

Yöneticilerin İnovasyon Algısı, İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzı ve İşletmelerin İnovasyon Performansı Arasındaki İlişkiler: KOBİ'ler Üzerinde Bir Araştırma

Yunus Emre TAŞGİT* & Burak TORUN**

Özet

Bu araştırmanın amacı, yöneticilerin inovasyon algıları, inovasyon sürecini yönetme tarzları ve işletmenin inovasyon performansı arasındaki ilişkileri ve etkileşimleri incelemektir. Araştırma evrenini, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin üst düzey (sahip) yöneticileri oluşturmaktadır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada, yüz yüze anket tekniğiyle toplam 126 anket elde edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre; Dönüşümcü tarzda yönetme üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken "Kalite artışı", Karizmatik tarzda yönetme ve Hizmetkâr tarzda yönetme üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken "Krizden Çıkış" ve Stratejik tarzda yönetme üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken "Rekabet Avantajı" dır. Ek maliyet algısı tüm yönetim tarzları üzerinde negatif etkiye sahiptir. Diğer taraftan işletmenin inovasyon performansı üzerinde etkili olan en önemli inovasyon sürecini yönetme tarzları, Karizmatik ve Stratejik tarzda yönetmedir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon Algısı, İnovasyonu Yönetme Tarzı, İnovasyon Performansı

The Relationships between Innovation Perceptions of Managers, The Style of Managing Innovation Process and the Companies' Innovation Performance: A Study on SMEs

Abstract

The main purpose of the research is to examine the effect and the relationship between manager's innovation perceptions, the style of managing innovation process and the companies' innovation performance. The population of the research is the upper level (owner) managers of SMEs operating in Düzce. Quantitative research was used in the study. Data were obtained by using face to face questionnaire technique. 126 ques-

* Yrd. Doç. Dr. Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Düzce, Türkiye, E-posta: yunusemretasgit@duzce.edu.tr

** Yüksek Lisans Öğrencisi, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi ABD Düzce, Türkiye, E-posta: torunburakk@gmail.com

tionnaires were used for analyzing the data. According to the research findings, the managers' innovation perception that has the greatest impact positively on managing transformational-style is "quality growth", the variable with the highest positive impact on managing charismatic style and managing servant style is "out of the crisis" and the variable that has the highest positive impact on managing strategic manner is "competitive advantage". Additional costs perception from negative perceptions has a negative impact on all management styles. On the other hand, the most important innovation process managing styles that have an impact on companies' innovation performance are charismatic style and strategic style.

Keywords: Innovation Perception, Innovation Managing Style, Innovation Performance

GİRİŞ

İnovasyon çalışmalarının, işletmelerin performansına olumlu katkı yapması ve rekabet gücünü artırması beklenmektedir. Fakat Dünya'da ve ülkemizde örnek gösterilebilecek birçok inovasyon faaliyeti bulunmaktadır ki; fikir aşamasında, uygulama aşamasında veya ticarileştirme aşamasında rafa kaldırılmak zorunda kalmış, başarısız olmuştur. Sonuçta ortaya çıkan maddi ve manevi kayıplar, işletmelerin ticari ve örgütsel yapılarını olumsuz etkilemektedir. Bu açıdan inovasyonun yönetilme tarzı büyük önem taşımaktadır.

İnovasyonun nasıl yönetileceği ise yöneticilerin inovasyona bakış açılarıyla yakından ilişkilidir. Bu çerçevede yöneticilerin, inovasyon algılarının farklı olmasının, inovasyon sürecini yönetme tarzlarını etkileyeceği söylenebilir. Somutlaştırmak gerekirse, inovasyonu risk olarak algılayan bir yönetici, işletmenin ihtiyaç duyduğu inovatif faaliyetleri gerçekleştirme konusunda kararsızlık yaşayacak ve bu durum inovatif faaliyetlerin zamanında ve etkili bir şekilde gerçekleşmemesine neden olacaktır.

Literatürde işletmelerin inovasyon performansını etkileyen birçok faktör tartışılmaktadır. Örneğin; bilgi yönetme kapasitesi, örgütsel öğrenme düzeyi ve çevresel aktörlerle işbirliği gibi. Fakat bu faktörlerin arka planını oluşturan ve inovasyonun başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini etkileyen daha temel faktörler bulunmaktadır. Çünkü inovasyon performansını etkileyen bu faktörler bir sonuçtur. Bu sonuçlara etkili bir şekilde ulaşmayı sağlayan, yöneticilerin bu faktörleri algılaması ve yönetme tarzları ile ilgili özellikleridir. Dolayısıyla inovasyon performansını asıl etkileyen unsurların yöneticilerin *inovasyonu algılama şekli ve inovasyonu yönetme tarzları* olduğu söylenebilir. Bu kapsamda araştırmanın temel tezi; "yöneticilerin inovasyon algılarının, inovasyon sürecini yönetme tarzlarını etkileyeceği,

yönetme tarzlarının ise kurumun inovasyon performansına olumlu/olumsuz yansıyacağı” şeklinde kurgulanmıştır.

Diğer taraftan işletme performansına olumlu etkileri açık bir şekilde hissedilen inovasyon faaliyetleri, ülke ekonomisinin tabanı konumunda olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için büyük önem taşımaktadır. İnovasyon faaliyetlerinden uzak kalmaları süreklilikleri açısından mümkün görülmeyen KOBİ’lerin, gelişmeleri, rekabet güçlerini artırmaları ve beklenenin üzerinde kârlılık elde etmelerinin inovasyon ile mümkün olacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede yürütülen araştırmanın amacı, KOBİ üst düzey (sahip) yöneticilerinin, inovasyon algılarının, inovasyon sürecini yönetme tarzlarına etkisini ve inovasyon sürecini yönetme tarzlarının inovasyon performansına etkisini incelemektir.

TEORİK ARKA PLAN

Son yıllarda işletmelerde sıkça duyulan, inovasyon kavramının Türkçe karşılığı, yenilenme, yenilik veya yenilikçilik sözcükleriyle ifade edilmektedir¹. Drucker², inovasyonu, yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin ve hizmetlerin üretilmesi, kabul görmesi ve uygulamaya alınması olarak tanımlamaktadır. Birch ve Clegg³, inovasyonun iş hayatında, sadece değişim amaçlı yaklaşım olmadığını, işinizi ve ürünlerinizi rakiplerinizden ayırt ederek farklılaştırmaya veya geçmişten bu güne uzanan belli başlı yolları takip etmekle çözülemeyen problemleri çözmeye yarayan araç olduğunu belirtmiştir. Buradan hareketle bir inovasyon tanımı yapılacak olursa; inovasyon, yeni bir fikir ve ürünün ortaya çıkarılması işlemi olmakla birlikte daha önce var olan ürün ve uygulamaların güncellenmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesidir.

İnovasyon faaliyetleri, ülke ekonomisine yaptığı katkı ve müşterilere daha iyi hizmet sağlamanın yanı sıra işletmeler açısından da oldukça önemli bir konudur. Konuya ilişkin olarak Hong vd.⁴, işletmelerin gelişmesinin yenilikçi faaliyetlerle sağlanacağını bununla birlikte işletmelerin kârlarını artırmak ve korumak, pazar paylarını geliştirmek için yeni ürün

1 Eraslan Hakkı, Bulu Melih ve Bakan İsmail, Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar, SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 5 (3), 2008, s. 15-50.

2 Drucker F. Peter, Innovation and Entrepreneurship, (New York: Harper&Row Publisher Inc, 1985).

3 Birch, Paul ve Clegg, Brian, İş Hayatında Yaratıcılık (Çev: Tülay Savaşer), (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997).

4 Hong, Shangqin, Oxley Les, McCann Philip, A Survey Of The Innovation Surveys, Journal of Economic Surveys, V26, N3, 2012,420-444.

ve süreçlere ihtiyacı olduğunu vurgulamışlardır. Pearson⁵, iyi fikirlerin, çoğu zaman müşterilere, rakiplere ve kendi işine yakından bakmak süreciyle ortaya çıktığını belirtmiştir. Porter⁶, verimliliği yükseltebilen bir ulusun, uluslararası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazanabileceğini, verimliliğin yükseltilebilmesi için ise inovasyon yapılması ve inovasyonda yetkinlik kazanılmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda verimlilik ve karlılığın artırılmasında inovasyonun önemli bir etken olduğu ortaya çıkarken, işletmelerin sürdürülebilir olmak için de inovasyon faaliyetlerinden yararlanmaları gerekmektedir.

İnovasyon Algısı

Algının kelime manası, kişilerin elde ettiği bilgi ve yaşamış olduğu tecrübeleri, duyu organları ve hisleriyle bir zihinsel süreçten geçirmek suretiyle yorumlamasıdır⁷. Bu tanımdan hareketle İnovasyon algısı, yöneticilerin inovasyonu tanıma biçimi, yaşamış olduğu inovasyon tecrübeleri ve bilgilerinin yorumlanması şeklinde tanımlanabilir.

Rogers⁸ her olgu gibi inovasyonun da öncelikle bireyler veya uygulayıcıları tarafından bilgi ve tecrübelerine dayalı olarak algılandığını ifade etmektedir. Bu kapsamda yöneticilerin algılarının, inovatif faaliyetlere başlamak, inovasyonu gerçekleştirmek ve sürdürülebilir kılmak için bir temel teşkil ettiği (kaynak oluşturduğu) düşünülebilir. Ancak literatür incelendiğinde, inovasyon faaliyetlerinin kaynağını oluşturan yönetici algıları ile ilgili çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu kısıtlılık dikkate alınarak araştırma kapsamında yöneticilerin inovasyon algıları; işletmelerin ve yöneticilerin inovasyon yapma nedenlerinden, başarılı inovasyonlardan ve inovasyona gösterilen direnç konularından çıkarımlar yapılarak oluşturulmuştur. Bu çıkarımlar çerçevesinde aşağıdaki inovasyon algıları tespit edilmiştir:

- *İnovasyonun, kriz dönemlerinden çıkış olarak algılanması*: Literatürde birçok araştırmacı kriz dönemlerinin, inovasyonun ortaya çıkmasına sebep olduğunu aktarmaktadır. Yine birçok yazar inovasyon faaliyetlerinin krizlerden kurtulmak için önem taşıdığı konusunda görüş bildirmektedir⁹.

5 Pearson, E. Andrall, Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları, (Çev: Ahmet Kardam), (İstanbul: MESS Yayınları, 2003).

6 Porter, E. Michael, The Competitive Advantage of Nations, (London: Macmillan, 1990).

7 Bakan, İsmail ve Kefe, İlker, Kurumsal Açından Algı ve Algı Yönetimi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 2 Sayı: 1, 2012, s. 19-34.

8 Rogers, M. Everett, Diffusion of Innovation, (New York: The Free Press, 2003).

9 Barker (2002), Sabuncu (2014)

- *İnovasyonun, rekabet avantajı oluşturacağı algısı*: Literatürde birçok araştırmacı, inovasyonun temel amacını, işletmelerin rekabet edebilme gücünü artırmak olduğunu savunmaktadır. Genellikle işletmelerin bu sebeple inovasyon yaptığı savunulmaktadır. Ayrıca yöneticilerin de birçoğu inovasyonun rekabet avantajını artıracığını düşünmektedir¹⁰.

- *Yöneticinin, inovasyonu konumu için risk olarak algılaması*: Literatürde, inovasyonun getireceği değişimler çerçevesinde, yöneticilerin konumlarını kaybetme riski ile karşı karşıya kalabileceği konusunda bazı bulgulara rastlanılmaktadır. İnovatif uygulamalarda her zaman yenilikçi yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır¹¹. Fakat bazı yöneticilerin yönetsel becerileri değişimi yönlendirebilme konusunda yetersiz kalmaktadır. Yöneticinin, başarısız olması durumunda pozisyonunu kaybetme riskiyle karşı karşıya kalacak olması, inovasyona karşı direnç göstermesini beraberinde getirmektedir.

