

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARININ YENİLİK STRATEJİLERİNE
ETKİSİNİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat GÖRAL

Düzce

Haziran, 2012

Hayatıma Anlam Katanlara...

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ

LİDERLİK TARZLARININ YENİLİK STRATEJİLERİNE
ETKİSİNİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Murat GÖRAL

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Düzce

Haziran, 201

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından Anabilim
Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ / DOKTORA TEZİ
olarak kabul edilmiştir.

Başkan (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Üye (İmza)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../20..

(İmza Yeri)

Akademik Unvanı, Adı-Soyadı

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu alıŐma sűrecinin her bir aŐamasında, maddi ve manevi hiçbir desteęini esirgemeyen danıŐmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Őznur BOZKURT' a sabır, anlayıŐ ve rehberlięi için sonsuz teŐekkűrlerimi sunuyorum.

Lisans ve yűksek lisans eęitimin sűresinde bilgi ve deneyimlerinden çok faydalandıęım hocalarım Sayın Doç. Dr. İzzet KILINÇ' a Sayın Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ŐNCŬ' ye Sayın Yrd. Doç. Dr. Emrah ŐZKUL' a teŐekkűrű bir borç bilirim. Ayrıca, deęerli Őnerileriyle çalıŐmamın daha iyi olması için katkıda bulunan hocam Sayın Őęr. Gűr. Yunus Emre TAŐGİT' e minnettarlıęımı ifade etmek isterim.

ÇalıŐmam sűresince maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettięim çalıŐma arkadaşlarım Funda KUL' a ve Gűke DİNÇER' e teŐekkűr ederim.

Son olarak hayatım boyunca hiçbir fedakarlıęı benden esirgemeyen babam Zűlkűf GŲRAL' a annem Zelha GŲRAL' a, kardeŐlerim Mustafa GŲRAL ve yaęmur GŲRAL' a sonsuz ūkranlarımı sunarım. Ayrıca lisans ve yűksek lisans eęitimim sűresince ailemden uzak kaldıęımı bana hissettirmeyen amcam Ali GŲRAL' a, onun deęerli eŐine ve kuzenlerime de teŐekkűrű bir borç bilirim.

İmza

Murat GŲRAL

LİDERLİK TARZLARININ YENİLİK STRATEJİLERİNE ETKİSİNİN OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Murat GÖRAL

Yüksek Lisans tezi

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT

Haziran 2012, 114 Sayfa

ÖZET

Yenilik, en önemli rekabet araçlarından biridir. İşletmeler rekabetçi konumlarını korumak ve sürdürebilmek için bu aracı sıklıkla kullanmaktadır. Ancak, Yenilikten istenilen sonucun alınması büyük oranda doğru bir yenilik stratejisinin belirlenip uygulanmasıyla ilişkilidir. Her yönetsel faaliyette olduğu gibi yenilik stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasında da liderlik kilit rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada yenilik stratejilerinin belirlenmesinde, çağdaş liderlik yaklaşımları kapsamında incelenen liderlik tarzlarının etkisi ortaya konularak liderlik tarzlarıyla yenilik stratejisi arasındaki ilişkiyi irdelemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın evreni Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sahipleri ve genel müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmada tam sayımlama yoluna gidilerek bu evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Veriler yenilik stratejilerine, liderlik tarzlarına ve demografik özelliklere ilişkin ifadelerden oluşan anket formları ile toplanmıştır. Toplanan veriler hipotezlere uygun olan analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Araştırmada dönüştürücü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının savunmacı ve taklitçi yenilik stratejisini, işlemsel liderlik tarzının ise taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmada incelenen modern liderlik yaklaşımlarının bağımlı yenilik stratejisine herhangi bir etkisinin olmadığı sonucu da araştırmada sonunda ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik, Yenilik Stratejileri, Liderlik, Liderlik Tarzları

THE EVALUATION OF THE EFFECT OF LEADERSHIP STYLES ON INNOVATION STRATEGIES IN HOTELS

Murat GÖRAL

MASTER THESIS

Division of Tourism and Hotel Management

Supervisor: Asst. Prof. Dr. Oznur BOZKURT

June 2012, 114 Pages

ABSTRACT

Innovation is one of the most important competition means. To secure and sustain their competitive position the corporates often use this mean. However, to get the desired conclusion from innovation is largely related to determination and application of a correct innovation strategy. The leadership plays a key role in determination and application of the innovation strategy like in every management activity. From this point, to examine the relationship between leadership styles and innovation strategy was purposed in determining innovation strategies in this study by revealing the effect of leadership styles studied in modern leadership theories,

The owners and general managers of four-star and five-star hotels in Ankara constitute the population of this research. In this research, it is aimed to reach to the whole population by using full enumeration sample method. The data was collected by questionnaires that consisted of phrases regarding innovation strategies, leadership styles and demographical features. The collected data was analyzed by analyze methods suitable for hypothesis to be tested.

In the research, the result that the offensive and oppurtunist innovation strategies of transformational leadership style, the defensive and imitator innovation strategies of Charismatic leadership style and transactional leadership style effect the traditional and imitator innovation strategies has been reached. Additionally, that the modern leadership approaches examined in the study don't have an effect on the dependent innovation strategy has been reached within the research.

Key Words: *Innovation, Innovation Strategies, Leadership, Leadership Styles*

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
BÖLÜM I	1
1.GİRİŞ	1
1.1. Araştırmanın Problemi.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Kapsamı	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları	3
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Çalışmanın Yapısı	4
BÖLÜM II.....	5
2. YENİLİK VE YENİLİK STRATEJİLERİ.....	5
2.1. Yenilik Kavramı.....	5
2.2. Yenilik Türleri.....	18
2.2.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri	18
2.2.1.1.Radikal Yenilik.....	18
2.2.1.2.Kademeli Yenilikler	19
2.2.2.Yeniliğin Yapıldığı Alana Göre Yenilik Türler	20
2.2.2.1. Ürün Yeniliği	20
2.2.2.2. Süreç Yeniliği	22
2.2.2.3. Pazarlama Yeniliği	23
2.2.2.4. Organizasyonel Yenilik	25
2.3. Yeniliği Engelleyen Faktörler	26
2.3.1. İçsel Engeller.....	28
2.3.2. Dışsal Engeller	30
2.4. Yenilik Stratejileri.....	31
2.4.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi	33
2.4.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi	34

2.4.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri	36
2.4.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri	37
2.4.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi.....	38
2.4.6. Fırsatları İzleme (Fırsatçı) Yenilik Stratejileri.....	39
BÖLÜM III	41
3.LİDERLİK, LİDERLİK TEORİLERİ VE LİDERLİK TARZLARI	41
3.1. Liderlik Kavramı	41
3.2. Liderlik Teorileri.....	42
3.2.1. Özellikler Yaklaşımı	42
3.2.2. Liderlik Davranışı Teorisi	44
3.2.2.1. Kurt Lewin’ in Klasik Ayrımı.....	45
3.2.2.2. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları	46
3.2.2.3. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı.....	47
3.2.2.4. Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	48
3.2.2.5. Blake ve Mouton’ un Yönetim Tarzı Matrisi.....	50
3.2.2.6. Douglas McGregor’ ın X ve Y Teorisi	51
3.2.2.7. Likert’ in 4 sistem Yaklaşımı	52
3.2.2.8. Harvard Üniversitesi Araştırmaları	53
3.2.2.9. Gary, Yukl Davranış Modeli.....	54
3.2.2.10. Davranışlar yaklaşımına Eleştiriler	54
3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları.....	55
3.2.3.1. Fiedler’ in Durumsallık Yaklaşımı	56
3.2.3.2. Hersey ve Blancard Durumsallık Yaklaşımı	57
3.2.3.3. Reddin’ in Üç Boyut Kuramı	57
3.2.3.4. Yol – Amaç Teorisi.....	58
3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları	59
3.2.4.1. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik	60
3.2.4.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik.....	61
3.2.4.3. Karizmatik Liderlik	64
BÖLÜM IV	67
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	67

4.1. Araştırmanın Ön Hazırlık Süreci	67
4.2. Araştırmanın Amacı	68
4.3. Araştırma Konusu	69
4.4. Araştırmanın Önemi	69
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	69
4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	72
4.7. Verilerin Toplanması ve Veri Analizi	72
BÖLÜM V	74
5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI	74
5.1. Ölçeğin Güvenirliği	75
5.2. Kullanılan Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi	75
5.3. Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri	78
5.4. Değişkenlerin Birbirleriyle İlişkilerini Gösteren Korelasyon Analizi	82
5.5. Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejisine Etkisini Gösteren Regresyon Analizleri	83
5.6. Değişkenler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular	88
BÖLÜM VI	91
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	91
6.1.Sonuç ve Tartışma	91
6.2. Öneriler	96
KAYNAKÇA.....	100
EKLER.....	112

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Kademeli Yenilik ve Radikal Yeniliklerin Özellikleri.....	20
Tablo 2. Yenilik Engelleri	27
Tablo 3. Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler	43
Tablo 4. Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı.....	52
Tablo 5. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	77
Tablo 6. Yenilik Stratejilerine Ait Faktör Yükleri	74
Tablo 7. Yenilik Stratejiyle İlgili Frekans Dağılımı.....	78
Tablo 8. Yenilik Stratejilerine Ait Ortalamalar	79
Tablo 9. Liderlik Tarzlarına Ait Frekans Dağılımı	81
Tablo 10. Liderlik Tarzlarına Ait Ortalamalar	82
Tablo 11. Liderlik Tarzları ve Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişki.....	82
Tablo 12. Liderlik Tarzlarının Saldırgan Yenilik Stratejisine Etkisi	83
Tablo 13. Liderlik Tarzlarının Savunmacı Yenilik Stratejisine Etkisi	84
Tablo 14. Liderlik Tarzlarının Taklitçi Yenilik Stratejisine Etkisi	84
Tablo 15. Liderlik Tarzlarının Geleneksel Yenilik Stratejisine Etkisi	85
Tablo 16. Liderlik Tarzlarının Fırsatçı Yenilik Stratejisine Etkisi.....	85
Tablo 17. Liderlik Tarzlarının Bağımlı Yenilik Stratejilerine Etkisi	86
Tablo 18. Yaş Grupları ile Yenilik Stratejileri Arasındaki Farklılık.....	88
Tablo 19. İş Deneyimi ile Yenilik Stratejileri Arasındaki Farklılık.....	88
Tablo 20. İşletme Faaliyet Süresi ile Yenilik Stratejileri Arasındaki Farklılık ..	89

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.Yenilik Stratejisinin Geliştirilme Süreci	32
Şekil 2. Yenilik Stratejileri İle İlgili Çalışmalar Ve Birbirleriyle İlişkileri	33
Şekil 3. Ohio Üniversitesi Araştırmaları Modeli	47
Şekil 4. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	48
Şekil 5. Michigan Üniversitesi Araştırmaları Modeli	49
Şekil 6.Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi	50
Şekil 8. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	70
Şekil 9. Hipotezlerin Testi Sonucu Oluşan Araştırmanın Modeli	87

BÖLÜM I

1.GİRİŞ

1.1. Araştırmanın Problemi

Değişimin hızlı bir şekilde devam etmesi ve küreselleşme eğilimlerinin etkisiyle rekabet yoğunlaşmış ve şiddeti artmıştır. Dünya da üretim emek yoğun bir süreçten daha çok bilgiye dayalı ve yaratıcılığın ön plana çıktığı bir süreç haline gelmiştir. Bu yenilikçi süreçler sayesinde işletmeler pazarda rekabet avantaj elde edebilirler. Ancak bir kereye mahsus yenilik yapmak, işletmeye avantaj sağlasa da bu avantajını koruyabilmesi için sürekli bir yenileme süreci içinde olmalı ve yenilikçi düşünmeyi alışkanlık haline getirme önem arz etmektedir. Yeniliğin işletmeler için artan yaşamsal önemi yöneticileri yenilik kavramının üzerinde çok daha fazla durmaya yöneltmiştir. Beşeri ve maddi kaynakların yönetiminin yanı sıra bu kaynakları daha verimli kullanarak pazardaki rekabetçi konumu koruyabilmek amacıyla yeniliğin yönetilmesi gereksinimi ortaya çıkmıştır. Yeniliğin yönetilmesi ile birlikte işletmeler rekabet avantajı sağlayabilecekleri yenilik stratejilerini geliştirme eğilimine girmişlerdir.

Yeniliği, ister sosyolog Marcuse veya romancı Simone de Beauvoir gibi, insanoğlunun esaretinden kurtulma aracı, istersek Marx ya da Adam Smith gibi ilk olarak özgürlüğü sağlayıcı bir araç olarak görelim, gelişme sürecine dahil olmaktan kurtulamayız. Ne kadar istesek de yeniliğin yaşamımıza etkisinden ve oluşturduğu ahlaki, sosyal ve iktisadi ikliminden kaçmamız mümkün değildir. Onu lanetleyebiliriz de yüceltebiliriz de; ancak kesin olan şu ki; yeniliği yok sayamayız (Freeman ve Soete, 2004: 2).

Freeman ve Soete'nin ifade ettiği gibi yeniliğe bakışımızın olumlu ya da olumsuz olması fark etmeksizin yeniliğin yok sayılamayacağı günümüz şartlarında,

yeniliğe liderlik perspektifinden bir bakış açısı sunan bu çalışma otel işletmelerinde liderlik tarzlarının yenilik stratejilerinin belirlenmesindeki rolünün incelenmesi araştırmanın temel problemidir.

Elçi' nin (2006) ifadesiyle “rekabetin anahtarı” işlevini gören yenilik ve yeniliğin yönetilmesi konusu, rekabetin oldukça yoğun yaşandığı bir pazar yapısına sahip olan turizm sektörü için önemlilik derecesi yüksek konulardan birisidir. Bununla birlikte yeniliğin yönetilmesi sürecinde en önemli aşamalardan birisi de izlenecek yenilik stratejisinin belirlenmesidir. İşletme için doğru yenilik stratejinin belirlenmesi, doğru bir şekilde uygulanması ve her yönetsel faaliyetin sonunda olduğu gibi denetlenmesi süreçlerinde ise liderlik ve buna bağlı olarak liderlik tarzı belirleyici rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışmada Ankara'daki 4-5 yıldızlı otel işletmelerindeki üst düzey yöneticilerin liderlik tarzlarının uygulayacakları yenilik stratejilerinin belirlenmesine etkisi konu olarak ele alınmıştır.

Otel işletmelerinde yenilik konusuyla ilgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların bir kısmı otel işletmelerindeki yenilik uygulamalarını incelerken (Durna ve Babür, 2011; Yıldız Kale ve Sahilli Birdir,2012) bir kısmı otel işletmelerinde yeniliği bir yönetim süreci olarak ele almıştır (Aygen, 2006; Emilian, 2006; Vatan, 2010). Çamlı (2010) ise yeniliğin müşteri sadakatine etkisini inceleyen çalışmalar yapmıştır. Günday ve diğ. (2011) yenilik türlerinin firma performansına olan etkisini araştıran çalışması, yine aynı konuda yabancı literatürdeki birçok çalışma yeniliği bağımsız değişken olarak incelerken Akdoğan ve Kale ise (2010) ise örgüt içi faktörlerin işletme yenilik performansına etkisini belirlemeye yönelik çalışmasıyla yeniliği bağımlı bir değişken olarak ele almıştır. Bu çalışma ise yeniliği genel bir yönetim sürecinden ziyade bu sürecin aşamalarından biri olan yenilik stratejilerinin belirlenmesine odaklanarak farklı bir boyuttan ele alması sebebiyle önem taşımaktadır. Öğüt ve Diğ.(2007) ve Örucü ve diğ. de (2011) yenilik stratejilerini incelemiş ancak otel işletmeleri bazında değil genel olarak işletme ve KOBİ bazında incelemişlerdir.

Yenilik ile liderlik konusunu birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında Gümüsoğlu ve İlsev (2009) transformasyonel liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki

ilişkiyi incelemiştir. Çetin (2009) ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yöneticilerdeki yenilik eğilimleri üzerindeki etkisini irdelemiştir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın temel amacı: İşletmelerin rekabet edebilmeleri noktasında kilit bir rol oynayan yenilik stratejilerinin belirlenmesinde, çağdaş liderlik yaklaşımları kapsamında incelenen liderlik tarzlarının etkisini ortaya koyabilmektir. Bu amaç paralelinde ilgili literatüre katkı sağlamak bilimsel amacını oluştururken, araştırma kapsamındaki uygulayıcıların iş yaşamlarında uygulanabilir önerilerde bulunarak onlar için fikir yürütmelerine olanak tanıyacak bir kaynak oluşturmak da çalışmamızın sosyal amacını oluşturmaktadır.

1.3. Araştırmanın Kapsamı

Çalışmanın teorik zemini; liderlik, liderlik teorileri, liderlik tarzları, yenilik, yeniliğin boyutları ve işletmelerin izledikleri yenilik stratejileri gibi konuları kapsamaktadır.

Uygulama alanı ise Antalya, İstanbul gibi rekabet gücü yüksek destinasyonlardaki otel işletmeleri ile rekabet edebilme noktasında yenilik stratejilerinin daha kritik öneme sahip olduğu düşünülerek Ankara da faaliyetlerini sürdüren 4-5 yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Yenilik stratejilerinin Ankara'daki otellerde kritik önem taşımasının nedeni ise, Ankara bir turizm destinasyonu değildir. Bu yüzden bu ildeki otel işletmelerinin turistlerce tercih edilebilirliğini artırabilecek ve özellikle birbirlerine karşı rekabet avantajı elde edebilmek için yeni rekabetçi araçlara ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca rekabet durumları dikkate alınarak 4 yıldızdan daha düşük statüdeki otel işletmeleri araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

1.4. Araştırmanın Varsayımları

- Araştırmaya konu olan otel yöneticilerinin incelenen modern liderlik tarzlarından en az birine sahip oldukları

- Otel yöneticilerinin anket ifadelerine katılım derecelerini belirtirken sahip olmak istedikleri değil gerçekte sahip oldukları liderlik tarzını yansıttıkları varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

- Araştırma evreninin yalnızca Ankara'daki 4 – 5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaması sonuçların genellenebilirliği açısından sınırlılık teşkil etmektedir.

1.6. Çalışmanın Yapısı

Çalışma teorik çerçeve ve uygulama bölümleri dahil olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konusu, önemi, amacı, kapsamı ve yapısı gibi çalışmaya ilişkin bilgiler verilmiş.

Çalışmanın teorik çerçevesini oluşturan bölümlerden birisi olan yenilik konusu ele alınmış ve yeniliğin boyutlarına ilişkin bilgi verilmiştir. Daha sonra işletmeye sağladığı faydalar belirtilerek yeniliğin önemi açıklanmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu bölümde yenilik türleri ve yenilik engelleri irdelenmiştir. Diğer taraftan çalışmanın temel odağını oluşturan yenilik stratejileri yine bu bölümde incelenmektedir. Üçüncü bölümde liderlik ve liderlik teorilerine yer verilmiştir. Bu bölümde son olarak modern liderlik yaklaşımları tartışılmıştır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde uygulama bölümü yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme, verilerin toplanması için kullanılan ölçekler, verilerin nasıl toplandığı ve verilere ilişkin bulgular yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü olan beşinci bölümde ise araştırmanın sonuçlarına yer verilmiş bu sonuçlar ile mevcut literatür kıyaslanarak liderlik tarzları ve yenilik stratejileri tartışılmıştır. Son olarak ise gerek uygulayıcılara gerek ise aynı alanda çalışacak araştırmacılara bir takım önerilerde bulunulmuştur.

BÖLÜM II

2. YENİLİK VE YENİLİK STRATEJİLERİ

2.1. Yenilik Kavramı

Yenilik, Latince *in* ve *novo* veya *novus* ve “*innovatus*” kelimesinden türemiş olan İngilizce “*innovation*” kelimesinin dilimizdeki karşılığıdır. Türkçe literatürde yenilik; yenilikçilik, yenilenme ve son zamanlarda da Türk Dil Kurumu tarafından türetilen “yenileşim” kelimeleri kullanılmaktadır. Bazı akademisyenler “*innovation*” kelimesinin anlamını Türkçe karşılıklarının tam olarak veremediğini belirterek “inovasyon” veya “innovasyon” kelimelerinin kullanılmasını önermektedirler (Elçi, 2006). Ancak Ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde “yenilik” kelimesinin kullanıldığı görüldüğü için bu çalışmada bu kelimenin kullanılması tercih edilmiştir.

Nov → nov+u → novu+s → in+nov → innovus+tion (innovation)

Yeni(isim) yenilemek yeni(sıfat) yenileme yenilik

Yenilik kavramının İngilizce karşılığının içerdiği anlamı verip-vermediğine dair görüş farklılıkları olduğu gibi kavramsal açıdan ortak bir tanımının yapılmasını da güçleştiren birbirinden farklı fikirler ileri sürülmüştür. Yenilik kavramını ilk olarak bir ekonomist olan Joseph Schumpeter 1911’de yazdığı ve 1934’te İngilizceye çevrilen kitabında “Kalkınmanın itici gücü” olarak tanımladı. Her araştırmacı, kendince önemli bulduğu ve işletmeye en fazla katkı yapacağına inandığı bir boyutunu vurgulayarak yeniliği tanımlamaya çalışmıştır (Elçi ve Karataylı, 2008).

Yenilik tanımları şimdi kronolojik olarak sıralanarak araştırmacıların bu kavramla ilgili yaklaşımları ortaya konmaya çalışılacaktır

Schumpeter (1934), yeniliği, müşterilerin henüz bilmediği bir ürünün ya da mevcut bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi, yeni bir üretim metodunun uygulanmaya başlanması, yeni bir pazarın keşfedilmesi, ham maddenin veya yarı mamülün tedarik edileceği yeni bir kaynağın bulunması, bir sanayinin yeni organizasyona sahip olması olarak tanımlamıştır. Schumpeter, girişimcilerin yenilikçi tavırlarının pazarda dengeyi bozduğunu ve ekonomide sürekli dinamizm oluşturduğunu belirtmiştir (Elçi ve Karataylı, 2008)

Freeman ve Soete (2004: 232), yeniliği yeni veya geliştirilmiş bir ürünün veya sürecin pazarlanmak üzere teknik, tasarım, imalatı, yönetim ve ticari faaliyetlerini kapsayan süreç olarak tanımlıyor. Yazar yeniliğin bir ekonomi içinde yeni veya geliştirilmiş süreçleri ifade etmek için kullanıldığını belirtiyor. Freeman yeniliğin bir taraftan iktisat anlayışı ile yeni bir ürün veya üretim süreci için potansiyel Pazar talebinin ya da bir ihtiyacın çok iyi anlaşılmasını gerektirirken, öte yandan, sağlanması kolay teknik bilgiler ve aynı zamanda özgün araştırmaların sonucu olan yeni bilimsel bilgilerin gerektirdiğini ifade etmiştir. Ayrıca yeniliğin Ar-Ge ve teknolojik boyutuyla ele alan Freeman teknolojik yeniliği ise bilgede gerçekleştirilen ilerleme olarak tanımlamaktadır.

Drucker (1985: 30), yeniliği, bir işletmede beraber çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları daha verimli çalışmalarına olanak sağlayan ilk kez karşılaştıkları bilgi olarak tanımlamıştır. Drucker' e göre yenilik, refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydan getiren kaynakları kapsayan bir eylemdir. Yenilik bir bilim veya teknoloji değil bir değerdir. Yenilik sadece örgütün içinde meydana gelen bir süreç değil örgütün çevresini de ilgilendiren olaylar ve süreçler bütünüdür. Yeniliğin ölçüsü çevre üzerindeki etkinliğindedir. Bu yüzden bir işletmede yeniliğin daima pazar odaklı olması gerektiğini belirtmiştir. Yani örgütün içindeki yeni uygulama eğer ticari hale getirilebilirse yenilik bir anlam ifade edebilmektedir.(Eveleens, 2010).

Coopey ve Diğ. (1998: 266), yeniliği özellikle “yeni bir şey” in başlangıcı olarak değerlendirilebilecek bir değişim süreci olarak görmüşlerdir. Bu “yeni bir şey” mal/hizmet, teknoloji, yatırım uygulamaları veya organizasyondaki idari süreçlerden herhangi biri de olabilir. Ancak her ne olursa olsun organizasyona yararlı bir değişim sağlayacağını savunmuşlardır.

Barker (2001: 22), yeniliği müşteri tatminine yönelik yeni kaynakların bir araya getirilmesi olarak tanımlamıştır. Barker burada yeniliğin gerçekleştirilmesinin müşterilerin tatmin düzeyini yükselteceğinden ve bununla ticari faydayı artıracığını savunmuştur.

Robertson ve Yu (2001), yeniliğin bir fikrin yeni olarak algılanması kişinin o fikre karşı reaksiyon göstermesi ile başladığını savunur. O’na göre eğer bir fikir kişiye yeni olarak görünüyorsa bu bir yeniliktir (Erdil ve diğ., 2005:4).

Kuczarski, yeniliği, organizasyonlara hali hazır zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum olarak tanımlamıştır. Kuczarski’ ye göre yenilik, bir hissetme, bir duygusal durum ve mevcut zamanın ötesini görebilmeyi sağlayan değerler dizisidir. O, yeniliği rekabet avantajı elde etmede anahtar faktör olarak görmüştür. 3M, Apple gibi firmaların uygulamaları Kuczarski’ yi doğrular niteliktedir. Çünkü bu işletmeler yeniliğe yan uğraşı alanı olarak değil örgütsel stratejilerinin odak noktası olarak görürler. Kuczarski’ ye göre yenilik sadece bir fikir değildir. Yenilik, yeni bir fikri ticarileşen bir ürün haline getirebilmektir (Durna, 2002:5).

Aynı zamanda, yaratıcı bir beyin fırtınası sonucu bir anda gerçekleştirilecek bir eylem değildir. Bir yeniliğin gerçekleştirilmesi zaman, sabır ve uzun dönemli bir çalışma ister. Yeniliğin gerçekleşmesi uzun zaman alacağı yeniliğin gözlemlenebilen getirilerinin ortaya çıkması da aylar hatta yıllar alabilir.

Yenilik bireysel çabalardan çok takım çalışmasını gerektirmektedir. Özellikle, günümüzde her alandaki hızlı, sürekli ve karmaşık gelişmeler bu durumu daha da kaçınılmaz hale getirmiştir (Durna, 2002: 6).

Güleş ve Bülbül (2004: 125), ilk olarak yeniliğin homojen bir kavram olmadığını belirterek işletme tarafından bir düşünce, araç, sistem, politika, program, ürün, hizmet, veya sürecin ilk kez sunulması ve kullanılması olarak ifade etmiştir. Yazar bu tanım kapsamında yeniliği hem geliştirici açısından hem uygulayıcı açısından yani yeniliğin ilk kez ortaya konması ve ilk kez uygulanması açılarından incelemiştir.

Erdil ve Diğ.(2005: 4), yeniliği; yeni fikirlerin, yeni süreçlerin, yeni mal veya hizmetlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması olarak tanımlamışlardır.

Kırım (2006: 6), yeniliği; organizasyona ticari iyileşme getirecek olan tüm icatlar olarak ifade eder. Bu tanıma göre bir icadın, yeni bir fikrin veya ürünün ancak karlılık ve büyüme getirdiği ölçüde yenilik olarak kabul edilebilir. Kırım işletmelerin rekabet gücünü arttırabilecek ve karlı büyüme getirebilecek olan en önemli şey in yenilik bir şey olduğunu belirtir.

O'Sullivan ve Dooley (2009: 33), yeniliği; işletmenin ürün, hizmet ve süreçlerinde, bilişim yeteneklerine katkı sağlayan, müşteri için değer yaratan küçük veya büyük bir değişim sağlayacak yeni teknik ve araçların uygulanması olarak kapsamlı bir şekilde tanımlamaktadır.

O'na göre bugünün rekabetinde öne geçmek, hiç kimsenin düşünemediği çarpıcı bir yeni ürün bulmak, herkesten daha az maliyetle üretim sağlayabilecek yeni üretim metotları geliştirmek, hiç kimsenin akıl edemediği ama çok ses getirecek yeni pazarlama fikirleri üretmek, işletme becerilerini bugüne dek hiç düşünmediği yeni alanlarda uygulamak, kimsenin göremediği yepyeni sektörler yakalamak gibi yaratıcı çabalarla mümkün olabilir. Kırım, kısaca yeniliği, rekabet avantajı elde edebilmede anahtar faktör olarak tanımlar.

Betz (2010: 286), yenilik hem yeni bir teknolojinin bulunması, hem de onun pazara yeni yüksek teknolojik bir ürün, işlem veya hizmet olarak tanıtılmasıdır. Yenilik bir iş süreci olarak tanımlanmıştır. Yazar, yeniliğin üründe görünmemesi ve müşteri tarafından fark edilmemesi durumunda işletmeye rekabet avantajı sağlamayacağını ifade etmiştir.

Luecke (2011: 3), yenilik orijinal, yeni ve değerli bir ürün, bir üretim süreci ya da bir hizmeti üretmek için bilginin sentezi, kombinasyonu veya somutlaştırılmasıdır.

Yenilik ile ilgili bu tanımların hepsi yeniliğin farklı bir boyutunu vurgulamalarına rağmen ortak olarak yenilikle ilgili şu noktalara dikkati çekmektedir.

Yenilik, yeni bir mal veya hizmetin kendisini, mal ve hizmetin geliştirme süreçlerini ya da kullanım süreçlerinde kapsamaktadır.

Yenilik için her zaman tamamen yeni bir ürün gerekmemektedir. Farklı bir amaç için üretilen bir ürün veya sürecin farklı alanda yeniden pazarlanabilmesi durumunda da yenilik söz konusudur.

Yenilik sadece organizasyonun sınırları içinde değil başta teknoloji ve pazar ihtiyaçları olmak üzere organizasyonun dış çevresini de ilgilendiren bir süreçtir.

Yenilik, kişilere, gruplara, organizasyonlara yani kısaca tüm uygulayıcılarına fayda sağlamalı veya faydalı olarak algılanmalıdır.

Yeniliğin öznel bir boyutu vardır. Bir grup için yenilik olarak algılanan bir sonuç başka bir grup için taklit olarak görülebilir.

Yenilik sürekli ve sistematik faaliyetlerden oluşan bir süreçtir.

Yenilikle ilgili çalışmaları içeren birçok veritabanı taranmış ve yeniliğin genel olarak beş boyutta incelendiği görülmüştür.

