

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**LİDERLİK TARZI, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ,
AÇIK İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ**

Mustafa Zahid IŞIK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE
2022

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK TARZI, ÖZÜMSEME
KAPASİTESİ, AÇIK İNOVASYON VE
FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ

Mustafa Zahid IŞIK
YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

GEBZE

2022



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 19/01/2022 tarih ve 2022/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 03/02/2022 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Mustafa Zahid IŞIK'ın tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE

(TEZ DANIŞMANI) : Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU

ÜYE

: Prof. Dr. Hüseyin İNCE

ÜYE

: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

ÖZET

Bilgiyi kullanma yeteneği olarak ifade edilen özümseme kapasitesi, firmaların performansını artırmada ve rekabet avantajı kazanmalarını sağlamada önemli bir yetenektir ve firmalar geleneksel inovasyon anlayışlarını açık inovasyon anlayışına çevirerek ve bilgi düzeylerini geliştirerek özümseme kapasitelerini artırabilirler. Firmaların özümseme kapasitelerini geliştirmede ve açık inovasyon anlayışının yerleşmesini sağlamada ise yöneticilerin uygun liderlik tarzı sergilemeleri ön plana çıkmaktadır. Böylece firmaların bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma süreçlerini yönetmeleri daha kolay olacaktır. Bu araştırmanın amacı; liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayindeki 164 firmadan toplanmıştır. Toplanan veriler AMOS istatistiksel paket programıyla analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda destekleyici liderliğin açık inovasyonu pozitif yönde, araçsal liderliğin özümseme kapasitesini pozitif yönde, açık inovasyonun özümseme kapasitesini pozitif yönde ve özümseme kapasitesinin firma performansını pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Bu bulgular ışığında, firmaların performanslarını iyileştirmek için özümseme kapasitelerini artırmaları gerektiği ve bunun açık inovasyonu benimsemekle ve uygun bir liderlik tarzı kullanmakla mümkün olabileceği sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik Tarzı, Özümseme Kapasitesi, Açık İnovasyon, Firma Performansı

SUMMARY

The absorptive capacity, which is expressed as the ability to exploit knowledge, is an important capability for firms to increase firm performance and gain competitive advantage, and firms can increase their absorptive capacity firms can increase their absorptive capacity by a paradigm shift from traditional innovation to open innovation and improving their level of knowledge. To increase absorptive capacity and ensure the embracement of open innovation approach for firms, leadership style of the managers comes to the fore. Thus, it will be easier for firms to manage knowledge acquisition, transformation, exploitation and protection processes. The purpose of this research is to investigate the relationships between leadership style, absorptive capacity, open innovation and firm performance. Questionnaire method was used as data collection tool. Data were collected from 164 company in the manufacturing industry in Kocaeli. The collected data were analyzed using the AMOS statistical package program. As a result of the analysis, it was found that supportive leadership affects open innovation positively, instrumental leadership has a positive effect on absorptive capacity, open innovation has a positive effect on absorptive capacity, and absorptive capacity affects firm performance positively. In the light of these findings it was concluded that firms need to increase their absorptive capacity in order to improve their performance and, it can be possible through embracement the open innovation, and using an appropriate leadership style.

Keywords: Leadership Style, Absorptive Capacity, Open Innovation, Firm Performance

TEŞEKKÜR

Yüksek Lisans eğitimim süresince, sahip olduğu bilgi birikimi ve deneyimlerini aktaran, danışmanlığı boyunca zamanında dönüş yapıp yönlendiren, ilgi ve alakasını eksik etmeyen, değerli danışmanım Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimi boyunca bizleri bilgi ve deneyimleriyle donatan Strateji Bilimi Anabilim Dalı'nın tüm hocalarına teşekkür ederim.

Daima yanımda olan sevgili eşim Sevdener'a, desteklerini esirgemeyen, bugünlere gelmemi sağlayan annem Ümmügülsüm IŞIK ve babam Ramazan IŞIK'a şükranlarımı sunarım.



İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	i
SUMMARY	ii
TEŞEKKÜR	iii
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK TARZI	3
2.1. Liderlik Tanımı ve Önemi	3
2.2. Liderlik Teorileri	5
2.3. Liderlik Tarzları	9
2.4. Liderlik Tarzı Boyutları	12
2.5. Liderlik Tarzı ve Firma Performansı İlişkisi	13
3. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ	15
3.1. Özümseme Kapasitesi Tanımı ve Önemi	15
3.2. Özümseme Kapasitesinin Temel Modelleri	18
3.3. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler	21
3.4. Özümseme Kapasitesi Boyutları	22
3.5. Liderlik Tarzı ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi	24
3.6. Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi	25
4. AÇIK İNOVASYON	27
4.1. Açık İnovasyon Tanımı ve Önemi	27
4.2. Açık İnovasyon Türleri	30
4.3. Kapalı ve Açık İnovasyon Arasındaki Farklılıklar	33
4.4. Liderlik Tarzı ve Açık İnovasyon İlişkisi	36
4.5. Özümseme Kapasitesi ve Açık İnovasyon İlişkisi	37
4.6. Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi	38
5. LİDERLİK TARZI, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ, AÇIK İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	39
5.1. Araştırmanın Amacı	39
5.2. Araştırmanın Kısıtları	39
5.3. Araştırmanın Yöntemi	40

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	41
5.4.1. Demografik Özellikler	42
5.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi	43
5.4.3. Hipotez Testleri	48
5.4.4. Bulguların Değerlendirilmesi	49
6. SONUÇ	52
KAYNAKLAR	54
ÖZGEÇMİŞ	67
EK 1: Anket Formu Örneği	68



SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

Simgeler ve

Açıklamalar

Kısaltmalar

Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
Eurostat	: European Statistics Office (Avrupa İstatistik Ofisi)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)



ŞEKİLLER DİZİNİ

<u>Sekil No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Liderliğin Tarihsel Serüveni	5
2.2: Liderlik Teorileri	7
3.1: Cohen ve Levinthal'ın Özümseme Kapasitesi Modeli	18
3.2: Zahra ve George'un Özümseme Kapasitesi Modeli	19
3.3: Todorova ve Durisin'in Özümseme Kapasitesi Modeli	20
3.4: Özümseme Kapasitesi Boyutları	22
4.1: Açık İnovasyon Süreci Modelleri	32
4.2: Kapalı İnovasyon Süreci	34
4.3: Açık İnovasyon Süreci	35
5.1: Araştırma Modeli	41

TABLÖLAR DİZİNİ

<u>Tablo No:</u>	<u>Sayfa</u>
2.1: Liderliğin Tanımının Yıllara Göre Değişimi	3
3.1: Özümseme Kapasitesinin Ölçme Yöntemleri	17
3.2: Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler	21
5.1: İşletmelerin ve Çalışanların Demografik Özellikleri	42
5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	43
5.3: Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları	47
5.4: Hipotez Testi Sonuçları	49

1. GİRİŞ

İş dünyasında artan rekabetle ve hızlı değişimle birlikte çalışan, müşteri beklenti/ihtiyaçlarının dinamik bir şekilde değiştiği koşullarda sürdürülebilir bir şekilde yeniliğin oluşturulması için firmalar varlıklarını sürdürebilmek için çok daha fazla efor sarfetmek durumunda kalmaktadır. Bu koşullarda firmalar hayatta kalabilmek için mevcut pazar yapısına uyum sağlamak ve yenilikler yaparak rakiplerine avantaj sağlamak için yeni fırsatlar oluşturmak durumundadır.

Değişim hızının her geçen gün artması üretimden planlamaya, insan kaynakları yönetiminden iş geliştirme faaliyetlerine kadar organizasyonun tüm alanlarında artan rekabet ile şirketlerin yeni arayışlar içerisine girmesi liderliğin önemini gittikçe arttırmaktadır. Kotter'e (2001:85) göre liderliğin son zamanlarda bu kadar ilgi görmesi, iş dünyasındaki bitmek bilmeyen ve sürekli artan rekabetten kaynaklanmaktadır. Örgütün özümseme kapasitesi; yönetim süreçlerine yön veren liderlerik tarzıyla ilişkilidir ve önemli bir rol oynayan kabiliyet olarak literatürde öne çıkan kavram örgütün bilgiyi elde ettiği, elde ettiği bilgiyi benimseyerek örgüt yapısına entegre ettiği ve süreçlerine uyarlayarak kendisi için faydalı hale getirerek örgütsel süreçler bütününe ifade etmektedir (Zahra and George, 2002; Sun and Anderson, 2012). Açık inovasyon ise; işletmenin araştırma geliştirme faaliyetlerini kendi imkanlarıyla yaptığı ancak ana faaliyet alanlarının içerisinde yer almayan, henüz pazarda tutunamamış, üçüncü taraflarca geliştirilme potansiyeli olan veya ticarileşmeye hazır teknoloji, bilgi paketini diğer işletmeleri ve bu faaliyetleri birbirine entegre etmeye imkan sağlayan bir yapıyı temsil etmektedir (Huizingh, 2011:3).

Rekabetin küreselleştiği pazar yapısı sebebiyle; örgütün gidişatına yön veren liderin yönetim tarzı, firmanın özümseme kapasite düzeyi ve açık inovasyona olan bakış açısı ile ilgili yapılan çalışmalar gün geçtikçe artarak önem kazanmaktadır. Bu çalışmanın amacı, liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon ve firma performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktır.

Literatürde ağırlıklı olarak dönüşümcü liderlik tarzı ile özümseme kapasitesi ilişkisi çalışılmış olması sebebiyle farklı liderlik tarzları ile açık inovasyon ve özümseme kapasitesi bu çalışmanın bir bölümünü oluşturmaktadır (García-Morales et al., 2008; Gumusluoglu and Ilsev, 2009; Sun and Anderson, 2012). Özümseme

kapasitesi ile inovasyon arasındaki bağlantıya ilişkin literatürdeki çok az ampirik çalışmaların bazıları özümseme kapasitesini inovasyonun bir öncülü olarak ele almaktadır (Zahra and George, 2002). Bu sebeple literatürde değinilmemiş olan açık inovasyonun özümseme kapasitesi üzerine etkisi bu çalışma ile ele alınacaktır.

Bu çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, liderlik tarzları ile ilgili temel kavramlar açıklanmıştır. Temel kavramların açıklanması için literatür taraması yapılmış, kavramsal çerçevenin daha iyi anlaşılması için liderlik teorileri, tarzları ve boyutları açıklanmıştır. Ardından liderlik tarzı ile firma performans ilişkisi incelenerek mevcut çalışmalar ve elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur. İkinci bölümde özümseme kapasitesinin detaylı incelemesi, boyutlarının ortaya konması ve özümseme kapasitesinin temel modelleri ile özümseme kapasitesini etkileyen faktörler ortaya konmuştur. Ardından liderlik tarzı ve özümseme kapasitesi ilişkisine odaklanılarak özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisine dair mevcut çalışmalar ve elde edilen sonuçlar ortaya konmuştur.

Üçüncü bölümde açık inovasyon kavramına detaylı olarak değinilmiş ve açık inovasyon türleri detaylandırılmıştır. Açık inovasyonun liderlik tarzı, özümseme kapasitesi ve firma performans ilişkisine dair çerçeve çizilmiş ve bu bağlamda yapılan çalışmalar sonucunda elde edilen bulgular detaylandırılmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmanın ilk üç bölümündeki bilgilere uygun olarak araştırma modeli ve hipotezler ortaya konmuştur. Anket yöntemiyle Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayindeki 164 firmadan toplanan veriler AMOS istatistiksel paket programıyla analize tabi tutulmuştur.

2. LİDERLİK TARZI

2.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Liderlik sözcüğü, Anglosakson kökenli “lead” kelimesinden türetilmiş olup “yol” ve “patika” anlamlarına gelmektedir (Vries, 2007: 234). İnsanların en basit toplum düzeninde örgütlendiği zamanlardan günümüze kadar birçok kaynakta liderlik konusuna değinildiği görülmektedir. Liderlik, Platon’un “Devlet”, Machiavelli’nin “Prens” adlı eserlerinde de işlenen ana konu olmuştur (Sayılı ve Baytok, 2014: 6).

Liderlik eyleminin baş aktörü olan lider, “belirli bir amaç doğrultusunda çalışanları amaçlarına uygun olan faaliyetlere yönlendiren, onların motivasyonunu sağlayan ve kontrolü elinde tutan” (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008); “grup üyelerinin çabalarını destekleyen, onların kişisel değerlerini gözetici davranışlar sergileyen ve örgütsel süreçleri açık bir şekilde ortaya koyan” (Zel, 2006: 101); “örgüt çalışanlarının benimsediği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında birleştiği ve bütünleştiği kişi” (Peker ve Aytürk, 2002:38) olarak tanımlanmıştır. Liderlik tanımlarının tarihsel sürecinin gözden geçirilmesi, liderlik teorilerinin gelişimi, liderlik tarzlarının anlaşılması ve mevcut çalışmanın liderlik hakkındaki bilgi birikimine nasıl katkıda bulunabileceğine dair referans sağlayacaktır. Kronolojik olarak liderliğe dair yapılan bazı tanımlamalar Tablo 2.1’de özet halinde verilmektedir.

Tablo 2.1: Liderliğin Tanımının Yıllara Göre Değişimi (Erçetin, 1998)

Mumford, 1906	Grupta bir kişinin sosyal hareketlerin kontrol <i>sürecinde</i> öne çıkmasıdır.
Munson, 1921	Grupta minimum çatışma maksimum işbirliğinin sağlanması ile insanları hedefe ulaştırma <i>yeteneğidir</i> .
Bernard, 1927	Gruptakilerin istek ve gereksinimlerini tespit ederek <i>gücünü</i> onlara harcamaktır.
Philips, 1939	Hedeflere ulaşmak için <i>moral birliğini</i> sağlamak ve sürdürmektir.
Copeland, 1942	İnsanları <i>fiziksel, duygusal, zihinsel</i> olarak etkileyebilme sanatıdır.
Knickerbocker, 1948	Gruptakiler ile gereksinimlerini karşılayacak araçları <i>kontrol</i> altına alan kişi arasındaki ilişkidir.
Stogdill, 1950	Hedeflerin belirlenmesi ve tamamlanması amacıyla grubu <i>etkileme sürecidir</i> .
Hempfill ve Cons, 1957	Ortak bir amaca doğru grubun davranışlarını yönlendirmek için bireyin yapmış olduğu <i>davranışların tümüdür</i> .

Tablo 2.1'in devamı

Lipham, 1964	Örgütün amaç ve hedeflerine yönelik yenilikçi bir <i>yapı ve süreç</i> başlatmaktır.
Katz ve Kahn, 1978	Örgüt üyelerini standartların üstünde performans göstermeye yöneltecek <i>etki fazlalığı</i> oluşturmaktır.
Yukl, 1989	Liderin özellikleri, yönetsel davranış rolleri, istenilen beklenen sonuçları, durumsal değişkenleri üzerinde <i>kavramsal bir modeldir</i> .
Norris, 1990	<i>Sezgisel ve analitik düşünceyi</i> kullanmak ve bu sayede yenilikçi olmaktır.
Gallagher, 1997	Tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için <i>insanları etkileme sürecidir</i> .
Koçel,1999	Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini <i>etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir</i> .
Eren, 2001	Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme <i>bilgi ve yetenekleri toplamıdır</i> .
Ölçer, 2008	Kabul edilmiş amaçlar doğrultusunda yapılmak istenen değişiklikler için lider ve izleyiciler arasındaki karşılıklı <i>etkileşimdir</i> .

Kronolojik olarak ele alınan tanımlamalardan liderliğin bazı bileşenlere sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bazı yaklaşımlarda liderlik süreç, yetenek, güç, bazı tanımlarda ise ilişki, etkileşim, kişisel özellikler, bilişsel veya düşünsel yetenek odağında tanımlar yapılmıştır. Kotter'e göre (1990:53) liderliğin karizmayla ya da diğer ilginç kişilik özelliklerine sahip olmakla bir ilgisi olmadığı gibi, liderlik de gizemli ve esrarlı bir şey değildir ve aynı zamanda seçilmiş birkaç kişinin egemenlik alanından oluşmamaktadır. Heifetz ve Laurie (1997:106), liderliğin bir vizyon sahibi olmaktan ve insanları bu vizyona göre hizaya sokmaktan ibaret olmadığını, bir öğrenme stratejisi gerektirdiğini ve aşağıdan ya da yukarıdan, otoriteli ya da otoritesiz, lider, insanları meydan okumayı göğüslemeye, perspektif değiştirmeye ve yeni alışkanlıklar edinmeye teşvik ettiğini vurgulamışlardır.

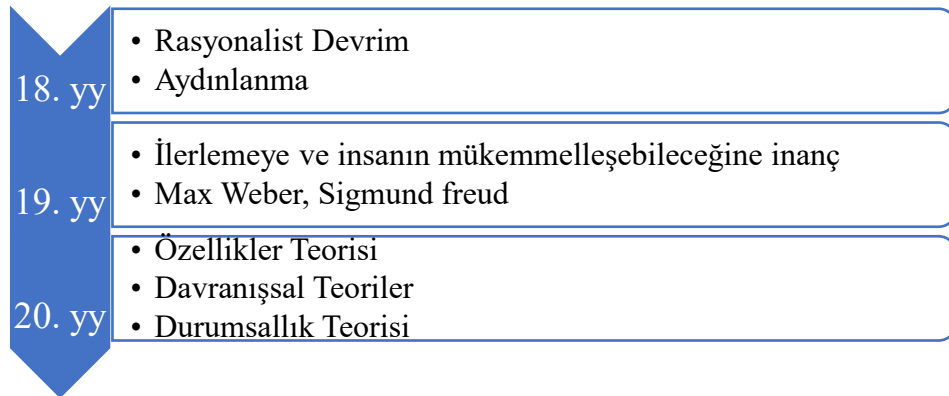
Liderlik ile ilgili çalışmalar daha çok siyaset bilimi, sosyoloji ve sosyal psikolojinin ilgi alanında olmakla beraber, işgören-yönetici ve ast-üst ilişkilerinin var olduğu her alanda ve tüm grup süreçlerinde gözlenebilmesi ve işletmelerin etkin bir tarzda yönetilmesindeki önemi sebebiyle, örgüt çalışmalarında da odaklanılan bir konu olmuştur. Örgütsel yaşamın farklı alanlarıyla (yönetim, örgütsel davranış, insan kaynakları vb.) ilgili çalışmalar gerçekleştiren pek çok kişi liderlikle ilgili çalışmalar yürütmektedir (Tevrüz vd., 1999: 189). Diğer taraftan literatürde; örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, motivasyon, duygusal zeka, örgütsel güven, örgüt performansı gibi

farklı değişkenlerle aracılık rolünü inceleyen, liderlik ile ilişkisi araştırılan değişkenler yer almaktadır.

Günümüz iş dünyasındaki değişim hızının her geçen gün gittikçe artması üretimden planlamaya, insan kaynakları yönetiminden iş geliştirme faaliyetlerine kadar organizasyonun tüm alanlarında artan rekabet ile şirketlerin yeni arayışlar içerisine girmesi liderliğin önemini gittikçe arttırmaktadır. İç ve dış çevresel faktörlerden etkilenen işletmeler ayakta kalabilmek için yeni şartlara hızlı bir şekilde adapte olmak zorundadır. Klasik yönetim anlayışında örgütün hedefleri doğrultusunda çalışan ve performans hedeflerini yakalayan liderler yeterli olmamakta aynı zamanda çevresel koşulları sürekli takip eden, geleceğe dair öngörülerde bulunarak proaktif kararlar alıp şirket çıkarlarını gözetken, çalışanların beklentilerini de göz ardı etmeyen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Kotter'e (2001:85) göre liderliğin son zamanlarda bu kadar ilgi görmesi, iş dünyasındaki bitmek bilmeyen ve sürekli artan rekabetten kaynaklanmaktadır.

2.2.Liderlik Teorileri

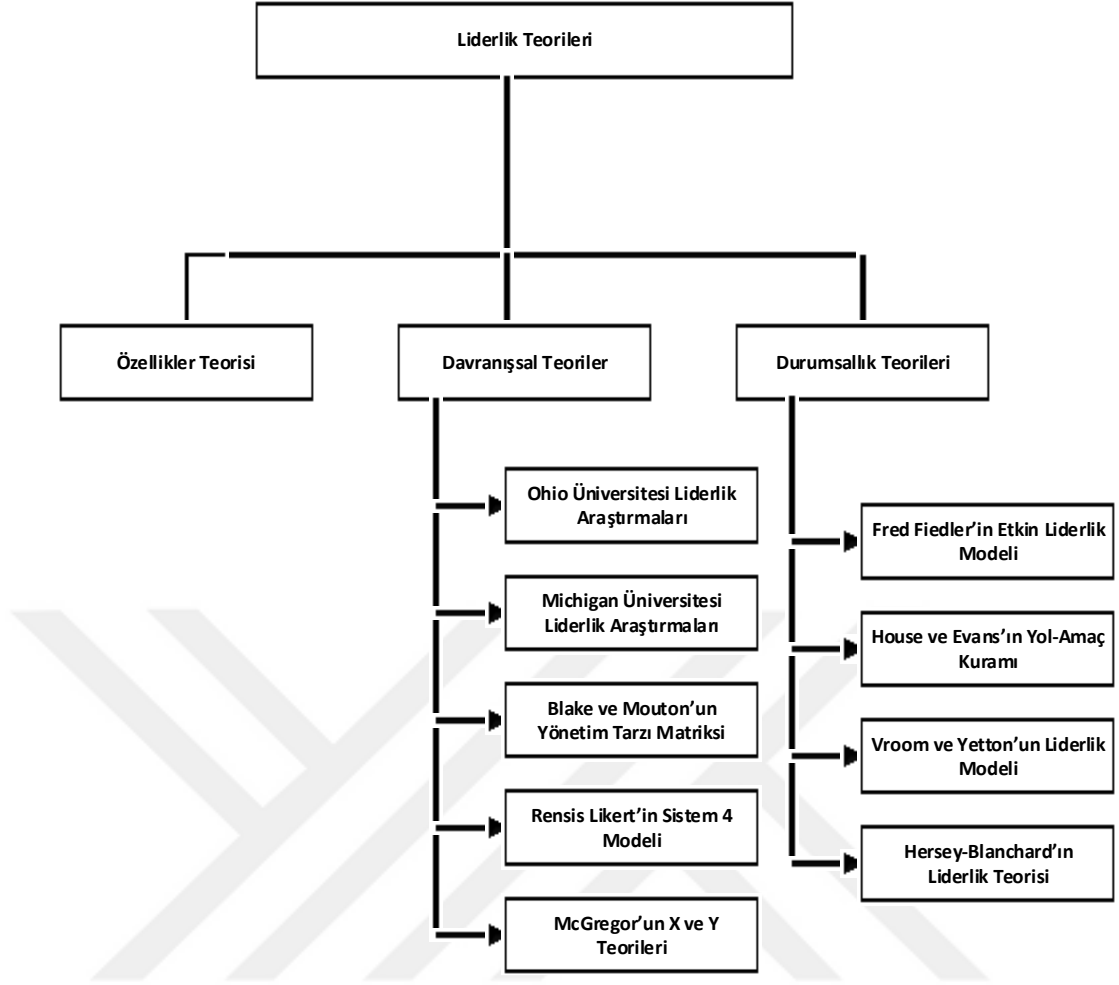
Bugüne kadar birçok alanda liderliği açıklamaya yönelik teoriler, yaklaşımlar ele alınarak liderliğin ne olduğunu, özelliklerini, ortaya çıkış şeklini, astlarını ne yönde etkilediklerini vb. dair kapsamlı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Liderlik konusunun neden bu kadar gündemde olduğuna dair tarihsel serüveni vurgulamak liderlik teorilerinin temeline dair fikir verecektir. Şekil 2.1'de liderliğin tarihsel süreci gösterilmektedir.