- *Yöneticinin, inovasyonu yönetemeyeceği algısı*: Bir önceki algı ile birlikte düşünüldüğünde daha belirgin hale gelen bu algı, yöneticilerin inovasyonu yönetebilecek yeterli düzeyde bilgi ve tecrübeye sahip olmadıklarını düşünmeleriyle ilgilidir. İnovasyon yönetimi, olaylara farklı açılardan bakabilme, risk üstlenme, vizyoner olma, ikna edebilme, çatışmaları etkili bir şekilde çözme gibi bir takım yöneticilik özelliklerini gerektirmektedir. Bu özelliklerin bir yöneticide yeterince bulunmaması, o yöneticide inovasyonu yönetemeyeceği algısını oluşturmaktadır¹².

- *İnovasyonun, belirsizlik olarak algılanması*: İnovasyon karakteristik özellikleri itibarıyla bazı belirsizlikleri içerisinde barındıran bir faaliyetlerdir. Örneğin; inovatif faaliyetin müşteri istek ve beklentilerini ne düzeyde karşılayacağını bilinememesi, çevresel değişkenlerden (teknolojik, siyasi, politik, ekonomik) ne düzeyde, nasıl etkileneceği bilinememesi gibi. Bu ve benzeri durumlardan dolayı çeşitli riskler içerdiği için çoğu zaman yöneticiler tarafından belirsizlik olarak değerlendirilebilmektedir¹³.

- *İnovasyonun, ek maliyet olarak algılanması*: İnovatif uygulamalar genellikle ek kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bir anlamda her farklı oluşum bir bedeli vardır. Yeniliklerle birlikte işletmede yaşanacak her değişimin

10 Damanpour ve Gopalakrishnan (1998), Naktiyok (2007), Öztürk vd. (2013), Iorgulescu ve Răvar (2013)

11 Ünal (2012), Tunçer (2013)

12 Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris, Building Breakthrough Businesses Within Established, Harvard Business Review, 2005.

13 Damanpour ve Gopalakrishnan (1998), Govindarajan ve Trimble (2005), Kleijnen vd. (2009), Day (2007).

parasal olarak bir karşılığı bulunacaktır¹⁴. İşletme bütçesine ek maliyet olarak yansıyacak bu durum, yöneticiler açısından inovatif faaliyetlere bakış açısını olumsuz anlamda yönlendirici bir özellik taşımaktadır.

- *İnovasyonun, köklü değişimler oluşturacağı algısı*: hayata geçirilen inovasyonların yalnızca ürünlerle sınırlı kalmayacağı, işletmenin bütün departmanlarını etkileyeceği ve işletmenin birçok değişikliğe maruz kalacağı görüşüdür¹⁵. Bu durum bazı yönetici ve çalışanları tedirgin edici bir özellik taşıırken, bazıları için de mevcut sorunların üstesinden gelmenin en iyi yolu olarak görülmektedir.

- *İnovasyonun, müşteriler tarafından direnç göreceği algısı*: İnovasyon faaliyetlerinin hedefinde genel olarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini yönlendirme vardır. Ancak müşterilerin her yeniliği kolayca benimseyeceği beklenen bir durum değildir. Yöneticilerin bu konuda ciddi endişeleri bulunmaktadır¹⁶. Bu durum, yöneticilerin inovasyon ile ilgili algılarını olumsuzla dönüştürebilecek potansiyel taşımaktadır.

- *İnovasyonun, personel tarafından dirençle karşılaşacağı algısı*: İnovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesi ve sürdürülmesinde çalışanların önemi oldukça büyüktür. Çalışanların, yapılan yenilikleri kendisi için risk olarak düşünmesi¹⁷ yöneticinin inovatif faaliyetlere karşı bakış açısını olumsuz olarak şekillendirebilecektir.

- *İnovasyonun, ürün kalitesini artıracağı algısı*: İnovasyon faaliyetlerinin yapılmış amaçlarının birisi de ürünleri daha kaliteli ve verimli bir tarzda üretebilme durumudur¹⁸. Yöneticilerin böyle bir bakış açısına sahip olmaları, inovasyon ile ilgili algılarını olumlu yönlendirmesi beklenmektedir.

İnovasyon Sürecini Yönetme Tarzları

İnovasyonun yönetilmesi, iyi planlanmış ve her açıdan öngörülmüş bir süreç olması gerekmektedir. İnovasyon süreci, yeni bilginin oluşumu ile başlayıp, yeni ürünlerin ve süreçlerin keşfedilmesiyle devam eden ve bunların ticari kazanımlar ile sonuçlanması ile son bulan faaliyetler bütünü olarak tanımlanmaktadır¹⁹. İnovasyon süreci ancak profesyonel şekilde

14 Kotey ve Sorensen (2014), Sabuncu (2014).

15 Lambert ve Hogan (2010), Otara (2011), Ünal (2012).

16 Day (2007), Naktiyok (2007), Kleijnen vd. (2009), Lambert ve Hogan (2010).

17 Lambert ve Hogan (2010), Tunçer (2013)

18 Naktiyok, Atılhan, Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Haziran, Sayı: 2 2007, s. 211-230.

19 Toraman, Cengiz, Abdioğlu, Hasan ve İşgüden, Burcu, İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.XI, S I, 2009, ss.91-120.

yürütüldüğü zaman başarıya ulaşabilir. İnovasyon süreci, birçok faktörden farklı şekil ve düzeylerde etkilenmeye açık bir yapıdadır. Fikir üretimi, gerçekleştirme ve ticarileştirme aşamalarında çeşitli engellerle, dirençlerle ve zorluklarla karşılaşması muhtemeldir. Bu çerçevede yöneticilerin inovasyon sürecini yönetme tarzları, başarılı sonuçlar (inovasyon performansı) üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilecektir.

Buradan hareketle yöneticilerin, kişisel özellikleri ve daha sonradan elde ettikleri kazanımlar (deneyimler) yönetim tarzlarını belirlemektedir. Sahip olunan bu yönetim tarzlarının, inovasyon sürecini etkileyen en önemli bireysel etkenlerden biri olduğu tartışılmaktadır²⁰. Yöneticilerin inovasyon sürecini daha etkili bir şekilde yönetmeleri için yönetim tarzlarını şekillendiren liderlik özellikleri, uzmanlık bilgisi ve becerilerini etkin bir şekilde kullanması gerekmektedir. İnovasyonun, yönetiminin profesyonelleşmesi ve inovasyon performansının artırılmasının böylece mümkün olacağı düşünülmektedir²¹.

Yönetme tarzlarıyla ilgili birçok araştırmacı dönüşümcü yönetim tarzının yenilikle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Elkins ve Keller²², AR-GE faaliyetlerinde dönüşümcü yönetim tarzının önemini vurgulamaktadır. Elenkov ve Manev²³, dönüşümcü yönetim tarzı üzerinde durmuş ve bu yönetim tarzının yeniliklere büyük etkisinin olduğunu savunmuşlardır. Krause²⁴, ise yenilikçi davranışları ölçtüğü araştırmasında, dönüşümcü ve karizmatik yönetim tarzlarını ön plana çıkarmaktadır. Bozkurt ve Göral²⁵ yönetim tarzları ve yenilik stratejileri ile ilgili araştırmalarında, dönüşümcü ve karizmatik tarzda yönetmenin etkililiğine değinmektedirler. Uğurluoğlu ve Çelik²⁶ stratejik yönetim tarzının örgütler için önemini

20 Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. and Cordon-Pozo, E, Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 2007, p. 349-359.

21 Krause, E. Diana, Influence-Based Leadership as A Determinant of The Inclination to Innovate And of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation, *The Leadership Quarterly* 15.1, 2004, p. 79-102.

22 Elkins, Teri, and Keller, T. Robert, Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework, *The Leadership Quarterly*, 14, 4, 2003, p. 587-606.

23 Elenkov, S. Detelin and Manev, M. Ivan, Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context, *Journal of Management* 31. 3, 2005, p. 381-402.

24 Krause, E. Diana, Influence-based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-related Behaviors: An Empirical Investigation, *The Leadership Quarterly* 15.1, 2004, p. 79-102.

25 Bozkurt, Öznur ve Göral, Murat (2013), Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, 2013, s. 1-14.

26 Uğurluoğlu ve Çelik, Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 2009, ss. 121-156.

vurgulamış ve yenilikçi özelliklerini ifade etmişlerdir. Hizmetkâr tarzda yönetimin yenilikçilik çabaları²⁷ çerçevesinde araştırmaya dâhil edilmiştir. İfade edilen yönetme tarzları inovatif faaliyetler açısından özellikleri itibarıyla incelenecektir.

Dönüşümcü Tarzda Yönetme

Son dönemde işletmelerin değişim ve dönüşüm sağlamasında önemli görev üstlenen yöneticilerin, dönüşümcü tarzda yönetmeyi benimsediği görülmektedir. Literatürde dönüşümcü tarzda yönetme; organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek, üstün performansa ulaştıran²⁸ ve mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını isteyen yönetim olarak tanımlanmaktadır. Karcioğlu ve Kaygın²⁹, inovasyonun dönüşümcü liderlikle olan ilişkisine değindiği çalışmada, inovatif düşüncenin ve yenilik faaliyetinin dönüşümcü tarzda yönetme anlayışıyla desteklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dönüşümcü yöneticiler, organizasyonlarını geçmişlerinden farklı kılmaktadırlar. Takipçilerinin farklı düşüncelerini ve yenilikçi yönlerinin gelişmesini sağlamak için teşvikte bulunmakta ve onlara ilham vermektedirler. İnovasyon sürecini yönetmesi bakımından değerlendirilecek olursa, Gumusluoglu ve Ilsev³⁰, dönüşümcü yönetimin, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde inovasyon üzerinde önemli etkileri bulunduğunu vurgulamaktadır. Bu yöneticilerin sahip oldukları kişisel özelliklerin, liderlik özelliklerinin ve olaylara bakış açılarının, inovasyon süreci açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu yöneticilerin, rekabet ortamını fırsata çevirmek istemesi, entelektüel uyarıma sahip olması, ilham verici motivasyonunun bulunması ve çalışanlarla iletişim düzeyinin yüksek olması nedeniyle³¹ fikir üretimi aşamasını başlatması, ileri aşamalara kadar sürdürmesi beklenmektedir. Çalışanlarının fikirlerine önem vermesi ve yeni fikirlerini desteklemesi süreç için itici bir güç olması beklenmektedir. Ayrıca vizyoner olmaları, işletmeye büyük ve gerçekleştirilmesi zor hedefler belirlemeleri üretilen fikirlerin, ticari faaliyet haline getirilmesi için çaba göstermelerini sağlayabilecektir.

27 Dincer, Ker, Müjde ve Öksüz, Burcu, Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek, Erciyes İletişim Dergisi "akademia" Cilt: 2, Sayı: 2, 2011, ss.2-18.

28 Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, (10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2005).

29 Karcioğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan, Dönüşümcü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 5, 2013, s. 99-111

30 Gumusluoglu, Lale and Arzu Ilsev, Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, Journal of Business Research 62.4, 2009, p.461-473.