- ✓ Yeni bir şey boyutu
- ✓ Değişim kanalı boyutu
- ✓ Değer Üretme boyutu
- ✓ Buluş veya yaratıcılık boyutu
- ✓ Süreç boyutu

Yeni Bir Şey Olarak Yenilik: Yenilikle ilgili birçok araştırmada kullanılan tanımlara bakıldığında ortaya çıkan ortak temanın yeniliğin yeni bir şey üretmek olduğudur (Gopalakrishnan ve Damanpour, 1997: 15-28). Yenilik yeni bir şeydir ancak yeni olandan ne anlaşılması gerektiği ve mevcut olandan nasıl farklılık gösterdiği gibi konular oldukça tartışılan meselelerdir. Bu temel belirsizlik birçok yenilik tanımlarında (Mohr, 1969: 111-126) görülmektedir. Örneğin Robertson (1967: 14-17), Barnet'ın *yeniliği yeni olan herhangi bir düşünce, bir davranış ya da herhangi bir şey olarak* tanımladığını ve bunu da niteliksel olarak var olandan farklı olmasına dayandırdığını ifade etmektedir. Ancak kendisi başta olmak üzere bazı araştırmacılar yeni bir fikrin veya yeni bir davranışın yenilik olarak değerlendirilebilmesi için yeni olmasının tek başına yeterli bir ölçüt olmadığını bununla birlikte gerçek yaşamda kullanımı mümkün bir forma dönüştürülebilir olması gerekliliğini ileri sürmektedirler. Robertson (1967: 16) *yeniliğin var olandan farklı bir düşünce davranış veya ürünün gerçek yaşamda uygulanabilir bir forma dönüşüncüye kadar geçen süreçte ortaya çıktığını* belirtmiştir. Ancak Robertson' un bu tanımı da yeniliğin mevcut olandan niteliksel farklılığının boyutunun ne olması gerektiğini gösterecek bir ölçek içermemektedir.

Yenilik yeni bir şey olabileceği gibi ürün veya süreçte yeni olarak algılanabilecek bir iyileştirme de olabilir diyerek Mohr (1969:111-126) yeniliği hem yeni bir şey meydana getirme hem de var olan bir şeyi iyileştirme olmak üzere iki boyutunu ifade etmiştir. Beckler ve Whistler (1967: 462) ise yeniliğin benimsenmesi ve yayılmasında ortak hedeflerin önemine dikkat çekerek yeniliği, bir fikrin, ortak amaçlara sahip organizasyonlardan birisi tarafından ilk kullanımı olarak tanımlamıştır. Rogers (2003: 134) ise bir fikir veya ürünün yenilik olarak değerlendirilebilmesi için uygulayıcının ilk veya öncü olması değil bireyler veya uygulayıcıları tarafından ilk olarak algılanması şeklinde ifade ederek Beckler ve Whistler (1967) ın görüşüne katılmamaktadır. Rogers'ın tanımında yeniliğin uygulayıcı tarafından algılanma boyutu ön plana çıkmaktadır. Bu, yeniliği bir buluş, yeni bir şey ve bir süreç olarak üç farklı yönüyle inceleyen Zaltman, Duncan ve Holbek' in (1973) açıklamalarında da karşımıza çıkmaktadır. Onlar yeniliği yeni bir şey olarak bir fikir veya bir uygulamanın keşfedilmesi veya uygulayıcılarından bağımsız olarak yeni olarak kabul edilmesi olarak tanımlamışlardır.

Değişim Süreci Olarak Yenilik: Thompson (1965: 20) işletmeye ve bağlı olduğu çevreye yeni olan bir değişimin benimsenmesi olarak tanımladığı yeniliği bir değişim süreci olarak ele almaktadır. Başka araştırmacılar da yeniliğin uygulayan ünitelerce meydana getirilen bir değişim sürecini ateşlediği görüşünü desteklemektedir (Knight, 1967: 478-496). Carroll'un (1967: 531-534) görüşü de yeniliğin bilimsel bir keşiften çok etkisini işletmenin yapısında ve prosedürlerinde gösteren sosyal bir süreç olduğunu ifade ederek üsteki görüşlerle paralellik göstermektedir. Ancak her değişimin yenilik olarak adlandırılmayacağını belirtmekte fayda var, bir değişimin yenilik olarak değerlendirilebilmesi için bilinçli ve istenilerek gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte bir değişimin çıktısı olumlu ya da olumsuz olabilir oysa bir yenilik bir değer ve pozitif bir etki meydana getirmesi gerekmektedir. Bir değişim ancak pozitif bir etki sağladığı takdirde yenilik olarak değerlendirilebilir (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 3).

O'Sullivan ve Dooley (2009: 3) yeniliği, değişim meydana getiren bir süreç olarak tanımlarken aslında başta müşterilere bir değer sağlayan sonra da uygulayan işletmelerin ihtiyaç duyduğu bilişim teknolojisine katkı sağlayan değişimi ifade etmektedir. Böylece bu araştırmacılar yeniliği işletmenin ürün, hizmet ve süreçlerinde, bilişim yeteneklerine katkı sağlayan, müşteri için değer yaratan küçük veya büyük bir değişim sağlayacak yeni teknik ve araçların uygulanması olarak kapsamlı bir şekilde tanımlamaktadır.

Bir Süreç Olarak Yenilik: Yenilik tanımlarına bakıldığında, yeniliğin ihtiyacın belirlenmesi aşamasından başlayıp, gerçekleştirilmesi, uygulanması ve son olarak belirlenen ihtiyacı karşılmasına kadar olan aşamaları içeren bir süreç olarak tanımlandığını görmekteyiz (Knight, 1967: 478-496). Süreç yaklaşımını destekleyen bir takım yazarlar da (Pierce ve Delbecq, 1977: 28) Yeniliği, yeni fikir, ürün, hizmet ve iş süreçlerinin organizasyon yapısında ilk olarak uygulanması, benimsenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Damanpour (1911: 528) yeniliği içsel olarak üretilmiş veya dış kaynaklardan sağlanmış ve işletmede yeni algılanabilecek bir araç, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda yazar yeniliğin iç yollardan veya dışsal kaynaklı olabileceğini vurgulayarak yenilik kavramının gelişimine katkı sağlamaktadır.

Yenilik aynı zamanda uluslararasılaşma sürecinde de önemli bir araçtır. Bu kanıyı, Zaltman, Duncan ve Holbek (1973) yenilik ile meydana gelen sürecin işletmenin bilişim alt yapısının ve davranış kapasitesinin bir parçası haline geldiğini ifade ederek desteklemektedir.

Değer Üretme Boyutu: Yenilik ekonomik bir değer üreten bir araç olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Yenilik rekabetçi avantaj sağlamanın kaynağı olarak adlandırılır (Damanpour ve Schneider, 2006). Yenilik ülke bazında düşünüldüğünde ekonomik büyüme işletme bazında düşünüldüğü ise işletmenin örgütsel algısı başta olmak üzere operasyonel etkinliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi, dinamik iş çevresiyle mücadele edecek esnekliğin kazanılması gibi birçok hayati işlev görmektedir (Drucker, 2003: 143-145).

Yenilik aynı zamanda ülkelerin ekonomik yapıları içinde oldukça önemli rol oynamaktadır. Yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesiyle iç piyasaya ve yerel işletmelere canlılık getirebileceği gibi uluslar arası ticarete yeni fırsatlar doğurarak ekonomilerin gelişimine hız kazandırmaktadır (Wang ve Kafourus, 2009: 610). Yeniliğin, ekonomik bir sistemde kurumsal, sanayi ve ulusal gibi birçok düzeyde iyileşme sağladığı söylenebilir.

Yaratıcılığın ve ticari kazanç potansiyelinin kombinasyonu bir yeniliği oldukça başarılı hale getirecektir. Bacon ve Butler (1998) yeniliği, yaratıcı bir keşfe, bir buluşa veya fikre bağlı olarak bir değer yaratan sistematik bir yaklaşım olarak ifade etmektedir.

Tidd ve Bessant (2009: 15) ise yeniliğin işlevine ve değer oluşturma boyutuna daha farklı yaklaşarak yeniliğin bir fikrin kullanışlı ürün hizmet ve süreçlere dönüştürülme süreci olarak ifade etmektedirler.

Yeniliğin Buluş Boyutu: Literatürde birçok tanımda yenilik kavramının buluş, değişim, yaratıcılık gibi kavramlar ile eş anlamlı olarak veya eş anlamlı olmasa da birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Mohr (1967) buluşu varoluşta bazı yeni uygulamalar yeniliği ise kullanımda yeni uygulamalar şeklinde ifade ederek buluş ve yenilik arasındaki farkı ortaya koymaktadır. Yenilik buluştan yeni

bir şey meydana getirmekten daha fazlasıdır. Yenilik aynı zamanda müşterilere için bir değer üreterek yarar sağlamaktadır. (O'Sullivan ve Dooley, 2009: 33). Bu ayrımın tutarlılığı Mohr'un (1969:111-126) teyidiyle güçlenmektedir. Mohr yenilik ile buluşun arasındaki en önemli farklılığın kullanımda olduğunu belirterek yenilik olarak adlandırılabilmesi için bir buluşun kazanç sağlayacak amaçlar doğrultusunda kullanılması gerektiğini ifade etmektedir. Bir buluş yeni bir şey olabilir ancak herhangi bir tür kazanç sağlamıyorsa yeniliğe dönüşemez.

Yenilik tanımlarında, gerçekleştirilen yeniliğin gerek var olanın küçük adımlar halinde artımsal olarak iyileştirilmesi/ geliştirilmesi (ürün ve hizmetin geliştirilmesi), gerekse köklü yenilik (tamamen yeni bir ürün veya pazarlama metodunun geliştirilmesi) haline dönüştürülmesine vurgu yapılmış ve her ne biçimde olursa olsun mutlak anlamda *pazarlanabilirlik* olgusuna da dikkat çekilmiştir. (Eraslan ve diğ., 2008). Bu bağlamda yeniliğin herhangi bir buluşun pazarlanabilir hale dönüştürülmesiyle meydana geldiğini ileri sürebiliriz.

Kısaca, yeniliğin kavramsal sınırlarının çok geniş ve birbirinden farklı boyutları kapsadığı tartışılmaz. Yukarıda ifade edilen boyutlara ek olarak yeniliğin yeni bir bilginin çıktısı olarak yerleşmiş ortak bir kanı olmasına rağmen aynı zamanda yeniliğin de yeni bir bilgi meydana getirdiği söylenebilir. Yeni ürün, hizmet ve süreçlerin kullanılmasının olgunlaşması yeni fikirlerin üretilmesini de sağlamaktadır. Sonuç olarak daha net ifade etmek gerekirse yeniliğin içerisindeki gömülü o bilgi aynı zamanda yeni bilgiyi de beslemektedir. Sürekli bir şekilde tekrar eden bu döngü bilgi-kullanım-yeni bilgi yenilik çemberinin bitmeyen hareketini kolaylaştırmaktadır.

2.1. İşletmeler Açısından Yeniliğin Önemi

Yenilik yapmak, işletmenin faaliyet alanı ne olursa olsun uygulanması gereken bir süreçtir. Bir ürünün teslim süresini kısaltmak veya bir hizmetin sunuş kalitesini arttırmak için kalite standartlarını uygulamaya başlama; tam zamanında üretim tekniklerini kullanarak üretim sistemini yeniden yapılandırmak da birer yeniliktir.

İşletmeler için rekabetin, toplumlar ve ülkeler için kalkınma ve refahın anahtarı olarak kabul edilen ‘yenilik’ in önemini kavrayan pek çok şirket ve ülke bugün diğerlerinin önemli farkla önüne geçmiş durumda (Elçi ve Karataylı, 2008). Yenilik işletmenin yetkin çalışan ve müşteri bağımlılığını arttıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan bir unsurdur. İşletmelerin açık bir sistem olması nedeniyle çevreye ve zamana uyum sağlaması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanmasındaki en önemli unsurlardan biri de yeniliktir. Yenilikçi olmayan bir firmanın gelişme ve ayakta kalma gücü de eksik olacaktır (Gökçe, 2010).

Yenilik yalnız ulusların zenginliğinin veya refah düzeyinin artırması fonksiyonu ile değil, insanların önceden hiç yapılamamış şeyleri yapabilmelerine olanak sağlayıcı niteliğiyle de önem taşımaktadır. Yaşam kalitesinin daha iyiye mi veya daha kötüye mi gideceğinin belirleyicisi yeniliktir. Çünkü yenilik aynı ürünün daha fazla miktarda üretilmesi değil belki daha önceden hayal edilemeyen mal ve hizmetlerin üretilmesi anlamına gelmektedir (Freeman ve Soete, 2004: 2).

Dünya’da 1900’lü yıllarda ülkemizde ise 2000’li yıllarda giderek önemi artan ‘yenilik’ kavramına işletmelerin niçin önem vermesi gerektiğini Yıldırım (2001) aşağıdaki maddelerle özetlemiştir.

Tüketici artımsal bir şekilde yenilikçi çözümler istemektedir. Bunun nedeni, tüketicinin günlük deneyimiyle yeni fikirler üretmesi ve bunun en kısa zamanda bir yenilik olarak yaşamına yansımını beklemesidir.

Rakip işletmeler daha önce yapılan yenilikleri daha iyi ve hızlı taklit etmektedirler. Ürünün patentini alma taklidin önüne geçmede yetersiz kalmaktadır. Pazarda faaliyetlerini devam ettirebilmek için yenilik yapması sürekli hale getirilmelidir.

Yenilik, her zaman olmasa da çoğu zaman teknoloji ile mümkündür. Eğer bir işletme teknolojik olarak bir yenilik yapma kapasitesine sahip değilse, rakip işletmeler bunu yapar ve rekabette üstün duruma geçebilir.

Değişimin sürekli ve artan bir ivmeyle devam ettiği günümüz koşullarında yenilikçi olmayan bir yaklaşım benimsemek doğru değildir. Karmaşıklığı giderek

artan Pazar yapısı ve hızlı gelişen teknoloji mevcut problemlere yeni çözümler geliştirmeyi zorunlu kılmaktadır.

Rekabetin yoğun olduğu bir ortamda yenilikçi düşünceye duyulan ihtiyaç daha da artmaktadır. Her şeyi daha iyi yapabilmenin bir sonu olmadığı gibi bugünün ağır şartlarında etkili ve problem çözücü yaklaşımlar da yetersiz kalmaktadır. İş yaşamı, rekabetçi talepleri karşılamak için hem stratejik düzeyde hem çalışan düzeyinde yenilik gerektirmektedir.

Yeniliğin işletmeler için öneminin daha iyi anlaşılmasını ve işletmelerin neden yeniliğe bu kadar önem verdiklerinin / vermeleri gerektiğini ifade etmek için yeniliğin işletmelere sağladığı getirileri sıralamak doğru bir yaklaşım olacaktır.

Verimliliği Artırır: Bilginin gücünün giderek artması ve küreselleşmenin sonuçlarının kendini iyice hissettirmesi işletmeleri yoğun rekabet ortamına sürüklemektedir. Bilgiyi ve bilgi teknolojilerinin en iyi kullanan işletmelerin yanında kaliteyi bir vizyon olarak benimseyen işletmelerin mal yada hizmet tasarımında farklılaştırmayı uygulayabilen işletmelerin aktörleri olduğu bir pazarda yenilikçi olan işletmelerin verimliliğinden söz edilebilir (Aygen, 2006).

Rekabet Avantajı Sağlar: Bilim adamları, araştırmacılar ve uygulayıcılar günümüzün hızla değişen rekabet ortamında sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için bilim yeniliğin gerekliliği ve önemi konusunda hem fikirler. Organizasyonlar rekabet avantajı sağlayabilmek ve giderek zorlaşan pazar koşullarında varlığını devam ettirebilmek için yeni ve/ veya iyileştirilmiş ürün, süreç, teknik ve prosedürler üzerinde durmaktadırlar (Eraslan ve diğ, 2008).

Rekabette üstünlük sağlamak isteği yeniliğin asıl kaynağını oluşturan bilim ve teknolojiyi pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni, geliştirilmiş bir imalat, dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmek amacıyla ilk üretendedir (Durgut ve diğ, 2003).

Porter rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağlanmasını üç önemli faktörle ilişkilendirmiştir. Bunlardan ilki üstünlüğün kaynağıdır. Düşün iş gücü, ucuz ham madde tedariki gibi üstünlük kaynakları kolay taklit edilebilirken patentli süreç

yeniliği eşsiz mal ve hizmete dayanan bir ürün yeniliği veya pazarda markalaşmanızı sağlayacak pazarlama yeniliği ise taklidi kolay olmayan üstünlük kaynaklarıdır. Rekabet üstünlüğü sağlayan ikinci faktör ise ürün kaynaklarının miktarıyla ilgilidir. İşletme rekabet üstünlüğünü korumak için üstünlük kaynaklarını artırmak başka bir ifadeyle yenilik yapmayı sürekli hale getirmek zorundadırlar. Son faktör ise sürekli yenilik ve iyileştirme. İşletmeler üstünlükleriyle yetinip yenilik sürecinin dışında kalırsa tüm üstünlükleri rakipleri tarafından kopyalanarak niteliğini kaybedecektir (Güleş ve Bülbül, 2004: 39).

Ödemeler Dengesine Katkı Sağlar: Schumpeter'ın çalışmalarında ifade ettiği gibi yenilik toplumun ekonomi hayatında mükemmel bir ilerlemesidir. Birçok sektör ve teknolojiler, genel ekonomi sisteminin büyümesi sürecinde yenilik faaliyetlerinden etkilenmektedir. Ödemeler dengesindeki açıkların kapatılmasında en önemli yöntem ihracatın artırılabilmesidir. Bu ise kaynak ve belli şekilde teknolojinin kullanılabilmesini gerektirmektedir. Yenilik yapabilen gerek üretim gerekse hizmet sektöründe ürün ya da süreç yeniliklerini başarıyla gerçekleştirebilen ülkelerin ihracatlarında artış gözlemlenir (Freeman ve Soete, 2004: 21). Bu anlamda bakıldığında yeniliğin işletmelerin uluslararası piyasalara açılmasında ve ürünlerini küresel pazarlara sunmasını sağlamasında önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

Sosyal Sorumluluk Bilincini Olumlu Etkiler: Sosyal sorumluluk kavramı, bir işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü çevreyi koruma ve geliştirme yükümlülüklerini ifade etmektedir. Yeniliğin sosyal sorumluluk boyutuna baktığımızda ilk olarak insan hayatına yapmış olduğu katkılar akla gelmektedir. Bulaşıcı hastalıkların azalması ve gelişen toplum sağlığı, gelişen tıbbi uygulamalar sonucu yaşam süresinin uzaması, ulaşım ağlarında yapılan yenilikler ile ulaşımın daha kısa zamanda ve konforlu hale gelmesi bu konuda verilebilecek sayısız örneklerden bazılarıdır (Betz, 2010: 225).

Eko-yenilik kapsamında ürün yeniliklerinde çevreye ve tüketici sağlığına duyarlı olma konusunda yeniliğin işletmelerde sosyal sorumluluk bilincinin uyandırdığı söylenebilir (Aygen, 2006: 86). Küreselleşme sürecinde işletmeler, uluslararası kanun ve ulusal yönetmelikleri iç ve dış çevreye göre yeniden düzenlemektedir. Bu süreçte yeniliğin işletmenin iş süreçlerindeki etkileri ve

teknolojinin iş süreçlerindeki sorumluluklara olan etkileri belirlenmelidir (Alyson, 2005).

Müşteri Sadakati Sağlar: Müşteri sadakati ile yenilik kavramındaki ilişkiyi gösteren en önemli etken müşterilerin sürekli değişen istek, talep ve ihtiyaçlarının belirlenerek müşterilerin istek, talep ve ihtiyaçlarına uygun ürünlerin gerekli mal veya hizmet yenilikleri neticesinde yaratılmasıdır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarını belirleyebilmenin en iyi yolu da müşteriyle uzun dönemli ilişkiler kurmaktır (Aygen, 2006: 88).

Kurumsallaşma: Kurumsallaşma, yeni bir olgunun (yeni bir fikir, yeni bir metod, genel olarak bir yenilik) işletme faaliyetlerine dahil edilmesinin farklı safhalarının özelliklerini tanımlar.. Organizasyon da bir yeniliğin uygulanmasının ilk aşamasına alıştırma aşaması denir. Bu, çoğu kez organizasyonun küçük bir kısmını veya sınırlı bir alanını ilgilendirir. Bir sonraki aşama bütün sürecin en kritik aşaması olan nesnelleştirme veya yarı kurumsallaşma aşaması olarak adlandırılır. Bu aşama genellikle, yenilikçi fikir veya aracın benimsenmesi ile ilgilidir. Eğer yenilik, daha sistematik bir şekilde işletme faaliyetleri ile tam olarak bütünleştirilirse, tortulaşma bir diğer ifadeyle tam kurumsallaşma sürecinin son aşamasına girer (Frankl, 2001)

Markalaşma: Markalaşma, çoğu zaman ancak yenilikçi işletmelerin sağlayabileceği bir başarıdır. İşletmeler, yenilikçi yapısı ile markalaşmaya giderek yenilik stratejilerinden özellikle farklılaşma üzerine etkili olabilmektedir. İşletmelerin yenilik yapabilme yetkinliği ve yenilikçi davranış biçimleri aynı zamanda piyasa performansını ve markalaşma düzeyini de etkilemektedir (Gökçe, 2010).

Ar-Ge ye Yönelme: Yeni veya iyileştirilmiş ürün, hizmet veya üretim yöntemi geliştirme süreci yeni düşüncelerin ortaya atılmasıyla başlar. Yenilik süreklilik gerektiren bir faaliyettir. Bu nedenle, ortaya atılan fikirler geliştirilerek fonksiyonel hâle getirilen ve sonuçta işletmeye rekabet gücü kazandıracak şekilde pazarlanabilmesi, sonuçlarının tekrar değerlendirilmesi ve yeni getiriler için yaygınlaştırılarak kullanılması gerekmektedir. Böylece doğacak yeni fikirler, yenilik faaliyetlerini doğurur. Ancak AR-GE' yi yapanların girişimcilik niteliği yoksa değer yaratılamaz; AR-GE den elde edilen sonuçlar yeniliğe dönüştürülemez (Zerenler ve diğ., 2008: 653).

Freeman'a göre (2004: 10) temel araştırmaları yapan üniversitelerin ve uygulamalı araştırmaları yapan büyük ölçekli kamu araştırma laboratuvarlarının oluşturduğu Ar-Ge sistemi yeniliğin kaynağı olarak görölmüştür. Ama zamanla, Japonya, ABD ve Avrupa'da, sınaî Ar-Ge ve yenilik konusunda yapılan incelemelerin sonuçları alındıkça, Yeniliğin başarımın, yaratılan yeniliklerin yayılım hızı ve buna bağlı üretim kazanımlarının geleneksel Ar-Ge' ye olduğu kadar başka pek çok faktöre de bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle, artımsal inovasyonların üretimde yer alan mühendis ve teknisyenlerden, kısacası üretimin tabanından geldiği; bunun da, büyük ölçüde iş organizasyonunun biçimine bağlı bulunduğu; sunulan ürün ve hizmetlerle ilgili pek çok gelişmenin pazar ve firmalar arasındaki etkileşime dayandığı görölmüştür.

2.2. Yenilik Türleri

Yenilik türleri denince literatürde birçok sınıflandırma ile karşılamaktayız. Aslında bu sınıflandırmaları birbirinden farklı düşünmek yanlış olur bu farklılık yazarların yeniliği farklı boyutlarla ele almalarından kaynaklanmaktadır. İlk olarak yeniliğin gerçekleştirilme şekliyle ilgili bir sınıflandırma yapılmıştır. Yani yeniliğin gerçekleşmesi ani ve köklü bir şekilde mi yoksa bir sürece yayılarak aşama aşama mı gerçekleştirilmiş boyutuna göre sınıflandırılmış. Bir sonraki sınıflandırma da yenilik odağına göre yapılan ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel olmak üzere dört farklı boyutta ele almıştır.

2.2.1. Derecesine Göre Yenilik Türleri

2.2.1.1.Radikal Yenilik

Radikal yenilikler, gerçekleştiği zaman çevresinde köklü değişimler meydana getiren yenilikleri ifade etmektedir. Değişimlerin boyutu büyük olduğu için herhangi bir yanlış kararın işletmeye vereceği zararın boyutu büyük ve telafisi de çok zor olacaktır.

Radikal yenilikler riskin ve gerçekleştirilmesi için gereken maliyetin yüksek olduğu yeniliklerdir. Sürecin oldukça belirsiz ve uzun olduğu radikal yenilikler *tamamen* yeni mamul ya da hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım

sistemlerini içerir (Güleş ve Bülbül, 2004). Radikal yenilik; teknik alanda ve pazarda yüksek belirsizlikle karşı karşıya olduğu gibi örgütsel belirsizlik ve kaynak belirsizliğine de sahiptir. Bu belirsizlikler kontrol altına alınmadığı ölçüde radikal yeniliklerin de başarı oranı artacaktır (Gina ve Rice, 2001).

Radikal yenilik yüksek risk taşır ve kayıp olması durumunda telafisi mümkün olmayan büyüklüklerde olabilir ancak başarıya ulaştığında da büyük getirisi olur. Örneğin; Citibank otomatik para makinelerini hizmete sunan ilk banka olmuş ve bu radikal süreç yeniliği ona teknoloji lideri olma ve güçlü bir pazar konumu elde etme olanağı tanımıştır. Wal-Mart tedarik ve dağıtım sürecinde yaptığı radikal yenilik sayesinde en yakın rakiplerine göre %2 maliyet üstünlüğü sağlamıştır. Hall Mark ürün tasarım operasyonlarındaki radikal süreç yeniliği sayesinde tasarım sürecinde katlandığı maliyetlerde %200 azalma sağlamıştır.

2.2.1.2. Kademeli Yenilikler

Kademeli yenilikler, müşteri beklentilerini daha hızlı karşılamak için mevcut üretim süreçlerini iyileştirmek amacıyla yapılan küçük değişimleri kapsar. Çoğu yeni kurulan işletmede küçük, sürekli ve kademeli yenilik performansı geliştirir. Yeni kurulan işletmeler, radikal yenilik yerine örgütsel sınırlılıklar içinde gerçekleştirilmesi daha kolay olan kademeli yeniliği tercih ederler (Matthew ve diğ., 2005).

Kademeli yenilikte işletmeler müşteri ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak mevcut ürün, hizmet veya sürecin performansını, güvenliğini, hızını, boyutunu, kalitesini veya maliyetini geliştirirler veya geliştirilmiş, patent koruması olmayan ürün veya hizmetlerden de oluşabilir. Kademeli yenilik radikal yenilikten daha az maliyet gerektirir. Buna bağlı olarak, risk oranı ve kâr potansiyeli de düşüktür. Kademeli yenilikler pazar tarafından bilinen ürünlerin geliştirilmiş şekli olduğundan radikal yeniliklere göre pazara daha kolay ve hızlı girebilir (West, 1992: 50).

Kademeli yenilik sürekli, değişken ve süreç olmak üzere üç türde incelenebilir. Sürekli yenilik, ürünlerde çoğalan değişikliklerin oluşturulması

esasının dikkate alınması ile ilgilidir. Buna örnek olarak ürün çizgisi uzatmaları verilebilir.

Değişken yenilik türünde ise, yeni teknolojinin eskisinin üzerinde ufak tefek yapmış olduğu ama temel fonksiyonları aynı olan yıkıcı yenilikleri kapsamaktadır. Buna güncelleştirilen bilgisayar yazılımları örnek gösterilebilir. Süreç yenilikleri türü ise, mevcut ürünün üretim aşamaları için geliştirilen yeni yöntemlerin kullanılması esasına dayanmaktadır. Buna toplam kalite yönetimi örnek verilebilir (Herbig ve Dunphy, 1998).

Tablo 1. Kademeli Yenilik ve Radikal Yeniliklerin Özellikleri

Kademeli Yenilik	Radikal Yenilik
<p>Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir. Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar. Genellikle endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilir. Nispeten olağan gelişmelerdir. Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar. Örgütün belirli bölümlerini etkiler (üretim, pazarlama, tedarik vb.). Normal yönetim süreçleri veyapısı kullanılır. Pazara girişi daha hızlıdır. Nadiren patent koruması altındadır. Pazarın ve müşterilerin beklentilerine odaklanmıştır.</p>	<p>Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır. Yeni rekabet avantajları elde etmeye yöneliktir. Genellikle endüstri dışından işletmeler tarafından geliştirilir. Bir endüstriyi değiştirir veya meydana getirir. Nadir olarak gerçekleşir. Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar. Örgütün bütününde dönüşüm sağlar. Yeni yönetim veyapısı oluşturulur. Risk ve buna bağlı olarak getiri potansiyeli yüksektir. Pazara entegrasyonu daha yavaştır. Genellikle patent koruması altındadır. Pazar ve müşteri beklentilerinden çok teknoloji odaklıdır.</p>

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004)

2.2.2.Yeniliğin Yapıldığı Alana Göre Yenilik Türler

2.2.2.1. Ürün Yeniliği

Ürün yeniliğini en basit tanımıyla organizasyonun faaliyetlerine konu olan mal ve hizmetlerde yapmış olduğu yenilikler olarak tanımlayabiliriz. İşletmelerde ürün yenilikleriyle daha çok yeni ürün üretmeyi amaçlamaktadır. Üretilen bu yeni ürünler yeni pazar ve tüketicilerin kazanılmasını ve mevcut durumdan farklı değişimler yapılarak memnuniyet düzeyinin arttırılmasını da amaçlamaktır (Aygen, 2006).

Ürün yenilikleri başarılı bir şekilde yapılabilirse iyi sonuçlar alınabilmektedir. Ancak ürün yeniliği yapmak önemli riskleri de göze almayı gerektirir (Şengün, 2009). Çünkü günümüzde aynı ihtiyacı karşılamak amacıyla ve birbirinin neredeyse aynısı olan birçok ürün bulunmaktadır. Çoğu zaman birçok ürün yeniliği pazardaki bir boşluğu doldurduğu zaman başarıya ulaşmaktadır. Ancak birçok alanın hemen hemen ürün bazında doygunluğa ulaştığı bir iş dünyasında yaşıyoruz. Dolayısıyla bu şartlar ürün yeniliğinin başarı olanağını düşürmektedir.

Ürün yeniliği ile ilgili bir diğer konu ise Kırım' ın (2010) "emtiyalaşma" olarak ifade ettiği aynılaşma problemidir. Kırım' a göre artık ürünlerin küresel olarak pazarlandığı bugünün dünyasında hemen her sektörde ürün ve hizmetlerden gereğinden fazla iyi, kaliteli ve çok işlevli bir hale gelmiş durumda. Durum böyle olunca gereğinden fazla iyi, kaliteli ve çok işlevli olan ürünleri daha iyileştirilmek veya farklılaştırmak mümkün değildir. Örneğin, tüketici herhangi bir ürünü almak istediğinde kalite, işlev açısından bir birinin neredeyse aynısı birçok firmanın ürünü arasında tercih yapması gerektiği için tüketici fiyatı bütçesine en uygunu tercih etmektedir. Dolayısıyla işletmeler yapmış oldukları yenilikten beklediği verimlilikleri alamamaktadır.

Turizmde geleneksel deniz-kum-güneş anlayışının yerini, alternatif turizm anlayışına ve golf, kuş gözlemciliği gibi daha tematik özel ilgi turizm anlayışına bırakması değerlendirilebilir.

Otel işletmeleri açısından düşünüldüğünde günümüzde değişen turist profili, beklenti ve zevkleri otel işletmelerini değişim baskısına maruz bırakmış ve bu değişim beklentisini karşılayacak önlemler almayı zorunlu hale getirmiştir. Birbirinin aynı ve benzeri ürün ve hizmetler artık turistlerin istek ve beklentilerini karşılayamamaktadır. Turistler daha önce almış oldukları hizmetlerden ürünlerden daha farklı, kendilerini şaşırtabilecek, kendilerini heyecanlandıracak, yakın çevrelerinde büyük bir keyifle anlatabilecekleri ilginç hatta biraz da garip sayılabilecek ürün ve hizmetler elde etmek istemektedir (Bektaş ve Durna. 2007: 417).