Şekil 2.1: Liderliğin Tarihsel Serüveni (Goffe and Jones, 2000)

Liderliğin neden bu kadar ilgi gördüğüne dair; rasyonalist devrim modern dünyanın köklerinin atıldığı onsekizinci yüzyılda inanç krizine denk gelmesi, aydınlanma dönemi filozofları örneğin Voltaire ekolündeki düşünürler insanın sadece aklını kullanarak kendi kaderini kontrol altında tutabileceği felsefesini benimsemişlerdir. Sigmund Freud ve Max Weber Batı dünyası insanın rasyonelliğe ve ilerlemeye olan inancını yok etti ve hâlihazırda gördüğümüz liderlik anlayışı onların eserlerinin bir çıktısıdır. Psikanalizin kurucusu Freud zihnin altında bilinçaltı diye bir şeyin varlığını teorileştirerek insan davranışlarının oldukça önemli bir kısmının bilinçaltına bağlı olduğunu savunmuştur. Weber de aklın sınırlarını irdeleyerek aslında ona göre, kurumlarda etkili olan en yıkıcı kuvvet teknik rasyonellik olarak ifadeydi, yani ahlaktan yoksun rasyonellik. Weber'in yaklaşımıyla, teknik rasyonellik belirli bir organizasyon biçiminde bürokraside hayat bulmuştur.

20. yüzyılda aklın iktidarına ve insanı sürekli ilerleme yeteneğine ilişkin beklenti daha da artmıştır. Böylece hem faydacılık anlayışı hem de felsefi nedenlerle, liderlik kavramı konusunda yoğun bir gelişme yaşanmıştır. Ortaya konan ilk ciddi araştırmalar 1920'lerde ortaya çıkmıştır. İlk liderlik teorisi (yani özellikler teorisi) etkin liderlerin ortak, ayırt edici özelliklerini belirlemesiyle oluşmuştur. 1940'larda özellikler teorisinin yerini davranışsal teoriler aldı. En yüksek potansiyele sahip olduğu söylenen belirli bir liderlik tarzı benimsenmiştir. Liderlikle ilgili son düşüncelere liderliğin durumsallık faktörüyle ilişkili olduğu ve bir duruma bağlı olduğunu belirten durumsallık teorisine dair hâkim anlayış ortaya konmuştur (Goffe and Jones, 2000:114-115). Liderlik Teorilerinde en yaygın olanları; özellik teorisi, davranışsal teoriler ve durumsallık teoriler olmak üzere Şekil 2.2'de üç ana eksenle derlenmiştir.



Şekil 2.2: Liderlik Teorileri (Petter, 1998)

Özellikler Teorisine göre; bireylerin sahip oldukları özellikler nedeniyle doğal lider olarak kabul edilmeleri özellikler teorisinin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2018: 12). Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve bu grubu yönetmesinin temel nedeni, bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Bu teoriye göre lider, fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır (Koçel, 2011: 576). Liderin sahip olduğu özelliklere daha fazla sahip olan bireylerin olmasına rağmen lider olamaması gibi nedenler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yeterli olmadığını göstermektedir (Yılmaz, 2011: 43). Metcalf ve Benn (2012:372) “kişiliğin psikolojik bir yapı olduğu ve takipçilere tutarlı bir şekilde gösterilmeyebileceğine ve bu nedenle bir sonraki adımda davranış tarzına bakılması gerektiğini” ifade etmektedirler.

Davranışsal teoriler, liderlik sürecini liderlerin özelliklerinden ziyade liderlerin davranışları ile açıklamaktadır. Liderin lider olarak tanımlanabilmesini sağlayan temel

faktör, liderin sergilemiş olduğu davranış biçimleridir. Davranışsal teorilere göre liderlik, yalnızca lider ekseninde ele alınmamıştır. Liderlik, liderin grup üyeleri ile olan ilişkileri neticesinde ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Bu teorilere göre lider içerisinde bulunduğu gruptan bağımsız olarak değerlendirilmeyip, astları ile olan iletişimi de dikkate alınarak değerlendirilmektedir. Özellikler teorisinin aksine davranışsal teoriler liderliğin öğrenilerek elde edilebileceğini savunmaktadır (Serinkan, 2012: 36). Davranışsal teorilerin içeriği ve bu alanda yapılan bazı çalışmalar yapılmıştır. Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Modeli: Liderlik davranışını tanımlamada iki ana eksenin varlığını ortaya çıkarmıştır; “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” (Bakan, 2008:5). Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması: Araştırma sonucundan “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere liderlerin davranışında iki önemli liderlik stili belirlendi (Stoner and Freeman, 1992:477). Blake ve Mouton’un Yönetim Tarzı Matriksi: Liderlik davranışını iki temel boyut belirleyerek açıklamışlardır; “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma” (Dubrin, 1997:251). Rensis Likert’in Sistem 4 Modeli: Liderlik yaklaşımlarını şu dört grup altında toplamıştır; istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim. McGregor’un X ve Y Yaklaşımları: X yaklaşımına göre insanlar edilgen ve pasiftir. Onları yönlendirmek ve motive etmek gerekir. Y yaklaşımına göre ise: insanlara zaten sorumluluk yüklenebilir. İş icra ederken fiziki ve zihinsel çaba, oyun veya dinlenme kadar doğal bir olaydır. İnsanlar kabullendikleri amaçlara hizmet ederken kendilerini yönetebilir (Eren, 2004).

Durumsallık Yaklaşımı; özellikler yaklaşımı ile ortaya çıkan liderlik kavramında davranışsal yaklaşımlarında değişen çevresel şartları açıklamakta yeterli olmaması ile durumsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı, değişik koşulların değişik liderlik tarzlarını gerektirdiğidir. Her duruma uygun tek tip liderlik tarzı yoktur. Durumsallık kuramları; (1) liderin göreve yönelik gösterdiği davranışlar, (2) karşılıklı ilişkilere gösterdiği davranışlar, (3) izleyicilerin belirli bir iş veya faaliyeti yaparken gösterdikleri, hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileşime bağlıdır (Dilts, 1996: 203). Durumsallık teorilerinin içeriği ve bu alanda yapılan bazı çalışmalar yapılmıştır. Fred Fiedler’in Etkin Liderlik Yaklaşımı: Fiedler’e göre liderliği belirleyen üç değişken ortaya çıkmıştır; “Lider-üye ilişkileri”, “Pozisyon Gücü” ve “Görev Yapısı” (Yukl, 2018: 226). House ve Evans’ın Yol-Amaç

Kuramı: 4 tip liderlik davranışı ortaya çıkmıştır; “Destekleyici”, “Yönlendirici”, “Katılımcı” ve “Başarı Odaklı” (Yukl, 2018: 229). Vroom ve Yetton’un Liderlik Modeli: Modele göre lider, verimliliği ve çalışanların etkinliğini artırmak için farklı sorunların çözümünde farklı karar yöntemleri kullanmalıdır. Modelin 4 alternatif karar verme tarzı vardır; “Otokratik”, “Danışmacı”, “Grup Bazlı” ve “Yetki Devreden” (Zel, 2006: 158-161). Hershey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı: Hershey ve Blanchard araştırmasında göreve odaklı ve ilişki odaklı boyutlarından hareketle dört temel liderlik tarzı bulunmaktadır; “Anlatan”, “İkna Eden”, “Katılımcı” ve “Yetki Devreden” (Özkalp ve Kirel, 2010: 324). Durumsallık yaklaşımlarının ortak noktası; görev ya da ilişki ağırlıklı bir liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, bazı durumlarda görev merkezli bir liderlik tarzını etkinliğe neden olabileceği gibi, bazı durumlar da tersine ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceği şeklinde belirtilebilmektedir (Çağlar, 2004: 10).

2.3.Liderlik Tarzları

Liderler, görevlerini yerine getirirken içinde bulundukları ortamın koşullarına göre değişik davranış tarzlarını benimsemektedirler. Koşullara uygun bir liderlik tarzının seçimi hem bireysel hem de örgütsel amaçların gerçekleşmesine önemli derecede katkıda bulunacaktır. Bu nedenle uygulanacak liderlik tarzını belirlerken; işletmenin faaliyet alanı, faaliyet konusu, izleyicilerin kişilikleri, ülkelerin kültürel yapıları, zaman baskısı, yapısal ve çevresel sorunlar gibi birtakım faktörlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 210).

İlgili literatür tarandığında liderlik tarzlarının sınıflandırılması ile ilgili yapılan çalışmalara dair farklı sınıflamalar yer almaktadır. Kurt Lewin’in 1939 yılında ortaya koyduğu liderlik tarzları, sergiledikleri davranış biçimlerine göre Otokratik Liderlik, Demokratik Liderlik ve Tam Serbestlik Sağlayan Liderlik tipleri tanımlanmıştır (Gandolfi and Stone, 2018). Robert Greenleaf 1970 yılında hizmetkâr liderliği, Burns (1978) dönüşümcü ve etkileşimci liderliği tanımlamıştır. Tam Kapsamlı Liderlik Modeli: liderlik stilleri Bass (1985) tarafından yeni bir boyut kazandırılarak dönüşümsel, etkileşimci ve laissez-faire (tam serbestlik) olarak tanımlanmıştır. Adaptif liderlik Robert Heifetz ve Marty Linsky tarafından ortaya atılmıştır. Hoy ve Miskel (2010), liderlik tarzlarını ortaya çıkış şekillerine göre (biçimsel ve biçimsel olmayan liderlik), güç kullanım şekline göre (otokratik, demokratik ve serbest bırakan

liderlik), güdüleme şekillerine göre (olumlu ve olumsuz liderlik), eğilim şekillerine göre (insana yönelik ve işe yönelik liderlik) ve yönetim seviyelerine göre (üst, orta ve alt seviye liderlik) şeklinde oluşturdukları beş grupta toplamıştır.

Literatürde kabul gören liderlik tarzlarının neler ve hangileri olduğuna dair net bir kabul yer almamakla birlikte her geçen gün yeni liderlik tarzları tanımlanabilmektedir. Yapılan araştırma konularında; dönüşümcü liderlik, etik liderlik, etkileşimci liderlik, etkili liderlik, hizmetkar liderlik, karizmatik liderlik, otantik liderlik, paternalist liderlik, stratejik liderlik, vizyoner liderlik, takım liderliği, teknoloji liderliği vb. liderlik tarzlarına dair akademik çalışmalar yer almaktadır (Ahmad et al., 2017).

Bu çalışmada 1980 öncesi liderlik tarzları Geleneksel; otokratik, demokratik-katılımcı ve liberal-tam serbesti tanıyan liderlik tarzları, 1980 sonrası Çağdaş; karizmatik, vizyoner, hizmetkar, destekleyici, yönlendirici, transaksiyonel (etkileşimci) ve transformasyonel (dönüşümcü) liderlik tarzları olarak sınıflandırılmıştır;

- **Otokratik liderlik tarzı**, tüm yönetim yetkisinin liderde olduğu türdür. Bu tür liderler astlarını, emir vererek ve hatalarını eleştirerek motive etmektedirler (Saruhan ve Yıldız, 2009: 247).
- **Demokratik-katılımcı liderlik** tarzında liderler, çalışanları yaptıkları işleri etkileyen durumlar hakkında bilgilendirmekte, fikirlerini söylemeleri ve öneri getirmeleri için onları cesaretlendirmektedirler. Plan ve programları belirlerken çalışanları ile iş bölümü yapmakta, tüm grup üyelerinin fikirlerini dikkate almaya çalışmaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211; Busse and Regenberg, 2019: 512). Ayrıca katılımcı liderler, çalışanları eleştirel düşünmeye, statükoya meydan okumaya ve sorunları tanımlamaya teşvik eder (Chen et al., 2020).
- **Tam serbesti tanıyan liderlikte** lider, astların kendi amaçlarını kendilerinin belirlemesini ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına olanak tanıyan ve astların kendi kararlarını kendilerinin vermesini temel alır. Mesleki uzmanlık durumlarında ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışan yüksek bilgi, tecrübe ve uzmanlığa sahip

elemanların yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirmelerinde bu tip bir liderlik uygulanabilir (Eren, 2008: 459; Yörük vd. 2011: 105).

- **Karizmatik liderlik**, güçlü tutulan temel değerlere dayanarak diğerlerinden ilham alma, motive etme ve yüksek performans bekleme yeteneğini yansıtır. Bu tür liderlik vizyon sahibi, ilham verici, özverili, güvenilir, kararlı ve performans odaklı olmayı içerir (Northouse, 2013).
- **Vizyoner Liderlik**, bireyleri ortak hayaller çerçevesinde birleştiren, gelecekle ilgili büyük bir resim gösterebilen, bireylerin yenilik ve deneme yapmalarına olanak veren, risk almakta ise önlerini açan (Günlü, 2012: 190); örgütün ve kişilerin uzun dönemli hedeflerini bir araya getiren net bir vizyon oluşturulduğu, grup üyelerine sürekli olarak geniş çaplı amaçlara ulaşmanın önemini vurgulandığı (Oshagbemi and Ocholi, 2006: 758) liderlik türü olarak ifade edilmiştir.
- **Hizmetkar Liderlik**; hizmetkar lider, astların ihtiyaç ve çıkarlarına kendi ihtiyaçları üzerinde daha fazla önem verir (Hu and Liden, 2011:851); takipçilerin büyümesine, gelişmesine ve refahına odaklanır (Liden, et al., 2008:162). Hizmetkar liderlik takipçilere hizmet yönelimi ilkesine dayanır. Ayrıca, takipçiler liderlik sorumlulukları üstlenmeye motive olurlar. Bu nedenle, hizmetkar liderlikte takipçiler liderden ziyade örgütsel dinamiklerin çekirdeğindedir (Raí and Prakash, 2016:124).
- **Destekleyici Liderlik**, Amaç-Yol teorisindeki dört davranış türünden birisi olarak destekleyici liderlik; "verimli, uygun ve etkin bir çalışmayı mümkün kılmak için personeli desteklemeye yönelik denetçi ya da yönetici tarafından geliştirilen tüm tutum, iletişim, davranış ve eylemler" olarak tanımlanmaktadır (Head, 2000). Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 218).
- **Yönlendirici (Araçsal) Liderlik**, çalışanlardan performans olarak ne beklendiğini, bunun için neyin nasıl yapılması gerektiği konusunda özel yönlendirme yapıldığı, çalışanın grup içinde görevinin ne olduğunun belirtildiği, belirli performans standartlarının belirlendiği ve çalışanlardan belirlenen standartlara ve kurallara uymalarının beklendiği liderlik türüdür (House ve Dessler, 1974; House ve Mitchell, 1975:68). Araçsal liderler,

stratejiyi benimser ve astları için hedefler geliştirmeyi içeren planı sahiplenir ve çalışanların belirsizliğini gidermeye çalışarak onlara açık ve objektif bir şekilde kılavuzluk ederler (Rowold et al., 2017;222).

- **Etkileşimci Liderlik**, liderin astlarına ödülleri sunduğu ve bunun karşılığında da astlarının performanslarını ve çabalarını aldığı bir değiş-tokuş sürecine dayanmaktadır (Pillai et al., 1999: 898). Başka bir deyişle etkileşimci liderlik, yöneticilerin çalışanlarını açık ve net bir şekilde belirlenmiş görev tanımlamaları ile motive ettiği ve çalışanların amaçlara ulaşmadaki çabalarına göre ödüllendirildiği bir yaklaşım tarzıdır (Doğan, 2007: 75).
- **Dönüşümcü Liderlik**, lider-takipçi ilişkisini karizma, ilham, vizyon ve destekleyici davranış yoluyla dönüştüren ve ayrıca idealize edilmiş bir etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel düşünce olarak tanımlanan bir liderlik tarzıdır (Heinitz et al., 2005:183-184). Dönüşümcü liderlik, örgüt içindeki kişilerin olağanüstü bir iş kalitesi elde etmeleri ve destekleyici ilişkiler kurmaları için güçlendirilmeleri üzerine kurulmuştur (Yukl, 1989:269).

2.4.Liderlik Tarzı Boyutları

İş ortamında liderlik tarzının hangi belirgin özelliklerle uygulandığı en alt kademeden en üst kademelere yönetim şekline dair fikir vermektedir. İlgili geniş literatüre rağmen, birçok insan liderliğin ne olduğunu tanımlayan temel yapı taşlarını net bir şekilde ifade edememektedir. Sezgisel olarak liderlerin insanları etkin bir şekilde birlikte çalışmaya ikna edebilmesi, onları ortak bir amaç, amaç ve hedefler etrafında toparlanması, birbirleriyle işbirliği yapmalarını ve birbirlerine güvenmelerinin sağlanması gibi liderliğin genel nitelikleri organizasyonun içinde oluşmaktadır (Elliot and Stephen, 1994:4-6). Bu bağlamda farklı sınıflamalar mevcut olmakla birlikte liderliğin boyutu Breckenridge Institute tarafından kullanılan model, liderliğin birbirine bağlı dört boyutunu içermektedir.

- Uzmanlık, Tecrübe ve Bilgelik
- Problem Çözme Yeteneği
- Kişilik, Temel İnançlar ve Değerler

- Kendinin ve Başkalarının Farkındalığı

Liderliğin ilk boyutu uzmanlık, tecrübe ve bilgelik; eğitim, uzmanlık, belirli sektörde deneyim ile birlikte farklı pozisyonlarda çalışabilmeyi, yönetim düzeyine sahip olmayı içerir. Zamanla yönetsel bilgelik, organizasyonların ve endüstrilerin nasıl çalıştığı, insanları neyin motive ettiği, müşterilerin ve tedarikçilerin gerçekten neye ihtiyaç duyduğu ve neyi arzuladığına dair deneyim kazanarak liderin kendi tarzına yön vermesini kapsar (Elliot, 2017:8).

Liderliğin ikinci boyutu problem çözme yeteneği, bir kişinin icra etmiş olduğu işin düzeyini ve görev karmaşıklığını etkin bir şekilde yerine getirmek için uygun düzeyde entelektüel birikime sahip olmakla ilgilidir. Açık fikirli ve yenilikçi düşünerek geleneksel olmayan tekniklerin kullanılması ve analitik bakış açısıyla problemi çözmeyi gerektirir (Elliot, 2017:14).

Liderliğin üçüncü boyutu olan kişilik, temel inançlar ve değerler; davranış ve etkileşim kalıpları, varsayımlar, içsel motivasyon ve liderlerin kendini, diğer insanları ve çevrelerindeki dünyayı nasıl gördüklerinin altında yatan kalıplar olarak kendini gösterir ve liderliğin boyutunu etkilemektedir. Bu boyutta liderler karar verirken kişilikleri, temel aldıkları inançları ve değerleri bunun yerine sürdürülebilir bir organizasyon kurmaya ve diğerlerini başarısızlığa değil başarılı olmaya hazırlamaya odaklanırlar (Collins and Porras, 1994:43).

Son olarak liderin kendisinin farkındalığı ve başkalarını farkındalığına sahip olabilme yetisi diğer boyutları tamamlayıcı olarak liderliğe katkıda bulunan boyutlardandır. Kendini bilen liderler sürekli olarak gelişmeye çalışırlar. Kendi güçlü yanlarını, zayıf yönlerini ve gizli önyargılarını tanırlar ve onlar için sorumluluk alırlar ve gelişmek için sürekli olarak geri bildirim isterler. Hiç bitmeyen bir yolculuk olan öz farkındalık nerede olduğunuzu, nereye gittiğinizi ve kendini gösteren her fırsatta nasıl geliştiğinizi güvenle bilmeyi kapsar (Eisenstaedt, 2019).

2.5.Liderlik Tarzı ve Firma Performansı İlişkisi

Firma performansı kısa, orta ve uzun vadede sonuçlara bakılarak firmaların hedef gerçekleştirme oranına olan uzaklığı ifade eder. Firma performansı hedeflerin gerçekleştirme düzeylerinin ölçülmesi olduğu kadar iş çıktılarını kapsayan süreç

değişkenlerinin ölçümüyle de ilgilidir. Firma performansı ile ilgili iki tür ölçeğin kullanıldığı görülmektedir. İlki satış rakamları, yatırım geri dönüş oranları, kârlılık miktarları, dönemsel büyüme oranları, çalışan devir oranları gibi daha çok rakamsal değerlere dayanan ve görece daha objektif niceliksel firma performansı ölçekleri (Zahra and Bogner, 2000; Robert and Wally, 2003) ikincisi ise firmanın genel ahengini, çalışanlarının memnuniyetini, çalışanlar gözünden firmanın genel başarısına dair algı gibi görece daha sübjektif performans ölçekleridir (Kirkman and Rosen, 1999; Rahman and Bullock, 2005).

Mevcut literatür, liderliğin örgütsel sinerjiler oluşturarak ve yeni girişimler ortaya çıktığında değişime karşı direncin üstesinden gelerek rekabet avantajı sağlamada hayati bir rol oynadığını göstermektedir (Lerner and Tirole, 2005:20). Liderlik araştırmaları, liderlerin bireyleri, ekipleri ve kurumsal performansı etkilediğini göstermiştir (Carnevale et al., 2019; Carnevale et al., 2021). Liderlik tarzlarının anlaşılması, yönetimin işlevselliğinin artmasına, organizasyonların ve liderlerin sürdürülebilir rekabet amacıyla hızlı değişen piyasa şartlarına yanıt vermesine yardımcı olacaktır.

Firma performansı ve örgütsel liderlik arasındaki ilişkiye yönelik literatürde birçok çalışma yer almaktadır (Jennings and Beaver, 1997; Collins, 2001; Edmondson, Roberto, and Watkins, 2003). Çeşitli çalışmalar dönüşümsel liderlik tarzının, firma performansı üzerindeki etkisini kültür (Chen et al., 2012), güçlendirme (Jung, 2003), örgütsel öğrenme (García-Morales, 2012), bireysellik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma (Engelen et al., 2014) gibi ara yapılar aracılığıyla analiz etmişlerdir. Diğer liderlik tarzları ile firma performansına ilişkin yapılan çalışmalar arasında Eisenbeiss vd., (2015), CEO etik liderliğini, McCann vd., (2014), hizmetkâr liderliğin iş tatmini üzerindeki aracılık rolünü, Khan vd., (2012), dönüşümsel ve etkileşimci liderliğin çalışan bağlılığı aracılık rolünü inceleyen çalışmalarda liderliğin firma performansına pozitif etkisini gösteren çalışmalar yapmışlardır.

