0.05 altında olması mükemmel bir uyumu göstermektedir (Şimşek, 2007). Ancak, yazında modelin kabulü için 0.10’un altındaki bir değerin de yeterli olduğu belirtilmektedir (Black, 1998).

Benzer değerlendirme SRMR için de geçerlidir. McCollum ve Austin’in (2000) yaptığı araştırmaya göre, yapısal eşitlik modelini analiz yöntemi olarak kullanan çalışmalarda en çok rapor edilen Hata Ortalamalarının Karekökü indeksleri SRMR ve RMSEA değerleridir. Bu çalışmada da aynı indeksler kullanılmıştır.

Bir kısım uyum iyiliği indeksleri, daha çok modelin serbestlik derecesini ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak değerlendirme yapar. Bunlara örnek olarak GFI, CFI ve IFI verilebilir. GFI (uyum iyiliği indeksi) yapısal eşitliğin ilk geliştirildiği yıllarda oldukça sık kullanılan bir indeks olmasına rağmen, bugün eskisi kadar rağbet gören bir indeks değildir. GFI’nın yerine, günümüzde, uyum iyiliği indeksi olarak CFI (karşılaştırmalı uyum indeksi) ve IFI (artımlı uyum indeksi) yaygın olarak kullanılmaktadır. CFI ve IFI’nın 0.90’ın üzerinde olması yeterli bir uyumu gösterirken, 0.95’in üzerinde olması mükemmel bir uyuma işaret etmektedir (Byrne, 1998; Hoyle ve Panter, 1995).

Hangi modelin daha uyumlu olduğunu göstermesi bakımından YEM ‘de modeller arası karşılaştırma yapmak önemlidir. Yalnız, birçok çalışmada sadece bir model önerilmekte ve model karşılaştırmaları yapılmamaktadır. Model karşılaştırmalarının olmadığı durumlarda, çalışmada önerilen modelin, değişkenlerin birbiri ile hiçbir ilişkisi olmadığını varsayan bağımsız ve tüm değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu kabul eden doymuş modellerle karşılaştırılması tavsiye edilmektedir (Özyürek, 2005). Bu

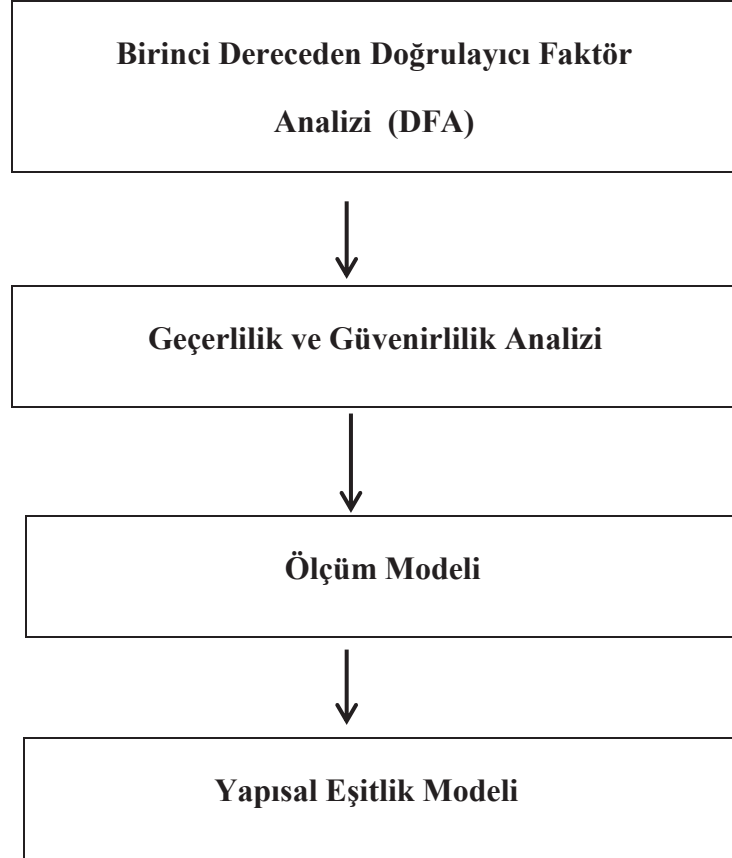
karşılaştırmayı yapmak için birbirine benzer mantıkla üretilen ECVI, AIC veya CAIC değerlerinden birisi kullanılabilir (Şimşek, 2007). CAIC (Consistent Akaike 's Information Criterion) birbirine aday olan modellere ilişkin tutarlılık değerlerini hesaplayan bir indekstir (Bozdoğan, 1987). Birçok araştırmacı, örneklem büyüklüğünü de dikkate aldığı ve daha tutarlı sonuçları verdiği için, CAIC değerini sıklıkla kullanmaktadır (Özyürek, 2005).

Tablo 16. DFA ve YEM için Kesme Kriterleri

İndeksler	Değerler
X2 testi/s derecesi oranı	<5
GFI	> 0.90
CFI	>0.90
IFI	>0.90
RMSEA	<0.10
SRMR	<0.10

Birçok yapısal eşitlik modelinde olduğu gibi, bu tez çalışmasında da bazı küçük modifikasyonlar yapılmıştır. Her ne kadar program, modelin uyumu için bazı yüksek modifikasyonlar önermişse de, bu ayarlamalar yapılırken iki nokta üzerinde durulmuştur. Bunlardan birincisi, modifikasyonun teoriye uygun olmasıdır. Örneğin, araştırmacı yenilikçilik davranışı ye ait bir göstergenin, farklı değişkene yüklenmesi, modelin uyumuna yüksek düzeyde katkı sağlasa da, bu tür modifikasyonlar çok az yapılmıştır. Bu analiz kapsamında yapılan modifikasyonlar daha çok değişkenlerin hatalarının kovaryansları ile ilgili olmuştur. Kovaryanslarla ilgili yapılan ilk işlem, bazı göstergelerin hatalarının kovaryanslarının 0'a sabitlenmesidir. İkincisi ise, hatalarının kovaryansları birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olan değişkenlerin kovaryanslarının ilişkilendirilmesine izin vermek şeklinde olmuştur. Eğer bir firma üretimde farklı stratejisi uyguluyorsa, bunların firmanın performansı ile ilişkili olması kaçınılmazdır. Doğal olarak, bu değişkenlerin ölçümlerinin hataları da birbiriyle ilişkili olabilir. Modifikasyonlar yapılırken dikkate alınan ikinci özellik, modifikasyonun x2 de yüksek düzeyde düşüşe neden olması durumudur. Eğer önerilen modifikasyon x2'de serbestlik derecesindeki değişime göre düşük düzeyde ise, bu olasılığa bağlı bir modifikasyon

olabileceği için çok fazla tavsiye edilmez (Şimşek, 2007). Analizlerde yapılan modifikasyonların x2 değerinde yüksek düzeyde düşüş sağlayıp sağlamadığı kontrol edilmiştir aşağıdaki şekil 3 ' de çalışmamızda kullanılan YEM modeli süreci aşamaları verilmiştir.



Şekil 3. Yapısal Modelin Değerlendirme Süreci

BÖLÜM 4: VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı İstatistiksel Analizler

4.1.1. Çalışmaya Katılan Yöneticilerin Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde tablo 17’de görüldüğü gibi katılımcıların yüzde 80,2 erkek yüzde 19,8 kadındır. Bu durum özel sektörde çalışan kadın üst düzey yönetici sayısına bağlı olduğu düşünülmektedir. Çünkü Türkiye’de özel sektör faaliyette bulunun firmalarda çalışan erkek yöneticilerin sayısı bayan yöneticilere göre çok daha fazladır. Uluslararası Çalışma Örgütü’nün (ILO) İş Hayatında ve Yönetimde Kadın Raporu. Ocak 2015’te yayımlanan bu rapora göre Türkiye’de kadın üst yöneticilerin (CEO) oranı % 2 dir. Buna göre Türkiye’deki sadece 50 şirkette kadın CEO görev yapıyor. Türkiye bu oranla Avrupa Birliği ortalamasını yakalamış durumda olmasına karşın, Ancak tüm yöneticiler, orta ve üst yöneticiler dikkate alındığında durum değişmektedir. Buna göre toplam kadın yöneticiler dikkate alındığında yüzde 12,2’lik payla Türkiye, 126 ülke arasında 94. sırada yer almaktadır.(www.dunya.com) ayrıca yaş olarak baktığımızda, Örneklemimiz ağırlıklı olarak 30 40 yaş Aralığındaki (%41,7)üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Yine yaş olarak baktığımızda en düşük yaş grubunun yüzde 11, 9 ile 51 yaş üstü yöneticiler olduğu görülmektedir.

Tablo 17’de görüleceği gibi, öğrenim durumu bakımından ilk sırayı yüzde 38,2 ile lisans mezunu olanlar almaktadır. Bunu sırasıyla lise (%26,9) ve yüksekokul (%19,2) takip etmektedir. Yöneticileri mezun oldukları alan olarak değerlendirecek olduğumuzda, toplamda, yüzde 51,8 mezuniyet alanı olarak diğer ifadesini belirtmişlerdir. Bunu % 28,9 sosyal bilimler alanında mezun olduğunu söyleyen katılımcılar takip etmiştir. Yönetim düzeyi görev bakımından baktığımızda ise katılımcıların büyük çoğunluğu % 48,4 firma sahibi ya da firma ortağı konumunda olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görevlerine baktığımızda firma sahiplerini genel müdürler %32,4 ve genel müdür yardımcıları yüzde 19,2 ile takip etmektedir Katılımcıların yüzde 34, 4 buldukları görevde 5-10 yıl arasında çalışmakta iken bunu 32,5 ile 5 yıldan az süredir bu görevde olanlar takip etmektedir. Yine tablo 17’ye baktığımızda çalışma süreleri açısından yöneticilere göz atacak olursak buldukları firmada çalışma sürelerinde 6-10 yıllarında olanların yüzde 34,4 olduğu bunu 5 yıldan

azdır. Bu firmada çalışıyorum diyenler yüzde 33,3 oranında takip etmiştir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu yaklaşık yüzde 67,7 oranında 10 yıldan az sürede firmalarda çalıştıkları görülmektedir.

		F	%			F	%
Cinsiyet	Erkek	611	80,2	Mezuniyet Alanı	Fen bilimleri	146	19,2
	Kadın	151	19,8		Sosyal bilimleri	220	28,9
Yaş	30 'dan Küçük	142	18,6		Diğer	396	51,8
	31-40 arası	318	41,7	Öğrenim Durumu	İlköğretim	47	6,2
	41-50 arası	211	27,7		Lise	205	26,9
	51 ve üstü	91	11,9		Yüksekokul	146	19,2
Göreviniz	Firma Sahibi/Ortağı	369	48,4		Lisans	290	38,1
	Firma Genel Müdürü	244	32,0	Lisansüstü	74	9,7	
	Genel Müdür Yrd.	147	19,3	Bu Firmada Çalışma Yılı	5 yıldan a	254	33,3
	Departman Müdürü	2	00,3		6-10 yıl arası	265	34,8
Bu görevdeki Çalışma yılı	5 yıldan az	248	32,5		11-15 yıl	108	14,2
	5-10 yıl arası	262	34,4		15 yıl fazla	135	17,7
	11-15 yıl arası	123	16,1	Toplam	Toplam	762	%100
	15 yıldan fazla	129	16,9				
	Toplam	762	100				

Tablo 17. Katılımcıların Demografik Özellikleri

4.1.2. Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri

Araştırmaya katılan firmaların özellikleri incelendiğinde firmaların nispeten dengeli bir dağılım sergiledikleri görülmektedir. Tablo 18’de görüldüğü gibi Firmaların yüzde 55,2 imalat sektöründe faaliyette bulunurken yüzde 44,8 hizmet sektöründe faaliyette buldukları görülmektedir. Bu durum Türkiye’deki imalat sektöründe faaliyette bulunan firma sayısının hizmet sektörüne göre daha fazla olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Buna rağmen katılımcı firmaların sektörel bazda dengeli dağılım göstermiştir. Çalışmaya katılan firmaların yaşı incelendiğinde katılan firmaların yüzde % 32,7 (10-20) yaş aralığında olan firmalar olduğu görülmektedir. Bunu 1984 öncesi faaliyette bulunan firmalar takip etmektedir. Bu durum 1994 öncesi faaliyet yılının daha uzun süreleri içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcı Firmalar çalışan sayısı olarak incelendiğinde en fazla katılımın yüzde 47,8 küçük ölçekli (10-49 kişi çalışan) firma olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli firmaları yüzde 25,1 ile orta ölçekli (50 -249) çalışan firmalar takip etmektedir.

‘KOSGEB; ,Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin sınıflandırılması Madde 5 - (Değişik: 10.9.2012-2012/3834 K.) KOBİ’ler çalışan sayısı bakımından şu şekilde sınıflandırılmıştır. Mikro işletme: 10 kişiden az çalışan, (1-9) ,Küçük işletme: 50 kişiden. Az (10-49 kişi) Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az (50-249) büyük işletme 250den daha fazla çalışan sayısı olan işletmeler’ olarak sınıflandırılmıştır.

Tablo 18 incelendiğinde firmaların buldukları sektörler itibariyle çalışmaya en fazla Toptan ve Perakende ticaret sektöründe faaliyette bulunan firmalar olduğu görülmektedir. Bu sektörden araştırmaya 107 firma katılmıştır. Bu firmalar araştırmaya katılan firmaların % 14,0’nü oluşturmaktadır. Bu sektörü sırasıyla Otomotiv ve otomotiv yan sanayi % 11,7 ve Gıda imalatı sektöründeki firmalar % 9,5 oranında takip etmiştir.

		F	%			F	%
Ana Sektör	İmalat	421	55,2	Firmanın Faaliyette Bulunduğu Sektör	Gıda imalatı	72	9,5
	Hizmet	341	44,8		Toptan ve perakende ticaret	107	14,0
	Toplam	762	100		Otomotiv ve otomotiv yan sanayi	89	11,7
Firma Yaşı	1984 öncesi	211	27,7		Tekstil imalatı	61	8,0
	1985-1994	131	17,2		Kimya	31	4,6
	1995-2004	249	32,7				
	2005-2014	171	22,4		Kâğıt ve mukavva imalatı	22	2,9
Çalışan Sayısı	10-49 kişi	365	47,8		Ana metal sanayi ve makine imalatı	43	5,7
	50-249 kişi	191	25,1		Orman ürünleri ve mobilya imalatı	26	3,4
	250-499 kişi	76	10,0		Plastik ve cam malzeme	18	2,4
	500 >	130	17,1		Konaklama ve yiyecek İçecek	80	10,5
Toplam		762	100		Bilişim ve iletişim	19	2,5
					Bankacılık ve sigorta	17	2,2
					İnşaat	27	3,5
					Ulaşım	41	5,4
					Eğitim	37	4,9
					Enerji	17	2,2
					Diğer imalatlar ve hizmetler	24	3,1
					Toplam	762	100

Tablo 18. Çalışmaya Katılan Firmaların Özellikleri

4.1.3. Liderlik Tarzlarına İlişkin Temel İstatistikler

Sakarya, Kocaeli ve İstanbul'da faaliyette bulunan işletmelerdeki üst düzey yöneticilerin liderlik tarzına belirlemeye yönelik çok boyutlu liderlik anketi olan MLQ ifadelerine katılım yüzdeleri ortalama ve standart sapma oranları tablo 19'da özetlenmektedir. Liderlik davranışı seçeneklerinin standart ortalama sapma değerleri 0,836 ile 1367 arasında değişmektedir bu sebeple dağılımların nispeten düzgün olduğu ve ortalama etrafında toplandığı söylenebilir. Yüzdeler ve ortalamalar incelendiğinde belirtilen davranış seçeneklerinden yapılabilme ihtimali en yüksek olanlar; 'Çalışanların bir iş hakkında çaba gösterdiğini görürsem, onlara destek olurum' 4,59 ve 'Çalışanlar, planlanan hedeflere ulaştığında mutlu olurum' ifadelerinin ortalaması 4,49 olmuştur. Benzer şekilde Firmanın geleceği hakkında iyimserim (ortalaması 4,46) Kurum hedeflerine ulaşılmasında çalışanlarıma güvendiğimi belli ederim (ortalaması 4,40)davranışı da yüksek oranda belirtilen davranışlar arasındadır. Ortalamanın altında kalan ifadeler de Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım (ortalaması 1,62) ve Acil çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim (ortalaması 1,62) ifadeleri gelmektedir. En az seçilen ifadelerin lidersizlik boyutuna ilişkin ifadeler olduğu görülmektedir. Liderlik davranışı ifadelerine baktığımızda ortalamanın altında kalan ifadelerin lidersizlik boyutunda eyleme geçmeme ile ilişkili olduğu görülmektedir yöneticilerin eyleme geçmem yerine eylemsel faaliyetlerde buldukları bunu tercih ettikleri görülmektedir.

Sonuçları yorumladığımızda genel olarak katılımcıların üst düzey yöneticilerin tercihi karar vermekten kaçınmak yerine olaylara ilişkin eyleme geçme yönünde olumlu yâda olumsuz izleyenlerini bir şekilde uyarmak etkilemek olmuştur. Liderlik özelliğinden kaynaklanan izleyenleri amaçlar doğrultusunda harekete geçirme dürtüsünden kaynaklandığı söylenebilir. Liderlerin çalıştıkları kurumların geleceklerinden umutlu olmaları kurumlarını benimsimeler veya firma sahiplerinin emeklerinin karşılığını bekleme içgüdüsünden kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 19. Liderlik Tarzına İlişkin Temel Analiz

Liderlik tarzına ilişkin temel analizler 36 ifade	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ortalama	Std sapma
DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK İFADELERİ	%	%	%	%	%	%	%
15 Çalışanların sorunlarla ilgili düşüncelerini, diğer süreçlerle olan uygunluğunu gözden geçiririm	1,8	4,2	13,0	42,5	38,5	4,12	0,914
19 Benim için önemli olan inanç ve değer yargılarımı çalışanlarımla paylaşıyorum	13,3	15,4	20,2	26,2	24,9	3,34	1,352
21 Çalışanlara, problemlerin çözümünde farklı açılardan bakmalarını isterim	3,1	5,0	10,6	34,4	46,9	4,17	1,015
22 Firmanın geleceği hakkında iyimserim	2,4	3,0	6,3	23,1	65,2	4,46	0,916
23 Benimle çalışıyor olmak çalışanları gururlandırır	1,8	4,7	19,7	37,0	36,7	4,02	0,959
26 Hedeflerimize ulaşmak için, nelere ihtiyacımız olduğunu coşkuyla anlatırım	3,1	5,4	14,7	37,3	39,5	4,05	1,020
27 Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ve yararlarını ayrıntılarıyla anlatırım	3,0	4,6	15,4	37,9	39,1	4,06	0,999
28 Zamanımı çalışanlarıma bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için harcarım	1,6	8,1	23,5	40,8	26,0	3,81	0,964
31 Grubun yararı için kendi çıkarlarımdan vazgeçerim	4,2	11,8	27,6	26,9	29,5	3,66	1,143
32 Çalışanları grup üyesi olarak görmekten ziyade farklı özelliklere sahip birey olarak görüyorum	7,2	9,4	21,9	32,8	28,6	3,66	1,192
34 Tarz ve yöntemlerim, çalışanlar tarafından desteklenerek kabul görür	2,2	7,9	18,6	44,4	26,9	3,86	0,976
36 Kararların etik ve ahlaki sonuçlarına dikkat ederim	3,4	5,1	10,0	29,9	51,6	4,21	1,041
38 Çalışanlara güç ve güven hissi veririm	2,9	4,7	10,8	36,5	45,1	4,16	0,991
39 Firmanın gelecek vizyonunu, açık anlaşılır bir şekilde belirlerim	2,5	4,5	10,6	34,6	47,8	4,21	0,972
42 Her çalışanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak görürüm	4,2	7,1	13,8	37,0	37,9	3,97	1,086
43 Çalışanlara, problemlere çok farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım	2,8	5,4	13,3	42,8	35,8	4,04	0,977
44 Çalışanlara güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim	2,4	3,4	13,3	40,9	40,0	4,13	0,931
45 Çalışanlara görevlerini nasıl başaracaklarına dair yeni yöntemler öneririm	4,1	5,6	12,7	42,3	35,3	3,99	1,036
47 Çalışanların ortak amaç ve misyona sahip olmanın önemini vurgularım	2,1	3,9	9,1	49,0	36,0	4,13	0,884
49 Kurum hedeflerine ulaşılmasında çalışanlarıma güvendiğimi belli ederim	2,0	2,5	4,5	36,1	55,0	4,40	0,846

Liderlik Tarzına İlişkin Temel Analizler 36 İfade Tablo 19 devam	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ortalama	Std sapma
İŞLEMÇİ LİDERLİK seçenekleri	%	%	%	%	%	%	%
14 Çalışanların bir iş hakkında çaba gösterdiğini görürsem, onlara destek olurum	2,5	1,4	3,5	19,2	73,4	4,59	0,836
16 Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum	40,8	32,1	22,2	7,2	6,7	2,16	1,224
17 İşyerinde tüm dikkatimi yanlışlıklar, hatalar, kayıplar, başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırırım	28,6	23,2	21,0	15,6	11,5	2,58	1,350
18 Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım	69,9	12,2	8,5	4,7	4,6	1,62	1,115
20 İhtiyaç duyulan zamanda ortamda bulunmam	67,7	12,7	5,6	6,0	7,9	1,74	1,271
24 Belirli dönemler için yapılması gereken performans hedeflerini açıkça belirlerim	3,1	3,8	17,2	35,7	40,2	4,06	1,004
25 Harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir	50,3	23,4	10,0	8,7	7,7	2,00	1,284
29 Performans hedeflerine ulaştıklarında, çalışanların ne kazanacaklarını açıkça belirlerim.	3,8	6,7	17,2	35,3	37,0	3,95	1,073
30 İşler yolunda gidiyorsa 'hiç bir şeye karışma' düşüncesinin katı bir savunucusuyum	36,7	21,4	19,7	12,5	9,7	2,37	1,343
33 Gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim	50,0	17,5	17,2	7,9	7,5	2,05	1,288
35 İşletmede tüm dikkatimi başarısızlık, yanlışlık, şikâyetler üstüne veririm	34,5	21,3	19,7	14,0	10,5	2,45	1,360
37 Tüm hataların kayıtlarını tutarım	8,3	16,4	24,1	24,4	26,8	3,45	1,269
40 Tüm dikkatim hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklar üzerinedir	30,8	21,1	20,2	16,7	11,2	2,56	1,367
41 Kararlar almaktan kaçınırım	66,4	14,0	7,6	5,2	6,7	1,72	1,214
46 Acil çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim	70,1	12,2	6,2	5,5	6,0	1,65	1,186
48 Çalışanlar, planlanan hedeflere ulaştığında mutlu olurum	2,9	1,6	1,8	31,2	62,5	4,49	0,854

4.1.4. Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler

Tablo 20’de araştırmada kullanılan yenilikçilik davranışına ait ölçekte yer alan ifadelere katılımcıların standart sapma, ortalama, katılım oranları görülmektedir. Yüzdeler ve ortalamalar incelendiğinde standart sapma değerleri 0,763 ve 1,205 aralığında değişmektedir. Bu sebeple dağılımların düzgün olduğunu ortalamanın etrafında dağılım gösterdiği söylenebilir. Yüzdeler ve ortalamalar incelendiğinde, Mevcut pazar için tüketicilerin taleplerine uygun kaliteli ürün /hizmetlere sahibiz ve Mevcut Ürün ve hizmetlerimiz için mevcut pazardaki ilişkilerimizi sağlamlaştırırız. İfadelerinin(ortalamasının 4,47) olduğu, Mevcut müşteriler için var olan ürün ve hizmetlerimizin kalitesini geliştiririz. İfadesi ile birlikte (ortalaması 4,45) ilk sıralarda olduğu görülmektedir. Bu davranışları sergileme ihtimali ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir.

Yeni ürün ve hizmet geliştirirken fazla risk alırız (ortalaması 3,20) Yeni ürün ve hizmetleri icat ederiz (ortalaması 3,46) olarak görülmektedir. En az tercih edilen yenilikçilik davranışı ifadeleri olmuştur. Buna karşın bu davranışları tercih eden katılımcılar bile ortalamanın üstündedir. Tüm ifadeler katılım orta değeri olan 3 değerinin üstünde gerçekleşmiştir.

Tablo 20. Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler	Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her zaman	Ortalama	Std sapma
Araştırmacı Yenilikçilik Davranışı Seçenekleri	%	%	%	%	%	%	%
50 Mevcut ürün ve hizmetlerimiz dışında müşteri taleplerini yerine getiririz	4,2	12,2	15,6	31,4	36,6	3,84	1,168
51 Yeni ürün ve hizmet geliştirirken fazla risk alırız	6,6	21,0	33,6	23,5	15,4	3,20	1,133
52 Yeni ürün geliştirmede rakiplerimizden yenilikçiyiz.	1,2	6,2	21,3	32,7	38,7	4,02	0,977
53 Yeni pazarlara girme de rakiplerimizden daha hızlıyız.	2,4	10,8	23,8	33,6	29,5	3,77	1,061
54 Yeni müşteriler bulmak için yeni pazarlarda sürekli araştırma yaparız	2,4	7,1	12,3	35,4	42,8	4,09	1,020
55 Daha önce kullanılmayan teknolojileri, ürün ve hizmetlerimizde kullanma peşindeyiz.	3,1	9,2	17,3	33,3	37,0	3,92	1,090
56 Mevcut dağıtım kanallarından farklı olarak, yeni dağıtım yollarını araştırır ve kullanırız.	3,8	12,5	23,2	33,7	26,8	3,67	1,111
57 Yeni ürün ve hizmetleri icat ederiz.	7,6	14,6	25,2	29,9	22,7	3,46	1,205
66 Yeni fırsat ve pazarlar için düzenli toplantılar yaparız	2,2	11,9	16,5	34,1	35,2	3,88	1,088
67 Farklı bölümlerin ortak çalışması teşvik ederek yeni fırsatlar yaratmasını teşvik ederiz	2,5	11,7	21,7	35,0	29,1	3,77	1,071
70 Farklı sektörlerdeki başarılı olan uygulama ve iş süreçlerini kurumumuzda uygularız	4,6	10,4	21,1	34,4	29,5	3,74	1,126
Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı Seçenekleri							
58 Mevcut pazar için ölçek ekonomisinden faydalanırız.	4,5	11,8	25,3	34,5	23,9	3,62	1,104
59 Mevcut pazar için tüketicilerin taleplerine uygun kaliteli ürün /hizmetlere sahibiz.	0,5	1,2	6,6	34,5	57,2	4,47	0,717
60 Mevcut Ürün ve hizmetlerimiz için mevcut pazardaki ilişkilerimizi sağlamlaştırırız.	0,5	1,3	5,1	36,7	56,3	4,47	0,703
61 Mevcut müşteriler için var olan ürün ve hizmetlerimizin kalitesini geliştiririz.	0,8	1,3	7,0	34,0	5,70	4,45	0,749
62 Yeni ürün üretmekten ziyade, mevcut olan ürün ve hizmetlerimizin verimliliğini artırırız.	3,3	8,1	19,2	38,1	31,4	3,86	1,053
63 Ürün ve hizmetleriniz, mevcut teknolojik yapımızla yüksek derecede ilişkilidir.	2,5	6,8	14,0	35,7	40,9	4,06	1,022
64 Yeni ürün üretmekten ziyade mevcut ürünlerimizin pazarlamasına önem veririz.	3,3	8,1	19,2	38,1	31,4	3,67	1,123
65 Mevcut ürünlerimize yeni pazarlar aramak yerine pazardaki payımızı arttırmaya çalışırız.	4,5	10,4	25,1	35,6	24,5	3,65	1,093
68 Faaliyette bulunduğumuz sektördeki rekabet hamlelerine cevap verme gücüne sahibiz	1,7	4,5	12,7	33,1	48,0	4,21	0,946
69 Kurum içindeki süreçlerin maliyetini düşürmek öncelikli hedeflerimizdendir	1,8	5,8	17,3	36,9	38,2	4,04	0,975
71 Var olan müşterilerimiz için hizmetlerimizi arttırırız	2,5	3,5	6,8	28,0	59,2	4,38	0,941

4.1.5. Performans Değişkenine İlişkin Temel Analizler

Tablo 21' i incelediğimizde, performans ölçeğine ilişkin ifadelerin standart sapmalarının 2,74 ile 4,09 arasında değiştiği görülmektedir. Bu ifadelerin ortalamalarına ve yüzdelere baktığımızda en çok ürün kalitesi (4,09) verimlilik ortalaması (3,80) olduğu görülmektedir. Bu ifadeleri çalışanların memnuniyeti ifadesi (ortalama 3,77) takip etmekte olduğu görülmektedir. Performans davranışlarına yönelik ifadenin en az katılım 'Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz' ifadesi olduğu görülmektedir. Performans ölçeğinde yer alan ifadelerin hiç birinin Ortalamanın altında olmadığı görülmektedir. Bir ifade hariç Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz(ortalama 2,74) Tüm ifadeler katılım orta değeri olan 3 değerinin üstünde gerçekleşmiştir.

Tablo 21. Performans Değişkenine İlişkin Temel Analizler

Performans Seçenekleri	Çok Düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok Yüksek	Ortalama	Std Sapma
	%	%	%	%	%	%	%
81 Yatırımların getirisi	1,0	9,8	33,6	46,7	8,8	3,52	0,828
82 Faaliyet karı	1,4	10,1	39,2	42,7	6,6	3,43	0816
83 Pazar payı	1,7	15,9	40,8	31,5	10,1	3,32	0,918
84 Satışların veya gelirin büyüme oranı	0,5	7,1	45,1	42,7	4,6	3,44	0,715
85 Yeni ürün geliştirme	5,1	15,1	28,2	38,5	13,1	3,39	1,054
86 Ürün kalitesi	1,2	1,7	9,3	62,6	25,2	4,09	0,716
87 Çalışanların memnuniyeti	0,4	0,4	3,7	27,3	55,9	3,77	0,728
88 Verimlilik	0,7	5,2	21,1	59,8	13,1	3,80	0,755
89 Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz	11,3	11,3	34,8	28,6	19,6	2,74	1,076

4.1.6. Çevresel Faktörlerin Tahmin Edilebilirliğine Yönelik Temel Analizler

Çevresel faktörlerin tahmin edilebilirliğine yönelik olarak tablo 22'ye baktığımızda katılımcıların çevre tahmin edilebilirliği davranışı ifadelerin standart sapma değerlerinin 2,57 ile 3,55 arasında dağılım gösterdiği bu sebeple dağılımların nispeten dengeli dağılım gösterdiği söylenebilir. Yüzdeler ve ortalamalar incelendiğinde Ürün talebindeki değişimleri tahmin etmek ve sektördeki ürün bileşenlerindeki değişimleri tahmin etmek (ortalamaları 3,55) sektördeki Üretim sürecindeki değişimleri tahmin etmek 3,43 olarak en fazla katılımın sağlandığı ifadeler olduğu görülmektedir. Yine yüzdeler ve ortalamalara baktığımızda piyasaya yeni firmaların girişlerini tahmin etmek (ortalaması 2,57) Döviz kuru ile ilgili değişimleri tahmin etmek (ortalaması 2,73) ifadeleri en az tercih edilen seçenek olmuştur. Standart değerlerin küçük olması ortalamadan sapmanın az olduğu ve değerlerin ortalama etrafında toplandığı şeklinde yorumlanabilir. Tüm ifadeler katılım ortalama değeri olan 3 değerinin üstünde gerçekleşmiştir.