2.2.2.2. Süreç Yeniliği

Bir süreç yeniliği yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesidir. Bu yenilik, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir (OECD, 2005).

Süreç yeniliğini yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş üretim ve teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi olarak tanımlayabiliriz. Süreç yeniliği pek çok şirket için yeni büyüme ve karlılık fırsatları tanımaktadır (Kırım, 2006). Kırım süreç yeniliğinde dikkat edilmesi gereken şu noktaları vurgulamaktadır;

- Her hangi bir anda sadece iki veya üç süreci yeniliği amaçlanmalıdır. Aksi halde, yani çok fazla süreç yeniliği projesini aynı zamanda gerçekleştirmek isterse işletme de karmaşalar meydana gelir buna bağlı bir takım sorunların çıkacağı kaçınılmazdır. Örneğin ilk olarak tedarik sürecinde yenilik yapmak için ekip kurabilirsiniz. Bu ekipten verimli fikirler çıkınca tasarım veya teslimat sürecinizde de yenilik yapabilirsiniz
- Hangi alanda olursa olsun yeni hedefler belirlediyseniz bu hedefleri mümkün oldukça en zor erişilebilir hedefler seçilmesi daha olumlu sonuç verir. Böyle ulaşılması güç hedefler bireyi radikal yeniliklere yöneltir.
- İş yapma tarzımızla ilgili fark yaratacak radikal yenilikler amaçlarken, sadece faaliyetlerimizi gerçekleştirdiğimiz sektördeki başarılı örneklerle bakmakla yetinmemeliyiz. Kendi sektörümüzde yapacağımız bir kıyaslama, genelde bize çarpıcı yenilikleri görme olanağı vermez. Kendi sektörümüzde olamayan ve faaliyet konusu bizimkiyle hiç örtüşmeyen işletmelerdeki başarılı süreç yeniliklerine bakmak bize çok daha etkili yenilik yapabilme ilhamı verebilir.
- Süreç yeniliği yapacak bir bakış açısı kazanabilmemiz için sektör varsayımlarını iyi analizi edebilmek gerekir. Ancak hiçbir varsayımı olduğu haliyle kabul etmek önemli bir engeldir.
- Örgüt içi operasyonları yeniden tasarlamak ve yeni süreçler geliştirmek şu yedi problemle ilgili karar vermekle yakından alakadardır.
 - Hangi sonuçlar çıkacak?
 - İş kim yapacak?

- İŖi nerede yapacak
- İŖ ne zaman yapılacak
- Belli bir iŖ adımı yapılacak mı?
- İŖte ne gibi bilgiye ihtiyaç duyacak?
- İŖ hangi ayrıntıyla yapılacak?

Süreċ yeniliği hemen her iŖletmenin olduğu gibi dinamik turizm sektörsünde yer alan otel iŖletmelerinin de gündeminde yer almaktadır. Bir otel iŖletmesinde yeni bir rezervasyon sisteminin kullanılması, yeni bir paket programın kullanılması süreċ yeniliği kapsamında değerlendirilebilir.

Örneğin otel odalarının kapılarındaki en yeni teknoloji Holiday Inn otellerinin “Mobile Key” uygulamasıdır(www.youtube.com: 2012). Bu uygulama sayesinde konuklar internet üzerinden rezervasyonlarını yapmaktadırlar. Yapılan rezervasyonun ardından kiŖinin telefonuna oda numarasının yazılı olduğu, aynı zamanda sesli bir mesaj gelmektedir. KiŖi otele giriŖ yaptığında resepsiyona bile uğramadan direkt odasına çıkmaktadır ve sesli mesajı kapıya tutarak kapıyı açmaktadır. Bu yenilik turiste bakan yönüyle bir ürün yeniliği olarak kabul edilebildiği gibi otele bakan yönüyle resepsiyon iŖlemlerini ortadan kaldırarak rezervasyon sürecini daha hızlı hale getirmesiyle süreċ yeniliği olarak değerlendirilebilir.

2.2.2.3. Pazarlama Yeniliği

Oslo Kılavuzunda pazarlama yeniliği, ürün tasarımı veya ambalajlaması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyonu) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemi şeklinde tanımlanmıştır.(OECD, 2005)

Pazarlama yeniliği, bir iŖletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklerden farkı iŖletme tarafından daha önce kullanılmamıŖ bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır. BaŖka bir ifade ile pazarlama yeniliği, iŖletmenin mevcut pazarlama yöntemlerinden çok daha farklı, yeni bir pazarlama kavramının parçası olarak düşünölebilir. Pazarlama yeniliği önemli kılan bugünün rekabetçi

pazarında yenilik sadece girdi odaklı olmaması ve ürün yeniliğinin tek başına işletmeler için çok tehlikeler içermesidir (Jyoti, 2012)

Bir işletme aynı ürünü çevresindeki işletmelerden farklı ve daha yeni bir yöntem kullanarak daha fazla satış hacmi elde edebilir, daha çok müşteriye ulaşabilir ve hedeflerine daha kolay varabilir. Bu nedenden yola çıkarak, işletmelerin temel kuruluş amacının kazanç sağlamak olduğu ve pazarlama yeniliğine yapılan yatırımın işletmelere kazanç olarak geri döndüğü söylenebilir. Başka bir ifadeyle icatların veya mevcutlarda yapılan değişimlerin yenilik özelliği kazanabilmeleri onların, mutlaka toplumsal ve ekonomik bir değer yaratmaları ve ilgili taraflarca (müşteriler) benimsenmesi veya yaygınlaştırılmasıyla mümkündür. Bunların gerçekleştirilmesi ise önemli ölçüde pazarlamanın sorumluluk alanındadır (Uzkurt, 2008: 68).

Pazarlamada yenilik yapmak için işletmelerin pazarlama anlamında yetenekli olması önemli bir gerekliliktir. Pazarlama yetenekleri, çalışanlarının bilgilerini tekrar firmanın problemlerini çözmeye uygulaması esnasında öğrenme süreçleri sonucu geliştirilebilir. Bu yönüyle hem adapteci hem de üretici öğrenme süreçleri farklı zamanlarda kullanılırlar. Pazarlama yeteneklerinin geliştirilmesinde önemli bir faktör de bilginin entegre edilme şeklidir. Bunun için pazarlama yetenekleri bilgi temelli ve görülebilen kaynakların değerli çıktılar oluşturmak için bir araya getirildiği birleştirici süreçler olarak düşünülebilir (Eren ve diğ., 2005).

Otel işletmelerinde her şey dahil sistem pazarlama yeniliği kapsamında değerlendirilebilir. Ancak bu yenilik zamanla eskimiş ve birçok eksik yönleri tartışılarak alternatifler aranmıştır. Bu alternatiflerden biri her şey dahil sistemle hemen hemen taban tabana zıt olarak nitelendirebileceğimiz “*her şey hariç*” sistemdir. Bu sistem, her şey dahil sistemin eskimesi ve birçok probleme neden olması sonucu bir alternatif olarak sunulan, önlem nitelikli bir pazarlama yeniliğidir.

Örneğin: San Diego'daki Rancho Bernardo Inn Otelinin yaptığı yenilik: Otel yönetimi misafirlerine özel bir paket hazırlamıştır. Paketin adı "**Survivor**", özelliği "**Her şey hariç**". Otel yöneticileri pakette verdikleri her hizmeti ayrı ayrı fiyatlamışlar. İki kişilik delux oda fiyatı 219 dolardan başlıyor ve tabii bu fiyata çok şey dahil ve devam ediyor. Kahvaltı istemezseniz fiyat 199 dolara düşüyor. Kahvaltı

istememenin yanında bir de mini barsız oda isterseniz, o zaman fiyat 179 dolara, bunlara ilaveten klimasız oda tercihiniz varsa fiyat 159 dolara, yastıksız 139, çarşafsız 109 dolar, ışıksız 89, havlusuz 59 dolara, tuvalet malzemesiz 39 dolara kadar düşüyor. "Yatak istemem, yerde yatarım" dersiniz, oda fiyatı 19 dolar. Şimdiye kadar, "Yatak istemem" diyen olmamış ama otele yoğun ilgi var ve paket başarı ile işliyor (www.innocentric.com: 2009).

2.2.2.4. Organizasyonel Yenilik

Organizasyonel yenilik kavramı “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış iliksilerindeki değişiklikler olabilir. Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi organizasyonel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir (Akyos, 2006).

Bir diğer ifadeyle organizasyonel yenilik “ işletme için yeni olan bir fikir veya davranışın işletmeye uyumlaştırılmasıdır”. Yeniliğin uyumlaştırılması, yeni fikir veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsar. Bu açıdan organizasyonel yenilik; örgüte adapte edilecek satın alınan veya geliştirilen yeni bir teknoloji, sistem, politika program, süreç, ürün veya hizmet olarak ifade edilir. Buna göre örgütsel yenilik; örgütün bütün üniteleri ve onların işlerinin bütün yönleriyle ilgili olan farklı yenilik çeşitlerini kapsayan geniş bir alanla ilgilidir (Damanpour, 1991).

Organizasyonel yenilik, organizasyonda bir bütün olarak yapısında, kullanılan teknolojisinde, insan kaynaklarında veya yapılan işlerde bir değişimi ifade etmektedir. Organizasyonel bir yenilik, işletme misyon ve stratejisinin başarısına mümkün kılmayı amaçlayan yeni yönetim uygulamalarını içermektedir. Bu yönetim uygulamaları yeni iş tasarımlarını insanlar ve departmanlar arası yeni koordine yöntemlerini, yeni örgütsel süreçleri, yeni kural ve iş yapma ilkelerini içerebilir(Appelbaum, 1998). Bu yüzden organizasyonel yenilik bireylerce en çok ve en çabuk hissedilen yenilik türlerinden olduğu ileri sürülebilir. Organizasyondaki insanların bu tür yeniliğe uyum göstermekte zorlanabilirler. Bu zorluklar ile başa

çıkabilmede özellikle iş gören motivasyonu üzerinde etkisi tartışılmaz olan yöneticileri liderlik tarzı önemli kazanmaktadır.

Bir organizasyonel yenilik işletmenin dış çevresinde veya organizasyon içindeki iş süreçlerinde yeni yöntemlerin uygulanmasıdır. Örgütsel yenilikler idari ve iş görme maliyetlerini azaltması sebebiyle işletmenin performansını artırma eğilimi göstermektedir. Örgütsel yenilikler işletme prosedürleri rutinleri ve sistemleri gibi idari işlerin yenilenmesi ile takım çalışmasını ve iş birliğini artırması, örgütsel öğrenme ve bilginin paylaşılmasını artırması gibi nedenlerden dolayı oldukça yakından ilgilidir (Gürhan ve diğ., 2011).

Otel işletmelerinde de organizasyonel yenilik birçok örneğiyle görülebilir. İş birliği yaptığı bir acenteyi değiştirmesi bir organizasyonel yenilik olarak değerlendirilebilir. Ancak bu sadece işletme bazında bir yeniliktir. Köklü yenilikler olarak tanımlayabileceğimiz radikal yeniliklere ise otel organizasyonlarında çok rastlandığını görememekteyiz.

2.3. Yeniliği Engelleyen Faktörler

Yeniliğin işletmelere büyük karlılık ve kazanç getireceği konusunda yazarlar hem fikirdir. Ancak gerçekleştirilmek istenen her yenilik birtakım faktörleri göze almayı gerektirmektedir. Oslo kılavuzunda bu faktörler bilgi faktörü, piyasa faktörü, mevzuat eksikliği faktörü olarak yer almaktadır (OECD, 2006). Ancak bu faktörler yenilik yapma eğiliminden sonra karşılaşılabilecek dış faktörlerdir. Bunların yanı sıra yeniliği engelleyici faktörler arasında örgütsel faktörler vardır. Ayrıca, daha yeniliğe karar verme aşamasında yöneticilerin kişisel ve psikolojik özellikleri gibi yeniliğin önünde önemli engeller vardır.

Yeniliğin önündeki bu engeller temel olarak içsel ve dışsal olarak iki genel başlıkta sınıflandırılmıştır. Literatüre baktığımızda farklı sınıflandırmalar da görmekteyiz.

Tablo 2. Yenilik Engelleri

İçsel Engeller		Dışsal Engeller
Örgütsel Engeller	Bireysel Engeller	
<ul style="list-style-type: none"> • Çalışan kısıtı • Kaynak kısıtı • Yönetimin anlayışı • Teknolojik altyapısının yetersizliği • Kartelleşme ve tekelleşme • Nitelikli iş gücü yetersizliği • Bilgi ve danışmanlık eksikliği • Finansman kaynaklarının yetersiz oluşu • Örgüt kültürü ve ikliminin yeniliğe direnç göstermesi • Ücret politikası • Girdiler ile ilgili problemler • Ar-ge eksikliği • Katı kurallar ve Prosedürler • Değişime Karşı Direnç 	<ul style="list-style-type: none"> • İş tatmin düzeyinin düşük olması • Risk alamama • Kısa dönemli odaklaşma • Yenilik korkusu • Başarma ihtiyacının olmaması • Bireysel amaçların örgütsel amaçlardan ön planda tutulması • Eğitim düzeyinin düşük olması • Deneyimsizlik • Güvensizlik • Belirsizliğe toleransın düşük olması 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaman Kısıtı • Ekonomik kriz • Yüksek enflasyon • Devletin teknolojik değişime katkısının yetersizliği • Yeniliğin yüksek maliyeti • Yatırım teşvik alanlarının ve araçlarının rasyonel olmaması • Sektörün olumsuz gidişatı • Uluslar arası anlaşmalar • Sosyo-ekonomik çevrenin elverişsizliği

Kaynak: Hadjimanolis(1999) Durna(2002), Kaufman (2002), Loewe ve Jennifer (2006), Günay (2007), Demirbaş (2011) in çalışmalarından faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

Yukarıdaki tabloda yeniliğe karşı tüm engellerin gösterilmesi amaçlanmıştır. Literatürde yeniliğe karşı engeller çeşitli şekillerde sınıflandırılmıştır bunlardan en yaygın olanı *endojen* olanlar veya içsel engeller ve *eksojen* olanlar veya dışsal engeller olarak yapılan sınıflandırmadır. Dışsal engeller de kendi içinde tedarik, talep ve çevreyle ilgili olan engeller olarak sınıflandırılabilir. Tedarik engelleri teknolojik bilgiyi finansal kaynakları ve ham maddeleri sağlarken işletmelerin karşılaştıkları zorlukları içermektedir. Taleple ilgili engeller ise müşteri ihtiyaçlarındaki değişimi tahminleme zorluklarını ve yenilik ile ilgili risk algısını iç ve dış pazar sınırlılıklarını ifade etmektedir. Çevresel engeller ise devletlerin uyguladıkları düzenlemeler, kredi önlemleri, sektörün yapısı gibi faktörleri kapsamaktadır. İçsel engeller de kendi içinde kaynaklarla ilişkili, kültür ve sistemle ilgili olanlar, insanın doğasıyla ilgili engeller olmak üzere kendi içinde sınıflandırılabilir. Kaynaklarla ilişkili olanlar işletme fonlarının yetersiz oluşu, teknik uzmanlık yetersizliği gibi engellerdir. Örgüt

kültürünün yeniliğe karşı bir iklim oluşturması da yeniliğe önemli bir engel olarak değerlendirilmelidir. İnsanın doğasıyla ilgili olanlar da tepe yöneticilerin liderlik tarzları ve iş görenlerin yeniliğe karşı direnç göstermesi gibi engelleri kapsamaktadır (Hadjimanolis, 1999). Bazı yazarlar bireysel engelleri içsel engellerden ayrı bir sınıfta incelemiş olsalar da bu araştırmada bireysel engeller içsel engellerin içerisinde değerlendirilmiştir.

Bu engeller yenilik sürecinde bir veya daha çok noktada ortaya çıkabilirler. Yenilik engellerinin etkisi yenilik sürecinin bir noktasında da daha fazla olabilirken diğer bir aşamasında daha az olabilmektedir. Örneğin finansal kaynakların yetersizliği özellikler yeniliğin uygulanması aşamasında etkiliyken (Hadjimanolis, 1999) yenilik korkusu yenilik sürecinin özellikle başlangıçta fikir aşamasında etkilidir.

2.3.1. İçsel Engeller

İçsel engellerin niteliği özellikle işletmelerin büyüklüğüne göre değişiklik göstermektedir. Küçük ölçekli işletmeler özellikle finansal kaynaklı engellerle karşılaşırken büyük ölçekli işletmeler ise özellikle uygulama aşamasında engellerle karşılaşmaktadırlar (Hölzl ve Janger, 2011).

Yenilik ile ilgili engellerin en başında üst yönetimle ilgili engeller gelmektedir. Yenilik faaliyetleri işletmenin iş gücü ve maddi kaynaklarını başka yöne çekmektedirler. Bu yeni durum ile başa çıkma tepe yöneticilerinin görevleridir ancak mevcut olan kısıtlı kaynakların, başka yerlere kaydırılması yöneticiyi zor durumda bırakacağından, tepe yöneticileri böyle durumlar ile karşılaşmak istemezler. Çünkü yenilik sürecinde çalışanların mevcut ihtiyaçları değişebilir. Bu durumda tepe yönetimi bu ihtiyaçları gidermek zorunda kalacaktır. İş görenler sorumluluk ve gelirden artışın yanı sıra iş güvenliği ve yeteneklerinde sürekliliği de isterler. Tüketiciler de ihtiyaçlarını karşılayabilecek en kapsamlı ürün hattı ve düşük fiyat ve hızlı hizmet talep ederler. Bu çatışan beklentiler fazlasıyla karmaşık dengeleme sürecini gerektirir ve böylece yenilik ile ilgili olarak çok dikkatli ve tedbirli olması için yöneticiye geçerli nedenler verir. Böyle durumlarda yöneticiler, yeniliklerin

getirilerini göz ardı ederek yenilikten kaçınma eğilimi gösterebilirler durumunda kalacaklardır (Eren, 1992: 150).

Özellikle bazı işletmelerde alt birimlerin bireyselliğinin inkar edilmesi ve onlar tarafından gelen bir yenilik fikrinin tartışılmadan reddedilmesi gibi farklılıklara karşı hoşgörüsüz veya yeni fikirlere aşırı güvensizlikte yenilikçiliğe karşı ciddi engel teşkil etmektedir (Durna, 2002: 150).

Yeniliğe karşı önemli bir içsel engelde neo-fobidir (yenilik korkusu). Genelde yaşlılıkta ortaya çıkan, bireyi yeni ve alışmadığı her şeyden dehşet duyarcasına korkması ve bir türlü eski alışkanlıklarını terk edemez hale getirmesi gibi sonuçlarını doğuran psikolojik kaynaklı rahatsızlığı ifade eden bir terim (Koç, 2002) olan neo-fobi yenilikle ilgili literatürde çok karşımıza çıkmamaktadır. Ancak hem bireysel olarak özellikle yaşlı insanlarda görülen bir yenilik engeli olmasının yanı sıra örgütleri canlı sistemler gibi faaliyete başlamalarıyla faaliyetlerini sonlandırmaları arasında bir ömre sahip sistemler olduğunu göz önünde bulundurursak neo-fobi örgütsel olarak ta yeniliğin önündeki en önemli engellerden biridir.

Bürokrasinin yoğun olduğu işletmeler iş süreçlerini uzatmaktadır. Küçük bir işletmenin birkaç saatte üstesinden geldiği problemler büyük işletmelerin günlerini hatta haftalarını alabilir. Bu işletmelerde iş görenlerden beklenen yenilikçi olmaları değil kurallara göre hareket etmeleri ve sadece onlara verilen görevi yerine getirmeleridir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde oldukça rastlanan bu durum örgüt içi iletişimi yavaşlatarak işlerin gecikmesine de neden olmakla birlikte yenilikçi davranışı engellemektedir (Durna, 2002: 151)

Yeniliğin önündeki içseller engellerin en önemlilerinden biri de ar-ge eksikliğine de bağlı olarak pazar bilgisinin yetersizliğidir. Yeni bir ürünün veya hizmetin geliştirilmesinde işletmenin dış çevreyle ilişkisi işletme liderlerine iyi yorumlanmalıdır. İşletme pazarın mevcut durumu ve ihtiyaçlarından haberdar değilse yenilik konusuna hep tereddütle yaklaşacaktır.

2.3.2. Dışsal Engeller

Dışsal yenilik engelleri işletmenin iş çevresinden kaynaklanan engelleri ifade etmektedir. Yenilikler üretilirken en başta müşterilerin tepkisi dikkate alınmaktadır. Diğer bir ifadeyle müşteriler yeniliklerin üretilip-üretilmemesi konusunda işletmelere için önemli bir karar ölçütü niteliği taşımaktadır (EİU, 2012). Müşterilerin yenilikler ile ilgili tepkilerinin olumsuz olması halinde işletmeler yenilikçi davranmaktan sakınacaklardır. Bu yüzden müşterilerin yenilikler ile ilgili tutumunun olumsuz olması işletmeleri yenilik yapmaktan vazgeçiren en önemli engellerden biridir.

Ekonomik koşullar yenilik yatırımları üzerindeki belirleyici bir rol oynamaktadır. Ülkenin çeşitli nedenlerden dolayı, içinde bulunduğu ekonomik durum, dış borç, cari açık, istihdam sorunu, gelir dengesizliği ve bunun gibi sebeplerden dolayı organizasyonlar yenilik riskini almaktan kaçınabilir. herhangi bir krize karşı öz sermayelerini ellerinde tutmak isteyebilirler. Piyasalar tarafından algılanan aşırı ekonomik risk ve daha önceki yıllara bağlı olarak yaşanan krizlerin yenilik çalışmalarında engel olduğu düşünülebilir.

Yeniliğin taklit edilme riski yüksektir. Yüksek maliyetlere katlanılarak yapılan araştırma geliştirme çalışmaları sonucu elde edilen yeni ürünün, nasıl yapıldığı, yapımında hangi maddelerin kullanıldığı çeşitli analiz çalışmaları ile kolayca açıklanabilmektedir. Ayrıca yeniliğin kopyalanması düşüncesi yenilik çalışmalarında bulunan organizasyonlar için daha fikir aşamasında bile yeniliğin yapılmasını engelleyebilir ve işletmelerin yenilik yapmaya heveslerini kırabilir (Neely ve Hii,1998: 5).

Kartelleşme ve Tekelleşme Sektörün pazar payının bir veya birkaç işletme tarafından paylaşılmış olmasını ifade etmektedir. Kartelleşme, tüzel kişilikleri farklı, ekonomik ve mali yönden birbirinden bağımsız olan, fakat aynı sektörde mal ve hizmet üreten firmaların anlaşarak ve sözleşerek kendi aralarında rekabeti tamamen ortadan kaldırmaları ve piyasaya hakim olmalarını ifade eder. İki ya da daha fazla firma arasında gerçekleşebilecek olan anlaşmanın konusu çok geniş olabilir. Organizasyonlar ortak fiyat politikası uygulamak, üretim miktarını sınırlamak, pazarı paylaşmak gibi konular üzerinde anlaşabilirler (Aktan, 2012). Bu durum özellikle

küçük ölçekli işletmeler olmak üzere kartellerin dışında kalan işletmelerin rekabet edebilme kabiliyetini yıpratacaktır. Bu yüzden yenilik çalışmalarına karşı ilgiyi düşürebilmektedir.

Devlet politikaları, bazen sektörel bazda uygulanan kısa dönemli, günü kurtarmaya yönelik politikalar şeklinde olabilir. Ancak yenilik uzun döneme yayılmış araştırma ve gelişmelere dayanır. Uzun dönemli gelişmelerden çok devletin kısa dönemde uyguladığı stratejiler yenilik çalışmalarında engel olarak görülebilir. Ulusal yenilikçilik bilincinin yeni yeni geliştiği günümüzde işletmeler devlet desteklerine muhtaçtır. Özellikle küçük işletmeler finansal ve teknoloji açısından durumları göz önüne alınırsa, devletin uzun dönemde yenilik politikalarını oluşturması zorunluluk haline gelecektir (Günay, 2007: 47).

2.4. Yenilik Stratejileri

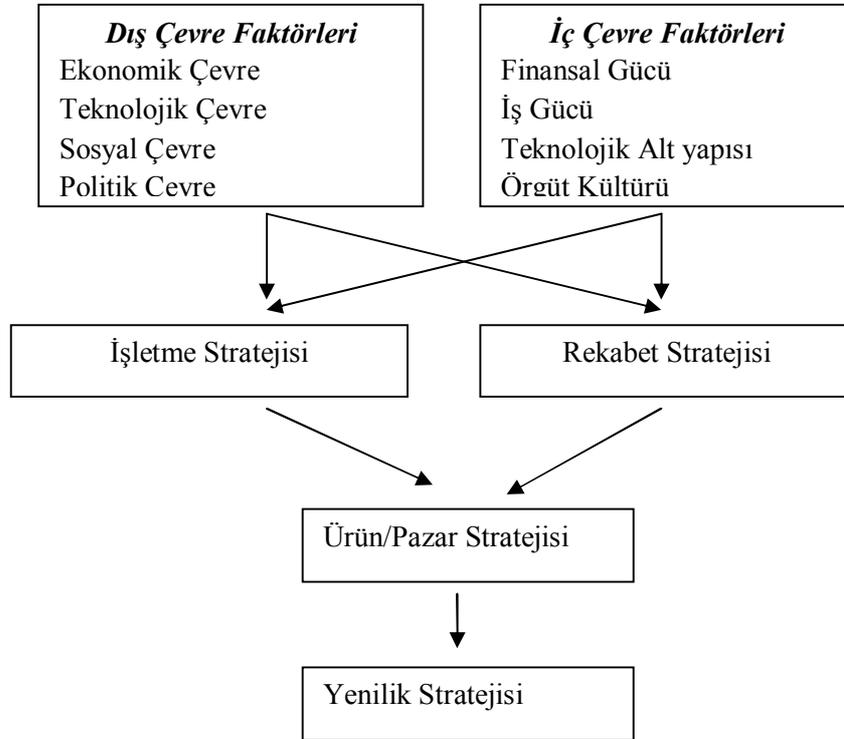
Yenilik yaparak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler farklı yenilik stratejileri uygulayabilir. Bu stratejilerin yalnızca birini uygulayabileceği gibi farklı faaliyet alanına göre farklı yenilik stratejileri uygulayabilirler. İşletmeler gerek işletmenin içinde gerek ise faaliyetini sürdürdüğü çevrenin koşullarında gerçekleşen değişimlere paralel olarak uyguladıkları yenilik stratejisini değiştirebilir. Başka işletmeler tarafından uygulanan stratejileri izleme yoluna gidebilir veya sektörde öncü olmayı sağlayacak bir yenilik stratejisi benimseyebilir.

Değişimin gün geçtikçe hızlandığı bir ortamda yenileşmeyen işletmelerin entropi sürecinin daha hızlı olacağı kaçınılmazdır. Yeni ürünlerle pazarın kaymağını toplayabilir veya süreçlerinde yenilik yaparak üretim maliyetlerini azaltabilirler. Yeni pazarlama yöntemleri geliştirerek hedef pazarla daha etkili iletişim kurabilir. Sonuç olarak yeniliğin sonuçlarının tüm belirsizliğine rağmen yeniliğe ayak uydurmanın sonuçlarının çoğunlukla ağır maliyetler doğurduğu için işletmeler yenilik sürecine katılma durumundadırlar (Clercq ve diğ, 2008).

İşletmeler yenilik stratejilerini belirlerken finansal kaynaklar, insan kaynakları gibi iç ve ekonomik yapı, sosyal yapı gibi birçok iç ve dış çevre

faktörlerini dikkate almaktadır. İşletmelerin yenilik stratejileri belirleme süreci şu şekildedir. (Sarıhan, 1998:56)

Şekil 1.Yenilik Stratejisinin Geliştirilme Süreci



Kaynak: (Sarıhan, 1998: 59)

Yenilik stratejileri rekabet stratejileriyle çok ilişkili ancak rekabet stratejisi değildir. İşletme stratejisi ile de uyumlu olması gerekmektedir. İşletmenin büyüklüğü, organizasyonun yapısı, pazar payı, finansal yapısı, işgücünün niteliği birçok faktör yenilik stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.

Porter yeniliği iki şekilde sınıflandırmıştır yenilik liderliği ve yenilik takipçiliği. O' na göre ya ilk olarak yeniliği yapanlar vardır ya da bu yenilikleri sonradan takip edenler vardır. Miles ve Snow'da (1978) yeniliği dört farklı şekilde sınıflandırmıştır. Bunlar; Araştırmacı, savunmacı, analizci, tepkici olmak üzere daha çok işletmenin genel stratejisinin yenilik faaliyetlerinde uygulanması olarak da değerlendirilebilir.

Yenilik stratejilerinin tipolojisini belirleyen çalışmalar Şekil 2. de birbirleriyle olan bağlantıları ile beraber gösterilmek istenmiştir.

Şekil 2. Yenilik stratejileri ile ilgili çalışmalar ve birbirleriyle ilişkileri

	Ansoff ve Stuart (1967)	Miles ve Snow (1978)	A.D. Little (1981)	Freeman ve Soete (1987)
Yenilik Stratejileri	Pazarda ilk olma stratejisi	Tepkisel	Lider olmaya yönelik	Saldırgan
	Lideri takip etme stratejisi	Savunmacı	Takipçi olma	Savunmacı
	Pazar segmentasyonu	Fırsat gözetici	Niş pazar odaklı	Fırsatçı
	"Başkaları yapsın bende yaparım"	Analitik	Rasyonel	Taklitçi
			Bağımlı	
			Geleneksel	

Not: Aynı renkli şekiller temaları aynı olan yenilik stratejilerini ifade eder

Kaynak: Araştırmacı tarafından Freeman ve Soete (2004) ve Marcela ve diğ. (2010) çalışmalarından esinlenilerek geliştirilmiştir.

Literatürde farklı sınıflandırmalar olsa da Freeman ve Soete (2004) nin yaptığı altı farklı sınıflandırma genel olarak kabul görmektedir. Ancak Freeman ve Soete'nin kendileri de, birbirinden çok kesin ayırmak mümkün olmayan bu stratejilerin " *Açıkça tanımlanan mükemmel biçimler değil bir ihtimaller dizisi*" olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade etmektedir. İşletmeler bir stratejiden diğerine geçiş yapabilmekte sektörlerin yapısına göre faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlere göre izlediği stratejilerde değişebilmektedir

2.4.1. Saldırgan Yenilik Stratejisi

Genellikle Pazar veya piyasa liderliğini elde etmek isteyen işletmeler tarafından izlenen saldırgan yenilik stratejisi ya bilim teknoloji sisteminin bir parçası ile özel bir bağ geliştirilmesi veya güçlü, bağımsız Ar-Ge yapısı ya da fırsatlardan daha çabuk yararlanma yeteneği ve bunların birleşimine dayanır (Freeman ve Soete,

2004: 308). Bu strateji, yeniliklerin ilk olarak gerçekleştirilerek pazarda ilk hareket etmenin üstünlüklerinden yararlanmayı amaçlar. Saldırgan yenilik stratejisi işletmelerin enerji ve kaynaklarının önemli bir bölümünü Ar-Ge faaliyetlerine tahsis etmeyi gerektirir. Ayrıca bu stratejiyi uygulamak için işletmeler çevresel değişimlere karşı duyarlı, bu değişimlere hızlı cevap verebilecek esneklikte, içsel ve dışsal iletişimi hızlı ve güçlü bir bilişim alt yapısına sahip ve çalışanlarının risk ve sorumluluk almaya istekli olması gibi unsurları bünyesinde taşıması gerekmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004; 176).

