T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİNİN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Şeyda BAYRAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

GEBZE

2013

T.C.

GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

LİDERLİK KAVRAMI VE LİDERLİK TÜRLERİNİN İNOVASYON ÜZDERİNDEKİ ETKİLERİ

Şeyda BAYRAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN

GEBZE

2013

YÜKSEK LİSANS TEZİ JÜRİ ONAY SAYFASI

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 11.01.2013 tarih ve 13/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 04.04.2013 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Şeyda BAYRAM'ın tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE (TEZ DANIŞMANI)	:	Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN
ÜYE	:	Doç. Dr. Salih Zeki İMAMOĞLU
ÜYE	:	Doç. Dr. Hüseyin İNCE

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../...../20... tarih ve ...../..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

TEZ BAŞLIĞI: Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkileri

YAZAR ADI : Şeyda BAYRAM

Bu tez çalışmasında; farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personellerin sahip olduğu liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaç doğrultusunda liderlere liderlik davranışları ve inovasyon ile ilgili beş seçenekli Likert tipi ölçek kullanılarak anket düzenlenmiştir. Anket 57 yönetici üzerinde uygulanmıştır.

Anket sonuçları SPSS 15.0 programından faydalanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada, liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkileri faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine göre incelenmiş olup, liderlerin demografik özelliklerine de değinilmiştir ve tüm bu analizler sonucunda liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri karşılaştırılmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin inovasyon üzerinde olumlu etkileri olduğu gözlemlenmiştir. Bu beş liderlik türü içerisinde inovasyon üzerinde en etkili olan liderlik türünün de demokratik liderlik olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider, Liderlik, Liderlik Türleri, İnovasyon.

SUMMARY

TITLE of the THESIS: The Concept of Leadership and the Impact of Leadership Types on Innovation

AUTHOR : Şeyda BAYRAM

This study is aimed at identifying the impact of leadership behaviors of people whose position as leader in different organizations. For this result, survey with five Likert type was prepared for leaders about leaderships and innovation. This survey was implemented on 57 managers.

Survey results were analyzed by SPSS 15.0 program. In this study, the affections of leadership behaviors on innovation were examined by factor, correlation and regression analysis with according to the demographic specifications of leaders and the results of the sides were compared.

According to analysis's result, it is observed that autocratic, democratic, humanist, bureaucratic and charismatic leadership types have a positive effect on innovation. Among these five types of leadership, it is revealed that democratic leadership is determined to be the most effective type of leadership on innovation.

Key Words: Leader, Leadership, Leadership Types, Innovation.

TEŞEKKÜR

Öncelikle tezimin hazırlanmasında benden bilgi ve desteğini esirgemeyen tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN'e, yine anket çalışmalarımda benden yardımlarını esirgemeyen Araş. Gör. Özgün ÖZTÜRK İLHAN'a, anketlerin toplanmasında emeği geçen tüm firma yöneticilerine ve her zaman yanımda olan, beni her konuda destekleyen anneme, babama ve ablama sonsuz güvenleri için teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

Sayfa

ÖZET iv
SUMMARY v
TEŞEKKÜR vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ vii
KISALTMALAR x
ŞEKİLLER DİZİNİ xi
TABLOLAR DİZİNİ xii
1. GİRİŞ 1
2. LİDERLİK 3
2.1. Liderlik Kavramı 3
2.2. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği 5
2.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar 7
2.4. Etkili Liderin Özellikleri 10
2.5. Liderlik Kuramları 11
2.5.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları 12
2.5.1.1. Özellikler Yaklaşımı 13
2.5.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar 14
2.5.1.2.1. Ohio State Araştırmaları 15
2.5.1.2.2. Michigan State Araştırması 17
2.5.1.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı 18
2.5.1.2.4. McGreagor'un X ve Y Teorisi 19
2.5.1.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı 20
2.5.1.3. Durumsallık Yaklaşımı 22
2.5.1.3.1. Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı 23
2.5.1.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı 25
2.5.1.3.3. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı 27
2.5.1.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı 28

2.5.2. Modern Liderlik Yaklaşımları 31
2.5.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik 31
2.5.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik 32
2.6. Liderlik Türleri 33
2.6.1. Otokratik (Emir Verici) Lider 34
2.6.2. Demokratik Lider 35
2.6.3. Hümanist (İlişki Odaklı) Lider 36
2.6.4. Bürokratik Lider 37
2.6.5. Karizmatik Lider 38
3. İNOVASYON 40
3.1. İnovasyon Kavramı 40
3.1.1. İnovasyon Yapma Yolları 42
3.1.2. İnovasyon Yapma Süreci Adımları 43
3.2. İnovasyon Türleri 44
3.2.1. Teknolojik İnovasyonlar 45
3.2.1.1. Ürün İnovasyonu 45
3.2.1.2. Süreç İnovasyonu 46
3.2.2. Teknolojik Olmayan İnovasyonlar 46
3.2.2.1. Pazarlama İnovasyonu 47
3.2.2.2. Organizasyonel İnovasyon 48
3.3. İnovasyonun Önemi 49
3.3.1. İnovasyonun İşletmeler İçin Önemi 50
3.3.2. İnovasyonun Ülkeler ve Toplumlar İçin Önemi 51
3.4. İnovasyonda Başarılı Olma Yolları 52
3.5. Liderliğin İnovasyon İle İlişkisi 53
4. LİDERLİK TÜRLERİNİN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI 55
4.1. Araştırmanın Amacı 55
4.2. Araştırmanın Kısıtları 55
4.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi) 55
4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi 57
4.4.1. Demografik Özellikler 58

4.4.2. Faktör Analizi 59
4.4.3. Korelasyon Analizi 61
4.4.4. Regresyon Analizi 62
5. SONUÇ VE ÖNERİLER 66
KAYNAKLAR 68
ÖZGEÇMİŞ 76
EK: ANKET FORMU ÖRNEĞİ 77

KISALTMALAR

AB	:Avrupa Birliği
ABD	:Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	:Araştırma ve Geliştirme
GSMH	:Gayri Safi Milli Hâsıla
KOSGEB	:Küçük ve Orta Ölçekli Sanayiyi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MÜSİAD	:Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği
OECD	:Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
SPSS	:Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi)
TODAİE	:Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil **Sayfa**

2.1 Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi 16

2.2 Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti 21

2.3 Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler 23

2.4 Hersey ve Blanchard'ın Liderlerin Davranış Tipleri İle İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki. 26

2.5 Vroom-Yetton Normatif Liderlik Karar Ağacı Modeli 30

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
2.1 Liderliğin Evrimsel Gelişimi	3
2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar	8
2.3 Liderlik Teorilerinin Gelişimi	12
2.4 Kişisel Liderlik Özellikleri	13
2.5 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği	18
2.6 Fiedler'in, Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler	24
2.7 House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı	28
4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	58
4.2 Liderlik Türleri İle İlgili Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Analizi	59
4.3 İnovasyon Bağımlı Değişkenine Ait Faktör Analizi	61
4.4 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	62
4.5 Otokratik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	62
4.6 Demokratik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	63
4.7 Hümanist Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	63
4.8 Bürokratik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	64
4.9 Karizmatik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	64
4.10 Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkisi	65

1. GİRİŞ

Globalleşen dünyada değişen çağa ayak uydurabilmek organizasyonların en önemli zorunluluğu haline gelmiş ve bu zorunluluk sadece organizasyonların yapısını ve işleyişini etkilememiş, lider konumundaki yöneticilerin davranışlarını da etkilemiştir. Yaşanan bu hızlı ve çok yönlü değişim özellikle yönetim anlayışında ve klasik bürokratik yapılarda köklü bir yeniden yapılanmayı gündeme getirmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21).

Başkalarını yönetebilme yeteneğine sahip olmak her yönetici ve çözüm sunmak durumunda olan her kişi için hayati bir önem taşımaktadır. Kişilerin enerjilerini harekete geçirebilmek, onları motive edebilmek, onlarla ortak amaçlara ulaşabilmek için liderlik önemlidir (FEMA, 2007: 1). Ancak günümüz insanları daha eğitimli olduklarından ve istediklerini daha iyi ifade edebildiklerinden dolayı artık eskisi kadar kolay idare edilememektedirler (Adair, 2005: 9).

Birçok insan liderliğin doğuştan gelen bir üstünlük olduğuna inanır. Unutulmamalıdır ki doğuştan gelen karizma, hırs, girişimcilik ve mücadele ruhu gibi birtakım özellikler lider olmada sadece birer yardımcı unsur olarak rol oynamaktadır. Liderlik pozisyonuna gelen kişilerin, ellerindeki gücü ve yetkiyi doğru ve etkin kullanabilmelerini güvence altına almak için sahip oldukları bu kişilik özelliklerine dikkat etmek gerekir. Bununla birlikte insanların doğuştan sahip olamayacağı bir takım liderlik özellikleri de mevcuttur. Bu özellikler öğrenilebilir, kazanılabilir ve düzenli eğitimlerle geliştirilebilir (Baltaş, 2011: 123-129).

Son birkaç yıldır firmalar; gerek düşünceler, gerek ekonomik koşullar, gerek siyasi rejimler olsun birçok alanda hızlı bir değişim içerisine girmiştir. İnsan yaşam kalitesinin artması ve teknolojinin hızla gelişmesi ile birlikte artan rekabet koşulları altında hayatta kalabilmek için yöneticilerin değişime direnme göstermeyip, eski yöneticilik anlayışını terk edip en iyi liderlik tarzını benimsemeleri gerekmektedir. Eğer firmalar farklı ve aykırı düşüncelere, yeni fikirlere ve yeniliğe yer vermek

yerine geçmişin başarılı uygulamalarını bugünde devam ettirme eğiliminde olurlarsa yoğun rekabet koşulları altında yok olup gitmeye mahkûm olacaklardır.

Günümüzde inovatif şirketler, farklı türlerde ve farklı derecelerde ürettikleri inovasyonlar ile önemli derecede rekabet avantajı kazanmakta ve global pazardaki paylarını hızla arttırmaktadır. Bu şirketlerin, her ne kadar farklı tür ya da derecelerde inovasyonları olsa bile, ortak paydaları inovatif örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. İnovatif bir kültürün yapı taşları; inovasyona açık bir örgüt yapısı, çalışanların her düzeyi için sunulan eğitim ve gelişim olanakları, inovasyon sembolleri, inovatif davranışı ödüllendiren törenler ve kurumsallaşmış bir inovasyon yönetim ve kontrol sisteminden oluşur (Gümüşlüoğlu, 2009: 37).

Bu araştırmada, İstanbul'un farklı ilçelerinde ve farklı sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan lider konumundaki personellerin sahip olduğu liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkisinin neler olduğu belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda çalışma üç ana bölümden ele alınmıştır:

Birinci bölümde; liderin ve liderliğin ne olduğu, liderliğin önemi ve gerekliliği, liderin yöneticiden farkı, etkin liderin özellikleri, liderlik kuramları ve liderlik türleri açıklanmıştır. İkinci bölümde; inovasyonun ne olduğu, inovasyon türleri, inovasyonun önemi, inovasyonda başarının nasıl sağlanabileceği ve liderliğin inovasyon ile olan ilişkisi açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise; liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkilerini ölçmek amacıyla lider konumundaki yöneticilerin her birine bir anket uygulanmıştır. Yapılan bu uygulamanın amacı, kısıtları ve yöntemi (metodolojisi) açıklanmış, uygulama neticesinde çıkan soruların bulguları yorumlanmıştır.

2. LİDERLİK

2.1. Liderlik Kavramı

20. yüzyılda liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı baş konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlemek için yoğun çabalar sarf etmişlerdir. Sonuçta liderlik alan yazınına yaklaşık 5.000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım kazandırılmıştır (Erçetin, 2000: 4). Bu tanımlamalardan bazıları Tablo 2.1'de şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 2.1 Liderliğin Evrimsel Gelişimi (Erçetin, 2000: 11).

1902	Liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir. **C.H.Cooley**
1911	Liderlik tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir. **F.W.Blackmar**
1921	Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir. **E.L.Munson**
1930	Liderlik insanları ikna ederek onlara istediklerini yaptırabilme sanatıdır. **C.M.Bundel**
1942	Liderlik insanları zihinsel, fiziksel, duygusal olarak etkileyebilme sanatıdır. **N.Copeland**
1950	Liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir. **R.M.Stogdil**
1968	Liderlik, yetki kullanarak karar alabilmektir. **R.Dubin**
1978	Liderlik, örgüt üyelerini örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır. **D.Katz & R.L.Kahn**
1986	Liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir. **R.R.Krausz**
1994	Liderlik, farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir. **R.Heifetz**
1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir. **K.Gallagher**

Bu tanımlamaları çoğaltmak mümkündür. Ancak görüldüğü üzere tanımların birleştiği noktalar genelde aynıdır. Ortak payda durumundaki kriterler; belli bir

amacın olması, belli bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır şeklinde bir tanım yapılabilir (Zel, 2001: 91).

Genel çerçevesiyle liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2001: 465). Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden bireysel çabaları uyumlaştıran ve bu doğrultuda grup üyelerini etkileyen ve "izlenen kişi" olma özelliği bulunan kişidir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik kavramının şu özellikleriyle dikkat çektiği söylenebilir (Usal ve Aslan, 1995: 268):

- Liderlik; belli bir insan kalabalığı içinde ve belirli amaçlara ulaşılması hedeflendiğinde söz konusudur.
- Liderlik; bu kalabalığı oluşturan insanlar (üyeler) arasındaki iletişimi sağlamalı ya da kolaylaştırmalıdır.
- Liderlik; bu kalabalığı oluşturan bireylerin öznel çabalarını uyumlaştırmalıdır.
- Liderlik; bu belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir).
- Lider; hem bu kalabalığı hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaşıldığında "danışılan", "hakemlik yapan", "bağdaştıran", "barıştıran" bir kişilik sergilemelidir.

Liderlik bir süreçtir ve bu süreçte birçok gücün bütünleşmesi ve bütünleşmesinden doğan bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000: 16). Bir örgüt içerisinde liderin, izleyenlerini etkileyebilmek adına kullandığı beş güç kaynağı vardır. Bu güç kaynakları şunlardır (Eraslan, 2004):

1. Makam Gücü
2. Ödüllendirme Gücü

3. Zorlayıcı Güç
4. Uzmanlık Gücü
5. Kişilik Gücü

Makam Gücü: Örgütsel hiyerarşiden kaynaklanan ve liderin örgüt içerisindeki statüsünden dolayı elde etmiş olduğu güçtür. Biri üst, değeri ast olan iki görevli arasındaki bir ilişkidir. Astlar, üst kademelerden gelen istekleri yerine getirmede kendilerini mecbur hissederler.

Ödüllendirme Gücü: Ödül çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bunu sağlayan kişiye karşı bağlılığı attırmada önemli bir rol oynamaktadır. Lider ücret artışı, terfi gibi ödüllerin yanı sıra takdir ve onurlandırma ile birlikte çalışanlarına işlerine bağlı olmalarından dolayı somut ödüller de sunabilir.

Zorlayıcı Güç: Liderin, direktiflere karşı astların itaatsizlik göstermesi durumunda kontrol etme ve cezalandırma gücüne sahip olmasıdır. Bu gücün özünde zorlama yoktur. İş görenlerin, örgütün zorunlu kıldığı görevleri yerine getirmedikleri takdirde cezalandırılacakları korkusu ile iş görmeleri anlamına gelmektedir.

Uzmanlık Gücü: Liderin sahip olduğu özel bilgi, uzmanlık, beceri ve tecrübesinden doğan güçtür. Bilgi ne kadar önemli ise ve ne kadar az kişi bu bilgiye ulaşabilirse kişinin sahip olduğu uzmanlık gücü de o kadar fazladır.

Kişilik Gücü: Liderin kişiliğinin izleyenlere ilham verebilmesi, onların arzu ve isteklerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir.

2.2. Liderliğin Önemi ve Gerekliliği

Liderlik, insanlık tarihinin başlangıcından beri var olmuştur. Bireyler yalnız başına erişemeyeceği arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek, kişisel hedeflerine ulaşabilmek adına belirli bir gruba ihtiyaç duymanın yanı sıra, kendisi ile beraber hareket etmekten çekinmeyecek kişilerle bir araya gelerek bir grup oluşturmaya çalışabilirler. İşte bu durumda liderlik kaçınılmaz bir unsur haline dönüşür. Daniel

Katz ve Robert L. Kahn organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini şu dört faktöre dayandırmıştır (Arıkan vd., 2001: 288):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Organizasyonun plan ve tasarımları tüm faaliyetleri kapsayıcı özellikte değildir. Özellikle davranış plandan karmaşık, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen Çevresel Koşullar:** Organizasyonun içinde bulundukları çevre sürekli olarak değişmektedir. Lider, açık bir sistem olan organizasyonun değişen çevre koşullarına uyum sağlamasını ve yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Organizasyonlarda mevcut olan eğilimlerden birisi de büyüme dinamiğidir. Organizasyon büyüdükçe yeni işlevler yüklenir ve yeni karmaşık yapılar yaratılır. Mevcut yapılarla yeni oluşan karmaşık yapılar arasında eşgüdüm sağlanması ihtiyacı ortaya çıkar ve yeni politikaların bulunması gerekir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar kazandıkları tecrübelerin paralelinde gereksinimleri, güdüleri ve özel tepkilerinin biçim ve yoğunluklarında değişimler meydana gelir.