Tablo 22. Çevresel Faktörlerin Tahmin Edilebilirliğine Yönelik Temel Analizler

	Çok Zor	Zor	Ne Zor Ne Kolay	Kolay	Çok Zor	Ortalama	Std Sapma
Pazar ve Ürün Değişimlerinin Tahmini seçenekleri	%	%	%	%	%	%	%
90 Müşteri tercihleri tahmin etmek	2,6	26,4	28,3	38,1	4,61	3,16	0,954
91 Ürün talebini tahmin etmek	1,7	19,2	29,0	43,0	7,1	3,35	0,925
92.Sektördeki Ürün bileşenlerindeki değişimleri tahmin etmek	1,3	8,9	31,2	50,5	8,0	3,55	0,816
93 Sektördeki Ürün kalitesindeki tahmin etmek	1,7	16,3	26,8	47,5	7,7	3,43	0,911
94 Pazara Yeni ürün girişleri tahmin etmek	1,8	19,5	28,6	42,3	7,5	3,34	0,939
95.Sektördeki Üretim sürecindeki değişimleri tahmin etmek	1,7	13,9	30,3	48,0	6,0	3,43	0,864
Ekonomideki Değişimlerin Tahmini seçenekleri							
96 Enflasyon ile ilgili değişimleri tahmin etmek	5,2	26,9	28,7	33,6	5,5	3,07	1,016
97 Döviz kuru değişimlerini tahmin etmek	8,0	40,0	27,0	21,0	3,9	2,73	1,008
98 Faiz oranı ile ilgili değişimleri tahmin etmek	2,9	25,9	42,3	25,7	3,3	3,01	0,874
99.Ekonomideki yeni yapılanmanın sonuçlarını tahmin etmek	3,5	22,6	32,7	36,0	5,2	3,17	0,954

Tablo 22. Çevresel Faktörlerin Tahmin Edilebilirliğine Yönelik Temel Analizler (DEVAMI)	Çok Zor	Zor	Ne Zor Ne Kolay	Kolay	Çok Zor	Ortalama	Std Sapma
Rekabet Durumunun Tahmini seçenekleri							
100 Rakiplerin fiyatlarındaki değişimleri tahmin etmek	4,3	29,3	24,8	36,1	5,5	3,09	1,020
101.Rakipler tarafından kontrol edilen piyasalardaki değişimleri tahmin.	2,6	28,1	36,0	30,6	2,8	3,03	0,896
102 Rakiplerin stratejisindeki değişimleri tahmin etmek	4,2	35,7	30,6	27,4	2,1	2,88	0,932
103 Piyasaya yeni firmaların girişlerini tahmin etmek	14,0	37,2	28,1	18,9	1,8	2,57	1,007
Kamu Politikalarının Tahmini seçenekleri							
104.Vergi politikası ile ilgili gelişme ve değişimleri tahmin etmek	7,5	32,3	36,4	21,4	2,5	2,79	0,945
105 Para politikası ile ilgili gelişme ve değişimleri tahmin etmek	3,4	32,8	38,7	20,9	4,2	2,90	0,912
106.Devletin kontrol ettiği ürünlerin fiyatları ile ilgili gelişmeleri değişimleri tahmin etmek	3,8	27,2	46,6	21,0	1,4	2,89	0,825
107.İş sektörünü etkileyen yasal düzenlemeler, gelişmeleri tahmin etmek	3,9	31,4	41,1	21,3	2,4	2,87	0,873
108.Kamu tarafından sağlanan hizmetler ile ilgili gelişmelerin tahmini	2,6	21,5	40,8	30,3	4,7	3,13	0,892
109.İthal mal ve gümrük vergisi ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek	2,6	28,5	45,5	21,4	2,0	2,92	0,822

4.2. Açıklayıcı Faktör Analizleri

4.2.1. Liderlik Tarzına İlişkin Analizler

Liderlik davranışları ifadelerine keşfedici faktör analizi yapılarak bu ölçeğin alt boyutlarının neler olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu analizi yapılmasında temel amaç davranış ifadelerinin literatürdeki davranış sınıflandırılmasına uyumlu olup olmadığını ortaya koyup yapı geçerliliğini test etmektir.

Liderlik davranışları tarzını ölçmek için 36 ifadeden yararlanılmıştır. Bu ölçekteki tüm sorulara faktörleme yöntemi olarak, temel bileşenler faktör analizi yöntemi döndürme yöntemi olaraksa dik döndürme maksimum değişkenlik varimax yöntemi seçilmiştir. Öncelikle liderlik davranış tarzı ölçeğinde kullanılan tüm ifadeler güvenilirlik analizine

tabii tutulmuştur. Güvenirlik kavramı yapılan her ölçüm için gereklidir güvenirlilik ankette yer alan ifadelerin birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin sorunu ne kadar yansıttığını göstermektedir. Güvenirliliğin tespitinde en çok kullanılan yöntemlerden biri olan Cronbach's Alpha katsayısıdır. Bu parametre ölçekteki soruların yakınlığını veya benzerliğini ortaya koyan bir katsayıdır 0 ile 1 arasında değer almaktadır (Altınışik ve diğ, 2005). Bu katsayının 0,60'dan yüksek olması birçok kaynak tarafından yeterli olduğu ifade edilmektedir (Nakip 2006:146, Kayış 2010: 406 Altınışik ve diğ 2005: 116). Bunun yanında 0, 80 den yüksek olması ölçeğin yüksek oranda güvenilir olduğunu 0,40 küçük olması durumunda ise ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir. Bu amaçla anketteki tüm ölçeklerin güvenirliliği Crombach's alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Liderlik ölçeğine ait hiçbir madde çıkarılmadan 36 ifade için yapılan analizde Cronbah's Alpha katsayısının CA =0,787 Dönüştürücü liderlik boyutu için 20 soru Cronbach's Alpha=0,905 ve 16 soruluk işlemci liderlik için Cronbach's Alpha=0,678 olduğu görülmüştür. Sonuç olarak ölçeğin güvenirliliği yeterince güvenilir olduğu görülmesine karşın yapılan an analiz faktör yükü dağılımı yeterli düzeyde olmayan (faktör yükleri < 0,5) L30, L31, L34, L36, analizden çıkarılmıştır. Ayrıca ölçekte istenilmeyen tek bir boyutu temsil ettiklerinden dolayı L16, L19, L37, ifadeleri analizden çıkarılmıştır. Yine yapılan analizde L32 ve L42 literatürde yer almayan farklı bir boyutu temsil etmesinden L48 birden fazla boyutta yüksek faktör yükü olmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. Yapısal eşitlik modelinde yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda L24, L11 ifade standardize edilmiş iç regresyon katsayısı 0,227>05 olduğundan ölçekten çıkarılmıştır. L14, e4, e15, oldukça yüksek kovaryans olduğu gözlenmiş bu yüzden e4 ün hatası olan L14 ifadesi de ölçekten çıkarılmıştır.

Yapılan ön analizler sonucunda kalan ifadelere ilişkin CA güvenirlilik katsayısı düzeyi dönüştürücü liderlik ifadeleri için kalan 17 item Cronbach's Alpha=0,926 ve işlemci liderlik için kalan 6 soru Cronbach's Alpha=0,815 olduğundan analize kalan itemlerle devam edilmiştir.

İfadeler atıldıktan sonra kalan ifadelerle oluşan ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlett testi uygulanmıştır analiz sonucunda KMO değerinin 0,898 olduğu görülmüştür. Ayrıca Barlett Küresellik Testi sonuçları incelendiğinde elde edilen ki kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür. Ki-kare =5565,376 (P<0000)bu doğrultuda verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra Anti İmage Korelasyon değerleri de incelenmiş 0,50< küçük değer olmaması nedeniyle faktör analizine bozucu bir değişkenin olmadığına kanaat getirilmiştir.

Tablo 23'e baktığımızda Bass ve Avalio'nun 1995 oluşturduğu liderlik davranışını sınıflandırdığı ikili sınıflandırmaya uygun benzer sonuçlar elde edilmiştir. Bu sınıflandırmaya göre liderlik davranışı işlemci ve dönüştürücü liderlik olarak iki boyuttan oluşmaktadır. Dönüştürücü liderlik misyon ve vizyon sahibi olmayı çalışanlara güvenmeyi bireyleri farklı özelliklere sahip olan bireyler olarak görmeyi, firmalarında iyimser olmayı çalışanlara destek olmayı çalışanlar tarafından kabul edilmeyi kapsarken işlemci liderlik karar almamayı hatalar peşinden koşmayı ödüle bağlı teşvik sistemini takas ilişkisini benimsemeyi kapsamaktadır. Tablo 23'te görüldüğü gibi liderlik tarzı dönüştürücü ve işlemci liderlik olarak iki alt boyut şeklinde ayrılmıştır bu iki alt boyut toplam varyansın yaklaşık (yüzde) %51'ni açıklamaktadır. Bu ölçeğin ayırt edici geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. İki faktör açıklama yüzdesi bakımından birbirlerine yakın olmadıkları görülmektedir. Bu katılımcıların sergilenme sıklıklarının birbirlerine yakın olmadığından kaynaklandığı söylenebilir. Elde edilen her iki boyutun yükleri incelenerek iç tutarlılık testleri cronbah's alfa yapılarak iki faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Alfa değeri dönüştürücü liderlik için 0,926 işlemci liderlik için ise 0,815 olarak elde edilmiştir. Ayrıca tablo 23'de her faktörün faktör yükleri ve her bir faktörün açıkladığı varyans yüzdeleri görülmektedir.

Tablo 23. Liderlik Tarzına İlişkin Temel Analizler İfadeler Çıkarıldıktan Sonra

1 Faktör: Dönüştürücü Liderlik	Açıklanan Varyans	%	Cronbach's Alpha=0,926
	32,947		17 İTEM
			Faktör Yükleri
14 Çalışanların bir iş hakkında çaba gösterdiğini görürsem, onlara destek olurum			0,660
15 Çalışanların sorunlarla ilgili düşüncelerini, süreçlerle uygunluğunu gözden geçiririm			0,603
21 Çalışanlara, problemlerin çözümünde farklı açılardan bakmalarını isterim			0,631
22 Firmanın geleceği hakkında iyimserim			0,667
23 Benimle çalışıyor olmak çalışanları gururlandırır			0,611
24 Belirli dönemler için yapılması gereken performans hedeflerini açıkça belirlerim			0,597
26 Hedeflerimize ulaşmak için, nelere ihtiyacımız olduğunu coşkuyla anlatırım			0,697
27 Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ve yararlarını ayrıntılarıyla anlatırım			0,748
28 Zamanımı çalışanlarıma bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için harcarım			0,650
29 Performans hedeflerine ulaştıklarında, çalışanların ne kazanacaklarını açıkça belirlerim.			0,643
38 Çalışanlara güç ve güven hissi veririm			0,656
39 Firmanın gelecek vizyonunu, açık anlaşılır bir şekilde belirlerim			0,636
43 Çalışanlara, problemlere çok farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım			0,655
44 Çalışanlara güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim			0,724
45 Çalışanlara görevlerini nasıl başaracaklarına dair yeni yöntemler öneririm			0,595
47 Çalışanların ortak amaç ve misyona sahip olmanın önemini vurgularım			0,638
49 Kurum hedeflerine ulaşılmasında çalışanlarıma güvendiğimi belli ederim			0,577
2. faktör: işlemci liderlik	Açıklanan varyans	%	Cronbach's Alpha=0,815
	17,650		6 ifade
			Faktör yükleri
18 Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım			0,733
20 İhtiyaç duyulan zamanda ortamda bulunmam			0,658
25 Harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir			0,662
33 Gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim			0,737
41 Kararlar almaktan kaçınırım			0,666
46 Acil çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim			0,710
Toplam dönüştürücü ve işlemci liderlik (23 ifade)	Açıklanan % varyans		
	50, 597		

4.2.2.Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler

Faktör analizinin yapılmasının amacı değişken sayısını azaltmak değil aynı zamanda değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya koymaktır. Bu amaçla fırsatçı yenilikçilik davranışı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinin kavramsal olarak birbirlerinden ayrılıp ayrılmadıklarını alt boyutlarının olup olmadığına dair keşfedici faktör analizine tabii tutulmuştur. Analizde temel bileşenler faktör analizi yöntemlerinden döndürme Varimax yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları tablo 24 te görülmektedir. Analiz sonucu KMO değeri $0,871 > 0,60$ hesaplanmıştır. Bu değer faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğinin göstergesidir. Barlet Küresellik testi anlamlılık düzeyi ise $p < 0,000$ olduğundan istatiki açıdan anlamlıdır. Bunun yanı sıra Anti İmage İlgileşim değeri incelenmiş küçük olması nedeniyle faktör analizini bozucu etkiye sahip bir değişkenin olmadığına kanaat getirilmiştir.

Bu ölçekte ifade atmak Cronbach alfa değerini yükseltmeyeceğinden faktör analizine boyutlar ve ifadeler üzerindeki ilişki üzerinden devam edilmiştir. İfadeler bu yöntemle analizden çıkarılmıştır. 63. ifade ‘Ürün ve hizmetleriniz, mevcut teknolojik yapımla yüksek derecede ilişkilidir’. 68. ifade ‘Faaliyette bulunduğumuz sektördeki rekabet hamlelerine cevap verme gücüne sahibiz’ ve 66. ifade ‘Yeni fırsat ve pazarlar için düzenli toplantılar yaparız ifadeleri’ ($< 0,50$) faktör yükünden dolayı analizden çıkarılmıştır. Yine 50. ifade ‘Mevcut ürün ve hizmetlerimiz dışında müşteri taleplerini yerine getiririz’ 51. ifade ‘Yeni ürün ve hizmet geliştirirken fazla risk alırız’ ifadeleri beklenmeyen farklı bir boyutu oluşturduğundan dolayı analizden çıkarılmıştır. 69. İfade Kurum içindeki süreçlerin maliyetini düşürmek öncelikli hedeflerimizdendir, 64. ifade ‘Yeni ürün üretmekten ziyade mevcut ürünlerimizin pazarlamasına önem veririz’ 70. ifade ‘Farklı sektörlerdeki başarılı olan uygulama ve iş süreçlerini kurumumuzda uyguluyoruz’ 62. İfade ‘Yeni ürün üretmekten ziyade, mevcut olan ürün ve hizmetlerimizin verimliliğini artırırız’ 65. ifade ‘Mevcut ürünlerimize yeni pazarlar aramak yerine pazardaki payımızı arttırmaya çalışırız’ ifadeleri literatürde olmayan farklı boyutları oluşturduklarından araştırma analizinden çıkarılmıştır. Kalan ifadeler beklendiği gibi iki boyutlu bir çözüm elde edilmiştir. Elde edilen her boyutun faktör yükleri incelenerek iç tutarlılık testleri Cronbach’s Alpha yapılarak bu iki faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Alpha değerleri birinci . faktör

araştırmacı yenilikçilik davranışı için 0,725, İkinci faktör fırsatçı yenilikçilik davranışı için 0,743 hesaplanmıştır. Tablo 24'e baktığımızda tabloda yer alan iki faktörlü çözümün toplam varyansın %53,393 açıklamaktadır. Ayrıca tabloda her faktörün açıkladığı varyans yüzdesi görülmektedir. Faktör analizi incelendiğinde ölçeğin analizde bir arada değerlendirildiğinde birbirlerinden farklı boyutlar halinde ayrıldığı görülmektedir. Öte yandan uygulanan faktör analizi sayesinde ilgili yabancı yazında uyarlanan ölçek boyutlarıyla aynı olduğu görülmüştür.

**Tablo 24. Yenilikçilik Davranışına İlişkin Temel Analizler
(İfadeler Atıldıktan Sonra)**

1 Faktör: araştırmacı yenilikçilik	Açıklanan % Varyans %29,270	Cronbach's Alpha =0,725
		Faktör Yükleri
52 Yeni ürün geliştirmede rakiplerimizden daha fazla yenilikçiyiz.		,717
53 Yeni pazarlara girme konusunda rakiplerimizden daha hızlıyız.		,704
54 Yeni müşteriler bulmak için yeni pazarlarda sürekli araştırma yaparız		,595
55 Daha önce kullanılmayan teknolojileri, ürün ve hizmetlerimizde kullanma peşindeyiz		,709
56 Mevcut dağıtım kanallarından farklı olarak, yeni dağıtım yollarını araştırırız		,705
57 Yeni ürün ve hizmetleri icat ederiz		,632
58 Mevcut pazar için ölçek ekonomisinden faydalanırız		,556
2. faktör: fırsatçı yenilikçilik	Açıklanan % varyans % 24,123	Cronbach's Alpha =0,743
59 Mevcut pazar için tüketicilerin taleplerine uygun kaliteli ürün /hizmetlere sahibiz.		,749
60 Mevcut Ürün ve hizmetlerimiz için mevcut pazardaki ilişkilerimizi sağlamlaştırırız.		,827
61 Mevcut müşteriler için var olan ürün ve hizmetlerimizin kalitesini geliştiririz.		,800
71 Var olan müşterilerimiz için hizmetlerimizi arttırırız		,582
TOPLAM	Açıklanan Varyans %53,393	

4.2.3. Performans Değişkenine İlişkin Temel Analizler

Değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya koymak amacıyla performans ölçeğine ait ifadeler kavramsal olarak birbirlerinden ayrılıp ayrılmadıklarını alt boyutlarının olup olmadığına dair keşfedici faktör analizine tabii tutulmuştur. Analizde temel bileşenler

faktör analizi yöntemlerinden döndürme Varimax yöntemi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları tablo 25’de görülmektedir. Analiz sonucu KMO değeri 0,838>0,60 hesaplanmıştır. Bu değer faktör analizi yapılan örneklemin yeterliliğinin göstergesidir. Barlet Küresellik testi anlamlılık düzeyi ise $p < 000$ olduğundan istatiki açıdan anlamlıdır. Bunun yanı sıra Anti İmage ilgileşim değeri incelenmiş küçük olması nedeniyle faktör analizini bozucu etkiye sahip bir değişkenin olmadığına kanaat getirilmiştir.

Standardize edilmiş regresyon yükü $p < 05$ olduğundan performans ifadelerinden, 85.ifade ‘Yeni ürün geliştirme’ 86. ifade ‘Ürün kalitesi’, 87. İfade ‘Çalışanların memnuniyeti’, 89. ifade ‘Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz’ (<050) ifadeleri faktör yükünün düşüklüğünden dolayı analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadeler beklendiği gibi tek boyutlu bir çözüm elde edilmiştir. Elde edilen boyutun faktör yükleri incelenerek iç tutarlılık testleri Cronbach’s Alpha yapılarak bu faktör çözümünün uygun olduğu kanaatine varılmıştır. Alpha değeri performans için 0,823 olarak hesaplanmıştır. Tablo 26’ya baktığımızda; tabloda yer tek faktörlü çözümün toplam varyansın %59,0. açıklamaktadır. Ayrıca tabloda her faktörün açıkladığı varyans yüzdesi görülebilir.

Tablo 25. Performans Ölçeği Faktör Yükleri (İfade Atılmadan)

Performans	Faktör Yükleri
81 Yatırımların getirisi	0,814
82 Faaliyet karı	0,832
83 Pazar payı	0,688
84 Satışların veya gelirin büyüme oranı	0,761
85 Yeni ürün geliştirme	0,178
86 Ürün kalitesi	0,112
87 Çalışanların memnuniyeti	0,106
88 Verimlilik	0,498
89 Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz	0,163

Tablo 26. Performans Ölçeği Faktör Yükleri (ifade Atıldıktan Sonra)

PERFORMANS	Toplam açıklanan Varyans;%0,59	Cronbach's Alpha =0,823	Faktör yükleri
81 Yatırımların Getirisi			0,814
82 Faaliyet Karı			0,832
83 Pazar Payı			0,688
84 Satışların veya Gelirin Büyüme Oranı			0,761
88 Verimlilik			0,498

4.2.4.Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilme Değişkenine İlişkin Analizler

Çevre özelliklerinin tahmin edilebilirliği ifadelerine keşfedici faktör analizi yapılarak bu ölçeğin alt boyutlarının neler olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu analizin yapılmasındaki temel amaç çevre özelliklerine ait ifadelerin literatürdeki çevre tahmin edilebilirlik özelliklerine uyumlu olup olmadığını ortaya koymak geçerliliğini test etmektir. Çevrenin tatmini değişkenine ait ölçek 20 ifade ile ölçülmüştür. Faktörleme yöntemi olarak temel bileşenler faktör analizi döndürme yöntemi olarak da dik döndürme yöntemlerinden maksimum değişkenlik varimax seçilmiştir.

Öncelikle çevre tahmin edilebilme değişkenleri ölçeğinde kullanılan tüm ifadeler güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur. Güvenirlik tespitinde en çok kullanılan parametrelerden biri olan Cronbach's Alpha katsayısı parametresi kullanılmıştır. Bu sayının 0,60'dan yüksek olması birçok kaynak tarafından güvenilirliğin yeterli düzeyde olduğunu ifade etmektedir (Altınışık ve diğ 2006: 116). Bu amaçla yapılan ölçekteki ifadeler Cronbach's Alpha katsayısıyla değerlendirilmiştir. Bu ölçekte yer alan hiçbir ifade çıkarılmadan elde edilen değer 0,925'tir. Sonuç olarak ölçeğin oldukça güvenilir olduğu kanaatine varılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda tüm ifadelerin faktör yükü yeterli düzeyde olduğu için 20 ifadeyle analize devam edilmiştir. Bu 20 değişkenli ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek için KMO ve Barlet testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) değerinin 0,912 olduğu görülmüştür. Bununla birlikte ayrıca Barlet küresellik testi sonuçları incelendiğinde elde edilen Ki Kare değerinin anlamlı olduğu görülmüştür (Ki-Kare =613,514;p < 0000). Bu doğrultuda verilerin çok

değişkenli normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmiştir. Bunun yanı sıra Anti İmage Korelasyon sayısı değerleri incelenmiş 0,50 den küçük değer olmaması nedeniyle faktör analizine bozucu etkiye sahip bir değişkenin olmadığı kanaatine varılmıştır.

Sonuç olarak (Elbenna ve diğ, 2007) çalışmasında kullanmış olduğu çevre özellikleri sınıflandırmasına benzer sonuçlar elde edilmiştir. Tablo 27’de görüleceği gibi bu boyutlar Rekabet, Pazar, Ekonomi ve Hükümet olarak 4 boyuttan oluşmaktadır. Bu 4 boyut toplam varyansın %58,344 açıklamaktadır.

Tablo 27. Çevrenin Tahmin Edilebilmesine İlişkin Analizler

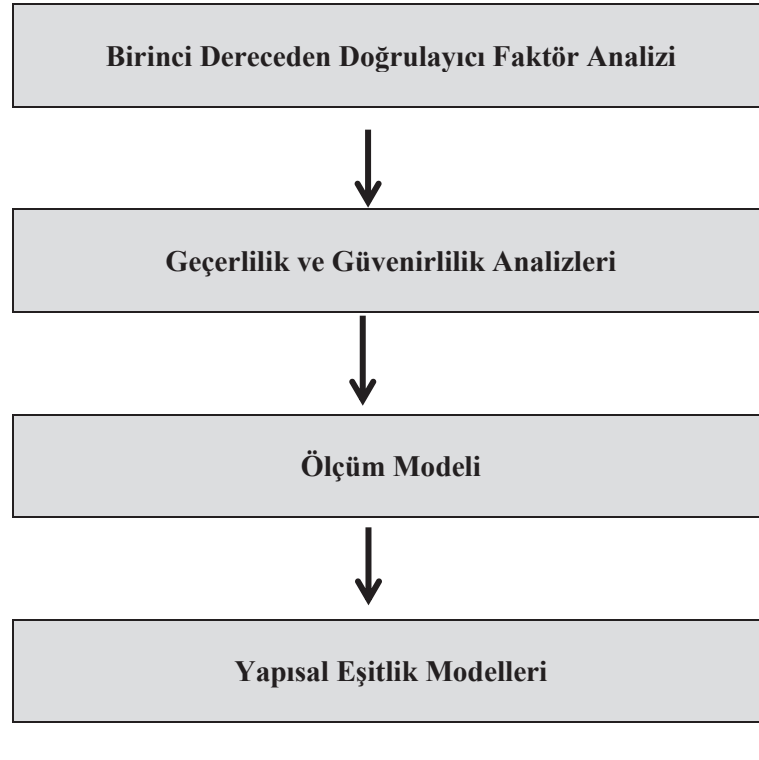
	Açıklanan Varyans %,58,344	Cronbach’s Alpha =0,891	Faktör Yükleri
1 Faktör	Pazar ve Üründeki Değişimlerin tahminine yönelik sorular		
90.Müşteri tercihlerindeki değişimleri tahmin etmek			,681
91.Ürün talebindeki değişimleri tahmin etmek			,720
92.Sektördeki ürün bileşenlerinin değişimini tahmin etmek			,737
93.Sektördeki Ürün kalitesindeki değişimler tahmin etmek			,659
94.Pazara Yeni ürün girişleri ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek			,570
95.Sektördeki Üretim sürecindeki değişimleri tahmin etmek			,684
2. Faktör	Ekonomideki Değişimler		
96.Enflasyon ile ilgili değişimleri tahmin etmek			,745
97.Döviz kuru ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek			,716
98.Faiz oranı ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek			,789
99.Ekonomideki yeni yapılanmanın sonuçları tahmin etmek			,616
3. Faktör	Rekabet		
100.Rakiplerin fiyatlarındaki değişimleri tahmin etmek			,731
101.Rakipler tarafından kontrol edilen piyasalardaki değişimleri tahmin etmek			,726
102.Rakiplerin stratejisindeki değişimleri tahmin etmek			,680
103.Piyasaya yeni firmaların girişleri tahmin etmek			,707

Tablo 27. (Devam). Çevre Tahmin Edilebilme Değişkenine İlişkin Analizler		
4. Faktör	Hükümet Politikaları	
104.	Vergi politikası ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek	,620
105.	Para politikası ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek	,619
106.	Devletin kontrol ettiği ürün ve hizmetlerin fiyatları ile ilgili tahmin etmek	,728
107.	İş sektörünü etkileyen yasal düzenlemeler ile ilgili gelişmeler tahmin etmek	,759
108.	Kamu tarafından sağlanan hizmetlerle ilgili gelişmeleri tahmin etmek	,762
109.	İthal mal ve gümrük vergisi ile ilgili gelişmeler tahmin etmek	,717

Diğer taraftan ön uygulama sonucunda anketlerin toplanması ile elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer tüm veriler kapsamında anketin güvenilirliği ölçülmeye çalışılmıştır. Yapılan analiz sonucunda anket formunun genel güvenilirlik için Alpha değeri 0,968 olarak saptanmıştır. Diğer taraftan her bölüm için ayrı ayrı yapılan güvenilirlik testleri sonucunda MLQ ölçeği için Alpha değerinin 0,891, AYD ve FYD ölçeği için Alpha değerinin 0,973 ve Performans ölçeği için Alpha değerinin ise 0,954, Çevresel Tahmin Edilebilirliği ölçeği soruları içinde Alpha değeri 0.891 olduğu tespit edilmiştir.

4.3.Yapısal Eşitliğin Değerlendirme Süreci

Bu çalışmanın araştırma sorunsalı bağlamında ifade edilen araştırma modelinin değerlendirme süreci ve aşamaları bu kısımda yer verilmektedir. Modelin değerlendirme süreci şekil 4’de görülmektedir.

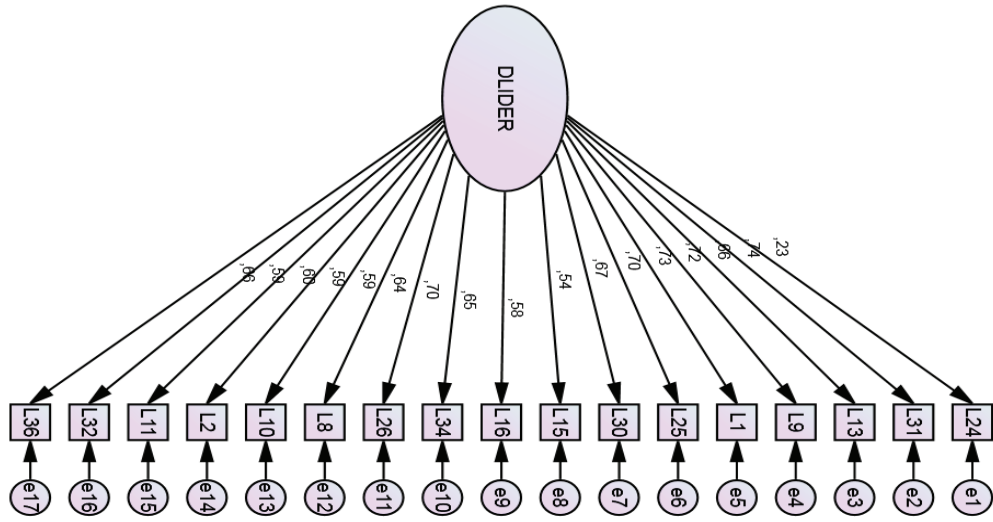


Şekil 4. Yapısal Eşitlik Modeli Değerlendirme Aşamaları

4.3.1 Doğrulayıcı Faktör Analizleri

4.3.1.1. Dönüştürücü Liderlik Değişkenine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Dönüştürücü liderlik tarzına ilişkin faktör analizleri sonuçları şekil 5 de yer almaktadır. Şekilde belirtilen L1, L2, L8, L9, L10, L11, L13, L15, L16, L23, L24, L25, L30, L31, L32, L34 ve L36 gözlenen değişkenleri temsil eden anket formundaki ifadelerdir. Bu ifadelerin her birine ait gözlenen hatalar e1, e2, e3, e4, e5, e6, e7, e8, e9, e10, e11, e12, e13, e14, e15, e16, e17, dir.

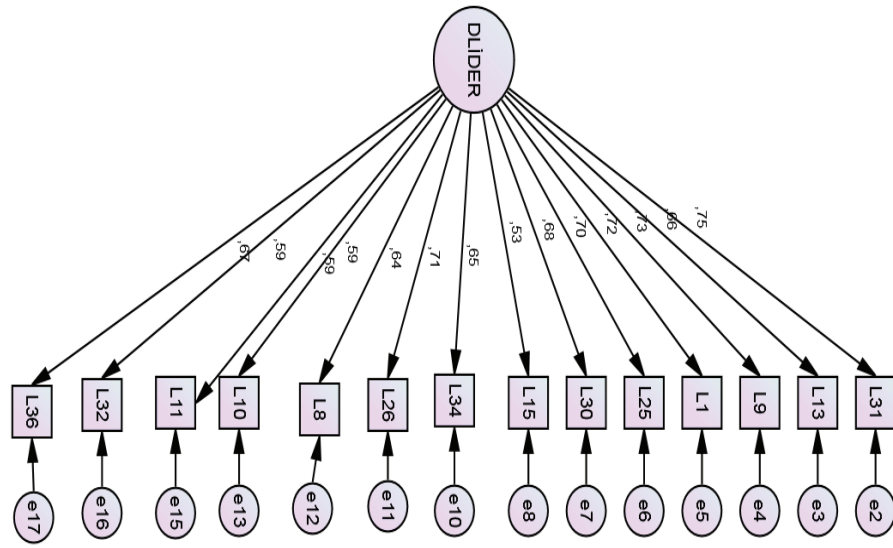


Şekil 5. Dönüştürücü Liderlik Değişkenine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Şekilde yer alan dönüştürücü liderlik gizil değişkeninden gözlenen değişkenlere giden okların üzerindeki değerler doğrulayıcı faktör analizi yüklerini göstermektedir. Bu değerlere bakıldığında tüm ifadelerin faktör yükleri 0,23 ve 0,74 arasında değiştiği görülmektedir. Tablo incelendiğinde bazı değişkenlerin istenilen düzeyde olmadıkları görülmektedir. Gözlenen değişkenler ait faktör yüklerinin bazılarının oldukça düşük çıkmıştır (faktör yükleri < 0,5). Bu sebeple modifikasyon indeksleri incelenmiş yapılan analizde faktör yükü dağılımı yeterli düzeyde olmayan L24, yine faktör yükü düşük

olan L2 ve L16 değişkenleri analizden çıkarılmıştır. Bu düzenleme yapıldıktan sonra elde edilen çözümün faktör yükleri ve hata değerleri aşağıdaki şekil 6' de gösterilmiştir.

Tablo 28' de literatürde sık rastlanan ve yer alan uyum indeksleri görölmektedir. Analiz kısmında ki tüm değerlendirmeler Bogazzi ve Yi'nin (1988:2) indeks değerleri temel alınarak yapılmıştır. Tabloda yer alan uyum indeksleri incelendiğinde değerlerin istenilen kabul edilebilir oldukları görölmektedir. Modifikasyon yapıldıktan sonra yapılan doğrulatoryıcı faktör analizi sonuçları şekil 6' de görölmektedir



şekil 6. Dönüştürücü Liderlik Tarzı DFA (Modifiye Edilmiş)

Tablo 28. Dönüştürücü Liderlik Tarzına İlişkin Uyum İndeksleri Modifiyesiz

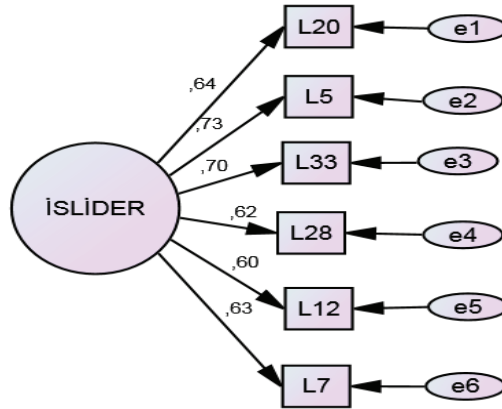
Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir Değer
X^2/df	6,427	≤ 5
GFI	0,974	$\geq 0,8$
AGFI	0,940	$\geq 0,8$
TLI	0,938	$\geq 0,9$
CFI	0,963	$\geq 0,9$
RMSEA	0,084	$\leq 0,10$

Gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra dönüştürücü liderlik değişkenine ilişkin uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlerle karşılaştırıldığı son hali tablo 29’da görülmektedir.