3. ÖZÜMSEME KAPASİTESİ

3.1. Özümseme Kapasitesi Tanımı ve Önemi

Cohen ve Levinthal (1989, 1990) tarafından yazılan iki makale; her ne kadar ikinci çalışma araştırmacılar tarafından daha yaygın olarak alıntılanıp tanınsa da özümseme kapasitesi kavramının tanıtıldığı son derece önemli çalışmalar olarak bilinir. Özümseme kapasitesi, Cohen ve Levinthal (1989:569) firma bazında Ar-Ge (araştırma-geliştirme) yatırımının sonuçlarını ve öğrenmedeki rolünü inceledikleri “İnovasyon ve Öğrenme: Ar-Ge'nin İki Yüzü” başlıklı makalesinde özümseme kapasitesini “firmanın dış bilgiyi fark etme, onu asimile etme ve kullanma kabiliyeti” olarak tanımlamışlardır. Cohen ve Levinthal (1990:128) Öğrenme ve Yenilik üzerine yeni bir bakış açısı getirdikleri çalışmada ise tanımı, “bir firmanın yeni, dış bilginin değerini tanıma, asimile etme ve ticari alanlarda uygulama yeteneği” olarak genişletmişlerdir.

Zahra ve George (2002:186) özümseme kapasitesini “dinamik bir örgütsel yetenek meydana getirmek için firmaların bilgiyi elde ettiği, asimile ettiği, dönüştürdüğü ve kullandığı örgütsel rutinler ve süreçler bütünü” olarak tanımlamıştır. Özümseme kapasitesinin iki alt kümeden meydana geldiğini; potansiyel özümseme kapasitesi, dış bilgiye değer verme ve edinme yeteneği, gerçekleştirilen özümseme kapasitesi ise özümsenen bilgidен yararlanma yeteneği olarak belirtmiştir. Tanımlarında anahtar olarak kullandıkları elde etme, asimile etme, dönüştürme ve kullanma yetenekleri özümseme kapasitesinin boyutlarını oluşturmaktadır. Elde etme ve asimile etme potansiyel özümseme kapasitesini, dönüştürme ve kullanma ise gerçekleştirilen özümseme kapasitesini ifade etmektedir. Özümseme kapasitesinin bu iki alt bileşeni farklılıklar barındırsa da bütünlüklük bir yaklaşım sunmaktadır (Zahra and George, 2002:186-190). Özümseme kapasitesi, “şirket dışında üretilen bilgiyi şirket içinde üretilen bilgiye” bağlar ve bireylerin dış bilgiyi elde etme yöntemlerini ve bu bilgiyi örgütsel yeteneklere nasıl dönüştürdüklerini ifade eder (Gluch et al., 2009:452). Özümseme kapasitesi kurumların sadece dış bilgidен faydalanmalarını değil, aynı zamanda gelecekteki teknolojik gelişmeleri daha doğru bir şekilde tahmin etmelerini sağlar (Cohen ve Levinthal, 1994:227). Firmaların mevcut müşterileri elde tutma, yeni müşterilere ulaşma ve pazar değişikliklerine uyum sağlama becerisi

üzerindeki etkisi nedeniyle yenilik, bir firmanın ayakta kalabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Özümseme kapasitesi, bir firmanın kaynak tabanını amaç doğrultusunda oluşturan, genişleten ve değiştiren, firmanın temel yetkinliğini zaman içinde yenileme, artırma ve uyarılma gibi gizli yeteneklerini temsil eden dinamik yetenek ve bu dinamik yeteneklerin geliştirilmesini sağlayan bir kabiliyet olarak ifade edilmiştir (Teece and Pisano, 1994; Lane and Lubatkin 1998; Zahra and George 2002). Basitçe ifade etmek gerekirse, özümsememe kapasitesi bir firmanın dış bilgiden yararlanma yeteneğini temsil eder (Cohen ve Levinthal, 1990:132). Bu çerçevede, özümseme kapasitesi organizasyonel bir yetenektir ve diğer organizasyonel yeteneklerin gelişimini kolaylaştırır (Ince et al., 2006:766). Bir yapı olarak özümseme kapasitesi, çok sayıda ve çeşitli teorik çerçevelere yerleştirilmiştir.

Örgütsel öğrenme teorisine göre, bir firmanın bilgiye değer katacak şekilde tanımlaması, özümsemesi ve bu bilgiyi uyarlayarak uygulaması çok önemlidir ve iç öğrenme tartışmaları için yaygın olarak kullanılır. Bir firmanın tarihini inceler ve firmanın rekabet avantajı elde etmek için dinamik ortamlara nasıl uyum sağladığını üzerine odaklanır (Barney, 1991:100-103; Kim, 1993:30).

Sosyal bilişsel teori, insanların davranışlarının, bilişlerinin ve dış çevrelerinin etkileşimleri tarafından yönlendirildiğini belirtir (Wood and Bandura, 1989:362). Teoriye göre örgüt özümseme kapasitesi bireysel üyelerinin özümseme kapasitesine inanır ve onları cesaretlendirir (Cohen and Levinthal, 1990:131). Sosyal bilişsel teori sıklıkla organizasyonel performansla bağlantılıdır ve içsel bilgi paylaşımı araştırmalarında uygulanır (Wang and Noe, 2010:115-117).

Kaynak bağımlılığı teorisi ve özümseme kapasitesi arasındaki ilişki, kuruluşların daha fazla kontrol elde etmek ve dış kısıtlamaları azaltmak için diğer kuruluşlarla ilişki öğrenimi kurdukları argümanı üzerine kuruludur (Pfeffer and Salancik, 1978:271). Eğer şirket, dış bilginin değerini tanımak, özümsemek ve yeni bilgiden faydalanmak için özümseme kapasitesine sahipse, bir örgütün sosyal bağlamının önemli olduğunu belirtir ve örgütler bağımlılıklarını azaltmak ve özerkliği artırmak için stratejiler oluşturur (Daghfous, 2004:24-25; Davis and Cobb, 2010:39).

Ağ teorisi, örgütler arası ilişki literatüründe Dhanaraj ve Parkhe, (2006) firmalar arasındaki ilişkinin örgütler arası öğrenmeyi nasıl teşvik edebileceğini açıklamak için

kullanılmaktadır. Firma ittifak ağlarına gömülü kaynakların ve firmaların kaynakları özümseme kabiliyetinin, değerlerini ve davranış biçimlerini etkilediğini savunarak, ağ kaynaklarının firma ittifaklarına uygulanmasını tanıtır (Gulati, 1995; Gulati, 1998).

Bilgi tabanlı teori, kuruluşlar içindeki veya kurumlar arasındaki etkileşimler ve dış bilgi kaynaklarına açıklık, bilgi oluşturma kilit unsurları olduğundan özümseme kapasitesiyle ilgilidir. Bilgi tabanlı teori, kurumlar ve örgütler arası öğrenme teorisinin geliştirilmesi için daha geniş bir temel sağlar ve bilgi aktarımı alıcıların özümseme kapasitesine dayanır (Grant, 1996:109-111; Zahra and George, 2002:185-187).

Dinamik yetenek teorisi, firmaların iç ve dış kaynakları veya yetkinlikleri koordine etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğinin zorlu ortamlarla başa çıkma stratejisi olduğunu savunmaktadır (Eisenhardt and Martin, 2000:1106). Özümseme Kapasitesinin kendisi, dış bilgiyi sürekli asimile ederek, bilgi tabanını yenileyerek ve yeni bilgileri kullanarak bir firmanın rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olduğu için dinamik bir kabiliyete sahiptir (Zahra and George, 2002:189). Özümseme kapasitesi, organizasyonel öğrenmeyi teşvik ettiği için bir firmanın dinamik kapasitesini artırabilir (Mowery et al., 1996). Özümseme kapasitesi araştırmalarında yoğun ilgi gören; bilgi transferi, Ar-Ge harcamaları, inovasyon, performans gibi bağımlı değişkenler Tablo 3.1’de görülmektedir (Helfat, 1997; Tsai, 2001; Bathelt et al., 2004).

Tablo 3.1: Özümseme Kapasitesinin Ölçme Yöntemleri (Schmidt, 2010)

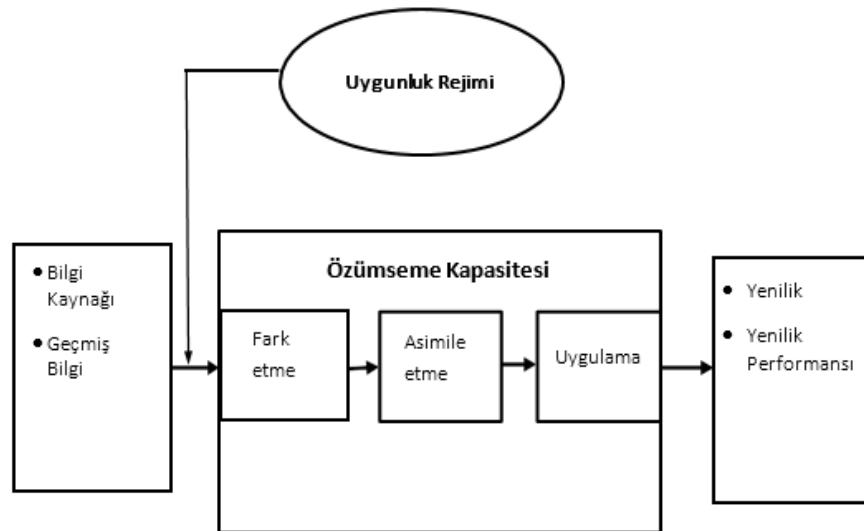
Sınıflandırma				Ölçülen	Örnekler
Ölçüm metodu	Nitel Yöntemler	Temsil	Girdi Odaklı	Ar-Ge Çalışmaları	Ar-Ge harcamaları (Rocha 1999), Ar-Ge Yoğunluğu (Stock et al., 2001)
				Ar-Ge İnsan Sermayesi	Doktora derecesine sahip Ar-Ge personeli yüzdesi (Veugelers 1997)
			Çıktı Odaklı	Ar-Ge, Patent ve Yayınlar	Yayın sayısı (Cockburn and Henderson 1998), Patent Sayısı (George et al., 2001)
		Perspektif Aracı	Tek Boyutlu	Operasyonel Seviyede Özümseme Kapasitesi	Değer verme, asimile etme yeteneği, Szulanski (1996).
			Çok Boyutlu	Özümseme Kapasitesinin Çoklu Bileşenleri	Jansen et al., (2005) göre özümseme kapasitesi bileşenleri için birden fazla öge geliştirilmesi.

Tablo 3.1'in devamı

			Tek Bileşen	Özümseme Kapasitesinin Tek Bileşeni	Teknolojik fırsat, bilgi yayılımı ve yenilikçi çaba çalışması, Nieto and Quevedo (2005).
Nitel Yöntemler	Durum Çalışmaları	Tek Vaka	Özümseme kapasitesini Etkileyen Faktörler ve Sonuçları		Proaktif olarak inşa edilmiş krizin etkisi, Kim (1998).
					Koordinasyon yeteneklerinin üzerindeki etkisi, Jones and Craven (2001)
					Bireysel aracılığın Özümseme Kapasitesi üzerindeki etkisi, Jones (2006)
		Çoklu Vaka	Özümseme kapasitesini Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	Örgütsel formlar ve birleştirici yeteneklerin incelenmesi, Van den Bosch et al., (1999)	
					Süreçler ve olayların gözlemlenmesi, Easterby-Smith et al., (2008).

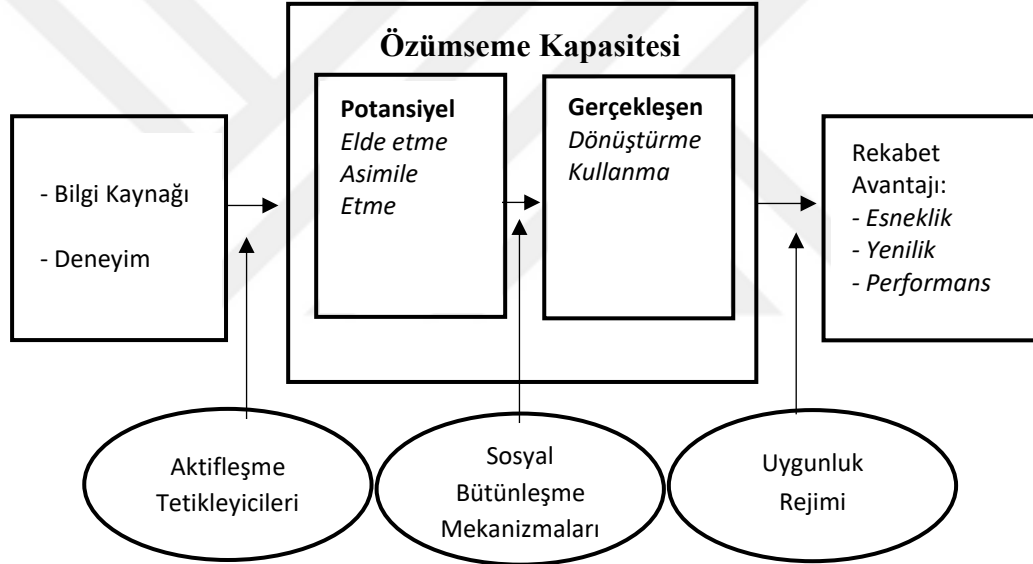
3.2. Özümseme Kapasitesinin Temel Modelleri

Firmanın yenilik yapma ve dolayısıyla dinamik olma yeteneğini adlandırmak için önerdikleri özümseme kapasitesini, yeni bilginin değerini tanıma, asimile etme ve önceki bölümlerde tartışıldığı gibi ticari amaçlara uygulama kabiliyetlerinden oluştuğunu belirterek, önceki bilgi ve bilgi kaynağından etkilendiğini savunmuşlardır. Özümseme kapasitesi uygunluk rejimlerine bağlıdır ve firmanın yenilikçi performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Uygunluk, firmanın kendi yararı için oluşturduğu katma değeri koruma kapasitesidir (Cohen and Levinthal, 1989, 1990). Şekil 3.1 Cohen ve Levinthal (1990) tarafından literatüre kazandırılan özümseme kapasitesinin öncüllerini, bileşenlerini ve sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 3.1: Cohen ve Levinthal'ın (1990) Özümseme Kapasitesi Modeli

Şekil 3.2’de Zahra ve George (2002), özümseme kapasitesini dinamik bir yetenek olarak kavramsallaştırdığından kapasitenin öncüllerini, bileşenlerini ve sonuçlarının yeni bir model olarak ele almıştır. Modelde görüldüğü gibi, boyutları üzerinde etkili olan üç durum söz konusudur. Bunlardan ilki aktifleştirme tetikleyicileridir. Aktifleştirme tetikleyicilerini iki gruba ayırmak mümkündür: İç tetikleyiciler; performans başarısızlığı veya bir firmanın stratejisini yeniden tanımlayan önemli olaylar, örneğin birleşmeler gibi iç faktörden kaynaklı olabilir. Dış tetikleyiciler, firmanın faaliyet gösterdiği sektördeki köklü değişiklikler ile sektörün geleceğini etkileyebilecek olaylardır. Dış çevre faktörlerinden kaynaklanan bu faktörler arasında radikal yenilikler, teknolojik değişimler, devlet politikasındaki değişiklikler yer almaktadır (Zahra and George, 2002:193-194).



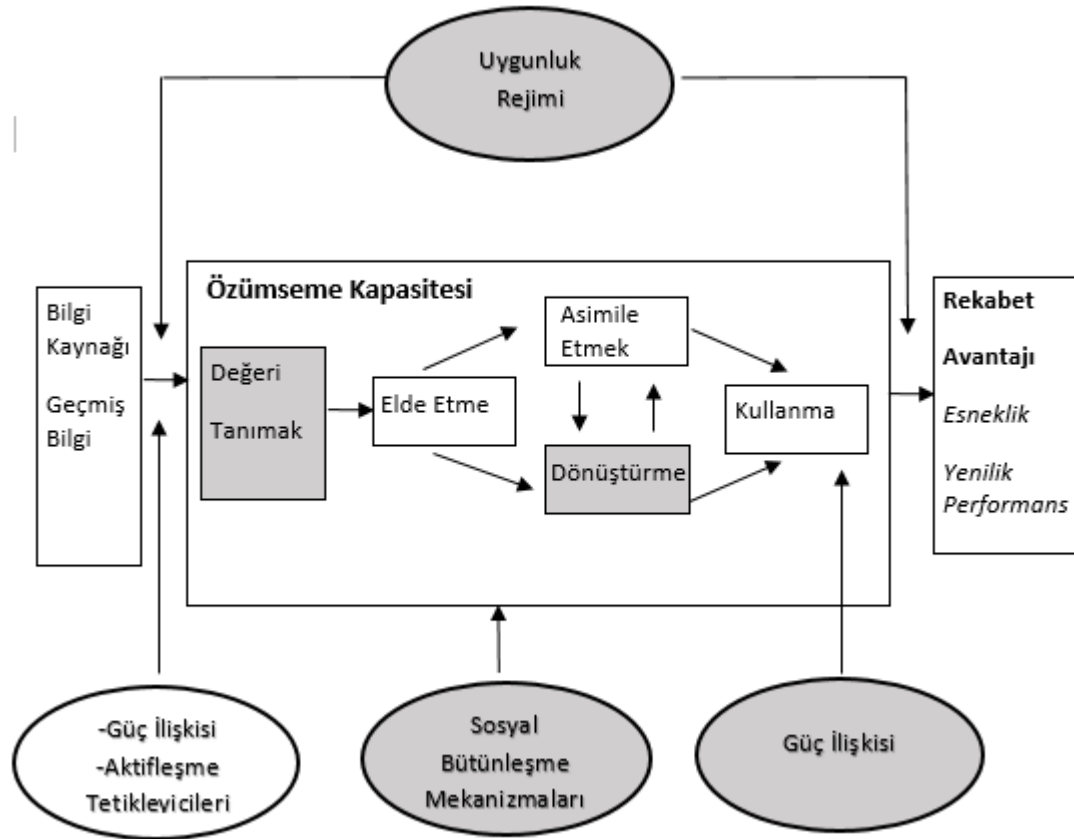
Şekil 3.2: Zahra ve George’un (2002) Özümseme Kapasitesi Modeli

İkinci durum sosyal bütünleşme mekanizmaları, formal ya da informal bir şekilde çalışanlar arası bilgi paylaşımıyla ilgilidir. Böylelikle bu tür bir bağlılık oluşturan sosyal entegrasyon mekanizmalarını kullanan firmalar, çalışanlarını potansiyel özümseme kapasitesini oluşturan bilgi türlerinden onları haberdar eder ve bu durumu şirket lehine kullanır (Zahra and George, 2002:194).

Son olarak “uygunluk rejimi, firmanın yeni ürün veya yeni sürecin avantajını koruma yeteneğini etkileyen kurumsal ve endüstri dinamiklerini ifade eder.” Güçlü bir uygunluk rejimi firmanın yeni ürün ve süreçlerinin taklit edilmesini engelleyerek firma

varlıklarını koruma altına alır ve firma lehine fayda sağlamasına olanak verir. Zayıf bir uygunluk rejimi, firmanın rakipleri tarafından taklit edilebilmesine olanak sağlar ve rekabet gücünü düşürür. Özetle uygunluk rejimi, firmaya rekabet avantajı sağlayarak firmanın hayatta kalma konusundaki başarısını etkilemektedir (Zahra and George, 2002:195).

2007'de Todorova ve Durisin, önceki iki çalışmaya dayanarak revize edilmiş bir özümseme kapasitesi modeli önermişlerdir. Todorova ve Durisin, modellerinde ilk olarak, özümseme kapasitesinin bileşenleri olan Zahra ve George'un (2002) literatürüne atıfta bulunmuşlar ve Cohen ve Levinthal'in (1990) yapısında orijinal bileşeni yeniden tanıtmışlardır. Belirgin farklardan birisi potansiyel ve gerçekleşen özümseme kapasitesi ayrımı modelde yer almamaktadır. Yeni bilginin değerlendirilmesi ve kullanılması üzerine etkisi olan olasılık faktörünü, yani güç ilişkilerini tartışarak Şekil 3.3'te yeni bir boyut kazandırmışlardır (Todorova and Durisin, 2007:775-777).



Şekil 3.3: Todorova ve Durisin'in (2007) Özümseme Kapasitesi Modeli

3.3. Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Her organizasyonun özümseme kapasitesi algısı ve düzeyi birbiri ile aynı değildir. İşletmelerde özümseme kapasitesinin farklılık göstermesi belirli değişkenlerle ilişkilidir. Bu faktörlerin farklı uygulamaları sayesinde özümseme kapasitesi katkı sunabilir. Literatürde özümseme kapasitesini etkileyen faktörler üzerine yapılan çalışmalar; Ar-Ge çalışmaları ve önceki bilgileri (previous knowledge) işletmenin özümseme kapasitesini etkilediğini ve yine firmaya olumlu etkisi olduğunu belirtmektedir Cohen ve Levinthal (1989;1990). Lane ve Lubatkin (1998) işletmenin bünyesindeki mevcut bilgi ve yeni bilginin ortak yapısı, örgütsel yapının benzerliği ve örgütsel sorunlara olan benzerliğin özümseme kapasitesini etkilediğini savunmuşlardır. Zahra ve George (2002), bilginin kaynağı, tamamlayıcılığını ve önceki tecrübelerin özümseme kapasitesi üzerindeki etkilerini özümseme kapasitesini etkileyen faktörler olarak belirtmişlerdir. İşletmelerin iç ve dış paydaşlarıyla iletişim yapısı özümseme kapasitesini etkileyen faktörler arasındadır. Özümseme kapasitesi etkileyen faktörler ile ilgili çok sayıda araştırmalar yapılmıştır. Bu faktörler çeşitli kaynaklarda farklı şekillerde ifade edilmesine rağmen Cohen ve Levinthal (1990) ile Chinho ve diğerleri (2004) çalışmalarından uyarlanarak Tablo 3.2'deki gibi özetlenmiştir.