Yenilik ile ilgili örneklere baktığımızda zaten bu stratejiyi izleyen işletmelerin sürekli pazara yeni ürünler sundukları, iş süreçlerini müşteri-odaklı biçimde düzenledikleri ve işletme dışı gelişmeleri çok iyi takip ettikleri görülmektedir. Bunları kendi bünyesinde taşıyan işletmelerin yenilik üretim oranı ve patent sayısı oldukça yüksektir. Adı geçen stratejiyi izleyen işletmelere 3M, IBM, Philips, Siemens ve Nokia örnek olarak verilebilir (Öğüt ve diğ, 2007).

Saldırgan yenilik stratejisini izleyen işletmeler ulusal veya uluslar arası pazarda ve faaliyette buldukları sektörde bir ilk veya öncü olmayı istedikleri için telafi edilmesi çok zor başarısızlıklarla ve ağır ar-ge maliyetleriyle yüzleşmeleri de kaçınılmazdır. Ayrıca ar-ge faaliyetleri için katlandıkları maliyetleri kapatabilmek için önemli monopol karlar elde etmeyi hedeflemektedirler. Bu işletmeler uzun dönemli bir bakış açısına ve yüksek risk ve belirsizliğin içerdiği tehlikelere hazırlıklı olmalıdır (Durna, 2002: 130). Saldırgan yenilik stratejisi araştırmacılarında genel olarak hem fikir olduğu gibi pazar liderliğini amaçlayan ve yenilik kapasitesi yüksek işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Ancak küçük ölçekli firmalarda küçük olmanın sağladığı esneklikleri sayesinde özellikle niş pazarlara yönelik faaliyetlerinde saldırgan yenilik stratejisini izleyerek bu stratejinin avantajlarından faydalanmak isteyebilirler.

2.4.2. Savunmacı Yenilik Stratejisi

Saldırgan stratejinin uzun bir dönem izlenmesi işletmeler tarafından çok tercih edilmez. Çoğu zaman işletmeler lider olmanın gerektirdiği yükümlülüğü taşımayı yeğlemediklerinden için dünyada ilk olmayı istemezler ancak değişimin

gerisinde kalmak da istemezler. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirlir ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. Savunmaya yönelik strateji izlemenin daha muhtemel nedenleri bütün bunların karışımı ya da benzer faktörler olabilir. Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir işletme, gönülsüzce savunmaya yönelik strateji izlemek zorunda kalabilir. Savunmaya yönelik yenilikçi, başarılı mevcut ürün ve teknolojiyi yeni olanın lehine terk edecek midir, terk edecekse ne zaman, ya da mevcut başarılı ürüne devam mı edecektir gibi kendisini ikilemede bırakan sorularla karşı karşıyadır. İşletme mevcut başarılı üründen sonuna kadar yararlanmalı, ancak bu arada yeni ürün ile ilgili araştırmalarına da devam etmelidir (Durna, 2002: 131).

Savunmacı yenilik stratejilerinin izlenme nedeni *dünyada ilk olmayı istemezler* yargısının tam tersine pazar liderliğini elde etmek isteyen rakip işletmelerin birbirlerinin yapmış oldukları yeniliklere cevap verme amacı taşıyan stratejiler olduğu da söylenebilir. Bu stratejiler özellikle tam rekabet piyasalarında izlendiği görülen stratejilerdir (Trot, 2002: 107). Bu zıtlıktan dolayı; Tidd ve arkadaşları (2005: 121) hangi işletmenin lider hangi işletmenin takipçi olduğunu *zaman zaman rollerini değiştirmeleri sebebiyle* tespit etmenin zor olduğunu belirterek saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerinin birbirinden ayrılmasının çok güç olduğunu ileri sürmektedirler (Uzkurt, 2008: 174)

Savunmacı strateji Ar-ge olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı yenilik stratejisi en az saldırgan yenilik stratejisi kadar araştırma yoğunludur. Bu noktada en önemli fark yapılan yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Mevcut pazarda rakiplerin yenilik yaptıkları an savunmacı yenilik stratejisini izlemeyi tercih eden işletmelerin yenilik yapma zamanları olarak değerlendirilebilir. Ancak savunmacı yenilik stratejisini izleyen işletmeler her zaman rakiplerinin yapmış oldukları yeniliklere cevap verme eğilimi göstermeyebilirler. Rakiplerinin özellikle başarılı olmayan yenilik çabaları onların kaynaklarını ve enerjilerini gereksiz harcamaları dolayısıyla kendilerinin doğrudan aleyhine işleyen bir süreç haline geleceği için savunmacı yenilik stratejisini izleyen işletmeler karşılık verme ihtiyacı duymayabilirler.

2.4.3. Taklitçi Yenilik Stratejileri

Bu stratejiyi izleyen işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji veyatırım maliyetleri ile çalışanlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanmazlar. Bu işletmelerin pazardaki başarı şansı düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Karşılaştıkları en önemli sorunlar pazardaki değişimlerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir. Taklitçi yenilik politikalarını daha çok Güney Asya ülkelerindeki firmaların izledikleri görülmektedir. Örneğin Samsung firmasının küresel bir işletme konumuna gelmesinde sistematik biçimde izlediği taklitçi stratejinin payı büyüktür (Öğüt ve diğ, 2007).

Savunmacı yenilik stratejileri rakiplerin pazara sunduğu yeniliğin benzerini tıpa tıp üretip pazara girmezler. Daha çok lider işletmenin yarattığı pazar olanaklarından veyaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürün geliştirmeyi tercih ederler. Ayrıca, geliştirdikleri ürün için lisans için sıçrama tahtası olarak kullanırlar (Iraz, 2005: 110).

Taklitçi yenilik stratejilerini izleyen işletmeler pazarın lider işletmelerine karşı rekabetçi konumlarını korumak için bazı avantajlardan faydalanmalıdır. Bunlar, kendisine ait piyasayı elde tutmaktan başlayarak maliyet avantajı sağlamaya kadar uzanabilir. Örneğin, bir lastik fabrikası gibi büyük ölçekte sentetik kauçuk kullanan işletme, kauçuğu kendisi üretme kararı alabilir veya siyasi desteğe sahip olmak ve gümrük koruması altında olmak gibi avantajlara sahip ayrıcalıklı bir coğrafi bölgede olabilir. Taklitçi işletme buna alternatif ve ek olarak düşük emek, sabit tesis yatırımı, enerji temini ve hammadde maliyetleri açısından da çeşitli avantajlara faydalanabilir. Taklitçi işletmeler nihayetinde yönetimde etkinlikten ve Ar-ge faaliyetleri, patent temini, eğitim ve teknik servisler gibi yenilik için gereken büyük miktarlara ulaşan harcamalardan yararlanabilirler. Taklitçi işletmelerin lider işletmelerin pozisyonunu üste sayılan avantajlarla zayıflatabilmeleri, teknolojik ilerleme hızının devam edip etmediğine bağlıdır. Erken yenilik yapan işletmeler taklitçi işletmelerin daha da önüne geçmek için iyileştirme faaliyetlerini ve yeni kuşak teçhizatın akışını sürdürmeye çalışırlar. Ancak teknoloji yerleşir ve sanayi olgunlaşırsa bu işletmeler dış etkilerde daha fazla yıpranabilirler (Freeman ve Soete, 2004: 319)

2.4.4. Bağımlı Yenilik Stratejileri

Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi düşünülebilir. Ancak yine de farklılaşmaya veya pazarlarını genişletmeye giderek durumlarını değiştirmek düşüncesiyle biçimsel bağımsızlıklarını yitirmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeyi bir yan sanayi kuruluşu olarak kabul edip müşteri ilişkisini sürdürmek de büyük işletme açısından ekonomik dalgalanmaların etkisini azaltıcı yönde yarar sağlayabilir. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler. Pazardan çekilenlerin ve büyük işletmeler tarafından devralınanların yaygınlığına karşın bu tür işletmelerin oldukça fazla kurulduğu da gözlenmektedir (Barutçugil, 1981; 38–39)

Mesleki yeteneklerin bilimsel çalışmalardan daha ön planda olduğu bir stratejidir. Yenilik üretimi temel olarak pazarda bu yönde bir talebin olması ve rekabetin yeniliğe zorlaması gibi faktörlerdir. Üretilen yenilikler ise teknoloji boyutundan ziyade ‘moda’ olarak adlandırılacak tasarım ile ilgili yeniliklerdir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklerin etkisiyle endüstrilerinde zamanla dışlanırlar (Sarıhan, 1998:64)

Bu işletmeler ürettikleri ürünler üzerinde yenilik yapmaya gerek duymazlar. Eğer bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden talep gelirse ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde çeşitli yenilikler yaparlar. Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir. Tam bağımlı stratejiyi uygulayan işletmeler teknolojik ve yenilik açısından tamamen güçlü işletmenin departmanı şeklinde faaliyetlerini sürdürmektedir. Örneğin; bir güçlü işletme yapısına ve pazar payına sahip bir tekstil firması, kendine bağımlı olarak başka bir işletmenin boya tesislerini kullanabilir. Ya da kendi pazarının dışında farklı bir pazara yayılabilme konusunda başka bir işletmenin dağıtım kanallarını kullanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006: 297).

2.4.5. Geleneksel Yenilik Stratejisi

Geleneksel strateji izleyen işletme, pazarda herhangi bir değişiklik sistemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereğini duymaz. Ayrıca ürün yeniliğine girişmek için bilimsel ve teknik yetenekleri de yoktur. Ancak teknikten çok, moda anlamında bazı tasarım yenilikleri yapabilirler. Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir. Oysa geleneksel strateji izleyen işletme pazarda herhangi bir değişiklik talebi ve rekabet koşullarında bu yönde belirgin bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir yenilik yapma gereği duymamaktadır. Ayrıca bu işletmeler bir ürün yeniliği yapabilecek bilimsel ve teknik yeteneklere sahip değildir. Bu işletmeler geliştirilen yeni bir teknikten şok “moda” anlamında bazı tasarım yenilikleri yapabilmektedirler (Tekin ve Ömürbek, 2004: 106 -107).

Her iki tür firmada da uzun soluklu ürün yeniliklerine olanak sağlayacak bilimsel ve teknolojik alt yapı olmamakla birlikte geleneksel firmalar tasarıma dayalı yaptıkları yenilikleri kendileri için en önemli rekabetçi güç olarak kullanmaktadırlar. Geleneksel işletmelerde yenilik zanaat becerilerine dayalıdır.

Bilimsel girdileri ya hiç kullanmazlar veya çok az kullanırlar. Ürünleri zanaat becerilerine dayalı olması bu işletmelere karşı talebi artıran en önemli faktördendir. Her ne kadar ileri sanayi ekonomilerinde de yaşayabilecek güçte olsalar da birçok sanayi dalında dışsal teknolojik yeniliklerin karşısında dayanaksızdırlar. Kendi ürün serilerinde yenilik yapma yeteneğinden yoksun olmaları ve diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklere karşı savunmacı bir tepki gösterememeleri dolayısıyla geleneksel yenilik stratejileri işletmeler zamanlar rekabet çemberinin dışında kalır(Freeman ve Soete, 2004: 324)

Bilimsel ve teknolojik alt yapıya gerektiği kadar önemin verilmemesi rekabet çemberinin dışında kalmalarının nedenini açıklamaktadır. Ancak işletmelerin bu stratejiyi izlemeleri biraz da yaptıkları faaliyet alanlarına bağlı bir zorunluluktan kaynaklanmaktadır; çünkü bu stratejiyi genellikle restoran, el işleri, dekorasyon

işletmeleri izler. Bu tür işletmelerin de Ar-ge çalışmalarını gerektiren süreç yeniliği ve ürün yeniliği yapma alanları sınırlıdır. Çoğunlukla küçük ölçekli ve az çalışana sahip işletmeler oldukları için organizasyonel yeniliklere de gereksinim yoktur. Bu tür işletmelerde ancak pazarlama ve tasarım gibi alanlarda yenilik yaparak rekabet avantajı sağlamaya çalışırlar. Ancak bu durumda da teknolojik yeniliklerle başa çıkmaları çoğu zaman mümkün olmamaktadır.

2.4.6. Fırsatları İzleme (Fırsatçı) Yenilik Stratejileri

İşletmelerin yaşamlarını sürdürmek ve kar yapmak ve büyümek yönündeki çabaları onları bir veya daha fazla strateji izlemeye yöneltebilir. Değişen koşullar karşısında işletmeler pek çok değişik olası karşılık vermektedir ki bunlar fırsatçı stratejiler olarak tanımlanır. Hızla değişen pazarda girişimcilerin yeni fırsatları belirleme olasılığı daima vardır. İşletme içi ar-ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmeyen bu durum, pazarda önemli bir boşluk bulmayla ve hiç kimsenin aklına daha önce gelmemiş tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik ürün ve hizmetleri sağlayarak işletmelerin başarı sağlaması mümkün olabilir (Durna, 2002).

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu yüzden, rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek, bu işletmeyle aynı teknolojik yeniliği kullanıp, rakibinin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamak ve pazar payını büyütme mümkünüdür (Zerenler ve diğ.,2008).

Fırsatları izleme stratejisi, bir anlamda saldırmak için karşısındakinin zayıf noktalarını ve boşluklarını bulmaya çalışan askeri stratejilere benzemektedir. Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeye aynı yenilikte cevap vermesi çok zor olabilir. Bunun yerine rakip işletmeyi analiz ederek zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı olasılığı daha yüksek bir stratejidir (Barutçugil, 1981: 40).

Fırsatçı stratejiler, pazarda herkes tarafından görülmeyen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce kimsenin aklına gelmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunarak yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür.

Böylelikle araştırma faaliyetlerinin yüksek maliyetine katlanmadan da önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve daha düşük bir maliyet ile üretilen bu yeniliklerden önemli derecede karlar elde edilebilmektedir. Bu tür yenilikler ile pazardaki yerleşik işletmeler ile doğrudan rekabet gücü düşük olan işletmelerin atılımlar gerçekleştirmesine ve rekabet edebilmesine olanak sağlayacaktır. Bu firmalar, teknolojik bakımdan radikal bir yeniliği gerçekleştirdiği halde teknoloji öncüsü olmanın bazı dezavantajları nedeniyle başarısızlığa uğrayan firmaların yaptığı yenilikten yararlanarak piyasaya girebilirler. Gerekli enformasyon ve bilgiyi sağlayabilme kapasitesi, diğer firmalarla ilişkisi ve firmanın öz sermayesi bu stratejinin izlenmesinde önem taşımaktadır.

BÖLÜM III

3.LİDERLİK, LİDERLİK TEORİLERİ VE LİDERLİK TARZLARI

3.1. Liderlik Kavramı

Lider kelimesinin ortaya çıkışı 1300’lü yıllara kadar uzanmakla birlikte, liderlik kavramı ancak 19. yüzyıl başlarında ilk olarak İngiliz parlamentosunun kontrolünü ve politik etkisini konu alan yazılarda kullanılmaya başlanmıştır. Liderlik, çok uzun zamandan beri üzerinde çalışılmakta olan bir konudur (Akbaba ve Erenler, 2008). Liderlik, üzerinde çok çalışılan ve tartışılan bir konu olmasına rağmen, gerek kavramsal gerekse kuramsal açıdan henüz tam olarak açıklığa kavuşturulamamıştır. Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan 2009: 140) Bu nedenle gerek yerli gerek yabancı literatür tarandığında “Liderlik, ...” ile başlayan cümlelerin birçok farklı şekilde bittiği görülmektedir.

Bass (1990: 11) ve başka birçok araştırmacının yaptığı birçok tanımda liderliği grup süreçlerinin odağı olarak göstermiştir. Bu açıdan lider grup faaliyetlerinin ve değişiminin merkezindedir ve grubun arzu ve iradesini temsil etmektedir. Liderlikle ilgili tanımların bir diğer bileşeni ise kişiliktir. Bu tanımlar liderliği kişinin sahip olduğu özel kişisel ve karakteristik özelliklerin birleşimi olarak ifade etmektedir. Bu kişiler sahip oldukları bu özellikler ile başkalarına görevlerini başarmaları için teşvik etmektedir. Diğer bir yaklaşım ise liderliği örgütte değişim meydana getirmek için sergiledikleri davranış ve eylemler olarak tanımlamaktadır. Bazı tanımlarda ise liderlik, grup üyeleri ile lider arasındaki güç ilişkisi olarak incelenmiştir. Bu nokta liderlik, liderlerin başkalarını değiştirmek için kullandıkları güç olarak ele alınmıştır. Liderlik bir grup üyelerinin onlardan beklenenden daha

fazlasını gerçekleştirmeye yönelten bir dönüşüm süreci olarak da değerlendirilmiştir. Son olarak bazı akademisyenler de liderliği yetenek perspektifiyle incelemiştir. (Northouse, 2010).

Sonuç olarak liderlik hakkında birçok birbirinden farklı tanım yapılmış olmasına rağmen kavramla ilgili şu ortak noktaların belirgin şekilde ortaya çıktığını söyleyebiliriz.

- ✓ Liderlik bir süreçtir
- ✓ Liderlik etki içerir.
- ✓ Liderlik gruplarda meydana gelir
- ✓ Liderlik ortak amaçlar içerir.

Bu noktaları içeren bir tanım yapmak gerekirse liderliği bir bireyin grup üyelerini etkilemesiyle ortak amaçların gerçekleştirilmesini başarma süreci olarak ifade edilebiliriz.

Burns (1978: 3) oldukça geniş olan liderlik literatürünün en ciddi eksikliklerinden birinin, ilgili literatürü oluşturan çalışmaların liderlik ve takipçileri olmak üzere iki farklı kola ayrılması şeklinde ifade ederek eleştirmektedir. Yazar alandaki ilk çalışmaların efsanevi ve kahramanlık öykülerdeki liderleri ön plana çıkarırken daha sonraki çalışmalar izleyicilerin önemine dikkate çekerek liderlerin ise izleyicilerin sahip oldukları güçleri ortaya çıkaran bir araç olarak ele alındığını ifade etmiştir.

3.2. Liderlik Teorileri

3.2.1. Özellikler Yaklaşımı

İlk liderlik çalışmaları, liderliğin sonradan oluşamayacağı ancak doğuştan geldiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yüzden araştırmacılar liderleri takipçilerinden ayıran karakteristik özellikler tanımlamaya çalıştılar (Lussier ve Achua, 2010; 16). Özellikler yaklaşımına göre başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran ve çoğu doğuştan sahip olunan birtakım özellikler vardır.

Özellikler yaklaşımının temelini Thomas Carlyle'nin "Büyük Adamlar Okulu" kuramı oluşturmaktadır. Bu kuram tarihin büyük adamların özgeçmiş

hikayelerinden ibaret olduğunu belirterek bazı kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğduklarını ve bu özelliklerin onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını savunmaktadır. Yani liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Bu kurama Napoleon, Gandhi ve Lincoln gibi liderler örnek olarak gösterilmektedir (Şimşek vd, 1998: 142). Stogdill(1948) üç yüze yakın özelliği gruplandırmıştır (Erçetin, 2000: 28). Bunlar şu şekildedir.

Özellikler yaklaşımının temelini Thomas Carlyle'nin "Büyük Adamlar Okulu" kuramı oluşturmaktadır. Bu kuram tarihin büyük adamların özgeçmiş hikâyelerinden ibaret olduğunu belirterek bazı kişilerin belirli niteliklere sahip olarak doğduklarını ve bu özelliklerin onların her yerde ve her zaman lider olarak ortaya çıkmalarını sağladığını savunmaktadır. Yani liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Bu kurama Napoleon, Gandhi ve Lincoln gibi liderler örnek olarak gösterilmektedir (Şimşek diğ., 1998: 142). Stogdill(1948) üç yüze yakın özelliği gruplandırmıştır (Erçetin,2000: 28). Bunlar şu şekildedir:

Tablo 3. Liderlerin Sahip Olduğu Özellikler

Fiziksel özellikler	Sosyal Geçmiş	Zeka	Kişilik	İş ile ilgili özellikler	Sosyal Özellikler
Yaş Kilo Boy Görünüm	Eğitim Devingenlik Sosyal Statü	Yargılama Kararlılık Etkili Konuşma	Bağımsızlık Kendine Güven Zorbalık	Başarı İhtiyacı Başlaticılık Sorumluluk İnsanlara İlgil Sonuçlara İlgil Güvenlik Gereksinimi	Denetleme yeteneği İş Birliği Eğilimi Dürüstlük Güç Gereksinimi

Kaynak : Erçetin,2000: 28

Özellikler yaklaşımı, gerçek yaşamda liderleri belirlemede yetersiz kalmıştır. Çünkü, özellikler yaklaşımının güçlü yanlarına rağmen bazı zayıf yönleri de bulunmaktadır. Bunlardan ilki ve en önemlisi özellikler yaklaşımı liderlerde bulunan özelliklerinin sınırlarını kesin bir şekilde çizmekte yetersiz kalmasıdır. Geçmiş yüzyılda oldukça fazla sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen, bu çalışmaların bulguları liderlerde bulunan/ bulunması gereken özelliklerin listesini net bir şekilde ifade edememiştir. (Northouse, 2010: 26) Bu gerçek yukarıdaki tablo da açıkça gözükmemektedir. Liderlerin sahip oldukları listedeki özellikler hiç bitmeyecek gibi

görülmektedir. Öte yandan bu tabloda görülen özellikler çok sayıda çalışılan liderlik özelliklerinden sadece bir kısmını oluşturmaktadır.

Özellikler yaklaşımının diğer bir eksikliği ise Stogdill' in (1948) altmış yıl önce dikkat çektiği gibi yukarıda belirtilen liderlik özellikleri her koşulda, her liderde görülen özelliklerden biri değildir. Bu nedenle liderlerin karakteristik özelliklerini durum ve koşullardan bağımsız düşünmek ve bu durumların etkilerinden soyutlayarak ifade etmek oldukça güçtür. Diğer bir ifadeyle bir kişiyi, sahip olduğu özellikler bazı durumlarda lider yaparken başka bir durumda lider yapmayabilir. Sonuç olarak durumlar/koşullar liderliği etkilediği için liderliğin meydana geldiği zaman ve çevreden soyutlanmış evrensel liderlik özellikleri tanımlamak çok olanaklı değildir.

3.2.2. Liderlik Davranışı Teorisi

Davranışçı liderlik teorisinde ise araştırmacılar liderlerin sahip oldukları özelliklerine değil davranışlarına odaklanarak liderlerle özdeşleşen davranış biçimlerini ortaya koymaya çalışmıştır. Bu teori, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve devam ettiğini kabul etmektedir. Kuşkusuz, liderin faaliyetlerini etkileyen ve biçimlendiren diğer bazı faktörleri de gözden uzak tutmamak gerekmektedir. Buna göre, liderin davranışlarını belirleyen değişkenler şunlardır (Eren, 2008: 391-395):

Grubu Oluşturan ve Lideri Takip Eden Üyeler: Bu üyeler grubunun farklı yapı ve özellikte olması, onların istek ve arzularının farklılaşmasına yol açar. Örneğin, kültür seviyesi, yaş, tecrübe, çalışılan örgütteki hiyerarşik seviye, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların tatmin düzeyi gibi bir takım faktörler, liderlik biçimini ve liderin davranışlarını etkilemektedir. Örgütsel amaçlar için iş görenlerin amaçları ne kadar bir araç ise, iş görenler için de kendi amaçlarına ulaşmada örgütsel amaçlar bir araç niteliği taşımaktadır.

Amaçlar: Bir liderin davranışını belirleyen önemli özelliklerden biri de grubu harekete geçirecek, içinde yaşanılacak koşullara ya da ortama uygun amaç ve

hedefler belirlemektir. Grup üyeleri, örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyimle ulaşılabilir olmasını ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını belirlemekte zorlanırlar. Lider, gruba neyi yapacaklarını açıklamak, onlara amaç ve hedef göstermek ve bunların ulaşılabilir olduklarını izah etmek zorundadır.

Liderlerin Kişisel Özellikleri: Durumsal koşullara bağlı olarak değişen liderlik tarzlarında dikkate alınması gereken diğer bir konu da liderin teknik bilgi ve becerileri, inandığı değerler, ahlâki durumu, sosyal, psikolojik ve fiziksel özellikleridir.

Ortam Koşulları: Liderlikte göz önünde bulundurulması gereken bir diğer faktör de örgütün kendi iç ilişkilerini ilgilendiren yapısal, teknik ve sosyal ortam koşulları; örgütün ilişkide bulunduğu çıkar gruplarından oluşan yakın çevre koşulları ile ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik, siyasal, hukuksal değişimleri ve gelişmeleri kapsayan genel çevre koşullarıdır. Bu koşullar, liderlik tarzını ve liderin davranışlarını etkileyen önemli etmenlerdir.

Eren (2008) in ifade ettiği davranış belirleyen bu gibi faktörlerin ortaya çıkması, liderlik davranışları ile ilgili birçok yaklaşım ve birçok liderlik tipi liderlik tarzlarını davranış boyutuyla inceleyen araştırmaların sonuçlarıyla gerçekleşmiştir. Bu araştırmalar şu şekilde sıralanabilir:

3.2.2.1. Kurt Lewin' in Klasik Ayrımı

1930' larda davranış liderlik teorileri henüz popüler olmamışken Kurt Lewin ve arkadaşları Iowa Üniversitesinde yöneticilerin liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma yaptılar. Onların bu araştırmaları temel olarak otoriter liderlik ve demokratik liderlik olarak iki liderlik tarzını ortaya koyuyordu (Lussier ve Achua, 2010: 70)

Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler. Lewin ve arkadaşlarının her iki liderlik tarzı arasındaki farkı bulmak üzere yaptıkları çalışma sonucunda, otokratik liderle çalışan grupların liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Ancak bu araştırmada, grup içindekilerin kimi zaman,

otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları ve bazen düşmanlık duyguları besledikleri de gözlenmiştir. Aynı araştırmada, demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin performansları da iyi düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine olumlu düşünceler hissettikleri saptanmıştır. Buna ek olarak, demokratik bir liderle çalışan grup üyeleri, liderleri başlarında olmadığı zamanlarda da aynı performansı sürdürebilmektedirler (www.insankaynaklari.com: 2012).

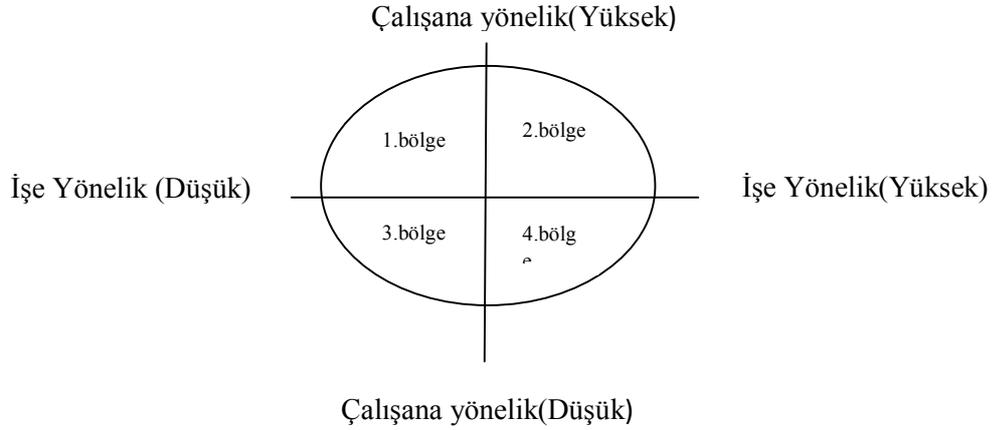
Söz konusu kuramda liderlik otokratik ve demokratik olmak üzere iki ayrı uç kategoriye ele alınmasına karşın Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Bu durum, liderin farklı durumlarda farklı davranışlar sergileyebilmesiyle açıklanmaktadır. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (Kılınç, 1997: 75).

3.2.2.2. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında birçok yönetici üzerinde yapılan bu araştırmacıların amacı, liderin nasıl tanımlandığını tespit etmektir (Kıngır ve Şahin, 2005: 413). Bu amaç doğrultusunda yaklaşık 1800 davranış biçimi ortaya konmuş daha sonra bu sayı faktör analizine tabi tutularak 150'ye indirilmiştir. Lider davranışlarının temelde, yapıyı harekete geçirme ve bireye ilgi adı verilen iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür (Yukl, 1989: 5). Birbirinden bağımsız oldukları düşünülen bu iki boyut; işe yönelik (yapıyı harekete geçirme) ve çalışana yönelik (anlayış) olarak isimlendirilmiştir (Şimşek, 2008).

İşe yönelik boyutu, liderin amaçlara ulaşma doğrultusunda yerine getirilmesi gereken işlere yoğunlaşmasını ifade eder. Bu boyutta lider, yetersiz işçileri cezalandırır, astlarından işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmalarını ister ve onları amaçlara ulaşmaları için motive eder, astlarına sormadan bazı kararlar alabilir veya riskler üstlenebilir. (Tekarslan ve diğ., 2000). Ohio üniversitesi yaklaşımı aşağıdaki şekille daha açık bir şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır.

Şekil 3. Ohio Üniversitesi Araştırmaları Modeli



Kaynak: Zel, 2001: 81

1. Bölge: Çalışana yönelik boyutunun yüksek ancak, işe yönelik boyutun düşük olduğu davranış biçimi sergiler

2. Bölge: Lider hem grup üyelerine hem de işe yönelik pozitif bir tutum sergiler.

3. Bölge: Lider, grubun yaptığı işe de grup üyelerine de önem vermez.

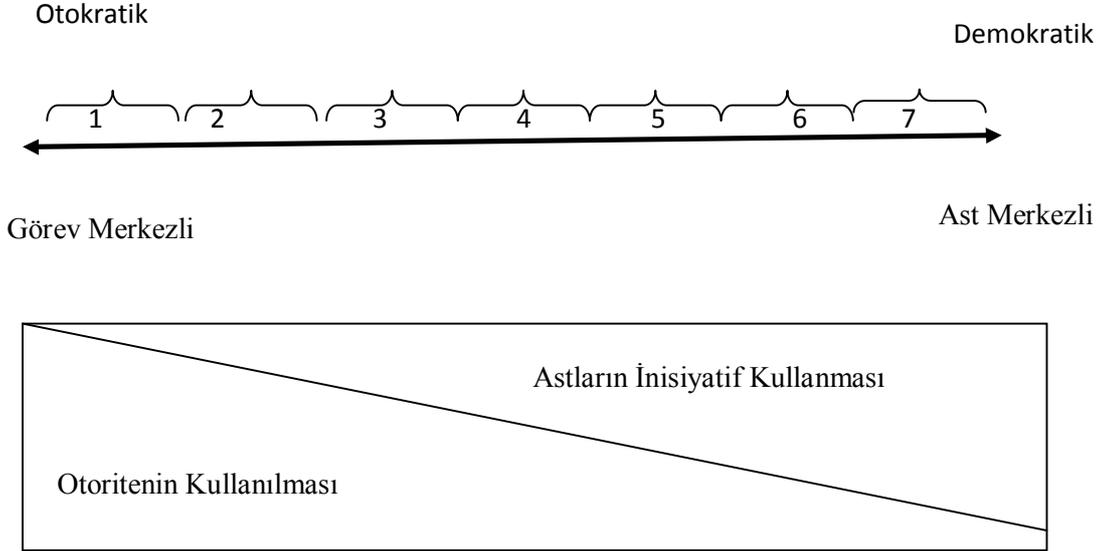
4. Bölge: Lider, yapılacak işe önem verirken çalışanlara önem vermez.