Tablo 29. Dönüştürücü Liderlik Tarzına İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmiş)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir Değer
X^2/df	3,492	≤ 5
GFI	0,987	$\geq 0,8$
AGFI	0,967	$\geq 0,8$
TLI	0,972	$\geq 0,9$
CFI	0,985	$\geq 0,9$
RMSEA	0,057	$\leq 0,10$

4.3.1.2. İşlemci Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)



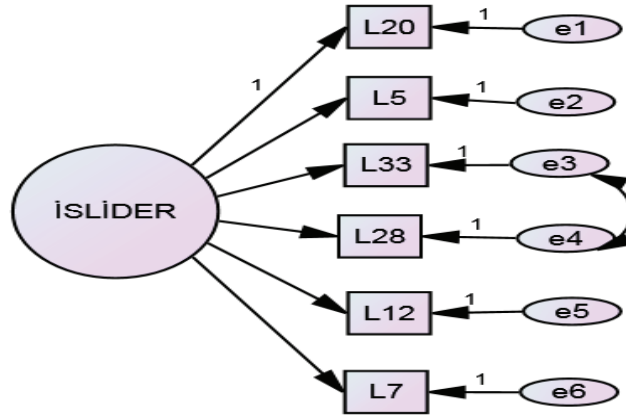
Şekil 7. İşlemci Liderliğe İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

İşlemci liderliğe ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 7’de görülmektedir. şekilde görüldüğü gibi işlemci liderliğe ait değişkenlerin faktör yükleri 63 ve 73 arasında değişmektedir. Uyum indekslerinde kabul edilebilir değerler dahilinde bir sonuç alınmadığından hata değerleri aralarındaki kovaryans değeri L33 ve L28 gözlenen değişkenlerin hata değerleri birbirlerine bağlanmıştır.

Tablo 30. İşlemci Liderlik Tarzına İlişkin Uyum İndeksleri(Modifiyesiz)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	6,427	≤ 5
GFI	0,974	$\geq 0,8$
AGFI	0,940	$\geq 0,8$
TLI	0,938	$\geq 0,9$
CFI	0,963	$\geq 0,9$
RMSEA	0,084	$\leq 0,10$

Bu düzenleme aşağıdaki şekil 8’de görülmektedir



Şekil 8 .Gerekli düzenleme yapıldıktan sonra İşlemci liderlik tarzına ilişkin modifiye edilmiş (DFA)

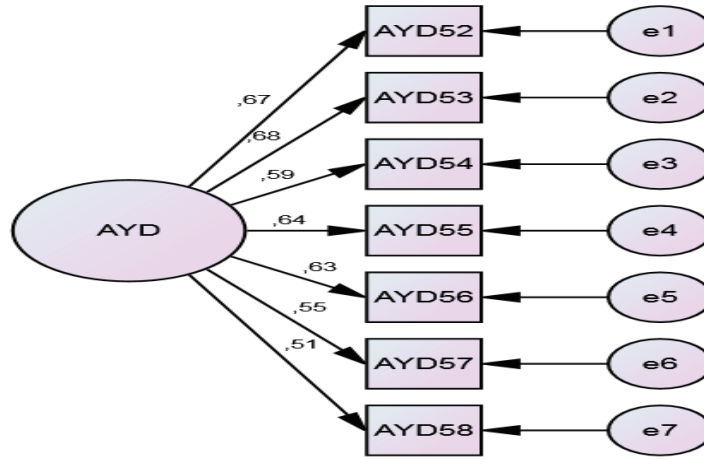
Tablo 31. İşlemci Liderlik Tarzına İlişkin Uyum İndeksleri(Modifiyeli)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	4,580	≤ 5
GFI	0-965	$\geq 0,8$
AGFI	0,912	$\geq 0,8$
TLI	0,973	$\geq 0,9$
CFI	0,959	$\geq 0,9$
RMSEA	0,330	$\leq 0,10$

Gerekli modifikasyon yapıldıktan sonra, işlemci liderlik tarzına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi indeksleri tablo 31' de görülmektedir.

4.3.1.3.Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA

Araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerine ilişkin doğrulayıcı faktör analiz sonuçları şekil 9 da görülmektedir.



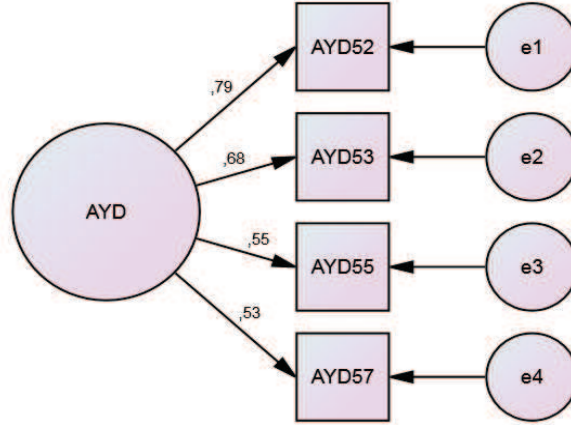
Şekil 9. Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA (Modifiyesiz)

Şekilde görüleceği gibi gözlenen değişkenlere ait faktör yüklerinin 0,51 ila 0,68 arasında değiştikleri görülmektedir. Uyum indekslerinin de tatmin edici yeterli derecede olmadığı görülmektedir. Bu sebeple çeşitli düzenlemeler yapılmıştır.

Tablo 32. Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin Uyum İndeksleri Modifiyesiz

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
χ^2/df	10,343	≤ 5
GFI	0,949	$\geq 0,8$
AGFI	0,898	$\geq 0,8$
TLI	0,859	$\geq 0,9$
CFI	0,906	$\geq 0,9$
RMSEA	0,111	$\leq 0,10$

Uyum indekslerinin yeterli düzeyde olmadığından faktör hata değerleri yüksek olan AYD 58, AYD 54 ile AYD 56 ifadeleri analizden çıkarılmış gerekli modifikasyon yapıldıktan sonra elde edilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 10'da görülmektedir.



Şekil 10. Araştırmacı Yenilikçilik Davranışı Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

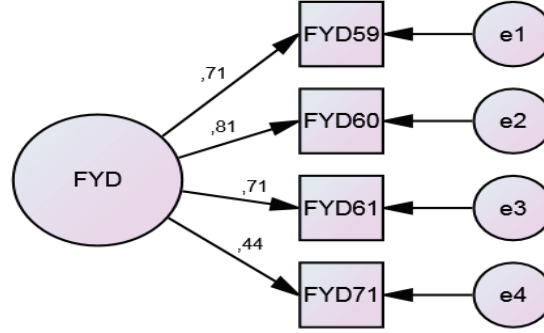
Faktör yükü düşük ve hata payı yüksek olan ifadeler analizden çıkarıldıktan sonra fırsatçı yenilikçilik davranışına ait nihai uyum indeksleri aşağıdaki tablo 33'de verilmiştir .

Tablo 33. Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin Uyum İndeksleri Modifiyeli

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	6,06	≤ 5
GFI	0,992	$\geq 0,8$
AGFI	0,960	$\geq 0,8$
TLI	0,952	$\geq 0,9$
CFI	0,984	$\geq 0,9$
RMSEA	0,82	$\leq 0,10$

Tabloda 33 de' görüldüğü gibi uyum indeksleri kabul edilebilir değerler sağladığından tekrar bir modifikasyona gerek kalmadan bu faktör çözümü kabul edilmiştir .

4.3.1.4. Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA (Modifikasyonsuz)



Şekil 11. Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına İlişkin DFA

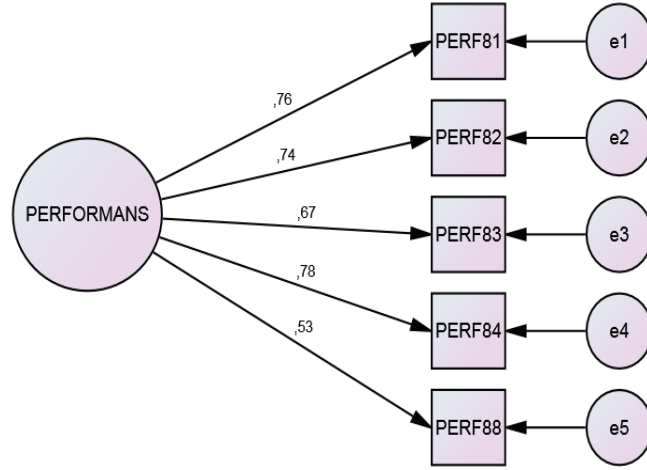
Şekilde görüleceği gibi fırsatçı yenilikçilik davranışı değişkenlerinin faktör yükleri ve uyum indeksleri istenilen seviyede çıkmıştır. Bu sebeple herhangi bir modifikasyon yapılmadan ilgili ifadeler analizde kullanılmıştır.

Tablo 34. Fırsatçı Yenilikçilik Davranışına İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	1,354	≤ 5
GFI	0,984	$\geq 0,8$
AGFI	0,920	$\geq 0,8$
TLI	0,908	$\geq 0,9$
CFI	0,967	$\geq 0,9$
RMSEA	0,127	$\leq 0,10$

4.3.1.5. Performans Değişkenine İlişkin DFA

Çalışmada kullanılan ankette yer alan Performans değişkenine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 12’ de yer almaktadır.



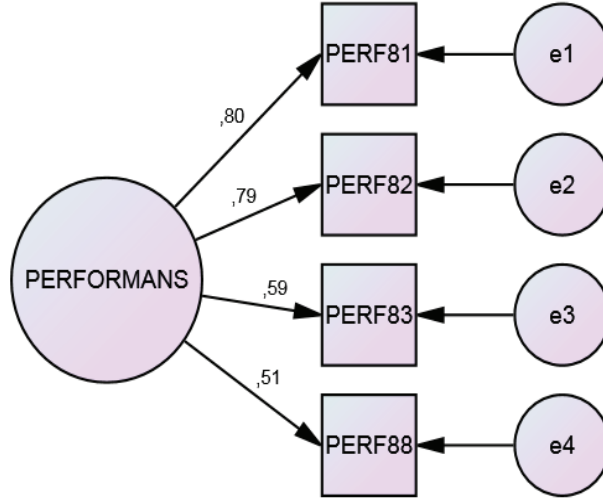
Şekil 12. Performans Değişkenine İlişkin DFA

Tablo 35. Performans Değişkenine Ait Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmeden)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
χ^2/df	12,333	≤ 5
GFI	0,966	$\geq 0,8$
AGFI	0,889	$\geq 0,8$
TLI	0,955	$\geq 0,9$
CFI	0,958	$\geq 0,9$
RMSEA	0,122	$\leq 0,10$

Şekil 12’de görüleceği gibi gözlenen değişkenlere ait faktör yükleri oldukça iyi gözükmektedir. Fakat tablo 35’e baktığımızda tabloda yer alan uyum indeksleri istenilen düzeyde olmadıkları görülmektedir. Bu sebeple modifikasyon indeksleri

incelenmiş, Gerekli modifikasyon ile E3 ve E 4 arasında yüksek kovaryans olduğundan E4 (84.satışların veya gelirin büyüme oranı) analizden çıkarılmıştır.



Şekil 13. Performans Değişkenine İlişkin DFA (Modifiye Edilmiş)

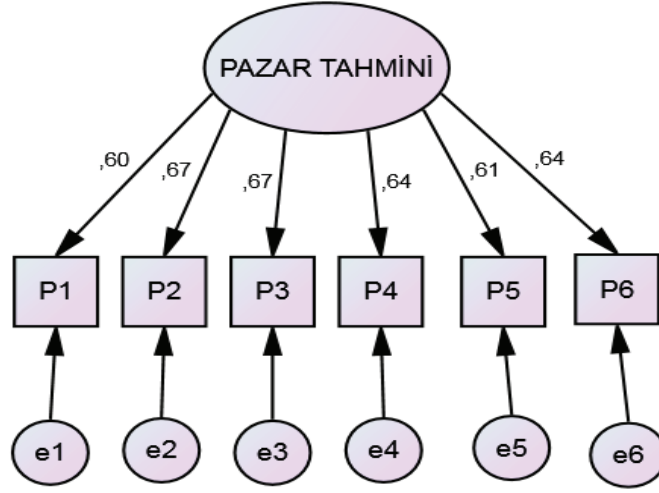
Gerekli modifikasyon yapıldıktan sonra, performans değişkenine ait uyum indekslerinin kabul edilebilir değerlerle karşılaştırıldığı son hali tablo 36' da görülmektedir.

Tablo 36. Performansa Yönelik Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmiş)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	4,605	≤ 5
GFI	0,970	$\geq 0,8$
AGFI	0,989	$\geq 0,8$
TLI	0,973	$\geq 0,9$
CFI	0,991	$\geq 0,9$
RMSEA	0,069	$\leq 0,10$

Yapılan düzenleme sonrası, analizden elde edilen uyum indekslerinin yeterli düzeyde olduğuna karar verilmiştir. Performans ölçeği tek bir faktörden oluşmaktadır.

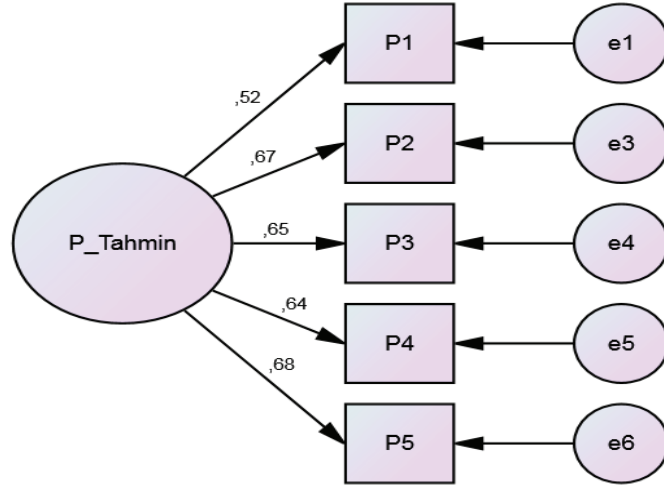
4.3.1.6.Çevre Değişkenlerine İlişkin DFA



Şekil 14. Pazar ve Ürün Çevresinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA (Modifiyesiz)

Tablo 37. Pazar ve Ürün Çevresine Yönelik Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmeden)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	11,765	≤ 5
GFI	0,954	$\geq 0,8$
AGFI	0,982	$\geq 0,8$
TLI	0,989	$\geq 0,9$
CFI	0,922	$\geq 0,9$
RMSEA	0,119	$\leq 0,10$

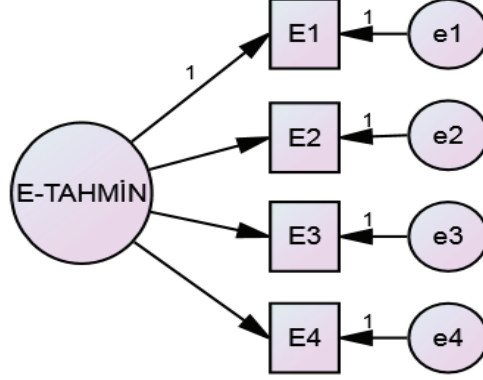


Şekil 15. Pazar ve Ürün Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA (Modifiyeli)

Şekil 15’de görüldüğü gibi e2 ifadesi yüksek hata katsayısı sebebiyle analizden çıkarılmıştır. e2 ifadesi analizden çıkarıldıktan sonra modifiye edilmiş pazar değişkenine ilişkin DFA şekil 15’de düzenlenmiş hali görülmektedir.

Tablo 38. Pazar ve Ürün Çevresine Yönelik Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmiş)

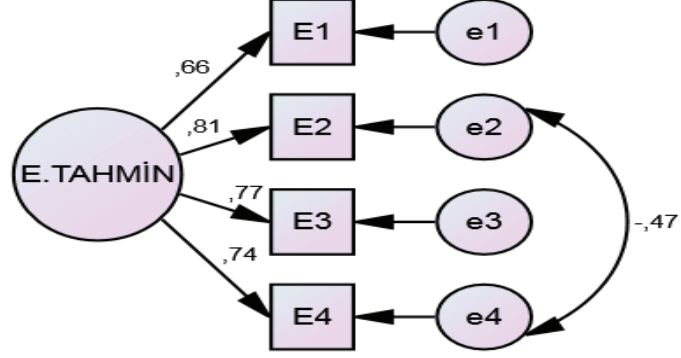
Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X ² /df	4,552	≤ 5
GFI	0,989	≥ 0,8
AGFI	0,966	≥ 0,8
TLI	0,959	≥ 0,9
CFI	0,979	≥ 0,9
RMSEA	0,068	≤ 0,10



Şekil 16. Ekonomi ile ilgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA

Tablo 39. Ekonomi ile ilgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmeden)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	22,952	≤ 5
GFI	0,973	$\geq 0,8$
AGFI	0,867	$\geq 0,8$
TLI	0,873	$\geq 0,9$
CFI	0,958	$\geq 0,9$
RMSEA	0,170	$\leq 0,10$

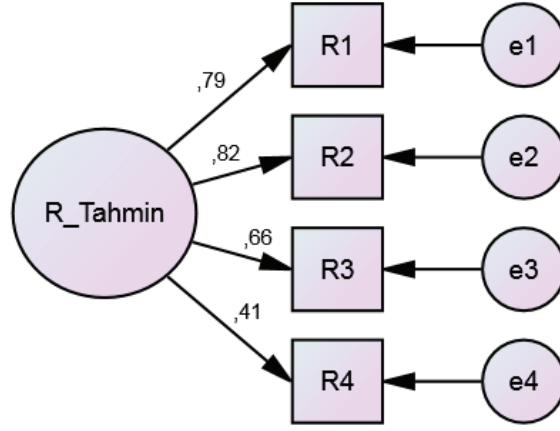


Şekil 17. Ekonomik Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin DFA (modifiyeli)

Şekil 17’de görüleceği üzere e2 ve e4 ifadeleri arasında yüksek ilişki nedeniyle kovaryans yapılmıştır. Bu düzenlemeden sonra kabul edilebilir uyum indeksleri tablo 40’ da görülmektedir.

Tablo 40. Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmiş)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	2,413	≤ 5
GFI	0,999	$\geq 0,8$
AGFI	0,984	$\geq 0,8$
TLI	0,992	$\geq 0,9$
CFI	0,958	$\geq 0,9$
RMSEA	0,43	$\leq 0,10$

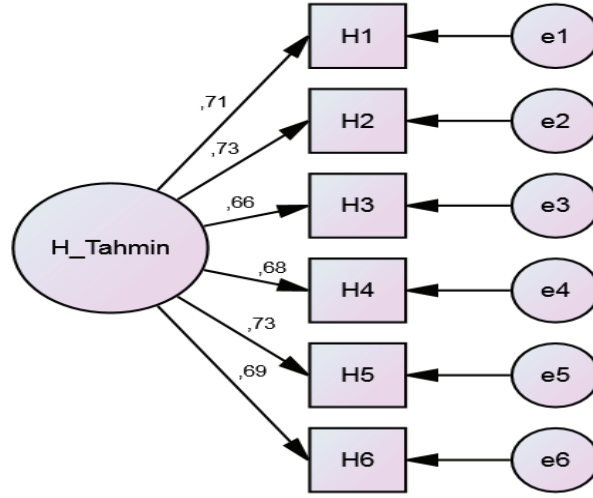


Şekil 18. Rekabet Çevresinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA

Tablo 41.Rekabet Çevrenin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	4,898	≤ 5
GFI	0,993	$\geq 0,8$
AGFI	0,967	$\geq 0,8$
TLI	0,972	$\geq 0,9$
CFI	0,991	$\geq 0,9$
RMSEA	0,73	$\leq 0,10$

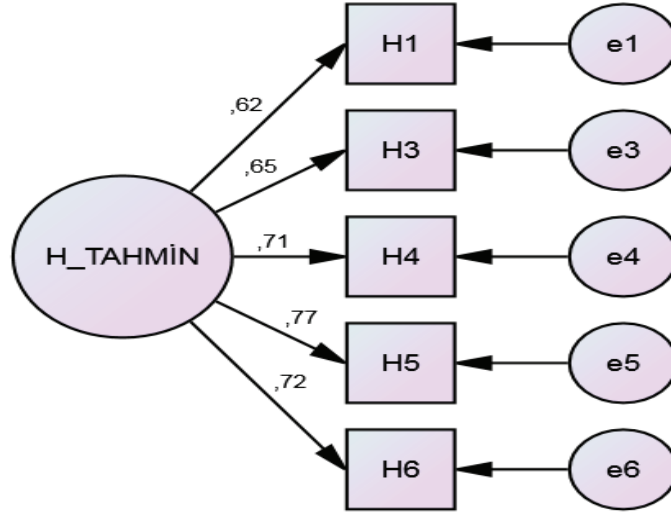
Rekabet ile ilgili çevre tahmin edilebilirliği değişkeni için indexler kabul edilebilir düzeyde olduklarından herhangi bir modifiye yapmaya gerek duyulmamıştır.



Şekil 19. Yasal ve Hükümet Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA (Modifiyesiz)

Tablo 42. Yasal ve Hükümet Çevresinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmeden)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	17,790	≤ 5
GFI	0,930	$\geq 0,8$
AGFI	0,837	$\geq 0,8$
TLI	0,858	$\geq 0,9$
CFI	0,915	$\geq 0,9$
RMSEA	0,149	$\leq 0,10$

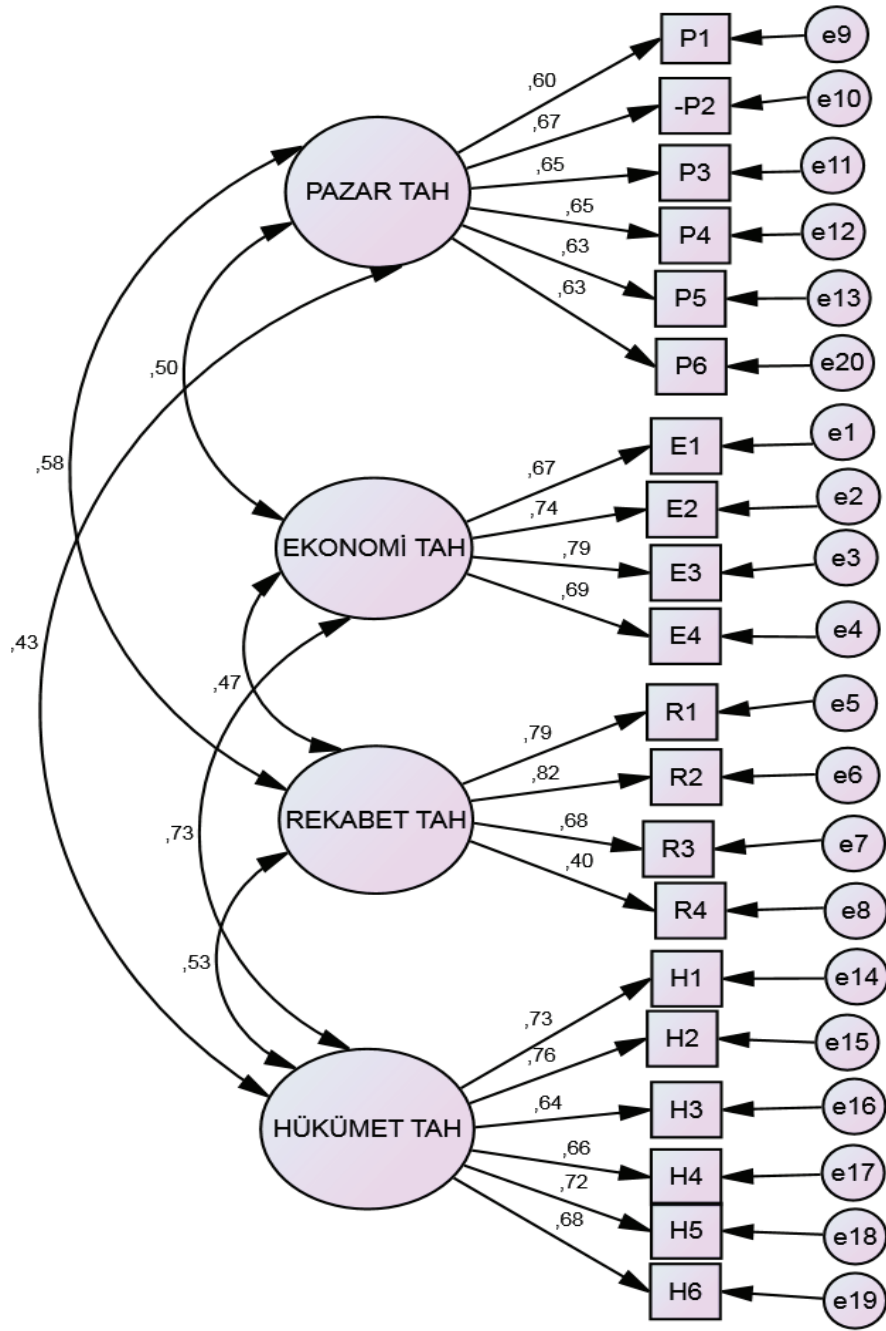


Şekil 20. Yasal ve Hükümet Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA (Modifiyeli)

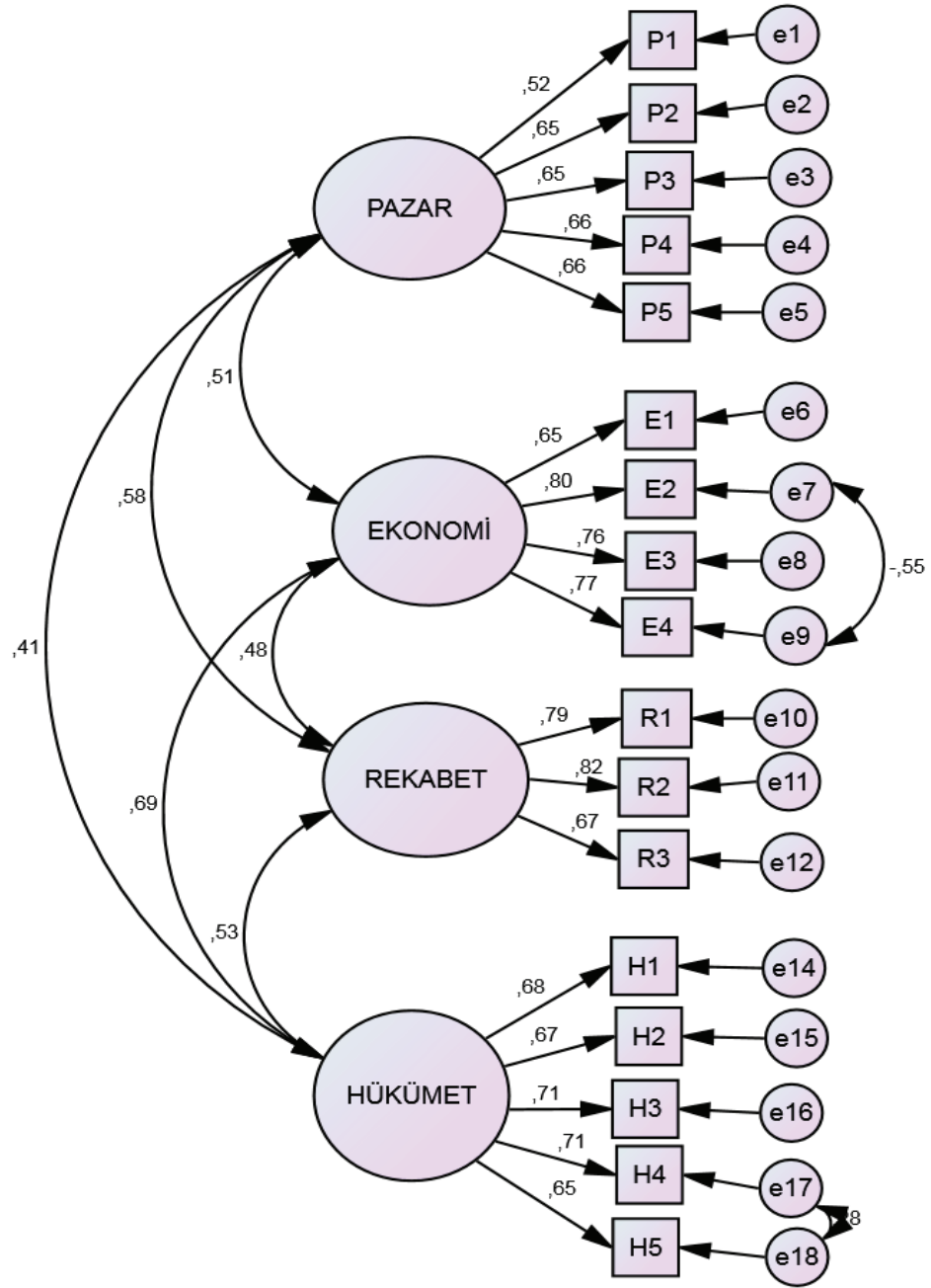
E2 itemin karşılığı olan 105 numaralı ifade yüksek hata payı olduğundan analizden çıkarıldıktan sonra e5 ile e6 (108 ve 109 numaralı) ifadeleri arasında kovaryans yapılmıştır. Modifiye edildikten sonra yasal çevre değişkenine ait kabul edilebilir uyum indeksleri tablo 43’ de görülmektedir.

Tablo 43. Yasal ve Hükümet Çevresinin Tahmin Edilebilirliğine İlişkin Uyum İndeksleri (Modifiye Edilmiş)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	3,387	≤ 5
GFI	0,993	$\geq 0,8$
AGFI	0,975	$\geq 0,8$
TLI	0,981	$\geq 0,9$
CFI	0,992	$\geq 0,9$
RMSEA	0,056	$\leq 0,10$



Şekil 21. Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenlerine İlişkin DFA (Modifiyesiz)

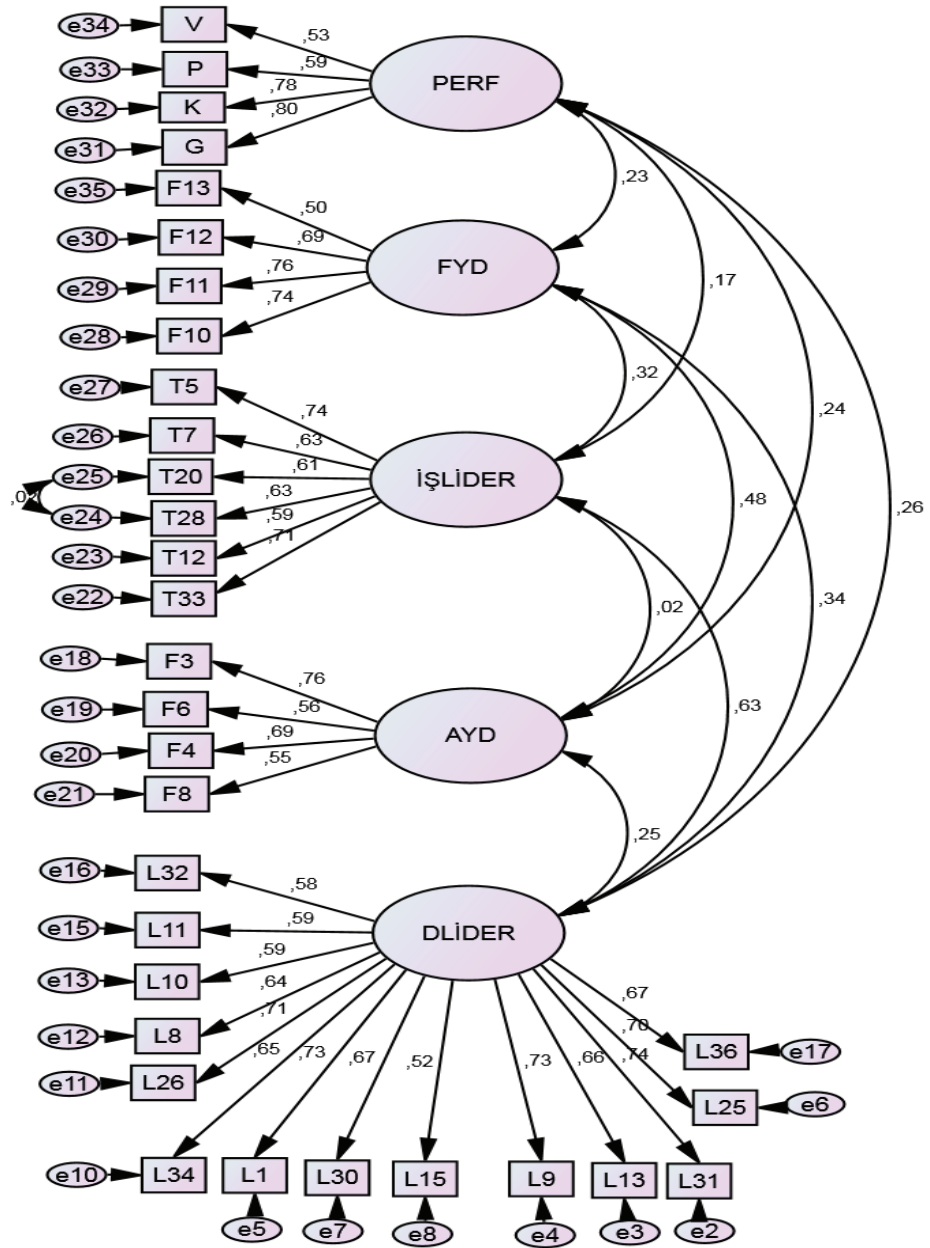


Şekil 22. Çevre Özelliklerinin Tahmin Edilebilirliği Değişkenine İlişkin DFA (Modifiyeli)

Şekil 22 'de görüleceği gibi hükümet ve yasal çevre değişkenine ilişkin H5 ve H4 ifadeleri arasında (e17 ve e 18) arasında kovaryans yapılmıştır. Yine ekonomi ile ilgili ifadeler olan E2 ve E4 ifadeleri arasında yüksek ilişki sebebiyle kovaryans uygulanmıştır.

4.4. Yakınsak Geçerlilik ve Ayırt Etme Geçerliliği

Kavram modelde yer alan gizil değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla birinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi (ölçüm modeli) uygulanmıştır. Bu analizde gizil değişkenler arasındaki korelasyonlara kısıtlama getirilmemiştir, Moderatör faktör değişkenleri (çevrenin tahmin edilebilirliği değişkenleri) olmadan diğer değişkenlere ilişkin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şekil 23’ de verilmektedir.