Keith Davis ise (1988) organizasyonlarda lidere ihtiyaç duyulmasının sebebini ve liderliğin önemini şu sözlerle vurgulamıştır: "Liderlik, belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarını ikna edebilme yeteneğidir. Liderlik bir gruba bağlılığı sağlayan ve onu belirli amaçları gerçekleştirilebilmek için motive eden unsur, insan faktörüdür. Lider durumunda bulunan kimse kişileri motive etmedikçe ve onları amaçlar doğrultusunda yöneltmedikçe, planlama, organize etme ve karar verme gibi yönelim işlevleri bir yarar sağlamaz. Liderlik, bir organizasyon ve o organizasyondaki insanları ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son harekettir." (Öztürk, 2003: 309).

Bunların aksine bazı yazarlar da, dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katılmalı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve iletişim araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşüne inansa da, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiği durumlarda mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulacağına inanmaktadır (Zel, 2001: 93). Bu ihtiyaç çeşitli nedenlerle, çeşitli zamanlarda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerde ortak amaçlar ve hedefler için bir araya gelmiş çalışanlar, alanlarında iyi birer uzman olsalar dahi

onları yönlendirebilecek lider olmadan istenen hedef ve amaçlara belirlenen zamanda ve istenen şekilde ulaşmaları oldukça zor olmaktadır. Başka bir ifade ile gerekli kararları uygun zamanda alabilecek ve uygulayabilecek toparlayıcı ve otorite kurucu bir lidere her durumda gereksinim duyulmaktadır (Akat ve Budak, 1999: 213).

Özetle, organizasyonlar için lider oldukça önemlidir. Bu önemin üç ana sebebi vardır: Birincisi, kurumun etkinliğinden lider sorumludur. Kurumsal başarı ve başarısızlık, en üst düzeydeki insanların benimsedikleri kalite anlayışıyla ve liderlik davranışlarıyla ilgilidir. İkincisi, liderler çalışanlara güven ve amaç sağlar. Üçüncü olarak, liderler kurumun sağlamlığıyla ilgilidir; kurumun sağlamlığı, güvenilirliği liderin elinden geçer (Bennis, 2001: 18).

2.3. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğunlukla birbirlerine karıştırılan, birbirlerine yakın fakat özde birbirlerinden farklı kavramlardır. Liderlik belirli amaçları gerçekleştirmek üzere, belirli kişilerin veya grupların davranışlarını etkileyebilme veya onların davranışlarına yön verebilme süreci olarak tanımlanırken; yöneticilik belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakların birbirleriyle en uyumlu ve en verimli şekilde kullanılabilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Çırpan, 1999: 1).

Organizasyonlarda bireylerin yönlendirilmesinde temel araç olarak kullanılan "otorite" ve "etkilemenin" kullanılış biçimi, kişiyi yönetici ya da lider yapmaktadır. Yönetici, yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, lider etkileme yolunu seçer ve bireyleri motive edici teknikler kullanır. Burada zor olan, liderin seçtiği yoldur. Bu yol kalıcı ve süreklidir. Otoritesi olmadığı halde, bir lider izleyenlerini etkileyebilir ya da tam tersi, otoriteye sahip olduğu halde bir yönetici astlarını etkileme konusunda başarısız kalabilir (Geylan, 1992: 3-6).

Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları

yatıştırarak organizasyonun günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir (Zaleznik, 1999: 67).

Liderlik kavramı geleceğe yöneliktir. Lider, kurumun ayakta kalmasını sağlama, işlerin yapılma biçimleri ile nelere değer verildiğini belirleme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu kurum içinde benimsetme sürecinden sorumludur. Yönetim kavramı ise durağandır, yalnız bugünle ilgilidir, sahip olunan vizyonun hayata geçirilmesini sağlar, yapılması gereken işleri ve amaçlara ulaşma yolunda gösterilen ilerlemeleri değerlendirmeyi hedefleyen sistem ve süreçleri kapsar (Baltaş, 2002: 109). Akgündüz'ün lider ve yönetici arasındaki farklara değindiği görüşler Tablo 2.2'de şu şekilde belirtilmiştir:

Tablo 2.2 Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar (Akgündüz, 2004: 70).

Yönetici	**Lider**
Gücünü konumundan alır.	Gücünü etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademede yer almayabilir.
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Liderlik ve yöneticilik, yapısal farklılıklar gösterse de birbirlerinden farklı ama birbirlerini bütünleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Günümüz örgütlerinde başarılı olmak isteyen yöneticilerinde bu bütünlüğü göz ardı etmemeleri gerekmektedir. Dünyada yaşanan ve yaşanması beklenen değişimler o kadar hızlı ve kapsamlı gerçekleşmektedir ki örgütün varlığını sürdürülebilmesi için benimsenmesi gereken yönetim anlayışı; yaratıcılık, yönlendiricilik, etkileyicilik, motivasyon,

kendini yenileyebilme gibi liderlik süreçlerine sahip dinamik bir yapılanmadan geçmektedir. Bu yapılanmada bahsedilen olgu lider ve yönetici kavramını bütünleştiren lider yönetici kavramıdır (Erçetin, 2000: 13).

Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal bir boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlülüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilebilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özer, 2008: 5). Washington District of Columbia'da liderlik çalışma programını yöneten Birleşmiş Milletler Sağlık, Eğitim ve Refah Bölümü Sekreteri John W.Gardner "lider yöneticiler"i "basmakalıp yöneticiler"den ayıran beş özelliği şu şekilde sıralamıştır (Maxwell, 2004: 5):

- Lider yöneticiler, günlük krizlerin arkasını görebilen, uzun vadeli düşünebilen insanlardır.
- Lider yöneticilerin kuruluşları hakkında ilgi alanları, yönettikleri departmanla sınırlı kalmaz; kuruluşun her bir departmanının bir diğerini nasıl etkilediğini bilmek ister ve sürekli olarak kendi etki alanlarının ötesine geçerler.
- Lider yöneticiler vizyon, değerler ve motivasyon üzerinde güçlü vurgular yaparlar.
- Lider yöneticiler tartışmalı zor durumlara karşı koyabilecek güçlü politik becerilere sahiptirler.
- Lider yöneticiler "durum bu" fikrini kabul etmezler.

Lider yönetici için; organizasyondaki insanın mevkisi, statüsü, rütbesi, kadrosu, unvanı, görevi, yetkisi ne olursa olsun öncelikle onun insan olması başlı başına önemli bir unsur olmalıdır. Ayrıca personelin, mal veya hizmet alan vatandaşın yaşam kalitesi, tatmini ve memnuniyetinin yanı sıra işyerinde çalışanların sağlığı, huzuru, mutluluğu ve yaşamlarının anlamı da lider yönetici için önemli bir unsur olmalıdır (Peker, 1995: 66).

2.4. Etkili Liderin Özellikleri

İnsan karmaşık bir psiko-sosyal yapıya sahiptir. İnsanı yönetebilmek ve yönlendirebilmek oldukça zordur. Çünkü insanı anlamak ve ilişkilerini düzenleyebilmek etkili becerileri gerektirir. Bu sebeple lider neyi isteyip, neyi istemediğini bilerek belirlenen hedefler doğrultusunda ekibini yönlendirebilmeyi iyi bilmelidir. Lider sistematik olarak belli tecrübelere sahip, hızlı, güçlü ve etkin kararlar alabilen, gerçekçi, problemler üzerinde doğru teşhisler koyabilen, alternatif çözümler üretebilen, çözümün kurallarını, koşullarını ve sınırlarını ayrıntılı düşünebilen, izlenmesi gereken politika ve süreçleri belirleyebilen bir beceriye sahip olmalıdır (Geçikli, 2012). Bunun yanı sıra yeni bir organizasyonel yapı yaratabilen, bu yapıya yön verebilen, bu yapının birliğini ve kişiliğini etkileyebilen, bu yapıyı sürdürebilen, organizasyonu başarıya götürebilen, gerektiğinde kalıpların dışına da çıkabilen biri olmalıdır (Bursalıoğlu, 2011: 205).

Bu tanımlamalardan yola çıkarak organizasyonlarda başarının sağlanabilmesi için etkili bir liderde bulunması gereken başlıca özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Ertürk, 2000: 154-157):

- Etkili bir lider; kendini tanımalı ve sürekli geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; astlarını tanımalı ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır.
- Etkili bir lider; ehil olmalıdır.
- Etkili bir lider; yaptığı işte sorumluluktan kaçmamalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman zamanında, rasyonel ve uygulanabilir kararlar vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarının beklentilerini belirleyip, gereken önemi vermelidir.
- Etkili bir lider; astlarına karşı her konuda bilgisi ve görüşleri ile örnek olmalıdır.
- Etkili bir lider; örgüt içinde iletişimi tesis edip, sürekli açık bulundurarak, yatay ve dikey bilgi akışı sağlamalıdır.
- Etkili bir lider; gerektiğinde astlarına yetki vererek, astlarına sorumluluk duygusu hissini kazandırmalı ve geliştirmelidir.

- Etkili bir lider; astlarının kabiliyetine uygun görev bölümü ve iş analizi yapmalıdır.
- Etkili bir lider; ekip ruhunu, iş birliğini, gurur duygusunu geliştirmelidir.
- Etkili bir lider; sahip olduğu kaynakları bilmeli ve uygun şekilde kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; her zaman başarı ile morali birlikte düşünmelidir.
- Etkili bir lider; grubu etkileme ve motivasyon yöntemlerini seçmeli ve kullanmalıdır.
- Etkili bir lider; grup üyelerine her konuda rehber olmalı, gerektiğinde danışmanlık yapmalıdır. Grup üyelerinin verimini arttırabilmek için eğiticilikte yapmalıdır.
- Etkili bir lider; amaçlanan hedeften sapmamalıdır.
- Etkili bir lider; astlarına gerekli saygıyı göstermeli, onları dinlemeli ve onlara güvenmelidir.
- Etkili bir lider; zamanı iyi planlamalı, değerlendirmeli ve zamanında karar verip harekete geçebilmelidir.
- Etkili bir lider; cesaretle karar alıp uygulamalı ve bunun sonucunu üstlenmelidir.
- Etkili bir lider; uygulama sürecinde olabilecek sürpriz gelişmeleri zamanında tespit edip, durum muhakemesi yaparak gerekli müdahalelerde bulunmalıdır.

2.5. Liderlik Kuramları

Thomas Carlyl'in "Büyük Adamlar Okulu Teorisi" ile bilimsel anlamda tartışılmaya başlanılan liderlik kavramı, ilk olarak tarihin sadece büyük adamların özgeçmiş öykülerinden ibaret olduğunu savunmuştur. Daha sonra araştırmacılar sanayi devrimi süreciyle başlayan gelişmelerin ışığı altında liderliği, liderde olması gereken özelliklerle anlatmaya çalışmış ve sözü edilen bu özelliklerin olmaması durumunda liderlikten de bahsedilemeyeceğini savunmuşlardır. Özellikler yaklaşımı liderler ve lider olamayanlar arasındaki farkları ortaya koymada ve etkili bir liderliği açıklamada yeterli olamayıp sığ kalınca, araştırmacılar liderin kendi kişisel özelliklerinden çok, liderin nasıl davrandıkları ve ne yaptıkları ile ilgilenmeye

başlamışlardır. Bu noktada davranışsal yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Daha sonra, insanları amaçlarına ulaştırmak için etkileme ve yönlendirme olarak tanımlanan liderliğin, bu fonksiyonunu gerçekleştirirken kullandığı güçler ve bunların kaynağı tartışılmış ve liderin farklı durum ve şartlarda farklı güç kaynaklarından yararlandığı ortaya konulmuştur. Bu noktada da, durumsallık yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Serinkan, 2008: 33). Liderlik teorilerinin gelişim süreci Tablo 2.3'te kısaca şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 2.3 Liderlik Teorilerinin Gelişimi (Lee ve Chang, 2006: 264).

Geçerli Teori		**Geçerli Periyot**	**Teorinin Özeti**
Büyük Adamlar Teorisi		1950 Öncesi	Lider, -sözde-, "tarihin seyrine karar verir"
Geleneksel Liderlik Teorileri	Özellikler Teorisi	1910'dan 2.Dünya Savaşı'na	Liderlerin genel ve ortak özellikleri
	Davranışsal Teoriler	2.Dünya Savaşı'ndan 1960'lara	Liderlerin gösterdiği davranışlar
	Durumsallık Teorileri	1960'lardan 1980'lere	En iyi liderlik yoktur. Bunlar duruma bağlıdır.
Yeni liderlik teorileri		1980'lerden günümüze	Toplumun yeni formunun cevabı, örn. Karizmatik liderlik

Liderlik olgusu ve yönetim anlayışları yıllar itibariyle değişip geliştikçe, bu konuya farklı açılardan bakan çeşitli kuramlar olmuştur. Bu kuramlar, geleneksel liderlik yaklaşımları ve modern liderlik yaklaşımları olmak üzere iki başlık altında incelenebilinir.

2.5.1. Geleneksel Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımlarını üç ayrı kategoride toplamak mümkündür: Bunlar; M.Ö.450 - 1940'lı yıllar arasın özellikler yaklaşımı dönemi, 1940 - 1960 yılları arası davranışsal yaklaşımlar dönemi ve 1960'lardan günümüze kadar olan durumsallık yaklaşımı dönemidir.

2.5.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderlik konusu ile ilgili ilk geliştirilen yaklaşımdır. Özellikler yaklaşımı kişiyi lider yapan özeliklerin neler olduğu veya bazı kişilerin niçin etkin bir lider konumuna gelirken, diğer kişilerin bundan mahrum olduklarını kişisellikten kaynaklanan farklılıklarla açıklama fikrine dayanmaktadır. Bu yaklaşımda liderlik değişkenine önem verilmekte, liderlik kavramı üzerinde durulmakta ve sahip olunan liderlik özelliklerinin süreci etkileyen en önemli faktör olduğu kabul edilmektedir (Keçecioğlu, 1998: 26).

Özellikler yaklaşımı, özellikle 1800'lerin sonu ile 1940'lar arasındaki dönemde, egemen olmuş bir yaklaşımdır. "Liderler, lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?" sorusuna verilen "Liderler, lider olarak doğar." yanıtı özellikler yaklaşımının temelini oluşturmaktadır. Bu alanda yapılan ilk çalışmalarda, liderin kişisel özelliklerine olağanüstü yetenekler, üstün güçler, bitmek tükenmek bilmeyen enerji, ileri görüşlülük, sezgi, kararlarda isabet ve karşı konulmaz ikna kabiliyetleri ön planda tutulmuştur (Nahavandi, 2000: 25). Bu yaklaşıma göre bir liderde bulunması gereken başlıca özellikler şunlardır:

Tablo 2.4 Kişisel Liderlik Özellikleri (Nahavandi, 2000: 29).

ANA KATEGORİLER	**ALT KATEGORİLER**
Kapasite	Zekâ
	Uyanık Olma
	Sözel Yetenek
	Özgünlük
	Yargılama
Başarı	Akademik Başarı
	Bilgiyi Kullanma Becerisi
	Bedeni Yeterlilik
Sorumluluk	Güvenilir Olma
	İnsiyatif
	Israrcı Olma
	Kendine Güven
Katılım	Aktiviteler
	Sosyal Yetenek
	Beraber Çalışma
Statü	Sosyo-Ekonomik Durum
	Popüler Olma
Durum	Zihinsel Düzey
	Astlara İlgi Gösterme
	Hedefler

Liderler; kapasite, başarı, sorumluluk, katılım, statü ve durum ana kategorileri ile lider olmayanlardan ayrılırlar. Bu özellikler, yönetim düzeylerinde de farklılık göstermektedir. Kişinin özelliklerini, liderlik davranışlarına dönüştürmesi için çeşitli yeteneklere, vizyona ve vizyonu yürütme yeteneğine sahip olması gerekmektedir (Can vd., 1995: 343).