3.2.2.3. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğunun kabul edildiği bu yaklaşım Tannenbaum ve Schmidt tarafından oluşturulmuştur. Bu iki uç arasında yetki kavramı üzerine kurulu yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştirilmiştir. Liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ve asta verilen yetkinin derecesi ile meydana gelmektedir (Robbins, 1986: 247).

Lider davranışı özet olarak aşağıdaki biçimde özetlenebilir (Eren, 2008: 435).

Şekil 4. Liderlik Doğrusu Yaklaşımı



Kaynak: Robbins (1998)

1. Durum: Yönetici kararı verir ve duyururlar.
2. Durum: Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.
3. Durum: Yönetici fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imkanı verir ve bunları cevaplar.
4. Durum: Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.
5. Durum: Yönetici sorunu bildirir, astlarının önerilerini alır ve kararı verir.
6. Durum: Yönetici konunun sınırlarını belirler ve grubun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkân tanır.
7. Durum: Yönetici sorunun sınırlarını belirler ve bu çerçevede içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararları alıp uygulama izni verir.

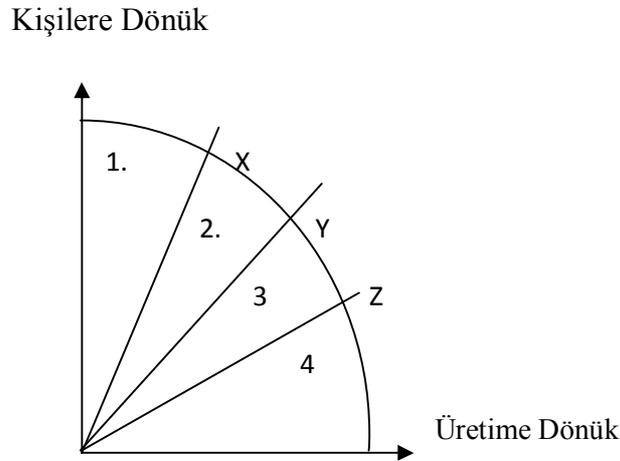
3.2.2.4. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Likert'in öncülük ettiği araştırma grubunun yapmış oldukları araştırmanın amacı, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri

belirlemektir (Kıngır ve Şahin, 2005: 413). Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar Ohio Devlet Üniversitesinde yapılan araştırmalara benzemektedir (Ataman, 2001: 459). Ancak bu araştırmaları Ohio Devlet Üniversitesindeki araştırmalardan ayırdığı önemli bir nokta, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük bir uca kadar yayılan bir süreç olarak incelemesidir.

Ohio araştırmalarında elde edilen bulgular bu iki uçla aynı doğrultuda olmasına karşın bu iki faktörleri birbirinden bağımsız olarak ele almıştır. Yani, bir yöneticinin her iki ögeye de yüksek düzeyde veya her ikisine de alçak düzeyde sahip olabileceği yönündeydi. Michigan araştırmaları ise bir yöneticinin ne kadar kişiye dönük olursa o ölçüde üretime dönük olmaktan uzaklaşmış olacağını ileri sürmektedir (Tekarslan ve Baysal, 2004: 353)

Şekil 5. Michigan Üniversitesi Araştırmaları Modeli



Şekil 4. de üretime dönük olma faktörü ile kişilere dönük olma faktörünün ters orantılı olduğu görülmektedir. Y doğrusu iki faktörün birbirine eşit olduğu durumları gösterirken Y doğrusunun solunda kalan bölgeler (1 ve 2) kişilere dönük faktörünün üretime dönük olma faktöründen daha fazla olduğu liderleri ifade etmekte, sağında kalan bölgeler (3 ve 4) ise üretime dönük faktörünün kişilere dönük olma faktöründen daha ağır bastığını göstermektedir.

Z ve Y doğrusunun arasında kalan bölgeler(2 ve 3) bu iki faktör arasındaki farkın (örgütsel faktörlere bağlı olarak) optimum düzeyini ifade ederken, 1. Bölge, aşırı kişilere dönük, sempatik ancak grup üyelerinde otorite kuramayan liderleri, 4.Bölge ise aşırı derecede üretime dönük ve otoriter ancak zorlayarak iş yaptıran liderleri tanımlamaktadır.

3.2.2.5. Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi

Blake ve Mouton' un yönetim tarzı matrisi de daha önceki kuramlar gibi insana ve üretime yönelimli olmak üzere liderliği iki boyutta incelemiştir. Bu modelin amacı; lider, yönetimi altında bulunan örgüt çevresinde ne ölçüde üretim faktörüne ne ölçüde ne insan faktörüne önem verdiklerini açıklayabilmektir.

Aşağıdaki şekilde dikey boyut liderin insan unsuruna duyduğu ilginin derecesine, yatay eksen ise üretime duyulan ilginin derecesini göstermektedir. İki boyutla ilgili ağırlık derecelerine göre beş ayrı tip liderlikten bahsedilebilir.

Şekil 6.Blake ve Mouton' un Yönetim Tarzı Matrisi

İnsana Yönelik	1.9								9.9
					5.5				
	1.1								9.1
	Üretime Yönelik								

1.1. Liberal tip yönetim olarak adlandırılır. Örgütte kalabilmek için en az bir gayretin harcanır.

1.9. Sosyal klüp yönetim, Lider iş görenlere arkadaş çanlığı davranırken üretime ilgisi düşük.

9.1. Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta, insan ilişkilerine neredeyse hiç önem vermemektedir.

9.9. Lider ekip çalışmasına önem vererek, karşılıklı güven, saygı ve bağımlılığa dayanan bir ilişki oluşturmuştur.

5.5. Burada üretime de insana da eşit düzeyde önem verilmektedir.

Modelde yer alan beş liderlik tipinden "ekip liderliği"nin en etkili liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. (Zel, 2001:102).

3.2.2.6. Douglas McGregor'ın X ve Y Teorisi

McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanabilir ve X ve Y Teorisi olarak adlandırılabilir (Koçel, 2003: 474–475).

“X” teorisi; normal koşullarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yenilik ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır. Mc Gregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiş. "Y" teorisinde ise; “X” teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın aynı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulması, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlı olduğundan bahsetmektedir (Birdal ve Aydemir, 1992: 23).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanlar fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri karşılandıktan sonra daha üst düzeylerdeki gereksinimler tarafından güdülenir. Bu gereksinimler toplumsal ilişkilerde aidiyet duygusu, saygı görme, tanınma, toplumsal statü, prestij ve son olarak kendini gerçekleştirir. Bu durum da “X” teorisini Mc Gregor'un savunduğu gibi geçersiz kılmaktadır (Türkmen, 1994: 77-78). Oysa Mc Gregor teorisinde bunları belirtirken aynı zamanda bir kimsenin işini kaybetmesinin açlığa ve felakete yol açacağı durumlarda ise, “X” teorisi iyi sonuçlar vereceğinden bahsetmektedir.

3.2.2.7. Likert' in 4 sistem Yaklaşımı

Likert'in geliştirdiği modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanmaktadır. Her grup belirli varsayımları ve davranışları kapsar.

Tablo 4. Likert'in 4 Sistem Yaklaşımı

Önderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 Demokratik
1.Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların Algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astları kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamiyle serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İş ile ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikirlerini sorar.	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır.

Kaynak: Tamer Koçel,2003

Sistem1.de takım çalışması fazla görülmez. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplaşmalar meydana gelir. Gruplar lidere karşı çalışmasına rağmen üretim düzeyi orta seviyedir.

Sistem2.de ise yine takım çalışması görülmez ve astlar arasında biçimsel olmayan ve arada sırada lidere karşı direnme gösteren yine oluşur. Üretim vasatın üstündedir ancak çalışanlarda X kuramının varsayımları hakimdir.

Sistem3.de takım çalışmasının yolu açıktır. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile örgütsel amaçlara kısmen karşı geldiklerinden ve çoğu zaman bu amaçları desteklediklerinden dolayı üretim seviyesi iyi durumda olmakla birlikte Y kuramının felsefesi hakimdir.

Sistem4. Hedeflere takım çalışması ile varılabileceği fikri yerleştirilmiştir. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile biçimsel olan gruplardan ayrılması söz konusu olmadığı için örgütün içindeki tüm sosyal güçler örgütsel amaçlara ulaşma eğilimindedir.

Bu sistem-4 yaklaşımının her yerde geçerli en etkin bir yönetim tarzı varsayımı eleştiri aldığı konulardan biridir (Tekarslan ve Baysal, 2004: 259-260)

3.2.2.8. Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Bale'in Harvard'da yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından meydana getirilebileceğini, ancak grup ilk oluştuğu andan itibaren bazı bireylerin diğer grup üyelerinden daha farklı davranış biçimlerini sıkça sergilediğini ileri sürmektedir (Özçer, 1988: 67).

Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanarak yeni oluşturulmuş laboratuvar gruplarının davranışını gözlemlemiş ve liderlik davranışları ile ilgili üç boyutun varlığını tespit etmiştir. Bunlar;

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesi

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen bir üye en iyi lider olabilmektedir. Yani lider olarak, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir (Dereli, 1976:197-198).

Bale, bir grupta iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. "İşe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir (Zel, 2001:108–109).

3.2.2.9. Gary, Yukl Davranış Modeli

Bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarda iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına "karar merkezîyetçiliği (katılımcılık)" boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Zel, 1999).

Ayrılık Modeli: Ayrılık modeli, lider davranışı ile çalışanların tatmini arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Çalışanın tatmini, bireyin liderden "beklediği davranış" ile "gerçekleşen davranış" arasındaki farkın fonksiyonu şeklinde ortaya çıkmaktadır. Astın tatmini, beklentisi ile gerçekleşen arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar yüksek seviyede olur. Örneğin, çalışanlar liderden söz hakkı bekliyorlarsa fakat lider tarafından bu yerine getirilmiyorsa tatminsizlik meydana gelecektir Yukl'un teorisi temel olarak Ayrılık modeli ve çoklu bağlılık modeli bağlılık olmak üzere iki farklı modelden oluşmaktadır (Zel, 1999).

Çoklu-Bağlanma Modeli (Multiple Linkage Model): Bu model, birey yerine grup tatmini üzerine odaklanmıştır. Grup tatmini, İnsana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezîyetçiliğinin ötesinde "ara değişkenlerin" etkisi ile ortaya çıkar . Ara değişken olarak, çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi), görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi olarak sıralanmaktadır (Tekarslan ve diğ., 2000).

3.2.2.10. Davranışlar yaklaşımına Eleştiriler

Davranışlar Yaklaşımı, üç farklı açıdan eleştirilmiştir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 222-223):

Çeşitli davranış ekolleri, liderin davranışlarını değerlendirebilmek için farklı kaynaklara dayanmışlardır. Bazıları, liderin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yönelmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa, çeşitli araştırmalar bir kişinin davranışlarının farklı yöntemlerle ve farklı kişiler tarafından ölçülmesi durumunda, bunların arasındaki uygunluğun sınırlı olduğunu

göstermiştir. Bu nedenle, lidere ait gerçek davranış ve faaliyetleri belirlemek güçleşmektedir.

Hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda da tam bir fikir birliği yoktur. Bazı ampirik araştırma bulguları, insanlar arası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu belirtirken, diğer bazı araştırmalar göreve yönelmiş liderliğin daha etkin sonuçlar yaratacağını ortaya çıkarmıştır. Kimi araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlar ise, her iki boyut bakımından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermiştir.

Yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu, Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtmaktadır. Bu araştırmalardan çıkan sonuçlar “genel” (demokratik, insana yönelmiş) liderlik tipinin “yakından” (otokratik, göreve yönelmiş) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde daha otoriter liderlik tipleri başarılı sonuçlar verebilir.

3.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1950’lerden itibaren araştırmacılar dikkatlerini lider ve grubun etrafındaki çevreye yöneltmeye başlamışlardır. Bu yaklaşıma göre, liderlik, lider ile çeşitli çalimsa koşullarının birçok değişkeni arasındaki karşılıklı iliksilerle açıklanabilir (Özçer, 1988: 68). Durumsallık yaklaşımının temel tezi en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir Ana durumsal değişkenler izleyenlerin özellikleri, iş çevresinin özellikleri, izleyenlerin görevleri ve dış çevredir (Daft, 2005: 24).

Durumsal liderlik yaklaşımı, farklı durumlarda, liderlik davranışının önceden kestirilmesinin mümkün olmadığını savunmaktadır. Her ortamda geçerli olabilecek en etkili liderlik biçimi yoktur. Her ortam için en uygun bir liderlik biçiminden söz edilemeyebilir. Çünkü bu ortama göre değişir. Liderlik biçimini etkileyen unsurlar; örgütün içinde bulunduğu koşullar, astların nitelikleri ve yeterliliği, üstlerin yaklaşımı, üst yönetimin yaklaşımı, toplumsal ve kültürel değerlerdir ve bunlar liderlikte durumsallık olarak belirtilebilir. Durumsallık kuramları; liderin göreve

3.2.3.2. Hersey ve Blanchard Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık liderlik kuramlarından bir başkası da Blake ve Mouton'un liderlik modelinden esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, eğer astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranış görmek isteyeceklerini öngörmektedir (Koçel, 2003: 603).

Bu liderlik kuramında, etkili liderliği sağlamak için, çeşitli durumlar ile liderlik biçimleri arasında ussal bir bağ kurmaya çalışılmıştır. Bu kuramda iki boyutta ele alınan liderlik biçimleriyle izleyenlerin olgunluk düzeyi arasında bir ilişki kurulması amaçlanarak, liderlik biçimlerinin, izleyenlerin "olgunluk düzeyine" uygun olması gerektiği vurgulanmıştır. Astların olgunluğu; yüksek fakat ulaşılabilir hedefler belirleyebilme kapasitesi, sorumluluk alma isteği ve konuyla ilgili sahip olduğu eğitim ve tecrübenin miktarı olarak tanımlanabilir. Ayrıca, olgunluğun özellikli bir görevle bağlantılı olarak incelenmesi gerekir. Bir kişi belli bir iste hayli "olgun" olsa da, başka bir işte o kadar olgun olmayabilir (Yukl, 1989:105).

Kuram, yeniden gözden geçirilerek, geliştirilmiş ve "Liderliğin Yasam Döngüsü Kuramı" yaygın olarak kabul görmüştür. Liderlerin ve izleyenlerin eğitiminde yararlanılabilir ipuçları içermektedir. Öte yandan, izleyenlerin eğitimi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi diğer bir deyişle olgunluk düzeylerinin yükseltilmesi ile liderin grubu etkilemesi arasında kurulan ilişki, liderlik sürecine daha demokratik, daha paylaşımcı bir nitelik kazandırmaktadır. Ayrıca kuram, gücün sevgi gibi paylaşıldıkça artacağına, yetkinin uygun bir biçimde dağıtıldıkça, pekişip çeşitleneceğine ilişkin yargıyı da doğrulamakta ve desteklemektedir (Erçetin, 2000: 46).

3.2.3.3. Reddin' in Üç Boyut Kuramı

William J. Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modeli, Ohio çalışmalarının ve Blake ve Mouton'un liderlik modelinin göreve ve ilişkilere dönük boyutlarını temel almaktadır (Durmuş, 2001:28) Bu kuram'ın dayandığı temel nokta "Yönetmel

Etkililik” tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin “3-D” adını verdiği kuramını bu temele oturtmuştur. Reddin’e göre, “Yönetimsel Etkililik”, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir (Eren, 2003: 479).

Etkili yönetim için yaklaşım esnekliğinden başka, “durum duyarlılığı” da gerekmektedir. Durum duyarlılığı, içinde bulunulan durumu kavrama yeteneğinden ibarettir. Etkili yönetim için ayrıca içinde bulunulan durumu gerektiğinde değiştirebilme yeteneği olan durum yönetimi becerisi de önemli bir etkidir. Reddin’e göre bu özelliklerin hepsinin bir arada bulunması durumuna genelde sadece “tecrübe”de denilmektedir (Zel, 2001: 129).

Reddin, ise ve insana dönüklük diye açıklanan boyutlara etkinlik boyutunu da ekleyerek üçüncü bir boyut daha kazandırmıştır. Reddin bu sayede dört temel yaklaşıma ek olarak “terk eden”, “görevci”, “uzlaştırmacı”, “otoriter”, “bürokrat”, “geliştirici”, “yürütmeci”, “babacan” modelleri ortaya koymuştur (Yeniçeri, 1998: 196).

3.2.3.4. Yol – Amaç Teorisi

Liderlik analizinde geçerli olan tanınmış yaklaşımlardan birisi de Robert House ve onun yaklaşımını benimseyenlerin ortaya koyduğu yol-amaç yaklaşımıdır. Bu yaklaşım belirli ölçüde durumsallık yaklaşımı ile motivasyon teorisinin bulgularından yararlanılarak geliştirilmiştir. Yol-amaç yaklaşımı, liderin astlarının bireysel güçleri ile iş başarımlarını nasıl etkileyeceğini veya bu iki amaç seti arasında nasıl bir yol bulacağını araştırır. Bu yaklaşıma göre lider, astlarının işlerini başarmaları için gerçekleştirecekleri çalışmada, amaca ulaşmak için izleyecekleri yolun tespitinde anahtar rolünü üstleneceklerdir (Tutar, 2008: 37)

Yol-amaç yaklaşımında yöneticiden liderliğe geçiş için şu uç davranış biçimini iyi değerlemek gerekmektedir (Erdoğan, 1991: 347):

- Çalışanların ihtiyaçları ile grup amaçlarını iyi birleştirmek gerekir. Elemanlar çalıştıkları işte nasıl tatmin bulacaklar, bu tatmini arttırmak için izleyecekleri yol nedir?

- Yönetici sadece astlarının başarımlarını güçlerini organize etmek istemeyecektir. Yönetici birlikte çalıştığı kişilerin bireysel olarak veya grup olarak işi başarma güçlerini nasıl arttıracaklarını araştırmak ve bu konuda özel yöntemler geliştirmek zorundadır.
- Yöneticinin uçuncu olarak yapması gereken iş, iş görenlerin yapacakları iş ile uyumlu olmalarını sağlamaktır. Çalışanların teknik özellikleri ile işi başarma arzuları arasında ilişki-denge kurmak zorundadır.

Sonuç olarak bu kuramına göre; lider, hem izleyenlerin özellikleri hem de ortamın özelliklerini dikkate alarak amaçlara ulaşmak için çalışanları motive edici en uygun davranış tarzını benimsemelidir.

3.2.4. Modern Liderlik Yaklaşımları Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler; daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almıştır. Öne çıkan en önemli farklılık; lider ile izleyen arasındaki ilişkinin boyutu çalışmaların ana temasını oluşturmuştur. Bu yaklaşımlar: geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan işlemci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüştürücü liderlik ve iş görenlerini tamamen serbest bırakan ve sadece uzaktan izleyen tam serbestlik tanıyan liderlik tarzıdır (Yukl 1998: 285).

Modern liderlik yaklaşımı, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını savunmaktadır. Modern teorilere göre lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonu diğerleri ile paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren, vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişidir. Liderin değişimi etkilemek, değişime öncü olmak, sürtüşmeleri yönetmek, izleyenleri güçlendirmek, grup için bir sembol ve enerji kaynağı olarak hizmet etmek, izleyenlerin sürekli gelişimini sağlamak gibi sorumlulukları vardır. Bu yaklaşıma göre liderlik kompleks ve çok yönlü bir kavram olup öğrenilebilir bir

özelliğidir. Liderliğin olabilmesi için formal bir pozisyona sahip olunması gerekmemektedir. Herkes potansiyel bir liderdir (Grossman ve Veliga, 2005).

3.2.4.1. İşlemsel (Transaksiyonel) Liderlik

İşlemsel liderlik, transaksiyonel liderlik işlevsel liderlik veya etkileşimci liderlik olarak da literatürde yer alır. İşlevsel liderler, astların rolleri, astların iş tatmini ve iş yapısını belirler. İşlevsel liderlerin öne çıkan özellikler şu şekilde sıralanabilir: İşlevsel liderler, çalışanların uygun ödüllendirilmesine ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, üretkenliği artırmaya çalışırlar. Yönetimsel faaliyetleri çok iyidir. İşlerin düzgün ve verimli olmasından gurur duyarlar. Kişilerin performanslarını artırıcı plan, proje ve bütçeler üzerine yoğunlaşırlar. İşlevsel liderler otoritelerini astlarını ödüllendirerek kullanırlar. İşlevsel liderler, şarta bağlı ödüllendirmeye, hem aktif hem de pasif yönetime ve tam serbestlik (laissez-faire) yönetim tarzına önem verirler (Bass ve Avolio, 1990: 231).

İşlemsel liderlik anlayışı içerisinde davranış sergileyen liderler genellikle çalışan personeli ödüllendirmeyi, böylece çalışanların daha çok çaba gösterip performanslarını artırmaları için ödül ve statü vermek için kullanırlar. Böylece işlemsel liderler çalışanların geçmişten beri süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılarak faaliyetleri iyileştirmek suretiyle iş yapma ve yaptırma yolunu tercih etmektedirler.

Dolayısıyla çalışanların yaratıcı ve yenilikçi olma yönleri ile pek fazla ilgilenmemektedirler. Genel olarak işlevsel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı hizmetlerde de bulunmaktadır. İşlemsel liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Bu liderlik anlayışı da durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanılmakta ve de etkili olmaktadır (Eren, 2004: 312-314).

Koşullu Ödüllendirme: Lider, örgütsel amaçları ve performans göstergelerini belirledikten sonra astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, performans hedeflerini gerçekleştirmede kimlerin sorumlu olduğunu

açıklamak, performans karşılığı olarak işgörenlerin bireysel beklentilerini karşılamak, liderin koşullu ödül davranışlarının örneklerini oluşturur (Karip, 1998).

İşlemsel liderliğin üç temel dayanağı arasında koşullu ödüllendirme en önemlisi olarak nitelendirilebilir. Daha önceki geleneksel yaklaşımların üzerinde etkisini sürdüren bu yönetimin sanayi devrimi dönemindeki eğitimsiz işgörenlerin yüksek performans göstermelerini sağlamada etkili olduğu söylenebilir. Bununla birlikte günümüz işgörenleri daha eğitimlidirler ve işgören olarak birçok yasal hak ve güvencelere sahiptirler. Bu anlamda koşullu ödüllendirmenin artık temel bir liderlik aracı olmaktan uzaklaştığını söylemek mümkündür (Kurt, 2009).

Aktif ve Pasif İstisnalarla Yönetim: Bu yaklaşım, liderin işler yolunda gitmediği durumlarda müdahale etmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Aktif ve pasif olarak ikiye ayrılır. Aktif lider, sapmalar ve düzensizlikler olduğu zaman harekete geçer. Gözlem yapar ve kurallar ile standartlardan sapmaları araştırır. Duruma uygun düzeltici önlemler alır. Müdahale boyutunda lider, yıkıcı eleştirilerde bulunabilir ve cezalandırabilir. Bu liderlik anlayışına sahip olanlar olağanüstü bir durum olmaması halinde harekete geçmemeyi tercih ederler. Pasif lider ise, sadece standartlar karşılanmadığında müdahale eder. Bir problemle karşılaşıldığında lider ilk olarak müdahale etmez, astlarının kendi aralarında çözmesini bekler(Sökmen, 2010: 140). Bunun nedeni ise karar alma konusunda zorlanmaları ve çoğu zaman geciktirmeleridir. Kimi araştırmacılar bu boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da tanımlamaktadır. Çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını, görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 221).

3.2.4.2. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak J.V.Downton' un 1973 de yapmış olduğu "Baş kaldırıcı liderlik: Dönüşüm Sürecinde Vaat ve Karizma" isimli eserinde ortaya konmuşsa da bu kavramın ilgili literatüre girişi ve önemli bir yer alması Burns'ın (1978) "Liderlik" adlı eseriyle olmuştur. Daha sonra Bass (2004) da aynı konuya ilgi göstererek kavramın gelişmesini sağlamıştır.

Bass (2004: 270) dönüştürücü liderliğin ve onun çeşitli düzeylerdeki endüstriyel ve askeri örgütlerdeki etkilerinin kanıtlarını bulmak amacıyla yapmış olduğu araştırmada, öncelikle, 70 kıdemli yöneticiye dönüştürücü liderlik anlatılmıştır. Daha sonra, onlardan kariyerlerinin herhangi bir döneminde karşılaştıkları dönüştürücü liderliği detaylı olarak tanımlamaları istenmiştir. Katılımcıların çoğunun eski üst düzey bir yöneticisinden veya örgütteki daha yüksek yöneticilerin birinden bahsettiği, bazıları ise ailesindeki birinden, danışmanlarından veya danışanlarından söz ettiği rapor edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine göre dönüştürücü lider, eğlenceli bir şekilde saatler boyu çalışarak ve beklediklerinden daha fazlasını yaparak izleyicilerini ikna etmiştir. Yanıt verenler dönüştürücü liderin beklentilerini karşılamayı ve liderin istediği desteğin tamamını vermeyi hedeflediklerini belirttiler. Onlar liderlerine benzemek istemişler.

Dönüştürücü liderlik; etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir (Keçecioglu 2003: 34).

Dönüştürücü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüştürücü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı ‘anamlı’ hale getirir, çalışanların heyecanını körükler (Peker ve Aytürk, 2000:78).

Dönüştürücü liderler astlarını veya izleyicilerinden normal olarak beklenenden daha iyi bir sonuç almak için ilk olarak onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarılması ve kendilerine olan güvenlerini arttırılması gibi konulara yoğunlaşarak motive ederler. Böylece, örgüt üyeleri görevlerinin öneminin daha çok farkına varmakta örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olmaktadır (Eren, 2008: 461). Böylelikle dönüştürücü liderlerin nasıl bir yol ortaya izlediklerini ifade ettikten sonra şimdi dönüştürücü lider kimdir sorusunu yanıtlamak gerekmektedir.

Dönüştürücü lider, astlarının veya izleyicilerinin ihtiyaçlarını kendi hedef ve amaçları doğrultusunda karşılayan kişi olarak tanımlanabilir. Dönüştürücü lider, izleyenleri tarafından ortak olarak paylaşılan olumlu bir gelecek vizyonunu dile getiren, farklılığa, yeniliğe önem veren ve astların kendilerinin yapabileceklerini düşündükleri performanstan daha iyisini ortaya koymaları için entellektüel bir uyarıcı olarak karakterize edilebilir. (Yammarino & Bass, 1990). Bass ve Avolio (1995) tarafından dönüştürücü liderliğin dört alt boyutunun olduğu belirlenmiştir. Bunlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgidir.

İdealleştirilmiş Etki: Bu teoriye göre, liderler bu liderlik davranışını sergileyerek astlarını, görevlerini en iyi şekilde yerine getirme konusunda ikna etmektedir. Astlar, lidere karşı hayranlık ve saygı duyar ve güvenirlere. Onu kendileri için başarılı bir model olarak görüp taklit etme ona benzemeye çalışma eğilimine girerler. Liderin bu itibarı görmesinin asıl nedeni, astların ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından daha ön planda tutmasıdır. Lider astlarıyla bilgiyi paylaşır ve kararlarının ahlaki ve vicdani sonuçlarını dikkate alır (Sökmen, 2010: 147).

İlham Verici Motivasyon: Bu boyut, liderin paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, astlarının işlerinin kabullenerek yapmaları için onları motive etmesini ifade eder. Bunu sağlayabilmek için, lider astlarıyla ortak hareket etme, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen gösterir. Astlara karşı onların birer arkadaşymış gibi davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve onları başarılı olmaya cesaretlendirir. Kendilerini geliştirmelerini veyaşanan değişim sürecine uyum sağlamalarını sağlar. Astların kendilerini, yeterli, bilgili ve işin içinde hissetmelerine yardımcı olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 229).

Entelektüel Uyarım: Bir lider, astlarında entelektüel bir uyarım sağlayabilmek için, örgütünün karşı karşıya olduğu fırsatlar, tehditler ve örgütün güçlü yanları ve zayıflıkları olarak ne gördüğünü ifade edebilmelidir. Liderlik, örgütün karşı karşıya olduğu önemli sorunları belirleme ve bunlara yüksek kaliteli çözümler geliştirme ve örgüt üyelerinin tam bağlılığı ile gerçekleştirilecek bir şekilde sorun çözme sürecini yönetme gibi becerileri kapsamalıdır. Bu nedenle yöneticiler anlayışını, kavrayışını, hayalinde canlandırdıklarını ve kavramsallaştırmalarını astlarına iletebilmesi oranında dönüştürücü lider rolünü oynayabilir (Bass, 2004: 277).

Entelektüel uyarım boyutundaki dönüştürücü lider davranışlarının, astların zihinsel kapasitelerini tam olarak kullanmalarına olanak sağladığı söylenebilir. Günümüzde örgütlerin başarılı olabilmelerinde çalışanlarının zihinsel kapasitelerinden en üst düzeyde yararlanılması kaçınılmazdır (Kurt, 2009).

Bireysel Düzeyde İlgilendirme: Bu boyut liderin, sahip olduğu izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ifade eder. Lider ayrıca, izleyiciler arasındaki bireysel farklılıkları kabullenecek şekilde davranır ve izleyicilerin bireysel gelişimini sağlayacak bir danışman ya da koç (*coach*) görevi üstlenir (Demir ve Okan, 2008). Dönüştürücü liderler, astlarına bireysel düzeyde ilgi göstererek onların kendilerini içinde buldukları organ onları kendilerini içinde buldukları organizasyon için değerli olduklarını hissetmelerini ve performanslarını daha iyi bir düzeye taşımalarını amaçlamaktadır.

3.2.4.3. Karizmatik Liderlik

Karizma, çoğu zaman insana sevgi, saygı, bağlılık, güven gibi duyguların beslenilme sebebidir ancak kendisini tanımlamak güçtür. Karizmanın köken olarak eski Yunanca da “ ilahi ilham yeteneği” anlamına gelmekte (Gül ve Çöl, 2003) kavram olarak ise olağan üstü çekiciliği olan insanlara yandaşları tarafından yakıştırılan büyüleyici güç ve yetenektir (Ceylan, 1997).

Karizmatik liderlik, liderlik yaklaşımı arasında sıkça bahsedilmektedir. İnsanları harekete geçirmek için etkileme, saygınlık uyandırma, olumlu düşünmeye teşvik etme, güven hissi verme temeline dayanmaktadır. Karizmatik liderlik yaklaşımı, izleyicilere grubun yeni vizyonlarını iletmede liderin sahip olduğu özel sayılabilecek yeteneklere vurgu yapmaktadır. (Aslan ve Göral, 2011: 83-84).

Karizmatik liderler izleyiciler üzerindeki etkisiyle onların tercihlerini, isteklerini ve kararlarını kendisinin ve örgütsel amaçların doğrultusunda değiştirebilirler. Karizmatik liderler izleyicileri tarafından paylaşılan bir vizyon oluşturma onları kolektif bir amaca yönlendirme eğilimindedirler. Karizmatik liderlik tarzı, özellikle herkesin aynı fikirde olduğu, yeni fikirlere kapalı olduğu veya

sonuçlarının belirsizliğinden dolayı değişimi göze alamadığı durumlarda gerekli hale gelmektedir. House'ın ileri sürdüğü karizmatik liderlerin çok zor durumlarda veya kaos ortamlarında çıkması da söz konusu bu gereklilikle açıklanabilir(Aslan ve Göral, 2011: 83-84).