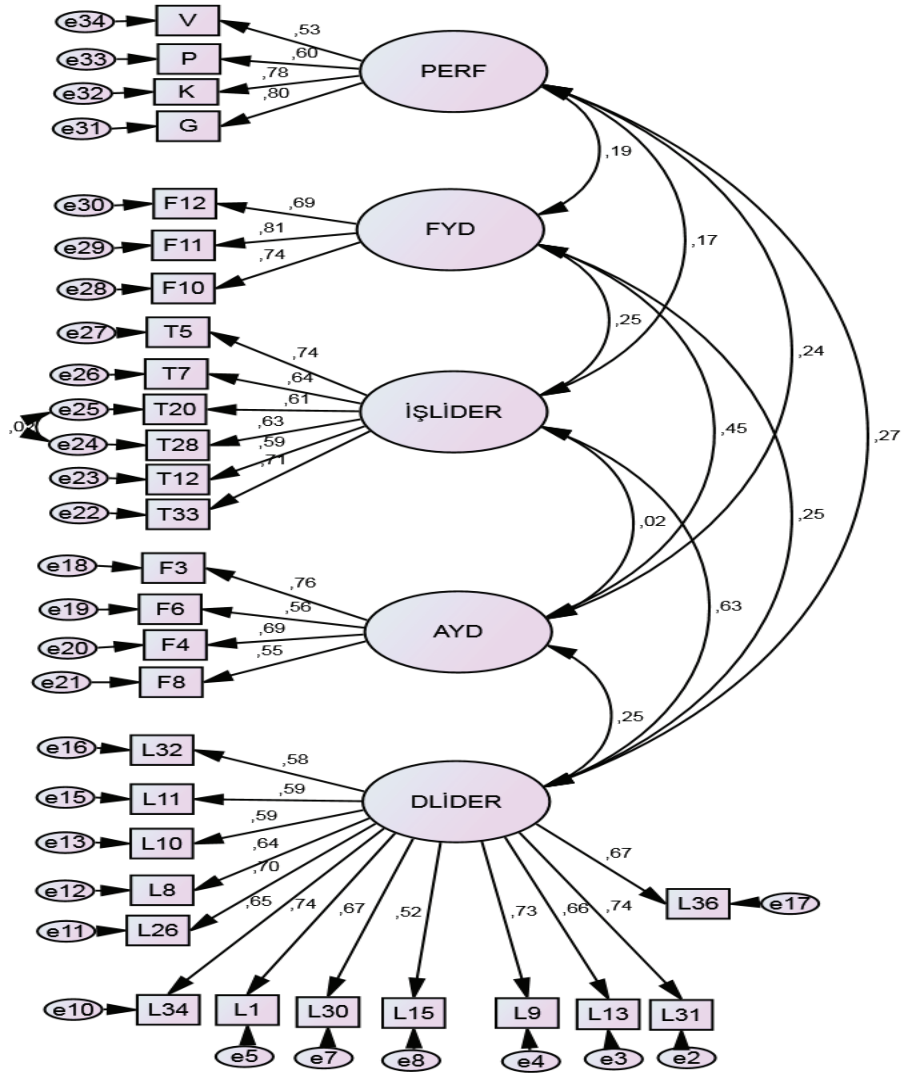
Şekil 23. Tüm Değişkenlere İlişkin DFA

Tüm Değişkenlere ait (İşlemci Liderlik, Dönüştürücü Liderlik, Ayd ve Fyd Faaliyetleri ve Performans) Birinci Düzey DFA Uyum İndeks tablosu 45 de aşağıda görülmektedir.

**Tablo 44. Birinci Dereceden DFA ilişkin Uyum İndeksleri
(Model 1) Modifikasyonsuz**

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
χ^2/df	2,892	≤ 5
GFI	0,902	$\geq 0,8$
AGFI	0,860	$\geq 0,8$
TLI	0,898	$\geq 0,9$
CFI	0,907	$\geq 0,9$
RMSEA	0,50	$\leq 0,10$

Şekil 23 incelendiğinde e31'e denk gelen (F3) sorusu Faktör yükü olarak fırsatçı yenilikçilik davranışı boyutuna ait olmaktan ziyade dönüştürücü liderlik boyutuna ait olması gerekirken başka bir yapıda gözüktüğünden modifikasyon önerisi gözlenmiştir. Ölçekte bu yapıya yönelik bir boyut olmadığından yapısal modelden çıkarılarak uyum yapılmıştır. Ayrıca e6 ve e11 arasında yüksek kovaryans tespit edildiğinden e6 ya denk gelen L25 ifadesi yapısal modelden çıkarılarak model tekrar gözden geçirilerek uyumlaştırılmıştır.



Şekil 24. Modele İlişkin Birinci Düzey DFA (Modifiyeli)

Tablo 45. Birinci Dereceden DFA' ya İlişkin Uyum İndeksleri 1.Model (Modifiyeli.)

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X^2/df	2,328	≤ 5
GFI	0,924	$\geq 0,8$
AGFI	0,911	$\geq 0,8$
TLI	0,930	$\geq 0,9$
CFI	0,936	$\geq 0,9$
RMSEA	0,42	$\leq 0,10$

Tablo 45 incelendiğinde genel olarak faktör yüklerinin ağırlıklarının uygun olduğu söylenebilir. Gerçekleşen her parametre bağlamında değişkenler arasında yakınsak geçerliliğin olduğu kabul edilmiştir. Yakınsak geçerlilik elde edildikten sonra en az onun kadar önemli bir kıstas olan ayırt edici geçerlilik değerlendirilmiştir. Bu geçerlilik modeldeki değişkenlerin gerçekte iddia edildiği gibi birbirlerinden farklı olup olmadığı değerlendirilmektedir. Bu bağlamda kısıtlandırılmış (korelasyonlar 1 sabitlendiğinden her bir değişkenini aynı olduğu) ve kısıtlandırılmamış değişkenler arasındaki (ilişim serbest bırakıldığı) ölçüm modeline ait Ki- kare (k^2) değerleri birbirleriyle kıyaslanır.

Buradan hareketle çalışma ile ilgili kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modele ilişkin ki kare ve serbestlik derecesi değerleri tablo 46' da gösterilmektedir.

Tablo 46. Değişkenler İçin Ayırt Edici Geçerlilik Analizi

Modeller	Ki kare	Serbestlik derecesi (DF)
Kısıtlanmış model	1501,867	433
Kısıtlandırılmamış model	1001,763	423
Δ ki kare	501,104	
Δ serbestlik derecesi		3

Sonuçlara ilişkin kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modele ilişkin ki kare ve serbestlik derecesi tablosuna bakıldığında (tablo 47) 3 serbestlik derecesinde ve % 95 güven düzeyindeki kritik değer 18,30704 olduğu görülmektedir. Bu değer kısıtlandırılmış ve kısıtlandırılmamış modele ait ki kare farkından (501,104) küçük olduğundan modelde yer alan değişkenlerin ayırt edici geçerliliği olduğu bunu sağladığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle her değişken gerçekten birbirlerinden ayrı yapılarıdır.

4.5. Tüm Değişkenlere İlişkin Güvenirlilik (İçsel Yapı Tutarlılığı) Analizi

Modelde yer alacak olan boyutlar; işlemci liderlik tarzı, dönüştürücü liderlik tarzı, fırsatçı yenilikçilik davranışı, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve performans boyutlarına ilişkin güvenilirlik analizleri; CR (Composite Reliability Birleşik Güvenirlilik,) (AVE) (Average Variance Extracted, Çıkarılan Ortalama Varyans)ve Cronbah's Alpha (α) katsayılarıyla yapılmıştır. Literatürdeki bazı kaynaklara göre CR katsayısının en az 0,70 AVE katsayısının en az 0,50 ve ALPHA (α) katsayısının en az

0,70 değerlerinin alması halinde güvenilirlik koşulunun sağlanacağı belirtilmektedir (Berthon vd.2005 164 Sütütemiz 2005; 158). Ancak bazı kaynaklar ise CR katsayı için kritik değerin 0 60 olduğunu belirtmektedirler (Bogazzi ve Yi 1988: 82).Yine Başka araştırmacılarda CR'nin 0,70 altında değerlerin de kabul edilebileceklerini belirtmişlerdir (Haire diğ.1998: 611).

Tablo 47. Hesaplanan Değerlere İlişkin Sonuçlar

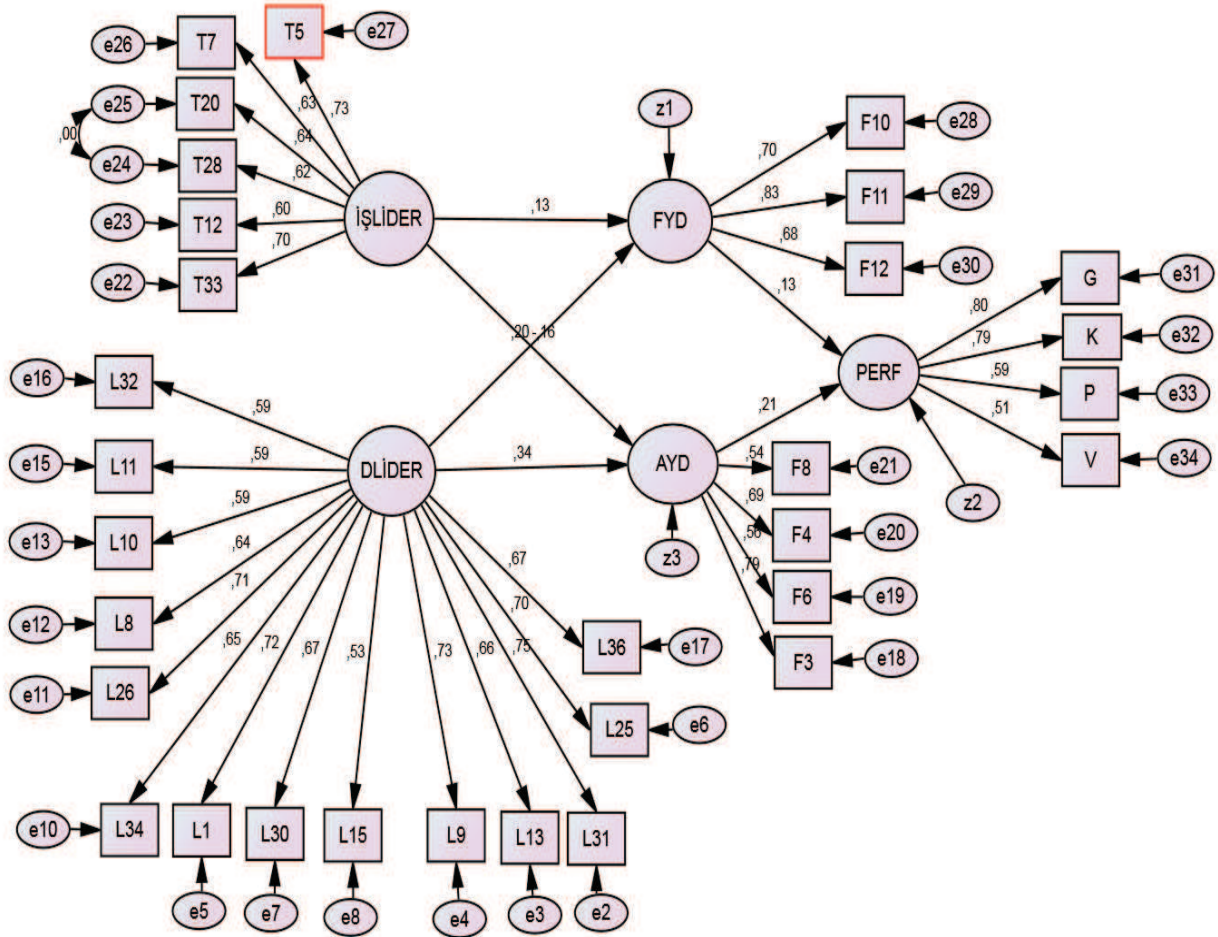
Boyutlar	Gösterge Sayısı	Birleşik Güvenirlilik (CR)	Çıkarılan Ortalama Varyans (AVE)	Cronbach Alpha (α)
Dönüştürücü liderlik	13	0,810	0,432	0,926
İşlemci liderlik	6	0,818	0,429	0,815
Araştırmacı yenilikçilik davranışı	4	0,736	0,417	0,725
Fırsatçı yenilikçilik davranışı	3			0,743
Performans	4	0,773	0,468	0,823
CR = Birleşik Güvenirlilik = $(\sum \lambda^2) / (\sum \lambda^2) + \sum \lambda e$ AVE= Ortalama Çıkarılan Varyans = $\sum (\lambda)^2 / = \sum (\lambda)^2 + \sum \lambda e$				

Hesaplanan değerlere ilişkin tabloyu (tablo 48) incelediğimizde Dönüştürücü liderlik değişkeninin üç güvenilirlik katsayısı değerinden gerekli iki koşulu sağladığı görülürken AVE değeri kritik değerin biraz altında kaldığı görülmektedir. Ancak bu ve CR>AVE şartını sağlamaktadır. Bu sebeple bu değişkenin güvenilir ölçüldüğü söylenebilir. Diğer değişkenler olan, işlemci liderlik tarzı, araştırmacı yenilikçilik davranışı ve performans değişkenlerine ait güvenilirlik katsayıları da benzer özellikte olduğu görülmektedir. AVE değerleri kritik değerin biraz altında kalsa da diğer güvenilirlik katsayıları yeterli seviyede olduğu görülmektedir ve CR>AVE koşulunu gerçekleştirmiştir. Fırsatçı yenilikçilik davranışı değişkenine ait gösterge sayısı en az 4 olma koşulundan dolayı

AVE ve CR değerleri hesaplanamamıştır. Bu bağlamda tüm yapılar için içsel yapı tutarlığının uygun olduğu görülmektedir.

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelinde yer alan her gizil değişken ve bu gizil değişkenlerden oluşan ölçüm modelinin doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri kabul edilebilir düzeyde oldukları gözlemlendikten sonra yapısal eşitlik modeline geçilmiştir. Yapısal eşitlik modelinde doğrulanan gizil değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılmış ve önerilen hipotezler test edilmiştir. Bu bağlamda iki yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.



Şekil 25. Yapısal Eşitlik Modeli (Moderatör Değişkenleri Olmadan)

Moderatör faktör değişkenleri olmadan 1.Yapısal Eşitlik Modeline ilişkin uyum indeksleri tablo 48’ de görülmektedir.

Tablo 48. Yapısal Modele İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum indeksleri	Sonuçlar	Kabul edilebilir değer
X²/df	0,3294	≤ 5
GFI	0,894	≥ 0,8
AGFI	0,876	≥ 0,8
TLI	0,978	≥ 0,9
CFI	0,888	≥ 0,9
RMSEA	0,055	≤ 0,10

Tabloda 48’de görüldüğü gibi yapısal eşitlik modelindeki uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir değerler dâhilinde olduğu söylenebilir.

Yapısal modelde yer alan bütün gizil değişkenlerin (faktörlerin)birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü açıklayıcılık ve anlamlılık düzeyleri tablo 49’ da görülmektedir.

Tablo 49. Gizil Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyleri ve İlişkilerin Yönü

MODEL		Hesaplanan Değer	St. Hata	t- değeri	Standart Regression katsayısı	Anlamlılık	Hipotez sonucu	
FYD	<---	İşlemci Liderlik	,362	,076	,032	0,126	,018	Kabul
FYD	<---	Dönüştürücü Liderlik	,168	,144	,037	0,200	***	Kabul
AYD	<---	İşlemci Liderlik	,144	-,142	,047	-0,159	,003	Kabul
AYD	<---	Dönüştürücü Liderlik	,142	,362	,056	0,339	***	Kabul
Perform	<---	FYD	,187	,168	,062	0,127	,007	Kabul
Perform	<---	AYD	,362	,187	,045	0,211	***	Kabul

Tablo 50’ de görüldüğü gibi liderlik tarzının fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Bu etkilerin şiddeti nispeten düşük olsa da istatistiksel açıdan anlamlıdır. Hipotezde kurulduğu gibi işlemci liderlik ile araştırmacı yenilikçilik arasında negatif yönlü ters bir ilişki olduğu ortaya çıkarken diğer etkilerin tamamı pozitif doğrusal yönlüdür.Bu bağlamda literatürden oluşturulan senaryolara ilişkin hipotezler kabul edilmiştir.

Araştırma modelinde ki değişkenlerin birbirleri üzerindeki göreceli etkisini belirlemek için değişkenlerin doğrudan ve dolaylı ve toplam etkileri hesaplanmıştır. Bu etkiler tablo 50’ de gösterilmiştir.

Tablo 50. Çalışmadaki Değişkenlerin Etkileri

Değişken Etkileri (Doğrudan Etkiler)					
	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik	FYD	AYD	Performans
FYD	0,200	0,126	-	-	-
AYD	0,339	-0,159	-	-	-
Performans	0,000	0000	0,127	0,211	-

Değişken Etkileri (Dolaylı Etkiler)					
	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik	FYD	AYD	Performans
FYD	-	-	-	-	-
AYD	-	-	-	-	-
Performans	0,97	-0,18	-	-	-

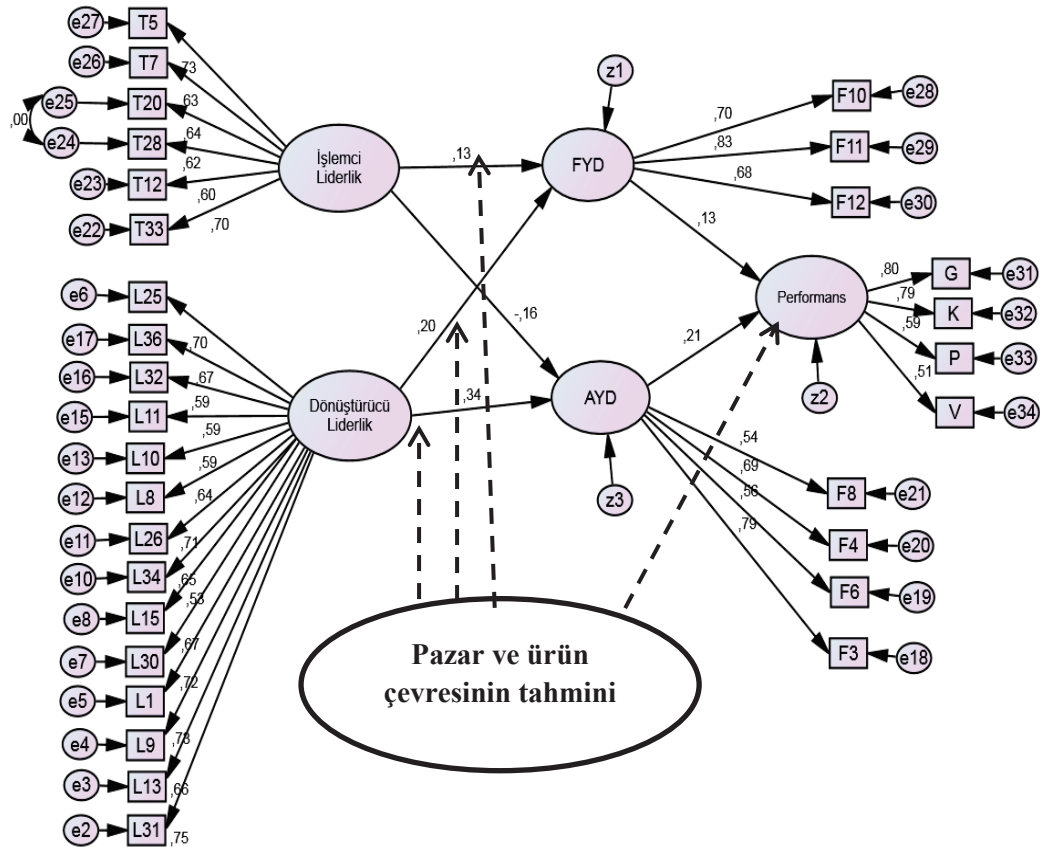
Değişken Etkileri (Toplam)					
	Dönüştürücü Liderlik	İşlemci Liderlik	FYD	AYD	Performans
FYD	0,200	0,126	-	-	-
AYD	0,339	-0,159	-	-	-
Performans	0,97	-0,18	0,127	0,211	-

Tablo 50’ deki sonuçlar dikkate alındığında etkilerin tamamının pozitif yönlü olmadığı görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin fırsatçı yenilikçilik davranışı (FYD) üzerindeki toplam etkisi 0,200’dir. Dolaylı etkisinin olmadığı görülmektedir. İşlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik davranışı üzerinde dolaylı etkisinin olmadığı, doğrudan etkisinin 0,126 olduğu, bu durumda toplam etkisinin de 0,126 olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik tarzının araştırmacı yenilikçilik davranışı üzerinde Dolaylı etkisinin olmadığı doğrudan etkisinin 0339 olduğu bu yüzden toplam etkisi 0,339 dur. İşlemci liderliğin araştırmacı yenilikçilik üzerinde doğrudan etkisi ise negatif yönlüdür bu etki - 0,126’ olarak görülmektedir.

Fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinin firma performansı üzerindeki direk etkisi 0,127'dir. Fırsatçı yenilikçilik davranışının dolaylı yünden firma performansı üzerinde etkisi yoktur. Araştırmacı yenilikçilik davranışının (AYD) firma performansı üzerindeki doğrudan ve toplam etkisi 0,211'dir. Bu değişkenler içinde en yüksek etkiye sahip olandır. İşlemci liderliğin firma performansı üzerinde doğrudan etkisi yoktur. Dolaylı yoldan ve toplam etkisi ise negatif yönlüdür (-0,18). Dönüştürücü liderliğin firma performansı üzerindeki etkisine baktığımızda bu etkinin doğrudan etki olduğu toplam etki 0,97'dir.

4.7. Yapısal Eşitlik Modeli 2 (Moderatör Faktörler)

4.7.1. Pazar ve Ürün İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Moderatör Etkisi



Şekil 26. Pazar ve Ürün Çevresine İlişkin Tahmin Etme Kolay ve Tahmin Etme Zorluğunun Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışına Düzenleyici Etkisi

Pazar ve Ürün çevresinin Tahmin edebilme düzeyinin liderlik tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi

Tablo 51. Pazar ve Ürün Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyi Moderatör Etkisi

Model	X2	sd	P
Kısıtlandırılmamış Model	1864,497	858	0,000
Kısıtlandırılmış Model	1888,540	862	
$\Delta X2$	24,043	-	
Δsd	-	4	

Tablo 52. Pazar ve Ürün Çevresinin Tahmin Edilebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi

			Pazar Kolay		Pazar Zor		Etiket	Etiket	Z-değeri
			Tahmin	P	Tahmin	P			
AYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,614	***	0,314	** *	Par_20	Par_51	-2,732***
FYD	<---	İşlemci Liderlik	-0,047	0,407	-0,219	** *	Par_26	Par_57	-2,117**
FYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,333	***	0,141	** *	Par_21	Par_52	-2,729
PER	<---	AYD	0,22	***	0,221	** *	Par_27	Par_58	0,006

Tablo 52'ye baktığımızda P değeri $0,000 < 0,05$ olduğundan Pazar ve ürün çevresinin tahmin edilebilme düzeyinin kolay yâda zor olmasının bir farklılık yarattığı görülmektedir. Gruplar arasında model düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Yani Pazar ve ürün çevresinin tahmin düzeyi ile liderlik tarzı ve yenilikçilik üzerinde moderatör etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Bu farklılıkların kaynağına baktığımızda tablo 52'de görüleceği üzere dönüştürücü liderlik tarzının araştırmacı yenilikçilik davranışı (AYD) üzerinde Z değeri $-2,732^{***}$ P katsayısı $0,000 < 0,001$ olduğundan yol katsayıları tahmin kolaydan tahmin zora doğru etkisinin azaldığı görülmektedir. Dönüştürücü liderlikle araştırmacı yenilikçilik arasındaki ilişkide hem model üzerinde moderatör etkiye sahip hemde yol düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin araştırmacı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı Pazar tahmin kolay = 0,614, Pazar tahmin zor = 0,314 olduğu

görülmektedir. Tabloya baktığımızda katsayı arttıkça dönüştürücü liderliğin araştırmacı yenilikçilik üzerinde etkisinin de arttığı görülmektedir.

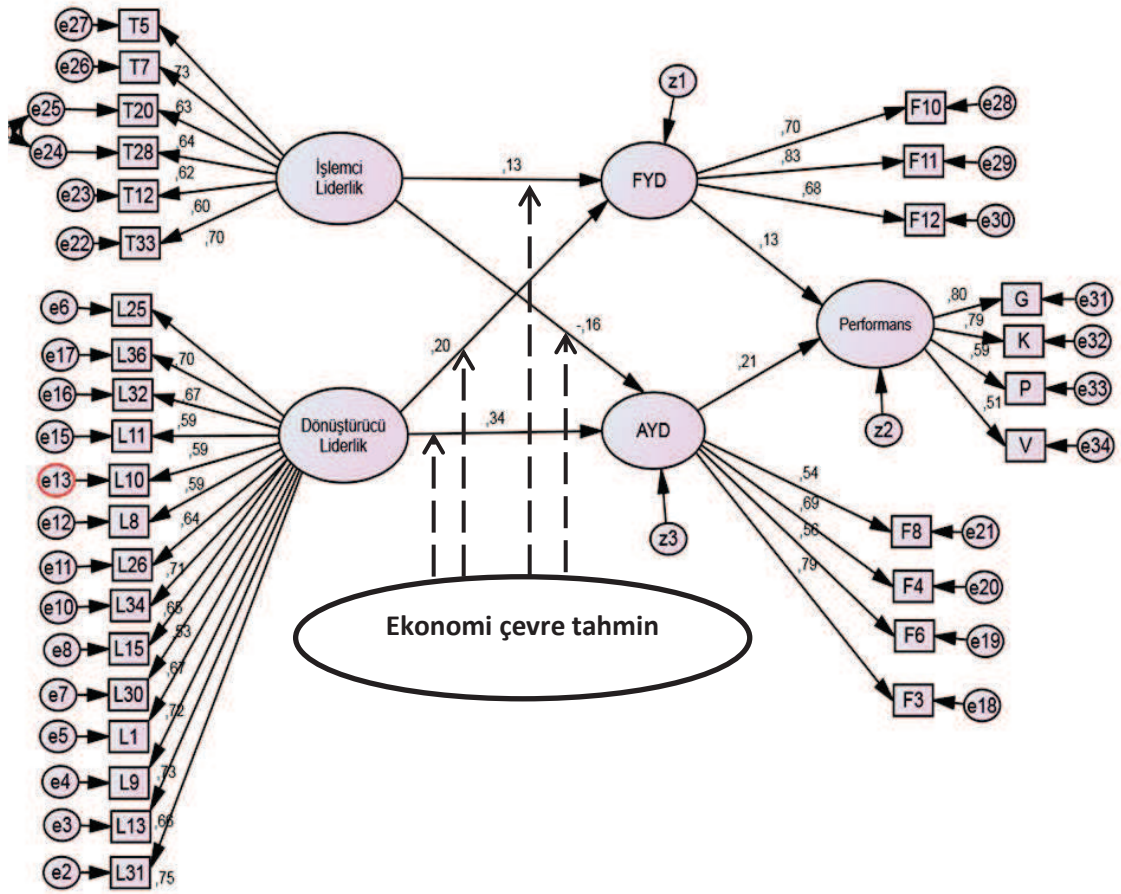
İşlemci liderlikle fırsatçı yenilikçilik arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. Bu etki aynı zamanda yol düzeyinde de anlamlı olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların kaynağına baktığımızda tablo 52'de görüleceği üzere işlemci liderlik tarzının fırsatçı yenilikçilik davranışı (FYD) üzerinde Z değeri - 2,117** P katsayısı $000 < 00,1$ olduğundan farklılık anlamlıdır. İşlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı Pazar tahmin kolay = (- 0,047) Pazar tahmin zor = (- 0,219) olduğu görülmektedir. Yol katsayıları düzeyinde Pazar ürün tahmin kolaydan, Pazar ürün tahmin zora doğru etkisinin artış gösterdiği görülmektedir. Katsayı arttıkça işlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerinde etkisinde arttığı görülmektedir.

Pazar ve ürün çevresi Dönüştürücü liderlikle fırsatçı yenilikçilik arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahip olmasına karşın. Tablo 52'ye baktığımızda bu etki yol düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Yol düzeyinde farklılıkların kaynağına baktığımızda dönüştürücü liderlik tarzının fırsatçı yenilikçilik davranışı (FYD) üzerinde Z değeri -2,729 P katsayısı $000 < 00,1$ olduğundan farklılık anlamlıdır. Ancak model düzeyinde anlamlı değildir. İşlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı Pazar tahmin kolay =0,333 Pazar tahmin zor =0,141 olduğu görülmektedir. Yol katsayıları düzeyinde Pazar ürün tahmin kolaydan Pazar ürün tahmin zora doğru etkisinin azaldığı görülmektedir. Katsayı azaldıkça dönüştürücü liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerinde etkisinde arttığı görülmektedir.

Araştırmacı yenilikçilik davranışının firma performansı üzerindeki etkisine baktığımızda tablo 52 üzerinde Z değeri 0,006 P katsayısı $000 < 000,1$ olduğundan anlamlı değildir. Yol katsayılarına baktığımızda. Araştırmacı yenilikçilik ile performans arasındaki ilişkide hem model üzerinde hemde yol katsayısı düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Araştırmacı yenilikçilik davranışının performans üzerindeki yol katsayısı Pazar tahmin kolay =0,22, Pazar tahmin zor = 0,221 olduğu görülmektedir. Tabloya baktığımızda katsayı arttıkça araştırmacı yenilikçilik davranışının performans üzerinde etkisinde arttığı görülmektedir.

4.7.2. Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edilebilirliğinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Moderatör Etkisi

Ekonomik Çevre: Milli gelir, enflasyon, para ve maliye politikaları gibi işletmeleri doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen unsurlardan oluşan çevredir. Ülkenin ekonomik koşulları örgüt faaliyetlerini en geniş boyutlarda etkiler. Bunların içinde en önemli faktör ekonomik kalkınmadır. Bununla birlikte; enflasyon, para arzı, faiz hadleri, döviz durumu, vb. ekonomik değişkenler de sayabiliriz.