Tablo 3.2: Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler

Özümseme Kapasitesini Etkileyen Faktörler	Elde Edilen Bulgular	Çalışmayı Yapan Araştırmacılar
Ar-Ge Faaliyetleri	Ar-Ge, dış bilgiyi kullanma yeteneğini geliştirir.	Cohen ve Levinthal (1990); Kamien ve Zang (2000); Knott (2008)
Dış kaynaklar ve bilgi	İşletme çevrelerindeki kaynakların çeşitliliği ve bilginin önem derecesi potansiyel özümseme kapasitesini etkiler.	Zahra ve George (2002); Lofstrom (2000)
Deneyim	Örgütsel hafızayla yakından ilişkili olan deneyim işletmenin potansiyel özümseme kapasitesini şekillendirir.	Tripsas ve Gavetti (2000)

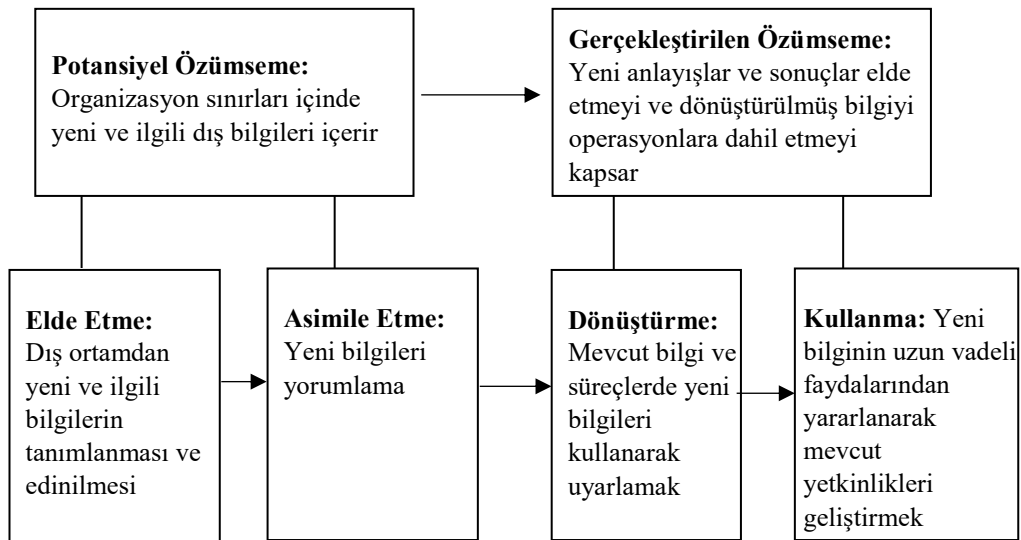
Tablo 3.2'nin devamı

Sosyal bütünleşme mekanizmaları	Örgüt içindeki bilginin yayılması ve bu bilginin mevcut yakınlık ve tecrübeyle bütünleşmesini sağlar.	Vega-Jurado vd. (2008)
Fikri Mülkiyet Hakları	Özümseme kapasitesinin bir öncülüdür ve yoğunluğunu belirler.	Cohen ve Levinthal (1990)
Bireysel Yetenekler	Personelin eğitim düzeyi ve yetkinliği yükseldikçe işletmenin özümseme kapasitesi artması beklenir.	Lee vd. 2010

Özetle özümseme kapasitesini etkileyen bütün faktörler işletmelerde özümseme kapasitesini farklı düzeyde etkileyebilmektedir. İşletmelerin faaliyette gösterdikleri sektör, örgüt kültürü, edinilen tecrübe, sektördeki konumu, dış ortamdan yeni bilgilerin tanımlanması ve edinilmesinde kolaylık sağlarken, işletme içerisinde benimsenen bürokratik yapı ve örgüt kültürünün değişime direnç göstermesi özümseme kapasitesini olumsuz yönde etkileyebilir.

3.4. Özümseme Kapasitesi Boyutları

Özümseme kapasitesinin boyutlarına ilişkin ilk öneri, kavramı literatürle kazandıran Cohen ve Levinthal'e (1989) tarafından değinilmiştir. Ardından bu yaklaşım iki alt gruptan oluşan ve dört boyutlu bir dinamik yetenek olarak Zahra ve George (2002) tarafından yeni bir perspektif getirilerek sonraki çalışmalara temel teşkil etmiştir. Özümseme kapasitesinin dört boyutu Şekil 3.4'de gösterilmektedir.



Şekil 3.4: Özümseme Kapasitesi Boyutları (Zahra And George, 2002)

Potansiyel özümseme kapasitesi, firmaların bilgi edinme ve asimilasyon yeteneklerini ifade ederken gerçekleşen özümseme kapasitesi, firmaların bilgiyi dönüştürme ve kullanma becerisini ifade eder. Potansiyel özümseme kapasite bileşeni edinim ve asimilasyon bilginin oluşturulmasına odaklanırken gerçekleşen potansiyel kapasitesi bileşeni dönüştürme ve kullanma bilginin yayılmasına odaklanmıştır (Matusik and Heeley, 2005:551).

Organizasyonel kapasiteye ilişkin gerçekleştirilen özümseme kapasitesi varlıkların ticari amaçlara dönüştürülmesi ve kullanılması firmaların rekabet avantajı için birincil kaynak olarak önerilmektedir ve firmaların inovasyon çıktısını doğrudan etkilemektedir (Murovec and Prodan, 2009:870). Oysa potansiyel özümseme kapasitesi, firmaların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmeleri, bilgi stoklarını ve becerilerini yenilemeleri, eğilimleri tespit ederek yeterlilik tuzağının üstesinden gelmeleri için önemlidir ve bir firmanın dış bilgiye açık olmasını sağlar (Fosfuri and Tribo, 2008:174).

Ayrıca kuruluşun çıkarları için yapılan arayışlar sonucunda elde edilen yeni dış bilgileri anlamak, kurum içindeki mevcut bilgilere bağlıdır. Daha güçlü potansiyel özümseme kapasitesine sahip olan kuruluşlar, dış bilgiye fazlasıyla açıktır ve bu dış bilgiyi çabucak kavrayabilirler (Imamoglu et al., 2016:46).

Yeni bilginin belirlenme ve edinilme düzeyi olarak da ifade edilebilecek olan elde etme kapasitesini Zahra and George “bir firmanın operasyonları için kritik önem taşıyan harici olarak üretilen bilgiyi tanımlama ve edinme yeteneği” olarak belirtmiştir. Asimilasyon “bir firmanın dış kaynaklardan elde edilen bilgileri analiz etmesine, işlemesine, yorumlamasına ve anlamasına izin veren rutinleri ve süreçleri olarak tanımlandı. Dönüştürme “firmaların görünüşte uyumsuz iki bilgi kümesini tanıma ve sonra bunları yeni bir şemaya varmak için birleştirebilme” olarak tanımlanmıştır. Kullanma kapasite “işletmelerin mevcut yeterlilikleri revize etmelerini, genişletmelerini ve geliştirmelerini sağlayan ve dönüştürülen bilgileri faaliyetlerine dahil ederek yenilerini oluşturmalarına izin veren rutinlere dayanan bir organizasyonel yetenek olarak sunulan bir sömürü boyutu olarak tanımlanmıştır (Zahra and George, 2002: 189-190).

3.5. Liderlik Tarzı ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi

Cohen ve Levinthal (1990:128) yönetim alanındaki makalelerinde literatüre önemli derecede katkı sunan özümseme (absorptif) kapasite kavramını kazandırarak özümseme kapasitesini “bir firmanın yeni, dış bilginin değerini tanıma, asimile etme (özümseme) ve ticari alanlarda uygulama yeteneği” olarak tanımlanmaktadır. Mevcut literatür, liderlerin özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Zahra and George, 2002; Sun and Anderson, 2012; Rezaei Zadeh and Darwish, 2016).

Ayrıca, araştırmalar liderliğin organizasyonel etkinliklerin ve öğrenme süreçlerinin gelişimini etkileyen faaliyetlerin özü olduğunu göstermektedir (Aragón-Correa, García-Morales, and Cordón-Pozo, 2007; Pablo, Reay, Dewald, and Casebeer, 2007; Singh, 2008). Liderlik, özümseme kapasitesi öğrenme süreçlerini ve yeniliği kolaylaştıran ana faktörlerden biri olarak kabul edilir (Darwish et al., 2020; Naqshbandi and Tabche, 2018). Liderlik, özümseme kapasite gibi yeteneklerin sağlanması ve sürdürülmesi için kritik öneme sahiptir (Teece, 2007).

Yapılan çalışmalar, organizasyonlarda öğrenmeyi teşvik etmede liderliğin önemli rolü olduğunu belirtmektedir (Amitay et al., 2005; Senge, 2006). Özellikle katılımcı, destekleyici ve araçsal liderler, bilginin özümsemesini ve uygulanmasını teşvik eden kültürler, sistemler ve yapılar oluşturma süreci için çok önemlidir (Ogbonna and Harris, 2000; Kavanagh and Ashkanasy, 2006). Bulgular, dönüştürücü ve etkileşimli liderlik stillerinin etkisinin, örgütler içindeki ve arasındaki özümseme kapasitesinin öğrenme süreçleri arasında değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur (Rezaei Zadeh et al., 2021).

García-Morales ve arkadaşları (2008) dönüştürücü liderliğin özümseme kapasitesi ile pozitif ilişkili olduğunu, Flatten ve arkadaşları (2015), dönüştürücü liderliğin yeniliği artırdığını ve hem dönüştürücü hem de etkileşimli liderliğin özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilediğini, Sun ve Anderson (2012), üst ve orta yönetimdeki dönüştürücü liderliğin özümseme kapasitesinin bilgiyi elde etme ve dönüştürmenin öğrenme süreçlerini kolaylaştırdığını, ayrıca üst ve orta yönetimin etkileşimli liderliğin özümseme kapasitesinin sömürücü (exploitative) öğrenme süreçlerini kolaylaştırdığına dair çalışmalar yapmışlardır.

Imamoglu ve arkadaşları (2016), katılımcı liderlik tarzının özümseme kapasitesi ilişkisini ortaya koymak amacıyla katılımcı liderlik, potansiyel özümseme kapasitesi, inovasyon ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucuna göre liderler, ortak karar verme, açıklık, destekleyici fikirler ve bilgi keşfi yoluyla hem potansiyel özümseme kapasitesi hem de yenilik için girdi sağlayabileceğini ortaya koymuşlardır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Katılımcı liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Destekleyici liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Araçsal liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.6. Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi

Rekabet avantajı artık sadece iç bilgiye bağlı olmadığından, özümseme kapasite bir firmanın performansı ve yeniliği için kritik öneme sahiptir. Başarılı olmak için firmalar, bilginin ne için ve neden gerekli olduğunu tam olarak anlamalıdır (Jennex et al., 2014:3615-3616). Dış bilgiyi kullanma yeteneğini temsil eden özümseme kapasitesi, firmanın rekabet avantajının önemli bir kaynağı haline gelmiştir (Tsai, 2001; Zahra and George, 2002; Fosfuri and Tribo, 2008). Özümseme kapasitesi, firmanın bilgi tabanının yenilenmesine ve diğer firma düzeyinde yetkinliklerin oluşturulmasına izin verdiği düşünüldüğünde kurumsal sonuçların belirlenmesinde etkilidir (Floyd and Lane, 2000:173).

Liao ve arkadaşları (2003) ile Volberda ve arkadaşları (2010) yaptıkları araştırmada özümseme kapasitesinin firma performansı ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Liu ve arkadaşları (2013) Çin’de bilgi teknolojileri alanında yaptıkları çalışmada özümseme kapasitesinin firma performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkileri olduğu, Ferreras-Méndez ve arkadaşları (2015) İspanya’da, Tzokas ve arkadaşları (2015), Güney Kore’de İleri Teknoloji KOBİ’lerde (Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler) yaptıkları ampirik çalışmalarla özümseme kapasitesinin firma performansına pozitif etkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

Flatten ve arkadaşları (2011) KOBİ’lerde özümseme kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkinin stratejik ittifaklara aracılık rolünü anket yöntemiyle Alman Sanayi ve Ticaret Odası üyelerine uygulayarak analiz ettikleri çalışmada şirket büyüklüğü ılımlı bir etki göstermediğini bu da bir şirketin küçük veya büyük olmasına

bakılmaksızın özümseme kapasitesi ile firma performansı arasındaki ilişkileri güçlendirmek için stratejik ittifakların önemli olduğunu ayrıca özümseme kapasitesinin genç girişimler için önemli bir performans artırıcı kaldıraç görevi gördüğünü göstermişlerdir.

Teknolojik yenilik yetenekleri ve özümseme kapasitesinin firmanın yenilikçiliği ve performansı üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada İstanbul ve Gebze’de faaliyet gösteren firma çalışanlarından 211 kişiye uygulanan anket yöntemi sonuçlarına göre özümseme kapasitesi alt boyutu olan elde etme ve dönüştürme kapasitesinin firma performansı üzerinde anlamlı yönde etkileri sonucuna varılmıştır (Türkcan, 2016:58).

Latukha ve Veselova (2019) Yetenek yönetimi-performans ilişkilerinde özümseme kapasitesinin aracılık rolünü 120 Çin ve Rus firmasından üzerinde uyguladıkları anket yöntemiyle elde ettikleri sonuçlar hem Çinli hem de Rus firmaları yetenek yönetiminin özümseme kapasitesi aracılığıyla şirket performansı üzerinde dolaylı bir olumlu etkisi olduğunu, dahası etki bakımından özellikle özümseme kapasitesi ve performans arasındaki bağlantıda Çinli firmaların daha güçlü yapıda olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır.

Yapısal eşitlik modellemesiyle Pakistan'daki 503 tekstil ve giyim firması özelinde teknolojik yetenekler ve teknoloji transferi ve firma performansı arasındaki ilişki incelenen çalışmada özümseme kapasitesinin aracılık rolünü incelenen çalışmada, özümseme kapasitesinin teknoloji transferi, teknolojik yetenekler ve firma performansı (rekabet avantajı, ihracat, verimlilik, inovasyon) arasındaki ilişkiye pozitif ve anlamlı bir şekilde aracılık ettiğini göstermektedir (Nazeer et al., 2021; 112-113). Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H4: Özümseme kapasitesi ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

4. AÇIK İNOVASYON

4.1. Açık İnovasyon Tanımı ve Önemi

İçerdiği anlam itibariyle, hem bir süreci (yeni bir şey yapmayı), hem de bir sonucu (yeni bir şeyi) ifade eden inovasyon Oslo Kılavuzu'nda yer alan tanıma göre “işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (OECD and Eurostat, 2005:50).

İnovasyon kavramını ilk ortaya atan Joseph Schumpeter'e göre yenilik; pazara yeni ürün sunmak, yeni üretim tekniği kullanmak, yeni pazar oluşturmak, hammadde tedarikinde yeni kaynaklar keşfetmek ve yeni endüstriyel alanlar teşekkül etmektir. Yenilikler, farklı perspektifler dikkate alınarak çeşitli şekillerde kategorize edilmiştir. Bu sınıflandırmalar; yeniliğin kullanım alanlarına, derecesine, sonucunda ortaya çıkan değişime ve teknolojik olup olmamasına göre yapılmaktadır. En yaygın kabul gören yenilik sınıflandırması Oslo Kılavuzu'nda yapılmıştır ve yeniliği ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve organizasyonel yenilik olmak üzere dört tür olarak açıklamıştır (OECD and Eurostat, 2005:51).

İnovasyon uygulama yöntemlerine göre ise işletmeler; inovasyoncular, erken uygulayıcılar, erken çoğunluk, geç çoğunluk ve arkadan gelenler olarak beş başlık altında toplanmaktadır (Porter, 1999: 12). Chesbrough bu sınıflandırmanın yanı sıra inovasyon faaliyetlerinde bulunan işletmeleri örgüt türlerine göre inovasyon üretenler, inovasyon fonlayanlar, inovasyonu ticarileştirenler ve inovasyon donörleri (üniversiteler) olarak sınıflandırmaktadır (Chesbrough, et al., 2006:2). Dışa açık olarak yürütülmeyen ve öz kaynaklarla sınırlandırılan inovasyon eylemleri işletmeleri mevcut yetkinlikleriyle sınırlandırmıştır. Tüm bu yaklaşımların dışında inovasyonun değeri artan rekabet ortamında fazlaca anlaşılmaya başlanmış bilgiye ve kaynaklara ulaşım konusunda karşılıklı kazan kazan anlayışı gittikçe önem kazanmıştır.

Dış kaynaktan faydalanma, hızlı pozisyon alma ve dinamik olma gibi yaklaşımlar işletmelerin politikalarını ve stratejilerini her alanda alanlarda yeniden revize etmeye zorlamış ve işletmelere tek başına olmak yerine bir ağın bileşeni olma yolunu açmıştır. Sürdürülebilir bir şekilde büyümek ve misyonları doğrultusunda

varlığını devam ettirmek isteyen işletmeler yeni arayışlar içerisine girerek paydaşlarına hatta rakiplerine dahi bağımlı hale gelmiştir (Huizingh, 2011:2-4).

İnovasyon faaliyetleri sadece finansal alanda değil; teknik anlamda bilgi-birikim, teknolojik yetkinlik vb. diğer tüm kaynaklara ulaşma amacıyla işletme sınırlarının dışına çıkarak diğer tüm paydaşları kapsayacak şekilde dış dünyaya açılması açık inovasyon faaliyetleriyle hayata geçirilebilmektedir. Henry Chesbrough, yeni ürün ve hizmetlerin oluşturulması ve ticarileştirilmesi için iç ve dış bilgileri birleştiren “açık inovasyon” terimini kullanmıştır. Chesbrough’un (2006;1) açık inovasyona ilişkin literatürde dönüm noktası niteliğindeki çalışmalar ile açık inovasyon kavramını “dahili inovasyonun hızlandırılması amacıyla içeriye ve dışarıya akan bilginin amaca yönelik kullanımı ve inovasyonun harici kullanımı için pazarların genişletilmesi”dir. Açık inovasyon temel olarak inovasyonun, örgütsel sınırlar boyunca bilgi akışlarına erişerek, bunları kullanarak ve özümseyerek üretildiği anlamına gelir (Gassmann and Enkel, 2004:2).

Geleneksel olarak uzunca yıllar benimsenen kapalı perspektifin aksine açık inovasyon, yeni bilgilerin hızla kullanılmasının faydaları olduğunu iddia etmektedir. Açık ve kapalı inovasyon ikileminin ana argümanı, Ar-Ge’nin iç (kapalı) temel bir rekabet avantajı olarak yürütülmesine dayanırken, açık Ar-Ge, dışarıdan inovasyonun geliştirilmesi için birlikte kullanılabilecek yeni bilgiler bulmaya odaklanmaktadır. Konseptin yıllarca geliştirilmesinden sonra, Chesbrough ve Bogers (2014), açık inovasyon kavramını, organizasyonel sınırlar yoluyla bilgi akışlarının yönetimine dayanan dağıtılmış bir inovasyon süreci olarak yeniden tanımladılar. Her ne kadar konsept öncelikle firma düzeyinde odaklanmış olsa da, kuruluşun çeşitli seviyelerde çalışabileceği, örneğin kurum içindeki birimler arttıkça sınırların daha açık hale geldiği fikri yer almaktadır (Chesbrough and Bogers, 2014:3).

Açık inovasyon uygulamaları, işletmelerin yeni dış kaynaklara düşük maliyetle erişmeleri için alternatif bir strateji sunarak finansal, teknolojik ve insan kaynakları gibi yeni pazarlara erişim için büyüme odaklı bir perspektifin önündeki engelleri en aza indirir. Açık inovasyon modeli, işletmelerin, üniversitelerden veya araştırma merkezlerinden müşteriler, tedarikçiler, rakipler ve bilim adamları gibi farklı pazar tabanlı ortaklardan dış bilgi edinebileceğini belirtmektedir (Bogers et al., 2017:9).

Açık inovasyon, hem dış kaynaklardan bilgi edinerek hem de dahili olarak geliştirilen bilgi kaynaklarını ticarileştirmek için dış yollar kullanılarak yenilikçi performansın iyileştirilebileceğini göstermektedir (Hung et al., 2011:223). Açık inovasyon, işletmelerin kendi bünyelerinde yaptıkları yenilikleri sektöre sunulmasını tek bir yolla sınırlayan, tamamen kendi bilgi ve birikimlerine dayanan kısıtlamalara bir çözüm olarak ortaya konmuştur. İnovasyon kültürü ve açıklık arasındaki ilişki organizasyonun faaliyet gösterdiği sektör, pazara giriş çıkış engelleri, rakiplerin ve tedarikçilerin pozisyonu gibi dış faktörlerle ilişkili olabileceği gibi insan kaynakları yapısı ve yetkinliği, örgüt kültürünün değişime, iş birliğine açıklığı, üst yönetimin ve liderin açık inovasyonu özümseme kapasitesi, gibi faktörler belirleyici bir rol oynamaktadır. Ayrıca, kültürel düşünme, insanların bir kurumun çalışma kültürünü ve inovasyon kültürünü şekillendirmede önemli unsurlar olan ve bu nedenle inovasyon sürecini açık hale getiren davranış ve tutumlarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir. Açıklık, şirketlerin yenilikçiliğe karşı açık olmalarını, sıklıkla inovasyon kültürü ve dış ilişkilere ve ortaklıklara karşı kurumsal açıklık olarak ifade edilir (Chesbrough, 2003).

Kratzer ve arkadaşları (2017) yenilik kültürü ve açıklığı daha iyi tanımlamak ve ölçmek için bazı kriterleri önermektedir. Risk özelliği; inovasyonun doğası gereği riskli olduğu bu risklerin finansal riskler, teknik riskler ve piyasa tarafından reddedilme riski gibi faktörleri barındırsa da kurumsal açıklığın çalışanlara yenilikçiliği hedefleyen riskli projeler gerçekleştirmeleri için fırsatlar sağlaması gerektiğini önermektedir. İnanç; başarılı inovasyon için ekip üyelerinin projenin hayata geçirilmesi konusunda inancın tam olması gerekliliğini ifade eder. Değişim ve paylaşma özelliği; bilim, teknoloji ve inovasyonun sürekli artan kapsamı ve karmaşıklığı doğrultusunda, çözüm ve uygulamaya odaklanması ve örtülü bir yapıda olan bilginin, sürdürülebilir yenilik performansı için bireyler, birimler ve dış dünya arasında bilgi alışverişi ve paylaşımı gerekliliği savunur. Yönetişim özelliği; inovasyon stratejilerinin Ar-Ge stratejileri, kaynak kullanımı ve dış kaynak kullanımı dahil olmak üzere özel şirket inovasyon kurulları tarafından geliştirildiği için açık inovasyon paradigması altında, bu harici şirketler strateji oluşturma ve ilgili kararlar konusunda uzmanlık gibi üçüncü tarafları içermesinin gerekliliğini benimser. Ortakların özelliği; inovasyon faaliyetleri sıklıkla dış ortaklarla çok yönlü işbirliğinin bir parçası olarak yürütüldüğü için bu durum genellikle ilgili araştırmacıların, mühendislerin ve ilgili personelin yararına olsa da, şirket yönetimini bu dış ilişkileri

desteklemek için zorlar ve dış ortaklarla etkileşimlerin yönetiminde bir değişiklik gerekliliğini doğurur. Eğitim özelliği; açıklık, insan kaynaklarının mesleki gelişimini, yani farklı formlarda ileri eğitimi ve araştırma ve inovasyon mükemmellik için iç yarışları da kapsadığı için yetkinlik düzeyi de açıklık ekosisteminin bir parçası haline gelmiştir (Kratzer et al., 2017:133-135).

4.2. Açık İnovasyon Türleri

Açık inovasyon faaliyetlerinin hangi yöntemde ve kapsamda ortaya konduğu literatürde kabul görmüş baskın anlayışın temellerini ortaya atan Chesbrough ve diğer birçok araştırmacılar tarafından üst başlıkta toplanarak açık inovasyon faaliyetlerinin türleri; gelen (dışarıdan içeriye), giden (içeriden dışarıya) ve birleşik (çift yönlü) açık olarak ele alınmaktadır (Gassmann and Enkel, 2004).