Karizmatik liderlik birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bunların arasında en önemlileri: House ve Bass'ın (1993) yaptıkları çalışmalar ve Conger ve Kanungo' nun atıf kuramıdır.

House, karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespiti yönelir. House'a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algırlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler (Kılınç, 2012).

Bass (1985: 31) ise House' un kuramına şu ilaveleri yapmıştır: Karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırarak izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler. Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini astlarca benimsenecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür. Normların, astlar arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır.

Conger ve Kanungo' da (1987) karizmatik liderlere çoğu zaman ortak olarak görülen, astları tarafından atfedilen şu davranışları sıralamaktadır:

- Vizyon belirleme
- Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme
- Sıra Dışı Davranışlar Sergileme
- Çevresel Duyarlılık
- Kişisel Risk Üstlenmek
- Statükoyu Sürdürmeme

Karizmatik liderler, astlarını organizasyon amaçlarına yöneltmek için resmi yetkilerden çok yukarıdaki davranış biçimlerini sergilemek suretiyle kişisel yetkilerini kullanmaktadır. Sonuç olarak karizmatik liderlerin sahip oldukları veya izleyicileri tarafından onlara atfedilen olağan üstü özellikleri üstteki davranış biçimleriyle izleyicilere yansıtarak onları kendi amaç ve hedefleri doğrultusunda hareket ettirme yetisine sahip liderler olduğu söylenebilir(Aslan ve Göral, 2011: 91).

BÖLÜM IV

4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde liderlik tarzları ve yenilik stratejilerini konu alan çalışmanın araştırma aşamasıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. İlk olarak araştırmaya başlamadan önceki hazırlık süreci anlatıldıktan sonra araştırmannın konusu, önemi, amacı, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi son olarak da elde edilen bulgulara ilişkin bilgiler verilmektedir.

4.1. Araştırmanın Ön Hazırlık Süreci

Araştırılacak konunun ve teorik çerçevenin belirlenmesi: Bu aşamada araştırmacı ilk olarak araştırma yapmayı istediği kavramsal alan ile ilgili karar vermiş ve bu kararı tez danışmanına aktarmıştır. Tez danışmanı bu alanın literatürü, zayıf ve güçlü yönleri ve kapsamı gibi boyutlarıyla değerlendirmiş araştırmacıya bir takım önerilerde bulunmuştur. Araştırmacı danışmanı tarafından sunulan öneriler doğrultusunda ikincil kaynakları incelemiş ve araştıracağı konuyu ana hatlarıyla şekillendirmiştir. Daha sonra araştırmacı ana hatlarıyla şekillendirdiği bu konu ile ilgili tez danışmanına geri bildirimde bulunmuş ve tez danışmanının, konunun güncelliği ve bilim dünyasına yapacağı katkı perspektifinde değerlendirmeleri sonucu araştırmacıya önerilerde bulunmasıyla araştırılacak konu kesinleştirilerek konuya ilişkin teorik çerçevenin sınırları çizilmiştir.

Araştırma yapılacak sahanın belirlenmesi: Araştırmacı, öğrenim gördüğü ana bilim dalına bağlı olarak yapacağı araştırmayı turizm sektöründe ve tez danışmanın da yönlendirmesiyle bu sektörün en önemli aktörlerinden olması dolayısıyla otel işletmeleri üzerine yapmaya karar vermiştir. Araştırma konusuna uygunluk ve verilerin elde edilme kolaylığı gibi faktörler göz önünde bulundurularak Ankara ilindeki oteller araştırma sahası için uygun görülmüştür.

Araştırma yönteminin belirlenmesi: Araştırma yapılacak sahanın genişliği dolayısıyla nicel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve veri toplama aracı olarak anket tekniği uygun görülmüştür.

4.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, modern liderlik yaklaşımlarıyla ön plana çıkan liderlik tarzlarının izlenecek yenilik stratejisinin belirlenmesindeki rolünü irdelemektir. Bu irdeleme sonucu çalışmanın bilimsel amacını oluşturan literatüre katkı sağlamak hem de araştırmanın sosyal yönü itibariyle, yoğun rekabet koşullarının zorlaştırdığı bir piyasa da faaliyetlerini sürdüren uygulayıcılar için öneriler içeren bir kaynak oluşturmak gibi amaçlara ulaşmaya çalışılmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, literatür kapsamlı bir şekilde incelenerek konunun teorik çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır. Nicel araştırma yöntemi kapsamında tümevarımcı bir yaklaşımla konuya ilişkin sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki amaçlara ulaşmayı mümkün kılacak diğer amaçlar şu şekilde sıralanmıştır:

- Otellerin üst düzey yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek
- Otellerin izledikleri yenilik stratejilerini belirlemek
- Yöneticilerin demografik özellikleri ile uygulanan yenilik stratejileri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek.
- İşletme statüsü ile uygulanan yenilik stratejileri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek.
- İşletmenin faaliyet süresi ile uygulanan yenilik stratejileri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek.
- İşletmenin bir aile işletmesi olması ile uygulanan yenilik stratejileri arasında bir farklılık olup olmadığını belirlemek.

4.3. Araştırma Konusu

Araştırma Ankara'daki otel işletmelerinin genel müdürleri ve/veya işletme sahiplerinin izledikleri yenilik stratejilerinin belirlenmesinde liderlik tarzlarının rolünü konu almaktadır. Bu konunun seçilmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki; yenilik konusunun popüleritesinin yüksek olması ve gerek araştırmacıların gerek ise uygulayıcıların ilgi duyduğu güncel bir konu olması. Yenilik konusu çok çalışılmış olmasına rağmen yenilik stratejileriyle ilgili özellikle yerli literatürde olmak üzere yeterli düzeyde çalışma olmaması ve buna bağlı olarak böyle bir konunun çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmesidir. Bir diğer nedeni ise liderlik konusu her ne kadar kavramsal olarak gelişmiş olsa da yönetim süreci için daima kilit bir rol oynaması sebebiyle güncelliğini yitirmeyecek bir konu olmasıdır.

4.4. Araştırmanın Önemi

Araştırma konusuyla ilgili literatür tarandığında yenilik ve liderlik ile ilgili birçok çalışma görülmüştür. Yenilik ile ilgili çalışmaların bir kısmı yeniliğin işletme performansına etkisini incelemiş bir kısmı ise örgütsel faktörlerin yeniliğe etkisini incelemiştir; ancak yenilik ile ilgili bu çalışmaların hepsinde yenilik bir bütün olarak ele alınmış ve yenilik sürecinin bir aşaması olan yenilik stratejisinin belirlenmesine çok ilgi duyulmamıştır. Bu çalışmada yenilik stratejilerine odaklanılmış olması sebebiyle literatüre yapacağı katkıyı değerli kılacağından çalışma önem taşımaktadır.

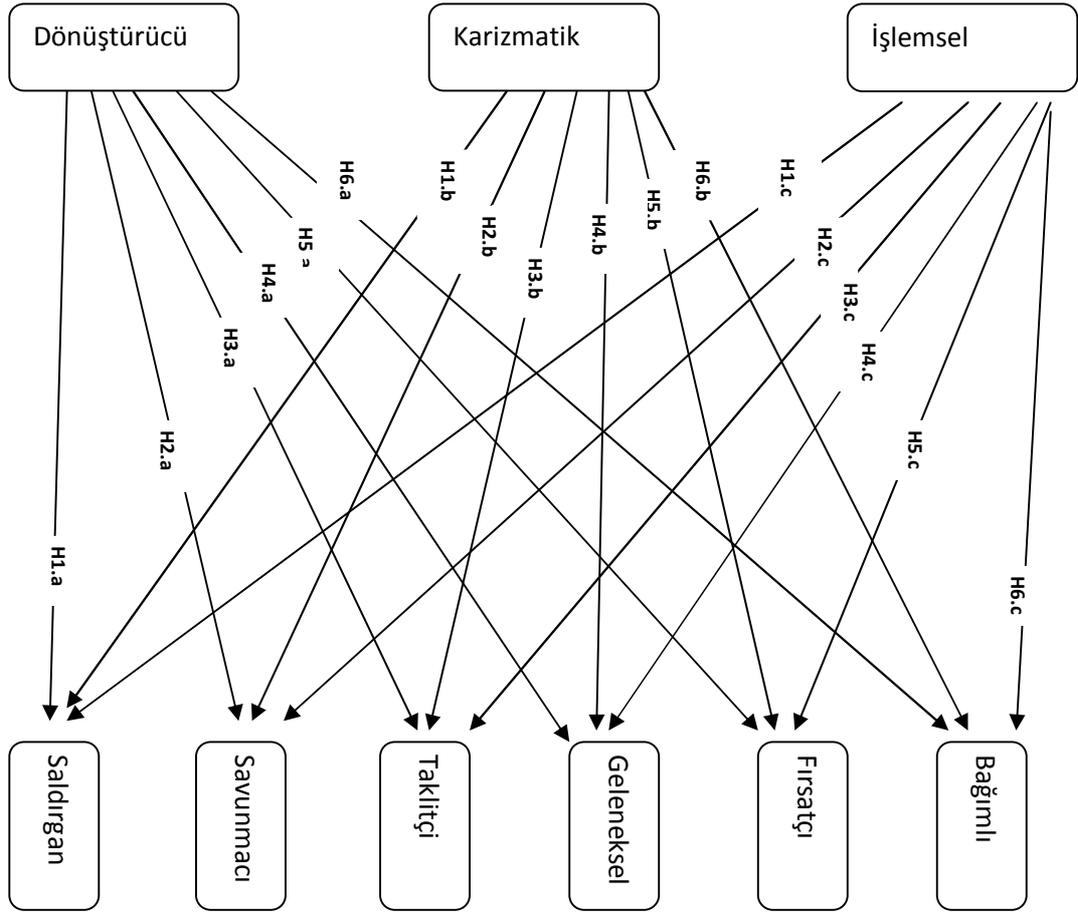
Çalışmayı önemli hale getiren bir diğer nokta ise, araştırma yapılan sahadaki uygulayıcılar için özellikle günümüzün yoğun rekabet koşullarında rekabet avantajı elde etmede çok önemli olan yenilik stratejilerinin belirlenmesi ile ilgili liderlik tarzları çerçevesinde önerilerde bulunmasıdır.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırma üç bağımsız değişken altı bağımlı değişkene etkisini açıklamaya yönelik geliştirilmiş bir model çerçevesinde yapılmıştır. Bağımsız değişkenler dönüştürücü liderlik, işlemsel liderlik ve karizmatik liderlik bağımlı değişkenler ise saldırgan, savunmacı, taklitçi, bağımlı, fırsatçı ve geleneksel yenilik stratejileridir.

Yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının izleyecekleri yenilik stratejisini etkileyeceği varsayımı modele temel oluşturmaktadır. Araştırma aşağıdaki varsayımsal model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir

Şekil 8. Araştırma Modeli ve Hipotezleri



Liderlik tarzlarının saldırgan yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere geliştirilen hipotezler:

H1.a: Dönüştürücü liderlik tarzı saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir.

H1.b: Karizmatik liderlik tarzı saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir.

H1.c: İşlemsel liderlik tarzı saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının savunmacı yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere geliştirilen hipotezler:

H2.a: Dönüştürücü liderlik tarzı savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir.

H2.b: Karizmatik liderlik tarzı savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir.

H2.c: İşlemsel liderlik tarzı savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının taklitçi yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere geliştirilen hipotezler:

H3.a: Dönüştürücü liderlik tarzı taklitçi yenilik stratejisini etkilemektedir.

H3.b: Karizmatik liderlik tarzı taklitçi yenilik stratejisini etkilemektedir.

H3.c: İşlemsel liderlik tarzı taklitçi yenilik stratejisini etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının geleneksel yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere geliştirilen hipotezler:

H4.a: Dönüştürücü liderlik tarzı geleneksel yenilik stratejisini etkilemektedir.

H4.b: Karizmatik liderlik tarzı geleneksel yenilik stratejisini etkilemektedir.

H4.c: İşlemsel liderlik tarzı geleneksel yenilik stratejisini etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının fırsatçı yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere geliştirilen hipotezler:

H5.a: Dönüştürücü liderlik tarzı fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir.

H5.b: Karizmatik liderlik tarzı fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir.

H5.c: İşlemsel liderlik tarzı fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir.

Liderlik tarzlarının bağımlı yenilik stratejisi üzerindeki etkisini belirlemek üzere geliştirilen hipotezler:

H6.a: Dönüştürücü liderlik tarzı bağımlı yenilik stratejisini etkilemektedir.

H6.b: Karizmatik liderlik tarzı bağımlı yenilik stratejisini etkilemektedir.

H6.c: İşlemsel liderlik tarzı bağımlı yenilik stratejisini etkilemektedir.

4.6. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Ankara’ da faaliyetlerini sürdüren otuz sekiz 4 yıldızlı ve on dört 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve işletme sahipleri oluşturmaktadır. Evrenin sınırları dikkate alınarak tam sayımlama yöntemine gidilmiş ve araştırmanın tüm evrenine ulaşılmaya çalışılmıştır.

4.7. Verilerin Toplanması ve Veri Analizi

Araştırmada gerekli olan veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırma da kullanılan anket yenilik stratejilerini, liderlik tarzlarını ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik üç bölümden oluşmaktadır. Yenilik stratejilerini ölçmek için kullanılan ölçeğin ifadeleri araştırmacı tarafından literatür taranarak geliştirilmiştir. 30 ifadeden oluşan ilk haliyle alanında uzman iki akademisyen ve tez danışanıyla tartışılmış ölçeğin amacına uygun olmadığı düşünülen 4 soru çıkarılmıştır. Daha sonra soruların anlaşılabilirliğini test etmek için Akçakoca’daki otel yöneticilerine yönelik pilot bir uygulama yapılmıştır. Ayrıca otel yöneticileri ile yüz yüze görüşülerek ifadelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri de alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda ifadelerde bir takım düzeltmeler yaptıktan sonra beşli likert ölçeği şeklinde olan anket formu son haline dönüştürülmüştür.

Liderlik ile ilgili ölçekte ise karizmatik liderlik ile ilgili ölçek Conger ve Kanungo’ nun karizmatik liderlik ölçeğinden alınmıştır. İşlemsel liderliği ve dönüştürücü liderliğin ifadeleri ise Öztop’ un (2008) çalışmasından alınmıştır. Öztop (2008) işlemsel liderlik ölçeğini House ve Dessler’ in geliştirdikleri “enstrümantal liderlik” ölçeğinden, dönüştürücü liderlik ifadelerini ise Carless ve diğ. (2000) “Global Dönüştürücü Liderlik” ölçeğinden almıştır.

Araştırmada evreni oluşturan 52 otele biri genel müdür ve biri de işletme sahibi tarafından doldurulmak üzere toplam 104 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu anketlerin 90 ı geri dnmştir. Bu anketlerin de 19 tanesi veri setini bozacağı düşünülerek analizden çıkarılmıştır. Anketlerin sağlıklı olarak cevaplanma oranı %68,2 dir. Sonuç olarak 71 adet anket analize tabi tutulmuştur. Toplanan veriler SPSS 18 istatistik programında araştırmanın amacına uygun testler ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM V

5.ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde Ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri ve sahiplerinden anket formları aracılığıyla toplanan verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilecektir. Araştırma ölçeğine ilişkin faktör analizine yer verilip daha sonra ifadeler katılım ortalamaları ve frekansları hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra korelasyon analizi ile değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi ortaya konmaya çalışılacak bir sonraki aşamada ise regresyon analizi yapılarak araştırma hipotezleri test edilecektir. En son olarak da anova ve t testlerine yer verilerek yenilik stratejilerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği ortaya konulacaktır.

Tablo 5. Demografik Özellikler İlişkin Bulgular

Özellikler	F(x)	Yüzde	Özellikle	F(x)	Yüzde
1. Cinsiyet			5. İş Deneyim Süresi		
Erkek	47	66,2	5 ve altı	10	14,1
Kadın	24	33,8	6 - 10	14	19,7
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	11 - 15	23	32,4
2. Yaşınız			16 - 20	14	19,7
15 -24	14	19,7	21 - 25	8	11,3
25 - 34	20	28,2	25 ve Üstü	2	2,8
35- 44	20	28,2	<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>
45- 54	13	18,3	3. İşletme Statüsü		
55 ve Üstü	4	5,6	4 Yıldız	45	63,4
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	5 Yıldız	26	36,6
4.Eğitim			<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>
İlköğretim	5	7	6. İşletme Faaliyet Süresi		
Orta öğretim	2	2,8	5 ve Altı	16	22,5
Lise	16	22,5	6 - 15	19	26,8
Lisans	44	62	16 - 25	25	35,2
Lisans Üstü	4	5,6	25 ve Üstü	11	15,5
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>
7. Aile İşletmesi misiniz?			8. Aile İşletmesi Üyesi misiniz?		
Evet	19	26,8	Evet	15	21,2
Hayır	52	73,2	Hayır	56	78,8
<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>	<i>Toplam</i>	<i>71</i>	<i>100</i>

Demografik değişkenler ile ilgili frekans değerlerine bakıldığında araştırma kapsamında verilerin toplandığı yöneticilerden erkek yönetici sayısı ile kadın yönetici sayısından yaklaşık 2/3 oranla daha fazla olduğu görölmektedir. Yaş açısından genel olarak yöneticilerin orta yaş grubu olarak tanımlayabileceğimiz 25 - 44 yaş grubu arasında yoğunluk gösterdiği söylenebilir.

Eğitim durumu verilerine göre ise yöneticilerin yarısından fazlasının lisans mezunu olduğu ve yaklaşık %10 gibi bir kısmının ise ilköğretim mezunu oldukları görölmektedir. Yöneticilerin deneyim durumlarına bakıldığında 11- 15 yıl aralığında deneyimlerinin olduğunu görölmektedir.

Araştırma kapsamında 45 tane dört yıldızlı 26 tane de beş yıldızlı otel işletmesi yöneticisinden veriler toplanmıştır. Bu otel işletmelerinin faaliyet süreleri incelendiğin %35' inin 16- 25 yıl arasında faaliyet gösterdiği görölmektedir. Ayrıca otel işletmelerinin %26,8'nin bir aile işletmesi olduğu görölmektedir. Otel işletmesinde çalışanların % 78' i aile üyesi değilken, %22' si aile üyesi yöneticidir.

5.1. Ölçeğin Güvenirliği

Ölçek güvenirliğinin test edilmesinde Sekaran, 2003' te bahsedilen cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Genel olarak kabul edilen, alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasıdır. Bununla birlikte, az miktarda maddenin bulunduğu anketlerde düşük alfa katsayıları (0,6 – 0,69 Aralığı) kabul edilebilir. Yüksek alfa katsayısı (0,90 dan yukarısı) maddelerin kendini tekrar ettiğini veya ankette gerekli olan maddelerden daha fazla madde olduğunu gösterir (Leech ve diğ., 2005: 67). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach alpha katsayısı 0,84 tür. Yukarıda verilen bilgiler ışığında bu değerin ölçeğin güvenirliği açısından yeterli olduğu söylenebilir.

5.2. Kullanılan Ölçeğe İlişkin Faktör Analizi

İki tür faktör analizi vardır, bunlardan birincisi açıklayıcı faktör analizidir. Bu analizde değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını araştırmacı bilmemektedir ve bunu keşfetmeye çalışmaktadır. İkincisi ise doğrulamalı faktör analizidir. Bu analiz, daha önce geliştirilmiş ve faktör yapısı belirli olan bir ölçeğe ait o

değişkenlerin belirlenmiş olan bu faktörler altında toplanıp toplanmadığını belirlemek amacı ile yapılır. Özellikle bir kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin başka bir kültüre uyarlamasını yaparken kullanılan bir geçerlilik aracıdır. Doğrulayıcı faktör analizinde faktörler arasındaki korelasyon derecesine bakılır. Değişkenler arasında anlamlı ilişkinin çıkması durumunda bu değişkenlerin o faktör altında toplandığı yorumu yapılabilir. Liderlik tarzları ile ilgili ölçek daha önceki çalışmalarda kullanılmış ve faktör yapısı bilinen bir ölçektir. Bu yüzden çalışma kapsamında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada yenilik stratejileri ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Açıklayıcı faktör analizinin kullanılmasının nedeni, ölçeğin yeni geliştirilmiş ve ilk kez uygulanmış olmasındandır. Ölçekteki sorularda yer alan ve her biri bir değişkeni temsil eden çok sayıdaki soru maddesi; açıklayıcı faktör analizi yönteminden yararlanılarak az sayıda, daha açık ve anlaşılır bir şekilde analiz yapabilmek için yeniden düzenlenmiştir.

Yapı için faktör analizinin uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi ile belirlenmiştir. Ölçeğin bu teste göre örneklem yeterliliği, % 70 çıkmıştır. Bu sonuçla yapının faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir. Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik testi sonucunun 0,60 veya üstü olması açıklayıcı faktör analizi yapmaya karar vermek için yeterli görülebilmektedir (Tabachnick ve Fidel 2001).

Her bir faktörde, faktör yükü 0,50'den daha düşük olan maddeler ve birden fazla faktörde nitelik yükü 0,50 ve üstü olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır (Hattie, 1985). Faktör analizinde öz değer (eigenvalue) değerleri 1 ve üstü olan bileşenler dikkate alınmıştır.

Yapılan faktör analizinin sonucunda ilk aşama da 9 faktör çıkmıştır. Ancak bu faktörlerin çok safi olmaması dolayısıyla aynı ifadenin birçok faktörün altında yer alması dolayısıyla çakışan ifadeler tek tek çıkarılmıştır. Toplam sekiz ifade bu şekilde faktörleri berraklaştırmak için çıkarılmıştır. Dolayısıyla 27 ifadeden oluşan yenilik stratejisi ölçeği 19 ifadeli altı faktörlü bir ölçek şeklinde son halini almıştır. Bu faktörler konuyla ilgili literatür temel alınarak isimlendirilmiş. Faktörler şu şekildedir: Saldırgan yenilik stratejisi, geleneksel yenilik, savunmacı yenilik

stratejisi, taklitçi yenilik stratejisi, bağımlı yenilik stratejisi ve fırsatçı yenilik stratejisi. Bu faktörler ve faktörlerin yükleri aşağıdaki tablo da gösterilmiştir.

Tablo 6. Yenilik Stratejilerine Ait Faktör Yükleri

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri
Saldırğan	Yenilik yapma nedenimiz pazar liderliğini elde etmektir	,859
	İçinde bulunduğumuz sektöre yön verici nitelikte yenilikler yaparız.	,848
	Pazar liderliğini korumak için yenilik yaparız	,767
	Yenilik yapmak için talep oluşmasını beklemek yerine yenilik yaparak talebi kendimiz oluştururuz	,660
Geleneksel	Yenilikler yeni olma özelliğini kaybederek maliyeti düşmedikçe işletmemize getirmeyiz	,885
	Yenilikler, zorunluluk haline gelmedikçe işletmemizde uygulamayı tercih etmeyiz	,776
	Mevcut bir satış hacmimiz olduğu sürece yenilik yapmayı gereksiz buluyoruz.	,538
Savunmacı	Yenilik yapma kararımızı etkileyen en önemli faktör sektör liderlerinin yenilik yapmasıdır.	,754
	Yenilik yaparken ilk olmanın riskini üstlenmek yerine rakiplerimizin hamlelerini beklemeyi tercih ederiz.	,752
	Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız.	,749
	Pazar payımızı küçültebilecek nitelikte olan yeniliklere bu yeniliklerden daha iyisini yaparak cevap veririz	,709
Taklitçi	Yenilik için gereken Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetleri katlanılmayacak kadar yüksektir.	,810
	Başarılı olma ihtimali olan yenilikler yerine başarılı olmuş yenilikleri uygulamayı tercih ederiz	,751
	Yenilik üretmektense başkalarınca yapılan yeniliği işletmeye uyarlamak daha akıllıcadır.	,571
Bağımlı	Yenilik yapmak, işletmemizin yalnız başına verebileceği bir karar değildir.	,843
	Yapacağımız yenilikler bağlı olduğumuz kuruluşların yenilik politikalarıyla uygunluk göstermelidir.	,691
Fırsatçı	Rakipler tarafından görülmeyen ihtiyaçları karşılayacak yenilikler yaparız.	,582
	Rakiplerimizin zayıf olduğu alanlara yönelik yenilik yaparız.	,578
	Pazardaki fark edilmeyen boşluklar bizim yenilik alanımızı oluşturmaktadır.	,507

Toplam Varyans :71,68

5.3. Değişkenlere İlişkin Frekans Analizleri

Tablo 7. Yenilik Stratejiyle İlgili Frekans Dağılımı

	İFADELER	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		F (x)	%	F (x)	%	F (x)	%	
1.	Yenilik yapma nedenimiz pazar liderliğini elde etmektir	23	32,4	9	12,7	39	54,9	3,23
2.	Pazar liderliğini korumak için yenilik yaparız.	11	15,5	15	21,1	45	63,4	3,48
3.	İçinde bulunduğumuz sektöre yön verici nitelikte yenilikler yaparız.	12	16,9	13	18,3	46	64,8	3,48
4.	Yenilik yapmak için talep oluşmasını beklemek yerine yenilik yaparak talebi kendimiz oluştururuz.	5	7	18	25,4	48	67,6	3,61
Saldırgan Yenilik Strateji								3,60
5.	Yenilik yaparken ilk olmanın riskini üstlenmek yerine rakiplerimizin hamlelerini beklemeyi tercih ederiz.	7	9,9	16	22,5	48	67,6	3,58
6.	Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız.	15	21,1	12	16,9	44	62	3,41
7.	Pazar payımızı güçlüttebilecek nitelikte olan yeniliklere bu lerden daha iyisini yaparak cevap veririz	10	14,1	12	16,9	49	69	3,55
8.	Yenilik yapma kararımızı etkileyen en önemli faktör sektör liderlerinin yenilik yapmasıdır.	13	18,3	20	28,2	38	53,5	3,35
Savunmacı Yenilik Stratejisi								3,73
9.	Yenilik üretmektense başkalarınca yapılan yeniliği işletmeye uyarlamak daha akıllıcadır.	16	22,5	15	21,1	40	56,3	3,34
10.	Yenilik için gereken Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetleri katlanılmayacak kadar yüksektir.	11	15,5	18	25,4	42	59,2	3,44
11.	Başarılı olma ihtimali olan yenilikler yerine başarılı olmuş yenilikleri uygulamayı tercih ederiz.	6	8,5	17	23,9	48	67,6	3,59
Taklitçi Yenilik Stratejisi								3,64
12.	Yenilik yapmak, işletmemizin yalnız başına verebileceği bir karar değildir.	12	16,9	19	26,8	40	56,3	3,39
13.	Yapacağımız yenilikler bağlı olduğumuz kuruluşların yenilik politikalarıyla uygunluk göstermelidir.	15	21,1	13	18,3	43	60,6	3,39
Bağımlı Yenilik Stratejisi								3,64
14.	Rakipler tarafından görülmeyen ihtiyaçları karşılayacak yenilikler yaparız.	9	12,7	18	25,4	44	62,0	3,49
15.	Rakiplerimizin zayıf olduğu alanlara yönelik yenilik yaparız.	8	11,3	12	16,9	51	71,8	3,61
16.	Pazardaki fark edilmeyen boşluklar bizim yenilik alanımızı oluşturmaktadır.	10	14,1	19	26,8	42	59,2	3,45
Fırsatçı Yenilik Stratejisi								3,78
17.	Yenilikler, zorunluluk haline gelmedikçe işletmemizde uygulamayı tercih etmeyiz	17	23,9	16	22,5	38	53,5	3,30
18.	Yenilikler yeni olma özelliğini kaybederek maliyeti düşmedikçe işletmemize getirmeyiz.	13	18,3	15	21,1	43	60,6	3,42
19.	Mevcut bir satış hacmimiz olduğu sürece yenilik yapmayı gereksiz buluyoruz.	25	35,2	13	18,3	33	46,5	3,11
Geleneksel Yenilik Stratejisi								3,46

Yukarıdaki tabloda anket sorularını yanıtlayan üst düzey yöneticilerin birçoğunun ifadelerine katıldıkları görülmektedir. Ancak tabloda “Mevcut bir satış hacmimiz olduğu sürece yenilik yapmayı gereksiz buluyoruz.” ifadesi katılım oranının en düşük olduğu ifadelerdir. 25 kişi bu ifadeye katılmazken 33 kişi katılmaktadır 13 kişinin fikrim yok seçeneğini tercih ettiği görülmektedir. Bir diğer katılımın düşük olduğu ifade ise “Yenilikler, zorunluluk haline gelmedikçe işletmemizde uygulamayı tercih etmeyiz” yöneticilerin %23,9’ u bu ifadeye katılmadığını işaretlerken % 53,5 ise katıldığını ifade etmişlerdir. Bu oran katılım yönünde oldukça güçlü bir eğilimi ifade etse de diğer ifadelerle oranla yöneticilerin en az katıldığı ifadelerden biridir. Daha net sonuçlar elde etmek ve isabetli yorumlar yapmak için ancak daha sonra yapılacak analizlerden sonra mümkün olsa da, yöneticilerin bu ifadelerle katılım oranlarının düşük olması ister küçük ister büyük olsun veya kademeli olsun ya da radikal olsun otel işletmelerinin yenilik yapma eğiliminde olduklarının göstergesidir denilebilir.

Otel yöneticilerinin en çok katıldıkları ifadeler ise “Yenilik yapmak için talep oluşmasını beklemek yerine yenilik yaparak talebi kendimiz oluştururuz.” ve “Rakiplerimizin zayıf olduğu alanlara yönelik yenilik yaparız” şeklindedir. Bu ifadelerle katılım oranı ortalama 3,61dir. Bu ifadeleri daha sonra sırasıyla 3,58 ve 3,59 gibi oranlarla “Yenilik yaparken ilk olmanın riskini üstlenmek yerine rakiplerimizin hamlelerini beklemeyi tercih ederiz.” ve “Başarılı olma ihtimali olan yenilikler yerine başarılı olmuş yenilikleri uygulamayı tercih ederiz.” İfadeleri izlemektedir. Her iki ifadeye de 48 üst düzey yönetici katılmıştır.

Tablo 8. Yenilik Stratejilerine Ait Ortalamalar

Değişkenler	Ortalama	St. sapma
Saldırgan strateji	3,60	0,889
Savunmacı	3,73	0,761
Taklitçi	3,64	0,888
Fırsatçı	3,78	0,846
Bağımlı	3,64	1,046
Geleneksel	3,46	0,995

Yukarıdaki yenilik stratejilere ilişkin ifadelerle bakıldığında genel olarak her bir yenilik stratejiyle ilgili verilen yanıtların katılım yönünde olduğu görülmektedir. Diğerlerine göre katılım ortalaması en yüksek olan ise savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejisi boyutlarının kapsamındaki ifadelerdir. Bu durum araştırma örnekleminde daha çok 4 yıldızlı otel işletmesinin bulunmasından kaynaklanabilir; çünkü, 4 yıldızlı otel işletmeleri, sektör lideri olma özelliğini yansıtan 5 yıldızlı otel işletmeleriyle rekabet edebilmek için en uygun strateji olarak düşünülen savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejisini izleme eğiliminde olabilirler; ancak bu yorumun geçerli ve istatistiksel açıdan anlamlı olabilmesi için işletme statüsü ile izlenecek yenilik stratejileri arasında bir farklılık olup olmadığı test edilecektir.