Şekil 27. Ekonomik Çevreye İlişkin Tahmin Etme Kolay ve Tahmin Etme Zor Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışı üzerine Düzenleyici Etkisi

Tablo 53. Ekonomi İle İlgili Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyi Düzenleyici Etkisi

Model	X2	sd	P
Kısıtlandırılmamış Model	1904,405	858	0,000
Kısıtlandırılmış Model	1917,769	862	
$\Delta X2$	13.364	-	
Δsd	-	4	

Tablo 54. Ekonomi İle İlgili Çevresinin Tahmin Edile Bilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi

			Ekonomi kolay		Ekonomi zor		Değer	Değer	Z- Değeri
			Tahmin	P	Tahmin	P			
AYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,396	***	0,353	***	Par_20	Par_51	-0,448
FYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,281	***	0,119	0,001	Par_21	Par_52	-2,569**
FYD	<---	İşlemci liderlik	0,22	***	0,304	***	Par_24	Par_55	1,028
AYD	<---	İşlemci Liderlik	-0,083	0,088	-0,257	***	Par_27	Par_58	-2,131**

Tablo 53' e baktığımızda genel anlamda model düzeyinde ekonomi ile ilgili çevreni tahmin düzeyi ile liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı arasında istatistik açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p < 0.050$). Gruplar arasında model düzeyinde anlamlı bir farklılık vardır. Yani ekonomik çevreye ait tahmin düzeyi ile liderlik tarzı ve yenilikçilik üzerinde düzenleyici bir etkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 54, Bu farklılıkların kaynağına baktığımızda tabloda görüleceği üzere dönüştürücü liderlik tarzının araştırmacı yenilikçilik davranışı AYD üzerinde Z değeri -0,448 P katsayısı $0.000 < 0.000,1$. Ekonomi tahminini zor olduğunda anlamlı değilken, ekonomi tahmin kolayda ise anlamlıdır. Dönüştürücü liderlikle araştırmacı yenilikçilik arasındaki ilişki model üzerinde moderatör etkiye sahiptir. Fakat yol düzeyinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir. Dönüştürücü liderliğin araştırmacı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı ekonomi tahmin kolay =0,396, ekonomi tahmin zor = 0,353

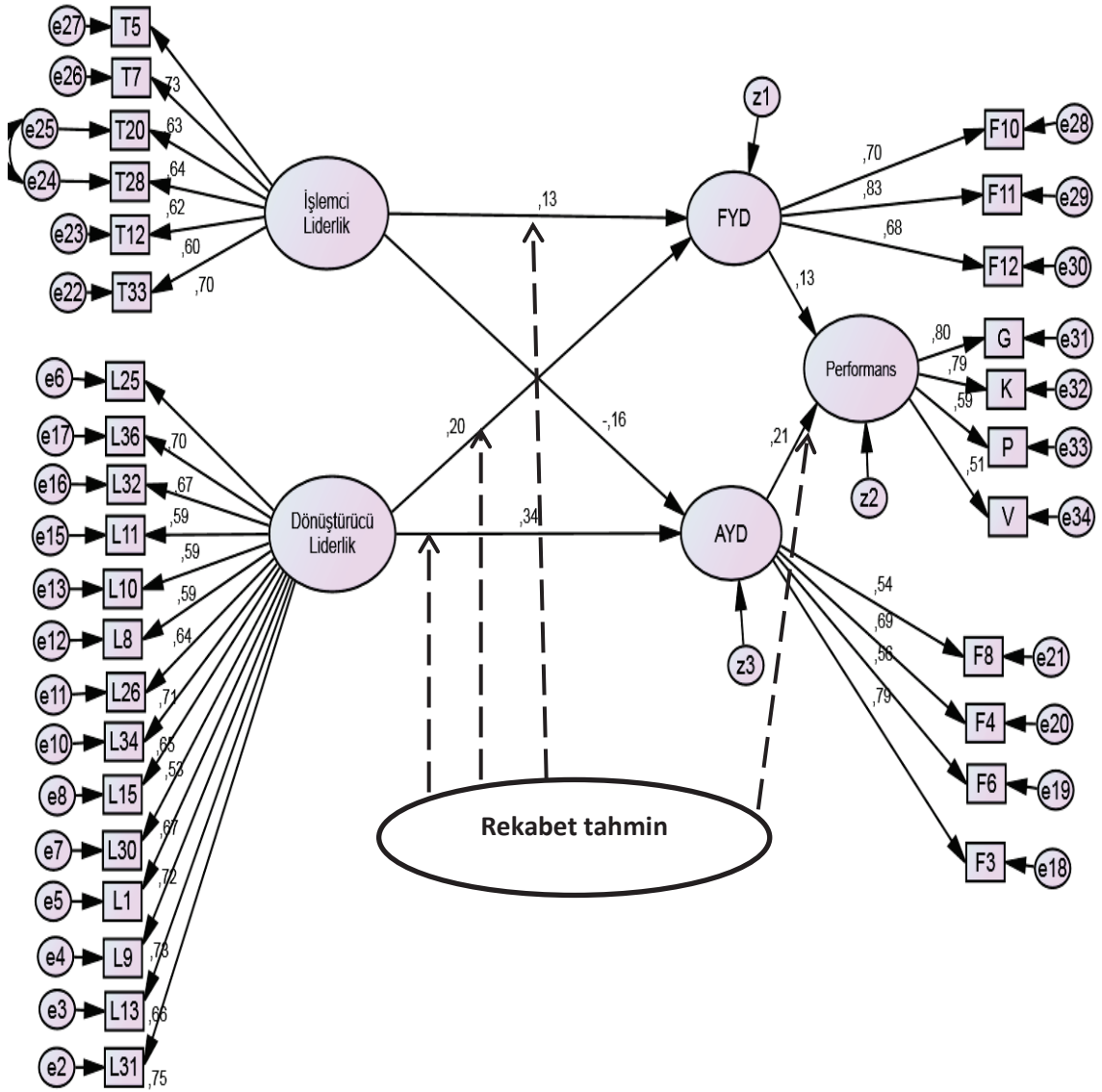
olduğu görülmektedir. Tabloya baktığımızda katsayı ekonomi ile ilgili tahmin edilme faktörü etkisinin kolaydan zora doğru azaldığını bununda dönüştürücü liderliğin araştırmacı yenilikçilik üzerinde etkisinde azaldığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlikle fırsatçı yenilikçilik arasındaki ilişkide model düzeyinde moderatör etkiye sahiptir. Bu etki aynı zamanda yol düzeyinde de anlamlı değildir. Farklılıkların kaynağına baktığımızda tablo 55' de görüleceği üzere işlemci liderlik tarzının fırsatçı yenilikçilik davranışı (FYD) üzerinde Z değeri 1,028 P katsayısı $000 < 00,1$ olduğundan farklılık yol düzeyinde anlamlı anlamlı değildir. Dönüştürücü liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı ekonomi tahmin kolay $=0,281$ ekonomi tahmin zor $=0,119$ olduğu görülmektedir. Yol katsayıları düzeyinde ekonomi tahmin kolaydan ekonomi tahmin zora doğru etkisinin azaldığı görülmektedir.

Ekonomi ile ilgili çevre işlemci liderlik ile fırsatçı yenilikçilik arasındaki ilişkide moderatör etkiye sahiptir. Fakat tablo 54'e baktığımızda bu etki yol düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Yol düzeyinde farklılıkların kaynağına baktığımızda dönüştürücü liderlik tarzının fırsatçı yenilikçilik davranışı FYD üzerinde Z değeri $-2,729$ P katsayısı $000 < 00,1$ olduğundan farklılık anlamlıdır. Ancak model düzeyinde anlamlı değildir. İşlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı ekonomi tahmin kolay $=0,22$ ekonomi tahmin zor $=0,304$ olduğu görülmektedir. Yol katsayıları düzeyinde ekonomi tahmin kolaydan ekonomi tahmin zora doğru etkisinin arttığı görülmektedir. Katsayı arttıkça işlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerinde etkisinde arttığı görülmektedir.

İşlemci liderlik tarzının araştırmacı yenilikçilik davranışının üzerindeki etkisine baktığımızda ise tablo 55 üzerinde Z değeri $-2,131^{**}$ P katsayısı $000 < 000,1$ olduğundan anlamlıdır. Yol katsayılarına baktığımızda. İşlemci liderlik ile Araştırmacı yenilikçilik arasındaki ilişkide hem model üzerinde hemde yol katsayısı düzeyinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İşlemci liderlik Araştırmacı yenilikçilik davranışı üzerindeki yol katsayısı ekonomi tahmin kolay $=,-0,083$ ekonomi tahmin zor $=-0,257$ olduğu görülmektedir. Tablo 55' e baktığımızda katsayı arttıkça işlemci liderlik tarzının araştırmacı yenilikçilik davranışı üzerinde etkisinde arttığı görülmektedir.

4.7.3. Rekabet Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi



Şekil 28. Rekabet Çevresinin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi

$P=0,727 > 0,50$ olduğundan gruplar arasında model düzeyinde anlamlı bir farklılık yok. Fakat yine de yol diyagramında farklılıklar olabilir.

**Tablo 55. Rekabet İle İlgili Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyi
Moderatör Etkisi**

Model	X2	sd	P
Kısıtlandırılmamış Model	1937,392	858	0,727
Kısıtlandırılmış Model	1939,438	862	
$\Delta X2$	2.046	-	
Δsd	-	4	

Tablo 56. Rekabet İle İlgili Çevresinin Tahmin Edile Bilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi

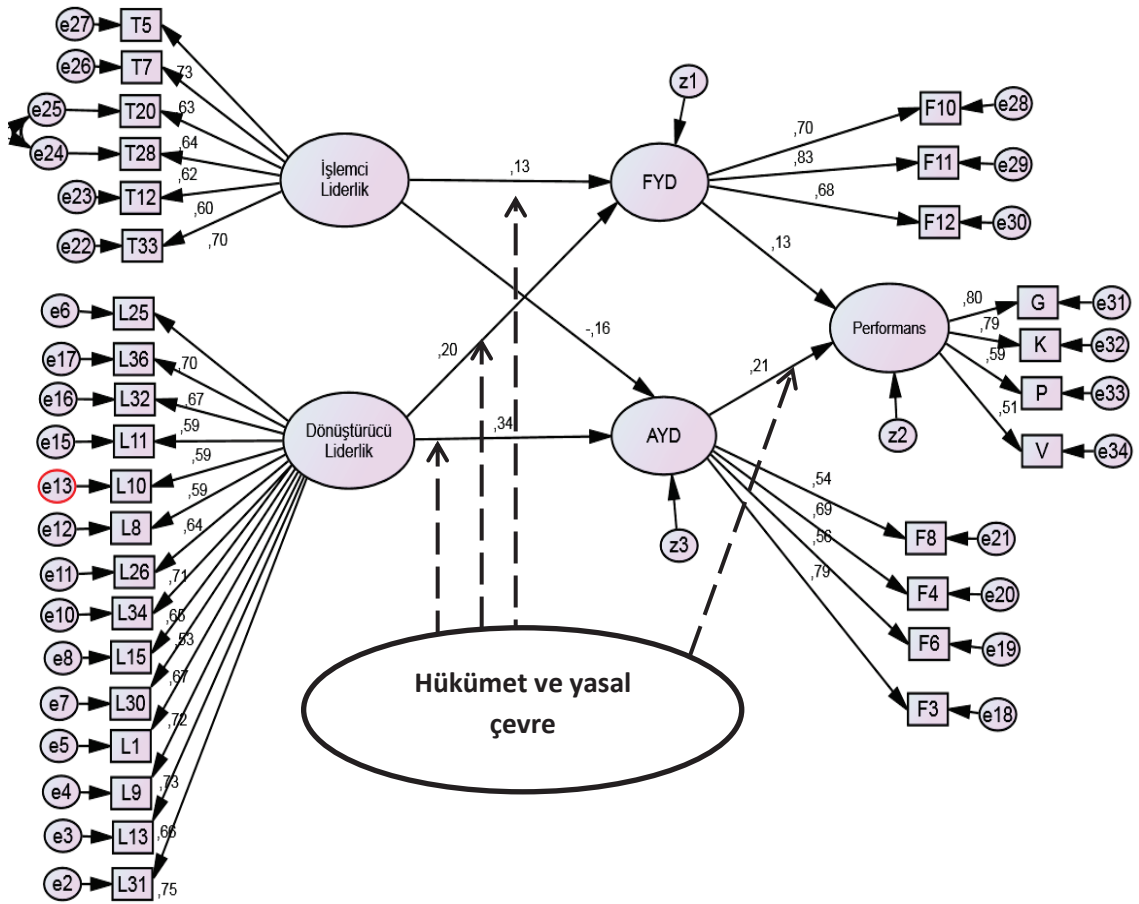
		Rekabet Tahmin Kolay			Rekabet Tahmin Zor			Değer	Değer	Z Değ
		Tahmin	P		Tahmin	P	Değer			
AYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,29	***	0,281	***	Par_21	Par_52	-0,102	
FYD	<---	İşlemci Liderlik	0,119	0,002	0,048	0,198	Par_20	Par_51	-1,33	
FYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,106	0,01	0,163	***	Par_22	Par_53	0,939	
PER	<---	AYD	0,191	0,003	0,26	***	Par_27	Par_58	0,815	

Rekabet çevresi örgütlerin içinde buldukları rekabet şartları rakip firmaların özellikleri ne ait rekabet çevresinin tahmin edilme durumunun liderlik tarzı ve yenilikçilik faaliyetlerine düzenleyici etkisi şekil 28' de görülmektedir. Rekabet ile ilgili çevrenin tahmin edilebilirliği ile gruplar arasında model düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Rekabet ile ilgili çevre tahmini İşlemci liderlikle fırsatçı yenilikçilik arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkiye sahip olmasına karşın. Bu etki sadece yol düzeyindedir. Bu etki model düzeyinde anlamlı değildir. Sadece yol düzeyinde anlamlıdır.

Rekabet çevresinin tahmini kolay ya da zor olmasının dönüştürücü liderlik tarzı ve işlemci liderlik tarzı üzerinde yöneticilerin liderlik tarzının model üzerinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Buna karşın yol düzeyinde rekabet durumuna ait çevrenin tahmini zor olması dönüştürücü liderlerin araştırmacı yenilikçilik davranışlarına ve

fırsatçı yenilikçilik davranışlarına etkisinin daha fazla olduğu, görülmektedir. Yine rekabet çevresinin tahmini kolay olduğunda ise işlemci liderler FYD daha fazla etlilediği görülmektedir. Rekabet çevresinin tahmin edilmesi kolay olduğunda AYD faaliyetleri, rekabet çevre tahmininin zor olduğu durumlara göre performans üzerinde etkisi daha fazladır. Yalnız bu etkiler sadece yol üzerinde anlamlı olduğu görülmektedir.

4.7.4. Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi



Şekil 29. Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi

Tablo 57: Yasal Çevre İle İlgili Çevrenin Tahmin Edebilme Düzeyi Moderatör Etkisi

Model	X2	sd	P
Kısıtlandırılmamış Model	1942,256	858	0,337
Kısıtlandırılmış Model	1946,806	862	
$\Delta X2$	4.55	-	
Δsd	-	4	

P=0,337 Gruplar arasında model düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı görülmeye karşın. Yol diyagramında farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 58. Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmin Edilebilme Düzeyinin Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışlarına Düzenleyici Etki Düzeyi

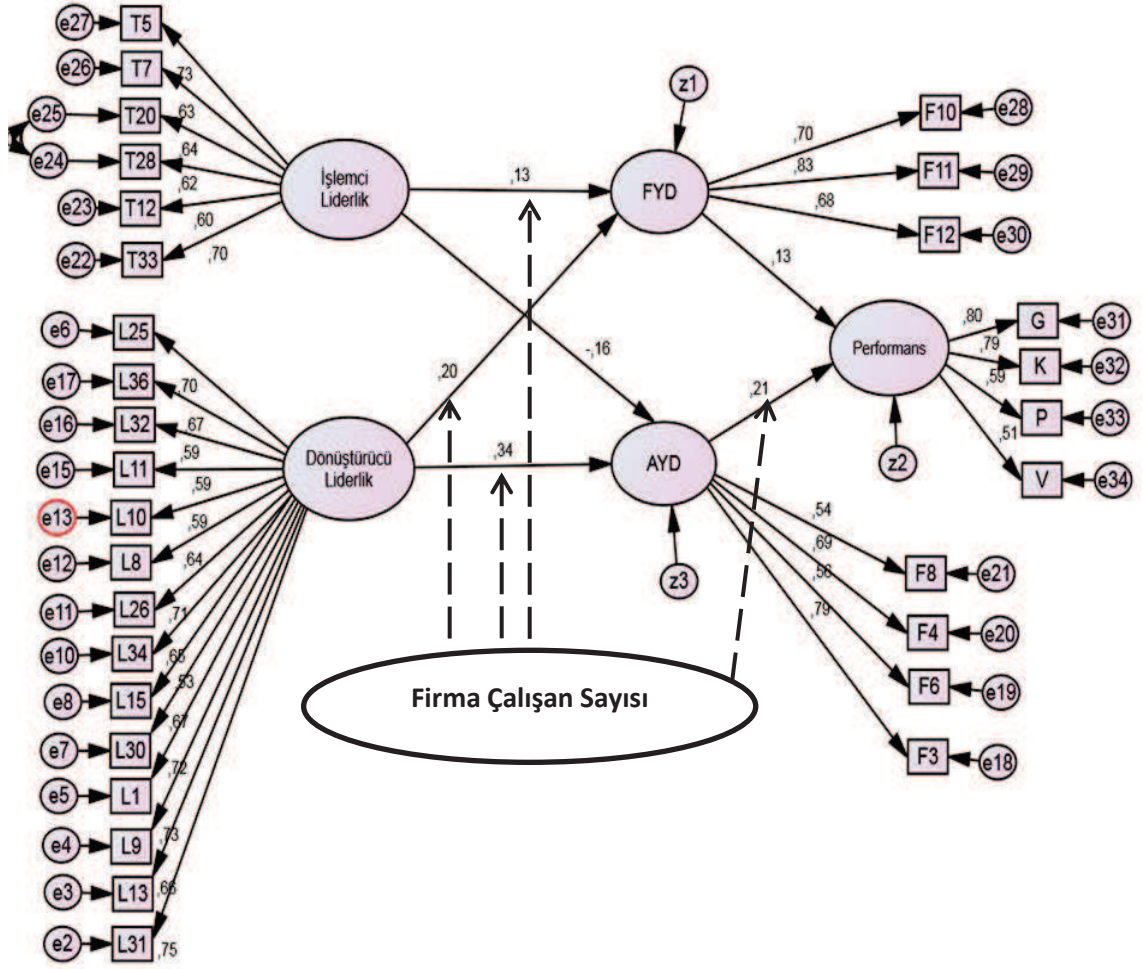
		Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmini Kolay			Hükümet ve Yasal Çevrenin Tahmini Zor			Değer	Değer	Z-
		Tahmin	P		Tahmin	P	Değer			
AYD	<---	Dönüştürü liderlik	0,256	***	0,339	***	Par_21	Par_52	0,829	
FYD	<---	İşlemci Liderlik	0,057	0,07	0,149	0,002	Par_20	Par_51	1,603	
FYD	<---	Dönüştürü liderlik	0,125	***	0,164	0,004	Par_22	Par_53	0,584	
PERF	<---	AYD	0,218	***	0,273	0,002	Par_27	Par_58	0,54	

Yasal çevre faktörü tüm işletmeler için çok önemli olduğu bilinmelidir. Yasal Çevre: Devletin çıkardığı çeşitli yasa, tüzük ve yönetmeliklerden oluşan ve işletmenin uyması gereken tüm kanunları kapsayan çevredir. Politik (hükümet) çevre, ise örgütün faaliyette bulunduğu ülkede, merkezi ve yerel resmi makamlar ile bunlara bağlı kuruluşların siyasi otoritesini sağladığı ve kullandığı ortamdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82). Hükümet ve yasal çevre ile ilgili faktörler; kredi politikaları, toplum sağlığını koruma, çevre koruma, vb. kısıtlayıcı yasalar ve uygulamalar; belirli endüstrilere ilişkin yasalar, teşvikler , (gümrük indirimi sağlanması gibi) ve ihracatı teşvik ve uygulamaları, rekabeti kontrol etmeye yönelik yasalar, tüketiciyi korumaya yönelik yasalar.

Hükümet ve yasal çevrenin tahmin edilme durumunun liderlik tarzı ve yenilikçilik faaliyetlerine düzenleyici etkisi şekil 29’ da görülmektedir. Yasal çevrenini tahminin kolay ya da zor olmasının dönüştürücü liderlik tarzı ve işlemci liderlik tarzı üzerinde yöneticilerin liderlik tarzını model düzeyinde etkilemediği görülmektedir. Tablo 58’de görüleceği üzere P 0337 $>0,50$ ve Z Değerleri $>0,50$ olduğundan bu ilişkinin anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Fakat yol katsayılarına baktığımızda hepsinin tahmin zordan tahmin kolaya doğru katsayı olarak azaldığı görülmektedir. Yani yasal çevrenini kolay tahmin edilmesi hem fırsatçı yenilikçiliği hemde araştırmacı yenilikçiliği daha fazla etkilemektedir. Yasal çevre ile ilgili tahmin zorlaştıkça bu etkiler tüm değişkenler için azalmaktadır Hükümet ve yasal çevrenin tahminin zor ya da kolay olmasıyla liderlik ve yenilikçilik arasında yol düzeyinde bir etkiye sahip olduğu görülürken model düzeyinde istatistiki açıdan anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bilinmelidir.

Yapılan analiz sonucunda politik ve yasal çevrenini tahmini kolay olması yöneticilerin araştırmacı yenilikçilik davranışlarına daha fazla yönlendirdikleri varsayımı ile tahminin zor olduğu çevrede ise FYD faaliyetlerine yöneldikleri varsayımına karşın, yöneticilerin AYD ve FYD yönelimlerinde yasal çevrenini tahmin edilebilirliğinin moderatör etkisi olmadığı görülmüştür.

4.7.5. Firma Büyüklüğünün Liderlik Tarzı ve Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi



Şekil 30. Firma Büyüklüğünün (Çalışan Sayısı) Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi

Tablo 59. Firma Büyüklüğünün (Çalışan Sayısı) Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi (Küçük Ve Orta)

Model	X2	sd	P
Kısıtlandırılmamış Model	1635,368	858	0,012**
Kısıtlandırılmış Model	1648,290	862	
$\Delta X2$	13.022	-	
Δsd	-	4	

Tablo 60. Firma Büyüklüğünün (Çalışan Sayısı) Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etki (Küçük ve Orta Ölçekli) Düzeyi

		Küçük işletmeler			Orta ölçekli işletmeler			Değer	Değer	Z- değ
		Tahmin	P	Tahmin	P	Değer				
AYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,085	0,016	0,213	***	Par_21	Par_52	1,793*	
FYD	<---	İşlemci Liderlik	0,163	***	0,364	***	Par_20	Par_51	2,299**	
FYD	<---	Dönüştürücü liderlik	0,321	***	0,551	***	Par_22	Par_53	1,778*	
PERF	<---	AYD	0,293	0,001	0,382	0,002	Par_27	Par_58	0,575	

Tablo 61. Firma Büyüklüğünün Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi (Orta ve Büyük Ölçekli İşletmeler)

Model	X2	sd	P
Kısıtlandırılmamış Model	1986,411	858	0,000**
Kısıtlandırılmış Model	2035,735	865	
$\Delta X2$	49.324	-	
Δsd	-	4	

Tablo 62. Firma Büyüklüğünün Liderlik Tarzı Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçiliğe Moderatör Etkisi (Orta ve Büyük) Düzeyi

		Orta Ölçekli İşletmeler			Büyük Ölçekli İşletmeler			Değer	Değer	Z- Değ
		Tahmin	P	Tahmin	P	Değer				
AYD	<---	Dönüştürücü Liderlik	0,419	***	0,301	***	Par_20	Par_51	-1,226	
FYD	<---	İşlemci Liderlik	-0,122	0,023	-0,165	0,006	Par_26	Par_57	-0,534	
FYD	<---	Dönüştürücü Liderlik	0,231	***	0,131	0,005	Par_21	Par_52	-1,589	
PER	<---	AYD	0,152	0,004	0,289	***	Par_27	Par_58	1,684*	

Firma çalışan sayısı büyüklüğünün liderlik tarzı ve yenilikçilik davranış üzerinde düzenleyici etkisini analiz ettiğimizde, analiz sonuçlarına göre firma büyüklüğünün düzenleyici etkisi şekil 30'da görülmektedir. Çalışan sayısı ile liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı arasında bir moderatör ilişkisi olduğu görülmektedir. Tablo 59'a baktığımızda $p = 0,012^{**} < 0,50$ ve tablo 61'de $P = 0,000^{**} < 0,50$ olduğundan firma büyüklüğünün her iki durumda model düzeyinde moderatör etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Farklılıkların kaynaklarına baktığımızda orta ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla araştırmacı yenilikçilik faaliyetlerine etkisinin olduğu görülmektedir. Bu etki sayıları küçük işletmelerin (0,085) orta ölçekli işletmelerin (0,213) AYD üzerine yol katsayısına sahip oldukları görülmektedir. Bu etkinin benzeri işlemci liderlik tarzının FYD üzerinde de olduğu görülmektedir. Küçük ölçekli işletmelerin fırsatçı yenilikçilik yol katsayısı 0,163 iken orta ölçekli işletmelerin fırsatçı yenilikçilik üzerindeki yol katsayısı daha yüksek 0,364 olduğundan bu etki orta ölçekli ölçekli işletmelerde daha fazladır. Firma büyüklüğünün araştırmacı yenilikçilik davranışının performans üzerinde de moderatör etkisi olduğu görülmektedir. Ayd nin performans üzerinde düzenleyici etkisi benzer şekildedir. Firma büyüklüğüne bağlı olarak bu etki de artmaktadır.

Firma büyüklüğü moderatör etkisi küçük ölçekli işletmeler ve orta ölçekli işletmelre üzerinde hem model üzerinde istatistiksel açıdan anlamlıdır. (Bakınız tablo 60) Z-değerleri 1,793* 2,299** 1,778* ve p değerleri $p < 0,50$ Firma büyüklüğünün düzenleyici etkisi analizinde orta ve büyük boy işletmeleri karşılaştırıldığında tablo 62 gruplar arasında ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,50$). Farklılıkların kaynağına baktığımızda firma büyüklüğü yol katsayıları bakımından orta ölçekli firmaların bu ilişkiye daha fazla etki ettiği görülmektedir. Orta ölçekli işletmeler yol katsayısı (0,419), Büyük ölçekli işletmeler yol katsayısı (0,301), olduğu görülmektedir. Fakat bu etki yol düzeyinde anlamlı iken z değerleri (z,-1,226) incelendiğinde model düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir.

Tablo 62'e baktığımızda araştırmacı yenilikçilik ile performans arasında firma büyüklüğünün moderatör etkisi olduğu görülmektedir. Z (1,684* %90 güven Aralığında) değeri incelendiğinde bu moderatör etkinin model düzeyinde de anlamlı olduğu görülmektedir. Firma büyüklüğünün performans ve araştırmacı yenilikçilik davranışı üzerindeki düzenleyici etkisi orta ölçekli işletmelere nazaran büyük işletmelerde bu etki daha fazladır. Orta ölçekli işletmelerin yol katsayısı 0,152 iken, büyük işletmelerin düzenleyici yol kat sayısı etkisi 0,289 olduğu görülmektedir. Ayrıca Tablo 62'de işlemci liderliğin fırsatçı yenilikçilik üzerinde etkisi model düzeyinde anlamsız iken, yol katsayısı bakımından negatif etki firma büyüklüğüne bağlı arttığı görülmektedir.

Tablo 63. Çalışan Sayısı ve AYD One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışan Sayısı-Firma Büüklüğü AYD	F İstatistiği	Gruplar		Ortalama Farkları	Sig.
	10,616 (0,000)	10-49	50-249	-,14298	,119
		250-499	-,29383*	,007	
		500 +	-,38290*	,000	

Çalışan sayısı bakımından istatistiki açıdan farklılık olup olmadığına yönelik yapılan one way anova testi uygulandığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo 63 incelendiğinde firma çalışan sayısı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında farklılıklar olduğu görülmektedir. 10- 49 ile 250 -249 kişi çalıştıran işletmeler arasında istatistiki açıdan anlamlı farklılıklar vardır (sig 007 anlamlılık düzeyinde)10-49 ile 500 den fazla kişi çalıştıran büyük işletmeler arasında da anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir (sig 000). 10 -49 kişi çalışan firmalar ile 250 -499 ve 500 den fazla kişi çalıştıran işletmelerin AYD yönelimleri farklılaşmaktadır. Firma büyüklüğü arttıkça işletmelerin daha fazla araştırmacı yenilikçilik faaliyetlerine yöneldikleri gözlenmektedir.

Tablo 64. Çalışan Sayısı ve Performans One Way Anova Testi Sonuçları

Çalışan Sayısı-Firma Büyüklüğü PERFORMANS	F İstatistiği	Gruplar		Ortalama Farkları	Sig.
	37,647 (0,000)	10-49	50-249	-,20136*	,001
250-499			-,38142*	,000	
500 +			-,60008*	,000	

Tablo 64’ de ise firma çalışan sayısı ile performans arasında farklılık olduğu görülmektedir. Firma büyüklüğü çalışan sayısı bakımından incelendiğinde çalışan sayısı artıkça algılanan performansın arttığı söylenebilir.

4.7.6. Firma Yaşı ile Liderlik Tarzı ve Yenilikçilik Davranışı One Way Anova Testi

Firma yaşı ile liderlik tarzı yenilikçilik davranışı ilişkisi Model düzeyinde moderatör etkisi hesaplanmadığından ona way anova testi sonuçlarına göre açıklanmaya çalışılmıştır. Tablo 65’de görülebileceği üzere, liderlik ve yenilikçilik ölçeği aritmetik ortalamalarının firma yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda firma yaş gruplarının aritmetik ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu işlemin ardından ANOVA sonrası belirlenen anlamlı farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analiz tekniklerine geçilmiştir.

Tablo 65. Firma Yaşı ve Araştırmacı Yenilikçilik Davranışına İlişkin One Way Anova Testi Sonuçları

Kuruluş Yılı- AYD	F İstatistiği	Gruplar		Ortalama Farkları	Sig.
	3,223 (0,022)	1984 ve öncesi	1985-1994	,10106	,600
1995-2004			,16489	,076	
2005-2014			,21624*	,022	

Yukarıdaki Tablo 65 incelendiğinde kuruluş yılı açısından firmaların yaşının liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı üzerinde etkisine baktığımızda 1984 öncesi kurulan firmalarla, 2005- 2014 yılları arasında kurulan firmalar, araştırmacı yenilikçilik açısından farklılaştığı görülmektedir.1984 öncesi firmaların daha fazla araştırmacı yenilikçilik davranışına yöneldikleri görülmektedir. Bu durum o zaman ki rekabet şartları ve hızlı gelişmelerden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 66. Firma Yaşı ve Performans , One Way Anova Testi Sonuçları

Kuruluş Yılı- Performans	F İstatistiği	Gruplar		Ortalama Farkları	Sig.
	10,903 (0,000)	1984 ve öncesi	1985-1994	,12563	,247
		1995-2004	,24304*	,000	
		2005-2014	,33058*	,000	

Tablo 66 incelendiğinde Kuruluş yılı açısından firmaların yaşının liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı üzerinde etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığına baktığımızda analiz sonucu ortaya çıkan performans üzerinde farklılaştığı görülmektedir. Kuruluş yılı itibariyle 1984 yılı öncesi kurulan firmalar ile 1995 -2004 ve 2005 -2014 yılları arasında kurulan firmaların performansları ortalamaları farklı olduğu görülmektedir. 1984 yılından önce kurulan firmaların performansı yeni kurulan firmaların performanslarından daha fazla olduğu görülmektedir.

Scheffe çoklu karşılaştırma tekniği sonuçlarına göre araştırmadaki diğer değişkenler arasında (Dönüştürücü liderlik, İşlemci liderlik, FYD) herhangi bir farklılık görülmediğinden değişkenlere ait sonuçlar ortaya konulamamıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma ilgili yazından elde edilen bulgulara göre liderlik tarzı davranışlarının stratejik yönelimler olan fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik davranış faaliyetleri ile ilişkisi incelenmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda önerilen araştırma modeli test edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca ilgili yazındaki örneklere bakılarak liderlik tarzının firma performansı üzerindeki rolü çevresel şartlar ve firma özellikleri bağlamında ele alınarak açıklanmıştır.

Çalışmada öncelikle yapılan liderlik tarzı davranışı olan dönüştürücü ve işlemci liderlik davranış tarzlarını analiz etmek olmuştur. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik kavramının ne anlama geldiği neden önemli olduğu ayırt edici özellikleri kavramın ortaya çıkış süreci ve bu alandaki araştırmalar ayrıntılı olarak incelenmiştir. Ayrıca liderlik tarzına etki eden belli başlı faktörler anlatılmış dönüştürücü ve işlemci liderliği oluşturan alt davranış boyutları hakkında açıklayıcı bilgiler sunulmuştur. Literatürdeki liderlik tarzı ile ilgili çalışmaların bulgu ve sonuçlarına yer verilmiştir

Liderlik tarzı ile ilgili bölümden sonra çalışma sorunsalı bağlamında stratejik yönelimler olan fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışı faaliyetleri ele alınmıştır. Genel anlamda bu kavramların ortaya çıkışı ne anlama geldiği neden önemli olduğu kavramın birbirleriyle ilişkileri farklı ve ortak özellikleri ve firma performansına etkisi derinlemesine incelenmiştir. Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı ile ilgili literatürdeki geçmiş çalışmaların sonuç ve bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkiler geçmiş dönem çalışmaları ekseninde örneklendirilmiştir. Bu doğrultuda çevresel şartlar; Ekonomi, Pazar ve ürün Rekabet ve Hükümet faktörlerini liderlik tarzı üzerindeki etkisi, bu faktörlerin fırsatçı ve araştırmacı davranış boyutlarıyla birlikte firma performansına etkisi ne yönelik çalışmalara yer verilmiştir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda literatürdeki bilgiler çerçevesinde bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Araştırma modelimizde yer alan yapılar (liderlik tarzı, fırsatçı ve araştırmacı yenilik davranışı firma performans ve çevrenin tahmin edilebilirliği) arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli bağlamında incelenmiş ve araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Çalışmamızın saha araştırması kısmında örnek kitleye ilişkin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer verilmiştir. Araştırmaya 762 üst düzey yönetici katılmıştır. Örneklemin demografik özelliklerine baktığımızda % 80,2 erkek % 19,8 kadındır. Çalışmaya katılan yöneticilerin % 48,4 firma sahibi yâda firma ortağı olan kişilerdir. Katılanların % 41,7'nin 30-40 yaş aralığında yer aldığı % 38,1 lisans mezunu olduğu ve % 34,4'nün örgütlerde 5-10 yıl arası buldukları pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir. Firmalar baktığımızda firmaların % 55,2 si imalat % 44,8 i hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. % 32,7 1995 2044 yılında kurulduğu ve % 47,2 küçük ölçekli %27,1 büyük ölçekli işletme olduğu görülmektedir.

Temel istatistiksel analiz sonrasında ankette yer alan tüm değişkenlere ilişkin açıklayıcı faktör analizi yapılarak, yapıların kaç boyuttan oluştuklarını test edilmiştir. Bu bağlamda öncelikle liderlik tarzı belirleyen çok boyutlu liderlik ölçeği olan MLQ bulunan 36 ifadeye faktör analizi uygulanmış bu ifadelerde L2 L6 L8 L9 ifadeleri düşük faktör yüküne sahip olması nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Elde edilen dağılım Bass Avalio 1998 ortaya koyduğu liderlik sınıflandırmasına büyük oranda benzediği için bu boyutlar yazarların ifade ettiği şekilde dönüştürücü liderlik ve işlemci liderlik olarak adlandırılmıştır. Ayrıca Anket kâğıdında yer alan 22 ifadeden oluşan Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve Fırsatçı yenilikçilik davranışı ölçeğine ait ifadeler için yapılan faktör analizi esnasında faktör yükü düşük olan AYD 3, 6, 8, 10, 12, FYD 3, 5, 7, 9, 10, itemlerine ait ifadeler analizden çıkarılmıştır. Kalan ifadeler (Mom 2007 Volberda 2009 Ve He Wong 2004 Jansen 2009) ifade ettiği iki boyutlu dağılım ortaya çıkmıştır. Bu boyutlarda araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı olarak isimlendirilmiştir.