Gelen (Dışarıdan İçeriye) Açık İnovasyon; dışarıdan içeri süreç olarak da adlandırılan gelen açık inovasyon, dış kaynaklı bilginin iç kullanımını ifade eder ve dış ağ oluşturma, dış katılım, dış işbirliği, müşteri katılımı, dış kaynak finansmanı ile Ar-Ge ve fikri mülkiyetlerin lisanslamasını kapsar (van de Vrande et al., 2009:424). Bu gelen açık inovasyon süreci, dış bilgi sağlayıcıları ve yenilikçi şirketlerden kaynak sağlama ve ağ oluşturma yoluyla yeni bilgi ve teknolojiler edinmeye odaklanmaktadır (Chesbrough et al., 2006:2).

Gelen açık inovasyonda işletmeler; kurum bünyesinde yapılan Ar-Ge faaliyetlerine dahil etmek için dışarıdan fikir, yeni teknoloji veya bilgi sağlamak üzere ilgili/ilişkili teknolojik, yasal, ekonomi-politik gelişmeleri sürekli bir şekilde takip etmektedir. Gelen açık inovasyon bilgiyi dış paydaşlardan elde ederek kendi işletmelerinin lehine kullanmayı amaçlamaktadır. Gelen açık inovasyon faaliyetleri işletmenin tedarikçiler, müşteriler, rakipler, araştırma kurumları, üniversiteler ve devlet kurumları vb. dış paydaşların ve yeni inovasyon kaynaklarının özümsemesini ve uyumunu içerir (Spithoven et al., 2010:134).

Gelen açık inovasyon, üçüncü taraflarla koordinasyondan türeyen bir firmanın inovasyon faaliyetlerini ele almaktadır (Chesbrough, 2017:35-36). Mevcut çalışmalar gelen açık inovasyon faaliyetlerinin firmaların sınırları dışında yeni teknolojilerin oluşturulmasını ve birleştirilmesini kolaylaştırdığını ileri sürmektedir (Greco et al., 2016:501).

Laursen ve Salter (2006) makalelerinde gelen açıklığın arama genişliği ve derinliğinden tanımlanabilen iki boyutlu bir yapı olduğunu öne sürmüşlerdir. Arama genişliği, bir firmanın harici olarak ne kadar bilgi aradığını ve farklı harici kaynak veya model sayısına göre değerlendirilebileceğini gösterirken, arama derinliği bir firmanın harici kaynaklarından ne kadar yoğun bir şekilde bilgi aldığının değerlendirilebileceğini gösterir. Gelen açıklık hakkındaki bu analitik çerçeve, genişlik ve derinliğin, gelen açıklığı değerlendirmek için fiili standart önlemler olduğunu ifade eder ve gelen açık inovasyon üzerine daha sonraki birçok çalışma tarafından yaygın olarak kabul edilmektedir (Laursen and Salter, 2006:131-133).

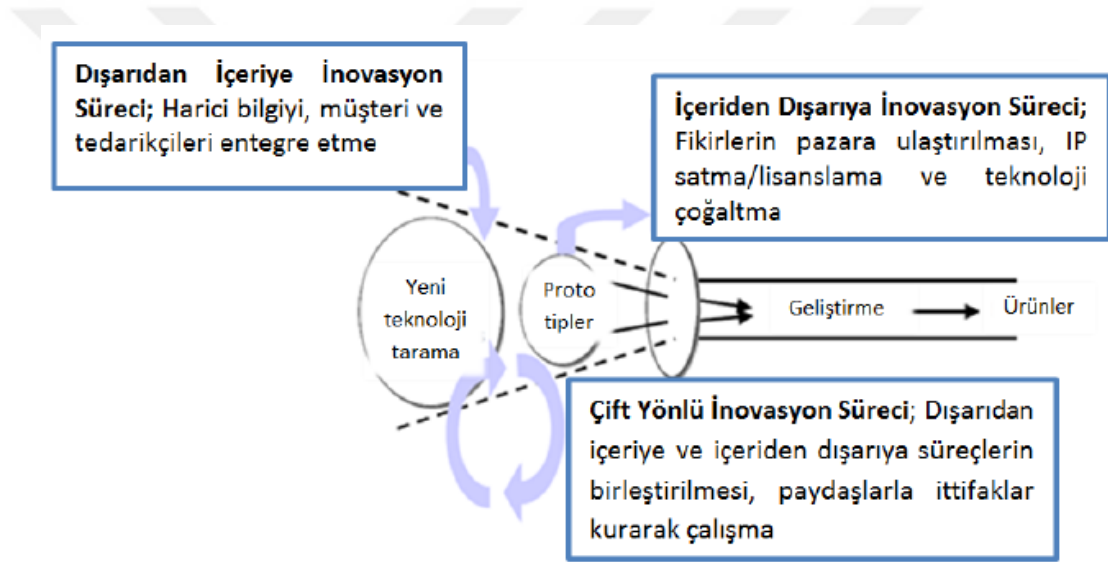
Giden (İçeriden Dışarıya) Açık İnovasyon; sürecin bir diğer parçası olarak bilgi akışının içeriden dışarıya doğru yönelmesini kapsamaktadır. Giden açık inovasyon faaliyetleri, işletmenin bünyesinde ve kendi imkanlarını kullanarak ticarileştiremediği fikirlerin dışarıya aktarılması, pazara arz edilmesi, teknoloji transferinin ve yoğunluğunun artması ile işletmeye fayda sağlaması olarak tanımlanmaktadır. Giden açık inovasyon; işletmelerin geliştirdikleri ancak pazara henüz sunamadıkları bir anlamda hazırda bekleyen ihtiyaç olması halinde ticarileştirmeye hazır olan bilgiyi şirket lehine dönüştürme konusunda artan beklentileri ile alakalıdır. Bu süreçte işletme bünyesinde bulunan ancak yeni ürüne dönüşmemiş olan fikirler pazara sunulmakta, fikri mülkiyet satılmakta veya lisanslanmakta ve sahip olunan teknoloji çoğaltılarak işletme için fayda elde edilmektedir (Enkel et al., 2009:312).

Giden açık inovasyon sürecinin çıktısı olarak işletmeler dış teknoloji ticarileşmesi ile karşılaşmaktadır. Dahili olarak geliştirilen teknolojilerin kendi firma dışındaki müşterilere satışı veya lisanslanması yoluyla dış ticarileştirmeyi tanımlar. Böylece transfer, aynı endüstrinin firmaları arasında ve farklı endüstrilerin firmaları arasında gerçekleşebilir. Müşteri, bu iletilen teknolojileri, kendi yeniliklerinin araştırılması, geliştirilmesi ve değiştirilmesi için kullanır (Enkel et al., 2009:312-313; Chesbrough, 2011:1-3).

Giden açık inovasyonu benimseyen işletmeler bu durumu kurumsal olarak stratejilerinde dahil ederek olaya ayrı bir kimlik barındırır. İşletmeler Ar-Ge sonucunda elde ettikleri transfere hazır teknoloji/ürünü diğer işletmelere lisanslama veya satış yoluyla ticarileştirilmesi giden açık inovasyon faaliyetleri ile daha kolay bir

şekilde başarabilirler. Lichtenthaler (2008:148)'a göre açık bir inovasyon kültürünü benimsemiş, açık inovasyon stratejisi olan ve bu teknolojiyi özümsemiş bir işletmenin ticarileştirmeden elde ettiği gelir artırmaktadır.

Birleşik (Çift Yönlü) Açık İnovasyon; gelen ve giden açık inovasyon faaliyetlerinin birlikte uygulandığı son açık inovasyon faaliyeti birleşik (çift yönlü) açık inovasyon modelidir. Bu faaliyetler doğrultusunda, dışarıdan içeriye bilgi akış yönüne sahip gelen açık inovasyon faaliyetleri ile içeriden dışarıya bilgi akışına sahip giden açık inovasyon faaliyetlerinin bütünlüğü söz konusudur. İnovasyon sürecinin gelen, giden ve birleşik açık inovasyon faaliyetleri Gassmann ve Enkel (2004:7) tarafından Şekil 4.1'deki çift yönlü açık inovasyon yaklaşımı ortaya konmuştur.



Şekil 4.1: Açık İnovasyon Süreci Modelleri (Gassmann and Enkel, 2004)

Şekil 4.1'de görüldüğü gibi açık inovasyon; gelen, giden ve birleşik açık inovasyon gibi birden çok faaliyeti kapsamaktadır. Gelen, giden ve birleşik açık inovasyon faaliyetlerinin her biri işletmenin sahip olduğu açık bir inovasyonu ifade eder ve işletmelerin stratejisinin düzeyine dair bilgi verir. Ancak bu durum her işletme için aynı önem düzeyinde olmayabilir (Gassmann and Enkel, 2004:2).

Çift yönlü açık inovasyon faaliyetleri; inovasyon sisteminde yer alan ve birbirinden farklı paydaşlar arasında gelen ve giden açık inovasyon faaliyetlerinin kesiştiği ve taraflar arasındaki karşılıklı kazan kazan anlayışına dayanan işbirliğini içerir. Birleşik açık inovasyon süreç kapsamında birbiri ile organik bağı olan paydaşların karşılıklı çalışmaları ve kazanç sağlayabilmek için işbirliğinin önem arz

ettiği bir süreçtir. Bu süreçte paydaşlar arası ittifaklar birbirini tamamlayan bir bilgi akışını içermektedir. Paydaşların karşılıklı girişimleri aracılığıyla ortaya koydukları teknik bilgi, teknoloji vb. sayesinde yeni kaynaklar oluşturma ve inovasyon geliştirme adımlarını içerir (Cheng and Huizingh, 2014:1-4).

4.3. Kapalı ve Açık İnovasyon Arasındaki Farklılıklar

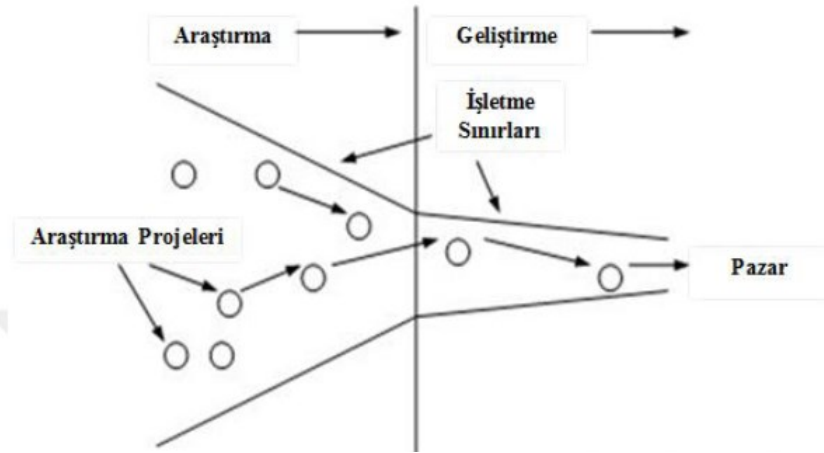
Geleneksel olarak tek bir tanımla ifade edilen inovasyon faaliyetleri, işletmenin kapılarının dış paydaşlara açılmasıyla kapalı inovasyon anlayışından açık inovasyon anlayışına geçişi ifade edecek şekilde ikili bir sınıflandırma karşımıza çıkmaktadır.

Kapalı inovasyon, bir kuruluşun liderlerinin kuruluş dışındaki kaynaklardan gelen girdileri hesaba katmadan kasıtlı olarak iç bilgi ve kaynaklara dayandığı bir inovasyon sürecini ifade eder (Dries et al., 2014:152-153). Leminen vd., (2015:7) kapalı inovasyonu, dış paydaşlarla işbirliği yapmadan tek bir kuruluştaki meydana gelen faaliyetler olarak tanımlamışlardır. Bu kapsamda inovasyon sürecinde göz ardı edilmemesi gereken bir diğer kavram Katz ve Allen tarafından 1982 yılında savunulan “burada icat edilmedi” (not-invented-here) olarak ifade edilen NIH sendromudur (Katz and Allen, 1982). Bu durum örgüt içerisinde ortaya çıkmamış olan bilgi, fikir teknolojinin dışarıdan tedarik edildiği durumlarda örgütte bir dirençle karşılanmasını ifade eder ve örgütün özümleme kapasitesi ile yakından ilişkilidir. Kapalı inovasyon genellikle dış kaynaklardan elde edilen bilgiye karşı bir direniş tutumu ile karakterize edilen kültürü ifade eder. Kurumsal kültür bünyesinde yer alan mevcut ürünleri, araştırmaları, standartları, bilgileri kullanmaktan veya satın almaktan kaçınan bir tutumuna sahip anlayış, kuruluşa fayda sağlayacak bilginin kalitesini veya dış bilginin kuruma getirebileceği faydaları dikkate almadan dışarıdan gelen yeni fikirleri reddeder (Antons and Piller, 2015:194-201).

Dışarıya kapalı olarak yürütülen ve işletme bünyesinde bulunan kaynaklarla sınırlandırılmış inovasyon anlayışı işletmeleri dışa açılmaya zorlamayıp içe dönük bir anlayışla sınırlandırmaktadır. İşletme kaynaklarının sınırlı olması veya dış faktörlerden kaynaklı bazı unsurlar yenilik faaliyetlerinin hayata geçmesinde bazı engeller teşkil edebilmektedir. OSLO Klavuzu’nda inovasyon faaliyetlerinin uygulanmasının önündeki engellere beş başlık altında yer verilmiştir. Bu engeller; maliyet, bilgi, pazar, kurumsal faktörler ve yenilik yapmamaya ilişkin sebeplerdir.

Maliyete ilişkin engeller; inovasyonun doğasında bulunan belirsizliğin bedeli olarak yüksek maliyetlerin üstleniliyor olması, Ar-Ge'ye ayrılan finansal kaynaklarının yenilik faaliyetleri için yeterli olmaması ve dış kaynaklardan beklenen düzeyden daha az finansman tedarik edilmesi vb. faktörleri ifade etmektedir. Bilgi eksikliği; yeniliği gerçekleştirmek için örgüt bünyesindeki know-how'ın yeterli olamaması ve olması gibi nedenler sayılabilir. Pazara ilişkin engeller; pazara giriş-çıkış engelini buluyor olması, pazarı domine etmiş firmanın yeni rakiplerin pazara girişini engelleyici pozisyonları veya yasal olarak pazara giriş çıkışların getirdiği zorluklar yer almaktadır. Kurumsal engeller; altyapı, fikri mülkiyet hakları, mevzuat, standartlar, insan kaynakları yetkinliği, kurum stratejisi vb. unsurları kapsamaktadır. Yenilik yapmamaya ilişkin diğer sebepler arasında ise; önceki yenilikler ve yeniliklere yönelik talep eksikliğinden dolayı yenilik yapma ihtiyacı duymaması gibi faktörleri içerir (OECD & Eurostat, 2005:117).

Bu engeller işletmelerde farklı şekillerde ve yoğunlukta yer almaktadır. Dolayısıyla geleneksel yöntemlerle inovasyon faaliyetlerini icra eden işletmeler bazı engellerle karşı karşıya kaldığı için yeni arayışlara girmektedir. Bu nedenle inovasyon faaliyetlerinin önündeki engelleri aşmak için işletmeler açık inovasyon faaliyetlerine yönelerek işletmenin faydasına olacak şekilde pozisyon alma isteğini arttırmaktadır. Chesbrough (2003:43)'un kapalı inovasyon sürecine dair tarifi Şekil 4.2'de gösterilmiştir.

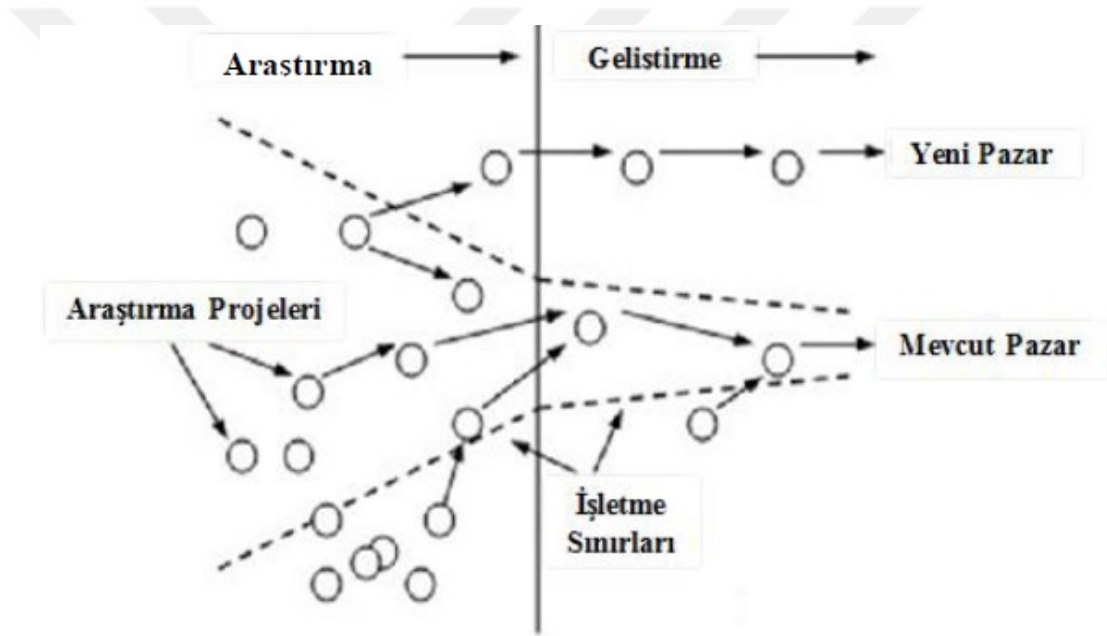


Şekil 4.2: Kapalı İnovasyon Süreci (Chesbrough, 2003)

Şekil 4.2'de görüldüğü gibi açık ve kapalı inovasyon süreçlerini tariflerken kullanılan yöntem için huni benzetmesi kullanılmaktadır. Kapalı inovasyon sürecinde

hunun geniş bölümünden içe doğru yönelen girdiler işletmenin kendi iç süreçlerden süzülerek hununun dar bölümünden geçtikten sonra ticarileşen az sayıda çıktıyla sonuçlanmaktadır. Elde edilen çıktılar işletmenin uzun vadeli amaçları, hedefi ve stratejileriyle uyumlu olanların bir sonraki aşamaya geçerek pazara sunulması, işletmenin misyonuna ters düşenlerin ise askıda bekletildiği varsayımı üzerine kuruludur (OECD, 2008).

Açık inovasyon anlayışı, “işletmelerin, teknolojileri geliştikçe, harici fikirleri dahili fikirler gibi ele aldıkları ve pazara ulaşmada dahili ve harici yolları kullandıkları bir paradigma” olarak tanımlanmaktadır Chesbrough (2006:2). Şekil 4.3’te Chesbrough (2003:44)’dan uyarlanarak açık inovasyon süreci belirtilmiştir.



Şekil 4.3: Açık İnovasyon Süreci (Chesbrough, 2003)

Açık inovasyonda işletme sınırları katı bir hal almaktan çıkararak yarı geçirgen bir hale gelmiştir. Böylece faaliyetler işletmenin kendi inovasyon süreçleri ve dış çevre ile uyumu daha kolay bir hal almaktadır ve daha hızlı bir şekilde hareket edebilmektedir. Bu bağlamda, inovasyon işletme sınırlarında kısıtlı kalmak yerine çok boyutlu ve çok taraflı bir hal almaktadır. Böylelikle işletmeler yenilik yaparken dış kaynaklardan da faydalanabilmektedir. Bu durumun sonucu olarak tüm dış paydaşların dahili inovasyon süreçlerine uyumu kolaylaştırır veya sahip olunan teknolojik bilginin harici olarak ticarileştirilmesi imkan sağlar (Gassmann, 2006:223-226).

Açık inovasyon işletmenin araştırma geliştirme faaliyetlerini kendi imkanlarıyla yaptığı ancak ana faaliyet alanlarının içerisinde yer almayan, henüz pazarda tutunamamış, üçüncü taraflarca geliştirilme potansiyeli olan veya ticarileşmeye hazır teknoloji, bilgi paketini diğer işletmelerle sunma imkanı verir. Açık inovasyon; işletme bünyesinde bulunan faaliyetler dizisini kapsayan, ilişkili olan bu faaliyetleri birbirine entegre eden bir yapıyı temsil eder (Huizingh, 2011:1-5).

4.4. Liderlik Tarzı ve Açık İnovasyon İlişkisi

Liderler, firmanın bilgisini edinme, dönüştürme, uygulama ve korumaya ilişkin örgütsel süreçleri etkilemede önemli bir rol oynamaktadırlar (Amidon and Macnamara, 2004:539-540). Birçok çalışma liderlerin açık inovasyonu rekabet avantajı kaynağı olarak kullanılmasında kilit bir rol oynadığını göstermektedir (Laursen and Salter, 2006; Fleming and Waguespack, 2007; Chesbrough, 2011; Chen et al., 2016). Liderliğin bilgi odaklı davranışlar sergilediği durumlarda liderlik, dış bilgi kaynaklarından bilgi edinmede daha iyi performans gösterir (Naqshbandi and Jasimuddin, 2018:354). Bir organizasyonun açık inovasyon faaliyetinin çalışanları tarafından yorumlandığını, kararlaştırıldığını ve uygulandığını iddia etmektedir (West and Bogers, 2017:45). Büyük Avrupalı ve Amerikalı firmaların dörtte üçünden fazlası açık inovasyon modelini benimsediğinden, alternatif bir inovasyon modeli olarak popülerliği akademisyenler ve uygulayıcılar arasında katlanarak arttırmıştır (von Briel and Recker, 2017:35). Literatür tarandığında; liderlik araştırmalarının çoğu dönüşümcü, işlemsel ve laissez-faire gibi liderlik stillerine odaklanmıştır (Lee and Cavusgil, 2006; Sarros et al., 2008; Engelen et al., 2014; Kang et al., 2015). Ahmed ve arkadaşları (2018) yaptığı çalışmada; üç liderlik stiline (paternalistic, authentic, democratic) açık hizmet yeniliğini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Liderliğin güçlendirilmesi gelen (inbound) açık inovasyonu teşvik eder. Bulgular ayrıca liderliğin güçlendirilmesinin dışa (outbound) açık inovasyonu kolaylaştırdığını ortaya koymuş ve güçlendirilmiş liderleri olan firmaların bilgi akışlarını daha etkili bir şekilde yönettiklerini göstermiştir (Naqshbandi and Tabche, 2018:162-163). Bu sonuçlardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H5: Katılımcı liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Destekleyici liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H7: Araçsal liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.5. Özümseme Kapasitesi ve Açık İnovasyon İlişkisi

Literatürde yapılan çalışmalar, özümseme kapasitenin genellikle açık inovasyon başarısı için bir ön koşul olduğunu göstermektedir (Kokshagina et al., 2017:232). Firmaların bilgi kaynaklarını daha iyi anlamaları durumunda, daha yüksek düzeyde özümseme kapasiteyle bilgiyi ticarileştirmelerini kuvvetle muhtemel görmektedir. Açık inovasyon literatürü, dış bilgi araştırmasının derinliğini ve genişliğini aynı anda nasıl takip edilmesi konusunda daha fazla rehberlik sağlar. Harici bilgi edinme ve kullanma, ilgili bilgileri dönüştürmek ve faydalanmak için daha fazla özümseme kabiliyeti gerektirebilir. Açık inovasyon anlayışı ve özümseme kapasitesi yeteneği harici olarak geliştirilen bilginin kaynağına odaklandığı için birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir (Carayannis, 2012:25).