Özellikler yaklaşımı, etkili liderlerin özelliklerini ortaya koyması açısından oldukça fazla destek görmesinin yanında birçok araştırmacı tarafından da eleştirilmiştir. 1950'li yıllardan sonra yapılmaya başlayan araştırmalar, etkin liderlerin aynı özelliklere sahip olmadıklarını ve bazen gruptaki lider özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bireylerin lider olarak ortaya çıkamadıklarını ortaya koymuştur. Bu da araştırmacılara liderlik sürecinde sadece liderlik değişkenine değil aynı zamanda farklı değişkenlere de bakılması gerektiğini hatırlatmıştır (Tabak, 2005: 7).

2.5.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Davranışsal yaklaşım, özellikler yaklaşımının yeterince başarılı olamamasından dolayı geliştirilmiş bir perspektif olup amacı; bireyin davranışlarının etkin liderlikle nasıl bütünleştirilebileceğini tespit etmek ve liderin etkin olabilmesi için nasıl davranması gerektiği sorusuna cevap bulmaktır. Araştırmacılar bulgularında etkin liderlerle etkin olmayan liderlerin davranışları arasında farklılıklar olduğunu ve etkin liderin farklı durumlarda aynı davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Keçecioğlu, 2003: 157).

Davranış araştırmacıları etkili liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri bulmak için yaptıkları çalışmalarda, liderlerin takipçileri ile haberleşme şekilleri, planlama ve kontrol tarzları, örgüt amaçlarını tespit etme yöntemleri vb. gibi davranışlarının liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olduğunu ortaya koymuşlardır (Tabak, 2005: 7). Bu davranışı savunan araştırmacıların, liderlerin özelliklerinden ziyade davranışları üzerinde durmalarının sebebi; davranışların kişisel özelliklere göre daha kolay gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir. Davranışların ön planda tutularak liderlik açıklanmaya çalışılırken şu sorulara cevap aranmalıdır (Güney, 1999: 117-118):

- Lider karar verirken neler yapar?
- Lider işlerini nasıl yürütür?
- Lider gruptaki diğer bireyleri nasıl yetiştirir?
- Lider ne tür davranışlar sergiler?

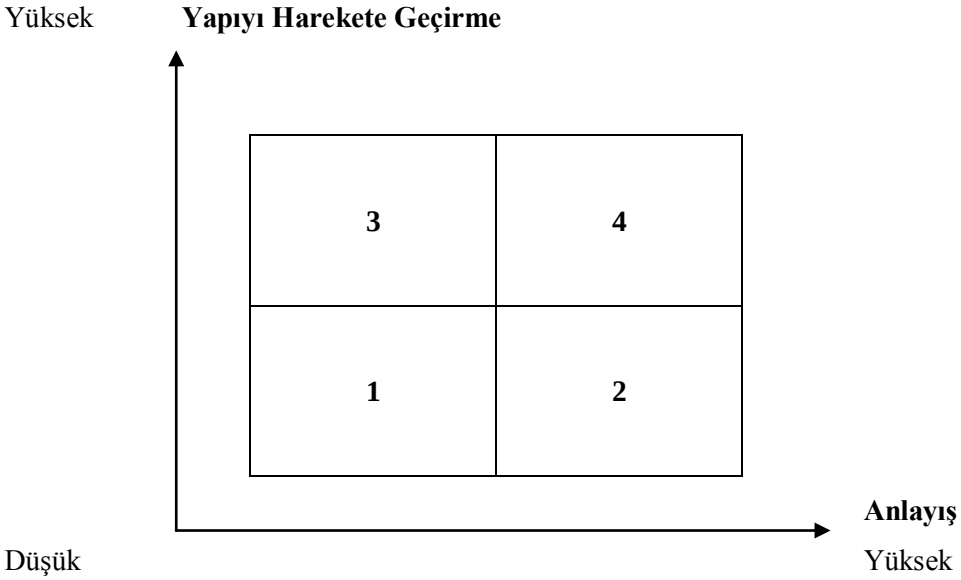
Davranışsal yaklaşım kişiye öncelikle formal liderler kadar informal liderleri de kıyaslama yapma şansı verir. Eğer sadece şahsi özellikleri ile tanıtılan liderler üzerinde odaklanılırsa liderlik, örnek liderin sabit pozisyonu ile sınırlı kalır. Ancak liderler davranışları ile yargılanırsa, hem durağan formal liderleri, hem de değişken informal liderleri çalışmaya dâhil etmiş olurlar. İkinci olarak, liderlerin kritik ve etkili davranışları tanımlanabilirse bu liderlik eğitimlerinde de kullanılabilinir. Son olarak bu lider davranışları ve astların tepkileri bize ast-lider ilişkisi içerisindeki bilgi aktarımını ölçme şansı verir (Budak, 2004: 398).

Davranışsal yaklaşımların gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlar; Ohio State Araştırmaları, Michigan State Araştırması, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Mc Gregor'un X ve Y Teorisi, Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı'dır.

2.5.1.2.1. Ohio State Araştırmaları

Özellikler yaklaşımı çalışmalarının başarısız sonuçlarından dolayı bir grup araştırmacı Ohio State Üniversitesi'nde bir araya gelerek, bireylerin bir gruba ya da organizasyona liderlik ederken nasıl davrandıklarını analiz etmeye çalışmışlardır. Araştırmacılar çalışmalarının sonunda liderlik davranışlarının iki ana değişken etrafında toplandığını tespit etmişlerdir. Bu değişkenler, yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenleridir. Yapıyı harekete geçirme değişkeni; iş ortamını şekillendirme, sorumlulukların tanımlanması ve görevlerin planlanması gibi göreve yönelik davranışlardır. Anlayış değişkeni ise; lider ve takipçileri arasındaki saygı, güven ve arkadaşlık gibi bireysel ilişkilere yönelik davranışlardır. Bu tanımlamalardan yola çıkarak yapıyı harekete geçirme değişkeninin işletmenin ihtiyaçlarıyla, anlayış değişkeninin ise çalışanların ihtiyaçlarıyla ilgili olduğu söylenebilinir (Northouse, 2004: 66).

İki ayrı ve bağımsız değişken olan, yapıyı harekete geçirme ve anlayış değişkenlerinin farklı bileşimleriyle dört temel liderlik davranışı ortaya çıkmaktadır. Bu bileşimlerden hangisinin en etkili olduğu durumsal değişkenlere bağlıdır ve bu dört temel davranış Şekil 2.1'de şu şekilde gösterilmiştir (Öktem, 1993: 99):



Şekil 2.1 Yapıyı Harekete Geçirme ve Anlayış Gösterme Boyutlarına İlişkin Olarak Gösterilen Dört İşlevsel Liderlik Biçimi (Can, 1992: 188).

1 numaralı bölgedeki lider, hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine önem veren bir davranış sergilemektedir. 4 numaralı bölgedeki lider ise, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen, aynı zamanda grubun amaçladığı işi de fazla önemsemeyen bir davranış sergilemektedir (Tabak, 2005: 8). Zel'e göre Ohio State araştırmalarından çıkarılan sonuçlar şunlardır (Zel, 2001: 103):

- Grup otoriter lider istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu liderliği uygulamak olacaktır.
- Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.
- Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.
- İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.

- Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.
- Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalacaktır.
- Liderler yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttırdıkça performans yükselecektir.

2.5.1.2.2. Michigan State Araştırması

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının devam ettiği sırada Michigan Üniversitesi araştırmacılarından oluşan bir grup, Rensis Likert'in yönetiminde liderliğin oluşumu ve liderlik tipleri üzerinde çalışmıştır (Erdoğan, 1991: 337). Bu çalışmanın amacı; verimlilik, iş tatmini, devamsızlık, şikâyetler, maliyet ve güdüleme gibi kriterleri kullanarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri araştırmaktır. Bu çalışmanın sonucunda iki lider davranışı saptanmıştır (Ataman, 2002: 461):

İşe Yönelik Lider: İzleyicilerin, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir.

Kişiye Yönelik Lider: Yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesi için çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişimleri ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir.

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yöneliş biçiminden kaynaklanmaktadır. Kişiye yönelik lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yöneltir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır (Zel, 2001: 105).

2.5.1.2.3. Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı

Rensis Likert, Douglas Mc Gregor'un yaklaşımını geliştirerek, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir. Geliştirilen bu modele göre; liderlik davranışları dört grupta toplanmıştır ve her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir (Birdal ve Aydemir, 1992: 24).

Tablo 2.5 Likert'in Sistemlerinin Yönetim Liderliği (Luthans, 1992: 306).

Liderlik Değişkenleri	**Sistem 1 İstismarcı Otokratik**	**Sistem 2 Yardımsever Otokratik**	**Sistem 3 Katılımcı**	**Sistem 4 Demokratik**
Yöneticinin astlarına güveni	Yöneticinin astlarına güveni yoktur.	Yöneticinin astlarına güveni efendinin hizmetçiye duyduğu güven gibidir.	Yöneticinin astlarına tatminkâr fakat tam olmayan bir güveni vardır. Lider kontrolü elinde tutmak ister.	Yöneticinin astlarına her konuda güveni tamdır.
Astların serbest davranabilme duygusu	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini hiç özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini özgür hissetmezler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini oldukça özgür hissederler.	Astlar iş ile ilgili konuları yöneticileri ile tartışma konusunda kendilerini tamamen özgür hissederler.
Yöneticinin astlarla ilişki arayışı	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini çok nadir alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini bazen alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini genellikle alır.	Yönetici problem çözmek için astlarının görüş ve düşüncelerini her zaman alır.

Eren, modelde yer alan liderlik davranışlarından her birine şu şekilde değinmiştir (Eren, 2001: 30-31):

Sistem 1 - İstismarcı Otokratik: Yönetim, astlara ender olarak karar verme sürecine katılma olanağı tanımasına rağmen kararların büyük bir kısmını kendisi

almaktadır ve bu kararları kumanda zinciri vasıtasıyla alt kademelere iletmektedir. Astlar tehdit, korku ve ceza yöntemleriyle çalışmakta, verilen ödüllerle fizyolojik ve güven gereksinimlerini karşılamaktadır.

Sistem 2 - Yardımsever Otokratik: Önemli kararların alınması ve örgütsel amaçların saptanması üst yönetim tarafından gerçekleştirilmesine rağmen, alınacak bazı kararlara bazı sınırlamalar getirilerek alt yönetim kademelerine göçertilmektedir. Astları güdülemede hem ödül hem de güçlü cezalar kullanılmaktadır.

Sistem 3 - Katılımcı: Politikaların belirlenmesi ve kararların alınması büyük ölçüde üst yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir. Astların, alt düzeylerde özel teknik kararlar almalarına izin verilmektedir. Haberleşme, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru çift yönlü işlemektedir.

Sistem 4 - Demokratik: Karar verme koordineli bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmaktadır. Haberleşme, yalnız hiyerarşik olarak aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru değil, yanlara doğru da işlemektedir. Astlara ekonomik ödülleri arttırma, amaçları saptama, yöntemleri geliştirme ve faaliyet sonuçlarını değerlendirme olanakları verilmekle birlikte eksiksiz bir güdüleme olanağı da sağlanmaktadır.

Likert'in bu araştırması; verimliliği yüksek olan grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını, verimliliği düşük olan grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 1998: 338).

2.5.1.2.4. McGreagor'un X ve Y Teorisi

Bu teori Douglas McGregor tarafından 1960 yılında ortaya konmuştur. McGregor'a göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkilemektedir (Zel, 2001: 108).

Douglas McGregor, Taylor ve Fayol'dan sonra klasik yönetim düşüncesinin insan yapısı hakkındaki varsayımlarını "X" teorisi adı altında toplamıştır. Daha sonra bu teoriyi eleştirerek "Y" teorisi adını verdiği insani ilişkiler teorisinin ilkelerini ortaya koymuştur. "X" teorisine göre; normal koşullarda insanlar tembel, çalışmak istemeyen, sorumluluktan kaçan, yenilik ve değişimlere karşı olan bencil bir yapıdadır. McGregor, bu varsayımlardaki özelliklere insanların doğuştan sahip olmadıklarını, klasik yönetim düşüncesine dayalı felsefe ve uygulamaların bu davranışlara yol açtığını belirtmiştir. "Y" teorisi ise; "X" teorisinin aksine, insanların tembel olmadıklarını aksine çalışmanın aynı bir oyun kadar doğal olduğunu, insanların sıkı denetlenmesinin işletmenin amaçlarına ulaşmada tek yol olmadığını, insanların normal koşullarda sorumluluk sahibi olduklarını ve işletmeye bağlılığın insanların benliğinin doyurulmasının, onlara değer verildiğini gösteren bir ödüllendirmeye bağlı olduğundan bahsetmektedir (Birdal ve Aydemir, 1992: 23-24).

X kuramını benimseyen bir yönetici, çalışanı pasif, ne denirse yapmak zorunda olan bir makine gibi görecek, otoriter bir yönetim şekli sergileyecektir. Bunun için ayrıntılı iş tanımları yaparak kurallara itaat bekleyecek, çok az yetki devrinde bulunacak, kararları yalnız alacak, ceza ve para ödül sistemini iyi oturtacak ve çok sıkı denetim yapacaktır (Yılmazer ve Eroğlu, 2008: 43-44).

Y kuramını benimseyen bir yönetici ise, işgörenleri bir köle olarak görmeyecek, onlara güvenecek, bilgi ve becerilerinden faydalanıp onların da başarı ihtiyaçlarını karşılamalarına izin verecektir. Yönetici bu kuram ışığında astlarını kararlara katılma yönünde teşvik edecek, güvenli ve huzurlu bir çalışma ortamı oluşturacaktır (Aşan ve Aydın, 2006: 100).

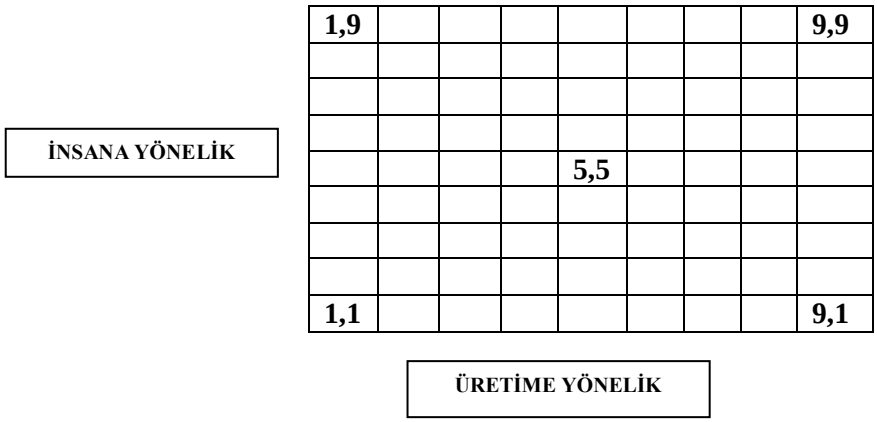
2.5.1.2.5. Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı

Daha çok örgüt geliştirme programlarında kullanılan bu model lider davranışlarını "üretime yönelik olma" ve "kişiler arası ilişkilere yönelik olma" olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Bu model her boyutu dokuz bölüme ayırmıştır ve 81 çeşit liderlik tipinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Modele göre, liderler için öncelikli olan verimlilik değil kişiler arası ilişkilerdir. Bu sebeple lider öncellikle çalışanların moralini yükseltip onların iş tatminlerini arttırır. Daha sonra hiçbir

müdahalede bulunmadan işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım edip, her türlü ihtiyaçlarını dikkate alıp, onlara duygusal anlamda her türlü desteği sağlar. Bu modelin en önemli yararı, liderlerin sergiledikleri davranışların kavram olarak tanımlanabilmesine olanak sağlamasıdır (Zel, 2001: 104-107).

Üretime yönelik olma liderin politika oluşturma, yeni ürün geliştirme, süreçleri iyileştirme, iş yükleme ve satışları arttırma gibi üretime ilişkin konuların hepsinde liderin tutumunu ifade ederken; kişiler arası ilişkilere yönelik olma ise hedeflere ulaşırken organizasyonun tümüne güvenme, iyi çalışma koşulları sağlama, adaletli bir ücret yapısı oluşturma ve çalışanlarla iyi ve sosyal ilişkiler kurma gibi beşeri ilişkiler bağlamındaki tüm konularda liderin tutumunu ifade etmektedir (Northouse, 2004: 38).

Robert Blake ve Jane Mouton, bu iki boyut ile diyagramın farklı noktalarında yer alan beş liderlik tipi arasındaki ilişkiyi açıklamak adına 9 ölçekli bir diyagram kullanmıştır. Bu diyagramda 1 sayısı en az ilgiyi ifade ederken, 9 sayısı en fazla ilgiyi ifade etmektedir (Can vd., 1998: 325):



Şekil 2.2 Blake ve Mouton'un Yönetim Labirenti (Can vd., 1998: 325).