Araştırmamızın anketinde yer alan çevrenin tahmin edilebilirliği ifadeleri faktör analizi sonucunda (Albenna 2007) sınıflandırmasına uygun olarak 4 boyut olarak araştırmada kullanılmıştır. Bu boyutlar Rekabet, Ekonomi, Pazar ve Hükümet boyutu olarak isimlendirilmiş ve analize tabi tutulmuştur. Yapılan analiz esnasında faktör analizinde sadece pazar boyutuna ilişkin P6. İfadesi faktör yükü düşüklüğü nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Performans ifadeleri için yapılan faktör analizinde ise algılanan performans boyutu ortaya çıkmış bu ifadeler performans boyutu olarak analizde kullanılmıştır.

Analiz bölümünün son kısmı araştırmanın amacı bağlamında geliştirilen kavramsal model test edilmiştir bu süreçte öncelikle ankette yer alan her değişken için birinci dereceden doğrulayıcı faktör analizi ile geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçüm modelleri oluşturulmuş ve son olarak 2 farklı yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur.

Liderlik tarzları ile yenilikçilik davranışı arasında bir ilişki vardır öngörümüz için baktığımızda. Liderler yeni fikirlerin hayata geçirilmesi, yeniliğin teşvik edilmesi ve belli başlı amaçların oluşturulması kararını verdikleri için firma yenilikçiliğini etkileyen en önemli yönetsel bir faktör olarak “liderlik tarzı” karşımıza çıkmaktadır. Literatürde üzerinde en çok çalışılan konular arasında yer aldığı görülmektedir. Literatürde liderlik-yenilikçilik ilişkisi üzerinde yapılan çok sayıda çalışma vardır. özellikle dönüştürücü liderlik tarzı yenilikçilik ile bağdaştırılmaktadır (Avolio, 1993; Dess ve Picken, 2000; Aragon-Correa vd., 2007) ilgili çalışmalarda dönüştürücü ve işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı ve fırsatçı davranışlar arasındaki ilişkiye vurgu yapılmış (Jansen ,Vera Crosson (2009) Vera ve Crossan (2004), ve bu çalışmalarda liderlik tarzı ile fırsatçı ve araştırmacı stratejik yönelimler arasında ilişki olduğu görülmüştür. Fakat bildiğimiz bu ilişkiler ampirik dayalı olarak henüz ispat edilmemiştir. Ancak bizim çalışmamızda dönüştürücü liderlik tarzının ile yenilikçilik davranışları olan fırsatçı ve araştırmacı yenilikçilik üzerinde pozitif yönlü etki ettiği görülmüştür. Buna karşın işlemci liderlik tarzı fırsatçı yenilikçilik davranışını pozitif yönde etkilemesine karşın araştırmacı yenilikçilik arasındaki ilişki negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır. Hipotezi analizinde, Dönüştürücü liderlik tanım olarak araştırmacı yenilikçilik davranışlarının vurguladığı kavramlarla ilgili olduğu görülmektedir. Araştırmacı davranışlar, deney, değişim, yeni alternatifler bulma, çeşitlendirme, yenilik yapma, yeniden yönlendirme, uzun dönemli olma gibi kavramları içerdiğinden, dönüştürücü liderliğin alt boyutları olan, bireysel teşvik, zihinsel uyarım ile firma yenilikçiliğini ve yaratıcılığını desteklemektedir. Dönüştürücü liderler farklı alternatifler ile yeni fırsatlar bulma, sorunlara yeni çözümler bulma ve araştırmacı bakış açısını örgüt çalışanlarının düşüncelerine adapte edip çalışanları bu yönde motive etme amacındadır. Hedeflenen amaç doğrultusunda liderler bireyleri teşvik eder, zihinsel uyarım yoluyla da çalışanları yönlendirir. İstenilen amaç için motive olan çalışanlar neticesinde liderler firma

performans hedeflerine ulaşmaları daha kolay olduğu düşünülmektedir. Dönüştürücü liderler araştırmacı faaliyetleri uygulamak için astları sadece uyarmaz aynı zamanda gerekli örgütsel atmosferin oluşmasına da yardımcı olur. Buna benzer özellikler nedeniyle araştırmacı faaliyetler ile dönüştürücü liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu öngörülmüştür. Araştırmamız da böyle bir ilişkiyi doğrulayıcı şekilde bulgulara rastlamıştır (bakınız tablo 50). Dönüştürücü liderlik tarzı, araştırmacı yenilikçilik davranışını 0,339 olarak pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bu etki araştırma sonucunda ilişkilerdeki en yüksek etki derecesidir. Yani dönüştürücü liderlik ile araştırmacı yenilikçilik arasındaki ilişki araştırmaya dâhil olan tüm değişkenler içerisinde en yüksek etkiye sahip olduğu görülmüştür.

İşlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır hipotezi işlemci liderliğin özelliklerinden dolayı öngörülmüştür. İşlemci liderlik tarzı bir takım ödüller aracılığı ile izleyenlerin lideri takip etmesini sağlamayı amaçlayan, çalışanların doğru bir biçimde kuralları uygulamasının çok önemli olduğunu belirten bu yüzden de sadece küçük çaplı ve rutin değişimleri gerektiren takas ilişkisini savunan bir liderlik davranışıdır. Bu sebeplerden dolayı işlemci liderlik ile esnek ve risk alıcı, keşfe, deneye dayanan araştırmacı yenilikçilik faaliyetleri ile negatif ilişki olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucunda benzer neticeler elde edilmiştir. İşlemci liderliğin araştırmacı yenilikçilik davranışları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmada bu etkinin (bakınız tablo 12) $-0,159$ olduğu görülmektedir. Araştırmada işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik yönelimleri arasında ters yönlü ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Firmalardaki yöneticiler işlemci liderlik tarzına sahip olduklarında araştırmacı yenilikçilik davranışlarından uzaklaşmaktadırlar. Verimlilik ve işletmeyi sürdürebilir kılmak işlemci liderlik tarzının özelliklerinden olması sebebiyle araştırmadan ve değişimden kaçınmaları riskten uzaklaşmaları beklenen sonuçları ortaya koymuştur.

Dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır öngörümüzün desteklendiği görülmektedir. Araştırma neticesinde bu yönde sonuçlar çıkmıştır. Bu etkinin pozitif yönlü ve etki derecesinin $0,200$ olduğu görülmüştür. (bakınız tablo 50). Bu etkinin bu yönde çıkmasında dönüştürücü liderliğin işlemci liderliğe göre daha hızlı ve esnek olması, çevreyi dinamiklerini dikkate alması ve çalışanları zihinsel ve bireysel olarak desteklemesi ile örgütsel yapıyı olumlu yönde

değiştirmesinden kaynaklandığı söylenebilir. Dönüştürücü liderler gerektiğinde firma rekabetini sürdürebilir kılmak için fırsatçı yönelimlere de başvurdukları bilinmektedir

İşlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır. Açıkça belirlenen kurallar standartlar, ödüller ve teşvikler ve sadece hataları kayıpları düzeltmek gerektiği zaman işlemci liderlik tarzı değişim ister. Ancak bu değişim sadece ilgili faaliyetle kısmi şekilde olmaktadır. İşlemci liderlerin karakteristik özelliği önceden belirlenen görev ve amaçlarla ilgili faaliyetlerle olmasıdır. Bu yüzden çalışanlar ile liderin etkileşiminin temeli fırsatçı stratejilerin gerçekleşmesine dayanmaktadır. Ayrıca mevcut durum ve verimlilik yöneticilerin liderlik tarzına bağlı olduğundan, mevcut durumu korumak için işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışları stratejik karar yönü birbirine bağlıdır. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında yorumladığımızda çalışmamızdaki sonuçlar benzer özellikler yansıtmaktadır İşlemci liderlik tarzı ile fırsatçı davranış yönelimleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür (bakınız tablo 50).işlemci liderlik tarzı fırsatçı yenilikçilik davranışını pozitif yönde 0,126 oranında etkilemektedir

İşlemci liderlik tarzına sahip lider ya da yöneticiler, katılımcılığın sağlanması yoluyla çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirip organizasyonla bütünleşmeyi sağlamaktadır. Benzer şekilde, dönüştürücü liderin de öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etmek suretiyle çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirdiği düşünüldüğünde bu iki liderlik tarzının da firma performansını arttırması beklenmektedir.

Liderliğin, firma performansın temel belirleyicisi olduğu iddiası işletme yönetimi literatüründe geniş yer tutmasına rağmen, bu konuda yapılan deneysel çalışmaların çok azı, sonuçlarında liderlik davranışı ile firma performansı arasında doğrudan bir ilişkiden bahsetmektedir. Dönüştürücü liderler değişim odaklıdır. Onlar için değişim yenilik esneklik ve araştırma yapmak ve keşif etmek ön plandadır. İşlemci liderler ise, var olanı koruma, işletme, uygulama, faydalanma ve sömürme odaklıdır. İşlemci liderler aynı zamanda belirlenen standartları, görevleri, gerçekleştirmek için, ödüller, teşvikler ve cezalar ile çalışanları motive etme peşindedir. Ayrıca Fırsatçı yenilikçilik davranışları ise yöneticilerin derin geçmiş bilgilerine deneyimlerine bağlı olduğu bilinmektedir. Fırsatçı yenilikçilik davranışı liderlerin var olan mevcut bilgilerini rafine etme ve bunları etkin şekilde kullanmalarını içerir. Liderler bu özellik ve davranışlara

başvurarak, var olanı geliştirme, var olanı iyileştirme, kullanma ve kısa dönemli istenilen hedeflere ulaşmayı amaçlar. Araştırmacı faaliyetler ise yeni bilgiyle yeni gelişmeler ile mevcut olanı değiştirmek için yeni fikirler peşinde koşmayı, yeni ürün, yeni pazar ve örgütsel dinamikleri tümüyle değiştirme faaliyetlerini kapsar. Yeni fikirler ve yeni teknolojiler ile araştırmacı yenilikçilik davranışları arasında güçlü bir bağ olduğu düşünülmektedir. Fırsatçı yenilikçilik davranışları mevcut bilgi ve kaynakları kullanarak firma için rekabet avantajı sağlamaya yönelirken, araştırmacı yenilikçilik faaliyetleri, yeni bilgi ve kaynaklarla devrimsel faaliyetlerle rekabet avantajı elde etmeyi amaç edinmektedir. Fırsatçı yenilikçilik davranışları daha çok kısa dönemli somut performans sonuçlarına odaklanırken, araştırmacı yenilikçilik davranışları uzun dönemli performans sonuçlarına odaklanır. Araştırmamız sonucunda liderlik tarzlarının performans üzerindeki doğrudan etkilerinden çok yenilikçilik davranışlarının firma performansı üzerindeki etkisi sorusuna cevap arandığında. Verilerin analizi neticesinde yenilikçilik davranışlarının firma performansı üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Araştırmacı yenilikçilik davranışının firma performansına etkisi fırsatçı yenilikçilik davranışından daha fazla olduğu görülmüştür. Fırsatçı yenilikçilik davranışının performans üzerindeki etkisi 0,127 iken araştırmacı yenilikçilik davranışının firma performansı üzerindeki etkisi 0,211 olduğu görülmüştür (bakınız tablo 50). Firmaların araştırmacı faaliyetlerde bulunmalarının firma performansına katkısı çok daha fazladır

Çevre özelliklerinin moderatör etkisine baktığımızda, liderlik tarzı ile AYD ve FYD faaliyetler ve performans arasında düzenleyici ilişki olduğu görülmüştür. Birçok araştırma sonucu da, etkili bir dinamik çevrede firmaların AYD faaliyetlerine yönelmesinin faydalı olacağını, rekabetin yoğun çevre belirsizliğinin yüksek olduğu alanlarda ise örgütlerin FYD faaliyetlerine yönelmelerinin özellikle finansal performans alanında faydalı olacağı açıklamaktadır(Jansen, Bosch, , Volberda, 2006). Çevre çok farklı şekilde kavramlaştırılmasına rağmen yöneticilerin kararlarında ve bu kararların açıklanmasında çok önemli etkiye sahip faktörlerden biridir. Çevre ile ilgili çok fazla araştırma yapılmasına rağmen çevrenin yönetici kararlarına yönelik direkt etkisini ortaya koyan sadece birkaç araştırma vardır (Goll ve Rasheed 1997, Wan ve Haskisson 2003, Elbenna 2007, Jansen 2009). Çevre şartları üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarına önemli derecede etki etmekle birlikte bu etkiye firma özellikleri örgüt yapısı firma içi süreçler, güç dağılımı, firma boyutu, rekabet şartları, geçmiş kararlar, yöneticinin

özellikleri ve firmanın önceki performansı da etkilemektedir. Çevresel belirsizlik liderlerin karar alırken ve verirken dış çevrenin özelliklerinin firma üzerindeki etkilerini öngörebilme yeteneğinin net olmamasıdır. Çevreden gelen bilgilerin fırsat ve tehditlerin net ve açıkça anlaşılır olmaması bunların farkına varılamaması üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarında rasyonelliği ortadan kaldırmaktadır.

Pazar ve ürün çevresinin tahmin edilebilme düzeyinin kolay veya zor olmasının liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı üzerindeki moderatör etkisine baktığımızda (bakınız tablo 52) dönüştürücü liderlik tarzının, AYD ve FYD üzerindeki etkisi, çevre tahmininin kolay olduğunda daha fazla etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki ilişkiye baktığımızda ise bu ilişkinin tahmin kolay olduğunda etkisinin 0,614, tahmin zor olduğunda ise 0,314 olduğu hesaplanmıştır. Yine pazar ve ürün çevresinin tahmin durumunun moderatör etkisinde dönüştürücü liderliğin FYD ile ilişkisinde pazar çevresinin tahmini kolay olduğunda dönüştürücü liderler 0,333 kat sayısına zor olduğunda ise 0,114 kat sayısına sahip olduğu görülmüştür. Pazar ürün tahmini derecesinin moderatör faktör olarak performans üzerinde önemli bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır. Pazar ve ürün çevre tahmininin zor olduğu durumda işlemci liderler daha fazla FYD faaliyetlerine yöneldikleri görülmüştür. Bu durum, firma yöneticileri çevre belirsizliği arttıkça firmanın devamını rekabet avantajını sürdürebilmek için temel yetkinliklerine daha fazla önem verdiklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu çalışmamızda Ekonomi ile ilgili çevrenin tahmin düzeyinin moderatör etkisine baktığımızda, ekonomik çevrenin ilgili değişkenler üzerinde moderatör etkisi olduğu görülmüştür. İşlemci liderler ekonomi ile ilgili çevrenin özelliği tahmini zorlaştıkça daha fazla fırsatçı yenilikçilik davranışlarına yöneldikleri ortaya çıkmıştır. Buna karşın ekonomi tahmin kolay olduğunda ise moderatör etki olarak dönüştürücü liderler daha fazla AYD faaliyetlerine yönelmişlerdir (bakınız tablo, 54). Ekonomi çevresinin belirsizlik derecesi yöneticilerin liderlik tarzına ve yenilikçilik davranışına etki ettiği anlaşılmaktadır. Belirsizlik arttıkça liderler temel yetkinliğe yani fırsatçı yenilikçiliğe, belirsizlik azaldıkça ve geleceği tahmin etme kolaylaştıkça değişime, araştırmacı faaliyetlere daha fazla önem verdikleri, yöneldikleri anlaşılmaktadır.

Rekabet ile ilgili çevrenin moderatör etkisi sonuçlarında işlemci liderlik tarzının etkisinin tahmin kolay çevrede daha fazla FYD faaliyetleri etkilediği görülmüştür. Ayrıca rekabet çevresinin tahmini zor olduğunda AYD faaliyetlerinin performans üzerindeki etkisi artmaktadır (Bakınız tablo 56). Rekabet çevresinin belirsizliği veya belirgin olması, tahminin kolay olması firma yöneticileri ve yenilikçilik tarzına doğrudan düzenleyici bir etkisi olmadığı görülmüştür. Bu durum rekabet çevresinin stratejik yönelimleri diğer aktörler kadar etkilemediği sonucunu veya rekabet ile ilgili çevrenin liderler tarafından çok iyi algılandığı ve analiz edildiğinden kaynaklandığı söylenebilir.

Yapılan analiz sonucunda politik ve yasal çevrenin tahmini kolay olması yöneticilerin araştırmacı yenilikçilik davranışlarına daha fazla yönelecekleri varsayımı ile tahminin zor olduğu çevrede ise FYD faaliyetlerine yönelecekleri varsayımına karşın, yöneticilerin liderlik tarzı AYD ve FYD yönelimlerinde yasal çevrenin tahmin edilebilirliğinin genel bir etkisi olmadığı görülmüştür. Hükümet ve yasal çevre ile ilgili tahmin edebilme düzeyinin moderatör etkisi sonuçlarında ise çevre belirsizliği arttığında işlemci liderlik tarzının daha fazla FYD üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. (bakınız tablo 58) yasal çevrenin moderatör rolü olarak doğrudan etki görülmemesine karşın liderler belirsizlik karşısında buldukları konumu korumak için fırsatçı yönelimlere önem vermektedir. Bu liderlerin rekabetini sürdürülebilir kılma işletmeyi belirsizlikten kurtarıp en az kayıp ile devam ettirme amaçlarının daha ağır bastığından kaynaklandığı söylenebilir

Firma özellikleri moderatör etkisinde, firmaların büyüklüğü değişkeninin üst düzey yöneticilerin karar alma-verme de önemli derece etki eden unsurlardan biri olduğu düşünülmüştür. Küçük ölçekli firmalar da liderler daha çok sezgisel tek yönlü stratejik kararlar aldığı düşünülürken, büyük ölçekli firmadaki lider yöneticiler kararlarında rasyonel ve birden fazla karar alıp verdikleri bilinmektedir. Küçük ölçekli firmalardaki kararlar firmaya özgüdür. Büyük ölçekli firmalarda ise kararlar oluşturulan amaç ve plan doğrultusunda gelişme ve değişime yönelik çok farklı sonuçlar doğurabilecek kararlar almaktadır. Büyük ölçekli firmalardaki üst düzey yöneticiler kararlarını, veriler doğrultusunda rasyonel olarak aldıkları düşünülmektedir. Yaptığımız çalışmada firma büyüklüğünün liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı üzerindeki moderatör etkisi sonuçlarında orta ölçekli firmaların daha fazla AYD faaliyetlerine yöneldikleri

görülmektedir. Bu durum orta ölçekli firmaların büyük ölçekli firmalara ve küçük ölçekli firmalara göre risk almayı daha çok kabullenmelerinden ve örgüt yapılarından kaynaklandığı söylenebilir. Firma çalışan sayısı büyüklüğünün liderlik tarzı ve yenilikçilik davranış üzerinde düzenleyici etkisini analiz ettiğimiz çalışmamızda çalışan sayısı ile liderlik tarzı ve yenilikçilik davranışı arasında bir moderatör ilişkisi olduğu görülmüştür. Orta ölçekli işletmelerin küçük ölçekli işletmelere göre daha fazla araştırmacı yenilikçilik faaliyetlerine yöneldikleri ortaya çıkmıştır. AYD üzerindeki etki düzeyinin küçük ölçekli işletmelerde (0,085), orta ölçekli işletmelerde ise (0,213), oranında etkiye sahip oldukları görülmüştür. Yine orta ve büyük ölçekli işletmeleri karşılaştırdığımızda, orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmelere göre de daha fazla araştırmacı yenilikçilik davranışlarına yöneldikleri görülmüştür. Bu durum firma gelişme aşamaları dikkate alındığında orta ölçekli firmaların daha fazla risk alma ve yenilik peşinde olmalarının, buldukları evreyi geçme isteklerinden ve farklı stratejileri denemelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Firma yaşı olarak baktığımızda yapısal eşitlik modelinde test edilemeyen değişken olarak karşımıza çıkmıştır. Bunun sebebi firma yaşı frekans dağılımının düzenli olmamasından kaynaklandığını söyleyebiliriz. Ancak One Way Anova testi sonucunda farklılıklar incelendiğinde, 1984 yılından önce kurulan firmalarla 2004 yılı sonrası kurulan firmalar arasında araştırmacı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinde farklılık olduğu görülmüştür. 2004 yılı sonrası kurulan firmaların daha fazla araştırmacı yenilikçi faaliyetlerine başvurdukları görülmüştür. Bu durum çevre ve ekonomik şartlar ile çok hızlı gelişen ve değişen teknolojik yeniliklerden küreselleşen rekabet anlayışından kaynaklandığını düşünülebilir.

Yapısal Model test etme aşaması sonucunda ortaya çıkan, kavramsal modeldeki ilişkileri gösteren hipotez sonuçları aşağıdaki tablo 67' de özet halinde verilmiştir.

Tablo 67. Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Ret Tablosu

No	İleri Sürülen Hipotezler Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Ret Tablosu		Kabul/ Ret
H1	Liderlik tarzları ile yenilikçilik davranışı arasında bir ilişki vardır	P<0,05	K
H1a	Dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır	P<0,05	K
H1b	İşlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasında negatif bir ilişki vardır. (hesaplanan etki -0,159)	P<0,05	K
H1c.	Dönüştürücü liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik davranışı arasında Pozitif bir ilişki vardır. (hesaplanan etki 0,200)	P<0,05	K
H1d.	işlemci liderlik tarzı ile fırsatçı yenilikçilik arasında pozitif bir ilişki vardır, (hesaplanan etki 0,126)	P<0,05	K
H2	Liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide rekabet koşullarının tahmin edilebilirlik derecesinin moderatör bir etkisi vardır. (model düzeyinde anlamlı etki olmamasına karşın yol diyagramı üzerinde etkisi hesaplanmıştır)	P=0,727 >0,05	R
H2a	Rekabet çevresinin tahmin edilebilirliğin zor olduğu koşullarda dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliğin kolay rekabet koşullarında dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.	Zor 0,281 kolay 0,29	K
H2b.	Rekabet çevresinin tahmin edilebilirliğin zor olduğu koşullarda işlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliğin kolay olduğu rekabet koşullarında işlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha zayıftır (modelde ilişki çıkmadı).		R
H2c.	Rekabet çevresinin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu koşullarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliğin kolay olduğu rekabet koşullarında dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.	Z=0,163 K=0,106	K
H2d	Rekabet ile ilgili çevrenin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu koşullarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, tahmin edilebilirliğin zor olduğu rekabet koşullarında işlemci liderlik tarzı FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.	Z=0,119 K=0,048	R
H3.	Liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide hükümet politikalarının tahmin edilebilirlik derecesinin moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.	P=0,339	K

No	İleri Sürülen Hipotezler Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Ret Tablosu		Kabul/ Ret
H3a.	Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.	Z=0,339 K=0,256	K
H3b.	Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki negatif ilişki daha zayıftır. (modelde ilişki çıkmadı)		R
H3c.	Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.	Z=0,164 K=0,149	K
H3d.	Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Hükümet politikalarının tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır	Z=0,149 K=0,57	K
H4.	Liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirlik derecesinin moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.	P=000	K
H4a.	Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı AYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır		R
H4b.	Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda İşlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha zayıftır.		K

No	İleri Sürülen Hipotezler Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Ret Tablosu		Kabul/ Ret
H4c	Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır		R
H4d.	Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Ekonomik faktörlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır.		K
H5.	Lidelik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirlik derecesinin moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.		R
H5a.	Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır		R
H5b.	Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha güçlü iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile AYD arasındaki negatif ilişki daha zayıftır. (modelde ilişki çıkmadı).		R
H5c	Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki ilişki daha güçlü iken, değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda dönüştürücü liderlik tarzı ile FYD arasındaki ilişki daha zayıftır		R
H5d	Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin zor olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı FYD arasındaki pozitif ilişki daha güçlü iken, Pazardaki değişimlerin tahmin edilebilirliğinin kolay olduğu durumlarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha zayıftır. (modelde negatif ilişki çıktı ... pazardaki tahminin zorlaştığı durumda negatif ilişki daha güçlü).		R
H6	Firma büyüklüğünün liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.	P<0,05	K

No	İleri Sürülen Hipotezler Araştırma Modeline Ait Hipotez Kabul/Ret Tablosu		Kabul/ Ret
H6a	Dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasında firma büyüklüğü dikkate alındığında U ilişkisi söz konusudur. Yani, en küçük ve en büyük firmalarda dönüştürücü liderlik tarzı ile araştırmacı yenilikçilik davranışı arasındaki pozitif ilişki daha daha güçlüdür, orta ölçekli firmalarda daha zayıftır.	P<0,05	R
H6b	İşlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki firma büyüklüğü dikkate alındığında ters U ilişkisi söz konusudur. Yani, en küçük ve en büyük firmalarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha daha zayıfken, orta ölçekli firmalarda daha güçlüdür.	Kismi Kabul	K/ K
H7	Firma yaşının liderlik tarzı ile yenilikçilik davranışı arasındaki ilişkide moderatör (düzenleyici) bir etkisi vardır.	P<0,05	K
H7a	Dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasında firma yaşı dikkate alındığında U ilişkisi söz konusudur. Yani, en eski ve en yeni firmalarda dönüştürücü liderlik tarzı ile AYD arasındaki pozitif ilişki daha daha güçlüdür, diğer firmalarda daha zayıftır.		R
H7b	İşlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki firma yaşı dikkate alındığında ters U ilişkisi söz konusudur. Yani, en eski ve en yeni firmalarda işlemci liderlik tarzı ile FYD arasındaki pozitif ilişki daha daha zayıfken, diğer ölçekli firmalarda daha güçlüdür. (Kısmen Kabul)	P <0,01	K/ K
H8	Araştırmacı yenilikçilik davranışı fırsatçı yenilikçilik davranışına göre örgüt performansı üzerinde daha fazla etkilidir.	P<0,01	K

Araştırma Neticesinde Elde Edilen Sonuçlar Bağlamında Öneriler

Bu çalışma teorik ve uygulama açısından sahip olduğu sınırlamalara rağmen ilgili yazına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzları olan dönüştürücü ve işlemci liderliğin stratejik yönelimler olan Araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı ile ilişkisi ve bu ilişkinin sonucunda firma performansına etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma yapılmış önemli bulgularda elde edilmiştir. Ancak araştırmacılar için bu alana yönelik yol gösterici olması açısından bazı önerilerde bulunulabilir.

İlgili literatürde liderlik tarzları farklı açılardan ele alınmasına rağmen araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalar çok az sayıdadır. Bu kapsamda ele alınan bu çalışma sadece üç ilde Sakarya Kocaeli ve İstanbul'daki firmaların üst düzey yöneticileriyle yapılmıştır daha farklı bölgelerde farklı kültür ve coğrafik şartlarda nasıl sonuç vereceği bir araştırma konusu olabilir.

Bu araştırmada firma boyutu kısıtlamasına gidilmemiştir firma büyüklüğü evreni kısıtlandığında sadece küçük işletmelerde veya sadece büyük ölçekli işletme yöneticileriyle yapılacak bir araştırmada farklı sonuçların çıkması muhtemeldir.

Ayrıca farklı iş kollarında liderlik tarzının farklılaşıp farklılaşmadığı farklı iş kollarına göre araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranışı faaliyetlerinin olup olmadığı da araştırma konusu olabilir.

Bir başka öneride çalışmamızda birlikte araştırılan liderlik tarzı ve araştırmacı yenilikçilik davranışı ve fırsatçı yenilikçilik davranış kavramları ayrı ayrı bağımsız bir şekilde çalışmalar yapılmasının ilgili literatüre fayda sağlayacağı düşünölmektedir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- ABELL,Derek. (1993), *Managing With Dual Strategies: Mastering The Present, Preempting The Future*. New York: The Free Press.
- ALTUNIŞIK, R. COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU,S., YILDIRIM, E. (2007), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- BULDUK Sevda (2003), *DeneySEL Psikolojide Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Çantay Kitabevi, İstanbul 2003, s. 73)
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2010), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (11.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- CAN, H. GÜNEY, S., (2007), '*Genel İşletme*' Arıkan Yayınları , Ankara
- CAN Halil ,(1997) '*Yönetim ve Organizasyon*', Siyasal Kitapevi, Ankara,
- COULTER D.Robins (2007), Çeviri Âdem Öğüt '*Yönetiminin Esasları*' Nobel Yayınevi, istanbul
- ELAİNE S.M. (2011) , '*Transformational Leadership in Nursing*' Springer Publishing Company, E-Book
- EREN, Eren. (2010), '*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*', Beta Yayıncılık, İstanbul
- EREN, Erol (2005), '*Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*', Beta Yayınları İstanbul
- EVANS, Jeff (2008), '*Inspirational Presence: The Art of Transformational Leadership*', Morgan James Publishing, New York
- FINDIKÇI İlhami (2009), '*Hizmetkâr Liderlik*' Alfa Yayınevi, İstanbul
- GENÇ N., HALİS, M. (2006), '*Kalite Liderliği*' Timaş Yayınevi, İstanbul
- GÜNEY Salih, (2012), '*Liderlik*', Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- HALİS M, ÇOBAN M, ŞAFAK B, ŞAHİN M. (2007), '*Stratejik Liderlik*' Alfa Yayıncılık, İstanbul
- HAMMELG. PRAHALAD .K.(1996), '*Geleceği Kazanmak*' İnkilap Yayın, İstanbul

- İNAN, Özalp, (2000), '*İşletme Yönetimi*', Eskişehir: A.Ü. Yayınları, Eskişehir,
- KELLERMAN Barbara (2008) '*Kötü Liderlik*' Harvard Business School Press Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul
- KETS DE VRIES M. (2007) '*Liderliğin Gizemi*' Mess Yayınevi, İstanbul
- KINGIR,S., ŞAHİN, M. (2005), 'Yönetici ve Liderlik'. M. Tikici (Ed.). Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler ss. 400-425 Nobel Yayınları.
- KIREL, Çiğdem. (2004), '*Liderlik ve Kuramlar*'. E. Özkalp (Ed). Örgütsel Davranış, ss. 145-164 Anadolu Üniversitesi Yayınları. Eskişehir
- KOÇEL, Tamer (1999), '*İşletme Yöneticiliği*', Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul
- KUTANIS Rana Özen (2006), *Örgütlerde Davranış Bilimleri Ders Notları* Sakarya Kitapevi, Sakarya
- LUECKE Richard (2008), '*Strateji*', İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul
- MACCOBY Micheal.(2008), *İkna Edici Liderlik İnsanlar Lideri Niçin İzler* Harvard Business Review Mess Yayınları 125-143
- MİCHALKO Michael (2001), '*Yaratıcı Dehanın Sırları*' Çev. Zübeyda Abat, Koridor Yayıncılık, İstanbul
- MOSLEY Peter (1996), "Management: Leadership in Action", Newyork, Harper Collins Publishers,
- ÖZDEVECİOĞLU M, Karadal H. (2008), '*Örgütsel Davranışta Seçme Konular*' İlke Yayınevi, Ankara
- ÖZEL, Mustafa (1994) , '*Stratejik Yönetim ve Liderlik*' İz Yayıncılık, İstanbul,
- ÖZER Mehmet. Akif (2008), '*21 Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*' Nobel Yayınevi, İstanbul
- PAŞA, Selda (2003) '*Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*' , Edi: Zeynep Ayçan, Türk Psikoloji Derneği Yayınları, Ankara
- PETERS T.J (2003), '*Liderlik*' Harvard Business Review, Mess Yayınları, İstanbul 135-154
- PORTER, Micheal (2007), '*Rekabet Stratejileri*' (Çev.: G. Ulu Bilgen), Sistem Yayıncılık, İzmir

- PRAHALAD C.K (1996) '*İnovasyon Öğretisi*' Harvard Business Review Mess Yayınları İstanbul
- ROBBİNS S.P. JUDGE T.A (2012), '*Örgütsel Davranış*' Çeviri İnci Erdem Nobel Yayınevi, İstanbul
- SİPAHİ, B.YURTKORAN S. ÇİNKO M.(2008), '*Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*' Beta Yayınları, İstanbul
- TİKİCİ Mehmet (2005), '*Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*' Nobel Yayınevi Ankara s 399-425
- ULRİCH D. ve SMALHWOOD N, (1997), '*Liderlik Markası*, Çev. Fadime Kâhya, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul; s. 12-13.
- ÜLGEN H, MİRZE. K. (2004), '*İşletmelerde Stratejik Yönetim*' Literatür Yayıncılık, İstanbul
- ÜLGEN. H. MİRZE K.(2007) '*İşletmelerde Stratejik Yönetim*' Arıkan yayınları İstanbul
- YAZICIOĞLU, Y. ERDOĞAN, S. (2004). '*Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*'. Detay Yayıncılık, Ankara:
- ZEL, Uğur (2006), '*Kişilik ve Liderlik*', Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.