Bir diğer dikkat çeken nokta ise az bir farklılık ile de olsa geleneksel yenilik stratejisine katılım derecesinin diğerlerine oranla daha az olmasıdır. Bu nokta da yenilik stratejisinin olmamasına yakın bir anlam taşıyan geleneksel yenilik stratejisinin otel işletmeleri açısından da en az tercih edilen strateji olduğunu söyleyebiliriz. Literatürde de bu stratejinin daha çok el sanatları ve dekorasyon işletmeleri tarafından izlendiği ve dinamik bir sektör olan hizmet sektöründe rağbetin düşük olduğu yönündeki görüş araştırmanın bu sonucunu desteklemektedir.

Tablo 9. Liderlik Tarzlarına Ait Frekans Dağılımı

	İFADELER	Katılmıyor		Kararsız		Katılıyor		Ort.
		F (x)	%	F (x)	%	F (x)	%	
1.	Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm	22	31	11	15,5	38	53,5	3,23
2.	Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim	19	26,8	15	21,1	37	52,1	3,25
3.	Belirlediğim performans standartlarını devam ettiririm	16	22,5	15	21,1	40	56,3	3,34
4.	İşletmede yapılacak işleri ben programlarım	13	18,3	10	14,1	48	67,6	3,49
İşlemsel Liderlik								3,32
5.	Çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm	7	9,9	18	25,4	46	64,8	3,55
6.	Çalışanlarda saygınlık oluşturarak onları etkilerim	11	15,5	15	21,1	45	63,4	3,48
7.	Çalışanlar arasında karşılıklı güven iklimi oluştururum	9	12,7	27	38	35	49,3	3,37
8.	Çalışanlarımın kendilerini geliştirmelerini destekler ve teşvik ederim	14	19,7	20	19,7	37	52,1	3,32
9.	Çalışanlarımı, problemlere farklı açılardan bakmaları için teşvik ederim	13	18,3	18	25,4	40	56,3	3,38
10.	Çalışanlarıma açık bir vizyon sunabilecek hayal gücüne sahibim	12	16,9	15	21,1	44	62	3,45
11.	Değerlerim konusunda net bir tavır sergileyerek, söylediğimi uygulayım	7	9,9	24	33,8	40	56,3	3,46
Dönüştürücü Liderlik								3,43
12.	Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim	8	11,3	16	22,5	47	66,2	3,55
13.	Kollektif bir görev bilinci oluşturmaya çalışırım	11	15,5	19	26,8	41	57,7	3,42
14.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.	7	9,9	14	19,7	50	70,4	3,61
15.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaya çalışırım	13	18,3	14	19,7	44	62	3,44
16.	İçinde bulunduğum takımı heyecanlandıracak fikirler sunarım	11	15,5	19	26,8	41	57,7	3,42
17.	Statüko ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar ararım	11	15,5	23	32,4	37	52,1	3,37
18.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmışın dışında davranabilirim	12	16,9	18	25,4	41	57,7	3,41
Karizmatik liderlik								3,45

Liderlik tarzlarına ilişkin ifadelerle bakıldığında en düşük ortalamanın “Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm” ve “Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim” ifadeleri olduğu görülmektedir. İlk ifadeye 22 kişi ikinci ifadeye ise 19 kişi katılmamaktadır. İlk ifadeye 11 kişi fikrim yok olduğu yönünde fikir yürütmekte ikinci ifade ise 15 kişi bu seçeneği işaretlemiştir. En yüksek katılım ise 3,61 ortalama ile “Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.” Bu ifadeye %9,9 kişi katılmamış %19,2 kişi fikrim yok % 70,4 gibi büyük bir bölümü katıldığı yönünde işaretlemiştir. Daha sonra en fazla katılım ise 3,55 oranla “Bir yönetici olarak içinde bulunduğum

takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim” ve “çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm” ifadeleri olmuştur. Bu ifadeler ise yöneticilerin % 66 sı katılım göstermiştir.

Tablo 10. Liderlik Tarzlarına Ait Ortalamalar

Değişkenler	Ortalama	St. sapma
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	3,43	0.429
<i>Karizmatik Liderlik</i>	3,45	0,453
<i>İşlemsel Liderlik</i>	3,32	0,689

Liderlik tarzlarıyla ilgili ortalamalara bakıldığında hemen hemen eşit bir dağılım görülmektedir. Ortalamalar birbirine oldukça yakındır. Çok belirgin olmasa da işlemsel liderlik tarzına ilişkin ifadeler katılım oranının daha düşük olduğu tabloda yer alan verilerden biridir. Dönüştürücü liderlik tarzına ilişkin ifadeler katılımların ortalaması 3,43 iken karizmatik liderliğe ilişkin ifadeler katılımların ortalaması 3,45 tir. Buradan da anlaşılacağı gibi araştırmaya katılanlar mevcut duru koruyup geliştirmek yerine daha çok yenilik yapmak yönünde eğilime sahip liderlik tarzını benimsemektedir.

5.4. Değişkenlerin Birbirleriyle İlişkilerini Gösteren Korelasyon Analizi

Tablo 11. Liderlik Tarzları ve Yenilik Stratejileri Arasındaki İlişki

Bağımsız Değişkenler Bağımlı Değişkenler	<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	<i>Karizmatik Liderlik</i>	<i>İşlemsel Liderlik</i>
Saldırgan Yenilik Stratejisi <i>Anlamlılık</i>	,566** ,000	,569** ,000	,258* ,030
Taklitçi Yenilik Stratejisi <i>Anlamlılık</i>	,259* ,029	,333** ,005	,413** ,000
Geleneksel Yenilik Stratejisi <i>Anlamlılık</i>	,117 ,334	,231 ,054	,459** ,000
Savunmacı Yenilik Stratejisi <i>Anlamlılık</i>	,516** ,000	,556** ,000	,318** ,008
Bağımlı Yenilik Stratejisi <i>Anlamlılık</i>	,337** ,004	,384** ,001	,306* ,010
Fırsatçı Yenilik Stratejisi <i>Anlamlılık</i>	,517** ,000	,452** ,000	,074 ,550

Tablo 11 ' den görüldüğü üzere dönüştürücü liderlik tarzı ile saldırgan, savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejileri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki vardır. Ayrıca taklitçi ve bağımlı yenilik stratejisi ile orta düzeyde, geleneksel yenilik stratejisi ile düşük düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Karizmatik liderlik ile saldırgan, savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejileri arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki, işlemsel liderlik ile taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki vardır. Bu analiz sonucunda, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzı sergileme ile saldırgan, savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejisini uygulama arasında, işlemsel liderlik sergileme ile taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisi uygulama arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

5.5. Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejisine Etkisini Gösteren Regresyon Analizleri

Tablo 12. Liderlik Tarzlarının Saldırgan Yenilik Stratejisine Etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-1,351	,763		-1,770	,081
İşlemsel liderlik	,128	,129	,100	0,997	,322
Dönüştürücü liderlik	,098	,041	,340	2,664	,010
Karizmatik liderlik	,146	,062	,312	2,364	,021
F: 14.430 df: 3 R² = ,395 p < 0,05					

Liderlik tarzları ile saldırgan yenilik stratejisi arasındaki regresyona bakıldığında özellikle dönüştürücü ve karizmatik liderlerin saldırgan yenilik stratejisini izlemeye yönelik bir eğilim için de oldukları görülmektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (Sig: 0,10; 021). Ancak işlemsel liderliğin saldırgan yenilik stratejisine istatistiksel açıdan anlamlı olarak değerlendirilecek bir etkisi çıkmamıştır. Dönüştürücü liderlik %34 lük, karizmatik liderlik ise %31lik bir oranla saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir. Bu analiz sonucuna göre araştırma modeli kapsamında geliştirilen H1.c hipotezi (işlemsel liderlik tarzı saldırgan yenilik stratejisini etkiler) reddedilmiştir. H1.a ve H1.b hipotezleri (dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları saldırgan yenilik stratejisini etkiler) kabul edilmiştir.

Tablo 13. Liderlik Tarzlarının Savunmacı Yenilik Stratejisine Etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-328	,668		-,492	,625
İşlemsel liderlik	,180	,115	,162	1,565	,123
Dönüştürücü liderlik	,456	,233	,260	1,953	,055
Karizmatik liderlik	,547	,227	,331	2,410	,019
F: 12,693 df: 3 R² = ,369 p < 0,05					

Liderlik tarzları ile savunmacı yenilik stratejisi arasındaki regresyona bakıldığında ise sadece karizmatik liderliğin savunmacı yenilik stratejisini izleme yönünde bir eğilimi görülmekteyken diğer iki liderlik tarzının savunmacı yenilik stratejisini izlemesi yönünde anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Dönüştürücü liderlik % 26 lık bir oranla etkilerken karizmatik liderlik ise %33 luk bir oranla savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir. Bu analiz sonucu, H2.a ve H2.c (Dönüştürücü ve işlemsel liderlik tarzı savunmacı yenilik stratejisini etkiler) reddedilirken H2.b hipotezleri(Karizmatik liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkiler) kabul edilmiştir.

Tablo 14. Liderlik Tarzlarının Taklitçi Yenilik Stratejisine Etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	,425	,866		,490	,625
İşlemsel liderlik	,444	,146	,345	3,043	,003
Dönüştürücü liderlik	,168	,299	,081	,560	,577
Karizmatik liderlik	,337	,293	,172	1,150	,254
F: 6,331 df: 3 R² = ,221 p < 0,05					

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işlemsel liderlik tarzının taklitçi yenilik stratejisini izleme yönünde istatistiksel açıdan anlamlı (,003) bir etki söz konusuyken dönüştürücü liderlik ile karizmatik liderlik açısından böyle bir etki yoktur. Beta değerine göre taklitçi yenilik stratejisinin %34 lük bir kısmı işlemsel liderlik ile açıklanabilir. Analize bakıldığında H3.c kabul edilirken (İşlemsel liderlik tarzı

savunmacı yenilik stratejisini etkiler) H3.a ve H3.b hipotezleri (Dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkiler) reddedilmiştir.

Tablo 15. Liderlik Tarzlarının Geleneksel Yenilik Stratejisine Etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	,813	,970		,838	,405
İşlemsel liderlik	,612	,162	,427	3,741	,000
Dönüştürücü liderlik	-,115	,337	-,050	-,340	,735
Karizmatik liderlik	,289	,330	,133	,877	,384
F: 6,247 df: 3 R² = ,221 p < 0,05					

İşlemsel liderliğin geleneksel yenilik stratejisinin izlenmesi yönünde etkisi olduğuna ilişkin anlamlı bir sonuç çıkmıştır. Karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik tarzının geleneksel yenilik stratejini şekillendirdiği yönünde anlamlı bir etki söz konusu değildir. İşlemsel liderlik tarzının %43 lük bir oranla geleneksel yenilik stratejisini etkilediği görülmektedir. Bu sonuca göre H4.c (işlemsel liderlik tarzı savunmacı yenilik stratejisini etkiler) kabul edilmiş, H4.a ve H4.b hipotezleri (Dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkiler) reddedilmiştir.

Tablo 16. Liderlik Tarzlarının Fırsatçı Yenilik Stratejisine Etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-,077	,825		-,094	,926
İşlemsel liderlik	,050	,134	-,040	-369	,713
Dönüştürücü liderlik	,756	,272	,384	2,777	,007
Karizmatik liderlik	,410	,271	,215	1,511	,136
F: 8,809 df: 3 R² = ,292 p < 0,05					

Liderlik tarzları ile fırsatçı yenilik strateji arasındaki regresyon analizi sonucunda dönüştürücü liderlerin fırsatçı yenilik stratejisini izleme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (sig: ,007) ve beta değeri

ise ,384tür. Yani dönüştürücü liderliğin fırsatçı yenilik stratejisine %38 lik bir etkisi vardır. Ancak diğer iki liderlik tarzı ile istatistiksel açıdan anlamlı böyle bir ilişki görülmemiştir. Analiz sonucu, H5.a hipotezi (Dönüştürücü liderlik tarzı fırsatçı yenilik stratejisini etkiler) kabul edilirken, H5.b ve H5.c hipotezleri (Karizmatik ve işlemsel liderlik tarzı fırsatçı yenilik stratejisini etkiler) reddedilmiştir.

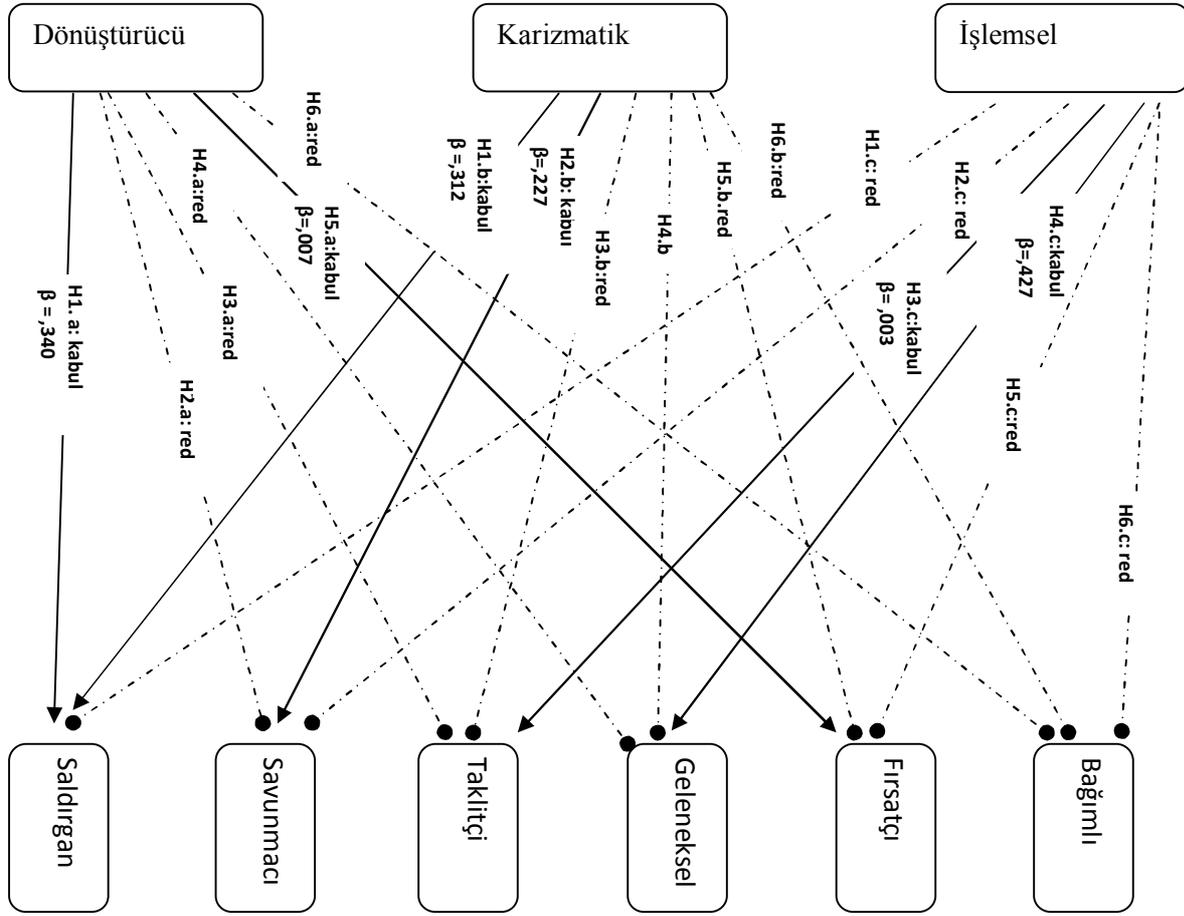
Tablo 17. Liderlik Tarzlarının Bağımlı Yenilik Stratejilerine Etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-,411	1,1039		-,396	,693
İşlemsel liderlik	,319	,178	,207	1,786	,079
Dönüştürücü liderlik	,359	,361	,147	,993	,324
Karizmatik liderlik	,507	,352	,221	1,441	,154
F: 5,427 df: 3 R² = ,198 p< 0,05					

Liderlik tarzlarının bağımlı yenilik stratejisi üzerindeki etkisine bakıldığında, liderlik tarzlarından hiç birisiyle bağımlı yenilik stratejisi arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır. H6.a H6.b ve H6.c hipotezlerinin tümü (Dönüştürücü, karizmatik ve işlemsel liderlik tarzı bağımlı yenilik stratejini etkiler) reddedilmiştir

Yapılan regresyon analizi sonuçlarında bütün hipotezler test edilmiş ve araştırmanın modeli şekil.8 gösterilen son halini almıştır

Şekil 9. Hipotezlerin Testi Sonucu Oluşan Araştırmanın Modeli



→: Kabul edilen hipotezler

- - - ●: Reddedilen hipotezler

5.6. Değişkenler Arası Farklılıklara İlişkin Bulgular

Tablo 18. Yaş Grupları ile Yenilik Stratejileri Arasındaki Farklılık

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı KT	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
Savunmacı					
Gruplar arası	14,003	4	,867	1,103	,001
Grup içi	41,180	66	,786		
Toplam	55,183	70			
Taklitçi					
Gruplar Arası	9,680	4	2,420	5,219	,001
Grup içi	29,677	64	,464		
Toplam	39,358	68			

Yapılan anova testi sonuçlarına göre yaş gruplarıyla izlenen stratejilerden taklitçi ve savunmacı yenilik stratejisi arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Bu farklılığın kaynağını bulmak için *sheffe* testi yapılmış ve şu şekilde bir farklılık görülmüştür; 15-24 yaş arasındakiler taklitçi stratejiye eğilim göstermezken diğer yaş grupları taklitçi stratejiye eğilim göstermektedir. En yüksek eğilim ise 35-54 yaş arasındadır.

Tablo 19. İş Deneyimi İle Yenilik Stratejileri Arasındaki Farklılık

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı KT	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
Saldırgan					
Gruplar arası	26,843	5	5,369	12,253	,000
Grup içi	28,479	65	,438		
Toplam	55,322	70			
Savunmacı					
Gruplar Arası	10,081	5	2,016	4,339	,002
Grup içi	29,276	63	,465		
Toplam	39,358	68			
Fırsatçı					
Gruplar Arası	10,625	5	2,125	3,533	,007
Grup içi	37,289	62	,601		
Toplam	47,913	67			

Anova analizi sonucunda iş deneyimine göre saldırgan, savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejilerinin anlamlı farklılık gösterdiği ortaya çıkmıştır. Farklılığın kaynağına bakmak için Duncan testi yapılmıştır. Duncan testi sonuçlarına göre iş deneyimi 25 yıl veya daha fazla olan kişiler ile 5 yıl ve daha az olanlar saldırgan yenilik stratejisini izlemeye eğilim göstermezken iş deneyimi 16 - 25 yıl olan

yöneticilerin ise orta düzeyde eğilim gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Saldırgan yenilik stratejisine en fazla eğilim gösteren aralık ise 6 - 16 yıl aralığıdır. Bu yıllar aralığında iş deneyimi olan kişilerin saldırgan yenilik stratejisine çok fazla eğilim gösterdiği söylenebilir.

Yine Duncan testi sonuçlarına bakıldığında iş deneyimi süresi arttıkça savunmacı yenilik stratejisini izleme yönündeki eğilimde artmaktadır. İş deneyim süresi 5yıl ve daha az olduğunda savunmacı yenilik stratejisine daha az bir eğilim gösterilirken 25 yıl ve üstü olduğunda ise savunmacı yenilik stratejisine daha fazla bir eğilim olduğu görülmektedir. Ayrıca 5yıl ve daha az iş deneyimine sahip yöneticilerin fırsatçı yenilik stratejisine eğilim göstermezken daha fazla iş deneyimine sahip olan yöneticilerin fırsatçı yenilik stratejisini izledikleri söylenebilir.

Tablo 20. İşletme Faaliyet Süresi ile Yenilik Stratejileri Arasındaki Farklılık

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı KT	Serbestlik Derecesi (Sd)	Kareler ortalaması	F	Anlamlılık
<i>Saldırgan</i>					
Gruplar arası	7,146	3	2,382	3,313	,025
Grup içi	48,176	67	,719		
Toplam	55,322	70			
<i>Savunmacı</i>					
Gruplar Arası	6,439	3	2,146	4,1238	,008
Grup içi	32,918	65	,506		
Toplam	39,358	68			
<i>Taklitçi</i>					
Gruplar Arası	7,285	3	2,428	3,397	,023
Grup içi	47,898	67	,715		
Toplam	55,183	70			
<i>Bağımlı</i>					
Gruplar Arası	12,037	3	4,012	4,143	,009
Grup içi	63,924	66	,969		
Toplam	75,961	69			

Yukarıdaki tabloda görüldüğü üzere işletme faaliyet süresine göre saldırgan, savunmacı, taklitçi ve bağımlı yenilik stratejilerinin farklılık gösterdiği görülmüştür. Farklılıkların kaynağına bakmak için yapılan Duncan testi sonuçlarına göre, 15yıl ve daha az süredir faaliyette olan işletmeler saldırgan yenilik stratejilerine az bir eğilim gösterirken daha fazla süredir faaliyetlerini sürdüren işletmeler ise saldırgan yenilik stratejisini izlemeye daha fazla eğilim göstermektedir. Bu durum savunmacı yenilik

stratejisi ve taklitçi yenilik stratejisi için de geçerliken bağımlı yenilik stratejisinde ise, 5 yıl ve daha az süredir faaliyette olanlar ile 25yıl ve daha fazla süredir faaliyette olan işletmeler bağımlı yenilik stratejisine az bir eğilim göstermektedir. Ancak 6 ve 24 yıl aralığında faaliyette bulunan işletmeler ise daha fazla eğilim göstermektedir.

Yapılan analizler doğrultusunda yaş grubu ve eğitim durumu ve işletme statüsüne göre ile izlenen yenilik stratejileri arasında herhangi bir anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1.Sonuç ve Tartışma

Yenilik ile ilgili yapılan hemen hemen tüm çalışmalar gösteriyor ki yenilik işletmeler için yadsınamaz bir gerekliliktir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işletme yapılarındaki değişimler ve endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisine geçiş gibi bir takım faktörler işletmelerin yenilik yapması yönünde hem itici bir güç hem de çekici bir etkidir. Hemen her sektörde rekabetin küresel bir boyutta ve sert bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmelerin sahip oldukları yeteneklerin yanı sıra değişen pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçlarının karşısında rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmeleri büyük oranda yapacakları yeniliklere bağlıdır. Daha önce yenilik kararlarına işletme stratejileri kapsamında yer verilmesi yeterliydi. Ancak bu alandaki araştırmacıların yeniliğin önemine ve gerekliliğine vurgu yapmasıyla yenilik ile ilgili kararlar yenilik stratejileri adıyla işletme stratejisinin altında bir boyut olarak gündeme gelmiştir.

Yenilik stratejileri, işletmelerin yenilik ile ilgili kararlarını ve yeniliğe karşı tutumlarını kapsamaktadır. Literatür incelemesi sonucu bu tutumların; saldırgan, savunmacı, taklitçi, fırsatçı, bağımlı ve geleneksel olmak üzere altı grupta olduğu görülmüştür.

Bu çalışma da liderlik tarzlarından sadece modern liderlik tarzları ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında dönüştürücü liderliğin isminden de anlaşılacağı gibi dönüşüme ve yeniliğe dönük bir lider olduğu görülmektedir. İşlemsel liderlerin ise yeniliğe karşı olumlu olmayan bir tavır sergiledikleri karizmatik liderlerin ise özellikle olumsuz şartlarda değişimi üstlendiği yönünde literatürde ortak bir görüş bulunmaktadır. Bu çalışma da elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde

konunun literatürüyle paralelliğin söz konusu olduğu söylenebilir. Bu bölümde araştırma sonuçları, yapılan analizlere bağlı olarak kategorik bir şekilde ifade edilecektir.

Frekans analizleri ve ortalamalara ilişkin sonuçlar ve tartışma: Araştırmada hemen tüm liderlik tarzlarının araştırmaya katılanlarda mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumdan araştırma evrenindeki yöneticilerde hemen bütün liderlik tarzlarının bulunduğu şeklinde yorum yapılabilirse de aslında buna zıt olarak yöneticilerde tam anlamıyla temerküz etmiş bir liderlik tarzının olmadığı şeklinde de düşünülebilir. Tüm modern liderlik tarzlarının yüksek bir ortalamayla mevcut olması şu şekilde değerlendirilebilir. Otel işletmeleri hizmet sektöründe faaliyet yaptıkları için bilişim teknolojileri her ne kadar işletme süreçlerine nüfuz etse de insan unsuru bu tür işletmelerde asla önemini yitirmez. İnsan unsurunun ön planda olduğu bir yapıda da yönetim unsuru normalde olduğundan daha kritik bir süreç olma özelliği gösterir. Bunun nedeni, yönetim unsurunda başarının sağlanması, sadece yöneticilerin yetenekleri, doğru karar ve politikalarıyla ilişkili değildir. Bununla birlikte, başarının sağlanması, yönetim sürecinin diğer bir odağını oluşturan iş görenlerin de yeteneklerine ve kapasitelerine ve bu yetenek ve kapasitelerini kullanma istekliliklerine dolayısıyla motive düzeyleri gibi birçok etkenle ilişkili bir problemdir. İş görenlerin ise istekleri, ihtiyaçları ve onları motive edecek araçlar birbirinden farklı olduğundan dolayı, bütün liderlik tarzlarına duruma göre ihtiyaç duyulabilir. Bu nedenle, bir yönetici duruma göre farklı liderlik davranışları sergileyebileceğinden bütün liderlik tarzlarına ilişkin ifadelere olumlu yanıt vermiş olabilirler.

Araştırmada yenilik stratejilerine ilişkin ifadelerin frekans analizi ve ortalamalarından araştırmaya konu olan otel işletmelerinde yenilik stratejilerinden hemen hepsinin uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri, çevresel değişimlere oldukça duyarlı bir sektör olan turizm sektöründe faaliyetlerini sürdürdükleri için sürekli ve hızla değişen bir pazar yapısına sahiptir. Ayrıca, devletin turizm politikalarına paralel olarak otel işletmesi yatırımlarının yüksek olmasıyla rekabet piyasasına sürekli yeni aktörlerin katılımı da pazar dinamiklerini sürekli değiştirmektedir. Yaşanan bu değişimlere karşı işletmelerde ayak uydurmak

için politikalarında, işletme stratejilerinde değişikliğe gidebildiği gibi yenilik stratejilerinde de değişikliğe gidebilmektedirler. Bu yüzden bir işletme farklı zamanlarda farklı yenilik stratejilerini izlemesi sebebiyle bütün yenilik stratejilerine ilişkin ifadeler olumlu yanıt vermiş olabilirler. Bütün yenilik stratejilerinin çoğunlukla izleniyor olması sonucu işletmelerin mevcut bir yenilik stratejisi olmadığı için işletmenin çevresel değişimlere gösterdiği anlık reaksiyonları cevaplarında yansıtmış olabileceklerinden de kaynaklanabilir

Regresyon analizi bulgularına göre sonuçlar ve tartışma: Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için kullanılan regresyon analizi bulgularına göre çıkan sonuçlar ve değerlendirmeler şu şekildedir;

“Liderlik tarzları saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotezlerin sonucuna göre H1.a (dönüştürücü liderlik-saldırgan strateji) ve H1.b (karizmatik liderlik-saldırgan strateji) hipotezi kabul edilmiştir. H1.c (işlemsel-saldırgan) hipotezi ise reddedilmiştir. Bu durum, dönüştürücü ve karizmatik liderlik tarzının yeniliğe ve dönüşüme istekli olmalarından yenilik konusunda daha saldırgan bir tutum izlemeleri ile açıklanabilir. Bu liderlik tarzları her zaman dönüşümün öncüsü oldukları için yapacakları yenilikler ile sektöre yön vermeyi ve piyasada ilk olmayı hedeflediklerinden dolayı da saldırgan yenilik stratejisini izleme yönünde eğilim göstermektedirler. Dönüştürücü liderlerin saldırgan yenilik stratejilerini izlemelerine zemin oluşturan faktör, bu liderlerin proaktif önlemler alma tutumlarıdır. Çünkü bilindiği üzere saldırgan yenilik stratejisi proaktif bir davranış biçimini gerektiren bir stratejidir. İşlemsel liderlik tarzının mevcut yapıyı koruma yönündeki tutumlarına bağlı olarak saldırgan yenilik stratejisini izleme yönünde anlamlı bir etkisi çıkmamış olabilir.

“Liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir.” şeklinde oluşturulan hipotezlerin sonucuna göre hipotezinde ise H2.a (dönüştürücü liderlik-savunmacı strateji) ve H2.c (işlemsel liderlik-savunmacı strateji) reddedilmiş yalnız H2.b (karizmatik-savunmacı) hipotezi kabul edilmiştir. Literatürdeki karizmatik liderlik tarzının kaos ortamında, daha çok zor şartlarda ortaya çıktığı ve statükoya karşı savunmacı tavır sergiledikleri yönündeki görüş ile de çıkan bu sonuç desteklenmektedir. Karizmatik liderler aslında her şey yolunda gittiği zamanlarda

duruma çok müdahale etmez ta ki sektör liderlerinin yaptıkları yenilikler işletmeyi zor duruma soktuğunda karizmatik liderler savunmacı yenilik stratejisini izlerler.

“*Liderlik tarzları taklitçi yenilik stratejisini etkilemektedir.*” şeklinde oluşturulan hipotezlerin sonucuna göre H3.a (dönüştürücü liderlik-taklitçi strateji) ve H3.b (karizmatik liderlik-taklitçi strateji) hipotezleri reddedilmiş, H3.c (işlemsel liderlik-taklitçi strateji) hipotezi ise kabul edilmiştir. Bu durum daha çok statik yapıyı korumaya çalışan işlemsel liderliğin yenilik üretmek yerine üretilen yeniliği kopyalamak yönünde bir tutum sergilemeleriyle açıklanabilir.

“*Liderlik tarzları geleneksel yenilik stratejisini etkilemektedir.*” şeklinde oluşturulan hipotezlerin sonucuna göre H4.a (dönüştürücü liderlik-geleneksel strateji) ve H4.b (karizmatik liderlik-geleneksel strateji) hipotezleri reddedilmiş, H4.c (işlemsel liderlik-geleneksel strateji) hipotezi sadece kabul edilmiştir. . Bu sonuç; işlemsel liderlik teorisinde yer alan statik yapıyı korumaya yönelik bir tutum içinde olmaları ve yeniliğe çok sıcak bakmadıkları şeklindeki görüş ile uyum göstermektedir. Bunun nedeni, geleneksel yenilik stratejisi de statik yapıya uygun, daha çok moda olarak tanımlanacak yenilikler yapma eğilimi gösterir ki bu yenilikler de statik yapıyı bozacak nitelikte değildir.