31 Bass, M. Bernard and Avolio, J. Bruce, The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational.

Karizmatik Tarzda Yönetme

Karizmatik tarzda yönetimin, diğer yönetimlere oranla daha tanınabilir ama somutluğu açısından daha az algılanan bir yönetim tarzı olduğu savunulmaktadır³². Karizmatik yönetim, kriz ortamlarında ortaya çıkan, kurtarıcı ve sıra dışı niteliklere sahip, güçlü kişilik özelliklerini barındıran kişilerle gerçekleştirilebilir³³. Karizmatik yöneticiler, sergiledikleri davranışlar ve özellikleriyle, takipçilerini (çalışanlarını) geliştirmeye açık olmalarıyla, çevresel konulara önem vermeleriyle inovatif faaliyetlere oldukça açık yöneticiler olarak düşünülebilir. Bu çerçevede inovasyon sürecini yönetme bakımından değerlendirilecek olursa, karizmatik yönetim tarzında yöneticilerin, fikir üretimine önem vermesi, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını fark ederek, etkili iletişimiyle ve hedefe sürükleyebilme yetenekleriyle fikirleri geliştirmeleri beklenmektedir. Ayrıca karizmatik tarzda yönetim sergileyen yöneticilerin, saldırgan yenilik stratejisini benimsedikleri bulgusu³⁴, karizmatik yöneticilerin, inovasyonun ticarileştirilmesi aşamasındaki tüm riskleri üstlenebileceğini ve inovasyon hedefini gerçekleştireceğini düşündürmektedir.

Hizmetkâr Tarzda Yönetme

Hizmetkâr tarzda yönetme, liderlik yapma fikriyle hizmet etme fikrini birleştiren bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır³⁵. Hizmetkâr tarzda yönetimden ilk kez bahseden Greenleaf, toplumun sevgi idealini yönlendirmede, aile, işyeri ve sosyal alanlarda, küresel adaletin sağlam bir şekilde ortaya çıkması için hizmetkâr yönetimin çağdaş manzaranın içerisine yerleştiğini ifade etmiştir³⁶. Van Dierendonck ve Nuijten³⁷, hizmetkâr yöneticinin, arka planda durma, bağışlama, cesaret, güçlendirme özelliklerine sahip olduğunu ve hesap verebilirlik, özgünlük, alçakgönüllülük

32 Bell, R. Mark, Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar, *Emerging Leadership Journeys* 6.1, 2013, p. 66-74.

33 Bell, R. Mark, Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar, *Emerging Leadership Journeys* 6.1, 2013, p. 66-74.

34 Bozkurt, Öznur ve Göral, Murat, Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, 2013, s. 1-14.

35 Frick, M. Don, Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership, (San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, 2004).

36 Ferch, R. Shann, Servant-leadership and forgiveness, (International Servant-leadership Convention, Sponsored by the Greenleaf Center for Servant-leadership, Indianapolis, 2003).

37 Van Dierendonck, Dirk, and Nuijten, Inge, The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26.3, 2011, p. 249-267.

davranışlarını sergileme eğiliminde olduğunu vurgulamaktadır. Spears³⁸ ise hizmetkâr yöneticilerin dinleme, empati kurma, farkındalık oluşturma, ikna edebilme, kavramsallaştırma, öngöründe bulunabilme, çalışanları geliştirme gibi yönlerine dikkati çekmektedir. İnovasyon sürecini yönetme bakımından değerlendirilecek olursa, hizmetkâr tarzda yöneten yöneticiler, topluma ve çalışanlarına kıymet veren ve hizmet etme arzusu güçlü olan kişiler olmaları nedeniyle topluma fayda sağlayacak yenilikleri hayata geçirme konusunda oldukça istekli ve gayretli olabileceklerdir. Çalışanlarına güler yüzlü olması, onları kollayıcı ve cesaretlendirici davranışlar sergilemesi, fikir üretimi aşamasını kolaylaştıracaktır. Çalışan performansının yükselmesini arzulaması, yeni ve farklı fikirler bulmak için çaba sarf eden çalışanlarına destek vermesi beklenmektedir. Ayrıca arka planda kalmayı tercih etmesi, çalışanlarını baskı altına sokmaması, takipçilerinin performansını artırabilecektir. Böylelikle çalışanlar, işletmeyi sahiplenerek örgütsel performansın yükseltilmesi için daha fazla çaba sarf edebileceklerdir. Topluma değer katma isteği, ortaya çıkan yeni fikirleri geliştirmesini ve daha sonrada ticarileştirmesini sağlayacaktır.

Stratejik Tarzda Yönetme

Uğurluoğlu ve Çelik³⁹ stratejik tarzda yönetmenin üç temel karakteristiğe sahip olduğunu ifade etmektedir. İlki örgüt için üstün bir amaç belirleme, ikinci özelliği rol model olma ve üçüncü özelliği ise yüksek performans standartları ortaya koymadır. Davies ve Davies⁴⁰e göre stratejik tarzda yönetenler; organizasyona stratejik olarak yön verebilme, stratejiyi faaliyete çevirebilme, etkili stratejik dönüm noktalarını belirleyebilme, stratejik becerileri geliştirebilme yeteneklerine ve doyumsuzluk, durmak bilmezlik, taşıyabilme, uyum sağlama ve bilgelik gibi özelliklere sahiptirler. Bütün bu yetenek ve özellikler göz önüne alındığında, stratejik tarzda yöneten yöneticilerin yenilik faaliyetlerini desteklemesi ve değişim taraftarı olmaları düşünülmektedir. İnovasyonun tüm aşamalarına destek vermeleri, inovasyona yönelik kadro oluşturmaları ve işletmelerinde inovatif kültürün oluşturulması için çaba sarf etmeleri beklenmektedir. Fikir üretimi, geliştirme ve ticarileşme aşamalarında diğer yönetim tarzlarına göre farklı yöntemlere başvurmaları beklenmektedir. Örneğin doyumsuzluk özelliği

38 Spears, C. Larry, On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1.1, 2010, p. 25-30

39 Uğurluoğlu, Özgür ve Çelik, Yusuf, Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12/2, 2009, s. 121-156.

40 Davies, B. and Davies, B.J., *Strategic Leadership*, (in B. Davies (ed.) *The Essentials of School Leadership*, London: SAGE, 2005), (akt. Taş, 2009, 33-34).

inovasyon için güdüleyici unsur olurken, stratejik beceriler geliştirebilme inovasyon sürecinin daha etkili yönetilmesini sağlayacaktır. Stratejik yönlendirme ve etkili stratejik dönüm noktaları belirleme yetenekleri ise inovasyon sürecinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılmasına önemli katkı sağlayacaktır.

İnovasyon Performansı

İşletmelerde inovasyona yönelik faaliyetler, yöneticilerin inovasyon algıları ve inovasyonu yönetme tarzları çerçevesinde şekillenmektedir. Bu faaliyetler, fikirlerin ortaya çıkarılmasından ticarileştirme aşamasına kadar devam etmektedir. Sonuç itibarıyla kimi inovasyon çabaları çığır açarken, kimi inovasyon çabaları başarısız olmaktadır. Bu noktada işletmeleri farklı kılan, inovasyon kabiliyet düzeylerini gösteren kavram inovasyon performansıdır. İnovasyon performansı; yeni ürünlerin, süreçlerin ve fikirlerin işletmeye geri dönüşündeki ticari boyut olarak ifade edilmektedir⁴¹. İşletmelerin inovasyon performansı ölçümleri, daha önce yapılmış inovasyon faaliyetlerinin çıktılarını göstermekle birlikte yeni inovasyon faaliyetlerinin uygulanması için önkoşul olarak görülebilmektedir. Bu bakımdan inovasyon performansı göstergeleri işletmelere, ister başarılı ister başarısız olsun, inovatif açıdan içinde bulundukları durumu anlamalarını sağlayacaktır. Ayrıca işletmenin inovasyon performansının belirlenmesiyle birlikte inovasyon performansının nelerden (örgüt içi-örgüt dışı çevresel faktörler) etkilenebileceği, performansın artırılması için neler yapılması gerektiği de ortaya çıkmış olacaktır.

Literatürde işletmelerin inovasyon performansını etkileyen birçok faktör tartışılmaktadır. Örneğin; Frishammar ve Hörte⁴², müşterilerin, tedarikçilerin ve rakiplerin kontrolü, dış bilgiyi yönetme ile inovasyon performansı arasında önemli düzeyde anlamlı ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Ergün ve Taşgıt⁴³ ise örgüt kültürü türleri ile inovasyon performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya koyarken, farklı kültür türlerinin farklı inovasyon performansı sergilediklerini savunmaktadırlar.

41 Ertuğ, Kaygısız, Zeliha ve Bülbül, Mecit, Emre, İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 43, 2015, s. 149-160.

42 Frishammar, Johan, and Hörte, Åke, Sven, Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance, Journal of Product Innovation Management 22.3, 2005, p. 251-266.

43 Ergün, Ercan ve Taşgıt, Yunus Emre, Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation performance: A Case of Hotels in Turkey, Journal of Travel and Tourism Research, Spring & Fall, 2013, 132-142.

Diğer taraftan inovasyon faaliyetlerinin hayata geçirilmesinde en kritik rolü yöneticiler üstlenmektedir⁴⁴. İşletme içi ve dışı faktörlerin tespiti, strateji belirleme, karar verme, çalışanları yönlendirme gibi kritik konularda yöneticilerin bilgi, beceri, kişisel özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin inovasyon sürecini yönetme tarzlarının inovasyon performansını etkilemede önemli bir faktör olabileceği öngörülmektedir. Konuya ilişkin literatürde yer alan yönetim tarzlarının inovasyon performansına etkisi ile ilgili bilgiler Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1: Yönetim Tarzlarının İnovasyon Performansına etkisi

Liderlik Tipi	İnovasyon Performansına Etkisi
Dönüşümcü	İnovasyon faaliyetlerinin artırılmasına olumlu etkisi bulunmaktadır ⁴⁵ .
Karizmatik	İnovasyon performansını olumlu etkileyeceği beklenmektedir ⁴⁶ .
Hizmetkâr	Değişime ve gelişime açık olmasından dolayı, inovasyon performansını olumlu etkilemesi beklenmektedir ⁴⁷ .
Stratejik	Değişimi desteklemesi ve yeniliğe açık olması beklenmektedir ⁴⁸ .

İşletmeler için çok kritik öneme sahip olmasına rağmen, inovasyon performansının ölçümü basit bir uygulama değildir. Stone vd.⁴⁹, inovasyonun kolay ölçülebilir olmaktan çok, karmaşık bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Literatürde inovasyon performansını ölçümlemek amacıyla geliştirilmiş, geçerliği ve güvenilirliği tespit edilmiş birçok araştırma ve çeşitli kriterler bulunmaktadır. Konuya ilişkin literatürde yer alan araştırmacılar ve geliştirdikleri inovasyon performansı ölçüm kriterleri Tablo 2’de sunulmaktadır.

44 Ertuğ, Kaygısız, Zeliha ve Bülbül, Mecit, Emre, İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 43, 2015, s. 149-160.

45 Rossing, vd. (2011), Elenkov ve Manev (2005), Krause (2004).

46 Kılınç (1996), Liu (2015).

47 Konczak, vd. (2000), Fındıkçı (2009).

48 Hitt ve Ireland (2002), Davies, B. and Davies, B.J. (2005).

49 Stone, Alexandra, Rose, Susan, Lal, Bhavya ve Shipp, Stephanie, Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective, 2008.