Şekil 2.2'de belirtilen Blake ve Mouton'un ortaya koyduğu diyagramın farklı noktalarında yer alan liderlik tipleri şunlardır (Can vd., 1998: 326):

- **Cılız Liderlik (1,1):** Lider, ne insana ne de üretime ilgi göstermektedir. Örgütte kalabilmek adına gerekli olan minimum düzeydeki işi yapmakta ve sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

- **Şehir Kulübü Liderliği (1,9):** Lider, üretime minimum seviyede ilgi duymakta, meslektaşları ve astları arasında olumlu bir ortam yaratabilmek adına gereken çabayı fazlasıyla göstermektedir.
- **Göreve Dönük Lider (9,1):** Lider, astlarını bir makine olarak görmektedir. Yapacakları işleri ayrıntılı bir biçimde tanımlamakta, yönlendirmekte ve denetlemektedir. "Üret ya da yok ol" sloganı benimsemektedir.
- **Orta Yolcu Lider (5,5):** Lider, hem işe hem de insana ilgi göstermektedir. Ancak bu ilgiyle hem patronu hem de personeli memnun ederek kendini korumayı amaçlamaktadır.
- **Ekip Çalışması Liderliği (9,9):** Lider, insanların verimli çalışma ve kendini işe adama gereksinimleri olduğunu varsaymaktadır. Bu sebeple de personelin kararlara katılımını teşvik etmektedir.

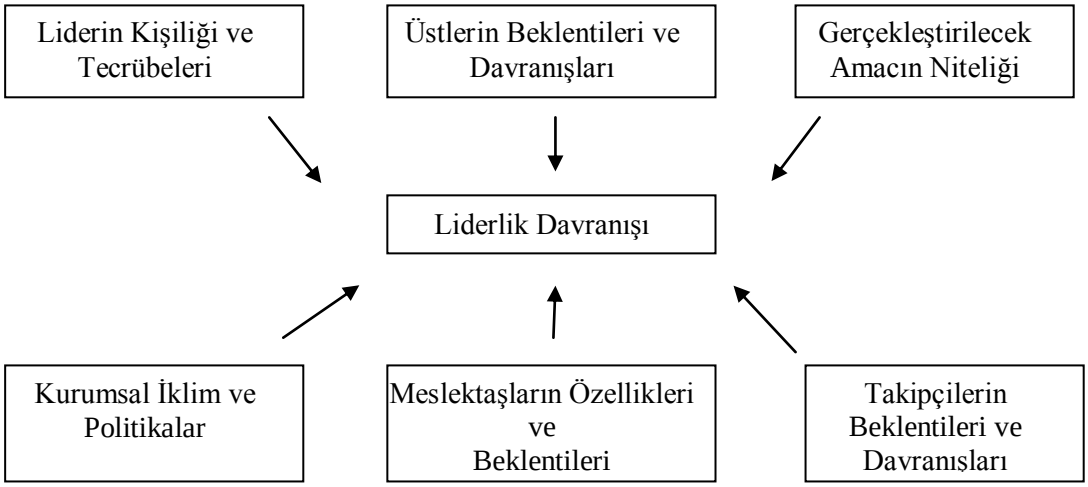
Bu modelin en önemli yararı yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının kavramlar halinde tanımlanabilmesidir. Bu sayede kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile arzuladığı davranış değişikliklerini yapabilmektedir (Northcraft, 1994: 358).

2.5.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar, diğer liderlik yaklaşımlarından yararlanarak ve işin nitelikleri ile durumsal koşulları da dikkate alarak durumsallık yaklaşımını geliştirmişlerdir. Durumsallık yaklaşımı, en iyi liderlik davranışının da durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir (Zel, 2001: 139).

Bu yaklaşıma göre liderlik davranışı üzerinde bazı durumsal faktörlerin önemli etkileri mevcuttur. 1960'lı yılların sonundan 1980'li yıllara kadar uzanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır. Liderlik davranışı; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkar. Liderlik eylemlerini etkileyen faktörler; grubu oluşturan ve lideri izleyen grup üyeleri, hedeflerin niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği ortamların özellikleridir (Balekoğlu, 1992: 30).

Modern anlayışa göre, sadece resmi yapıyı, insan davranışlarını ve özelliklerini incelemek örgütleri tanımak için yeterli değildir. Onu bir sistem içerisinde sistematik olarak incelemek gerekmektedir. Örgütleri bir sistem olarak incelerken, liderlerin ve takipçilerin hiyerarşik yapı içerisindeki rollerini, statülerini, ilişkide bulundukları çevreyi, çalıştıkları kurumun fiziki ortamını da dikkatlice ele almak gerekmektedir. Bu durumda liderlerin kişilik özellikleri ve davranışları farklı durumlara göre şekil alacaktır. Şekil 2.3'te liderlerin davranışlarını etkileyen faktörlere şu şekilde değinilmiştir (Zel, 2001 (b): 40):



Şekil 2.3 Liderlik Davranışlarını Şekillendiren Durumsal Değişkenler (Koçel, 1998: 477).

Durumsallık yaklaşımının gelişmesinde çeşitli uygulamalı araştırmaların ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bunlar: Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı, House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı, Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı'dır.

2.5.1.3.1. Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı

İlk durumsal liderlik modellerinin öncüsü Fiedler (1965) olmuş ve onun yarattığı liderlik kuramı bütün durumsal liderlik kuramları içinde en yaygın kabul gören ve en geçerli model olmuştur. Fiedler'in durumsallık kuramına göre, liderin başarısını etkileyen davranışları değerlendirmek içinde bulundukları ortamı ve yönettikleri astların durumunu anlamakla mümkündür (Akiş, 2004: 28).

Etkin liderlik, mevcut ortamda astlarla uyumlu liderlik davranışının geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır. Fiedler'e göre liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli değişken vardır (Alganer, 2002: 15-16):

- **İşin Yapısı:** Eldeki işin ne ölçüde net tanımlara, kurallara ve akış sürecine sahip olduğuyla ilgilidir. Bu bir yerde, belirli iş tanımları konusunda çalışanların ne ölçüde aynı veya farklı şeyler algıladığı anlamına gelmektedir.
- **Kontrol Gücü:** Liderin, çalışanların performanslarına ne ölçüde müdahale edebilme hakkına sahip olup olmadığıyla ilgilidir. Yönetici, performansların iş bağlantılı olup olmaması, işin tanımlanmış kurallar çerçevesinde yapılıp yapılmaması, iş kurallarının çalışma ortamına uygun olup olmaması durumlarında çalışanlarına somut geri bildirim uygulama olanağına sahipse bu onun kontrol gücünün yüksek olduğunu gösterir.
- **Lider ile Çalışan Arasındaki İlişki Atmosferi:** Liderin çalışma arkadaşlarınca olumlu değerlendirildiği, ondan gelen isteklere sıcak bakıldığı ve çalışma arkadaşları tarafından insan olarak da takdir edildiği durumlar, lider-çalışan ilişkisindeki atmosferin iyi olduğuna işaret eder.

Fiedler, liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen durumsal faktörlere ilişkin liderlere birtakım önerilerde bulunmuştur (Serinkan, 2008: 46):

Tablo 2.6 Fiedler'in, Durumu Değiştirebilmesi ve Kontrol Edebilmesi İçin Lidere Önerdiği Teknikler (Fiedler vd, 1984: 179-184).

Durumsal Faktörler		
Lider-İzleyen İlişkisi	**İşin Yapısı**	**Kontrol Gücü**
• Astlarınıza gereken zamanı ayırın. • İş dışında çeşitli etkinlikler düzenleyin. • Güvendiğiniz astlarınızdan sizin için çalışmalarını isteyin. • Astlarınızı ödüllendirin. • Bilgiyi astlarınızla paylaşın.	• Yatay örgütlenmeye gidin. • Hizmet içi eğitim faaliyetlerini arttırın. • Görevle ilgili yönerge, diyagram vb. geliştirin. • Astlarınıza danışın. • Sorunları tanımlayın. • Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenin. • Kararlı olun.	• Konumunuzun size sağladığı gücü gerektiğinde kullanın. • Astlarınızın işleriyle ilgili bilgi edinin. • Astlarınıza ulaşan bilgiyi kontrol edin. • Yetkinizi devredin. • Karar alma ve planlama sürecine astlarınızın katılımını sağlayın. • Gücünüzün derecesini göstermek için tuzaklar kurmayın.

Fiedler'in liderlik teorisinde elde edilen araştırma sonuçlarına göre, güvenilen ve sevilen lider, liderliğini kabul ettirmek için resmi unvana ihtiyaç duymaz. Liderin işgal ettiği pozisyona bağlı iktidar ne kadar kuvvetli ise, liderlik görevini yerine getirmesi de o derece kolay olur (Korkut, 1992: 162).

2.5.1.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı

Geniş kapsamlı bir araştırma olmamasına rağmen Hersey ve Blanchard'ın birlikte geliştirmiş olduğu liderliğin yaşam döngüsü kuramı, yönetimin eğitim programlarında geniş bir şekilde işlenmektedir. Bu kuram, lideri lider yapan temel değişkenin onu izleyenlerin olgunluk düzeylerinin belirlediği varsayıma dayanmaktadır ve lideri izleyenlerin olgunluğunu belirleyen alt değişkenleri de şu şekilde sıralamaktadır (Vecchio, 1991: 317):

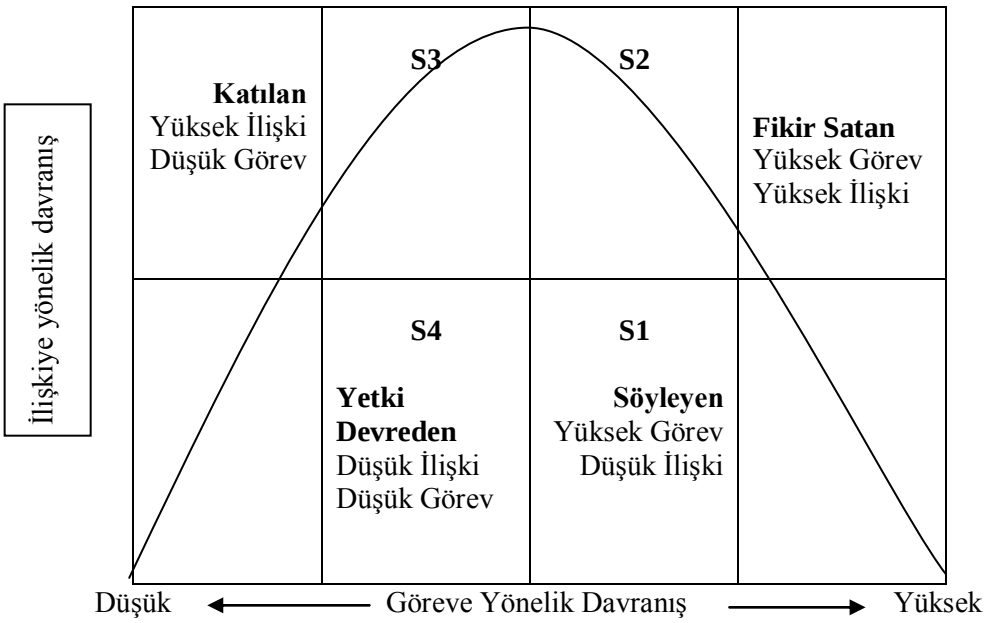
- Uzmanlık
- Kişilik özellikleri
- Yaşantı
- Örgüt içindeki bağımsızlık düzeyleri
- Yeterlilik
- Lideri algılama biçimleri
- İş bilgisi
- Özelliklerinin düzeyi
- Makam
- Liderden beklentiler

Olgunluk düzeyi; izleyenlerin başarma isteği, görev, yetki ve sorumlulukları üstlenebilme yeteneği olarak tanımlanır. Lider, izleyenleri olgunlaştırarak ve onların üzerindeki etkinliğini arttırarak şunları sağlayabilir (Zel, 2001: 124):

- Amaçlar üzerinde izleyenleri ile birlikte çalışarak onlara erişebilir.
- Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için izleyenlerin gönüllü olmalarını, sorumluluk almalarını temin edebilir.

- İzleyenlere kendilerini yetiştirme, geliştirme olanağı verebilir, onlara amaçları benimsetip bu amaçları gerçekleştirme yeterliliği kazandırabilir.

Hersey ve Blanchard Şekil 2.4'te görüldüğü gibi liderin davranışlarını, ilişki ve görev davranışlarının kombinasyonu olarak dört çeyrekte belirlemiştir. Birinci çeyrekte **(Söyleyen)**; astlar görevde yetersiz fakat isteklidir. Bu duruma en uygun liderlik biçimi otoriter liderliktir. İkinci çeyrekte **(Fikir Satan)**; astlar görevde yetersiz fakat isteklidir. Burada lider hem görevin başarılması için yeterli girdi sağlar hem de astlarla olan ilişkileri oldukça yüksektir. Burada lider astlarını ikna etme şeklinde davranış gösterir. Üçüncü çeyrekte **(Katılan)**; lider astlarıyla yüksek ilişki içinde olup görev davranışları düşüktür. Lider karar aşamasında astlarının da fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlar. Bu duruma uygun liderlik davranışı katılımcı liderliktir. Dördüncü çeyrekte **(Yetki Devreden)**; lider hem düşük görev anlayışına hem de düşük ilişkilere sahiptir. Lider astlarına belirli görevlerde yetkiler vererek onların da süreç hakkında bilgi ve yetki sahibi olmasını sağlar. Bu duruma uygun liderlik biçimi ise serbestiyetçi liderliktir (Durbin, 2004: 144-147).



İzleyenlerin Olgunluk Düzeyleri

Yüksek	**Orta**		**Düşük**
R4	**R3**	**R2**	**R1**

Şekil 2.4 Hersey ve Blanchard'ın Liderlerin Davranış Tipleri İle İzleyenlerin Olgunluk Tipleri Arasındaki İlişki (Daft, 1997: 507).

Bu teoriye göre Şekil 2.4'te gösterilen **R1** (Düşük Olgunluk Seviyesi); izleyenlerin yeteneksiz, isteksiz ve güvensiz olduğu durumu yansıtmaktadır. Bu durumda lider otoriter ve "söyleyen" davranışı sergilemelidir. **R2** (Orta-Düşük Olgunluk Seviyesi); grup üyelerinin ya da izleyenlerin yeteneksiz ancak istekli oldukları durumu ifade etmektedir. Bu durumda lider ilişkiye odaklı ve "fikir satan" davranışı sergilemektedir. **R3** (Orta-Yüksek Olgunluk Seviyesi); grup üyeleri yetenekli ancak güvensiz ve isteksizdir. Bu durumda lider ilişkiye odaklı ve "katılan" davranışı sergileyip astlarının da fikirlerine önem vermelidir. **R4** (Yüksek Olgunluk Seviyesi); grup üyeleri yetenekli, istekli ve güvenlidir. Dolayısıyla lider astlarına yetki vermeli ve yönetime dâhil etmelidir (Eren, 2001: 362).

2.5.1.3.3. House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı

Yol-Amaç kuramında liderin astlarını nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kuram iş görenleri örgütsel hedeflere yönlendirmek isteyen liderlerin, kişinin yapacağı bir faaliyetin kendisini belirli sonuçlara götürmesine yönelik olan beklentisini ve ulaşacağı sonuca verdiği değeri (sonucu arzulama derecesi) dikkate almaktadır (Balekoğlu, 1992: 51).

Yol-Amaç kuramına göre liderler, dört tip liderlik davranışından birini benimseyerek astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarı derecesini etkileyebilirler (Northcraft, 1994: 365):

1. **Yönlendirici Liderlik Davranışı:** Astlarına işle ilgili bilgi verir, onlardan neler beklediğini ve nasıl yapmaları gerektiğini net bir şekilde açıklar.
2. **Destekleyici Liderlik Davranışı:** Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir, onlara arkadaşça davranır.
3. **Katılımcı Liderlik Davranışı:** İşle ilgili konularda astlarına danışır, onların fikirlerine önem verir.
4. **Başarıya Yönelik Liderlik Davranışı:** İddialı amaçlar ortaya koyar ve astlarına başarılı olacaklarına dair güven duygusu verir. Onlardan devamlı olarak en yüksek düzeyde performans göstermelerini ister.

Tablo 2.7'den de anlaşılacağı üzere Yol-Amaç kuramı her farklı durumun farklı tip liderlik tarzını gerektirdiğini ileri sürmektedir. Kuramı tamamlayan iki çevresel faktör; "astların kişisel özellikleri" ve "astların içinde bulundukları iş ortamı" da liderin benimseyeceği liderlik davranışını doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun liderlik davranışı benimsemelidir (Ceylan, 1997: 318).

Tablo 2.7 House'un Yol-Amaç Liderlik Tarzı (Alganer, 2002: 16).