Tezler

- AKÇA, B. (2012). ‘*Dönüştürücü Liderlik İle Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: İSO İşletmelerinde Bir Araştırma*’ ,Basılmamış Doktora Tezi, Çukurova üniversitesi SBE.
- AKDENİZ M, (2010), “*Dönüştürücü Liderlik ve Astların İş Tatmini Arasındaki İlişki*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi S.B.E.
- ALKAN Osman (2006), ‘*Lider ve Vizyon İlişkisi Açısından Dönüştürücü Liderlik ve Uygulamadan Bir Örnek*’ Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ALPKAN, L.(2000), ‘*Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*’. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AŞAR, Muammer (2004).‘*Dönüştürücü Liderlik Davranışının Entelektüel Sermaye Üzerindeki Etkisi*’Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üni., SBE.,
- AYDOĞMUŞ H.İ,(2004), ‘*Dönüştürücü Liderlik Ve Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama*’, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi S.B.E.
- BRESTRICH, Emel. (1999), ‘*Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüştürücü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*’. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- CASTANER, Javier; (2002), *Diversification As Learning: The Role Of Corporate Exploitation and Exploration Under Different Environmental Conditions in The Us Phone İndustry 1979-2000* üniversty Minesota. Proquest Dissertations and Theses
- COŞKUN, F. (2005), ‘*Askeri Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Özellikleri, Doğu Anadolu Bölgesi Örneği*’. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yüzüncü yıl Üniversitesi S.B.E.
- CURRAN Paul G. (2008), ‘*Exploration And Exploitation: A New Explanation Of Differential Goal-Setting Effects*’ A Thesis, Michigan State University s10-18
- ÇAKAR, U, (2002) “*Duygusal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi*” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, DEÜ, SBE: , s. 42’

- ÇELİK Sedat (2011), '*Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*' Düzce Üniversitesi SBE Yüksek Lisans Tezi.
- ÇÖMEZ P,(2007), "*Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü S.B.E.
- DAREN E. Hancott (2005), *The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Performance In The Largest Public Companies In Canada* s 28, yayınlanmamış Doktora tezi
- DİKMEN B (2012), '*Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Alguları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*' İstanbul Aydın Üniversitesi SEB. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DOĞAN Mahir (2007),'*Eylemsel ve Dönüşümsel Liderliğin İş Tatminine Etkisi*' Ankara üniversitesi SEB. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DONGLİ Zhang (2009),'*Quality Exploitation Versus Quality Exploration: Measurement, Antecedents, and Performance Implications*' Doctoral Thesis The University Of Minnesota s.70 -82
- DURMAZ, Cemil (2012),'*Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Psikolojik Güçlendirme Algısına Etkisinde Strese Bağlı Kişiliğin Düzenleyici Rolü*', Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi üniversitesi SBE ,
- ERDOĞRUCA, Pınar, (2011), *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi ,SBE,
- ERIC D. Agrusa (2010), *Exploring The Relationship Of Learning Strategies and Transformational Leadership For Business Managers*' University Of Southern California Umi Number: 3403518
- ERTURGUT Ramazan. (2007), "*Dönüştürücü Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Arasındaki İlişki: Ulusal Kalite Ödülü Almış Olan Kamu Örgütlerinde Bir Araştırma*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, SBE
- GÖKKAYA, Öznur. (2005), '*Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*' Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

- HANCOTT, D. E. (2005). *The Relationship Between Transformational Leadership Andorganizational Performance In The Largest Public Companies In Canada*. Retrieved July 1, 2009, From Proquest Dissertation And Theses Database. (Aat No.3159704
- HAYWARD Brett Anthony (2005), '*Relationship Between Employee Performance, Leadership And Emotional Intelligence in A South African*' Parastatal Organisation Rhodes University A Thesis
- HUNG Q. Kieu (2010), *Leadership Styles and Organizational Performance:A Predictive Analysis*, University of Phoenix Copyright 2011 By Proquest llc.
- İŞCAN Ö. Faruk,(2002), "*Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı- Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi S.B.E.
- JOSEPH M. Price (2012), *Essays On The Strategic Implications Of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation* A Thesis The University Of Mississippi pp. 9-19 Umı Number: 3539162 Journal Product Innovation Management; vol:29,pp.144-157.
- KOCA Ayşenur (2001), "*İnşaat Sektöründeki Yöneticilerin Liderlik Yaklaşımları*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi F.B.E.
- KURT, B. (2010), '*Liderlik Davranışları, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini ile Firma Performansı İlişkileri*'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- LAPLUME A, (2010) '*Heuristics For Strategic Ambidexterity: Balancing Exploration And Exploitation Over Time İnvarying Environments*' A Thesis University Of Manitoba, Canada, s 14-28 –140
- MATTHEW E. HULLAND, J. (2006), "*Ambidextrous Organizations And Performance: The Mediating Effect Of Functional Implementation,*" Unpublished Manuscript, University Of Pittsburgh, Pittsburgh, PA.
- MARY E. Gottemoeller (2010) *Exploitation And Exploration As Collective Learning Strategies İn A Complex Environment: A Case Study Of A Chinese Manufacturing Enterprise* Umı Number: 3397681 Sy 25 30
- MATTHEW E. Sarkees (2007), *Exploitation Versus Exploration: Getting The Mix Right*' University Of Pittsburgh, Umı Number: 3284620 Sy 50- 58
- MCCARDLE, M. 2005), "*Market Foresight Capability: Determinants And Outcomes,*" Unpublished Manuscript. thesis University of Central Florida Orlando, Florida

- MING P. (2007) *Exploitation And Exploration In The Hard Disk Drive Industry*, A Thesis Northwestern University 20 -37 92- 107
- MİMİR Mustafa , (2008), '*Liderlik Tarzlarının Firma Performansı ve Çalışanların Kuruma Olan Bağlılıklarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*' Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- MOORE, E. M. (2007), *The Impact of Leadership Style On Organizational Effectiveness: Leadership In Action Within United Way Of America*. Doctoral Dissertation, Capella University
- ÖREN S.A,(2006),"*Günümüz Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü)Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi S.B.E.
- ÖZTOP İlknur,(2008), "*Liderlik Tarzları ve Örgüt Kültürü Tipleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkinin Nitel Performans Üzerine Etkileri*", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü S.B.E.
- PATRICIA Vidal (2005) *Exploration & Exploitation: Knowledge Creation In Biotechnology Firm*, A Thesis Boston University
- PAUL G.C. (2008) *Exploration And Exploitation:A New Explanation Of Differential Goal-Setting Effects* , A Thesis, Michigan State Uni. s 10-18
- PRICE J.M (2012), *Essays On The Strategic Implications Of Marketing Capabilities: Marketing Exploration and Exploitation* A Thesis The University Of Mississippi s 4- 20
- RANDY G. (2004), '*Transformational and Transactional Leadership Styles as They Predict Constructive Culture and Defensive Culture*' Unpublished Doctoral Thesis s.2-5
- RISTOW, A. (1998), '*Transformational Leadership And Organisational Effectiveness In The Administration Of Cricket In South Africa*'. Unpublished MBA Thesis. Grahamstown: Rhodes University
- ROBİN Shumate (2011), '*Transformational Versus Transactional Leadership: Which Perceived Leadership Style has The Stronger Relationship Between Teacher Efficacy and Student Achievement*' Trevecca Nazarene University Unpublished Doctoral Thesis
- ROI, R.C. (2006), *Leadership, Corporate Culture and Financial Performance*. Doctoral Dissertation, University of San Francisco

- RYNETTA R. Washington (2007), *'Empirical Relationships Among Servant, Transformational, and Transactional Leadership: Similarities, Differences, and Correlations With Job Satisfaction and Organizational Commitment'* Auburn University Unpublished Doctoral Thesis
- SARKEES Matthew E. (2007) *Exploitation Versus Exploration: Getting The Mix Right* University Of Pittsburgh Thesiss Umı Number: 3284620
- SÜTÇÜ, Orçun. (2008), 'Stratejik Liderlik'. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ŞAHİN, Semiha (2003), "*Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler*" Yayınlanmamış Doktora Tezi, DEÜ. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2003, s. 27
- TEVFİK D. K. (2013), *'Sınıf Öğretmenlerinin Okul Müdürlerinin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Stilleri ve Kendi Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları İle Okul Müdürlerinin Sınıf Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıklarını Algulamaları Arasındaki İlişki: Mersin İli Tarsus İlçesi Örneği'* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi SEB.
- TINOCO J. K (2007) *Accomplishment Of Dual Focus In Exploration And Exploitation: The Influential Role Of The Customer Relationship Management (Crm) Process* A Thesis University Of Central Florida s 10- 23
- TOM J.M. Mom (2006) *'Managers' Exploration and Exploitation Activities The Influence of Organizational Factors and Knowledge Inflows'* Erasmus University Rotterdam Unpublished Doctoral Thesis
- TOPÇU, Emel. (1999), *'Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği'* Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- VENKATRAMAN, N, (2006), "*Strategic Ambidexterity and Sales Growth: A Longitudinal Test in The Software Sector,*" Unpublished Doctoral Thesis Manuscript, Boston University, Boston, M.A.
- VURAL T. (2013), *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*
- WANG, Xiao-Hua (2009) *Exploring the Dual-Level Effects of Transformational Leadership on Followers and The Underlying Influence Processes* Proquest Dissertations and Theses;

YAVUZ Ercan, (2008), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*' Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü yayınlanmamış Doktora Tezi.

YEŞİLYURT, Pınar. (2007), *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama*' Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Diğer Kaynaklar

- ACUNER, T. ve YILMAZ, G. (2000). "Günümüzün Etkin Liderlik Anlayışı: Değişimci Liderlik", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Sayı 6, s.1-12.
- ADLER, P.S, . GOLDOFTAS, B. LEVİNE D. (1999), "Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in The Toyota Production System," *Organization Science*, 10:43-68.
- AHUJA, G.,KATİLA R. (2001), "Technological Acquisitions and The innovation Performance of Acquiring Firms: A Longitudinal Study," *Strategic Management Journal*, 22: 2001 ,s.197-220.
- AKBABA, A, ERENLER, E. (2008), 'Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi'. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), s.21-36.
- AKDEMİR A,(1997), "Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Liderlik Profili", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt: 1, İstanbul 1997, s. 142
- AKIN Ö. REYHANOĞLU M. (2014), 'İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi 2002-2008 Dönemi' Dokuz Eylül Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt: 16, Sayı: 1, Yıl: 2014, Sayfa: 23-51
- AKKOÇ İ, ERDOĞAN B. (2011), Organizasyon Yapısı ve Liderliğin İş Performansına Etkisi, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,
- ALLIX, M.N. (2000),'Transformational Leadership, Democratic or Despotic?', *Educational Management & Administration*, , s. 197
- AMBLER, T.CARPENTER G.S, KUMAR V, SİRVAŞTAVA R (2004), "Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge And Future Directions," *Journal Of Marketing*, 68 (October), s.76-89.
- ANDERSON, EUGENE W.FORNELL C, ROLAND T. RUST (1997), "Customer Satisfaction, Productivity, And Profitability: Differences Between Goods and Services," *Marketing Science*, vol:16 s.129-145.
- ANDRÉ L. (2010), 'Heuristics for Strategic Ambidexterity: Balancing Exploration and Exploitation Over Time in Varying Environments' *University Of Manitoba Library and Archives Canada s. 12 -35*
- ANNIE P.C., WALSH, M.F, SHAOMING, Z .(2014), 'The Importance of Strategic Fit Between Host-Home Country Similarity and Exploration Exploitation

Strategies on Small and Medium Sized Enterprises Performance: A Contingency Perspective' ; *Journal of International Marketing* Vol. 22, No. 4, (2014), s. 67-85

ANTONAKIS, J. AVOLIO, B. J. SIVASUBRAMANIAM, N. (2003), Context and Leadership: An examination of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Leadership Quarterly*, 14(3), 261-295. Retrieved May 8, 2013, From Proquest Database.

ARSLAN, Levent (2014), "Liderlikte Post-Modern bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik" *www.insanbilimleri.com*, 22. 07,2014'

ARUNDEL, A. KABLA (1998), "What Percentage of Innovations Are Patented? Empirical Estimates For European Firms," *Research Policy*, vol:27 s.127-141

AUDIA P.G. LOCKE E.A, SMITH K.G., (2000), The Paradox Of Success: An Archival And A Laboratory Study Of Strategic Persistence Following Radical Environmental Change. *Acad. Management Rev.* Vol:43,pp.837-853.

AYDINTAN, A; BİNGÖL, B (2009), 'Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma' *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*; cilt 23, sayı 2

AYKAN, E. (2004), Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), ss 213-224.

BAKAN İsmail (2015), 'Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki' *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* Yıl:7 Sayı:14, Kış 2015

BARNEY, J. B. (1986), "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, vol:32; s.1231-1241.

BASS, B. M. (1990), 'From Transactional to Transformational Leadership; Learning to Share the Vision'. *Organizational Dynamics*, vol:18, 3, s19-31.

BASS, B. M. (2000), 'The Future Of Leadership in Learning Organizations', *Journal of Leadership Studies*, vol:7, 3,s 18-40.

BASS, B. M. AVOLIO, B. J. (1990), 'Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond'. *Journal Of European Industrial Training*, vol:14,s.21-27.

BASS, B.M. AVOLIO, B.J. (1995), *Multifactor Leadership Questionnaire: Third Edition Manual and Sampler Set*. Retrieved February 2010.

- BASS, B.M.,AVOLIO B.J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4,s 231–272.
- BATTESE, G.E. COELLI T.J. (1988), “Prediction of Firm-Level Technical Efficiencies With A Generalized Frontier Production Function and Panel Data,” *Journal Of Econometrics*, vol:38,s. 387-399.
- BAUER, P. W. (1990), “Recent Developments in The Econometric Estimation Of Frontiers,” *Journal Of Econometrics*, vol:46, pp 39-56.
- BAUM, J. XIAO L, USHER J.M (2000), “Making The Next Move: How Experimental and Vicarious Learning Shape The Locations Of Chains Acquisitions,” *Administrative Science Quarterly*, vol:45, pp 766-801.
- BECKMAN, C. M. (2006), “The Influence Of Founding Team Company Affiliations On Firm Behavior,” *Academy Of Management Journal*, vol: 49, pp 741-758. .
- BENNER, M.J. TUSHMAN, M.L. (2003), *Exploitation, Exploration, and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited*, Academy of Management Review, vol, 28,s 238-256.
- BERBER A.(2000), ‘Dönüştürücü ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü’, *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yıl:11,Sayı:36,
- BERNHARD B, SIEGFRIED G. (2012), ‘Exploration and Exploitation Fit and Performance in international Strategic Alliances’ *International Business Review*, vol:21 s. 558-574
- BİRKINSHAW, J.MORRISON, A, HULLAND. J (1995), "Structural and Competitive Determinants of A Global İntegration Strategy," *Strategic Management Journal*, vol: 16:pp.637-55.
- BLAYNEY C. , BLOTNICKY K. (2010), Leadership in the Hotel Industry; Evidence from Canada. *International Journal of Management and Marketing Research*, Vol.3, No. 3, 53-66)
- BOCANET A, PONSİGLIONE C, (2012), Balancing Exploration And Exploitation İn Complex Environments, *The Journal Of İnformation and Knowledge Management Systems* No.1, s.15-35

- BOULDING, R. STAELIN, EHRET, M, WESLEY, J,(2005), "A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, And Where To Go," *Journal Of Marketing*, vol:69 (October), s.155-166.
- BOWMAN, E. H. , HURRY, D, (1993), "Strategy Through The Options Lens: An Integrated View Of Resource Investments and The Incremental-Choice Process," *Academy Of Management Review*, vol:18,s.760-82.
- BOZKURT Ö, GÜRAL M, (2013), Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma' *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Cilt/Vol.: 13 - Sayı/No: 4 (1-14)
- BRIAN T., GREGORY K. NATHAN M., GREGORY S ,T (2011), An Exploration Of Perspective Taking as an Antecedent of Transformational Leadership Behavior *Leadership Organization Development Journal* vol:32,pp.807-816
- BROCKMAN, B. K. MORGAN, R.M. (2003), "The Role Of Existing Knowledge In New Product Innovativeness and Performance," *Decision Sciences*, vol:34,pp.385-419.
- BROUTHERS, K.D. BROUTHERS L.E. (2003), "Why Service and Manufacturing Entry Mode Choices Differ: The Influence of Transaction Cost Factors, Risk And Trust," *Journal of Management Studies*, vol:40,s.1179-1204.
- BRUCE J. AVOLIO, B, BASS, M.(1999), Re-Examining The Components Of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire *Journal Of Occupational and Organizational Psychology*, vol:72,s. 441-462.
- CALANTONE R, RUBERA G, (2012), When Should Rd&E And Marketing Collaborate? The Moderating Role Of Exploration–Exploitation And Environmental Uncertainty *Journal of Product Innovation Management* Volume 29, Issue 1, s. 144–157, January 2012
- CARDINAL, L.B. (2001). Technological Innovation in The Pharmaceutical Industry: The Use Of Organizational Control in Managing Research And Development. *Organization Science*, vol:12, s.19-36
- ÇAVUSGİL, S. T.. ELVEYKIR K, (1998), "Mail Survey Response Behavior: A Conceptualization Of Motivating Factors and An Empirical Study," *European Journal Of Marketing*, vol:32,s.1165-92.
- CEGARRA J.G, LEIVA, D. VIDAL M.S. (2011), 'Balancing Exploration and Exploitation of Knowledge, Through An Unlearning Context An Empirical investigation in SME's' *Management Decision* vol:49 No.7, s.1099-1119.

- CEMALOĞLU, N., KILINÇ,Ç,A. (2012), Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, Sayı 23, s, 132 -156.
- CHAKRAVARTHY, B. (1986), "Measuring Strategic Performance,"*Strategic Management Journal*, vol:7, s.437-458.
- CHANDY V. (2006), "From Invention To Innovation: Conversion Ability İn Product Development," *Journal Of Marketing Research*, vol:43 (August),s. 494-508.
- CHANEY, PAUL, T.M. DEVİNNEY (1992),"New Product Innovations and Stock Price Performance," *Journal Of Business Finance and Accounting*, vol:19,s.677-695.
- CHATMAN, J. A. , JEHN,K.A. (1994), "Assessing The Relationship Between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?," *The Academy Of Management Journal*, vol:37,s.552-53.
- CHILD J, TASAİ T. (2005), The Dynamic Between Firm's Environmental Strategies And Institutional Constraints Economies Evidence From China And Taiwan. *Journal of management studies* 42 95 125
- CHRİSTENSEN, C M. (1998), The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms To Fail. Boston: *Harvard Business School Press*.
- CLARK, BRUCE H. (1999), "Marketing Performance Measures: History and Interrelationships," *Journal Of Marketing Management*, vol:15,s.711-732.
- COLBERT, B. (2004), "The Complex Resource-Based View: Implications For Theory and Practice Of Strategic Human Resource Management," *Academy Of Management Review*, vol: 29,pp.341-358.
- CONANT, JEFFREY S., MİCHAEL P. MOKWA P. R, VARADARAJAN (1990), "Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies And Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study,"*Strategic Management Journal*, vol:11 (Sept.), pp.365-383.
- CÖMERT M (2004), 'Dönüşümcü Liderlik', 13. *Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı*, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi,
- ÇAKAR, U. ARBAK Y. (2003); "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2),

- ÇAKINBERK A, DEMİREL E.T., (2010),“Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:24,
- ÇETİN, Ş, KORKMAZ, M, ÇAKMAKÇI, Ç, (2012), Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi’ *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi* Cilt 18, Sayı 1
- DALGIN, T. VE TOPALOĞLU, C. (2010), ‘*Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris’de Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*’. Xı. Ulusal Turizm Kongresi. s. 193-213, .
- DANIEL K. SCHAMBERGER, NINA J. CLEVEN MALTE BRETTEL (2013), Performance Effects Of Exploratory and Exploitative Innovation Strategies and The Moderating Role Of External Innovation Partners *Industry and Innovation, Journal* Vol. 20, No. 4,s. 336-356,
- DEANNE N. HARTOG, J. ,MUIJEN, P. KOOPMAN, L (1997), ‘Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ’ *Journal Organizational Psychology*, s 70,
- DEMİR C, (2011), “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Ege Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*.
- DEMİR, H. OKAN, T. (2008),’Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi. *Yönetim Dergisi*, Yıl:2008, Sayı:61,
- DESARBO, W. DIBENEDETTO A, SONG, , (2005), "Revisiting The Miles and Snow Strategic Framework: Uncovering interrelationships Between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty and Firm Performance," *Strategic Management Journal*, vol:26:pp.47-74.
- DİONNE, S.YAMMARİNO,F. WATER,L E.,SPANGLER,W.(2004). Transformational Leadership and Team Performance. *Journal Of Organizational Change Management*, 17(2), 177. Retrieved April 21, 2009, From Proquest database
- DOUGHERTY, D. and CORSE S. (1996), ,What Does It Take To Take Advantage Of Product Innovation?''*Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 96-109. *Cambridge, MA: Marketing Science Institute*.
- DOUGLAS W.V. LİNDA M. VİCTORİA O, (2011), Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance Via Marketing Exploration and Exploitation. *Academic Marketing Science* vol:39, s.736–756

- DURAND, R.(2001), "Firm Selection: An integrative Perspective," *Organization Studies*, vol:22:393-418.
- EBBEN J.J, JOHNSON A.C. (2005), Efficiency, Flexibility, or Both? Evidence Linking Strategy to Performance in Small Firms. *Strategic Management Journal*. vol:26, s.1249-1259.
- EDİNSEL K (1997), "Bürokratik Örgütten Kendi Kendine Öğrenen Örgüte Geçişte, Örgüt ve Liderlik Sorunları", *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, C.1, Deniz Harp Okulu Basımevi, s.51,
- EİSENHARDT, K.M., JEFFREY A.M. (2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?"*Strategic Management Journal*, vol: 21, s.1105-1121.
- EİSENHARDT, K.M., ZBARACKİ, M.J. (1992). 'Strategic Decision Making'. *Strategic Management Journal*, vol:13, s.17-37.
- ELBENNA SAİT, CHİLD J. (2007), 'The influence of decision environment al and firm characteristic on the rationality of strategic decision making' *journal of management studies* 44 January 2007 ss 567 -570
- ERASLAN, L. (2004), "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", *Milli Eğitim Dergisi*, Sayı: 162, .
- ERASLAN, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*. (1-1): 1-32
- ERİKSSON PER ERİK (2013) Exploration And Exploitation İn Project-Based Organizations: Development And Diffusion Of Knowledge At Different Organizational Levels İn Construction Companies *International Journal Of Project Management* 31, 333-341
- ERKUŞ, A., GÜNLÜ, E. (2008), 'Duygusal Zekanın Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etkileri'. *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 2, , ss187-209.
- ERTURGUT R. SOYŞEKERCİ, S. (2009) ,"Yavuz Sultan Selim'in Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının İncelenmesi", *Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansı Bildiriler Kitabı*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Cilt:3,s.121-131.
- ERTURGUT R, ERTURGUT P, (2010), 'Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık örgütlerinde Bir Araştırma', *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt:9 Sayı:34 s.223-239

- ETTLIE, J.E., BRIDGES, W.P., O'KEEFE R.D . (1984), "Organization Strategy and Structural Differences For Radical Versus Incremental Innovation," *Management Science*, vol: 30,s.682-95.
- FABRIZIO C, DIMININ A, PICCALUGA A, (2005), Exploration And Exploitation Strategies in Industrial R&D Creativity and Innovation, *Management* Vol: 14 s. 222-230
- FANG C, LEE J, SCHILLING M A (2010), Balancing Exploration and Exploitation Through Structural Design: The Isolation of Subgroups and Organizational Learning. *Organ. Sci.* vol:21,s.625-642
- FARAHANI M, TAGHADOSI M, BEHBOUDI M (2011), An Exploration Of The Relationship Between Transformational Leadership and Organizational Commitment: The Moderating Effect Of Emotional Intelligence: Case Study in Iran. *International Business Research* vol:4,
- FOSS, N.J.(1998), "The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis Of Problems," *Scandinavian Journal of Management* vol:14,s.133-149.
- FOXALL, G. R. , FAWN J.R., (1992), "An Evolutionary Model of Technological Innovation, *As a Strategic Management Process*," *Technovation*, vol:12,s.191-202.
- FRANCISCO J, CASTILLO M, JIMENEZ, D, MUNUERA J.L. (2011), Product Competence Exploitation And Exploration Strategies: The Impact on New Product Performance Through Quality and Innovativeness *Industrial Marketing Management* vol:40, s.1172-1182.
- GANESAN, S. (1994), "Determinants Of Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships," *Journal Of Marketing*, vol:58,s.1-19.
- GARBARINO, E, MARK S. J (1999), "The Different Roles Of Satisfaction, Trust, And Commitment In Customer Relationships," *Journal Of Marketing*, vol:63 (April), s.70-87.
- GARY P, SHUEN, A (1997), "Dynamic Capabilities And Strategic Management," *Strategic Management Journal*, vol:18, s.509-535.
- GATIGNON, H. , XUEREB. J.M. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance," *Journal Of Marketing Research*, vol: 34,s.77-90.
- GHEMAWAT, P, JOAN E. RICARDO C, (1993), "The Organizational Tension Between Static and Dynamic Efficiency," *Strategic Management Journal*, vol:14 (Winter), s.59-73.

- GIBSON, C. B. J. BIRKENSHAW. (2004). "The Antecedents, Consequences, And Mediating Role Of Organizational Ambidexterity," *Academy of Management Journal*, vol:47,s.209-242.
- VOSS G.B., VOSS Z.G. (2012), Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains *Organization Science* Vol:24, s.1459-1477
- GOLL. I. ,RASHEED A.M.A (1997), Rational decision making and firm performance the moderating role of environment. *Strategic management journal* Vol 18 s.583- 591
- GREGOIRE, M. B. , ARENDT, S. W. (2004), 'Leadership: Reflections Over The Past 100 Years', *Journal of The American Dietetic Association*,104,s.395-403
- GREGORY S, ROBERT F. RUSSEL, KATHLEEN P,(2004), "Transformational Versus Serant Leadership: A Difference in Leader Focus", *The Leadership and Organizational Development Journal*, Volume: 25, Issue:4, 2004, s.349-361).
- GRİFFİN, ABBİE (1997), "The Effect of Project and Process Characteristics on Product Development Cycle Time," *Journal Of Marketing Research*, vol:34, s.24-25.
- GUPTA A.K, SMİTH K.G, SHALLEY C.E (2006), 'The İnterplay Between Exploration and Exploitation'. *Academy Management Journal*. vol: 49: s.693–706.
- GÜL, H. SAHİN, K. (2011), 'Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı'. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı: 25, s 237-249.
- GÜMÜŞLÜOĞLU, A.İ. (2007), Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal Of Business Research* vol:62, s.461–473
- HACKMAN,J.R.,WAGEMAN.R, (1995), "Total Quality Management:Empirical, Conceptual, and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, vol:40,s.309-42.
- HANNAN, M. T. , FREEMAN, J. (1984), "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review*, vol:49.s.149-64.
- HART,S, CAROLYN B. (1994), "How Strategy-Making Process Can Make A difference," *Strategic Management Journal*, vol:15, s.251-270.

- HE, Z. L. ,WONG, P. K. (2004), Exploration and Exploitation: An Empirical Test Of The Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science*, vol.15, s.481-494.
- HEMEDOĞLU, E., EVLİYAOĞLU, F. (2012), ‘Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi’. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 4/1 s, 58-77
- HENRİCH R. G, (2007), Exploration and Exploitation in Product innovation Industrial and Corporate Change, Vol:16, No:5, pp. 945–975 Downloaded From <Http://icc.Oxfordjournals.Org/> At Sakarya University On November 4, 2013
- HERNANDEZ MİGUEL (2011) Exploitation and Exploration Based Innovations The Role Of Knowledge In inter-Firm Relationships With Distributors www.elsevier.com/locate/technovation V,31 s.203–215
- HERRİOTT, S,R., LEVİNTHAL D , MARCH ,J.G. (1985),” Learning From Experience In Organizations,” *American Economic Review*, vol:75 , s.298-302.
- HERRMANN, A., TOMCZAK, T. ,BEFURT, R. (2006), “Determinants Of Radical Product İnnovations”,*European Journal Of Innovation Management*, Vol.9 No.1,pp.20-43
- HIZIROĞLU M., BAĞIŞ M.(2015)Yenilikçi KOBİ’lerinUluslararasılaşması Araştırmacı Yenilikçilik Ve Fırsatçı Yenilikçilik Arasında Denge Nasıl Kuruluyor. *23 Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi* 14 16 Mayıs 2015 Mugla Bildiri Kitabı s 287 228
- HIZIROĞLU M, (2015),‘Liderlik’ bilgi kültür seminerleri Sakarya www.youtube.com/watch?v=X5Hx8E01GsI
- HIZIROĞLU M. (2013), *Strateji Algısı ve Strateji Geliştirme Yaklaşımı Yönetici Düzeyleri Arasında Farklılık Gösteriyor mu?* 21. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kütahya
- HOLMQVİST, M. (2004), "Experiential Learning Processes Of Exploration and Exploitation Within and Between Organizations: An Empirical Study Of Product Development," *Organization science* vol:15,s.70-81.
- HOMBURG, C, WORKMAN J.P. , KROHMER H., (1999), “Marketing’s Influence Within The Firm,” *Journal Of Marketing*, vol:63,s.1-17.
- HORNER, M. (1997), ‘Leadership Theory: Past, Present And Future’. *Team Performance Management*, vol 3, s.270-287 <http://www.mindgarden.com>.
- HOWARD, W.C (2005)"Leadership: Four Styles", *Education*, Vol.126, No.2, , s. 384.

- HULT, G. J. KETCHEN J.R. SLATER S.(2004), "Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance," *Academy Of Management Journal*, vol:47: s.241-53.
- HURLEY, R. F. , HULT, G, (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An İntegration and Empirical Examination," *Journal Of Marketing*, vol:62,s.42-54.
- İŞCAN, Ö.F. (2006), “Dönüştürücü /Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, s. 164
- JAAKKO A, TIKKANEN H. PONTISKOSKI E, JARVENSIVU P, (2011), Exploration and Exploitation Across Three Resource Classes Market/Customer Intelligence, Brands/Bonds and Technologies/Processes *European Journal Of Marketing* Vol.45,No.4,s.596-630
- JAMES G. M (1993), “The Myopia Of Learning,” *Strategic Management Journal*, vol 14 , s.95-112.
- JANSEN J, SİMSEK Z, (2012), Ambidexterity and Performance in Multiunit Contexts: Cross-Level Moderating Effects Of Structural and Resource Attributes. *Strategic Management Journal*. vol:33,s.1286-1303.
- JANSEN P, TEMPELAR, BOSCH, VOLBERDA H, (2009),Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role Of İntegration’ *Organization. Science*. vol:20.s.797–811
- JANSEN, J.J;BOSCH,F.A.,VOLBERDA, .(2006),‘Exploratory Innovation, Exploitative Innovation,and Performance: Effects Of Organizational Antecedents And Environmental Moderators’. *Management Science*, vol:52, s.1661-1674.
- JAVED H.V, JAFFARI A.S, RAHİM M. (2014), ‘ Leadership Styles and Employees’ Job Satisfaction: A Case from the Private Banking Sector of Pakistan’ *Journal of Asian Business Strategy*,
- JOHN W. MEDCOF LYNDA J. SONG (2013), ‘Exploration, Exploitation and Human Resource Management Practices in Cooperative and Entrepreneurial Hr Configurations’ ,The *International Journal of Human Resource Management*, 24, No.15, s.2911–2926
- JOHNSON, MİCHAEL D., SELNES F. (2004), “Customer Portfolio Management: Toward A Dynamic Theory Of Exchange Relationships,” *Journal Of Marketing*, 68 (April), s.1-17.

- JOSE A, GOBBOJ R, A OLSSON (2010), The Transformation Between Exploration and Exploitation Applied to Inventors of Packaging innovations, *Technovation* vol:30, s.322-331
- JUDGE, W. Q., DOUGLAS.T.J.(1998), "Performance Implications Of Incorporating Natural Environmental Issues Into The Strategic Planning Process: An Empirical Assessment," *Journal Of Management Studies*, vol:35:s.570-98.
- JUNG, D. I. (2001), 'Transformational and Transactional Leadership and Their Effects On Creativity in Groups'. *Creativity Research Journal*, vol.13, s.185-195.
- JUSTİN J.P., VERA,D, CROSSAN M. (2009), Strategic Leadership For Exploration and Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism' *The Leadership Quarterly* 20,s.5–18
- JUSTİN J.P. , FRANS, A.J. BOSCH ,VOLBERDA (2009), 'Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects Of Organizational Antecedents And Environmental Moderators
- FATEHİ K.A, PAULA D.E. (2011), 'Exploitation, Exploration, and How Learning Affects Strategic Intent In Multinational Enterprises' Foreign Direct Investment Decisions: A Commentary Essay' *Journal Of Business Research* vol:65 pp. 1295-1297
- KARABULUT, T. (2005), 'Türkiye'deki Yabancı Sermayeli Şirketlerin Stratejik Karar Alma Yaklaşımlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma'. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S 4, s.245-259.
- KARİM S. (2009), Business Unit Reorganization and Innovation In New Product Markets. *Management Science* vol:55,s.1237-1254.
- KASIMOĞLU M, KÜÇÜKASLAN A, (2005),“ Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Ortak Parametreler”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*,
- KATİLA, R AND G AHUJA (2002), “Something Old, Something New: A Longitudinal Study Of Search Behavior and New Product Introduction,” *Academy Of Management Journal*, vol:45,pp.1183-1194.
- KENNY, J. (2003), "Effective Project Management For Strategic Innovation and Change in an Organizational Context," *Project Management Journal*, vol:34:s..43-53.
- KEVIN B. LOWE, K. KROECK,G, SIVASUBRAMANIAM N, (2003), Effectiveness Correlates Of Transformational and Transactional Leadership: A Meta-

Analytic Review Of The MLQ Literature', *The Leadership Quarterly*, vol:7, pp.385-415.