Tablo 2: İnovasyon Ölçümünde Kullanılan Kriterler

Yazar	Ölçüm Kriterleri
Meyer-Krahmer (1984) ⁵⁰	Yeni ürünler, Ar-Ge çalışmaları, İnovasyon aşamalarındaki satış rakamları.
Hu (2003) ⁵¹	İnovasyon sayısı, Patent sayısı.
Subramaniam ve Youndt (2005) ⁵²	Yeni ürünler, Yeni ürün lansmanları, Patentler.
OECD (2005) ⁵³	Patentler, Lisanslar, AR-GE Harcamaları

Tablo 2 incelendiğinde araştırmacıların inovasyon performansının ölçümü için benzer ve farklı kriterler kullandığı görülmektedir. İnovasyon performansının farklı boyutlarını ölçmek için geliştirilen bu kriterler, yenilikçilik stratejisi olarak bir firmanın inovasyon sisteminin belirli yönlerine vurgu yapmaktadır⁵⁴. Araştırmacıların inovasyonun ölçümünde en çok başvurdukları kriterler ise; ortaya çıkarılan yeni ürünler/hizmetler, yeni ürün duyuruları, patent sayıları, Ar-Ge harcamaları olarak karşımıza çıkmaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Evren, Örneklem ve Birimi

Bu araştırmanın evrenini Düzce ilindeki KOBİ'ler oluşturmaktadır. KOSGEB'ten elde edilen resmi verilere göre hâlihazırda Düzce'de faaliyet gösteren 3075 küçük ve orta büyüklükte işletme bulunmaktadır. Fakat bu işletmelerden çoğu KOSGEB ile düzenli bir ilişki ve işbirliği içerisinde değildir. Ayrıca araştırma konusunun inovasyon olması çerçevesinde birçok işletme araştırma evreninden çıkarılmıştır. Bu doğrultuda KOSGEB ile iletişimini sürdüren, destek faaliyetlerini talep eden, AR-GE ve inovasyon destek programını kullanan 350 işletme araştırma evrenini oluşturmuştur.

50 Meyer-Krahmer, Frieder, Recent Results in Measuring Innovation Output, Research Policy 13, 3, 1984, pp. 175-182.

51 Hu, Albert Guangzhou, R&D Organization, Monitoring Intensity and Innovation Performance in Chinese Industry,

52 Subramaniam, Mohan ve Youndt, A. Mark, The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities, 2005, 450-463.

53 OECD, Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, 2005.

54 Birchall, David, Tovstiga, George, Morrison, Andy and Gaule, Andrew, Innovation Performance Measurement: Striking the Right Balance, (Grist Ltd., 2004).

Araştırma evrenin tercihinde, Düzce ilindeki sanayi sektörünün gelişim hızı, büyük şehirlere yakınlığı, bağlantı yolları üzerinde bulunması, üniversite ve sanayi işbirliği gibi kriterler etkili olmuştur.

Araştırma verilerine ulaşmak için tam sayım yöntemi kullanılmıştır. Yukarıda bahsedilen kriterler doğrultusunda tam sayım yöntemi için koşullar belirlenmiş, bu kriterlere uygun tüm işletmeler araştırmaya dâhil edilmiştir. Tam sayım yöntemi, araştırma evrenin tamamının, yani o evrendeki bütün birimlerin incelenmesi durumudur⁵⁵. Tam sayım yönteminin kullanılmasında, sayıca çok sınırlı olan küçük boyutlu evrenin bulunması, birimlerin alan bakımından birbirine yakın olması ve daha genelleyici sonuçların alınması isteği etkili olmuştur. Bu doğrultuda 350 işletmenin tamamı ile iletişime geçilmiş ve anketler dağıtılmıştır. Fakat 350 işletmenin yalnızca 126'sı olumlu geribildirimde bulunmuştur. Dolayısıyla araştırma 126 adet işletmeden oluşan örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birimi ise, evren ve örneklem çerçevesinde Düzce ilinde yer alan KOBİ'lerde üst düzey yöneticilik yapan veya sahip yöneticileri kapsamaktadır.

Anket Hazırlama ve Veri Toplama

Hazırlanan anket formu 5 bölümden oluşmaktadır. Yöneticilerin inovasyon algılarını ölçmeye yönelik bölümde 36, inovasyonu yönetme tarzlarını tespit etmeye yönelik bölümde 27, inovasyon performansı bölümünde 10, demografik bilgiler bölümünde 6 ve genel algıları ölçmeye yönelik bölümde 10 ifade yer almıştır. Demografik özelliklere ait sorular çoktan seçmeli olarak hazırlanırken, yöneticilerin inovasyon algılarını ve inovasyonu yönetme tarzlarını ölçmek için 5'li likert tipi sorular oluşturulmuştur. Kesinlikle Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Orta Düzeyde Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Genel algılar bölümü katılımcılara evet/hayır şeklinde sunulmuştur. İnovasyon performansı ile ilgili 5'li likert tipi sorular ise Ortalamanın Çok Altı (1), Ortalamanın Biraz Altı (2) Ortalama (3), Ortalamanın Biraz Üstü (4), Ortalamanın Çok Üstü (5) şeklinde derecelendirilmiştir. Ankette yer alan ifadelerin yapısal ve içerik olarak geçerliliğinin sağlanması için uzman görüşü tekniği kullanılmıştır. Uzman görüşü tekniği, anketteki ifadelerin, ihtiyaç duyulan olgusal veya yargısal özellikleri kapsamada ne derece yeter-

55 Ergin, Demirali, Yaşar, Örnekleme, Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, Sayı 3, 1991, s.111-124

li olduğunun uzman görüşüne başvurularak tespit edilmesi ile ilgilidir⁵⁶. Bu amaçla anketler, stratejik yönetim, liderlik ve finansal yönetim alanlarında uzman kişilerle paylaşılmıştır. Uzmanların eleştirileri ve önerileri dikkate alınarak ankette gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Araştırmanın veri toplama süreci yaklaşık iki ay sürmüştür. Anketler işletmelere bilgilendirme mektubuyla birlikte, e-posta yoluyla gönderilmiştir. E-postalara cevap vermeyen işletmeler aranıp, gönderilen mail ve araştırma konusu hakkında bilgi verilmiş, anketlerin elden ulaştırılması teklif edilmiştir. Randevu tarihi ve saati doğrultusunda işletmeler ziyaret edilmiştir. Ayrıca bazı işletmelere doğrudan ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede verilerin %15'lik kısmı internet ortamından elde edilmiş, %85'lik kısmı ise elden toplanmıştır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden olan yöneticilerin inovasyon algılarıyla ilgili mevcut durumda bir ölçek bulunmadığı için literatürde konuya ilişkin ifadelerden yararlanılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda yöneticilere yönelik 10 adet inovasyon algısı belirlenmiş ve bu algıların ifade haline getirilmesiyle 36 maddelik bir araştırma ölçeği elde edilmiştir.

İnovasyonu yönetme tarzları ile ilgili olarak yöneticilerin, yöneticilik becerilerinin farkındalığını tespit etmek amacıyla yöneticilere yönelik ölçek oluşturulmuştur. Dönüşümcü tarzda yönetme için Bass ve Avolio⁵⁷ 'nın ölçeğinden yararlanılarak çalışanlarla kurulan iletişim, inovasyonun aşamalarına verilen önem ve inovasyon sürecinin yönetimine yönelik ifadelerle yer verilmiştir. Karizmatik tarzda yönetme için risk alma durumu, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve sorun çözme yöntemleri ifadeleştirilmiştir⁵⁸⁻⁵⁹. Hizmetkâr tarzda yönetme ile alakalı ifadeler için Liden vd⁶⁰. 'nin ölçeklerinden, çalışanların psikolojileri, sürecin kontrolü ve so-

56 Büyüköztürk, Şener, Anket Geliştirme, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi,3(2), 2005, s. 133-151.

57 Bass, M. Bernard and Avolio, J. Bruce, The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, 1990, p. 231-272.

58 Bell, R. Mark, Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar, Emerging Leadership Journeys 6.1, 2013, p. 66-74.

59 Bozkurt, Öznur ve Göral, Murat, Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma.

60 Liden, C. Robert., Wayne, J. Sandy, Zhao, Hao and Henderson, David, Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, The Leadership Quarterly, 19, 2008, p. 161-177.

rumluluk ifadelerine yer verilmiştir. Stratejik tarzda yönetme için, kadro oluşturma, etik, işletme kültürü ve işletme stratejisi ifadeleri için Ağraş⁶¹ tarafından ortaya sunulan özelliklerden yararlanılmıştır.

Son olarak araştırmanın bağımlı değişkeni, inovasyon performansı ifadeleri için ise OECD⁶² (Patentler, Lisanslar, AR-GE Harcamaları), Meyer-Krahmer⁶³ (Yeni ürünler, Ar-Ge çalışmaları, İnovasyon aşamalarındaki satış rakamları), Hu⁶⁴ (**İnovasyon sayısı, Patent sayısı, Rakiplere göre inovatif faaliyetler**) ve Subramaniam ve Youndt⁶⁵ (Yeni ürünler, Yeni ürün lansmanları, Patentler) tarafından geliştirilen kriterlerden yararlanılmıştır.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma modelinde, yöneticilerin inovasyon algıları, inovasyonu yönetme tarzları ve işletmelerin inovasyon performansı olmak üzere üç değişken bulunmaktadır. Araştırma modelinin bu şekilde ilişkilendirilmesinde, yöneticilerin algıları çerçevesinde, inovasyon sürecine yaklaşımlarının değişeceği öngörüsü olmuştur. Bununla birlikte yöneticilerin farklı yöneticilik becerilerine sahip olmalarının inovasyon performansına farklı şekilde yansıtacağı düşünülmüştür. Bu ilişkileri gösteren araştırmanın genel modeli Şekil 1'de sunulmaktadır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



61 Ağraş, Süleyman, Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma.

62 OECD, Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, 2005.

63 Meyer-Krahmer, Frieder, Recent Results in Measuring Innovation Output, Research Policy

64 Hu, Albert Guangzhou R&D Organization, Monitoring Intensity and Innovation Performance in Chinese Industry.

65 Subramaniam, Mohan and Youndt, A. Mark The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities

Şekil 1'deki model dikkate alınarak ve literatüre dönük açıklamalar, öngörüler ve çıkarımlardan hareketle, Yöneticilerin inovasyon algılarının, inovasyon sürecini yönetme tarzlarına etkisi ile ilgili hipotezler geliştirilmiştir. Bu kapsamda araştırma hipotezleri:

H1_{a,b,c}:Yöneticilerin inovasyon sürecini dönüşümcü tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** ürün kalitesini artıracak algısı, **b)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **c)** rekabet avantajı oluşturacağı algısından pozitif olarak etkilenmektedir.

H2_{a,b,c}:Yöneticilerin inovasyon sürecini karizmatik tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** ürün kalitesini artıracak algısı, **b)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **c)** rekabet avantajı oluşturacağı algısından pozitif olarak etkilenmektedir.

H3_{a,b,c}:Yöneticilerin inovasyon sürecini hizmetkâr tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** ürün kalitesini artıracak algısı, **b)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **c)** rekabet avantajı oluşturacağı algısından pozitif olarak etkilenmektedir.

H4_{a,b,c}:Yöneticilerin inovasyon sürecini stratejik tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumlu olmasından, **a)** ürün kalitesini artıracak algısı, **b)** kriz dönemlerinden çıkış olacağı algısı, **c)** rekabet avantajı oluşturacağı algısından pozitif olarak etkilenmektedir.

H5_{a,b,c,d,e,f,g}:Yöneticilerin inovasyon sürecini dönüşümcü tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumsuz olmasından **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından negatif olarak etkilenmektedir.

H6_{a,b,c,d,e,f,g}:Yöneticilerin inovasyon sürecini karizmatik tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumsuz olmasından **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından negatif olarak etkilenmektedir.

H7_{a,b,c,d,e,f,g}:Yöneticilerin inovasyon sürecini hizmetkâr tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumsuz olmasından **a)** konum riski algısı, **b)** yönetim zorluğu algısı, **c)** belirsizlik algısı, **d)** ek maliyet algısı, **e)** köklü değişiklik algısı, **f)** müşteri direnci algısı, **g)** personel direnci algısından negatif olarak etkilenmektedir.