DURUM	LİDERLİK TARZI	SONUÇ
Astların özgüveni düşük	Destekleyici liderlik tarzı	Astların işi başarma konusunda özgüvenleri yükselir.
Belirsiz durum	Yönlendirici liderlik tarzı	Ödüle giden yol kesinleşir.
İş için mücadele yok	Başarıya yönelik liderlik tarzı	Yüksek amaçlar belirlenir.
Yanlış ödüllendirme	Katılımcı liderlik tarzı	Astların isteklerini ve nasıl ödüllendirilmek istediklerini belirler.

2.5.1.3.4. Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

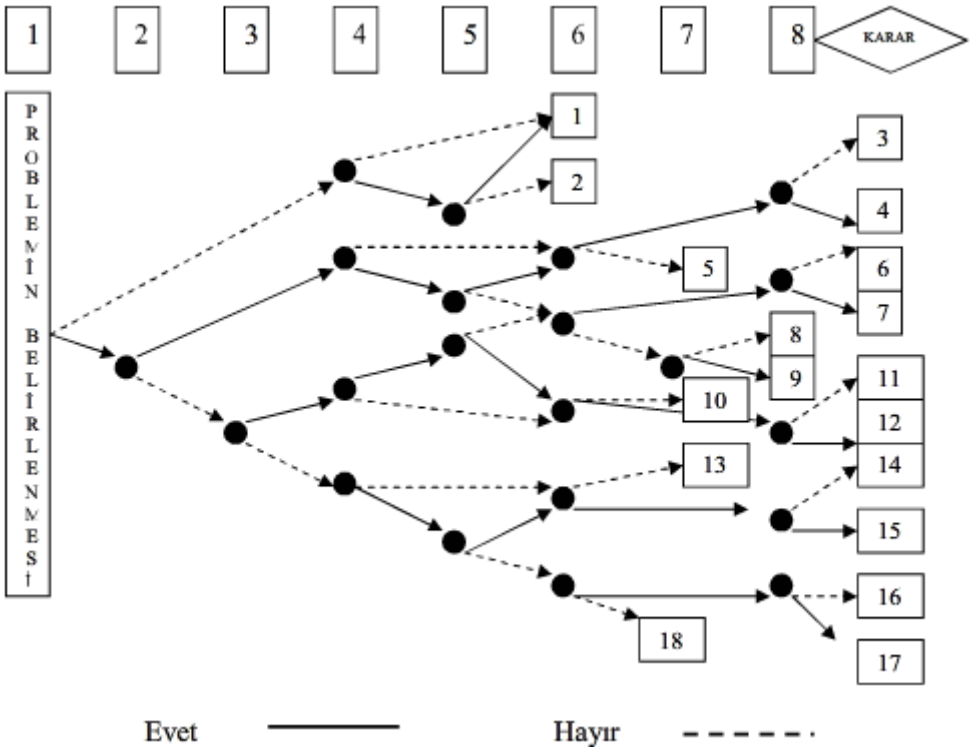
1973 yılında Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton, çeşitli özgün karar verme durumları için hangi düzeyde katılımı gerektiren bir liderlik tarzının daha etkin olacağını saptamaya ağırlık veren durumsal bir liderlik ve karar verme yaklaşımı geliştirmişlerdir. Söz konusu bu yaklaşım, temel olarak örgütsel sorunların nasıl çözümlenebileceğini belirlemeye ve değişik durumsal faktörler ile liderlerin karar verme tarzları arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan normatif bir model görünümündedir (Baysal ve Tekarslan, 2004: 237). Geliştirilen bu modele göre araştırmacılar, liderin her koşulda seçme olasılığı olan yedi tip karar alma tarzının olduğunu belirlemişlerdir (Zel, 2001: 129-130):

- **Otokratik-1 (AI):** Lider, sahip olduğu bilgiler ışığı altında astlarının fikirlerine danışmadan kararları tek başına verir.
- **Otokratik-2 (AII):** Lider, astlarından bilgi ister ancak kararı yine tek başına verir.

- **Danışmacı-1 (CI):** Lider, durumu astlarına açıklayıp onlardan bilgi toplamalarını ve değerlendirme yapmalarını ister ancak kararı yine tek başına verir.
- **Danışmacı-2 (CII):** Lider, karar vermeden önce astlarından grup olarak düşünce ve tekliflerini alır, daha sonra kararı kendisi verir.
- **Grup-1 (GI):** Lider ve astlar durumu tartışmak için grup oluştururlar ve kararı ortak olarak verirler.
- **Grup-2 (GII):** Lider, grubu toplayarak onlara kendi fikirlerini empoze etmeden grupça demokratik bir karar verir.
- **Yetki Devreden (DI):** Lider, astlarına yetki vererek onlardan sorunun nasıl çözümleyeceğini tespit etmelerini ve ulaşılan sonucu kendisine bildirmelerini ister.

Vroom ve Yetton bu yedi tip karar alma tarzından hangisinin uygulanacağını tespit etmek amacıyla aşağıda belirtilmiş olan sekiz adet soruya verilecek cevaplar neticesinde karar ağacı adı verilen bir model geliştirmişlerdir (Bowdich, 1990: 173):

- Problem için teknik bilgiye ihtiyaç var mı?
- Astların kararı kabul etmesi önemli mi?
- Yöneticilerin bilgileri yüksek kalitede karara ulaşabilmek için yeterli mi?
- Yönetici gereken bilgiyi tanımlayarak problemi belirgileştirmiş mi?
- Yöneticinin tek başına verdiği kararı astlar kabul edebilir mi?
- Astlar verilen kararın sonucunda ulaşılacak amaçları benimsemişler mi?
- Seçilen kararın astlar arasında çatışma yaratma ihtimali yüksek mi?
- Astların bilgileri doğru karara ulaşabilmek için yeterli mi?



Şekil 2.5 Vroom-Yetton Normatif Liderlik (Karar Ağacı Modeli) (Zel, 2001: 130).

AI: Lider mevcut bilgisiyle kendisi karar verir. (1,3,4,5)

AII: Lider gerekli bilgiyi aldıktan sonra kendi karar verir. (10,11,12)

CI: Lider astlarına bireysel olarak danışır daha sonra kararını verir. (8,9,13,15,18)

CII: Lider astlarına grup olarak danışır ve kararını verir. (8,13,14,15,18)

GI: Lider problemi astlarıyla bireysel olarak tartışır ve ortak karar verirler. (7,17)

GII: Lider problemi astlarıyla grup olarak tartışır ve ortak karar verilir. (2,6,7,16,17)

DI: Lider problemin çözümü için astına yetki verir ve destekler. (2,6,11,14,16)

Model daha çok astlar ile liderin kararlara ortak katılımı veya karşılıklı ilişkileri neticesinde ortaya çıkan ve astlar tarafından kabul gören liderlik davranışlarının daha iyi sonuçlar verdiğini göstermektedir. Buna rağmen yine de tüm durumlarda "en iyi" denilebilecek bir karar verme süreci yoktur. Alınan kararların etkin olabilmesi o kararın astlar tarafından benimsenme derecesine bağlıdır. Bu nedenle model, astların da karar verme sürecinde söz sahibi olması gerektiğini ileri sürmektedir (Zel, 2001: 131).

2.5.2. Modern Liderlik Yaklaşımları

Yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarınca yeni liderlik yaklaşımları geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern yaklaşımlar; geleneklere ve geçmişe daha bağlı olan etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü (transformasyonel) liderlik türlerini içermektedir (Yukl, 1998: 285).

2.5.2.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik

Literatürde etkileşimci (transaksiyonel) liderlik; eylemsel, örgütsel, işlemsel ve al-verci liderlik olarak geçmektedir. Burns'un 1978 yılında siyasi liderlerle ilgili yapmış olduğu çalışmalar etkileşimci (transaksiyonel) liderliğin yapı taşını oluşturmaktadır (Gül, 2003: 12).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderlik tipinde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini, astlarını ödüllendirme ve onların daha çok çaba sarf etmeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Onların yaratıcı ve yenilikçi yanları ile çok az ilgilenirler. Etkileşimci (transaksiyonel) liderler geçmişten gelen faaliyetleri (pazar payını ve kârı arttırma, maliyetleri düşürme gibi) iyileştirme şeklinde iş yaptırma yolunu tercih ederler. Bu liderlik tipi geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri bugünde sürdürme ve bunları gelecek nesillere bırakma yönünde olumlu özelliklerinin yanında yaratıcılık ve yenilik yönünün az olması gibi olumsuz özelliklere de içerisinde barındırmaktadır (Eren, 2003: 34).

Etkileşimci (transaksiyonel) liderler astların istenen sonuçları elde edebilmesi için neyi, ne zaman yapması gerektiği konusunda onlara yol gösterirler. Bu sayede, çalışanlar daha kısa zamanda ucuz ve kaliteli çıktılar elde edebilirler. Etkileşimci (transaksiyonel) liderler astlara ulaşması gereken hedefler konusunda onlara yol gösterirken, aynı zamanda onların bireysel ihtiyaçlarını da göz önünde bulundururlar. Bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, hedeflere ulaşılması halinde astların kendilerinden bekledikleri ödülleri verir, onların sosyal ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için gereken çabayı gösterirler. Ayrıca verimliliğin arttırılması konusunda da astlarına yardımcı olurlar. Bunun yanı sıra bu liderler,

performansların planlanması, programlanması ve bütçelenmesine önem verir, örgüte bağlılık duyar ve örgütsel değer ve normlara uyum sağlanabilmesi için çaba sarf ederler (Eren, 2000: 320).

2.5.2.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik; etkin olarak bir değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin oluşturmuş olduğu bir kümedir (Keçecioğlu, 2003: 34).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, gelecek için gerçekçi ve çekici bir stratejik vizyon yaratırlar. Yarattıkları bu vizyonu, çalışanların yaşamlarındaki sembollerden, hikâyelerden ve diğer araçlardan yararlanarak oluşturup, çalışanların örgüt amaçlarına uygun olarak belirlenen bu vizyona odaklanmalarını sağlarlar. (McShane, 2005: 430).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, vizyon geliştirebilme adına izleyenleri yetkilendirme, güçlendirme ve dağıttığı yetki ile gücü eylem birliğine dönüştürebilme yeteneği olarak tanımlanabilir ve bu liderliğin başlıca öğeleri vizyon oluşturma, iletişimde kararlılık, bağlılık, yoğunlaşma, yetkilendirme, güçlendirme ve örgütsel öğrenme olanaklarını sağlama olarak sıralanabilir (Erçetin, 2000: 60).

Dönüşümcü (transformasyonel) liderler astlarını veya izleyenlerini, onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak ve onları normalde beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive ederler. Böylece astlar veya izleyenler görevlerinin öneminin daha fazla farkına varır, örgütsel görevleri uğruna kendi bireysel çıkarlarının üstüne çıkmalarına yardımcı olunarak değiştirilmiş olunur. Devletler açısından da yönettiği ülkelerin makûs tarihlerine bakıldığında yaptıkları reformlarla dönüşümcü (transformasyonel) lider olanların sayısı epeyce fazladır. Bunların arasında modern Türk Devleti'nin kurucusu Gazi Mustafa Kemal Atatürk ile Habib Burgiba ve Ludwig Erhart örnek olarak verilebilir (Eren, 1993: 396).

Yapılan araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özelliklerden bazılarını Aykut şu şekilde sıralamıştır (Aykut, 2000: 33):

- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler cesaretlidir. Değişime yol açacak faaliyetleri gerçekleştiren ve kimi alışagelmiş yöntemleri ve fikirleri değiştiren, mücadele eden ve bunu başarabilmek için tüm koşullara göğüs geren bu liderlerin cesaretli olduğu söylenebilinir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler yaşamları boyunca öğrenen ve ders alan bireylerdir. Bulundukları grubun bireylerinden daha üst düzeyde düşünebilen bu liderlerin bu özelliğinin sürekli araştırma, irdeleme, inceleme gibi kendini geliştirme eğilimlerinden kaynaklı olduğundan bahsedilebilinir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler kendilerini değişim unsuru olarak ifade etmektedirler.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler kavramsal yeteneklerini iyi kullanmaktadırlar. Kavramsal yetenek, organizasyonu bir bütün olarak görmek ve birimler arasındaki ilişkileri takip edip onu bütüne uygun hale getirme özelliğini içerdiğinden, dönüşümcü (transformasyonel) liderlerin birey ile ilgilenip, onu çevresi ile uyumlu hale getirmesi kavramsal yeteneğini iyi kullandığını göstermektedir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, insanlara inanırlar. İlgilendikleri bireylere güvenip, sorunlarının çözümünde onlara yardımcı olurlar.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, izleyicileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek düzeyde uygulayabilmektedir. Bu sayede izleyici, lideri ile iletişime geçme ihtiyacını hissederek kendi değerlerine uygun olan bir ortam içerisinde ilişki kurar.
- Dönüşümcü(transformasyonel) liderler, vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Dönüşümcü (transformasyonel) liderler, değerler tarafından yönlendirilirler.
- Kolay pes etmeyen dönüşümcü (transformasyonel) liderler karmaşık ve belirsizlik durumlarında mücadele edebilmektedirler.

2.6. Liderlik Türleri

Yönetici tarafından benimsenen liderlik davranışı veya yönetim anlayışı o kişinin lider olarak etkinliğini etkiler. Literatürde çok sayıda liderlik davranışı

mevcuttur. Bu liderlik davranışları içerisinde en sık karşılaşılan liderlik türleri; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türleridir.

2.6.1. Otokratik (Emir Verici) Lider

Otokratik liderlik tarzı, kararların yalnızca yönetici tarafından alındığı, sahip olunan mevkiden kaynaklanan otoritenin kullanıldığı görev odaklı liderlik türüdür. Otokratik liderler otoritelerini ve sorumluluklarını devretmeden bütün kararları kendileri alırlar ve astların karar verme sürecine katılmalarına izin vermezler. Bu tarzda yönetilen işletmelerde karar verme süreci hızlanır, fakat takım ruhu oluşmaz, güven ve işbirliği sağlanmaz (Çoroğlu, 2003: 27).

Otokratik liderlik davranışı genelde bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otokratik liderler, astlarından anında itaat talep ederler. Amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar (Eren, 2001: 453).

Otokratik liderler, iş görenlerin ihtiyaçlarına çoğunlukla kayıtsız kalırlar. İş görenlerle fikir alışverişi yapmadan, görevi gerçekleştirmeye istekli olup olmadıklarına dikkat etmeden bir amaç veya görevi kendilerine verirler (Keçecioğlu, 2003: 118).

Otokratik liderlerin aşırı tepeden inme karar alma anlayışı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına engel olur. Bu nedenle fikirlerine değer verilmeyen astlar, umursanmama duygusuna kapılırlar, sorumluluk almaktan kaçınırlar, kendi inisiyatifleriyle hareket etme ve karar verme olanakları olmayacağından zamanla işi sahiplenme ve benimseme duygularını da kaybederler (Goleman vd., 2002: 69).

Adorno, otokratik liderlik davranışı üzerinde yapmış olduğu bir araştırma neticesinde bu liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin başlıca şu özelliklere sahip olduğunu görmüştür (Baymur, 1994: 279):

- Topluma uymaya büyük önem verme.
- Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama.

- İdare amir-memur ilişkilerine önem verme.
- Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma.
- Etosantrik, yani yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma.
- Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme.
- Başkalarının cinslik suçlarına aşırı ilgi gösterme.

Otokratik liderliğin en önemli sakıncası, liderin bencil davranması ve astların inanç ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum astların örgüt misyonunu benimsememesine ve bunun sonucunda motivasyonun azalmasına, örgüt içi çatışma ve anlaşmazlıkların artmasına neden olmaktadır. Otokratik liderlik tarzının bu gibi olumsuz etkilere sahip olmasının yanı sıra, doğru kullanıldığında olumlu etki yaratabileceği durumları da mevcuttur. Otokratik liderlikte karar süreci hızlıdır ve zaman kayıpları asgariye inmiştir. Bu nedenle otokratik liderlik tarzının deprem ya da yangın sonrası gibi hızlı karar vermenin önemli olduğu olağanüstü durumlarda benimsenmesi son derece uygundur (Goleman vd., 2002: 70).

2.6.2. Demokratik Lider

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği yönetim şeklidir. Amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarından aldığı fikirler ve düşünceler doğrultusunda hareket eden bir yaklaşım sergilemektedir (Aykan, 2004: 214).

Demokratik liderlik, liderin kararlarını takipçileri ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik tipinde bireyler yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dâhil olmaktadırlar. Bu liderin en önemli özelliği astlarını uzmanlık ve ilgi gücü ile etkiliyor olabilmeleri ve astlarıyla ile her türlü paylaşım içinde bulunabiliyor olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005: 7-8).