Öte yandan açık bir inovasyon modeli örgütler arası kaynak kombinasyonlarını yani bilgi sınırlarını belirler. Kapalı bir inovasyon modeli içinde faaliyet gösteren firmalar, bilgi özümseme kapasitelerinin dışında kaldığı için yeniliğin öneminin farkına varamayabilir. Bu firmalar inovasyon süreçlerini açmaya ve iç bilgi tabanlarını genişletmeye başladığında, özümseme kapasitelerini önemli ölçüde artırabilirler (Ahuja and Lampert, 2001:522). Firma özümseme kapasitesi, çalışanlarının bireysel düzeyde özümseme kapasitesine bağlıdır. Bireysel düzeyde özümseme kapasitesi, iç fikirler ve bilgi alışverişi ile arttırılarak açık inovasyonun benimsemesine temel teşkil eder (Golightly et al., 2012:10).

Naqshbandi (2016) yaptığı çalışmada gerçekleşen özümseme kapasitesinin açık inovasyon ilişkisini aralarında pozitif ilişki önererek bir firmanın yeni bilgilerin değerini tanıma, bunları özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneğini anket çalışması yaparak ortaya koymuş ve bulgular elde etmiştir. Avalos-Quispe ve Hernández-Simón (2019:10-11), KOBİ'lerle akademi arasındaki açık inovasyon iş birliğinin sonuçlarını özümseme kapasitesi yaklaşımı altında Mexico City'deki farklı türde firmalar ve endüstrilerde yapılan anket yöntemiyle analiz ettikleri çalışmada elde edilen bulgular akademi ile iş birliğinin ılımlı yönde özümseme kapasitesi gösterdiğini, akademiden inovasyon için yeni bilgi kaynaklarını keşfederek faydalanmanın tekrarlanan bir öğrenme süreci olduğunu göstermişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H8: Açık inovasyon ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

4.6. Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi

Açık inovasyon modeli, bir hizmet yaklaşımı ile iş dünyasının nasıl birleştiğini, hizmetlere dayalı ekonomide büyümenin ve rekabet etmenin etkili bir yolu olabileceğini gösteren bir yaklaşım sunar. Bu nedenle, müşterilerle etkileşimde bulunmak ve bir firmanın dış ortaklarıyla (örn. tedarikçiler) işbirliği yapmak, şirketlerin sermayeye dayalı rekabet avantajı elde etmek için kullanabilecekleri dış bilgileri elde etmede hayati önem taşır (Chesbrough, 2010; West and Bogers, 2014).

De Zubielqui ve diğerleri (2017:359) Avusturalya’da 838 KOBİ üzerinde yaptıkları çalışmada firma performansını satış büyümesi ve pazar payı büyümesi bağlamında belirli dış aktörlerden dış bilgi akışının KOBİ’lerde özümseme kapasitesini, yeniliği ve firma performansını dikkate alarak incelemişlerdir. Cruz-González ve diğerleri (2015:32-33) İspanyol 248 yüksek teknolojlili imalat firmasının anket çalışmasında iki farklı açık arama stratejisi olarak genişliğe ve derinliğe odaklanarak firma performansı üzerinde; arama genişliğinin teknolojik olarak daha az dinamik ortamlardaki performansla olumlu ilişkili olduğu, daha dinamik bağlamlardaki performansa zarar verdiği görülmektedir. Aksine, arama derinliğinin son derece teknolojik olarak dinamik ortamlarda performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmekle birlikte, daha istikrarlı olan firmaların performansına zarar verdiği görülmektedir. Moretti ve Biancardi (2020:18), dünyanın en iyi Ar-Ge harcamasına sahip 126 biyo-ilaç şirketlerinden oluşan bir örnek üzerinde yaptıkları çalışmada şirketlerin açıklık derecesini, Ar-Ge organizasyonu ve finansal performansları arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar; açık inovasyon, küçük ve genç şirketler arasında daha yaygındır. Gelen ve giden uygulamalar, bunları benimseyen şirket sayısı bakımından benzer bir yayılmaya sahiptir, ancak gelen akışların kümülatif değerleri daha yüksektir. Gelen uygulamalar dahili Ar-Ge faaliyetlerinin yerine geçerken, giden uygulamalar iç gelişimi tamamlayıcı niteliktedir. Şirketlerin performansları, gelen uygulamalara göre ters U-şekil eğilime sahiptir.

5. LİDERLİK TARZI, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ, AÇIK İNOVASYON VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, günümüz dinamik pazar yapısında firmalar için önemi yadsınamayacak olan liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyonun firma performansı ilişkisini incelemektir. Literatürde, firma performansının liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon bağlamında ilişkisini araştıran çalışmalar olmasına rağmen, bu dört kavram arasındaki ilişkileri bir arada inceleyen bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada, liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyonun firma performansı ilişkisi incelenerek, bu ilişkiler daha kapsamlı bir şekilde belirlenecektir. Ortaya konulan hipotezler ve araştırma sonuçlarının gelecek çalışmalara ışık tutması hedeflenmektedir.

5.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu çalışma kapsamında, özel sektör firma çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Uygulamanın firma bilgilerine sahip uzman, mühendis, orta ve üst düzey yönetici ve firma sahibi vb. konumdaki kişilerden, belirli bir çalışan sayısı olan, orta ve büyük ölçekteki belirli bir olgunluk düzeyine sahip firmalar seçilmiştir. Anketi dolduranların objektif olarak anketi yanıtladıkları kabul edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara dair genellemeler belirli sınırlarda mümkündür. Coğrafi olarak Kocaeli ili imalat sanayinde faaliyet gösteren firmalara uygulanan anket yönteminden dolayı farklı bölgelerde ve farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda elde edilecek bulgularda değişiklik olabilir. Anket girişinde belirtilen firmanın faaliyette bulunduğu sektör, çalışılan bölüm, eğitim durumu vb. bilgiler yer almaktadır. Toplanan verilerin analizlerinde ve değerlendirmelerinde dikkate alınmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular çalışma kapsamında toplanan verilerle sınırlıdır. Daha geniş bir örneklem boyutu ele alındığında, daha doğru ve daha genellenebilir sonuçlar ortaya çıkabilir.

5.3. Araştırmanın Yöntemi

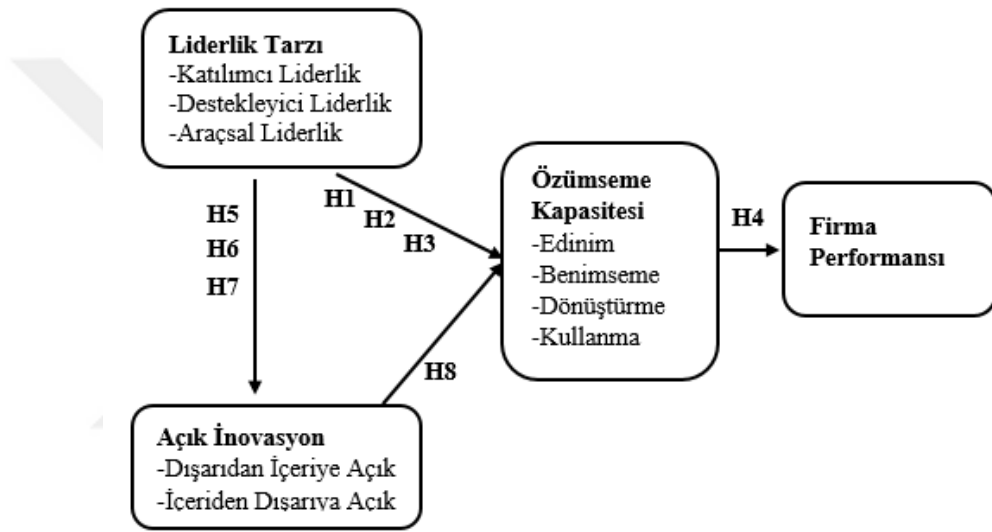
Araştırma kapsamında farklı firmanın çalışanlarından bir kısmını elektronik anket yöntemiyle bir kısmını ise yüzyüze olacak şekilde veri toplanmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayindeki firmalar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ilgili firmalarla iletişime geçilmiş ve 180 firmadan anket çalışmasına katılma konusunda olumlu dönüş alınmıştır. Ancak 16 firmadan gelen anketler, gerekli kriterlere uymadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 164 anketin analize tabi tutulabilir olduğu belirlenmiştir. Toplanan bu verilerin analizleri için AMOS istatistiksel paket programı kullanılmıştır.

Liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisinin araştırıldığı bu çalışmada, veri toplamak amacıyla anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırma hipotezlerini test etmek için önceki çalışmalardan uyarlanmış ölçekler kullanılmıştır. Ankette liderlik tarzını ölçmek için kullanılan ölçek Ogbonna ve Harris'in (2000) çalışmasından uyarlanmıştır ve 13 sorudan oluşmaktadır. Özümseme kapasitesi ölçeği Camisón ve Forés'in (2010) çalışmasından uyarlanmıştır ve 19 sorudan oluşmaktadır. Açık inovasyon ölçeği Naqshbandi ve Tabche'nin (2018) çalışmasından uyarlanmıştır ve 10 sorudan oluşmaktadır. Firma performans ölçeği, Ellinger vd.'nin (2002) çalışmasını temel alarak uyarlanan, Akgün ve arkadaşlarının (2009) Türkiye'de uyguladığı 16 sorudan oluşmaktadır.

Kapsamlı bir literatür taraması sonucu oluşturulan anketin ilk kısmında, işletme hakkında ve formu dolduran kişi hakkında genel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır. Liderlik tarzı, açık inovasyon ve firma performansı değişkenleri için "1. Kesinlikle katılmıyorum", "2. Katılmıyorum", "3. Kararsızım", "4. Katılıyorum", "5. Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Özümseme kapasitesi değişkenleri için "1. Rakiplerden çok kötü", "2. Rakiplerden kötü", "3. Rakipler ile eş", "4. Rakiplerden üstün", "5. Rakiplerden çok üstün" şeklinde derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisini araştırmak üzere yapılan literatür çalışması ışığında kurulan hipotezler aşağıda verilmekte ve araştırma modeli Şekil 5.1'de gösterilmektedir.

- H1:** Katılımcı liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H2:** Destekleyici liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H3:** Araçsal liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H4:** Özümseme kapasitesi ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H5:** Katılımcı liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H6:** Destekleyici liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H7:** Araçsal liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H8:** Açık inovasyon ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Çalışma ile ilgili genel bilgilerin frekans ve yüzde dökümleri tablo yöntemi ile gösterilmiş ve demografik özellikler başlığı altında incelenmiştir. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle faktör analizi yapılarak, kullanılan ölçeklerin geçerlilikleri ve güvenirlikleri araştırılmıştır. Modeli oluşturan değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla korelasyon analizi yapılmış ve son olarak yapılan regresyon analizi ile de araştırma modelinde verilen hipotezlerin desteklenip desteklenmediği incelenmiştir.

5.4.1. Demografik Özellikler

Araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan işletme çalışanlarından ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen firmaların çalışan sayısı, faaliyet süresi ve sektör bilgileri ile çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve çalıştığı bölüm bilgileri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 5.1’de özetlenmiştir.

Tablo 5.1: İşletmelerin ve Çalışanların Demografik Özellikleri

Sınıflandırma		Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	26,2
	Erkek	73,8
Yaş	29 ve altı	37,2
	30-34	20,7
	35-39	15,2
	40-44	11,6
	45 ve üzeri	15,2
Eğitim Durumu	Lise-Meslek Lisesi	4,9
	Önlisans	8,5
	Lisans	59,1
	Y.Lisans/Doktora	27,4
Çalışan Sayısı	1-49	26,2
	50-99	15,9
	100-249	15,2
	250-499	6,7
	500 ve üzeri	36
Faaliyet Süresi	3 yıl ve daha az	6,7
	10 yıl ve daha az	20,1
	20 yıl ve daha az	22,6
	30 yıl ve daha az	17,7
	30 yıl üzeri	32,9
Sektör	Finans	3,7
	Hizmet	14,6
	Bilişim	11,6
	Elektrik-Elektronik	10,4
	Makine-Otomotiv	25,6
	Kimya	12,2
	Gıda	9,8
	Orman Ürünleri	12,2

Tablo 5.1’de görüleceği üzere ankete katılanların %73,8’i erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %37,2’si 29 yaş altındaki kişilerden oluşmaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde %59,1’i lisans eğitimine sahipken %27,4’ü lisansüstü dereceye sahiptir. Çalışan sayısı dağılımına göre en fazla oran 49 kişiden az çalışanı olan firmalardan oluşmakta ve bu oran 26,2’ye denk gelmektedir. Faliyet süreleri incelendiğinde; 10 yıl ve daha az %20,1, 20 yıl ve daha az %22,6, 30 yıl ve daha az %17,7, 30 yıl üzeri %32,9 olacak şekilde dağılmıştır. Sektörel olarak sınıflandırmada 8 başlık altında toplanmış en fazla orana sahip olan ilk 4 sektör şu şekilde sıralanmıştır; Makine-Otomotiv %25,6, Hizmet %14,6, Kimya %12,2, Orman Ürünleri %12,2 olarak dağılmıştır.

5.4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Çalışmada kavramlar arası ilişkiyi incelemek amacıyla belirtilen 8 adet hipotez toplanan anketler sonucu derlenen verilerin değerlendirilmesi sonucu teste tabi tutulmuştur. Çalışmanın anket oluşturulması kapsamında değerlendirilen ölçeklerin geçerlilik analizi, doğrulayıcı faktör analizi yapılarak incelenmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılarak kurulu hipotezleri test edebilmek için gözlenen değişkenlerin gizil değişkenleri temsil seviyesi belirlenmiştir. Faktör analizi yapılarak, araştırma için uygulanan anket sorularının birbirleriyle olan ilişkilerine göre nasıl gruplandığı ortaya konulmaktadır. Böylece araştırmada yer alan hangi soruların hangi değişkenleri açıkladığı ortaya konulmaktadır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre gerek faktör yüklerinin belirlenen seviyenin altında olması gerekse bir yâda birden fazla faktöre yüklenmeleri ve çapraz yük değerlerinin beklenen seviyeden farklı olması sebebiyle ölçekler arasındaki 58 maddeden 10 adedi (açık inovasyon ölçeğinden bir ifade, özümseme kapasitesi ölçeğinden altı ifade ve firma performansı ölçeğinden üç ifade) değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.2’de gösterilmektedir.

Tablo 5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken		Madde	Standart Faktör Yükleri
Liderlik Tarzı	Katılımcı Liderlik	Firmamızda karar aşamasında yer alan yöneticiler, karar vermeden önce astların söyleyeceklerini düşünürler.	0,949

Tablo 5.2'nin devamı

		Firmamızdaki yöneticiler harekete geçmeden önce astlarına danışır ve fikirlerini öğrenirler.	0,874
		Firmamızdaki yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında astlarının önerilerini öğrenirler.	0,745
		Firmamızda yöneticiler, herhangi bir konuyla ilgili olarak astlarının önerilerini ve fikirlerini sorarlar.	0,830
		Firmamızda yöneticiler, hangi görevlerin gerçekleştirileceğine dair hususlarda astlarının önerilerini dinlerler.	0,811
	Destekleyici Liderlik	Firmamızda yöneticiler, çalışanların işlerini nasıl daha zevkle yapabileceği konusunda yardımcı olurlar.	0,893
		Firmamızda yöneticiler, her zaman grup üyelerinin refahı için çabalarlar.	0,821
		Firmamızda yöneticiler, işlerin daha güzel ve zevkli hale getirilmesi için küçük şeyler yaparlar.	0,842
		Firmamızda yöneticiler, astlarına ve diğer çalışanlara eşit ve adil davranırlar.	0,718
	Araçsal Liderlik	Firmamızda yöneticiler, görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini açıklarlar.	0,760
		Firmamızda yöneticiler, neyin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verirler.	0,568
		Firmamızda yöneticiler kesin performans standartları belirler ve onları sürdürürler.	0,767
		Firmamızda yöneticiler, yapılması gereken işleri programlar ve koordine ederler.	0,739
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili bilgiyi edinme ve muhafaza etme becerisi.	0,786
		Üst yönetimin proaktif olarak dış çevredeki gelişmeleri ve fırsatları takip etme ve değerlendirme eğilimi.	0,742
		Ar-Ge merkezleri, tedarikçiler ya da müşterilerden teknolojik yeteneklerin edinimine yönelik programlar geliştirmedeki etkinlik.	0,666
	Benimseme	Çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinliklerinin yeni bilginin firma süreçlerine göre uyarlanması ve yorumlanması için kullanımı becerisi.	0,737
		Firmamızın sektöründeki başarılı deneyimlerden çıkarılan önemli bilgi ve teknolojilerin firmanın iç süreçlerinin uyarlanmasından edinilen fayda.	0,857
		Diğer firmalardan gelen bilgi ve teknolojileri anlamayı ve dikkatlice analiz etmeyi garantileyen bilgi yönetimi programları geliştirme becerisi.	0,806
		Firma çalışanlarımızın bilimsel konferans ve kongrelerde çalışmalarını sunma, üniversitede ders verme ya da dışarıdan araştırma elemanı alma derecesi.	0,612
	Dönüştürme	Bilgi akışını ilerletmek, etkin bilgi paylaşımı sağlamak ve çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden faydalanma yeteneği.	0,831
		Başkaları tarafından gerçekleştirilen teknolojilerin firmamızın belirli ihtiyaçları için kullanılma becerisi.	0,656
		Ar-Ge sürecinin her aşamasını ve mühendislik, üretim ve pazarlama faaliyetlerini koordine ve entegre edebilme becerisi.	0,787
	Kullanma	Çevresel değişime uyum sağlayabilmek için firmamızın yeni bilgiyi kullanma ve yeni bilgidan faydalanma becerisi.	0,877
		Firmamızın stratejilerine üstünlük sağlayan, teknolojik ve iş alanında edinilen bilgi ve tecrübenin uygulanma becerisi.	0,880
		Teknolojik bilgiyi ürün ve süreç patentleri için kullanma becerisi.	0,723
Açık İnovasyon	Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	Firmamız, sürekli olarak teknoloji, bilgi vb. girdiler için dış çevreyi taramaktadır.	0,808
		Firmamız, yeni ürünler geliştirirken aktif olarak dış bilgi ve teknoloji kaynaklarını (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) araştırmaktadır.	0,716

Tablo 5.2'nin devamı

		Firmamız, kendi Ar-Ge'sini tamamlamak için dış kaynakları (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) kullanmanın iyi olduğuna inanmaktadır.	0,877
		Firmamız, sıklıkla kendi Ar-Ge'siyle birlikte kullanmak için harici olarak geliştirilen bilgi ve teknolojiyi getirmektedir.	0,858
		Firmamızın, kendi Ar-Ge'sinde kullanmak için harici fikri mülkiyet satın almışlığı vardır.	0,593
		Firmamızın, kendi Ar-Ge'sinde kullanmak için harici fikri mülkiyet satın almışlığı vardır.	0,607
	İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	Genel olarak, firmamızda tüm teknolojiler harici olarak ticarileştirilmektedir (yani dış firmalara satılmaktadır).	0,749
		Firmamızda, harici teknoloji ticareti, dahili olarak kullanılamayan teknolojilerle sınırlıdır.	0,835
		Firmamızda, dış teknoloji ticarileştirme nispeten olgun ve kanıtlanmış teknolojilerle sınırlıdır.	0,729
	Firma Performansı	Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0,689
		Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	0,690
		Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	0,532
		Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	0,708
		Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	0,719
		Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	0,790
		Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	0,630
		Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	0,785
		Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	0,792
		Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	0,829
		Ciro kârlılığı (kâr/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	0,825
		Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	0,526
		Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	0,753

$\chi^2/df = 2,021$ CFI= 0,826 IFI= 0,828 TLI= 0,810 RMSEA= 0,079

Tablo 5.2'deki doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre $\chi^2/df = 2,021$ ve $p=0,00$ değerleri elde edilmiştir. Buna göre χ^2/df sonucunun 3 değerinin altında olması ve p değerinin 0,01 değerinden düşük olması sebebiyle değerlerin uyum düzeyleri iyi olarak nitelenebilir ve ölçüm modelinin uygun olduğu söylenebilir.

Modelin uygun olup olmadığını test edebilmek için incelenmesi gereken bir diğer işlem ise ikincil uyum indekslerine bakmaktır. Bu incelemeye göre de ölçüm modeliyle data setinin aralarında son derece uygun bir uyum vardır. Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,826 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,826 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,810 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,079 seviyelerindedir ve kabul

edilebilir uyum aralığındadır. Tablo 5.3'te ise korelasyon ve güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır.



Tablo 5.3: Korelasyon ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Katılımcı Liderlik	-									
2. Destekleyici Liderlik	0,864***	-								
3. Araçsal Liderlik	0,698***	0,732***	-							
4. Edinim (ÖK)	0,536***	0,546***	0,665***	-						
5. Benimseme (ÖK)	0,528***	0,639***	0,633***	0,752***	-					
6. Dönüştürme (ÖK)	0,622***	0,692***	0,640***	0,671***	0,938***	-				
7. Kullanma (ÖK)	0,571***	0,625***	0,619***	0,744***	0,916***	0,990***	-			
8. Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	0,627***	0,623***	0,540***	0,606***	0,736***	0,811***	0,807***	-		
9. İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	0,373***	0,498***	0,339***	0,507***	0,584***	0,498***	0,539***	0,563***	-	
10.Firma Performansı	0,359***	0,388***	0,422***	0,536***	0,564***	0,506***	0,572***	0,507***	0,409***	-
CR	0,925	0,892	0,803	0,776	0,842	0,804	0,868	0,884	0,816	0,932
AVE	0,713	0,674	0,509	0,537	0,575	0,580	0,689	0,565	0,597	0,518
Cronbach's Alpha	0,924	0,888	0,805	0,758	0,825	0,800	0,860	0,872	0,810	0,933

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

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ne denli anlamlı olduğunu ölçen bir analizdir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır, katsayının mutlak değerinin büyüklüğü değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü temsil eder, korelasyon katsayısı +1' e ne kadar yakınsa bu iki değişken arasındaki ilişkide o kadar kuvvetlidir (Saunders et al., 2007: 450-451). Kompozit Güvenilirlik katsayıları (Composite Reliability-(CR) 10 adet ölçeğin tamamı için eşik değeri olarak önerilen 0,70 değerinden büyüktür. Ortalama çıkarılan varyans (Average variance extracted (AVE) katsayısı da yine tüm ölçekler için önerilen 0,50 değerinin üstündedir (Fornell ve Larcker, 1981). Ölçeklerin güvenilirlik analizinin yapılabilmesi içinse Cronbach's Alpha katsayılarının incelenmesi yöntemine başvurulmuştur. Tablo 5.3 incelendiğinde mevcut 10 ölçeğin tümünün Cronbach's Alpha katsayılarının beklenen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978). Tüm bu veriler ve değerlendirmeler ışığında ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir.