H8_{a,b,c,d,e,f,g}: Yöneticilerin inovasyon sürecini stratejik tarzda yönetmesi, yöneticilerin inovasyon algılarının olumsuz olmasından **a)** konum riski algısı, **b)**

yönetim zorluğu algısı, *c)* belirsizlik algısı, *d)* ek maliyet algısı, *e)* köklü değişiklik algısı, *f)* müşteri direnci algısı, *g)* personel direnci algısından negatif olarak etkilenmektedir.

Yapılan literatür incelemeleri, açıklamalar, öngörüler ve çıkarımlardan yola çıkılarak geliştirilmiş olan inovasyon sürecini yönetme tarzlarının inovasyon performansı üzerindeki etkisine yönelik olarak geliştirilen hipotez ise aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H_{9a,b,c,d,e}: İşletmelerin inovasyon performansı, yöneticilerin, inovasyon sürecini *a)* Dönüşümcü Tarzda, *b)* Karizmatik Tarzda, *c)* Hizmetkâr Tarzda, *d)* Stratejik Tarzda yönetmelerinden etkilenmektedir.

BULGULAR

Bulgular bölümünde öncelikle araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerinin incelendiği istatistiki sonuçlara yer verilecektir. Sonrasında araştırma sorunsalını oluşturan değişkenlerle ilgili korelasyon ve çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelenecektir.

Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu erkek yöneticilerdir. Yaş düzeyi bakımından çoğunlukla 31-40 yaş aralığında yer almaktadırlar. Yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine bakıldığında, 1-5 yıl ve 16 yıl ve üzeri aralığında bulunanlar çoğunluktadır. Genel itibariyle lise ve lisansüstü eğitim seviyelerinde yer alan yöneticiler, çoğunlukla imalat sektöründe (hizmet sektörüne oranla) faaliyetlerini yürütmektedirler.

Yöneticilerin İnovasyon ile ilgili Genel Algıları

Araştırma kapsamında yöneticilerin inovasyon ile ilgili genel algılar incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen genel inovasyon algıları Tablo 3'te sunulmaktadır.

Tablo 3: Yöneticilerin İnovasyon ile ilgili Genel Algıları

İnovasyon ile ilgili Genel Algıları	Cevaplar	Sayı	Yüzde
İnovasyonu, kriz dönemlerinden çıkış için fırsat olarak algılıyorum.	Evet	85	67,5
	Hayır	41	32,5
İnovasyonu, rekabet avantajının oluşturulması açısından önemli bir araç olarak algılıyorum.	Evet	115	91,3
	Hayır	11	8,7
İnovasyonu, kurum içerisindeki konumumu kaybetme nedenim olma ihtimaline karşı risk olarak algılıyorum.	Evet	18	14,3
	Hayır	108	85,7
İnovasyonu, yönetilmesi çeşitli açılardan zor bir süreç olarak algılıyorum.	Evet	78	61,9
	Hayır	48	38,1
İnovasyonu, belirsizliklerle dolu bir süreç olarak algılıyorum.	Evet	58	46,0
	Hayır	68	54,0
İnovasyonu, kurum için ek maliyet olarak algılıyorum.	Evet	85	67,5
	Hayır	41	32,5
İnovasyonu, köklü değişimler oluşturacak bir süreç şeklinde algılıyorum.	Evet	66	52,4
	Hayır	60	47,6
İnovasyonu, müşterilerin adapte olma konusundaki yaşayacağı sıkıntılar dolayısıyla dirençle karşılaşılabilecek bir süreç olarak algılıyorum.	Evet	50	39,7
	Hayır	76	61,3
İnovasyonu, genel olarak personelin direnç göstermesine neden olan bir faaliyet olarak algılıyorum.	Evet	49	38,9
	Hayır	77	61,1
İnovasyonu, işletmenin ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algılıyorum.	Evet	113	89,7
	Hayır	13	10,3

Tablo 3 incelendiğinde, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun inovasyonu, krizden çıkış için bir fırsat, rekabet avantajı için önemli bir araç, ürün kalitesini artıracak bir faaliyet olarak algıladıkları görülmektedir. Bununla birlikte yönetilmesi zor bir süreç ve ek bir maliyet oluşturduğuna dair kaygıları da oldukça dikkat çekicidir.

Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlerin her birine ait ortalamalar, standart sapmalar, soru sayıları, güvenilirlik katsayıları ve kullanılan ölçek düzeyleri ile ilgili sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler

Yapılar	Ortalamalar	Standart Sapmalar	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayıları	Ölçek Düzeyi
Krizden Çıkış Algısı	3,54	1,10728	4	,898	5
Rekabet Avantajı Algısı	4,28	,80734	5	,896	5
Konum Riski Algısı	2,20	1,13799	4	,928	5
Yönetim Zorluğu Algısı	3,11	1,11647	3	,832	5
Belirsizlik Algısı	3,24	1,19345	3	,838	5
Ek Maliyet Algısı	3,32	1,09501	3	,845	5
Köklü Değişiklik Algısı	3,00	1,10948	4	,910	5
Müşteri Direnci Algısı	2,47	1,22591	3	,903	5
Personel Direnci Algısı	2,65	1,06582	4	,864	5
Kalite Artışı Algısı	4,22	,98236	3	,932	5
Dönüşümcü Tarzda Yönetim	4,07	,72745	9	,891	5
Karizmatik Tarzda Yönetim	3,75	,73689	7	,811	5
Hizmetkâr Tarzda Yönetim	3,75	,70377	5	,669	5
Stratejik Tarzda Yönetim	4,04	,67254	6	,733	5
İnovasyon Performansı	3,17	,76977	10	,841	5

Tablo 4 incelendiğinde KOBİ'lerde en baskın yönetici inovasyon algısı, ortalamalar itibarıyla, rekabet avantajı algısı (4,28) ve kalite artışı algısıdır (4,22), en yaygın yönetim tarzı dönüşümcü tarzda yönetim (4,07) ve stratejik tarzda yönetimdir (4,04). İşletmelerin inovasyon performansı, ölçek ortalamasının (3) biraz üstündedir (3,17).

Ölçekte yer alan tüm değişkenlerin birbiriyle tutarlılığını ve iç uyumunu ortaya koymak için⁶⁶ Alpha modeli kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0.00 ile +1.00 arasında bir değere karşılık gelmektedir. Cronbach alfa katsayısının 0.60 veya üzeri olması literatürde güvenilirlik için geçerli sayılan eşik değerini⁶⁷ sağlamaktadır. Bu kapsamda değişkenlere ilişkin Tablo 4'te yer alan güvenilirlik katsayıları incelendiğinde ölçeklerde yer alan değişkenlerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir. En düşük güvenilirlik katsayısı ,669 ile hizmetkar tarzda yönetim değişkenine aittir.

Korelasyon Analizi ile İlgili Bulgular

Değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

66 Kurtuluş, Kemal (2010), Araştırma Yöntemleri, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010).

67 Nunnally, C. Jum, (Psychometric Theory, , (New York: McGraw-Hill, 1978).

Tablo 5: Yöneticilerin İnovasyon Algıları, İnovasyon Sürecini Yönetim Tarzları ve İnovasyon Performansı ile ilgili Korelasyon Analizi

Faktörler/Bağımsız Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Krizden Çıkış Algısı	1														
2. Rekabet Avantajı Algısı	,365*	1													
3. Konum Riski Algısı	-,075	,015	1												
4. Yönetim Zorluğu Algısı	-,153	-,049	,357**	1											
5. Belirsizlik Algısı	-,188*	-,062	,357**	,589**	1										
6. Ek Maliyet Algısı	-,083	,021	,093	,327**	,231**	1									
7. Köklü Değişiklik Algısı	,021	-,104	,028	,189*	,063	,045	1								
8. Müşteri Direnci Algısı	-,151	-,162	,326**	,274**	,098	,173	,280**	1							
9. Personel Direnci Algısı	-,067	-,070	,114	,221*	,130	,061	,303**	,328**	1						
10. Kalite Artışı Algısı	,376*	,526**	-,138	-,083	-,060	,170	,084	-,340**	-,141	1					
11. Dönüşümcü Tarzda Yönetim	,394**	,499**	,068	,042	-,020	-,132	-,081	-,046	-,067	,443**	1				
12. Karizmatik Tarzda Yönetim	,440**	,497**	-,017	-,050	,029	-,126	-,063	-,188*	-,116	,462**	,704**	1			
13. Hizmetkâr Tarzda Yönetim	,396**	,384**	,061	,017	,066	-,128	-,047	-,019	-,030	,264**	,646**	,542**	1		
14. Stratejik Tarzda Yönetim	,341**	,429**	,005	,075	,139	-,079	,144	-,029	-,074	,398**	,604**	,627**	,501**	1	
15. İnovasyon Performansı	,262*	,366*	,029	-,195*	-,091	-,143	-,126	-,240**	-,178*	,354**	,380**	,498**	,345**	,475**	1

* Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), ** Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed).

Tablo 5 incelendiğinde; krizden çıkış algısı ile en yüksek düzeyde ilişkili olan yönetim tarzı, karizmatik tarzda yönetmedir. Rekabet avantajı algısı ise dönüşümcü tarzda yönetme ile daha yüksek düzeyde ilişkilidir. Konum riski algısı, Yönetim zorluğu algısı, Belirsizlik algısı, Ek maliyet algısı ve Köklü değişiklik algısı ile yönetim tarzları arasında yön (negatif-pozitif) itibariyle doğru ilişkiler gözlemlense de ilişki düzeyi itibariyle istatistiksel anlamlılık bulunamamıştır. Müşteri direnci algısı ise karizmatik tarzda yönetme ile negatif yönlü düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vermiştir. Diğer taraftan krizden çıkış ve rekabet avantajı algısı gibi Kalite artışı algısı da **tüm yönetim tarzları ile** istatistiksel olarak anlamlı orta düzeyde pozitif yönlü ilişkili çıkmıştır. En yüksek düzeyde ilişkili olduğu yönetim tarzı, karizmatik tarzda yönetimdir. İnovasyon performansı ise tüm yönetim tarzları (dönüşümcü, karizmatik, hizmetkâr, stratejik) ile orta düzeyde ilişkili çıkarken en yüksek düzeyde ilişki olduğu yönetim tarzı, karizmatik yönetim olmuştur. Bunu stratejik yönetim takip etmektedir.