Demokratik liderler çalıştıkları örgüt ve bulundukları çevreyi her zaman göz önünde bulundururlar. Eleştiriye daima açıktırlar. İnsan ilişkileri bu tip liderlik

davranışını benimseyen yöneticiler için oldukça önemlidir. Bu tip liderler astlarını her konuda destekler ve kararların alınmasında astlarının katılımını her daim arzularlar (Stoner ve Edvard, 1992: 417).

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikaların belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Bir diğer faydası ise, istek, düşünce ve kanaatlerine önem verilen astların motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik doyum sağlayabilmeleridir. Demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası ise, önemli önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar vermeyi gerektiren durumlarda bu tip liderlik davranışının benimsenmemesi gerekmektedir. Bir diğer sakıncası da bazı yeniliklerin ortaya çıkması durumunda kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2001: 489).

2.6.3. Hümanist (İlişki Odaklı) Lider

Hümanist liderlerin astlarıyla yakın ilişkiler kurmada doğal yatkınlıkları vardır. Hümanist liderler örgüt içerisindeki görevlerden ve hedeflerden çok astların duygularına ve düşüncelerine değer verirler. Çalışanlarını mutlu etmek ve onların aralarında bir uyum yaratmak için çalışırlar. Astlarına, işlerini kendi düşüncelerine göre en etkin şekilde yapma özgürlüğünü tanırlar Bunun yanı sıra bu tip liderlik davranışını benimseyen yöneticiler astlarıyla güçlü, duygusal bir bağ kurar ve bu yaklaşımın sonunda sadakate dayalı olarak onları yönetirler (Goleman vd., 2002: 73).

Hümanist liderlerin babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedirler. Karar alırken bazen orta kademedeki astların görüşlerine başvursa da çoğunlukla kararları kendileri alırlar. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanırlar. Astlarını duygusal yönlendirmeyle motive ederler. Zorunlu kalmadıkça cezalandırma sistemine başvurmazlar (Altılar, 2012).

Hümanist liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, iş görenleriyle iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve bu ilişkileri örgüt çıkarları çerçevesinde yürütebilmeleri büyük ölçüde öz bilinç, duyguları denetleyebilme, insanları motive edebilme, empati

kurabilme ve sosyal beceri gibi duygusal zekâ yetilerine sahip olabilmelerine bağlıdır. Bu duygusal zekâ yetileri, hümanist liderlik için oldukça önemli olmakla birlikte genel anlamda başarılı liderlik için de gerekli becerilerdir (Dalgın, 2008: 51).

Hümanist liderin davranışları astlara, kendilerine önem verildiği ve faaliyetlerine destek olunduğu hissini verir. Bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler, astlar ile aralarındaki ilişkileri maksimum düzeyde tutarak, örgüt içinde dostluk ve dayanışmanın artmasını sağlarlar. Liderin astlar ile arasında sıcak ve samimi ilişkiler geliştirmesi, her iki taraf arasında da duygusal bir bağlılık oluşturacak ve güveni arttırıcı bir hava yaratarak gerilimi azaltıp ve verimliliği arttıracaktır (Eren, 2001: 437).

2.6.4. Bürokratik Lider

Bürokrasi en genel tanımıyla örgüt yapısını ifade etmektedir ve bir örgüt yapısı içinde kimin, nasıl, nerede, kiminle, hangi araçları kullanarak, ne çeşit bir görevlendirme ile çalışacağı ve sistemdeki yerinin ne olacağını bürokratik bir yapılanma ile belirlenebilmektedir (Weber, 1998: 309).

Bürokratik liderlik tipinde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirmek için yapılacak tüm faaliyetler belirlenmiş ve bu faaliyetler çeşitli örgütsel birimlere biçimsel görevler adı altında dağıtılmıştır. Böylece amaç, faaliyet ve görev biçimlerinden oluşan bir örgüt biçimi meydana gelmiştir ve bu örgütte bireylerin faaliyetleri yerine getirmeleri için gerekli olan maddi ve beşeri araç ve kaynakları serbestçe kullanabilme derecelerini belirten yetkiler açıkça belirlenmiştir (Erdoğan, 1999: 53).

Bürokratik liderlik, kurallara ve yönetmeliklere bağlı olarak liderin memur zihniyeti içerisinde kurallara göre hüküm vermesi gerektiği prensibine dayanmaktadır. Bu liderlik tipinde görev tahsisleri yapılır ve hatalı işler tenkit edilir. Arkadaş olarak görünme, yanına yaklaşılabilir olma, ana konularda onayına başvurulan kişi olma, astların ihtiyaçlarını ilgiyle dinleyen kişi olma gibi bir durum söz konusu değildir (www.politikadergisi.com).

2.6.5. Karizmatik Lider

Karizma kavramı sosyal bilimlerde ilk olarak Max Weber tarafından kullanılmıştır. Sosyolog Weber, 1947'de karizma kavramını; izleyenleri üzerinde hissedilebilir bir güce sahip olan ve özellikle yönlendirmenin çok gereksinim duyulduğu kriz zamanlarında ortaya çıkan liderlik biçimini açıklamak için "karizmatik güç" şeklinde kullanmıştır (Berberoğlu, 2002: 285).

Değişimin zorunlu olduğu kaos ve kriz ortamlarının varlığı, astların ihtiyaç ve hedeflerinin grup ile uyuşmaması, mevcut koşullar içinde astlarda tatminsizlik duygusunun açığa çıkması, geleneksel yöntemlerle yönetilmeye çalışılan gruplarda bu yöntemlerin başarısızlıklarının aşikâr olarak ortaya çıkması, böyle bir huzursuzluk ve başarısızlığın var olmasına rağmen astların gruba bağlılığını sağlayan misyonların olması grup içinde bir kişi tarafından veya lider tarafından karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıracaktır. Geçmişten günümüze bakıldığında karizmatik liderler hep kriz ortamlarında ortaya çıkmışlardır. Fakat farklı bir açıdan bakıldığında karizmatik liderliğin demokrasi ile pek de uyuşmadığı görülmektedir. Bu da günümüz demokratik koşullarında ve ki bu grup ve şirketler içinde de demokrasi anlamına gelmektedir, karizmatik liderliğin pek fazla ortaya çıktığı söylenememektedir. Karizmatik liderliğin ortaya çıktığı koşulları dikkate alırsak karizmatik liderlik demokratikleşmeyi ve gruplar içerisinde hiyerarşi, geleceğe yönelim, misyon ve hedeflere ulaşmayı sağlamak amacıyla koşulları hazırlamak için ortaya çıkmaktadır (Aksu, 2003: 92-93).

Karizma, bireyi normal insanlardan ayıran istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özelliktir. Karizmatik bir liderlerin sahip olduğu bu istisnai özelliklerin bazıları şunlardır (Şahin vd., 2004: 660):

- Olağanüstü yetenekler
- Yüksek özgüven
- Yüksek etkileme ve baskın olma ihtiyacı
- İnançlarının doğruluğuna ikna etme
- Risk alma

- Kendini dava için feda etme
- Vizyona ulaşmak için yüksek maliyete katlanma
- İzleyicilerin ihtiyaçlarına önem verme
- Kriz durumlarında radikal çözümler üretebilme
- Yeteneklerinde süreklilik taşıması

Yukl, karizmatik liderliğin her zaman faydasının görülemeyeceğini ve örgüt üzerinde zararlı etkilerinin de olabileceğini belirtmiştir. Başarılı işletme kuran çoğu girişimcinin, işletmesini adeta bir kale olarak görmekte olduğunu ve bu kalenin düşmemesi adına girişilen her türlü faaliyette oldukça zalim ve ego düşkünü olduklarından bahsetmiştir. Yukl, karizmatik liderlerin bu tip bireysel güç eğilimleri, liderleri düşüncesiz, çıkarcı, zorba, itici ve sürekli durumu korumaya çalışan bir yapıya yöneltmektedir. Bu tip liderlerin elinde bulundurduğu formel yetki, şiddetli bir krizden dolayı örgütün üzerindeki stres arttığında geleneksel değerleri ve inançları ele almada zayıflamaktadır (Çelik, 2011: 41).

3. İNOVASYON

3.1. İnovasyon Kavramı

Latince kökenli bir sözcük olan "innovatus"tan türeyen "inovasyon" kavramının sözlük anlamına bakıldığında, toplumsal, kültürel ve idari ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelmektedir. İnovasyon, yeni ve farklı bir sonuç olarak tanımlanmaktadır. Türkçe'de "yenilik", "yenileme/yenilenme", "yenilikçi" gibi sözcüklerle karşılanmaya çalışılsa da, anlamı tek bir sözcük ile ifade edilemeyecek kadar geniştir (Yavuz vd., 2009: 67).

Önceleri sadece bilim adamlarının, mühendislerin ya da sanatçıların uğraş konuları olarak algılanan yaratıcı olma ve yeniliği ortaya çıkarma fikri, zamanla işini iyi yapmak ve kendini geliştirmek isteyen herkesin ilgi odağı haline dönüşmüştür (Sarıhan, 1998: 131).

İnovasyon kavramının tanımı çok sayıda yazar tarafından yapılmıştır. Peters ve Waterman inovasyonu; "çevrede meydana gelen herhangi bir değişime karşı cevap verebilme becerisi ve yeni ürün geliştirebilme faaliyeti" olarak, Drucker; "refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu" olarak, Mogee ve Schact; "endüstri yaratabilme, ürün veya üretimi iyileştirebilme süreci" olarak, Tushman ve Nadler; "bir iş birimi için yeni ürün, süreç ve hizmet yaratabilme birimi" olarak tanımlarken, Brown ise inovasyonu; "fark yaratmak, değer katmak veya performansı arttırmak için ürün, süreç ve uygulamaların daha iyi bir hale getirilebilmesi faaliyeti" şeklinde tanımlamıştır (McAdam vd., 2000: 140).

İnovasyon, teknik bir deyimden ziyade daha çok ekonomik ve sosyal bir kavramdır ve iktisadi anlamda inovasyon kavramı üzerinde duran ilk kişi J. A. Schumpeter olmuştur. Schumpeter inovasyonu "girişimciye kâr getiren ve teknolojik ilerlemeler sonucu ortaya çıkan her şey" olarak tanımlamıştır (Albeni ve Karagöz, 2003: 192-193).

İşletmeler açısından inovasyon ise; "yeni bir eylem potansiyeli veya yeni bir zenginlik kaynağı" anlamına gelmektedir (Durna, 2002: 10). Yani işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, politikanın, programın, ürünün, hizmetin veya sürecin ilk kez kullanılması veya pazara sunulmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004: 125).

OECD ve AB'nin ortak yayını olan Oslo kılavuzunda yer alan inovasyon terimi, "yenilik" olarak incelenmiş ve açıklanmıştır. Bu tanımlamalara göre (OECD/Avrupa Komisyonu, 2005):

- Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet) veya sürecin, yeni bir pazarlama ya da yeni bir organizasyonel yönetim faaliyetleri ile gerçekleştirilmesidir.
- Yenilik faaliyetleri, yeniliklerin uygulanmasına yol açan veya yol açması öngörülen tüm bilimsel, teknolojik, organizasyonel, finansal ve ticari adımlardır. Bazı yenilik faaliyetleri kendi başlarına yenilikçi iken, diğerleri yeni faaliyetler olmamakla birlikte yeniliklerin gerçekleştirilmesi için gereklidir. Yenilik faaliyetleri aynı zamanda, özel bir yeniliğin geliştirilmesi ile doğrudan ilişkili olmayan Ar-Ge'yi de içermektedir.
- Yeniliğin temelinde, gerçekleştirilmiş olmasının gerekliliği yatmaktadır. Yeni süreçler, pazarlama yöntemleri ya da organizasyonel yöntemlerin firmanın faaliyetlerinde gerçek anlamda kullanıma girdikleri zaman yenilik gerçekleştirilmiş olur.
- Yenilik faaliyetleri yapısal açıdan firmadan firmaya değişiklikler arz edebilir. Bazı firmalar, yeni bir ürün geliştirme veya piyasaya yeni bir ürün sürme gibi yenilik girişimde bulunurken, bazı firmalar da esas olarak ürün, süreç ve faaliyetlerinde sürekli iyileştirmeler gerçekleştirerek yenilik girişimlerinde bulunabilir. Yenilik, tek ve önemli bir değişimin uygulanmasından veya önemli bir değişiklik yaratabilecek bir dizi küçük adımsal değişikliklerin gerçekleştirilmesinden meydana gelmektedir.

3.1.1. İnovasyon Yapma Yolları

İşletmeler varlığını sürdürebilmek, rakipleri üzerinde avantaj sağlayabilmek, pazarda lider konuma gelebilmek veya kârlılığını arttırabilmek için inovasyon yapmak zorundadırlar ve bu inovasyonu dikeylemesine ve yataylamasına inovasyon olmak üzere iki türlü gerçekleştirebilmektedirler (Keskin, 2012: 12):

- **Dikeylemesine İnovasyon:** Bilginin dikeylemesine geliştirilmesidir. Dikeylemesine inovasyon, hem zahmet gerektiren hem de maddi açıdan büyük külfet gerektiren bir inovasyon yapma yöntemidir. Bu inovasyon yapma yöntemine Ar-Ge departmanı adı da verilmektedir. Günümüzde gelişmiş ülkelerin ve uluslararası firmaların çoğu Ar-Ge çalışmaları için GSMH'larından geniş bütçeler ayırmaktadırlar (Keskin, 2012: 13). Ar-Ge, "yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azaltma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler" olarak tanımlanmaktadır. Ar-Ge departmanında belli konularda o güne kadar hiç üretilmemiş yeni bilgilerin üretilmesi ya da var olan ürünlerin geliştirilmesi hedeflenilir. Ar-Ge sofistike bir iştir ve ancak işi bilenlerin görev almasıyla yürütülebilmesi mümkün olmaktadır (Arpacı, 2007: 1-2).

- **Yataylamasına İnovasyon:** Var olan bilginin başka bilgilerle kaynaştırılması veya ondan alıntılar yapılması suretiyle gerçekleştirilen inovasyon yapma yöntemidir. Bu inovasyon yapma yöntemine kaldıraçlama ya da çapraz eşleştirme adı da verilmektedir. Genellikle bünyesinde Ar-Ge departmanını kuramayan kurumlar yataylamasına inovasyon yapma yolunu tercih etmektedirler. Yataylamasına inovasyon, bir firmanın konuyla ilgisi olan veya bir fiil ilgili asıl kişilerin yapması gereken bir çalışmadır. Bunu gerçekleştirecek kişiler firmanın özelliklerini ve ihtiyaçlarını iyi tespit edebilmeli ve gerektiğinde başka firmaların özelliklerini ve ihtiyaçlarını da tespit ederek olaylara nasıl çözüm getirmesi gerektiğini ortaya çıkartıp çapraz eşleştirme yapabilmelidir (Keskin, 2012: 14).

3.1.2. İnovasyon Yapma Süreci Adımları

Bir şirket için inovasyon, artan satışlarla ve pazar payıyla, geliştirilmiş ve iyileştirilmiş dağıtım performansıyla, portföyündeki yeni ürünlerin artan sayısıyla kazancın artması; yeni ürünlerin pazara çıkma sürelerindeki kısalma, artan üretkenlik/üretim, dağıtımdaki süre azalması, kaynakların ve zamanın daha iyi kullanılmasıyla maliyetlerin azalması anlamına gelir. Bu nedenle, inovasyona kurumsal stratejilerin en önemli parçasını oluşturan ve sürekliliği olan bir faaliyet olarak yaklaşılmalıdır (www.focusinnovation.net).

Richard Luecke, inovasyonun yürütülebilmesi için yedi adımlık bir süreçten bahsetmiştir ve bu adımları şu şekilde sıralamıştır (Luecke, 2009: 17-18):

1. Adım: İnovasyonunuz için ilham verici bir vizyon geliştirin. Vizyonunuzu, fikrinizi tarif edecek ve onun için destek toplamaya yardımcı olacak şekilde yazılı olarak ifade edin.

2. Adım: Yarardaşlarınızı yani inovasyonunuzdan etkilenecek ya da onu gerçekleştirmeniz için gerekli kaynakları kontrol edecek kişileri tespit edin. Fikrinizi değerlendirmek için kullanacakları kıstasları göz önünde bulundurun. Böylelikle, daha sürecin başında onların çıkar ve endişelerine hitap edebilirsiniz.

3. Adım: Resmi olmayan bir destek şebekesi kurun. Fikrinizi gerçekleştirmek için teknik, politik, finansal ve başka şekillerde destek sağlayacak insanlara ihtiyaç duyacaksınız. İlk aşamalarda, gerektiğinde çağırabileceğiniz resmi olmayan destekçilere ihtiyacınız olacak.

4. Adım: İş gerekçesi oluşturun. Fikrinizin iş açısından önemini formüle edin. Fikrinizin değerini, müşterilerinize sağlanan faydalar ve şirketinize sağlanan getiriler bağlamında yazılı olarak ifade etmelisiniz. Bunu fikrinizi kabul ettirmek ve ona destek oluşturmak için kullanacaksınız.