“*Liderlik tarzları fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir.*” şeklinde oluşturulan hipotezlerin sonucuna göre H5.a (dönüştürücü liderlik-fırsatçı strateji) hipotezi kabul edilirken H5.b (karizmatik liderlik-fırsatçı strateji) ve H5.c (işlemsel liderlik-fırsatçı strateji) hipotezleri reddedilmiştir. Bu sonuç, dönüştürücü liderlerin organizasyonlarda dönüşümü sağlayacak yenilikleri, uygun şartların olgunlaşmasını bekleyerek, rakiplerin zayıflıklarını tespit ettiklerinde veya pazarda bir boşluk yakaladıklarında gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir. Bilindiği üzere dönüştürücü liderler örgütlerin zayıflıklarını üstünlüklere, tehditlerini ise fırsatlara dönüştürmektedirler. Bu paralelde düşünüldüğünde fırsatçı yenilik stratejisini izlemeleri onların bu özellikleriyle uyduğu için araştırmada beklenen önemli sonuçlardan birisidir.

H6 “*Liderlik tarzları bağımlı yenilik stratejisini etkilemektedir.*” şeklinde oluşturulan hipotezlerin sonucuna göre ise H6.a (dönüştürücü liderlik-bağımlı

strateji), H6.b (dönüştürücü liderlik-bağımlı strateji) ve H6.c (işlemsel liderlik-bağımlı strateji) hipotezlerinin tümü reddedilmiştir. Bu, bağımlı yenilik stratejisinin, liderlerin tercih ve kararlarından daha çok organizasyonun yapısından veya bağımlı oldukları kurumların kararlarının etkilenecek şekilde şekillenmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Farklılıklara ilişkin analizlerin sonuçları ve tartışma: Farklılıklara ilişkin analizlere bakıldığında cinsiyet, statü ve eğitim durumları açısından bir farklılık çıkmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yenilik stratejileri daha çok pazar koşullarına ve işletmenin piyasadaki pozisyonuna bağlı şekillendiği için cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılık göstermemesi anlaşılabilir. Ancak işletme statüsüne göre izlenen yenilik stratejisinin farklılık göstereceği beklenirken böyle bir farklılığın çıkmaması, araştırmaya konu olan işletmelerin aynı piyasada faaliyetlerini sürdürdükleri için dört ve beş yıldızlı olmalarının etkisi olmadan alınan kararlar noktasında da birbirine benzeştiği şeklinde değerlendirilebilir.

İş deneyimine göre izlenecek yenilik stratejisinin farklılık gösterdiği araştırma sonucunda elde edilen verilerden biridir. 5 yıl ve daha az iş deneyimine sahip olanlar ile 25 yıldan daha fazla iş deneyimine sahip olanlar saldırgan yenilik stratejisini izleme yönünde eğilim göstermemektedir. Bu sonuç, 5 yıldan daha az deneyime sahip olanlar piyasayı tam olarak tanımamalarından kaynaklanan kendilerine güvenleri düşüklüğü ve 25 yıldan fazla iş deneyimine sahip olanların kazandıkları deneyim ve başarıların neticesinde kendilerine aşırı güvendikleri için yenilik konusunda saldırgan bir tutum sergilemedikleri şeklinde yorumlanabilir. Savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejisinde de yine farklılık çıktığı da araştırma sonuçlarındandır. bu sonuca göre iş deneyimi arttıkça savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejisini izleme eğilimi de artmaktadır. Bu sonuç, deneyimin yöneticilere, liderlerin eylemlerine daha hızlı reflex gösterme, pazar yapısını daha iyi analiz etme ve pazar boşluklarını ve fırsatlarını daha iyi görebilmeme yeteneği kazandırması ile açıklanabilir.

Yaş durumuna göre küçük yaştaki yöneticilerin taklitçi yenilik stratejisine eğilim göstermedikleri görülmüştür. Bu sonuç genç olanların sahip oldukları enerji

ve dinamizme bağlı olarak yeniliği taklit etmekten daha çok yenilik üretme eğiliminde oldukları yönünde değerlendirilebilir. İşletme faaliyetlerine göre ise savunmacı, saldırgan, taklitçi ve bağımlı yenilik stratejisi arasında anlamlı farklılık çıkmıştır. Beş yıldan daha az süre ve 25 yıldan daha fazla faaliyette bulunan işletmeler bağımlı yenilik stratejisine eğilim göstermemiştir. 6-24 yılları aralığında faaliyette bulunan işletmeler ise bağımlı yenilik stratejisine eğilim göstermektedir.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa, gerek liderlik tarzları ve gerek ise yenilik stratejilerinin bütünü araştırma evreninde grlmektedir. Regresyon analizi sonucunda ise dönüştürücü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının saldırgan ve savunmacı yenilik stratejisini, işlemsel liderliğin ise geleneksel ve taklitçi yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yenilik stratejilerinin yöneticilerin içinde bulunduğu yaş grubuna göre, iş deneyimlerine göre, işletme faaliyet süresine göre farklılık gösterdiği bulunmuştur.

6.2. neriler

Uygulayıcılara Yönelik neriler

Otel işletmeleri emek-yoğun işletmelerdir. Ayrıca faaliyetlerini sürdürdükleri turizm sektörü de oldukça dinamik bir yapıdadır. Hem bu dinamizme ayak uydurabilecek hem de insan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesini sağlayacak başarılı bir lider tipolojisinin çizilmesi çok da kolay olmayan bir durumdur. Belki dönüştürücü liderlik tarzı çevresel değişimlere uyum sağlanması ve yenilik için uygun bir liderlik tarzı ise de bu dönüşümü yalnız başına sağlayamaz. İş görenlerin de gönüllü bir şekilde bu dönüşüm sürecine katılması gerekmektedir. Bunun sağlanabilmesi içinde karizmatik liderlik ön plana çıkmaktadır. Ayrıca otel işletmeleri özel sektörün bir kolu olduğu için denetim unsuru daha fonksiyonel çalışmakta ve işletmenin başarısızlığının sonuçları işletme gelirlerine çabuk yansımaktadır. Bu yüzden de iş görenlerin etkinliğinin sürekli diri tutulması gerekmektedir. Ayrıca otel işletmelerinde iş görenlerin önemli bir kısmı sezonluk çalıştığı için lider- ye etkileşimi zayıftır. Dolayısıyla işletmeye olan bağlılıkları ve örgütsel vatandaşlık gibi eğilimleri de düşük düzeydedir. Bu yüzden karizmatik liderliğin ve dönüştürücü liderliğin başarılı olması için anahtar faktör olan duygusal

faktörler bazında organizasyona bağlılık göstermezler. Bu durumda da işlemsel liderliğin otel işletmeleri için daha uygun olduğu söylenebilir. Ancak bütün yukarıdaki açıklamalar gösteriyor ki otel işletmeleri için “en uygun liderlik tarzından budur” demek oldukça güçtür. Bu yüzden başta araştırma evreninde olanlar olmak üzere otel yöneticilerinin farklı liderlik tarzlarına ait farklı davranışları, pazarın yapısı ve iş gücü yapılarını göz önünde tutarak göstermeleri gerekmektedir.

Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin yenilik stratejileri hakkında yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları gözlenmiştir. Otel işletmeleri değişimin hızlı bir şekilde yaşandığı bir pazarda faaliyetlerini sürdürdükleri için rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri büyük oranda yapacakları yeniliklere bağlıdır. Yenilik sürecinde ise en önemli aşamalardan birisi doğru bir yenilik stratejisinin belirlenmesidir. İşletmeler pazarda kendi pozisyonlarını belirleyerek yenilik stratejilerinden birine veya uygun olan bir kaçına karar verip bu stratejileri izlemeleri gerekmektedir. Ancak yapılacak yeniliklerin moda türünden olduğu geleneksel yenilik stratejisi otel işletmeleri için uygun bir yenilik stratejisi olarak görülmemektedir. Pazara yeni giren işletmeler ise saldırgan bir yenilik stratejisi izleyerek güçlü bir şekilde girebilir. Eğer sermaye yapıları buna müsait değil ise taklitçi yenilik stratejisini izleyerek daha düşük maliyetle yenilik yapabilir ve piyasa da faaliyetlerini devam ettirebilirler.

Sektör lideri olan işletmeler veya onları takip eden işletmeler bu pozisyonlarını korumak için saldırgan yenilik stratejisini benimseyebilirler. Sektördeki diğer işletmelerin onların yaptıkları yeniliklerin kolay taklit edememeleri için yapacakları yenilikler de taklit edilmesi kolay olan ürün ve pazarlama yeniliğinden çok taklit edilmesi zor olan süreç ve organizasyonel yenilikler üzerine yoğunlaşmaları önerilebilir.

Otel işletmesinin sahibi veya işletmenin genel müdürü işlemsel liderlik tarzına sahip ise otel işletmeleri için çok uygun olmayan bağımlı ve geleneksel yenilik stratejilerine daha çok eğilim gösterebilirler. Bu ise işletmeyi başarısızlığa itebilir. Bu yüzden otel işletmesi üst düzey yönetici karar alırken dönüştürücü olarak tanımlanabilecek bir yöneticiyi ve iş görenler tarafından karizmatik olarak

atfedilen bir yöneticiyi karar alma sürecine dahil etmelidirler. Böylelikle hem işletme için daha yenilikçi bir strateji belirleyebilecekleri gibi hem de alınan kararların altında iş görenlerin karizmatik olarak tanımladıkları yöneticinin de imzası olduğu için iş görenlerce benimsemesi daha da kolay olacaktır.

Araştırmacılara yönelik neriler

Bu alanda çalışma yapacak olan araştırmacılar aynı konuyu nitel aştırma yöntemlerinden görüşme tekniğini kullanarak yoruma daha müsait sonuçlar elde edebilir. Aynı araştırma İstanbul veya Antalya illerinde de yapılarak sonuçları bu çalışma ile kıyaslanabilir. Ayrıca daha genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için bölgesel ve ülkesel baz da çalışma yapılabileceği gibi termal oteller’; butik oteller’, Őehir otellerin’; kıyı otellerin’ kapsayan bir araştırma yapılarak otellerin türü açısından farklılık olup olmadığı test edilebilir.

Yenilik ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Ancak yenilik stratejileri boyutu çok fazla ele alınmamıştır. Araştırmacıların bu alana daha fazla yönelmeleri konunun kavramsal olarak derinleştirilmesi açısından önemli olabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A. Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19-1
- Akdoğan, A. Ve Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik veyaratıcılık Performansına Etkisi, *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 - 1
- Alyson, W.(2005).“Future Roles of Business in Society: the Expanding Boundaries of Corporate Responsibility and a Compelling Case for Partnership”, *Futures*, Vol: 37, 2-3,
- Appelbaum, S.H., St-Pierre, N. and Glavas, W. (1998) Strategic Organizational Change: the Role of Leadership, Learning, Motivation and Productivity, *Management Decision*, 36(5): 289-301
- Arthur D Little. (1981). *The Strategic Management of Technology*. Cambridge Mass.
- Aslan, Z. ve Göral. M. (2011). Karizmatik Liderlerin Sahip Oldukları Özellikler ve İzleyiciler Üzerindeki Etkileri, *10.Geleneksel Turizm Paneli Bildiriler Kitabı*, 15 Nisan, Sakarya, Sakarya Üniversitesi Matbaası
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Yayınevi
- Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya
- Bacon, F.R., & Butler, T.W. (1998). *Achieving planned innovation: A proven system for creating successful new products and services*. New York, Free Press.

- Bakan, İ. (2009). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Barker, A. (2001). *Yenilikçiliğin Simyası*. (Çev: A. Kardam ve Z. Dicleli). İstanbul: MESS Yayınları.
- Barutçugil, İ.S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Ar-Ge Yönetimi*, Bursa; Uludağ Unv. Basımevi
- Bass, B. M. (2004). Leadership: Good, Beter, Best. *Modern classics on leadership*. Eds. J. T. Wren, D. A. Hicks, and T. L. Price. N Elgar, Cheltenham, UK: Reference Collection.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1990). 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, CT: JAI Press. (231-272).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press,
- Becker, S., Whisler, T. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *Journal of Business*: 462-469.
- Bektaş, Ç., Durna, U. (2007), turizm endüstrisinde yenilik yönetimi, *sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede turizm sektörü*, M. Bulu, i.h. Eraslan, uluslararası rekabet araştırmaları kurumu derneği, İstanbul
- Birdal İ. ve Aydemir N. (1998). *Yönetim Teorileri* (1.Basım). İstanbul: SistemYayıncılık ve Matbaacılık.
- British Journal of Management*, 17(3): 215-236.
- Budak, G. ve Budak, G. (2004). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row

- Carroll, J. (1967). A note on departmental autonomy and innovation in medical schools. *The Journal of Business*, 40(4): 531-534.
- Ceylan, A. (1997). Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, *21.y.y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, İstanbul.
- Clercq D.D., Mengüç, B., Auh, S. (2008).
- Conger J.A.ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management*,
- Coopey, J., Keegan, O., Emblar, N. (1998). Managers' Innovations and The Structuration of Organization, *Journal and Management Studies*, 35, 263-284.
- Çamlı, U. (2009). Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde bir uygulama, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*, Canada: Thomson South-Western
- Damanpour, F & Schneider, M. (2006). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers,
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3,
- Demir, H. Okan, T. (2008). Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi, *Yönetim*, Yıl: 19, Sayı: 61,

- Demirbas D. (2006). New Institutional Economy and Innovation Barriers, A Microeconomic Evidence *The Business Review*, Cambridge; 5, 2; ABI/INFORM Global s. 82
- Dereli, T. (1976). *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayını
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Dilts, R. B. (1996). *Visionary Leadership Skills*, Meta Publications, California, Alpha Leadership <http://www.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.html>, Erişim: 22.02.2012
- Downton, J.V. (1973). *Rebel Leadership: Commitment ve Charisma in Revolutionary*, New York: Free Press.
- Drucker, P.F. (2003). *Yenilikçilik içerisinde Yenilikçilik Disiplini*, Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul.
- Drucker, Peter, F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*, New York: Harper&Row Publisher.
- Durgut, M., Akyos, M., Göker., A. (2003). *Türkiye' de Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul, TÜSİAD.
- Durna, U ve Babür, S. (2011). Otel işletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 - 1
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi* (1. Baskı). Ankara; Nobel Yayın Dağıtım.
- Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (7.Baskı). Ankara; Acar Matbaacılık.

- Elçi, Ş., Karataylı, İ. (2008). *İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı*, Ankara: Teknopolis Group.
- Emilian, R. (2006). Serrvice İnnovation İn Hospitality, *Academy of Economic Studies*, Bucharest
- Eraslan,İ.H., Bulu, M., Bakan, İ. (2008). Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*,5-3.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdil, S., Erdil, O. ve Keskin, H. (2005). The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance, *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* (6.Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (11. Basım). İstanbul: Beta Yayım Basım
- Eren, E., Alphan, L., Erol, Y.(2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin İşletmenin Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:4, Sayı:7 s.208
- Eveleens, C. (2010). Innovation management; a literature review of innovation process models and their implications, <http://www.lectoraatinnovatie.nl/wp-content/uploads/2011/01/Innovation-management-literature-review-.pdf>
- Frankl, P., (2001). Life Cycle Assessment as a Management Tool, The Centre of the Management of Environmental Recources, INSEAD

- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*, London: Penguin Modern Economic Texts.
- Freeman, C. (1995). The 'National System of Innovation' in historical perspective, Cambridge, *Cambridge Journal of Economics*, 5, 24.
- Gina, C.O., Rice, M. (2001). Implementing Radical Innovation in Mature Firms: The Role of Hubs, *Academy of Management Executive*, 15-3, p.104
- Godin, B. (2010). "Innovation Studies": *The Invention of a Specialty (Part II)*, Project on the Intellectual History of Innovation, Canada
- Gopalakrishnan, S., Damanpour, F. (1997). A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, 25(1): 15-28
- Gökçe, G. S.(2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, Fırat Kalkınma Ajansı Malatya. <http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf>
- Grossman, S. ve Valiga T.M. (2005). *The New Leadership Challenge* (3.Edition). Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 3-4, 17.
- Güleş, H.K.; Bülbül H. (2004) Yenilikçilik : İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı, Ankara; Nobel Yayınları
- Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A. 2009. Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26 (3), 264-277.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676,
- Gürbüz M. (1992). *İşletme Yönetimi*, Mersin: Mersin Üniversitesi Yayınları.

- Hadjimanolis, A. (1999). Barriers to innovation for SMEs in a small less developed country (Cyprus) *Technovation*, s. 561-570
- Haeffner, E.A. (1973). The Innovation Process, *Technology Review*, 75(5), 15-25.
- Hattie, J. (1985). Methodology review: Assessing unidimensionality of tests and items. *Applied Psychological Measurement*, 9, 139-164
- Herbig, P., Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation, *Cross Cultural Management*, Vol: 5, No: 4, ss.13-21.
- House, R.J., Shamir, B., Arthur, M.B. (1993). The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*
- İraz, R. (2005), *Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, (1.Baskı) Çizgi Kitapevi, Konya
- Jyoti, S.A.B. *Managing Innovation; Integrating Technology, Market and Organizational Change*,
<http://www.businessasia.net/UploadedFiles/ApcttDocuments/Bath.pdf>
 Erişim: 23.01.2012
- Karip, E. (1998). Dönüştürücü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (4), 16
- Kaufman A., Tödling F. (2002), How effective is innovation support SMEs ?, *Ananalysis of the region of upper Austria, Technovation*, 147-159
- Keçecioğlu, T. (2003). *Stratejik İnsanKaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1997). Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik. *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Kılınç, T. (2012). House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

- Kıngır S. ve Şahin, M. (2005). Yönetici ve Liderlik.(Editör: Mehmet Tikici). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları, 399-429
- Kırım, A. (2006). *Innovasyon;Para Kazandıran Yenilikçilik* (1.Baskı). İzmir: Sistem Yayıncılık
- Knight, K. (1967). A descriptive model of the intra-firm innovation process. *The Journal of Business*, 40(4): 478-496.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Basım). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kuczmarski, Thomas D. (1992). *Managing New Products: The Power of Innovation*, New Jersey: Prentice Hall.
- Kurt, T. (2009). *Okul Müdürlerinin Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin Kolektif Yeterliği ve Öz Yeterliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Leech, N., L., Barrett, K., C., Morgan, G., A.(2005) *SPSS for Intermediate Statistics; Use and Interpretation Second Edition*, Lawrence Erlbaum Associates, Publishers Mahwah, New Jersey London.
- Lussier, N.R., Achua F.C. (2010). *Liderlik: Teori, Uygulama, Yeteneklerin Gelişimi* (4. Baskı) Canada: Cengage Learning
- Marcela, B.M., Francisco, C.M., Edson, Q, O., Arnaldo, S.C. (2010). Analysis of technological innovation strategy for small and medium companies of the aeronautical sector, *Journal of Aerospace Technology Manegement*, 2-2
- Mathew J M., Jose P.D., Raju T. K. (2005). Organizational Design for Enhancing the Impact of Incremental Innovations: A Qualitative Analysis of Innovative Cases in the Context of a Developing Economy, *Organizational Design for Incremental Innovations Impact*, 14 -4, p.414

- Miles, R.E., Snow, C.C., (1978), *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw-Hill
- Mohr, L. (1969). Determinants of innovation in organizations. *The American Political Science Review*, 63(1): 111-126.
- Mutlu, A. (2008). İnnovatif bir iş modeli: Herşey Hariç
<http://www.innocentric.blogspot.com/search/label/turizm%20inovasyonu>
Erişim: 02.05.2012
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership Theory and Practice (Beşinci Basım)*. U.S.A: Sage Publications
- O’Sullivan D. ve Dooley, L. (2009). *Applying İnnovation*, New Zeland; Sage Publications, 33-57
- Oslo Kılavuzu, (2006). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması İçin İlkeler, s.53
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Konya
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). Kobi’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12-1
- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Yapıları*, Ankara: MPM yayını.
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi,
- Pierce, J.,Delbecq, A. (1977). Organizational Structure, Individual Attitudes and Innovation. *Academy of Management Review*, 2(1): 26-37.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational Behavior (Eighth Edition)*. New Jersey: Prentice Hall Inc.

- Robertson, T. (1967). The process of innovation and the diffusion of innovation. *The Journal of Marketing*, 31(1): 14-19.
- Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovation* (5.baskı). New York,: The Free Press.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (3. Baskı), Ezgi kitabevi.
- Sarihan, H. İ.(1998). *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Denet Yayınları, 59
- Sekaran U.(2003) *Research Methods For Business: A Skill Building Approach*, Fourth Edition, John Wiley& Sons, New York, USA
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Stanley A.H. (2000). *Technological Growth and Social Change*, London: Routledge Press.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 35-71
- Şimşek, M.Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (1998). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S., (2001). *Using Multivariate Statistics*, Fourth Edition, Ally and Bacon.
- Tekarslan E. Ve Baysal, A.C. (2004). *Davranış Bilimleri* (4.Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Tekarslan, E, Baysal, A. C. ve Sencan H. (1989). *Sosyal Psikoloji*, İstanbul:Filiz Kitabevi,
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Sencan, H., ve Baysal, A.C. (2000). *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,

- Tekin, M., Ömürbek N.(2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*,10(1),1-20.
- Tidd, J., Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, John Wiley an Sons Ltd. 3-15
- Tokmak, İ. (2008). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayisine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Tutar, B. (2008). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İşletme Anabilim Dalı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon
- Türkmen, İ. (1994). *Yönetimde Verimlilik*, Ankara: Milli Prodüktivite Merkez Yayını.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul; Literatür Yayıncılık
- Vatan, A. (2010). *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbuldaki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Walker, R. (2006). Innovation type and diffusion: an empirical analysis of local government, *Public Administration*, 84(2): 311.
- Wang C. & Kafouros M. (2009). What factors determine innovation performance in emerging economies? Evidence from China. *International Business Review*, 6(6): 606-616.
- West, A. (1992). *Innovation Strategy*, Prentice Hall International (UK) Ltd., Great Britain.

- Yammarino, F., & Bass, B.M. (1990). Transformational Leadership and Multiple Levels of Leadership. *Human Relations*, 43.
- Yeniçeri, Ö. (1998). *İşletme Yönetimi*, Ankara: Tutubay Yayınları
- Yıldırım, Cemal. M. (2001). Yaratıcılık ve Yenilik, Kalder Forum http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=676&tempID=1®ID
- Yıldız Kale, E. ve Sahilli Birdir, S. (2012) Otel İşletmelerinde Yenilikçi Hizmetler, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations* (4. Basım). New Jersey: : Prentice Hall
- Zaltman, G., Duncan, R., & Holbek, J. (1973) *Innovations and organizations*: John Wiley & Sons, Inc.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin., E. (2008), Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Eylül, Sayı 17, 653-660

İnternet Kaynakları

- [http://dunyateknolojisi.com/\(S\(yomejgvwpofdvliictfigq55\)\)/Uploads/Admin/Muster_Odakli_Yenilikler.pdf](http://dunyateknolojisi.com/(S(yomejgvwpofdvliictfigq55))/Uploads/Admin/Muster_Odakli_Yenilikler.pdf) Erişim: 19.02.2012
- <http://www.canaktan.org/ekonomi/ekonomikhastaliklar/hastaliklar/kartellesme.htm>,
Erişim: 19.12.2012
- <http://www.innocentric.com.tr/> Erişim: 16.03.2012
- <http://www.merih.net/m2/lid/karizmamb.htm> Erişim: 15.04.2012
- <http://www.youtube.com/> Erişim: 10.03.2012
- <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/> Erişim: 16.03.2012
- www.insankaynaklari.com. Erişim: 03.12.2011

EKLER

EK 1. Araştırma Anket Formu

Aşağıda yer alan ifadelere vereceğiniz cevaplar “Liderlik Tarzları ile Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemek” amaçlı olarak yürütülen yüksek lisans tez çalışması için kullanılacaktır. Desteğiniz ve katılımınız için teşekkürler.

Murat Göral- Düzce Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Not: Anket, işletmenin üst ve orta kademe yöneticilerine yöneliktir . <i>Araştırma sonuçlarının güvenilirliği için <u>lütfen</u> bu konuya dikkat ediniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Karasızım	Katlıyorum	Kesinlikle Katlıyorum
İşletmenizin yenilik stratejiyle ilgili olan ifadelere katılım durumunuzu belirtin						
1.	Yenilik yapma nedenimiz pazar liderliğini elde etmektir					
2.	Pazar liderliğini korumak için yenilik yaparız.					
3.	İçinde bulunduğumuz sektöre yön verici nitelikte yenilikler yaparız.					
4.	Yenilik yapmak için talep oluşmasını beklemek yerine yenilik yaparak talebi kendimiz oluştururuz.					
5.	Yenilik yaparken ilk olmanın riskini üstlenmek yerine rakiplerimizin hamlelerini beklemeyi tercih ederiz.					
6.	Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız.					
7.	Pazar payımızı küçültebilecek nitelikte olan yeniliklere bu yeniliklerden daha iyisini yaparak veririz					
8.	Yenilik yapma kararımızı etkileyen en önemli faktör sektör liderlerinin yenilik yapmasıdır.					
9.	Yenilik üretmektense başkalarınca yapılan yeniliği işletmeye uyarlamak daha akıllıcadır.					
10.	Yenilik için gereken Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetleri katlanılmayacak kadar yüksektir.					
11.	Başarılı olma ihtimali olan yenilikler yerine başarılı olmuş yenilikleri uygulamayı tercih ederiz.					
12.	Yenilik yapmak, işletmemizin yalnız başına verebileceği bir karar değildir.					
13.	Yapacağımız yenilikler bağlı olduğumuz kuruluşların yenilik politikalarıyla uygunluk göstermelidir.					
14.	Rakipler tarafından görülmeyen ihtiyaçları karşılayacak yenilikler yaparız.					
15.	Rakiplerimizin zayıf olduğu alanlara yönelik yenilik yaparız.					
16.	Pazardaki fark edilmeyen boşluklar bizim yenilik alanımızı oluşturmaktadır.					
17.	Yenilikler yeni olma özelliğini kaybederek maliyeti düşmedikçe işletmemize getirmeyiz.					
18.	Mevcut bir satış hacmimiz olduğu sürece yenilik yapmayı gereksiz buluyoruz.					
19.	Yenilikler, zorunluluk haline gelmedikçe işletmemizde uygulamayı tercih etmeyiz					

Liderlik tarzınızla ilgili yer alan ifadelere katılım durumunuzu belirtiniz.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Hangi işlerin nasıl yapılacağına yönetici olarak ben karar veririm					
2.	Çalışanlarımın iş yapma şeklini ben belirlerim					
3.	Belirlediğim performans standartlarını devam ettiririm					
4.	İşletmede yapılacak işleri ben programlarım					
5.	Çalışanlarımı sadece bir işçi olarak değil, insan olarak da korur, gözetirim					
6.	Çalışanlarımın performansını etkileyen problemleriyle özel olarak ilgilenirim					
7.	Çalışanlarımın kişisel problemleriyle ilgilenirim					
8.	Bu işletmede, Çalışanlarımın ömür boyu iş güvencesinin olmasını isterim					
9.	Çalışanlarımın temel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf ederim					
10.	Çalışanları takdir ederek cesaretlendiririm					
11.	Çalışanlarda saygınlık oluşturarak onları etkilerim					
12.	Çalışanlar arasında karşılıklı güven iklimi oluştururum					
13.	Çalışanlarımın kendilerini geliştirmelerini destekler ve teşvik ederim					
14.	Çalışanlarımı, problemlere farklı açılardan bakmaları için teşvik ederim					
15.	Çalışanlarıma açık bir vizyon sunabilecek hayal gücüne sahibim					
16.	Değerlerim konusunda net bir tavır sergileyerek, söylediğimi uygulayım					
17.	Bir yönetici olarak içinde bulunduğum takım için yüksek derecede kişisel risk alabilirim					
18.	Kollektif bir görev bilinci oluşturmaya çalışırım					
19.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunabilirim.					
20.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturmaya çalışırım					
21.	İçinde bulunduğum takımı heyecanlandıracak fikirler sunarım					
22.	Statüko ve mevcut durumu korumaktan çok işlerin yapılışında farklı yollar ararım					
23.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için alışılmışın dışında davranabilirim					

Demografik Bilgiler İle İlgili Sorular	
İşletme Statüsü (Yıldız Sayısı): 4() 5()	
Cinsiyet: Erkek () Kadın ()	Yaş: 15-24() 25-34() 35-44() 45-54 () 55 ve üstü ()
Eğitim durumu: İlköğretim() Ortaöğretim() Lise() Lisans () Lisans Üstü()	
İş deneyimi Süresi: 5yıl ve altı() 6yıl-10yıl() 11yıl-15yıl() 16yıl-20yıl() 21yıl-25yıl() 25yıl ve Üstü()	
İşletme Faaliyet Süresi: 5yıl ve altı() 6yıl -15yıl() 16yıl- 24yıl () 25yıl ve Üstü()	

İşletmeniz Bir Aile İşletmesimi?Evet() Hayır()Evet ise siz aile üyesi misiniz?Evet() Hayır()

EK 2. Araştırma Evrenindeki Otel İşletmeleri

4 Yıldızlı Oteller

GÜRKENT OTEL
 BEST OTEL
 RADİSSON BLU HOTEL
 ROYAL CARİNE
 BEST OTEL
 ALDINO OTEL
 ULAŞAN OTEL
 SERGAH OTELİ
 NEVA PALAS
 ATALAY OTEL
 PATALYA LAKESIDE RESORT OTEL
 GAZİ PARK HOTEL
 KİNG OTEL
 FİRST ANGORA OTEL
 CLASS OTEL
 AKAR İNTERNATİONAL OTEL
 HOTEL MİDİ
 HOTEL HOUSTON
 PATALYA THERMAL RESORT
 MİDAS OTEL
 BUSINESS PARK OTEL
 ANKARA ROYAL HOTEL
 DOĞA RESİDANCE
 İLCİ RESIDENCE OTEL
 LEGACY GAP HOTEL
 DİVAN OTEL MOMENT
 OLİMPİK PARK OTEL
 RAMADA PLAZA ANKARA
 ANKARA PLAZA OTEL
 CK FARABİ HOTEL
 RİXOS GRAND ANKARA
 MONEC OTEL
 ALBA ANKARA HOTEL
 BEST WESTERN OTEL 2000
 NİZA PARK OTEL
 ROYAL ANKA OTEL
 RAMADA HOTEL
 BAŞAK TERMAL OTEL

5 Yıldızlı Oteller

DEDEMAN OTELİ
 BÜYÜK SÜRMEİ OTELİ
 HOTEL İÇKALE
 SWISS OTEL ANKARA
 CROWNE PLAZA ANKARA
 DOUBLETREE BY HILTON ANKARA
 BARCELO ANKARA ALTINEL OTEL
 HOTEL BİLKENT
 SHERATON HOTELŞCONVENTION
 CENTER
 ANKARA HİLTONSA OTELİ
 AKTİF METROPOLİTAN
 ESENBOĞA AIRPORT HOTEL
 BÜYÜK ANADOLU OTELİ
 ASYA TERMAL KIZILCIHAMAM OTEL

Kaynak : <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/> Erişim: 16.03.2012

EK 3:**ÖZGEÇMİŞ**

1987 yılında Erzurum’da doğdu ilk ve orta öğrenimini orada Erzurum’da tamamladı. Lisans eğitimini 2006-2010 yılları arasında Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm işletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokul’unda tamamladı. 2010 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel işletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları: Yenilik, Liderlik, Stratejik Yönetim, Girişimcilik