5.4.3. Hipotez Testleri

Araştırma modelinde yer alan hipotezleri test etmek için Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Araştırmada uyum indeksleri yapısal eşitlik modelinin uygun olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre $X^2/df = 1,974$ ve $p < 0,01$ değerleri elde edilmiştir. Buna göre X^2/df sonucunun 3 değerinin altında olması ve p değerinin 0,01 değerinden düşük olması sebebiyle değerlerin uyum düzeyleri iyi olarak nitelenebilir ve ölçüm modelinin uygun olduğu söylenebilir. Yine benzer şekilde karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,83 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal uyum indeksi (IFI) değeri 0,832 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis indeksi (TLI) değeri 0,818 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Bagozzi et al., 1991). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,078 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tüm bu sonuçlara göre kurulan model teoriyle uyum içerisindedir. Hipotez testi sonuçları Tablo 5.4'te gösterilmektedir.

Tablo 5.4: Hipotez Testi Sonuçları

İlişki (Path)	Estimate	P	S.E.	C.R.	Sonuç (Result)
Katılımcı Liderlik → Özümseme Kapasitesi	-0,138	0,109	0,086	-1,604	Desteklenmedi
Destekleyici Liderlik → Özümseme Kapasitesi	0,049	0,630	0,101	0,482	Desteklenmedi
Araçsal Liderlik → Özümseme Kapasitesi	0,193	0,014*	0,078	2,470	Desteklendi
Özümseme Kapasitesi → Firma Performansı	0,872	0,000***	0,153	5,690	Desteklendi
Katılımcı Liderlik → Açık İnovasyon	0,213	0,165	0,153	1,388	Desteklenmedi
Destekleyici Liderlik → Açık inovasyon	0,351	0,044*	0,175	2,013	Desteklendi
Araçsal Liderlik → Açık inovasyon	0,131	0,340	0,137	0,955	Desteklenmedi
Açık İnovasyon → Özümseme Kapasitesi	0,597	0,000***	0,140	4,248	Desteklendi
$\chi^2 / df = 2,011$ CFI: 0,823 IFI: 0,825 TLI: 0,812 RMSEA: 0,079					

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

Katılımcı liderliğin özümseme kapasitesi ($\beta = -0,138$; $p > 0,05$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmemektedir. Destekleyici liderliğin özümseme kapasitesi ($\beta = 0,049$; $p > 0,005$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Buna göre H2 hipotezi desteklenmemektedir. Araçsal liderliğin özümseme kapasitesi ($\beta = 0,193$; $p < 0,05$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre H3 hipotezi desteklenmektedir. Özümseme kapasitesi firma performansını ($\beta = 0,872$; $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre H4 hipotezi desteklenmektedir. Hipotez testi sonuçlarına göre katılımcı liderliğin açık inovasyona ($\beta = 0,213$; $p > 0,05$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuca göre H5 hipotezi desteklenmemektedir. Destekleyici liderliğin açık inovasyonu ($\beta = 0,351$; $p < 0,005$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre H6 hipotezi desteklenmektedir. Araçsal liderliğin açık inovasyona ($\beta = 0,131$; $p > 0,05$) anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Buna göre H7 hipotezi desteklenmemektedir. Açık inovasyonun özümseme kapasitesini ($\beta = 0,597$; $p < 0,01$) anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre H8 hipotezi desteklenmektedir.

5.4.4. Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Araştırma sonucunda liderlik tarzı ve

özümseme kapasitesine yönelik katılımcı ve destekleyici liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Fakat araçsal liderliğin özümseme kapasitesini anlamlı düzeyde ($p=0,014$) ve pozitif yönde etkilediği ancak bu etkinin oldukça düşük ($0,193$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sun ve Anderson (2012) ve Waddell ve Pio (2015) gibi araştırmacılar özümseme kapasitesinin öğrenme süreçlerinin ve inovasyonun etkin yönetiminin hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik stillerinin bir kombinasyonunu gerektirdiğini öne sürmüşler ve bu düşüncelerini bulgularla desteklemişlerdir. Ancak bu araştırma ile daha çok örgütsel performansı artırmaya odaklanan araçsal liderliğin özümseme kapasitesine olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Etki değerinin de düşük olması sebebiyle araştırmanın farklı şekillerde tekrarlanması önerilmektedir.

Araştırma bulgularından elde edilen sonuca göre liderlik tarzlarından katılımcı ve araçsal liderliğin açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemediği, fakat destekleyici liderliğin açık inovasyonu anlamlı düzeyde ($p=0,044$) ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu çaba bu çalışmayla sınırlı kalmamalı farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla ve tekrarlarla desteklenmelidir. De Jong ve Den Hartog (2010) içsel motivasyon teorisinden yararlanmış ve katılımcı liderliğin yenilikçi davranışla doğrudan ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ancak çalışmamız bu sonuçların aksini göstermektedir. Sadece destekleyici liderliğin açık inovasyon üzerinde etkili bulunmasının bu çalışmada ele alınan sektör ve örnekleme ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bir liderin bir firmanın hedeflerine ulaşma vizyonunun, çalışanlar için bir rehber görevi görmesi, çalışanların çabalarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmeleri için onları motive eden mekanizma görevi görmesi gerekmektedir (García-Morales et al., 2012). Fakat ele alınan bağlamda çalışmamız beklenen sonuçlara ulaşamamıştır.

Araştırma bulguları sonucunda açık inovasyonun özümseme kapasitesini anlamlı ($p=0,00$) ve yüksek düzeyde ($0,597$) pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Elde edilen sonuç bu derece yüksek etki düzeyiyle literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Tek başına dış bilgi edinmenin performans üzerinde bir etkisi olmayabilir ancak özümseme kapasitesinin ilk adımı olarak gereklidir (Kale et al., 2019). Henkel (2006), firmaların işbirliğini ortaya çıkarmak ve bazı teknolojilerini seçici olarak halka açıklamak için stratejiler benimsediğini, ancak bunu elde etmek için herhangi bir sözleşme garantisi olmadığını belirtmiştir. Bilginin güvenliği açık

inovasyonda önemli bir unsur olsa da kaynakların ve çıktıların sinerji yoluyla büyütülmesi günümüzde teknolojinin ve inovasyonun merkezi konumda olduğu büyük örgütler için daha büyük öncelik taşımaktadır. Güçlü fikri mülkiyet haklarının yokluğunun bazı durumlarda kümülatif ilerleme şansını daha da arttırdığı araştırmacılar tarafından da uzun süredir destek gören bir düşüncedir (Levin et al., 1987). Örgütler, alternatif yöntemlere daha fazla vurgu yaparak ve resmi korumanın göreceli verimsizliğini dengeleyerek farklı koruma araçlarının kombinasyonlarını kullanabilirler (López and Roberts, 2002). Dış çevreye hangi iç kaynakların gösterileceğini seçmek bir meydan okumadır ve örgütlerin bu konuda dikkatli olması gerekir. Bazı büyük şirketlerin yaptığı gibi patentleri dosyalamak veya ifşa etmek konusunda karar veren farklı komitelere sahip olmak, önlem almak ve hangi alanlarda açıklık gösterileceğini belirlemek için mantıklı bir yol olabilir.

Son olarak analizler özümseme kapasitesinin firma performansını anlamlı ($p=0,00$) ve yüksek düzeyde (0,872) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç oldukça çarpıcıdır. Bu çalışmaya göre özümseme kapasitesinin firma performansı üzerinde büyük bir etkisi söz konusudur. Çalışmanın literatürdeki özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi araştıran çalışmalarla tutarlılık gösterirken (Flatten et al., 2011; Tzokas et al., 2015; Kale et al., 2019), çok daha yüksek düzeyde etkiyi açıklayarak bu çalışmalardan farklılaşmıştır. Sonuç olarak dışsal bilgilerle elde edilen bilgilerin kurum içi bilgilerle birleştirilmesi, işletme için faydalı bilgilere dönüştürülmesi ve kullanılması genel performansı için faydalı olduğu söylenebilir.

6.SONUÇ

Bu çalışma, liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisine yönelik bir model ortaya koyarak yönetim bilimine katkıda bulunmaktadır. Model kapsamında öncelikle liderlik tarzı ardından özümseme kapasitesi sonrasında açık inovasyon ve son olarak firma performansı ilişkisi incelenmiştir. Literatürde liderlik tarzı ve açık inovasyon ilişkisini ele alan çalışmaların çok büyük bir bölümü dönüşümcü liderlik odaklıdır. Bu çalışma ile üzerinde daha az çalışılmış liderlik tarzları olan katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik ele alınarak literatüre katkı sağlanmıştır. Özümseme kapasitesi ile inovasyon arasındaki bağlantıya ilişkin literatürdeki çok az ampirik çalışmaların bazıları özümseme kapasitesini inovasyonun bir öncülü olarak ele almaktadır (Zahra and George, 2002). Bu sebeple literatürde değinilmemiş olan açık inovasyonun özümseme kapasitesi üzerine etkisi bu çalışma ile ele alınmıştır. Diğer yandan bu çalışma açık inovasyon ve özümseme kapasitesi kavramlarının daha iyi anlaşılması adına önemli teorik katkılar sunmaktadır. Son olarak özümseme kapasitesinin firma performansına etkisi incelenmiştir.

Bu çalışma ilk olarak örgütsel performansı artırmaya odaklanan araçsal liderliğin özümseme kapasitesine olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Personelin desteklenmesi, katılım ve ödül sistemine odaklanan destekleyici liderliğin açık inovasyon üzerinde olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca açık inovasyonun özümseme kapasitesine olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır ve elde edilen sonuç bu derece yüksek etki düzeyiyle literatürdeki diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır. Son olarak özümseme kapasitesi firma performansı üzerinde çok yüksek düzeyde pozitif bir etkiden dolayı literatürdeki diğer çalışmalara nazaran farklılık göstermiştir.

Çalışma sonuçlarına göre katılımcı ve destekleyici liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, katılımcı ve araçsal liderliğin açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Liderlik tarzı, özümseme kapasitesi, açık inovasyon ve firma performansı ilişkisini araştıran bu çalışma sonuçları, hem akademi dünyası hem de uygulayıcılar için önemli veriler sunmaktadır. Bu çalışma sonuçlarının, firma performansını artırmak için belirlenecek olan politikalar, uygulanacak stratejiler ve öncelikler açısından önemli bir kılavuz

olabileceği düşünölmektedir. Buna göre, inovasyon performanslarını artırmak isteyen firmalar için, harici olarak geliştirilen bilginin kaynağına odaklanan, birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde olan açık inovasyona ve özümseme kapasitesine önem vermeleri ve bunları geliştirmeleri gerektiği çıkarımı yapılabilir. Bilginin özümsemesi ve uygulanmasını teşvik eden kültürler, sistemler ve yapılar oluşturma süreci için önemli olan ve ihtiyaç duyulan etkin liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği çıkarımı yapılabilir. Son olarak; özümseme kapasitesinin çalışanların görev performansları üzerine yoğunlaşarak firma iç süreçlerine olan etkisi araştırılabilir. Ayrıca firmaların açık inovasyon yeterlilik düzeylerinin belirlenmesine yönelik akademik çalışmalara ve sahadaki mevcut uygulamalara odaklanması önerilmektedir. Bu çalışma sonuçlarının ve önerilerin daha sonra yapılacak akademik çalışmalara da ışık tutacağı öngörülmektedir.

KAYNAKLAR

- Ahmad I., Gao Y., Hali S. M., (2017), "A review of ethical leadership and other ethics-related leadership theories", *European Scientific Journal*, 13(29), 10-23.
- Ahmed F., Naqshbandi M. M., Kaur S., Ng B. K., (2018), "Roles of leadership styles and relationship-based employee governance in open service innovation: evidence from malaysian service sector", *Leadership and Organization Development*, 39(3), 1-23.
- Ahuja G., Lampert C. M., (2001), "Entrepreneurship in the large corporation: a longitudinal study of how established firms create breakthrough inventions", *Strategic Management Journal*, 22, 521-543.
- Akgün A. E., Keskin H., Byrne J., (2009), "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: an empirical analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130.
- Amidon D. M., Macnamara D., (2004), "The 7 C's of knowledge leadership: innovating our future", *Handbook on Knowledge Management*, 1, 539-551.
- Amitay M., Popper M., Lipshitz R., (2005), "Leadership styles and organizational learning in community clinics", *The Learning Organization*, 12(1), 57-70.
- Antons D., Piller F. T., (2015), "Opening the black box of "not invented here": attitudes, decision biases, and behavioral consequences", *The Academy of Management Perspectives*, 29, 193-217.
- Aragón-Correa J. A., García-Morales V. J., Cordón-Pozo E., (2007), "Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from spain", *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349-359.
- Avalos-Quispe G. A., Hernández-Simón L. M., (2019), "Open innovation in SMEs: potential and realized absorptive capacity for interorganizational learning in dyad collaborations with academia", *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 1-14.
- Bass B. M., (1985), "Leadership and performance beyond expectation", New York: The Free Press.
- Bakan İ., (2008), "Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması", *KMU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Barney J., (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Bathelt H., Malmberg A., Maskell P., (2004), "Clusters and knowledge: local buzz, global pipelines and the process of knowledge creation", *Progress in Human Geography*, 28(1) 31-56.

Bagozzi R. P., Yi Y., Phillips L. W., (1991), "Assessing construct validity in organizational research", *Administrative Science Quarterly*, 36, 421-458.

Bogers M., Zobel A., Afuah A., Almirall E., (2017), "The open innovation research landscape: established perspectives and emerging themes across different levels of analysis", *Ind. Innov.* 24, 8-40.

Byrne D., (2011), "Applying social science: the role of social research in politics, policy and practice", Bristol: Policy Press.

Burns J.M., (1978), "Leadership ", Harper & Row, New York.

Busse R., Regenberg S., (2019), "Revisiting the "authoritarian versus participative" leadership style legacy: a new model of the impact of leadership inclusiveness on employee engagement", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 510-525.

Camisón C., Forés B., (2010), "Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement", *Journal of Business Research*, 63(7), 707- 715.

Carayannis E. G., (2012), "Absorptive capacity and organizational learning. in: encyclopedia of the sciences of learning", Springer, 25-27.

Carnevale J. B., Huang L., Paterson T., (2019), "LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: an identification and social exchange perspective", *Journal of Business Research*, 96, 287-296.

Carnevale J. B., Carson J. E., Huang L., (2021), "Greedy for thee or greedy for me? a contingency model of positive and negative reactions to leader greed", *Journal of Business Research*, 132, 897-905.

Chen H.H., Chen S., Lan Y., (2016), "Attaining a sustainable competitive advantage in the smart grid industry of China using suitable open innovation intermediaries", *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 62, 1083-1091.

Chen L., Wadei K. A., Bai S., Liu J., (2020), "Participative leadership and employee creativity: a sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement", *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 741-759.

Chen M. Y., Lin C., Y-Y., Lin H-E., McDonough, E. F., (2012), "Does transformational leadership facilitate technological innovation? the moderating roles of innovative culture and incentive compensation", *Asia Pacific Journal of Management*, 29(2), 239-264.

Cheng C. C. J., Huizingh E. K. R. E., (2014), “When is open innovation beneficial? the role of strategic orientation”, *Journal of Product Innovation Management*, 31(5), 1-19.

Chesbrough H., (2003), “The logic of open innovation: managing intellectual property”, *California Management Review*, 45(3), 33-58.

Chesbrough H., Vanhaverbeke, W., West J., (2006), “Open innovation: researching a new paradigm”, Oxford University Press, London.

Chesbrough H., (2010), “Business model innovation: opportunities and barriers”, *Long Range Planning*, 43, 354-363.

Chesbrough H., (2011), “Bringing open innovation to services”, *MIT Sloan Management Review*, 52(2), 85-90.

Chesbrough H., Bogers M., (2014), “Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation keywords. In new frontiers in open innovation”, Oxford University Press: Oxford, UK, 3-28.

Chesbrough H., (2017), “The future of open innovation: the future of open innovation is more extensive, more collaborative, and more engaged with a wider variety of participants”, *Research-Technology Management*, 60(1), 35-38.

Chinho L., Chang S., Cheng C., (2004), “The impact of technology absorptive capacity on technology transfer performance”, *International Journal of Technology Transfer and Commercialization*, 3 (4) 384-409.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1989), “Innovation and learning: the two faces of R & D”, *The Economic Journal*, 99, 569-596.

Cohen M. W., Levinthal D. A., (1990), “Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.

Cohen W. M., Levinthal D. A., (1994), “Fortune favors the prepared firm”, *Management Science*, 40, 227-251.

Collins J. C., (2001), “Good to great”, New York, NY: HarperCollins.

Collins J.C., Porras J.I., (1994), “Built to last: successful habits of visionary companies”, New York: Harper Business.

Cruz-González J., López-Sáez P., Navas-López J. E., Delgado-Verde M., (2015), “Open search strategies and firm performance: the different moderating role of technological environmental dynamism”, *Technovation*, 35, 32–45.

Çağlar İ., (2004), “İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırılmalı analizi ve Çorum örneği”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 1-18.

Daghfous A., (2004), "Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices", *Spring*, 69(2), 21-27.

Darwish T. K., Zeng J., Rezaei Zadeh M., Haak-Saheem W., (2020), "Organizational learning of absorptive capacity and innovation: does leadership matter?", *European Management Review*, 17(1), 83-100.

Davis G. F., Cobb J. A., (2010), "Resource dependence theory: past and future", *Research in the Sociology of Organizations*, 28(1), 21-42.

De Jong J., Den Hartog D., (2010), "Measuring innovative work behaviour" *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.

De Zubielqui G. C., Jones J., Lester L., (2017), "Knowledge inflows from market-and science-based actors, absorptive capacity, innovation and performance: a study of SMEs", *International Journal of Innovation Management*, 20(6), 359-391.

Dhanaraj C., Parkhe A., (2006), "Orchestrating innovation networks", *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.

Dilts R. B., (1996), "Visionary leadership skills", California: Meta Publications.

Dubrin A. J., (1997), "Personal magnetism: discover your own charisma and learn to charm, inspire, and influence others", USA: AMACOM Books.

Doğan S., (2007), "Vizyona dayalı liderli", İstanbul: Kare Yayınları.

Dries L., Pascucci S., Török Á., Tóth J., (2014), "Keeping your secrets public? open versus closed innovation processes in the Hungarian wine sector", *International Food and Agribusiness Management Review*, 17(1), 147-162.

Edmondson A. C., Roberto M. A., Watkins M. D., (2003), "A dynamic model of top management team effectiveness: managing unstructured task streams", *Leadership Quarterly*, 4(3), 297-326.

Eisenbeiss S. A., Knippenberg D., Fahrbach C. M., (2015), "Doing well by doing good? analyzing the relationship between CEO ethical leadership and firm performance", *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635-651 Published by: Springer

Eisenhardt K. M., Martin J. A., (2000), "Dynamic capabilities: what are they?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

Ellinger A. D., Ellinger A. E., Yang B., Howton S. W., (2002), "The relationship between the learning organization concept and firms" *Financial Performance: An Empirical Assessment*", *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 5-22.

Elliot J., Stephen C., (1994), "Executive leadership", Arlington, VA: Cason Hall.

Elliott J., (2017), "Requisite organization: a total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century", 2nd, Routledge.

Engelen A., Schmidt S., Strenger L., Brettel M., (2014), "Top management's transformational leader behaviors and innovation orientation: a cross-cultural perspective in eight countries", *Journal of International Management*, 20(2), 124-136.

Enkel E., Gassmann O., Chesbrough H., (2009), "Open R&D and open innovation: exploring the phenomenon", *R&D Management* 39, (4), 311-316.

Erçetin Ş., (1998), "Lider sarmalında vizyon", Ankara: Önder Matbaacılık.

Eren E., (2004), "Yönetim ve örgüt psikolojisi", 10. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Eisenstaedt L., (2019), "Self-Awareness: how leaders can continually improve themselves", <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2019/07/10/self-awareness-how-leaders-can-continually-improve-themselves/#4f84bb054781> (Erişim Tarihi: 26/10/2021).

Ferreras-Méndez J. L., Newell S., Fernández-Mesa A., Alegre J., (2015), "Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity", *Industrial Marketing Management*, 47, 86-97.

Flatten T., Adams D., Brettel M., (2015), "fostering absorptive capacity through leadership: a cross-cultural analysis", *Journal of World Business*, 50(3), 519-534.

Flatten T. C., Greve G. I., Brettel M., (2011), "absorptive capacity and firm performance in SMEs: the mediating influence of strategic alliances", *European Management Review*, 8(3), 137-152.

Fleming L., Waguespack D.M., (2007), "Brokerage, boundary spanning, and leadership in open innovation communities", *Organization Science*, 18(2), 165-180.

Floyd S. W., Lane P. J., (2000), "strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review* 25, 154-177.

Fornell C., Larcker D. F., (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-51.

Fosfuri A., Tribó J. A., (2008), "Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance", *The International Journal of Management Science*, Omega, 36, 173-187.

Gandolfi F., Stone S., (2018), "Leadership, leadership styles, and servant leadership", *Journal of Management Research*, 18(4), 261-269.

García-Morales V. J., Llorens-Montes F. J. A. J., Verdu- Jover A., (2008), "The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation", *British Journal of Management*, 19, 299-319.

García-Morales V. J., (2012), “Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation”, *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.

Gassmann O., Enkel E., (2004), “Towards a theory of open innovation: three core process archetypes”, *Proceedings of the R&D Management Conference*, Lisbon, Portugal, July 6–9, 1-18.

Gassmann O., (2006), “Opening up the innovation process: towards an agenda”, *R&D Management*, 36(3) 223-228.

Gluch P., Gustafsson M., Thuvander L., (2009), “An absorptive capacity model for green innovation and performance in the construction industry”, *Construction Management and Economics*, 27(5), 451-464.

Goffe R., Jones G., (2000), “İnsanlar liderliğinize ne diye gerek duysun”, *Harvard Business Review*, 1. Baskıdan Çeviri, (Çev. Melis İ.), İstanbul: Optimist Yayın.

Golightly J., Ford C., Sureka P., Reid B., (2012), “Realising the value of open innovation”, *Big Innovation Centre*, 1-69.

Grant R. M., (1996), “Toward a knowledge-based theory of the firm”, *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.

Greco M., Grimaldi M., Cricelli L., (2016), “An analysis of the open innovation effect on firm performance”, *European Management Journal*, 34 (5), 501-516.

Gulati R., (1995), “Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis”, *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652.

Gulati R., (1998), “Alliances and networks”, *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.

Gumusluoğlu L., Ilsev 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.

Günlü E., (2012), “Stratejik yönetimde liderlik ve motivasyon, (Editör: Celalettin Serinkan), “liderlik ve motivasyon geleneksel ve güncel yaklaşımlar”, Ankara: Nobel, 179-205.

Head B., (2000), “How to improve organisational climate”, *Office of the Public Service Commissioner: Queensland Government*.

Heifetz R. A., Laurie D. L., (1997), “Liderlik çalışması”, *Harvard Business Review*, 1. Baskıdan Çeviri, (Çev. Melis İ.), İstanbul: Optimist Yayın.

Heinitz K., Liepmann D., Felfe J., (2005), “Examining the factor structure of the MLQ: recommendation for a reduced set of factors”, *European Journal of Psychological Assessment*, 21(3), 182-190.

Helfat C. E., (1997), "Know-How and asset complementarity and dynamic capability accumulation: the case of R&D", *Strategic Management Journal*, 18(5), 339-360.