5. Adım: Yarardaşlarınızla iletişim kurun. İhtiyaç duyduğunuz kaynakları ve desteği elde etmek için fikrinizin değerlerini kuruluşunuzun içindeki ve dışındaki insanlara gösterin.

6. Adım: Herhangi bir direnişi yönetin. Kaçınılmaz olarak bazı insanlar fikrinize karşı çıkacaktır. Onların endişelerini yönetmek için çalışmanız gerekecektir. Bu sayede projenizi rayından çıkaramazlar.

7. Adım: İnovasyonunuzla ilgili heyecanınızı yitirmeyin. İnovasyon zaman alır. Projenizin ivmesini devam ettirmek için coşkunuzun devamlılığını sağlamanız gerekmektedir.

3.2. İnovasyon Türleri

Her alanda inovasyon yapılabileceği gibi birçok alanda ve türde de inovasyon yapılması mümkün ve faydalı olabilmektedir. Bu yüzden inovasyonu türlere ayırırken kesin bir sınıflandırma yapmak doğru değildir. Literatürde farklı yazarlar tarafından yapılmış çok inovasyon sınıflandırılması mevcuttur. Bazı yazarlar inovasyonu sonuçlara, öncelik odaklarına ve sisteme göre sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Sisteme göre inovasyon türleri, programlanmış ve programlanmamış olarak ikiye ayrılmıştır. Öncelik odaklarına göre inovasyon türleri, ürün inovasyonları, süreç inovasyonları, örgütsel yapı inovasyonları ve insan inovasyonlarıdır. Sonuç ve etkilerine göre inovasyon türleri ise, kademeli inovasyonlar, radikal inovasyonlar, uygulama inovasyonları ve teknik inovasyonlar olmak üzere dörde ayrılmıştır (Güleş ve Bülbül, 2004: 194).

İnovasyon bir firmanın ürünlerinde, hizmetlerinde, ürün dağıtım yöntemlerinde, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda sırasıyla; ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu olarak adlandırılır. Ayrıca, inovasyon yapılırken teknolojinin önemli bir girdi olup olmadığı göz önünde bulundurularak teknolojik inovasyon ve teknolojik olmayan inovasyon sınıflandırılmasına da gidilebilinir. İnovasyonun sadece ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda eşitsizlikleri ortadan kaldıran, istihdam oluşturan ve çevrenin korunmasına katkıda bulunan toplumsal bir sistem olduğu gerçeğinden hareketle toplumsal inovasyon kavramı da artık ön plandadır. İnovasyon; içerdiği farklılığın, yeniliğin ve değişkenliğin büyüklüğüne göre de radikal veya artımsal olarak ikiye ayrılır (Elçi, 2007: 6-7).

Bu çalışmada inovasyon türlerinin sınıflandırılmasında OECD ve AB'nin ortak yayını olan Oslo Kılavuzu (2005) esas alınmıştır. Oslo Kılavuzuna göre

inovasyonlar, teknolojik inovasyonlar ve teknolojik olmayan inovasyonlar olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

3.2.1. Teknolojik İnovasyonlar

Tüketici gereksinimlerinde ve teknolojide meydana gelen hızlı değişimler, ürünlerin kullanım sürelerini kısaltmakta ve piyasaya yeni ürünlerin sürülmesini mecbur kılmaktadır. Piyasaya sürülen yeni ürünlerin yanı sıra mevcut ürünlerin bileşimine yeni özellikler katılarak veya mevcut ürünlerde birtakım değişim yollarına gidilerek de piyasaya yeni ürünler sunabilmek mümkündür. Teknolojik inovasyonlar, ürün ve süreç inovasyonunu kapsamaktadır. Burada ürün hem fiziksel ürünü hem de hizmeti ifade etmektedir (Terzioğlu, 2008: 11).

3.2.1.1. Ürün İnovasyonu

İnovasyon süreci sonunda ortaya yeni bir ürün çıkmaktadır. Bu ürün teknolojik olarak tamamen yeni bir ürün (radikal inovasyon) olabileceği gibi mevcut olan bir ürünün geliştirilmesi sonucunda ortaya çıkan yeni bir ürün de (artımsal inovasyon) olabilir. Burada önemli olan ürünün teknolojik ağırlıklı olması ya da teknolojiye dayalı olmasıdır. Yani bir inovasyonun ürün inovasyonu olabilmesi için tamamıyla farklı biri ürün olmasına gerek yoktur. Mevcut ürünlerin özelliklerinde birtakım farklılıklar yapılmış olması da o inovasyonun, ürün inovasyonu olabilmesi için yeterlidir (Atik, 2005: 6).

Ürün inovasyonunun işletmenin piyasaya sunduğu ürün ve hizmetlerinde meydana getirdiği değişiklikler, doğrudan tüketicinin ihtiyacı ile ilgilidir. Yeni ürünler; temel ürün fikirlerinden, buluşlardan ya da keşiflerden ortaya çıkabilmektedir. Ürün inovasyonu, yeni bir ürün veya hizmet ya da mevcut bir ürün veya hizmetin yaşam devrini yükselten veya rekabet değerini arttıran bir ilerlemedir (Durna, 2002: 66).

Yeni ürün inovasyon çabası içine girecek olan firmaların bazı hususları bilmesinde yarar vardır. Birincisi, piyasalarda artık çok fazla sayıda ve çeşitte ürün mevcuttur. Bu nedenle de yeni bir ürünün müşterilerin dikkatini çekebilme şansı çok

düşüktür. Bu ürün radikal özellikli biri ürün bile olsa bunu büyük kitlelere satmak zor olabilmektedir. Ayrıca yeni ürün inovasyonu eğer bir önceki ürünün performansını arttırmak amaçlı bir çabaysa, o zaman müşterinin bu inovasyon için ekstra bir para ödemeye gönüllü olup olmayacağı da mutlaka düşünülmesi gereken önemli bir husustur (Kırım, 2006: 19).

3.2.1.2. Süreç İnovasyonu

Süreç, işletmelerde belirli mal ve hizmetleri üretebilmek adına yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyetler topluluğudur. Süreç inovasyonu ise, farklı ve yeni bir üretim ya da dağıtım yönteminin geliştirilmesi veya var olan yöntemlerin iyileştirilip daha gelişkin hale getirilmesidir (Elçi, 2007: 9).

Süreç inovasyonu; bir işletmenin eski durumuna göre aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanarak, yine aynı kalitede ama daha fazla mal ve hizmet üretebilmesi durumunu ifade etmektedir. Süreç inovasyonları dinamik tasarruflar yolu ile birim maliyetleri düşürür ve işletmeye rekabet gücü kazandırır. Yani süreçlerin kısaltılıp hızlandırılması için yeni fikirlerin geliştirilmesi ya da maliyetlerin olası en düşük seviyelere indirilmesi süreç inovasyonu ile gerçekleştirilebilmektedir (Kibritçioğlu, 1998: 5).

Süreç inovasyonu; tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir firmada görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle maliyetleri sistem dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içermektedir (Kırım, 2006: 14).

3.2.2. Teknolojik Olmayan İnovasyonlar

Teknolojik olmayan inovasyonlar, yeni ve daha etkin iş yapış yöntemlerinin uygulanmasını (organizasyonel inovasyon) ve geliştirilen ürün veya hizmetin daha fazla müşteri çekecek şekilde tasarlanmasını ve pazarlanmasını (pazarlama inovasyonu) gerektirdiğinden firmaların pazar paylarını arttırmalarını ve yeni

pazarlara girmelerini sağlarlar. Bu hem firmalar, hem de ülkeler için artan rekabet gücü ve büyüme anlamına gelmektedir (Elçi, 2009: 63).

3.2.2.1. Pazarlama İnovasyonu

İnovasyon, tek aşamalı bir faaliyet değildir; aksine tüm organizasyonu, fırsatları yakalayacak ve pazar payını arttıracak şekilde iç ve dış faktörlerle etkileyen sürekli bir faaliyettir. Bu nedenle inovasyonu teşvik eden ve yöneten bir sistem kuran firmalar ürün ve hizmetlerini daha üstün özelliklerde firmayı geliştirme, daha çok ürün üretme ve bu ürünleri pazarlama şansına sahiptir (www.focusinnovation.net).

Pazarlama inovasyonu; işletmelerin satışlarını arttırabilmesi, müşterilerin ihtiyaçlarına daha etkin cevap verebilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi ve bunu sürekli hale getirebilmesi anlamına gelmektedir. Bunun için firmanın mevcut pazarlama yöntemlerinden önemli bir ayrılığı temsil eden bir pazarlama kavramının veya stratejisinin hem yeni ürünler, hem de mevcut ürün ve hizmetler için kullanılabilmesi gerekmektedir (Şengün, 2009: 9).

Pazarlama inovasyonu; ürünlerin tasarımı ve ambalajlanması, konumlandırılması, tutundurulması ve fiyatlandırılmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir (Armstrong ve Kotler, 2007: 516).

Tasarım ve Ambalajlama İnovasyonu: Tasarım, pazarlama kavramının parçası olan ürün tasarımındaki önemli değişiklikleri içermektedir. Burada kullanılan ürün tasarım değişiklikleri; ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeyen, ürünün biçimindeki ve görünümündeki değişiklikleri ifade etmektedir. Tasarım maliyetli bir süreçtir. Bu nedenle meydana gelebilecek en ufak bir hata işletmede onarılmaz hasarlara sebep olabilir (Şengün, 2009: 10). Ambalajlama ise, günümüz üreticileri tarafından kullanılan en etkili pazarlama araçlarından birisidir ve ürün stratejisinin ayrılmaz bir parçasıdır. İyi ambalajlama, tüketiciye iyi bir görünümün ötesinde iyi bir mesaj verir. Ürün ne kadar kaliteli olursa olsun ürünün ambalajı tüketiciye hitap etmiyorsa, o ürünün pazar koşullarında başarıyı yakalaması ve farkındalık yaratması mümkün değildir (Kotler, 2000: 286). Türkiye'de, ürün tasarımı ve ambalajlama inovasyonunu gerçekleştirmiş

işletmelerden biride Bahçıvan Gıda'dır. Bu işletme daha önce kalıplar halinde satılan beyaz peynirleri dilimler halinde satma yoluna gitmiş ve ürünün ambalaj içinde müşteri tarafından görülmesini sağlayan ve kapatıldıktan sonra tekrar kullanımına olanak tanıyan bir ambalaj tasarımı gerçekleştirmiştir (Elçi, 2007: 14).

Dağıtım İnovasyonu: Ürün dağıtım inovasyonu, yeni satış kanallarının tanıtımını içermektedir. Burada satış kanallarıyla kastedilmek istenen, müşterilere mal ve hizmet satmak amacıyla işletme tarafından kullanılan yöntemlerdir (OECD/Avrupa Komisyonu, 2005: 54). Örneğin Dell'in; dizüstü bilgisayarları aracı işletme kullanmadan, doğrudan pazarlama sistemini kullanarak adrese teslim sistemini tercih etmesi, dağıtım maliyetlerinde önemli bir düşüş ve teslim sürelerinde kısalma sağlamıştır (Kırım, 2006: 15).

Tutundurma İnovasyonu: Tutundurma inovasyonu, bir işletmenin mal ve hizmetlerinin tanıtımında kullandığı araçlarda yaptığı yenilikleri kapsayan bir kavramdır. Sinema veya televizyon programlarında pazarlaması gerçekleştirilen ürünün, ünlü bir kişi tarafından tavsiye edilmesi bu inovasyona örnek olarak verilebilir (Kırım, 2006: 23).

Fiyatlandırma İnovasyonu: İşletme ürün ve hizmetlerinin pazarlaması amacına yönelik yeni fiyatlama stratejilerini içeren bir kavramdır. Bireysel ve kurumsal müşterilerin, ihtiyaç duydukları ürünün özelliklerini işletmenin web sitesi üzerinden seçebilme ve ardından yapmış oldukları seçimlere ilişkin fiyatı görebilme olanağına sahip olabilmeleri fiyatlandırma inovasyonuna örnek olarak gösterilebilir (OECD/Avrupa Komisyonu, 2005: 55).

3.2.2.2. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon literatürü; teknoloji ve çevredeki değişikliklere uyum, öğrenme süreçleri ve organizasyonel yapıların rolü üzerine odaklanmaktadır. Bir firmanın organizasyonel yapısı inovasyon faaliyetlerinin verimliliğini etkileyebilmekte olup, bazı yapılar belli çevrelere daha başarılı uyum sağlayabilmektedir. Örneğin, daha yüksek derecede organizasyonel entegrasyon, inovasyon stratejilerinin koordinasyonunu, planlamasını ve yürütülmesini

iyileştirebilir. Organizasyonel inovasyon, firmanın ticari uygulamalarında işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasıdır. Organizasyonel inovasyonların idari maliyetleri ve işlem maliyetlerini düşürdüğü, işyeri memnuniyetini iyileştirdiği ve ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç ve gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletme performansını arttırdığı söylenebilir (OECD/Avrupa Komisyonu, 2005: 35).

Organizasyonel inovasyon, firma düzeyinde daha etkin çalışma yöntemlerinin uygulanması anlamına gelmektedir. Verimliliğin ve satışların arttırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir. Diğer inovasyon türlerinde olduğu gibi organizasyonel inovasyonda da bilginin üretilmesi ve elde edilmesi gerekmektedir (Atik, 2005: 7).

3.3. İnovasyonun Önemi

Günümüzde rekabet avantajının belirleyicisi artık yalnızca maliyetler değildir. İnovasyon; pazarın ihtiyaçlara yanıt verme hızı, ürün ömürlerindeki kısalmalar, ürün ve hizmet kalitesi, tasarım, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, müşteri isteklerine göre ürün ve hizmet üretilmesi, yeni yönetim ve organizasyon modelleri gibi pek çok faktör de işin içindedir ve maliyetlerden çok daha önemlidir. Yeni pazarlara girmenin, var olan pazar payını yükseltmenin ve rekabet gücünü arttırmanın yolu da inovasyon yapabilmekten geçmektedir İşte tüm bu etkenler işletmelerin inovasyon yapmalarını mecbur kılmaktadır (Elçi, 2007: 27).

İnovasyon yapabilmek yaratıcı düşünmeyi gerektirir. Ancak yaratıcılık, başarılı bir inovasyonun yalnızca ilk adımıdır. Taze fikirler yaşama geçirilmezse, gerçek yeni sunumlara ya da iş süreçlerine dönüştürülmezse, kuruluşa çok az yarar sağlar. İnovasyon yapmak kolay bir iş değildir. Buluşçu, yeni fikrine karşı direncin ve pratik zorlukların, fikrin ilk coşkusunu yavaş yavaş yok etmesiyle birlikte ivmenin düşmesi gibi birçok engele çarpar (Nochur, 2009: 9).

Günümüzde inovasyonun ve teknolojinin bu denli önemli hale gelmiş olması, Ar-Ge faaliyetlerinin önemini de arttırmaktadır. Ar-Ge terimi üç faaliyeti kapsar.

Bunlar; temel araştırma, uygulamalı araştırma ve deneysel geliştirmedir. Ar-Ge faaliyetlerinin, Ar-Ge harcamaları ve Ar-Ge personelleri olmak üzere temel iki girdisi vardır. Ar-Ge harcamaları, bilgi birikimini arttırarak ve bilgi birikiminin yeni uygulamaların tasarlanmasında kullanılmasını sağlayarak ekonomik büyümeye katkıda bulunmaktadır (Taş, 2005: 3).

3.3.1. İnovasyonun İşletmeler İçin Önemi

İşletme için inovasyon yapma nedenleri arasında; yenilikçi tanınmak ve bunu sürekli kılmak, seçim yapabilecek geniş bir ürün yelpazesine sahip olmak, kârı yükseltme umuduna ve isteğine sahip olmak, işletmede morali yüksek tutmak ve daha fazla inovasyon yapabilecek yaratıcılığa elverişli örgütsel ortamlar oluşturabilmektir. Ayrıca yetenekli ve istekli işgörenleri işletmeye çekebilmek ve bunların işletmede kalmasını sağlamak, işletmede tüm işgörenlere işlerinden zevk almaları ve işlerine anlam kazandırma olanakları vermek ve işletmenin sorunlarının çözümünde onlardan yardım isteyerek onları işe karşı motive etmek gibi işgörenlerle ilgili sebeplerde olabilir (Tunç, 2008: 9).