KILIÇ R, KEKLİK B, YILDIZ H (2014), 'Dönüştürücü, Etkileşimci ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma' *Yönetim ve Ekonomi Dergisi* Yıl:2014 Cilt:21 Sayı:2.

KIREL, ÇİĞDEM (2001), 'Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: "Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe"', *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F.Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı:1, 2001, S.51

KLEPPER, Steven (1996), "Entry, Exit, Growth and Innovation Over The Product Life Cycle," *American Economic Review*, vol:86, s.560-581.

KYRIAKOPOULOS, KYRIAKOS ,MOORMAN C., (2004), "Tradeoffs In Marketing Exploitation and Exploration Strategies: The Overlooked Role Of Market Orientation," *International Journal Of Research In Marketing*, v.21,s.219-240.

LAMBKİN, M., DAY.L (1989), "Evolutionary Processes In Competitive Markets: Beyond The Product Life Cycle," *Journal of Marketing*, vol:53,pp.4-20.

LAU, R.S. (1996). "Strategic Flexibility: A New Reality For World Class Manufacturing," *Advanced Management Journal*, 61:11-19.

LAVIE D,ROSENKOPF L ,(2006) Balancing Exploration And Exploitation In Alliance Formation *Academy Of Management Journal*, Sayı. 49, No. 4, s. 797–818

LAVIE D, STETTNER U, TUSHMAN M L (2010) Exploration and Exploitation Within And Across Organizations. *Academic. Management Ann.* 4:s.109–155

LEONE, ROBERT (1995), "Generalizing What Is Known About Temporal Aggregation And Advertising Carryover," *Marketing Science*, 14, s.141-50.

LEVINTHAL, D. A. , MARCH J. G., (1993). "The Myopia Of Learning," *Strategic Management Journal*, 14: s.95-113.

LEVITT, B, MARCH J.G. (1988), "Organizational Learning," *Annual Review Of Sociology*, 14, s. 319-340.

Lİ, T. , CALANTONE, R. (1998), "The Impact Of Market Knowledge Competence On New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal Of Marketing*, 62:s.13-29.

- LISBOA A, SKARMEAS D , LAGES C (2011), Entrepreneurial Orientation, Exploitative And Explorative Capabilities, and Performance Outcomes in Export Markets: A Resource-Based Approach' *Industrial Marketing Management* 40 s.1274–1284
- MANUEL B, LEKER J, (2013), Exploration And Exploitation In Product And Process Innovation In The Chemical Industry *R&D Management* 43, 3, 196-212
- MARCH, J.G. (1991), "Exploration And Exploitation In Organizational Learning", *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, Pp. 71-87
- MARY J. BENNER MICHAEL L. TUSHMAN (2003) Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited *Academy of Management* Vol. 28, No. 2, s.238-256
- MCEVILY, B., ZAHEER A. (1999), "Bridging Ties: A Source Of Firm Heterogeneity In Competitive Capabilities," *Strategic Management Journal*, 20, 1133-1156.
- MCGRATH, R. G. NERKAR A. (2004), "Real Options Reasoning and A New Look at The R&D Investments Strategies of Pharmaceutical Firms," *Strategic management Journal*, 25, s.1-21.
- MCLEAN, L.D. (2005), Organizational Culture's Influence On Creativity And Innovation: A Review Of The Literature And Implications For Human Resource Development. *Advances In Developing Human Resources*, 7, 226-246
- MENGUC B, SEIGYOUNG A (2005), Balancing Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Competitive Intensity *Journal Of Business Research* 58, 1652– 1661
- MICHEL L, DRIOUCHI ,T, (2010) Exploitation Versus Exploration in Multinational Firms: Implications For The Future Of *International Business Elsevier*, Futures 42 s.937–951
- MILLER D. (1993), 'Industry and Country Effect on Managers Perceptions of Environmental Uncertain'. *Journal of International Business Studies* 693 -714
- MILLER D. FRIESEN P.H (1983) Strategic Making and Environment The Third Link. *strategic management journal* s.221 235
- MILLER, KENT D, M. ZHAO, ROGER J. CALANTONE (2006), "Adding Interpersonal Learning And Tacit Knowledge To March's Exploration-Exploitation Model," *Academy Of Management Journal*, 49, 709-722.

- MOM, T. J. M, V. BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, (2007), 'Investigating Managers' Exploration And Exploitation Activities: The Influence of Top-Down, Bottom-Up, and Horizontal Knowledge Inflows', *Journal of Management Studies*, vol:44, s.910–931.
- NADLER, A.D., TUSHMAN, M.L. (1999), The Organization of the future strategic imperatives and core competencies for the 21st Century. *Organizational Dynamics*, 28, 45-60.
- NAMWOON K. A, KWAKU G. (2010), Using Exploratory and Exploitative Market Learning For New Product Development *Journal Productive Innovations, Management; 27:s.519–536*
- NAVEH, E., EREZ. M (2004), "Innovation And Attention To Detail in The Quality Improvement Paradigm," *Management Science*, 50.1576-86.
- NERKAR, A (2003), "Old is Gold? The Value Of Temporal Exploration in The Creation Of New Knowledge," *Management Science*, 49 ,s.211-229.
- NIELSEN K, (2008), The Importance Of Transformational Leadership Style For The Well-Being Of Employees Working With Older People' *Journal of Advanced Nursing* Vol,63, Is, 5, s.465–475,
- NORAZLİNA, A. M., IZADİN, . HASFARİZAL, K.M. SHAHRİNA, (2013) Analyzing Market Exploitation And Market Exploration Dyad For Marketing Strategy Implementation Effectiveness İn Malaysian Fertilizer Industry: *American Journal Of Economics*, 3: 119-12
- O'REILLY C, TUSHMAN M (2008), Ambidexterity As A Dynamic Capability: Resolving The Innovator's Dilemma. *Research In Organizational Behavior*, V. 28 s.185–206
- ÖZALP, İ. ÖCAL, H. (2000), 'Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı'. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, sayı 3.
- ÖZÇİFÇİ V, SARIÇAY H ,(2014), İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18: 387-404
- PAPADAKİS V.D ,BARWISE P. (1997), 'What Can We Tell Managers About Making Strategies Decision'. *Strategic Decision* '(Papadakis V.D and Barwise P Edt). London 267-268
- PAPADAKİS V.D ,BARWISE P.(1998), 'Strategic Decision –Making The Role Of Management And Context'. *Strategic Management Journal* ss 115 -125

- PERETTİ, FABRIZIO G., NEGRO,(2006),“Filling Empty Seats: How Status And Organizational Hierarchies Affect Exploration Versus Exploitation In Team Design,”*Academy Of Management Journal*, 49, 759-777.
- PINAR İ, KAMASAK R. BULUTLAR F. (2010), ‘Dış Çevre ve Bireysel Güç Odaklı Strateji Geliştirme Süreçlerinin Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Üzerindeki Etkisi’ *Öneri Dergisi*, 11-16
- PINAR, İ (2000), "Öğrenen Organizasyonlarda Liderlik Anlayışı", *Yönetim Dergisi*, Sayı: 34,1999, s. 26-27.
- PRAHALAD, C.K.,GARY H (1990), “The Core Competence Of The Corporation,” *Harvard Business Review*, 68 (May/June), 79-91.
- RAFFERTY, E. A. GRIFFİN, M. A. (2004), ‘Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions’. *The Leadership Quarterly*, 15. s.329-354.
- RAİSCH, S. BİRKİNSHAW, J., TUSHMAN, M. L. (2009), ‘Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance’, *Organization Science*, 20, s. 685-695.
- RAJAGOPOLAN. N. RASHEED A.M. DOTTA D.K. (1993), ‘Strategic Decision Process Critical Review And Future Directions’. *Journal of management* 349-35
- REED, RİCHARD ,ROBERT (1990), “Causal Ambiguity, Barriers To Imitation, And Sustainable Competitive Advantage,” *Academy Of Management Review*, 15, 88-102.
- REUBEN M. B, DAVID A. KENNY, (1986), “The Moderator-Mediator Variable Distinction In Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol: 51, No: 6, , s. 1173-1182.
- REYHANOĞLU M, ÖRS H. (2005), Rekabette Kaynak Temelli Yaklaşım İle Strateji Geliştirme, *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 4 s.34-43
- ROSENKOPF, L. NERKAR, A. (2001), Beyond Local Search: Boundary-Spanning, Exploration, And Impact In The Optical Disk Industry. *Strategic Management Journal*, 22, 287-306
- ROTHAERMEL, F. T., DEEDS, D. L. (2004), ‘Exploration and Exploitation Alliances in Biotechnology: A System of New Product Development’, *Strategic Management Jurnal*, 25(3), s.201-221.

- RUBEL, S. AND K. GUTERL. (2004). "Marketing Department Priorities Often Differ From CEO's Agenda," *In Marketingpower.Com News*.
- RUST, ROLAND. T, KATHERINE N. LEMON, VALARIE A. ZEITHAML (2004), "Return On Marketing: Using Customer Equity To Focus Marketing Strategy," *Journal Of Marketing*, 68, 109-127.
- SALDAMLI, A., ÖZDEN, Ü.H. (2010), *Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzı Üzerine Bir Araştırma*. 11. Ulusal Turizm Kongresi (s.770-783).
- SARGUT, S. A. (1996), ' 'Liderlik Kuramları İçin Bağlamsal Bir Çerçeve: Kùltürler Arası Bir Yaklaşım'. *Amme İdaresi Dergisi*, 29, 3-17.
- SATI Z. E, Ö. IŞIK (2011), İnnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnnovasyon *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 9 Sayı: 2 s. 538-555.
- SCHAMBERGER D. K. , CLEVEN N. J. , BRETTEL M. (2013), Performance Effects Of Exploratory And Exploitative Innovation Strategies And The Moderating Role Of External *Innovation Partners Industry and Innovation* (Impact Factor: 0.75). 06/2013; 20(4):336
- SCHULZE Patrick (2009) Balancing Exploration An Exploitation Organizational Antecent And Performance Effectt Of İnnovation Strategies *Springer-Verlag*, Nov 9, s.288
- SCOTT E. B. (2003), The Role Of Transformational And Transactional Leadership İn Creating, Sharing And Exploiting Organizational Knowledge *The Journal Of Leadership And Organizational Studies*, , Vol. 9, No. 4
- SELİMOĞLU, Emel,(2004), "Günümüzde Liderlik Anlayışı" , *Endüstri İlişkileri ve İnsan kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s.23- 30
- SERİNKAN, C. İPEKÇİ. C., (2005), 'Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma'. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (1), s,281-294.
- SHAHHOSSEİNİABU M, SİLONĞİ, D. İSMAİLL İ.A. (2013), 'Relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance', *International refereed research journal* vol.9, is,1,
- SHARADİNDU P , SHARMA R, (2009), Organizational Factors For Exploration And Exploitation: A Conceptual Review, *Global Business And Management Research: An International Journal* Vol. 1, No. 2, s. 1-18

- SHARADĪNDU P., SHARMA R, (2009) ‘The role of corporate exploitation and exploration under the different environmental conditions in the phone industry’ *Journal Of Technology Management and Inovations*
- SHĪROKOVA G. SOKOLOVA V.L. (2013), Performance Of Russian SME’s: Exploration, Exploitation and Strategic Entrepreneurship’ *Critical Perspectives, on Īnternational Business* vol.9 No.1/2, s.173-203.
- SHUĪLĪDU, V. SWAEN, LĪNDGREEN, SEN S (2012), ‘The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility’ *Journal of Business Ethics* April 2013, Volume 114, Is 1, s.155-169
- SĪDHU, J. S., COMMANDEUR, H. R., VOLBERDA, H. W. (2007), ‘The Multifaceted Nature Of Exploration And Exploitation: Value Of Supply, Demand, and Spatial Search for Īnnovation’, *Organization Science*, 18(1),s. 20-38.
- SĪGGELKOW N, RĪVKĪN JW (2006) When Exploration Backfires: Unintended Consequences Of Multilevel Organizational Search. *Acad. Management Journal*. 49(4):s.779–795
- SĪLVĪO P, (2012), Scale For Classifying Organizations as Explorers, Exploiters or Ambidextrous *International Journal of Information Management* vol:32 pp. 75– 87
- SLATER S.F, NARVER J.C (1998) Customer-Led and Market-Oriented: Let’s Not Confuse The Two. *Strategic Management Journal*. 19, s.1001–1006
- SMĪTH, R, (2005), “How A Texas Power Company Got Tough With Customers,” *Wall St. Journal- Eastern Edition*, s.246,
- SMĪTH, W, TUSHMAN, M. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model For Managing Īnnovation Streams. *Organization Science*, 16: 522-536.
- SONG M, DROGE C, CALANTONE R (2005) Marketing and Technology Resource Complementarity: An Analysis Of Their Interaction Effect Īn Two Environmental Contexts. *Strategic Management J*. 26(3):259–276
- STONE GREGORY (2004), Transformational Versus Servant Leadership: A Difference in Leader Focus”, *The Leadership and Organizational Development Journal*, Vol: 25, Īs:4, , s.349-361).
- ŖEN, Y.,YAŖLIOĖLU M.M, (2010), ‘Dönüşümcü Liderliğin Yeniliği Destekleyici Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik bir AraŖtırma’ *Yönetim dergisi* Yıl:21 Sayı: 66, s.97-117

- TABAK, AKİF; (2001),“Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”,www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/.
- TAĞRAF, H. , ÇALMAN, İ. (2009), Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 23, s 135- 154.
- TAKEHIKO I, SHIGE M, DAVID B.(2008), Montgomery Exploitation, Exploration, And Firm Performance: The Case Of Small Manufacturing Firms In Japan <http://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=3341&context>
- TAMAYO T. J. , GUTIERREZ- L, RUIZ-M. A (2013), The Relationship Between Exploration and Exploitation Strategies, Manufacturing Flexibility And Organizational Learning: An Empirical Comparison Between Non-ISO And ISO Certified Firms’ *European Journal Of Operational Research* 232, 72–
[Www.Elsevier.Com/Locate/Ejor](http://www.elsevier.com/locate/ejor)
- TASLAK, S. (2008), ‘Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme’. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Sayı: 31, s.121-144.
- TAŞKIRAN, E. (2006), Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri; İstanbul’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2),169-183.
- TEECE, D., PISANO, G , SCHUEN. A. (1997). "Dynamic Capabilities And Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18:s.509-603.
- TICHY M; MARY A. DEVANNA (1988), The Transformational Leader *Administrative Science Quarterly* Vol. 33, No. 1 (Mar., 1988), s. 132-135
- TIMOTHY N.(2012), Designing Organizations For Exploration And Exploitation *Journal Of Organization Design* , 1: s.64-68
- TİPPARAT L, FREDENDALL L, (2005)“Influence Of Leadership Style On Quality Management Practices” *16. Annual Conference Of POMS, Chicago*, s. 3
- TOPALOĞLU, C.,AVCI U. (2009), ‘Transformasyonel Liderlik Algısı: Alt ve Orta Kademe Otel Yöneticiler Üzerine Bir Uygulama’. 10. Ulusal Turizm Kongresi, s. 1097-1112.
- TURUNÇ Ö. ÇALIŞKAN A. AKKOÇ İ. (2013), ‘Stratejik Yönetimin Yenilikçi Davranışı Nasıl Etkiler? Algılanan Rekabetin Rolü’ Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı S. 418-425

- TUSHMAN M.L, SMİTH W, WOOD RC, WESTERMAN G, O'REİLLY C (2010),
Organizational Designs And Innovation Streams. *Indust. Corporate Change* 19,1331–1366
- ULAŞ Ç, Y, ARBAK,(2003) “ Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma” *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi* Cilt: 18, Sayı: 2, s. 85- 223
- UOTILA J, MAULA M, KEIL T, ZAHRA S (2009), Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis Of S&P 500 Corporations Strategic Management Journal vol 30: s.221–231
- UZUN, E, DİRLİK S. (2007), “KOBİ Sahiplerinin Girişimcilik, Kişilik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi: Muğla İlinde Ampirik Bir Araştırma”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl. 6, Sayı. 11.
- VANLOOY B, MARTENS T, DEBACKERE K (2005) Organizing For Continuous Innovation: On The Sustainability Of Ambidextrous Organizations. *Creativity Innovation Management* Vol 14(3):208–221
- VASİLCHENKO E, MORRİSH S. (2011) The Role Of Entrepreneurial Networks In The Exploration And Exploitation Of Internationalization Opportunities By Information And Communication Technology Firms *Journal Of International Marketing, American Marketing Association* Vol. 19, No. 4, , s. 88–105
- VERA, D., CROSSAN, M. (2004). Strategic Leadership Andorganization Learning. *Academy Of Management Review*, 29(2), 222-240
- VORHİES, D. W. , MORGAN.N.A, (2005). "Benchmarking Marketing Capabilities For Sustainable Competitive Advantage," *Journal Of Marketing*, 69:80-94.
- VOSS G.B, VOSS Z G (2008) The Effects Of Slack Resources and Environmental Threat On Product Exploration and Exploitation. *Academic. Management Journal* .51:s.147–164
- WALKER, O C. ROBERT W.R (1987), “Interactions Between Marketing and R&D Departments In Implementing Different Business Strategies,” *Strategic Management Journal*, 8 (May/June), s.233-248.
- WANG H. JİATAO L. (2008), The Effects Of Over exploration And Over exploitation On Organizational Performance: The Moderating Role Of Environmental Dynamism *Journal Of Management* 34: 925 -935

- WU Z , ROGER C (2013), Dynamic Capability And Ijv Performance: The Effect Of Exploitation And Exploration Capabilities *Asia Pac J Management* 30:601–632
- XIANG Y K, XIANG Y.L. (2007), Integrating Exploitative and Exploratory Innovation: A Knowledge Management Perspective *IEEE Xplore Digital Library* 4193 - 4196
- YALCINKAYA G, ROGER J. CALANTONE, DAVID A. GRIFFITH, (2007) An Examination Of Exploration and Exploitation Capabilities: Implications for Product Innovation And Market Performance, *Journal Of International Marketing, American Marketing Association* Vol. 15, No. 4,S. 63–93
- YAMAKAWA,Y, YANG, H. ,LİN, Z. (2011) Exploration Versus Exploitation In Alliance Portfolio: Performance Implications Of Organizational, Strategic, And Environmental Fit. *Research Policy*, 40, 287-296
- YAMMARİNO, F. J. ,SPANGLER, W.D., BASS, B. M. (1993), ‘Transformational Leadership And Performance’: A Longitudinal İnvestigation. *Leadership Quarterly*, 4, s.81-102.
- YANG H, YANFENG Z, ZHAO X (2014), Exploration Or Exploitation? Small Firms’ Alliance Strategies With Large Firms *Strategic Management Journal* S 35: 146–157
- YANG T.T CİRONG Lİ (2011), Competence Exploration and Exploitation İn New Product Development *Management Decision* Sayı. 49 No. 9, 2 s. 1444-1470
- YAVUZ, Ercan. (2009). İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2, 51-69.
- YILDIRIM H, SAYGIN S. (2011), ‘Effects Of Owners’ Leadership Style On Manufacturing Family firms’ Entrepreneurial Orientation İn the Emerging Economies: Emprical Investigation ın Turkey’ *European’Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences* Issn 1450-2275 sayı 32
- YILMAZ H, KARAHAN A. (2013), *Yönetici Liderliği, Örgüt İklimi Ve Çalışan İnovasyonu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Seramik Sektöründe Ampirik Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı Sayfa 99-104.
- YÖRÜK, D, DÜNDAR S, TOPÇU, B. (2011), Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler *Ege Akademik Bakış* Cilt: 11 Sayı:

- YÜCEOĞLU E,(2000),"Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve Girişimcilik", Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Edi: Zeynep Ayçan, Ankara: *Türk Psikoloji Derneği Yayınları* No: 21, 2000, s. 311-312.
- ZAHRA, SHAKER A.,JEFFREY G. (1993), "Business Strategy, Technological Policy, And Firm Performance," *Strategic Management Journal*, vol 14, s.451-478.
- ZEHİR, C, ÖZŞAHİN, M. (2006), Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması'. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*. S 9. s.137-157.
- ZEL U, ÖZKARAHAN, B (2002), "Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 23-25 Mayıs Antalya, s. 357.
- ZEYDAN, M, AKIN A. (2010), 'İşletme Yaşam Çevrimi Bağlamında Yönetici Liderlik Matrisi' *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*; Cilt 24, Sayı 4 2010

ÖZGEÇMİŞ

Abdulkadir Gümüş, 1975 yılında Van Çatak'ta doğdu. İlkokulu Çatak Atatürk İlkokulunda, Ortaokulu, Çatak Ortaokulunda tamamladı. Lise öğrenimine Çatak Lisesinde başladı. 1992 yılında Liseden okul birincisi olarak mezun oldu. 1992 yılında Uludağ üniversitesi İ.İ.B.F. Uluslararası ilişkiler bölümünü kazandı ve bölümü 1996 yılında bitirerek lisans düzeyinde mezun oldu. 1997-2004 yılları arasında Van'ın çatak ilçesinde bulunan çatak çok programlı lisesinde İngilizce ve muhasebe öğretmeni olarak görev yaptı. 2003 yılında evlendi. 2004 yılında Araştırma görevlisi olarak Yüzüncü Yıl Üniversitesi İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Yönetim Organizasyon Dalında göreve başladı. 2005 yılında Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans eğitimini bitirdi. 2008 yılında YÖK tarafından doktora eğitimi için Sakarya Üniversitesine gönderildi. 2008 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında doktora eğitimine başladı. 2008 yılından beri Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesinde 35. Maddeye istinaen araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

EKLER

EK.1 DÖNÜŞTÜRÜCÜ VE İŞLEMCİ LİDERLİK TARZININ, YENİLİKÇİLİK DAVRANIŞI VE FİRMA PERFORMANSINA ETKİSİ ANKETİ

Sayın Yönetici

Bu anket, Sakarya Üniversitesi yönetim ve organizasyon bilim dalına bağlı olarak hazırlanan doktora tezinde kullanılmak üzere uygulanmaktadır. Çalışmanın amacı ‘**Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, Yenilikçilik Davranışı ve Firma Performansına Etkisini** belirlemeye çalışmaktır. Elde edilecek sonuçlar çalışmaya temel teşkil edeceği içim ankete doğru ve içten bir şekilde yanıt vermeniz çalışmanın güvenilirliğini artıracaktır.

Çalışma hakkında detaylı bilgi edinmek veya sorularınız için,

Abdulkadir Gümüş: e-mail; telefon;, iş telefon;

Araştırmamıza zaman ayırarak katkı sağladığınız için teşekkür ederim

Abdulkadir GÜMÜŞ
Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi

1. BÖLÜM Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Bilgiler

1 Cinsiyetiniz Erkek Kadın

2 Çalıştığınız kurum:.....

3 Bulduğunuz sektör:.....

4 Firma kuruluş yılı:.....

5 Firmada çalışan sayısı:.....

6 Göreviniz

7 Bu görevdeki çalışma süreniz 5 Yıdan az 5-10 Yıl 11-15 Yıl 15 Yıdan fazla

8 Bu firmada çalışma süreniz 5 Yıdan az 5-10 Yıl 11-15 Yıl 15 Yıl dan fazla

9 Yaşınız (Yıl) ? 30 'dan az 31-40 41-50 50' den fazla

10 mezun olduğunuz okul İlköğretim Lise Yüksekokul Lisans lisansüstü

11 Mezun olduğunuz alan Fen bilimleri Sosyal bilimler Diğer

2 BÖLÜM: yöneticilerin liderlik tarzını belirlemeye yönelik ifadelerden oluşmaktadır. İfadelerin her birine vereceğiniz cevaplar araştırma sonuçlarının doğru analizi için son derece önemli ve değerlidir.		Her Zaman				
		Sık Sık				
		Bazen				
		Nadiren				
		Hiçbir zaman				
1	Çalışanların bir iş hakkında çaba gösterdiğini görürsem, onlara destek olurum					
2	Çalışanların sorunlarla ilgili düşüncelerini, diğer süreçlerle olan uygunluğunu gözden geçiririm					
3	Problemler ciddi hale gelinceye kadar onlara müdahale etmem, uzak dururum					
4	İşyerinde tüm dikkatimi yanlışlıklar, hatalar, kayıplar, başarısızlıklar üzerine yoğunlaştırırım					
5	Önemli sorunlar ortaya çıktığında, bu sorunlara karışmaktan kaçınırım					
6	Benim için önemli olan inanç ve değer yargılarımı çalışanlarımla paylaşıyorum					
7	İhtiyaç duyulan zamanda ortamda bulunmam					
8	Çalışanlara, problemlerin çözümünde farklı açılardan bakmalarını isterim					
9	Firmanın geleceği hakkında iyimserim					
10	Benimle çalışıyor olmak çalışanları gururlandırır					
11	Belirli dönemler için yapılması gereken performans hedeflerini açıkça belirlerim					
12	Harekete geçmem için, o işin kötüye gitmiş olması gerekir					
13	Hedeflerimize ulaşmak için, nelere ihtiyacımız olduğunu coşkuyla anlatırım					
14	Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini ve yararlarını ayrıntılarıyla anlatırım					
15	Zamanımı çalışanlarıma bir şeyler öğretmek ve yol göstermek için harcarım					
16	Performans hedeflerine ulaştıklarında, çalışanların ne kazanacaklarını açıkça belirlerim.					
17	İşler yolunda gidiyorsa ‘hiçbir şeye karışma ’ düşüncesinin katı bir savunucusuyum					
18	Grubun yararı için kendi çıkarlarımdan vazgeçerim					
19	Çalışanları grup üyesi olarak görmekten ziyade farklı özelliklere sahip birey olarak görüyorum					
20	Gerekli adımları atmadan önce problemlerin kronikleşmesini beklerim					
21	Tarz ve yöntemlerim, çalışanlar tarafından desteklenerek kabul görür					
22	İşletmede tüm dikkatimi başarısızlık, yanlışlık, şikâyetler üstüne veririm					
23	Kararların etik ve ahlaki sonuçlarına dikkat ederim					
24	Tüm hataların kayıtlarını tutarım					

25	Çalışanlara güç ve güven hissi veririm					
26	Firmanın gelecek vizyonunu, açık anlaşılır bir şekilde belirlerim					
27	Tüm dikkatim hedeflere ulaşmadaki başarısızlıklar üzerinedir					
28	Kararlar almaktan kaçınırım					
29	Her çalışanı, birbirinden farklı yetenek, ihtiyaç ve beklentilere sahip bireyler olarak görürüm					
30	Çalışanlara, problemlere çok farklı bakış açılarıyla yaklaşmalarını sağlarım					
31	Çalışanlara güçlü yönlerini geliştirmelerinde yardım ederim					
32	Çalışanlara görevlerini nasıl başaracaklarına dair yeni yöntemler öneririm					
33	Acil çözülmesi gereken sorunların çözümünü ertelerim					
34	Çalışanların ortak amaç ve misyona sahip olmanın önemini vurgularım					
35	Çalışanlar, planlanan hedeflere ulaştığında mutlu olurum					
36	Kurum hedeflerine ulaşılmasında çalışanlarıma güvendiğimi belli ederim					

3.BÖLÜM” Araştırmacı ve Fırsatçı Yenilikçilik Davranışı hakkındaki genel düşüncelerinize dayanarak cevaplayınız.						
1	Mevcut ürün ve hizmetlerimiz dışında müşteri taleplerini yerine getiririz					
2	Yeni ürün ve hizmet geliştirirken fazla risk alırız					
3	Yeni ürün geliştirmede rakiplerimizden daha fazla yenilikçiyiz.					
4	Yeni pazarlara girme konusunda rakiplerimizden daha hızlıyız.					
5	Yeni müşteriler bulmak için yeni pazarlarda sürekli araştırma yaparız					
6	Daha önce kullanılmayan yeni teknolojileri, ürün ve hizmetlerimizde kullanma peşindeyiz.					
7	Mevcut dağıtım kanallarından farklı olarak, yeni dağıtım yollarını araştırır ve kullanırız.					
8	Yeni ürün ve hizmetleri icat ederiz.					
9	Mevcut pazar için ölçek ekonomisinden faydalanırız.					
10	Mevcut pazar için tüketicilerin taleplerine uygun kaliteli ürün /hizmetlere sahibiz.					
11	Mevcut Ürün ve hizmetlerimiz için mevcut pazardaki ilişkilerimizi sağlamlaştırırız.					
12	Mevcut müşteriler için var olan ürün ve hizmetlerimizin kalitesini geliştiririz.					
13	Yeni ürün üretmekten ziyade, mevcut olan ürün ve hizmetlerimizin verimliliğini artırırız.					
14	Ürün ve hizmetlerimiz, mevcut teknolojik yapımızla yüksek derecede ilişkilidir.					
15	Yeni ürün üretmekten ziyade mevcut ürünlerimizin pazarlama faaliyetlerine önem veririz.					
16	Mevcut ürünlerimize yeni pazarlar aramak yerine pazardaki payımızı arttırmaya çalışırız.					
17	Yeni fırsat ve pazarlar için düzenli toplantılar yaparız					
18	Farklı bölümlerin ortak çalışması teşvik ederek yeni fırsatlar yaratmasını teşvik ederiz					
19	Faaliyette bulunduğumuz sektördeki rekabet hamlelerine cevap verme gücüne sahibiz					
20	Kurum içindeki süreçlerin maliyetini düşürmek öncelikli hedeflerimizdendir					
21	Farklı sektörlerdeki başarılı olan uygulama ve iş süreçlerini kurumumuzda uygularız					
22	Var olan müşterilerimiz için hizmetlerimizi arttırırız					

ÇEVRESEL FAKTÖRLERİN TAHMİN EDİLEBİLİRLİĞİ Aşağıdaki ifadelerle firmanızın strateji geliştirme sürecindeki Çevreyi tarif eder misiniz?	Çok Zor	Zor	Ne zor Ne Kolay	Kolay	Çok Kolay
Pazar ve Üründeki Değişimler					
1. Müşteri tercihlerindeki değişimleri tahmin etmek					
2. Ürün talebindeki değişimleri tahmin etmek					
3. Sektördeki Ürün bileşenlerindeki değişimleri tahmin etmek					
4. Sektördeki Ürün kalitesindeki değişimleri tahmin etmek					
5. Pazara Yeni ürün girişleri ile ilgili değişimleri tahmin etmek					
6. Sektördeki Üretim sürecindeki değişimleri tahmin etmek					
Ekonomideki Değişimler					
1. Enflasyon ile ilgili değişimleri tahmin etmek					
2. Döviz kuru ile ilgili değişimleri tahmin etmek					
3. Faiz oranı ile ilgili değişimleri tahmin etmek					
4. Ekonomideki yeni yapılanmanın sonuçlarını tahmin etmek					
Rekabet					
1. Rakiplerin fiyatlarındaki değişimleri tahmin etmek					
2. Rakipler tarafından kontrol edilen piyasalardaki değişimleri tahmin.					
3. Rakiplerin stratejisindeki değişimleri tahmin etmek					
4. Piyasaya yeni firmaların girişlerini tahmin etmek					
Hükümet Politikaları					
1. Vergi politikası ile ilgili gelişme ve değişimleri tahmin etmek					
2. Para politikası ile ilgili gelişme ve değişimleri tahmin etmek					
3. Devletin kontrol ettiği ürünlerin fiyatları ile ilgili gelişmeleri değişimleri tahmin etmek					
4. İş sektörünü etkileyen yasal düzenlemeler ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek					
5. Kamu tarafından sağlanan hizmetler ile ilgili gelişmelerin tahmini					
6. İthal mal ve gümrük vergisi ile ilgili gelişmeleri tahmin etmek					

FİRMANIN PERFORMANSI <i>Firmanızın Son 5 yıl içinde göstermiş olduğu performansa göre aşağıdaki bölümü doldurunuz.</i>	Çok düşük	Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek
1.Yatırımların getirisi					
2.Faaliyet karı					
3.Pazar payı					
4.Satışların veya gelirin büyüme oranı					
5.Yeni ürün geliştirme					
6.Ürün kalitesi					
7.Çalışanların memnuniyeti					
8.Verimlilik					
9.Yeni sektörlere yatırım yapma düzeyiniz					

DIŞ ÇEVRENİN ÖZELLİKLERİ Firmanızın faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevreyi Nasıl tanımlarsınız?					
1. Bulduğumuz çevre, şirketin başarısına ve devamlılığma tehdit oluşturmayacak kadar güvenlidir					
2. Bulduğumuz çevre, yatırım ve pazarlama fırsatları açısından zengindir.					
3. Bulduğumuz çevre, firmamızın kontrolünde olan firmamız tarafından yönlendirilen çevredir					
4. Bulduğumuz çevrede yanlış bir adım atmak, firmanın yıkımına neden olacak kadar risklidir.					
5. Bulduğumuz çevrede çok hızlı değişmeler olduğundan gelecekte ne olacağının tahmini zordur.					
6. Bulduğumuz çevre, politik faktörlerin ve sektördeki diğer aktörlerin güçlü olduğu bir çevredir.					