Henkel J., (2006), "Selective revealing in open innovation processes: the case of embedded linux", *Research Policy*, 35(7), 953-969.

House R. J., Dessler G., (1974), "The path-goal theory of leadership: some post hoc and a priori tests, in contingency approaches to leadership", Eds. James G. Hunt and Lars L. Larson, Carbondale: Southern Illinois University Press.

House R. J., Mitchell R. R., (1975), "Path-Goal theory of leadership", WA: Washington University, 67-75.

Hoy W. K., Miskel C. G., (2010), "Eğitim yönetimi teorisi, araştırma ve uygulama", 7. Baskıdan Çeviri, (Çev. Selahattin T.), Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.

Huizingh E.K.R.E., (2011), "Open innovation: state of the art and future perspectives", *Technovation* 31, 2-9.

Hung R. Y. Y., Lien B. Y. H., Yang B., Wu C. M., Kuo Y. M., (2011), "Impact of tqm and organizational learning on innovation performance in the high-tech industry", *International Business Review*, 20(2), 213-225.

Hu J., Liden R. C., (2011), "Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership", *Journal of Applied Psychology*, 96, 851-862.

Imamoglu S.Z., Ince H., Karakose M.A., (2016), "The effect of potential absorptive capacity and innovation on competitive advantage: a model from participative leadership perspective", *Journal of Global Strategic Management*, 43-54.

Ince H., Imamoglu S.Z., Turkean H., (2016), "The effect of technological innovation capabilities and absorptive capacity on firm innovativeness: a conceptual framework", *Procedia-Soc Behav Sci.*, 764-770.

Jennex M. E., Smolnik S., Croasdell D., (2014), "Knowledge management success in practice", 47th Hawaii International Conference on System Sciences, 3615-3624, 2014.

Jennings P., Beaver G., (1997), "The performance and competitive advantage of small firms: a management perspective", *International Small Business Journal*, 15(2), 63-75.

Jung D. I., (2003), "The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings", *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.

Kale E., Aknar A., Başar Ö., (2019), "Absorptive capacity and firm performance: the mediating role of strategic agility", *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283.

Kang J.H., Solomon G.T., Choi D.Y., (2015), “CEOs’ leadership styles and managers’ innovative behaviour: investigation of intervening effects in an entrepreneurial context”, *Journal of Management Studies*, 52(4), 531-554.

Katz R., Allen T.J., (1982), “Investigating the not-invented-here (NIH) syndrome: a look at the performance, tenure and communication patterns of 50 R&D project groups”, *R&D Management* 12, 7-19.

Kavanagh M. H., Ashkanasy N. M., (2006), “The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger”, *British Journal of Management*, 17(1), 81-103.

Khan V. H., Hafeez M. H., Rizvi S. M. H., “Hasnain, A. Marian, A. (2012), “Relationship of leadership styles, employees commitment and organization performance”, *European Journal of Economics*, 49, 134-142.

Kim D. H., (1993), “A framework and methodology for linking individual and organizational learning: applications in TQM and product development”, PhD Thesis, MIT.

Kirkman B. L., Rosen B., (1999), “Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment”, *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.

Koçel T., (2011), “İşletme yöneticiliği”, 13. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Kokshagina O., Le Masson P., Bories F., (2017), “Fast-Connecting search practices: on the role of open innovation intermediary to accelerate the absorptive capacity”, *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 232–239.

Kotter J.P., (1990), “A Force for change: how leadership differs from management”, The Free Press, New York.

Kotter J. P., (2001), “What leaders really do”, *Harvard Business Review*, 79(11), 85-98.

Kratzer J., Meissner D., Roud V., (2017), “Open innovation and company culture: internal openness makes the difference”, *Technological Forecasting and Social Change*, 119, 128-138.

Lane P. J., Lubatkin M., (1998), “Relative absorptive capacity and interorganizational learning”, *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477.

Latukha M., Veselova A., (2019), “Talent management, absorptive capacity, and firm performance: does it work in China and Russia?”, *Human Resource Management*, 58(5), 503-519.

Laursen K., Salter A., (2006), "Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms", *Strategic Management Journal*, 27 (2), 131-150.

Lee Y., Cavusgil S.T., (2006), "Enhancing alliance performance: The effects of contractual-based versus relational-based governance", *Journal of Business Research*, 59(8), 896-905.

Leminen S., Turunen T., Westerlund M., (2015), "The grey areas between open and closed in innovation networks", *Technology Innovation Management Review*, 5(12), 6-18.

Lerner J., Tirole J., (2005), "The scope of open source licensing", *Journal of Law, Economics and Organization*, 21(1), 20-56.

Levin R. C., Klevorick A. K., Nelson R. R., Winter S. G., Gilbert R., Griliches Z., (1987), "Appropriating the returns from industrial research and development", *Brookings Papers on Economic Activity*, 1987(3), 783-831.

Liao J., Welsch H., Stoica M., (2003), "Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth oriented SMEs", *Entrepreneurship Theory and Practice* 28, 63-85.

Lichtenthaler U., (2008), "Open innovation in practice: an analysis of strategic approaches to technology transactions", *IEEE Transactions On Engineering Management*, 55(1), 148-157.

Liden R. C., Wayne S.J., Zhao H., Henderson D., (2008), "Servant leadership: development of a multidimensional measure and multi-level assessment", *The Leadership Quarterly*, 19, 161-177.

Liu H., Ke W., Wei K. K., Hua, Z., (2013), "The impact of IT capabilities on firm performance: the mediating roles of absorptive capacity and supply chain agility", *Decision Support Systems*, 54(3), 1452-1462.

López L. E., Roberts E. B., (2002), "First-mover advantages in regimes of weak appropriability: the case of financial services innovations", *Journal of Business Research*, 55(12), 997-1005.

Matusik S. F., Heeley M. B., (2005), "Absorptive capacity in the software industry: identifying factors that affect knowledge and knowledge creation activities", *Journal of Management*, (31)4, 549-572.

McCann J. T., Graves D., Cox L., (2014), "Servant leadership, employee satisfaction, and organizational performance in rural community hospitals", *International Journal of Business and Management*, 9(10), 28-38.

Metcalf L., Benn S., (2012), "Leadership and sustainability: an evolution of leadership ability", *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369-384.

Moretti F., Biancardi D., (2020), “Inbound open innovation and firm performance”, *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(1), 1-19.

Mowery D. C., Oxley J. E., Silverman B. S., (1996), “Strategic alliances and interfirm knowledge transfer”, *Strategic Management Journal*, 17(2), 77-91.

Murovec N., Prodan I., (2009), “Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: cross-cultural validation of the structural model”, *Technovation* 29(12), 859-872.

Nazeer N., Rasiah R., Furuoka F., (2021), “Technology transfer, technological capability, absorptive capacity and firm performance: an investigation of the textile and clothing firms in Pakistan”, *Malaysian Journal of Economic Studies*, 58(1), 99-124.

Naqshbandi M. M., (2016), “Managerial ties and open innovation: examining the role of absorptive capacity”, *Management Decision*, 54, 2256-2276.

Naqshbandi M. M., Jasimuddin S. M., (2018), “Knowledge-Oriented leadership and open innovation: role of knowledge management capability in france-based multinationals”, *International Business Review*, 27, 701-713.

Naqshbandi M. M., Tabche I., (2018), “The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: testing a moderated mediation model”, *Technological Forecasting & Social Change*, 133, 156-167

Northouse P., (2013), “Leadership: theory and practice”, 6th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Nunnally J., (1978), “Psychometric theory”, McGraw-Hill, New York.

OECD & Eurostat., (2005), “Oslo kılavuzu”, 3. Baskı, TÜBİTAK Yayınları, Ankara

OECD., (2008), “Open innovation in global networks”, 1-128.

Ogbonna E., Harris L. C., (2000), “Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from uk companies”, *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788.

Oshagbemi T., Ocholi S.A., (2006), “Leadership styles and behaviour profiles of managers”, *Journal of Management Development*, (25)8, 748-762.

Özkalp E., Kirel Ç., (2010), “Örgütsel davranış”, 4. Baskı. Bursa: Ekin Yayıncılık.

Pablo A. L., Reay T., Dewald J. R., Casebeer A. L., (2007), “Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector”, *Journal of Management Studies*, 44(5), 687-708.

Peker Ö., Aytürk N., (2002), “Yönetim becerileri”, Ankara: Yargı Yayınevi.

Peter G., (1998), "Leadership: theory and practice: northouse and associates thousand oaks", CA: Sage Publications 9(4):530-533.

Pillai R., Schriesheim C. A., Williams E. S., (1999), "Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two simple study", *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

Porter M. E., (1999), "The new challenge to america's prosperity: findings from the innovation index", Council on Competitiveness.

Pfeffer J., Salancik G. R., (1978), "The external control of organizations: a resource dependence approach", New York, US: Harper and Row Publishers.

Rahman S. U., Bullock P., (2005), "Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: an empirical investigation", *Omega*, 33(1), 73-83.

Raí R., Prakash A., (2016), "How do servant leaders ignite absorptive capacity? the role of epistemic motivation and organizational support", *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32, 123-134.

Rezaei Zadeh M., Darwish T., (2016), "Antecedents of absorptive capacity: a new model for developing learning processes", *Learning Organization*, 23(1), 77-91.

Rezaei Zadeh M., Hackney R., Zeng J., (2021), "Augmenting learning processes of absorptive capacity for innovation: insights for effective leadership within global pharmaceutical companies", *European Management Review*, 1-22.

Robert B., Wally J. S., (2003), "Strategic decision speed and firm performance", *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107-1129.

Rowold J., Diebig M., Heinitz K., (2017), "The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol", *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 219-237.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., (2008), "Örgütsel psikoloji", 4. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

Sarros J.C., Cooper B.K., Santora J.C., (2008), "Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15 (2), 145-158.

Saruhan Ş. C., Yıldız M. L., (2009), "Çağdaş yönetim bilimi", İstanbul: Beta Basım Yayım.

Saunders M., Lewis P., Thornhill A., (2007), "Research methods for business students", 4th Edition, Financial Times/Prentice Hall.

Saylı H., Baytok A., (2014), "Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler", 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Schmidt T., (2010), “Absorptive capacity-one size fits all? a firm-level analysis of absorptive capacity for different kinds of knowledge”, *Managerial and Decision Economics*, 31, 1-18.

Senge P. M., (2006), “The fifth discipline: the art and craft of the learning organization (2Rev Ed)”, New York: Random House Business.

Serinkan C., (2012), “Liderlik ve Motivasyon”, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

Singh S. K., (2008), “Role of leadership in knowledge management: a study”, *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 3–15.

Spithoven A., Clarysse B., Knockaert M., (2010), “Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional Industries”, *Technovation* 30(2) 130-141.

Stock G. N., Greis N. P., Fischer W. A., (2001), “Absorptive capacity and new product development”, *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91.

Stoner J. A. R., Freeman R.E., (1992), “Management”, New Jersey: Prentice Hall.

Sun P. Y. T., Anderson M. H., (2012), “The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity”, *Management Learning*, 43(1), 25–51.

Teece D., Pisano G., (1994), “The Dynamic capabilities of firms: an introduction”, *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.

Todorova G., Durisin B., (2007), “Absorptive capacity: valuing a reconceptualization”, *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786.

Tsai W., (2001), “Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance”, *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996-1004

Tzokas N., Kim Y. A., Akbar H., Al-Dajani H., (2015), “Absorptive capacity and performance: the role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs”, *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142.

Tevrüz S., Artan İ., Bozkurt T., (1999), “Davranışlarımızdan seçimler (örgütsel yaklaşım)”, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Türkcan H., (2016), “Teknolojik yenilik yetenekleri ve çözümleme kapasitesinin firma yenilikçiliği ve firma performansı üzerine etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi.

Van de Vrande V. J. P. J., de Jong W., Vanhaverbeke M. de Rochemont., (2009), “Open innovation in SMEs: trends, motives and management challenges”, *Technovation* 2, 423-437.

Volberda H.W., Foss N.J., Lyles M.A., (2010), "Perspective-Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field", *Organization Science*, 21, 931-951.

Von Briel F., Recker Jan., (2017), "Lessons from a failed implementation of an online open innovation community in an innovative organization", *MIS Quarterly Executive*, 16(1), 35-46.

Vries K.M., (2007), "Liderliğin gizemi", (Çev. Dicleli, Z.), İstanbul: MESS Yayınları.

Waddell A., Pio E., (2015), "The influence of senior leaders on organisational learning: insights from the employees' perspective", *Management Learning*, 46(4), 461-478.

Wang S., Noe R. A., (2010), "Knowledge sharing: a review and directions for future research", *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.

West J., Bogers M., (2014), "Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation", *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814-831.

Wood R., Bandura A., (1989), "Social cognitive theory of organizational management", *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.

Yılmaz H., (2011), "Güçlendirici liderlik", 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.

Yörük D., Dünder S., Topçu B., (2011), "Türkiye'deki belediye başkanlarının liderlik tarzı ve liderlik tarzını etkileyen faktörler", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11 (1), 103-109.

Yukl G. A., (1989), "Managerial leadership: a review of theory and research", *Journal of Management*, 15(2), 251-289.

Yukl G. A., (2018), "Örgütlerde liderlik", 8. Baskı, (Çev. Çetin, Ş. Baltacı, R.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Zahra S. A., Bogner, W. C., (2000), "Technology strategy and software new ventures performance: exploring the moderating effect of the competitive environment", *Journal of Business Venturing*, 15(2), 135-173.

Zahra S. A., George G., (2002), "Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension", *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Zel U., (2006), "Kişilik ve liderlik", Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÖZGEÇMİŞ

Mustafa Zahid Işık, lise öğrenimini Bahçe Anadolu lisesinde tamamlamış, 2015 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümünden mezun olmuştur. 2018’de Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi Bölümünde yüksek lisans eğitime başlamıştır. 2017’den bu yana TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezinde Strateji Planlama Uzmanı olarak görev yapmaktadır.



EK 1: Anket Formu Örneği

Sayın İlgili,

Bu anket formu, Gebze Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi tarafından yürütülen **“Liderlik Tarzı, Özümseme Kapasitesi, Açık İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi”** konulu tez çalışması ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması tamamen akademik bir çalışma olup, bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Gönderilecek cevaplarda katılımcılarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim ve organizasyon biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2021 Prof. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
Mustafa Zahid IŞIK
Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi

İşletme Hakkında Genel Bilgiler:

Çalışan Sayısı:

İşletmenin Kuruluş Yılı:

Firmanızın sektörü (İşkolu):.....

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler:

Yaşınız:

Cinsiyetiniz: ☐Kadın ☐Erkek

Eğitim Durumunuz (Mezun):

☐ Lise-Meslek Lisesi ☐ Ön Lisans ☐ Lisans ☐Yüksek Lisans - Doktora

Çalıştığınız Departman:

Aşağıda liderlik tarzı ile ilgili 13 adet ifade bulunmaktadır. Liderlik genellikle kişinin bir grubu sorgusuz sualsiz ardından sürükleyebilme yeteneği olarak tanımlanmakta ve yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanları farklı şekillerde etkileyebileceği kabul edilmektedir.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Liderlik Tarzı

1. Firmamızda karar aşamasında yer alan yöneticiler, karar vermeden önce astların söyleyeceklerini düşünürler.	1	2	3	4	5
2. Firmamızdaki yöneticiler, harekete geçmeden önce astlarına danışır ve fikirlerini öğrenirler.	1	2	3	4	5
3. Firmamızdaki yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında astlarının önerilerini öğrenirler.	1	2	3	4	5
4. Firmamızda yöneticiler, herhangi bir konuyla ilgili olarak astlarının önerilerini ve fikirlerini sorarlar.	1	2	3	4	5
5. Firmamızda yöneticiler, hangi görevlerin gerçekleştirileceğine dair hususlarda astlarının önerilerini dinlerler.	1	2	3	4	5
6. Firmamızda yöneticiler, çalışanların işlerini nasıl daha zevkle yapabileceği konusunda yardımcı olurlar.	1	2	3	4	5
7. Firmamızda yöneticiler, her zaman grup üyelerinin refahı için çabalarlar.	1	2	3	4	5
8. Firmamızda yöneticiler, işlerin daha güzel ve zevkli hale getirilmesi için küçük şeyler yaparlar.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda yöneticiler, astlarına ve diğer çalışanlara eşit ve adil davranırlar.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda yöneticiler, görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini açıklarlar.	1	2	3	4	5
11. Firmamızda yöneticiler, neyin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verirler.	1	2	3	4	5
12. Firmamızda yöneticiler, kesin performans standartları belirler ve onları sürdürürler.	1	2	3	4	5
13. Firmamızda yöneticiler, yapılması gereken işleri programlar ve koordine ederler.	1	2	3	4	5

Aşağıda özümseme kapasitesi ile ilgili 19 adet ifade bulunmaktadır. Özümseme kapasitesi bireyin yeni bilgiyi fark edip edinmesi, benimsemesi, mevcut bilgi ve deneyimleriyle bütünleştirebilmesi ve sonucunda bir fayda sağlaması sürecini ifade eden bir yetenektir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre **(1= Rakiplerden çok kötü; 2= Rakiplerden kötü; 3= Rakipler ile eş; 4= Rakiplerden üstün; 5= Rakiplerden çok üstün)** sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz. Her soru için firmanızın rakiplere oranla ne derece üstün olduğunu değerlendirerek **1 ile 5 arasında bir skor** veriniz.

Özümseme Kapasitesi					
1. Mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili bilgiyi edinme ve muhafaza etme becerisi.	1	2	3	4	5
2. Üst yönetimin proaktif olarak dış çevredeki gelişmeleri ve fırsatları takip etme ve değerlendirme eğilimi.	1	2	3	4	5
3. Ar-Ge kuruluşları ile (üniversiteler, teknoloji merkezleri, bilimsel kuruluşlar) işbirliği yapmanın sıklığı ve önem derecesi.	1	2	3	4	5
4. Ar-Ge merkezleri, tedarikçiler ya da müşterilerden teknolojik yeteneklerin edinimine yönelik programlar geliştirmedeki etkinlik.	1	2	3	4	5

5. Yeni teknolojilerin ve yeniliklerin firma süreçlerine uyarlanma becerisi.	1	2	3	4	5
6. Çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinliklerinin yeni bilginin firma süreçlerine göre uyarlanması ve yorumlanması için kullanımı becerisi.	1	2	3	4	5
7. Firmamızın sektöründeki başarılı deneyimlerden çıkarılan önemli bilgi ve teknolojilerin firmanın iç süreçlerine uyarlanmasından edinilen fayda.	1	2	3	4	5
8. Diğer firmalardan gelen bilgi ve teknolojileri anlamayı ve dikkatlice analiz etmeyi garantileyen bilgi yönetimi programları geliştirme becerisi.	1	2	3	4	5
9. Firma çalışanlarımızın bilimsel konferans ve kongrelerde çalışmalarını sunma, üniversitede ders verme ya da dışarıdan araştırma elemanı alma derecesi.	1	2	3	4	5
10. Firma çalışanlarımızın eğitim derslerine, fuarlara ve toplantılara katılma sıklığı.	1	2	3	4	5
11. Bilgi akışını ilerletmek, etkin bilgi paylaşımı sağlamak ve çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden faydalanma yeteneği.	1	2	3	4	5
12. Firmamızın, özellikle temel teknolojilere ilişkin yenilik yeteneklerinin farkında olma yeteneği ve gerekli olmayan bilgiyi yok ederek yeni/alternatif bilgi arama yeteneği.	1	2	3	4	5
13. Firmamızın, çalışanları arasında bilimsel ve teknolojik bilginin paylaşılmasını engelleme derecesi.*	1	2	3	4	5
14. Başkaları tarafından geliştirilen teknolojilerin firmamızın belirli ihtiyaçları için kullanılma becerisi.	1	2	3	4	5
15. Ar-Ge sürecinin her aşamasını ve mühendislik, üretim ve pazarlama faaliyetlerini koordine ve entegre edebilme becerisi.	1	2	3	4	5
16. Çevresel değişime uyum sağlayabilmek için firmamızın yeni bilgiyi kullanma ve yeni bilgidan faydalanma becerisi.	1	2	3	4	5
17. Firmamızın stratejilerine üstünlük sağlayan, teknolojik ve iş alanında edinilen bilgi ve tecrübenin uygulanma becerisi.	1	2	3	4	5
18. Teknolojik bilgiyi ürün ve süreç patentleri için kullanma becerisi.	1	2	3	4	5
19. Firmamızın rekabetçi baskılara ve talep gerekliliklerine yanıt verme becerisi.	1	2	3	4	5

Aşağıda açık inovasyon ile ilgili 18 adet ifade bulunmaktadır. Açık İnovasyon, firmanın tedarikçileri ve müşterileri de dahil diğer firmalarla etkileşimlerinden türemiş, firmanın yenilikçi yeteneğini ifade eden bir inovasyon türü olarak tanımlanmaktadır.

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve verilen derecelendirmeye göre **(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)** sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Açık İnovasyon					
1. Firmamız, sürekli olarak teknoloji, bilgi, fikir, bilgi vb. girdiler için dış çevreyi taramaktadır.	1	2	3	4	5
2. Firmamız, yeni ürünler geliştirirken, aktif olarak dış bilgi ve teknoloji kaynaklarını (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) araştırmaktadır.	1	2	3	4	5
3. Firmamız, kendi Ar-Ge'sini tamamlamak için dış kaynakları (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) kullanmanın iyi olduğuna inanmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, sıklıkla kendi Ar-Ge'siyle birlikte kullanmak için harici olarak geliştirilen bilgi ve teknolojiyi getirmektedir.	1	2	3	4	5
5. Firmamız, diğer firmalardan, araştırma gruplarından veya üniversitelerden teknoloji ve patent istemektedir.	1	2	3	4	5
6. Firmamızın, kendi Ar-Ge'sinde kullanmak için harici fikri mülkiyet satın almışlığı vardır.	1	2	3	4	5
7. Genel olarak, firmamızda tüm teknolojiler harici olarak ticarileştirilmektedir (yani dış firmalara satılmaktadır).	1	2	3	4	5
8. Firmamızda, harici teknoloji ticareti, dahili olarak kullanılmayan teknolojilerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
9. Firmamızda, dış teknoloji ticarileştirme nispeten olgun ve kanıtlanmış teknolojilerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5
10. Firmamızda, dış teknoloji ticareti, çekirdek olmayan teknolojilerle sınırlıdır.	1	2	3	4	5

Aşağıda firma performansı ile ilgili 16 adet ifade bulunmaktadır. Firma performansı, firmanın önceden belirlediği belirli amaçları gerçekleştirmek üzere rekabet stratejilerini ve kaynaklarını uyum içerisinde hareket ettirerek elde ettiği sonuçlar olarak ifade edilmektedir. Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre **(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)** sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Firma Performansı					
1. Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
2. Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
3. Ürünü/hizmeti üretilip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5

4. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
5. Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
6. Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
7. Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Satılan malın maliyeti rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
9. Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
10. Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
11. Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
12. Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
13. Ciro Kârlılığı (Kâr/Toplam Satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	1	2	3	4	5
15. Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden düşüktür.	1	2	3	4	5
16. Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	1	2	3	4	5