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile ilgili Bulgular

Regresyon analizi kapsamında ilk olarak inovasyon algılarının, inovasyon sürecini yönetme tarzları üzerindeki etkisi ile ilgili temel model incelenmiştir. Bu kapsamda inovasyon algılarının, dönüşümcü tarzda yönetim üzerindeki etkisi ile ilgili modele ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6: İnovasyon Algıları-Dönüşümcü Tarzda Yönetim Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart Sapma		t	Sig.	Tolerance	VIF
Bağımsız değişkenler	1,723	,410		4,200	,000		
Krizden Çıkış Algısı	,129	,053	,197	2,456	,016	,783	1,277
Rekabet Avantajı Algısı	,230	,079	,255	2,906	,004	,650	1,539
Konum Riski Algısı	,026	,052	,040	,492	,624	,755	1,325
Yönetim Zorluğu Algısı	,115	,062	,176	1,841	,068	,551	1,816
Belirsizlik Algısı	-,003	,056	-,006	-,061	,951	,600	1,668
Ek Maliyet Algısı	-,179	,053	-,270	-3,397	,001	,795	1,257
Köklü Değişiklik Algısı	-,104	,053	-,158	-1,970	,051	,776	1,288
Müşteri Direnci Algısı	,113	,053	,191	2,150	,034	,636	1,572
Personel Direnci Algısı	-,016	,053	-,023	-,301	,764	,823	1,215
Kalite Artışı Algısı	,278	,072	,376	3,853	,000	,528	1,895
Bağımlı Değişken: Dönüşümcü Tarzda Yönetme R: ,650 R ² : ,423 F: 8,432 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,286							

Tablo 6 incelendiğinde değişkenlere ait VIF değerleri arasında 10'dan yüksek bir değer olmadığı ve Tolerance değerleri 0,20'den fazla olduğu için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık bulunmadığı söylenebilir. Ayrıca Durbin-Watson katsayısı (2,286) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan inovasyon algıları ile dönüşümcü tarzda yönetme arasında orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki görülmekte (R: ,650, R²: ,423, Sig.: ,000) ve inovasyon algıları birlikte, dönüşümcü tarzda yönetmedeki toplam varyansın %42'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre *Dönüşümcü tarzda yönetme*, yöneticilerin inovasyon ile ilgili "kalite artışı, rekabet avantajı, krizden çıkış ve müşteri direnci" algılarından pozitif yönde etkilenirken, "ek maliyet ve köklü değişiklik" algılarından negatif yönlü etkilenmektedir. En yüksek etkiye sahip olan değişken "*Kalite Artışı*" dır. Bunu "ek maliyet, rekabet avantajı, krizden çıkış ve müşteri direnci" değişkenleri takip etmektedir. Bu bulgulara göre **H1_{a,b,c} kabul, H5_{a,b,c,d,e,f,g} ret edilmiştir.**

Regresyon analizi kapsamında incelenen bir diğer model inovasyon algılarının, karizmatik tarzda yönetim üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde, Durbin-Watson katsayısı (2,112) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. İnovasyon algıları birlikte, karizmatik tarzda yönetme ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte ($R: ,637$, $R^2: ,406$, $Sig.: ,000$) ve karizmatik tarzda yönetmedeki toplam varyansın %40’ını açıklamaktadırlar.

Tablo 7: İnovasyon Algıları-Karizmatik Tarzda Yönetim Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart Sapma		T	Sig.
Bağımsız Değişkenler	1,482	,422		3,512	,001
Krizden Çıkış Algısı	,170	,054	,255	3,140	,002
Rekabet Avantajı Algısı	,243	,081	,266	2,986	,003
Konum Riski Algısı	-,008	,054	-,013	-,152	,879
Yönetim Zorluğu Algısı	,008	,064	,012	,127	,899
Belirsizlik Algısı	,098	,057	,159	1,716	,089
Ek Maliyet Algısı	-,134	,054	-,199	-2,472	,015
Köklü Değişiklik Algısı	-,044	,054	-,066	-,810	,419
Müşteri Direnci Algısı	,025	,054	,042	,469	,640
Personel Direnci Algısı	-,031	,055	-,044	-,558	,578
Kalite Artışı Algısı	,212	,074	,282	2,854	,005
Bağımlı Değişken: Karizmatik Tarzda Yönetme $R: ,637$ $R^2: ,406$ $F: 7,847$ $Sig.: ,000$ Durbin-Watson: 2,112					

Tablo 7’deki analiz sonuçlarına göre *Karizmatik tarzda yönetme*, yöneticilerin inovasyon ile ilgili “kalite artışı, rekabet avantajı ve krizden çıkış” algılarından pozitif yönde etkilenirken, “ek maliyet” algısından negatif yönlü etkilenmektedir. Bağımsız değişkenler arasında en yüksek etkiye sahip olan değişken “*Krizden Çıkış*” dır. Bunu “rekabet avantajı, kalite artışı ve ek maliyet” değişkenleri takip etmektedir. Bu bulgular doğrultusunda; $H2_{a,b,c}$ ve $H6_d$ kabul edilmiş, $H6_{a,b,c,e,f,g}$ reddedilmiştir.

Regresyon analizi kapsamında incelenen bir diğer model inovasyon algılarının, hizmetkâr tarzda yönetim üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Analiz sonuçları Tablo 8’de sunulmaktadır.

Tablo 8: İnovasyon Algıları-Hizmetkâr Tarzda Yönetim Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart Sapma	B	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	1,827	,443		4,128	,000
Krizden Çıkış Algısı	,194	,057	,305	3,416	,001
Rekabet Avantajı Algısı	,206	,085	,237	2,416	,017
Konum Riski Algısı	,002	,056	,003	,030	,976
Yönetim Zorluğu Algısı	,020	,067	,031	,294	,769
Belirsizlik Algısı	,097	,060	,165	1,614	,109
Ek Maliyet Algısı	-,127	,057	-,197	-2,229	,028
Köklü Değişiklik Algısı	-,052	,057	-,082	-,918	,361
Müşteri Direnci Algısı	,083	,057	,144	1,455	,149
Personel Direnci Algısı	-,010	,057	-,015	-,169	,866
Kalite Artışı Algısı	,089	,078	,125	1,147	,254
Bağımlı Değişken: Hizmetkâr Tarzda Yönetme R: ,532 R ² : ,283 F: 4,536 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,016					

Tablo 8 incelendiğinde Durbin-Watson katsayısı (2,016) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. İnovasyon algıları birlikte, hizmetkâr tarzda yönetme ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,532, R²: ,283, Sig.: ,000) ve hizmetkar tarzda yönetmedeki toplam varyansın %28'ini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre *Hizmetkâr tarzda yönetme*, yöneticilerin inovasyon ile ilgili “rekabet avantajı ve krizden çıkış” algılarından pozitif yönde etkilendirken, “ek maliyet” algısından negatif yönlü etkilenebilmektedir. Bağımsız değişkenler arasında en yüksek etkiye sahip olan değişken “*Krizden Çıkış*” tır. Bunu “rekabet avantajı ve ek maliyet” değişkenleri takip etmektedir. Bu bulgular ışığında; **H3_{a,b}** ve **H7_d** kabul edilmiştir. **H3_c** ve **H7_{a,b,c,e,f,g}** **red-dedilmiştir**.

Regresyon analizi kapsamında incelenen bir diğer model inovasyon algılarının, stratejik tarzda yönetim üzerindeki etkisi ile ilgilidir. Analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmaktadır.

Tablo 9: İnovasyon Algıları- Stratejik Tarzda Yönetim Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart Sapma	B	T	Sig.
Bağımsız değişkenler	1,638	,400		4,100	,000
Krizden Çıkış Algısı	,114	,051	,188	2,235	,027
Rekabet Avantajı Algısı	,237	,077	,285	3,075	,003
Konum Riski Algısı	-,046	,051	-,077	-,901	,369
Yönetim Zorluğu Algısı	,028	,061	,047	,467	,641
Belirsizlik Algısı	,138	,054	,245	2,547	,012
Ek Maliyet Algısı	-,124	,051	-,201	-2,407	,018
Köklü Değişiklik Algısı	,078	,051	,128	1,518	,132
Müşteri Direnci Algısı	,085	,051	,156	1,663	,099
Personel Direnci Algısı	-,075	,052	-,118	-1,437	,153
Kalite Artışı Algısı	,168	,070	,245	2,387	,019
Bağımlı Değişken: Stratejik Tarzda Yönetme R: ,600 R ² : ,360 F: 6,470 Sig.: ,000 Durbin-Watson: 2,103					

Tablo 9 incelendiğinde, Durbin-Watson katsayısı (2,103) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişki bulunmadığını göstermektedir. İnovasyon algıları birlikte, stratejik tarzda yönetme ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,600, R²: ,360, Sig.: ,000) ve stratejik tarzda yönetmedeki toplam varyansın %36'sını açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre *Stratejik tarzda yönetme*, yöneticilerin inovasyon ile ilgili “rekabet avantajı, krizden çıkış, kalite artışı ve belirsizlik” algılarından pozitif yönde etkilenirken, “ek maliyet” algısından negatif yönlü etkilenmektedir. Bağımsız değişkenler arasında en yüksek etkiye sahip olan değişken “*Rekabet Avantajı*” dır. Bunu “krizden çıkış, belirsizlik, ek maliyet ve kalite artışı” değişkenleri takip etmektedir. Bu bulgular ışığında; **H4a_{b,c,d} kabul edilmiş, H8_{a,b,c,e,f,g} reddedilmiştir.**

Araştırmada regresyon analizi kapsamında ikinci olarak incelenen temel model, yöneticilerin inovasyon sürecini yönetme tarzlarının, işletme-

lerin inovasyon performansı üzerindeki etkisini analiz eden modelidir. Bu kapsamda oluşturulan modele ilişkin sonuçlar Tablo 10'de sunulmaktadır.

Tablo 10: İnovasyonu Yönetim Tarzları-İnovasyon Performansı Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart Sapma	β	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	,597	,407		1,468	,145
Dönüşümcü Tarzda Yönetme	-,074	,133	-,070	-,560	,576
Karizmatik Tarzda Yönetme	,351	,122	,336	2,873	,005
Hizmetkâr Tarzda Yönetme	,071	,114	,065	,618	,537
Stratejik Tarzda Yönetme	,304	,119	,265	2,549	,012
Bağımlı Değişken: İnovasyon Performansı R: ,543 R ² : ,295 F: 10,051 Sig.: ,000 Durbin-Watson:1,865					

Tablo 10 incelendiğinde Durbin-Watson katsayısı (1,865) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. İnovasyonu yönetme tarzları birlikte, inovasyon performansı ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermekte (R: ,543, R²: ,295, Sig.: ,000) ve inovasyon performansındaki toplam varyansın %29'unu açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre; İşletmenin İnovasyon Performansı, "Karizmatik" tarzda yönetme ve "Stratejik" tarzda yönetmeden pozitif yönde etkilanmaktadır. İnovasyon performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişken ise "Karizmatik" tarzda yönetme değişkenidir. Bu bulgulara göre; **H_{9b,d} kabul edilmiş, H_{9a,c} reddedilmiştir.**

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sonuç

İnovasyon alanında yapılan tüm çalışmalar, inovasyonu işletmeler için yadsınamaz bir gereklilik olarak değerlendirmektedir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işletme yapılarındaki zorunlu veya stratejik değişimler, işletmelerin inovasyon yapması için itici bir güç olmaktadır. Her sektör-

de rekabetin küresel bir boyut alması ve sert bir şekilde yaşanması, inovasyonu gerekli kılmaktadır. Ayrıca günümüz iş dünyasında işletmeler, değişkenlik arz eden pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçlarının çeşitlenmesi karşısında, rekabetçi yapılarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmelidirler.

Bununla birlikte, inovasyonun başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için bir süreç olarak algılanması ve profesyonel şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Son dönemde konuya ilişkin yapılan araştırmaların odak noktasının, inovasyonu kavramsal olarak tartışmak yerine, inovasyon sürecini kimlerin yönetmesi ve sürecin nasıl yönetilmesi konularına kaydığı görülmektedir. Bu çalışma, inovasyonun nasıl yönetilmesi gerektiği, yönetenlerin algılarının yönetim tarzını nasıl şekillendirdiği ve bu yönetim tarzlarıyla inovasyon performansı ilişkisinin ne düzeyde olduğu sorularına cevap bulmak amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler genel olarak inovasyonu kriz dönemlerinden çıkış için bir fırsat olarak görmektedirler. İnovasyonu, ürün kalitesini artıracak ve rekabet avantajı sağlayacak bir araç olarak algılayanların sayısı da oldukça fazladır. Yöneticilerin algılarının bu düzeyde olumlu olması, inovasyon yapmaya oldukça eğilimli olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte rekabet avantajı algısının yöneticilerde daha belirgin bir düzeyde olması yöneticilerin, rakipleri karşısında avantajlı konuma geçmek için inovatif faaliyetlere önem verdiği kanaatini doğrulamaktadır.

KOBİ yöneticileri, inovasyonu, kurum içindeki konumlarını kaybetme nedeni olma ihtimaline karşı bir risk olarak görmemekte ve belirsizlik olarak algılamamaktadırlar. Fakat inovasyonun yönetilmesinin, çeşitli açılardan zor olduğunu, maliyetleri artırdığını ve köklü değişiklikleri beraberinde getirdiğini düşünmektedirler. İnovasyon faaliyetlerinin, müşteri ve personel direnciyle karşılaşacağına ise inanmadıkları görülmektedir.

Buradan hareketle literatürde olumsuz olarak dizayn edilen algıların büyük bir bölümünün olumsuz algılandığı tespit edilmiştir. Bu algılar, işletmelerin ekonomik ve yönetsel açıdan inovasyon faaliyetlerinden çekindiklerini ortaya koyabilecek düzeydedir. Yine bu algılardan, işletmelerin bütün departmanlarını ilgilendirilebilecek bir değişikliği istemedikleri ve yenilik faaliyetlerinin maliyetlerinden çekindikleri anlaşılmaktadır. Bütün bu bulgular, yöneticilerin inovasyona yönelik bazı olumsuz algıları olmasına rağmen genel algılarının olumlu olduğuna ve yenilikçi bakış açılarının baskın olduğuna işaret etmektedir. İnovasyon ile ilgili olumlu algılar içerisinde kalite artışı algısı, yöneticilerin inovasyonla ilgili en önemli

görüşünü ifade ederken olumsuz algılara bakıldığında ise ek maliyet algısı, yöneticilerin en önemli olumsuz inovasyon algısını yansıtmaktadır.

Diğer bir değişken olan inovasyon sürecini yönetme tarzı açısından analiz sonuçları (ortalamalar) incelendiğinde; Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ yöneticilerini tanımlayacak tek bir yönetim tarzının bulunmadığı, literatürde yer alan tüm yönetim tarzlarına ait özellikleri yansıtan yöneticilere rastlamanın mümkün olduğu görülmektedir. Bununla birlikte yöneticilerin büyük çoğunluğunun dönüşümcü ve stratejik tarzda yönetim sergilemektedirler.

İnovasyon performansı açısından bakılacak olursa, Düzce ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin, inovasyon performansı orta düzeyde yer almaktadır. Buradan hareketle bu işletmelerin yöneticilerinin inovasyon faaliyetlerini hayata geçirmek için gerekli eğilimi gösterdikleri fakat bunun yeterli olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bu bağlamda, yönetici algıları ve yönetme tarzları dikkate alınarak, yöneticilerin, yeniliklerin hayata geçirilmesinde birçok ek maliyete katlanılacağı varsayımıyla hareket etmelerinin, işletmelerin inovasyon performansının orta düzeyin üzerine çıkmamasının nedeni olduğu düşünülmektedir.

Tartışma

İnovasyonu yönetme tarzlarından dönüşümcü tarzda yönetme; kalite artışı, rekabet avantajı ve krizden çıkış gibi olumlu inovasyon algıları ve ek maliyet, köklü değişiklik gibi olumsuz inovasyon algılarından etkilenmektedir. Literatürde ek maliyet algısının kısa süreli bir engel oluşturabileceği vurgulanırken köklü değişiklikleri yöneticilerin kendilerinin talep edebileceği öngörülmüştür. Ancak bu iki olumsuz değişken, beklenenin aksi bir gösterge oluşturmuştur.

Dönüşümcü tarzda yönetme üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken "Kalite artışı", en yüksek negatif etkiye sahip olan değişken "ek maliyet" tir. Ayrıca dönüşümcü yönetme tarzının inovasyon performansı üzerinde, anlamlı bir etkisi olmamasına rağmen, olumsuz yönlü bir etkisine rastlanmıştır. Literatürde vurgulandığı üzere dönüşümcü liderlik tarzının inovasyon faaliyetlerini destekleyen, çalışanların fikirlerini dikkate alan, dönüşüm ve değişim taraftarı kişiler olduğu savunulmuştur. Bu durumda dönüşümcü tarzda yöneten yöneticilerin inovasyon algılarının genelde olumlu olmasına rağmen olumsuz algılardan olan ek maliyet algısının çok güçlü olmasının, işletmelerin inovasyon performanslarının iyi düzeyde olmamasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bozkurt ve Göral'ın bulgularında dönüşümcü liderlerin fırsatçı yenilik stratejisini

izleme eğiliminde olduğu ifade edilmiştir. Buradan hareketle araştırma bulguları dönüşümcü tarzda yönetimle ilgili olumsuz algılardan kaynaklanan bir çekingenlik yaşadıkları ve riskli durumlarda inovatif faaliyetlerden kaçındıkları görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada da aynı düşüncenin gerçekleşebileceği düşünülmektedir.

Karizmatik tarzda yönetim, yöneticilerin inovasyon ile ilgili “kalite artışı, rekabet avantajı ve krizden çıkış” algılarından pozitif yönde etkilenirken, “ek maliyet” algısından negatif yönlü etkilenmektedir. *Karizmatik tarzda yönetim* üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olan değişken “krizden çıkış”, en yüksek negatif etkiye sahip olan değişken “ek maliyet” tir. Özellikleri itibarıyla bir değerlendirme yapıldığında krizden çıkış koşullarının karizmatik tarzda yönetmeyi ortaya çıkarması beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. İşletmeler açısından bu oldukça önemli bir sonuçtur. Eğer işletmeler bir kriz durumu ile karşı karşıya iseler inovasyon yaparak ve inovasyon sürecini karizmatik tarzda yöneterek bu durumu başarılı bir şekilde aşacaklardır. Diğer taraftan yöneticilerin inovasyona yönelik ek maliyet algısının negatif etkisi, karizmatik tarzda yönetimin inovasyon sürecini yönetim başarısına olumsuz yansıyabilir. Literatürde karizmatik tarzda yönetim için ek maliyet oluşturacak konularda risk üstlenemeyecekleri öngörülmüştür. Bu durumda karizmatik tarzda yönetimin, inovasyon performansını düşürebileceği beklenmektedir. Literatürde karizmatik yönetim tarzının saldırgan strateji uyguladığı bulgusu paylaşılmıştır. Buradan hareketle inovasyonu kriz dönemlerinden çıkış olarak algılaması ile takipçi ya da fırsatçı yerine saldırgan strateji uygulayarak krizlerden çıkması beklenmektedir.

Hizmetkâr tarzda yönetim, yöneticilerin inovasyon ile ilgili “rekabet avantajı ve krizden çıkış” algılarından pozitif yönde etkilenirken, “ek maliyet” algısından negatif yönlü etkilenmektedir. *Hizmetkâr tarzda yönetim* üzerinde en yüksek etkiye sahip olan değişken “krizden çıkış” tır. Krizden çıkış algısının, hizmetkâr tarzda yönetmeyi ortaya çıkarması oldukça ilgi çekici bir sonuçtur. *Hizmetkâr tarzda yönetim*in en önemli özelliği, kişisel fedakârlıkta bulunma ve işletme, çalışanlar ve müşteriler için değer katacak faaliyetler sergileme konusunda aşırı istekli olmadır. Krizden çıkış durumu da özellikleri itibarıyla yöneticinin kişisel fedakârlıkta bulunmasını ve değer katacak faaliyetler konusunda aşırı istekli olmasını gerektirebilir. Dolayısıyla yöneticilerin krizden çıkış durumlarında kişisel fedakârlık yaparak ve değer katacak faaliyetler yapmaya yönelik aşırı isteklilik göstererek inovasyon sürecini daha başarılı bir şekilde yönetecekleri söylenebilir.

Stratejik tarzda yönetim, yöneticilerin inovasyon ile ilgili “rekabet avantajı, krizden çıkış, kalite artışı ve belirsizlik” algılarından pozitif yönde et-

kilenirken, “ek maliyet” algısından negatif yönlü etkilenmektedir. Stratejik tarzda yönetme üzerinde en yüksek etkiye sahip olan değişken “Rekabet Avantajı”dır. İnovasyonu rekabet avantajı elde etmek için bir araç olarak gören yöneticilerin stratejik tarzda yönetmeyi tercih etmeleri beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Özellikleri itibarıyla bir değerlendirme yapıldığında rekabet avantajı elde etmek için en etkili araçlardan birinin stratejik tarzda yönetme olduğu açık bir şekilde görülmektedir. Eğer işletmeler inovasyonu rekabet avantajı önemli bir araç olarak görüyorlarsa, inovasyon sürecini stratejik tarzda yöneterek amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilirler. Diğer taraftan inovasyonun belirsizlikler ile dolu bir süreç olarak algılandığı durumlar içinde yöneticilerin stratejik tarzda yönetmeyi tercih ettikleri görülmektedir. Ulaşılan bu ilginç sonuç, stratejik tarzda yönetmenin temel özellikleri dikkate alındığında beklenen bir sonuç haline gelmektedir. Çünkü stratejik tarzda yönetme daha çok gelecek odaklıdır ve gelecek ise belirsizliklerle doludur. Stratejik tarzda yönetim kullandığı yöntemler aracılığıyla belirsizlikleri ortadan kaldırmaya (belirli hale getirmeye) çalışır. Son olarak yöneticilerin inovasyona yönelik ek maliyet algısının stratejik tarzda yönetim üzerindeki negatif etkisi, stratejik tarzda yönetimin inovasyon sürecini yönetme başarısına olumsuz yansımaktadır. Bu durum stratejik tarzda yönetimin, inovasyon performansına gerçek etkisini düşürebilir.

Yöneticilerin inovasyon ile ilgili olumsuz algılar grubunda yer alan ek maliyet algısı, tüm yönetme tarzlarını negatif yönlü etkilemektedir. Ek maliyet algısı en yüksek düzeyde *dönüşümcü tarzda yönetmeyi* negatif yönde etkilemektedir. Bunu sırasıyla, karizmatik, stratejik ve hizmetkâr tarzda yönetme takip etmektedir. Buradan hareketle ek maliyet algısının KOBİ’lerdeki yöneticiler üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Dolayısıyla yönetim tarzlarının, inovasyon performansı üzerindeki gerçek etkilerinin, ek maliyet algısından dolayı, azaldığı savunulabilir.

İşletmenin İnovasyon Performansı, karizmatik tarzda yönetme ve stratejik tarzda yönetmeden pozitif yönde etkilenmektedir. Stratejik tarz ve karizmatik tarzda yönetimin, inovasyon performansı üzerindeki olumlu etkileri beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır. Bununla birlikte dönüşümcü ve hizmetkâr tarzda yönetimin, inovasyon performansı üzerinde pozitif etkisinin olmaması oldukça ilginç bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Öneriler

Araştırma sonuçlarından hareketle KOBİ’lerin, sürdürülebilir olmaları, rekabet gücü kazanabilmeleri, ürün kalitelerini artırmaları ve benzeri avan-

taajları elde edebilmeleri için inovasyonu profesyonel şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin inovasyon algıları, inovasyon sürecini ve inovasyon süreci, inovasyon performansını etkilemektedir. Yöneticilerin inovasyon sürecini, inovasyon algıları çerçevesinde farklı yönetim tarzları uygulayarak yönetmeleri, inovasyon performansı açısından önem arz etmektedir.

İnovasyonu kalite artışı sağlayacak bir süreç şeklinde algılayan yöneticilerin, inovasyon sürecini dönüşümcü tarzda yönetmeleri; İnovasyonu krizlerden çıkış olarak algılayan yöneticilerin, inovasyon sürecini karizmatik ve hizmetkâr tarzda yönetmeleri (ancak inovasyon performansını etkilemesi açısından bakılacak olursa karizmatik tarzda yönetmenin daha avantajlı olduğu); İnovasyonu rekabet avantajı şeklinde algılayan yöneticilerin ise inovasyon sürecini stratejik tarzda yönetmeleri daha başarılı sonuçlar ortaya çıkaracaktır.

Araştırma sonuçları çerçevesinde KOBİ yöneticilerinin, inovasyon performansını artırmak için karizmatik ve stratejik tarzda yönetim anlayışı sergilemeleri gerekmektedir. Bununla birlikte inovasyona yönelik olumsuz algılardan ek maliyet algısı, inovasyon yaparken önemli bir unsur olmakla beraber, inovasyona yönelik olumlu algıların önüne geçirilmemesi gerekmektedir. Ek maliyet algısı, olumlu algıların önüne geçerse, inovasyon yönetim süreci ve sonuçları üzerinde olumsuz durumlara neden olduğu gibi yönetim tarzlarının inovasyon performansı üzerindeki gerçek etkisini de azaltacaktır. İnovasyon faaliyetlerinin işletmeleri rakiplerinden farklı kılacağı unutulmamalı, müşteri istek ve beklentileri doğrultusunda yapılan inovasyonların süreçteki çeşitli aşamalarda bazı ek maliyetleri bulunsa da uzun dönemdeki yapacağı katkılar dikkate alınmalıdır.

KAYNAKLAR

- Ağraş, Süleyman, Stratejik liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel bir Araştırma, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007) s. 22
- Aragón-Correa, J. A., García-Morales, V. J. and Cordon-Pozo, E, Leadership and Organizational Learning's Role on Innovation and Performance: Lessons From Spain, *Industrial Marketing Management*, 36(3), 2007, p. 349-359.
- Bakan, İsmail ve Kefe, İlker, Kurumsal Açidan Algı ve Algı Yönetimi, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2/1, 2012, s. 19-34.
- Barker, Alan, Yenilikçiliğin Simyası, (Çev:Ahmet Kardan), (İstanbul:MESS Yayınları, 2001).
- Bass, M. Bernard and Avolio, J. Bruce, The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team and Organizational Development, (In W. Pasmore & R.W. Woodman (Edt), *Research in Organizational Change and Development*), (Greenwich, JAI Press, 1990), p. 231-272.
- Bell, R. Mark, Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar, *Emerging Leadership Journeys* 6.1, 2013, p. 66-74.
- Bengtsson, Maria and Sölvell, Örjan, Climate of Competition, Clusters and Innovative Performance, *Scandinavian Journal Management*, 20, 2004, p. 225-244.
- Birch, Paul ve Clegg, Brian, İş Hayatında Yaratıcılık (Çev: Tülay Savaşer), (İstanbul: Rota Yayıncılık, 1997), s.7.
- Birchall, David, Tovstiga, George, Morrison, Andy and Gaule, Andrew, Innovation Performance Measurement: Striking the Right Balance, (Grist Ltd., 2004), p. 2.
- Bozkurt, Öznur ve Göral, Murat, Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13, Sayı 4, 2013, s. 1-14.
- Büyüköztürk, Şener, Anket Geliştirme, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*,3(2), 2005, s. 133-151.
- Damanpour, Fariboz and Gopalakrishnan, Shanthi, Theories of Organizational Structure and Innovation Adoption: The Role of Environmental Change, *Journal of Engineering and Technology Management*, 15, 1998, p. 1-24.
- Davies, B. and Davies, B.J., Strategic Leadership, (in B. Davies (ed.) *The Essentials of School Leadership*, London: SAGE, 2005), alıntı Yıldız F. Taş, *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2009), s. 33-34.
- Day, S. George, İnovasyon Portföyündeki Riski ve Ödülü Yönetmek, 2007, (İnovasyon Öğretisi, Ankara: MESS Yayınları, 2011) s. 152.
- Dinçer, Ker, Müjde ve Öksüz, Burcu, Hizmetkâr Liderlik Anlayışı İle Örgütsel Vatanışlık Davranışı Geliştirmek, *Erciyes İletişim Dergisi "akademia" C: 2, S: 2*, 2011, s.2-18.
- Drucker F. Peter, *Innovation and Entrepreneurship*, (New York: H&R Publisher Inc, 1985), p. 14.

- Elenkov, S. Detelin and Manev, M. Ivan, Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context, *Journal of Management* 31. 3, 2005, p. 381-402.
- Elkins, Teri, and Keller, T. Robert, Leadership in Research and Development Organizations: A Literature Review and Conceptual Framework, *The Leadership Quarterly*, 14, 4, 2003, p. 587-606.
- Eraslan Hakkı, Bulu Melih ve Bakan İsmail, Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Turizm Sektöründe Uygulamalar, *SOİD Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (3), 2008, s. 15-50.
- Ergin, Demirali, Yaşar, Örnekleme, *Marmara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Sayı 3, 1991, s.111-124.
- Ergün, Ercan and Taşgit, Yunus, Emre, Cultures of Adhocracy, Clan, Hierarchy and Market and Innovation performance: A Case of Hotels in Turkey, *Journal of Travel and Tourism Research*, Spring & Fall, 2013, p. 132-142.
- Ertuğ, Kaygısız, Zeliha ve Bülbül, Mecit, Emre, İnovasyon Performansı Değerlendirme Sürecinde AHS ve GİA Bütünleşik Yaklaşımı: Süt Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi SB Dergisi*, Sayı 43, 2015, s.149-160.
- Erturgut, Ramazan ve Erturgut, Pınar, Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma, *Elektronik SB Dergisi* 34, 2010, s.223-239.
- Ferch, R. Shann, Servant-leadership and Forgiveness, (International Servant-leadership Convention, Sponsored by the Greenleaf Center for Servant-leadership, Indianapolis, 2003), p. 13.
- Fındıkçı, İlhami, Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkâr Liderlik, (Ankara: Alfa Yayınları, 2009), s. 76.
- Frick, M. Don, Robert K. Greenleaf: A Life of Servant Leadership, (Sun Francisco: Berret-Koehler Publisher, 2004), p. 6.
- Frishammar, Johan, and Hörte, Åke, Sven, Managing External Information in Manufacturing Firms: The Impact on Innovation Performance, *Journal of Product Innovation Management* 22.3, 2005, p. 251-266.
- Govindarajan, Vijay and Trimble, Chris, Building Breakthrough Businesses Within Established, *Harvard Business Review*, 2005, (çev. İlker Gülfidan), (içinde, İş Modeli İnovasyonu, Ankara: MESS Yayınları, 2010), s. 80.
- Gumusluoglu, Lale and Arzu Ilsev, Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation, *Journal of Business Research* 62.4, 2009, p.461-473.
- Hitt, A. Michael and Ireland, R. Duane, The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital, *The Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9/1, 2002, p. 3-14
- Hong, Shangqin, Oxley Les, McCann Philip , A Survey Of The Innovation Surveys, *Journal of Economic Surveys*, Vol. 26, No. 3, 2012, s.420-444.
- Hu, Albert Guangzhou, R&D Organization, Monitoring Intensity and Innovation Performance in Chinese Industry, *Economics of Innovation and New Technology*, 12/2, 2003, p. 117-144.
- Iorgulescu, Maria-Cristina, and Anamaria Sidonia Răvar, Measuring Managers' Perception of Innovation in the Romanian Hospitality Industry, *Procedia Economics and Finance*, 6, 2013, p. 512-522.

- Karcioğlu, Fatih ve Kaygın, Erdoğan, Dönüşümcü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi, Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 4, Sayı 5, 2013, s. 99-111.
- Kılınç, Tanıl, Liderlikte Durumsallığın Ötesi: Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt 25, Sayı 2, 1996, s. 67-108.
- Kleijnen, Mirella, Lee, Nick and Wetzels, Martin, An Exploration of Consumer Resistance to Innovation and Its Antecedents, Journal of Economic Psychology, 30, 2009, p.344-57.
- Koçel, Tamer, İşletme Yöneticiliği, (10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2005), s. 605.
- Konczak, J. Lee, Stelly, J. Damian and Trusty, L. Michael, Defining and Measuring Empowering Leader Behaviors: Development of an Upward Feedback Instrument, Educational and Psychological Measurement, Vol, 60, No:2, 2000, p. 301-313.
- Kotey, Bernice and Sorensen, Anthony, Barriers to Small Business Innovation in Rural Australia, Australasian Journal of Regional Studies, Vol. 20, No.3, 2014, p. 405-429
- Krause, E. Diana, Influence-Based Leadership as A Determinant of The Inclination to Innovate And of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation, The Leadership Quarterly 15.1, 2004, p. 79-102.
- Kurtuluş, Kemal, Araştırma Yöntemleri, (İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2010), s. 184.
- Lambert, G. Eric and Hogan, L. Nancy, Wanting Change: The Relationship of Perceptions of Organizational Innovation With Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, Criminal Justice Police Review, 21(2), 2010, p.160-184.
- Liden, C. Robert., Wayne, J. Sandy, Zhao, Hao and Henderson, David, Servant Leadership: Development of a Multidimensional Measure and Multi-Level Assessment, The Leadership Quarterly, 19, 2008, p. 161-177.
- Meyer-Krahmer, Frieder, Recent Results in Measuring Innovation Output, Research Policy 13, 3, 1984, p. 175-182.
- Murat Göral, Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisinin Otel İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce Üniversitesi, 2012), s.64.
- Naktiyok, Atılhan, Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 21, Sayı: 2, Haziran, 2007, s. 211-230.
- Nunnally, C. Jum, (Psychometric Theory, , (New York: McGraw-Hill, 1978), p. 245.
- OECD, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, (Oslo Kılavuzu, 2005), s. 51-52.
- Otara, Alfred, Perception: A Guide for Managers and Leaders, Journal of Management and Strategy, Vol. 2, No. 3; September, 2011, p. 21-24.
- Öztürk, Emrah, Mesci, Muammer ve Kılınç, İzzet, Yenilik Faaliyetlerinin İşletme Performansına Etkisi: Yat Limanları Üzerine Bir Değerlendirme, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (8:2), 2013, s. 97-118.
- Pearson, E. Andrall, Yenilikçilikte Kararlı Olma Yolları, (Çev: Ahmet Kardam), (İstanbul: MESS Yayınları, 2003), s. 49.

- Pınar Süral Özer, Engin Deniz Eriş, Örgütler ve Yenilik), (Ankara: Detay Yayıncılık, 2010), s.129-158.
- Porter, E. Michael, *The Competitive Advantage of Nations*, (London: Macmillan, 1990), p 58.
- Rogers, M. Everett, *Diffusion of Innovation*, (New York: The Free Press, 2003), p. 134.
- Sabuncu, Birsal, KOBİ'lerde Yenilik ve Engellerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma: Denizli Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6/1, 2014, s. 103-123.
- Spears, C. Larry, On Character and Servant-Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1.1, 2010, p. 25-30.
- Stone, Alexandra, Rose, Susan, Lal, Bhavya and Shipp, Stephanie, *Measuring Innovation and Intangibles: A Business Perspective* (Science & Technology Policy Institute, 2008), p. 51.
- Subramaniam, Mohan ve Youndt, A. Mark, The Influence of Intellectual Capital on The Types of Innovative Capabilities, *Academy of Management Journal*, Vol. 48, No. 3, 2005, p. 450-463.
- Toraman, Cengiz, Abdioğlu, Hasan ve İşgüden, Burcu, İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye Ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi C.XI, S I*, 2009, s.91-120.
- Tunçer, Polat, Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 2013, s. 373-406.
- Uğurluoğlu, Özgür ve Çelik, Yusuf, Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt:12, Sayı:2, 2009, s. 121-156.
- Ünal, Mesud, Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik, *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:32, Sayı:1, 2012, s.297-310.
- Van Dierendonck, Dirk, and Nuijten, Inge, The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure, *Journal of Business and Psychology*, 26.3, 2011, p. 249-267.
- Wang, Chengqi and Kafourous, Mario, What Factors Determine Innovation Performance in Emerging Economies? Evidence from China, *International Business Review*, 6(6), 2009, p. 606-616.