İşletmelerin inovasyon yapma nedenlerinden biride sosyo-kültürel nedenlerdir. Toplumsal değişme en basit ifadeyle, toplumun kültürünün, yapısının ve toplumsal davranışlarının zaman içinde farklılaşmasıdır. Hiçbir toplum değişmenin önüne geçemez. Özellikle kürselleşmeyle toplumların ihtiyaçları, istekleri de benzer hale gelmiştir. Toplumlar arasındaki ticari yakınlaşma, kültürlerin birbirlerinden etkilenmesine neden olmuştur. İnsanlar her şeyin daha iyisini, daha yenisini, daha gelişmişini istemeye başlamışlardır. Bu anlamda işletmeler için inovasyon yapmak zorunlu hale gelmiştir (Özkalp, 1998: 133).

Bir ülkenin kaynak ve karşılıklı üstünlük esasına dayanan uluslar arası geleneksel ticaret teorilerinin tersine çağdaş teoriler, pazara sürekli yeni ürünler sunmak ve teknolojik gelişimi sağlamak için inovasyona yatırım yapılması temeline dayanır. Bir işletmenin inovasyon yapma yeteneği, uluslararası çevrede başarıyla rekabet edebilmesi için gerekli olan unsurların başında gelir (Durna, 2002: 15).

Fiyata dayalı rekabet gücünü korumanın veya geliştirmenin en kritik unsurları, üretim sürecinin örgütlenmesi ve üretim teknolojisinin yenilenebilme özelliğinin olmasıdır. İşletme içinde yapılacak inovasyon faaliyetleri sonucu ortaya çıkabilecek yeni üretim süreci söz konusu işletmeye birim maliyetleri düşürme ve uluslararası piyasalarda rekabet gücünü arttırma imkânı verebilir (Saygılı, 2003: 31).

İnovasyonun işletmelere kazandırdığı avantajları; verimliliği arttırma, rekabette üstünlük sağlama, ödemeler dengesizliğini giderebilme, sosyal sorumluluk bilincini geliştirebilme, sadık müşteri kitlesi kazandırabilme, kurumsallaşma ve markalaşmayı sağlayabilme ile işletmeleri Ar-Ge'ye yöneltebilme şeklinde sıralamak mümkündür (Güravşar, 2010: 2).

3.3.2. İnovasyonun Ülkeler ve Toplumlar İçin Önemi

Özellikle 1980'li yıllarda ABD sahip olduğu üstün rekabet gücü karşısında Japonya'yı bir tehdit unsuru olarak görmüş, bu durum karşısında maliyetlerin düşürülmesi, operasyonel etkinliğin arttırılması ve kalite yönetimlerinin geliştirilmesi gibi alanlarda çeşitli politikalar uygulamıştır. ABD'de olduğu gibi diğer gelişmiş ekonomilerde de kitle üretiminden esnek üretime bir geçişin yaşandığı gözlemlenmiş; yalın üretim, altı sigma, toplam kalite yönetimi, tedarik zinciri, iyileştirme gibi yeni yönetim kavramları uygulamaya alınmış, böylece bir verimlilik sıçraması gerçekleştirilmiştir (Şengün, 2009, 16).

Bir ülkenin ekonomik yönden başarı sağlayabilmesindeki en temel unsur teknolojiye yaptığı yatırımlardır. Teknolojide yapılan inovasyonlar, toplumun daha kaliteli yaşamasını ve ekonominin devamlılığını sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerin uluslararası rekabette güçlü olmalarının sebebi ekonomik refah seviyelerinin yüksek olmasıdır (www.focusinnovation.net).

Gelişmiş ekonomilerde GSMH'nın %3'ü Ar-Ge harcamalarına ayrılmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde ise, bu oran %1'e bile ulaşamamaktadır. Yani gelişmiş ekonomiler yıllar içinde Ar-Ge faaliyetlerine hep daha fazla kaynak ayırırken, gelişmekte olan ekonomilerin ayırdığı kaynak miktarı yerinde

saymaktadır. Dolayısıyla gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomiler arasındaki teknolojik gelişmişlik farkı gün geçtikçe açılmaktadır (Atik, 2005: 74).

Küresel rekabet ortamında ulusal rekabet gücü kazanmak isteyen ülkeler, statik karşılaştırmalı üstünlük anlayışından, yüksek Ar-Ge yoğunluğuna, yüksek katma değer üretimine ve yüksek inovasyon yeteneğine dayalı dinamik rekabet üstünlüğü anlayışına geçmelidirler (Taş, 2005: 30).

3.4. İnovasyonda Başarılı Olma Yolları

Her ne kadar inovasyonda başarı için evrensel bir formül bulunmasa da, başarıya giden yolda minimum şartların sağlanması gerekmektedir. Bu noktada, istenilen başarıya ulaşabilmek için inovasyonun ne olduğunun ve nasıl yönetilmesi gerektiğinin çok iyi bilinmesinin yanı sıra, inovasyonun firmadaki farklı faaliyetleri kapsayan ve sürekliliği olan bir süreç olduğunun ve tüm bu süreçlerin inovasyonun dikkate alınmasıyla yönetilmesi gerektiği de unutulmamalıdır (Elçi, 2009: 65).

İnovasyon yaparken nelere dikkat edilmesi gerektiği neleri yapmaya çalışıp nelerden kaçınılması gerektiğini bilmek önemli bir husustur. Paul Sloane yöneticilere inovasyon için gerekli şu on tavsiyeyi vermiştir (Çeliktaş, 2008: 22-25):

- **Değişiklik İçin Bir Vizyona Sahip Olma:** İnsanlara gerçekleştirecekleri vizyonun ve mücadele durumundaki görevlerinin ne kadar önemli olduğunu anlat.
- **Değişiklik İçin Korkularla Savaşma:** Yeni girişimleri denemek riskli olabilir ancak hiçbir şey yapmamak daha risklidir. Risklerle başa çıkılabilen ve arzulanan geleceği gösteren bir resim çiz.
- **Girişimci Bir Kişi Gibi Düşünme:** Kaybetme riskini, en iyi kazanabilme durumu ile dengeleyebilen, portföy yaklaşımını kullanan ve birçok teklifi göz önünde bulundurmayı seven bir girişimci ol.
- **Dinamik Bir Öneri Planına Sahip Olma:** Konuya odaklanmış, kullanımı kolay, donanımlı, esnek, her şeye açık olan ve öyle büyük ödüller sunmasına gerek duyulmayan dinamik bir öneri planına sahip ol.

- **Kuralları Yıkma:** Müşterilerin istediği mal ve hizmetleri üretebilmek adına yeni yollar keşfeden düşünürler için, bu yollar fırsatlarla doludur. Bu nedenle radikal yenilikleri gerçekleştirebilmek için çevrenin nasıl görünmesi gerektiğini gösteren tahminlerle başa çık.
- **Herkese İki İş Verme:** Tüm çalışanlardan işlerini en etkili şekilde yapmalarını ve aynı zamanda bu işleri gerçekleştirirken tamamen yeni yollar aramalarını da iste.
- **İşbirliği:** İşbirliğini, yenilikçi olabilmek adına ekibe farklı vasıflar ve deneyimler kazandırabilecek başarı anahtarı olarak gör. Bu nedenle de başka organizasyonlarla ortak çalışabilmek için dışarıya yönel**.**
- **Başarısızlığı Hoş Karşılama:** İnsanlara her başarısızlığın aslında başarıya giden yolda bir adım olduğunu öğret.
- **Prototipler Kurma:** Gerçek hayatta laboratuar ortamına veya odak gruba kıyasla daha fazla şey öğrenebilmek mümkündür. Bu yüzden yeni fikri düşük maliyetle pazar diliminde dene ve müşterilerin nasıl tepki vereceğini gör.
- **Hırslı Olma:** Yenilikçi olabilmek için inandığın ve değiştirmek istediğin konular ile karşına çıkan önemli mücadelelere odaklan ve bunların üstesinden gelmek için hırslı ol.

3.5. Liderliğin İnovasyon İle İlişkisi

İnovasyon kavramı, son yüzyılda güçlü ekonomilerin yanı sıra, örgütlerin başarısı ve rekabet gücü içinde en önemli faktörlerden biri haline gelmiştir. Özellikle teknoloji firmaları, yaşamlarını sürdürebilmek, rakipleriyle rekabet halinde olabilmek, büyüyebilmek ya da pazarda lider konumuna gelebilmek için olduğundan daha yaratıcı ve yenilikçi olmaya başlamıştır. Firmalarda bu yeniliği gerçekleştiren, kurumsal politika ve prosedürleri uygulayan ve izleyenlerine aktaran ve dolayısıyla izleyenlerin bu kurumsal pratikler ve prosedürlere atfettikleri anlamı şekillendiren kişiler de şüphesiz liderler olmuştur (Gümüşlüoğlu, 2009: 37-38).

Liderlik, etkileyebilme, motivasyonu arttırabilme, ortak amaca yöneltebilme ve ortak ürün oluşumuna katkıda bulunabilmeyi teşvik edebilme becerisi olarak tanımlanabilir. Organizasyonlarda inovasyon kültürünü oluşturacak ve onu

yükseltecek olan kişiler liderlerdir. Bu nedenle inovasyon süreci liderlerin kararlı ve uyumlu tavır almalarını gerektiren bir süreçtir. İzleyenler liderin inovasyona bağlı olduğuna ve bu doğrultuda faaliyetlerini kararlılıkla sürdüreceğine ikna olmalıdır. Lider gücünü sadece sahip olduğu mevkiden almaz, deneyim ve kabiliyetlerinin getirdiği uzmanlıklardan da alır. Bu sebeple lider inovasyon yönetimi konusunda kendini geliştirerek izleyenlerine örnek olmalı, onlar üzerinde sürükleyici bir role sahip olmanın yanı sıra onları inovasyon konusunda ikna edebilme yeteneğine de sahip olmalıdır. İnovasyon sürecinde lidere düşen bir başka görev de bilgiye yatırım yapmaktır. Lider sürekli ve etkili bilgi paylaşımını gerçekleştirerek deneyimlerini izleyenleriyle paylaşmalı, onların öğrenme sürecine ve kariyerlerine katkıda bulunmalı ve yeni fikirlerin ortaya çıkmasını desteklemelidir. Risk almanın inovasyon sürecinin doğal bir bileşeni olduğunu görmeli ve izleyenlerine bu yöndeki kararlılığını göstermelidir. Başarısızlıklardan kaynaklanan yeni bilgiyi, bir deneyim olarak değerlendirmeli, izleyenlerinin risk almalarını desteklemelidir (www.yenilesim.org).

Yenilikçi bir lider, inisiyatif oluşturabilmeli ve bunu kullanabilmelidir. Bu tarz liderler, çevresindeki oluşumları fırsata dönüştürme becerisine sahip olmalıdırlar. Birçok durumda yaratıcılık becerilerini kullanarak, olayları farklı bir bakış açısıyla tekrar tanımlayabilmelidirler. Bugünün dünyasının hızla değişen koşullarında süratle ortaya çıkan fırsatları kaçırmamak için kararları hızla alabilmeli ve hemen harekete geçebilmelidirler. Yenilikçi olurken risk de alabilmelidirler. Yenilikçi olmak demek; yeni bilgiler ve yeni bakış açıları edinip, bunları eldeki imkânlar, ürünler, hizmetler ve politikalarla yeni yollarda kullanmak demektir. Bu anlamda yenilikçi bir liderin oluşturduğu yeni yapı, onu oluşturan parçalardan çok daha önemlidir. İyi bir yenilikçi lider; yeni fırsatlar arar, yeni bağlantılar kurar ve izleyenlerinin de bu yeniliklere katılmasını sağlayıp onlara yeni fırsatlar sunar (Akiş, 2007: 17).

4. LİDERLİK TÜRLERİNİN İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ARAŞTIRILMASI

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde görev yapan lider konumundaki personellerin sahip olduğu liderlik davranışları ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirleyebilmektir. Lider konumundaki personellerin sahip olduğu liderlik davranışları örgüt içerisinde yeni bilgilerin elde edilmesi, yeni bilgilerin kullanılması ve yeni bilgilerin paylaşılması konusunda önemli bir etkiye sahiptir. İşletmelerin küreselleşen dünyada değişen çağa uydurabilmeleri ve rakip firmalarla rekabet halinde olabilmeleri için inovasyon yapabilmeleri onlara önemli yararlar sağlayacaktır.

4.2. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma; kısıtlı sürede, maddi ve manevi olanakların elverdiği ölçüde yapılmıştır ve aşağıda sıralanan maddelerce sınırlandırılmıştır:

1. Araştırma, Marmara Bölgesi sınırları içerisinde yer alan İstanbul ilinin farklı ilçelerinde ve farklı sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların üst kademelerinde görev yapan lider konumundaki personellerin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Lider konumundaki personellerin aynı zamanda yönetici kademelerinde yer almaları ve kısıtlı zamana sahip olmaları daha fazla katılımcıya ulaşılmasını engellemiştir.

3. Araştırma veri toplama aracı olarak kullanılan anket ile sınırlıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi (Metodolojisi)

Bu araştırma, hazırlanan anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen sonuçlar neticesinde gerçekleştirilmiştir. Anket formları, lider konumundaki yöneticilere ankete verecekleri yanıtların araştırmanın amacı dışında kesinlikle

kullanılmayacağı belirtilerek e-mail ve posta yolu dışında bizzat elden verilerek ulaştırılmıştır.

İstanbul'un farklı ilçelerinde ve farklı sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar bu araştırmanın evrenini, bu firmaların üst kademelerinde görev yapan lider konumundaki 57 yönetici ise bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Lider konumundaki personellerin veri toplama aracımız olan ankete verdikleri yanıtların doğru ve gerçekçi olduğu, verilerin toplanacağı örneklemin evreni temsil ettiği ve veri toplama aracının araştırma amaçlarına uygun veri toplayabildiği varsayılmıştır.

Araştırma için öncelikle literatür taraması yapılmış, gerekli bilgiler elde edinilmeye çalışılmış ve bunun neticesinde bir anket formu oluşturulmuştur. Hazırlanan bu anket formu; lider konumundaki yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular (7 adet), otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik yönetici davranışları dikkate alınarak cevaplanacak olan liderlik ile ilgili sorular (33 adet) ve liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkilerini öğrenmeye yönelik sorular (15 adet) olmak üzere toplam 3 bölüm ve 55 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda yer alan ikinci bölüm soruları; R. Yiğit'in doktora tezi anketinde (1996) kullandığı, orjinali Ohio Eyalet Üniversitesi İşletme Araştırma Bürosu Araştırmacıları J. Hemphill ve A. E. Coons tarafından hazırlanan, Andrew W. Halpin ve B. J. Winer tarafından geliştirilen "Liderlik Davranışlarını Betimleme Anketi", TODAİE Öğretim Üyesi Prof. Dr. T. Ergun tarafından yönetim psikolojisi öğretim üyeleriyle yapılan danışma toplantıları sonucu, Türk yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak uyarlanan ve uygulanan anketteki soruların geliştirilmesiyle hazırlanmıştır. Anket formunda yer alan üçüncü bölüm soruları ise; M. F. Çavuş'un doktora tezi anketinde (2006) kullanmış olduğu "örgütsel yaratıcılık ve yenilikçilik" ölçeğinin geliştirilmesiyle hazırlanmıştır.

Araştırma kapsamına alınan lider konumundaki yöneticilerden ankette yer alan her soruya 5'li Likert Ölçeği üzerinden sınıflandırılmış olan "1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ayrıca konu ile ilgili daha önce çalışma yapılmamış olması çalışmada kullanılan liderlik davranışları ölçeklerinin ilk defa oluşturulmasına neden olmuştur.

Anketin uygulanması sonucunda elde edilen verilerin çözümlenmesinde, toplanan veriler bilgisayar ortamına aktarıldıktan sonra istatistiksel çözümlemeler için SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

4.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Araştırmada lider konumundaki personellerin sahip olduğu liderlik davranışlarının inovasyon üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla toplamda beş adet hipotez geliştirilmiştir ve geliştirilen bu hipotezler sırasıyla şöyledir:

H1: Otokratik liderlik tarzı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H2: Demokratik liderlik tarzı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H3: Hümanist liderlik tarzı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H4: Bürokratik liderlik tarzı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
H5: Karizmatik liderlik tarzı ile inovasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Araştırmada kullanılan anket formunun güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha tekniğinden yararlanılmıştır. Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanır. Test maddelerinin ölçtüğü özelliklerin, örneklediği davranışların benzeşik olması güvenilirliği yükseltir. Test maddelerine verilecek cevapların ikiden fazla seçenekli olması durumunda Cronbach tarafından geliştirilmiş olan alfa (α) katsayısı kullanılır. Ölçek geçerliği için yapı geçerliliği yöntemi kullanılmıştır. Yapı geçerliliği, testin ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Yapı geçerliliğini incelemek amacıyla faktör analizi tekniğinden yararlanılır. Değişkenler arası ilişkinin miktarı ve yönü için korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin miktarını bulup yorumlamak amacıyla kullanılır. İki değişken için hesaplanan Pearson korelasyon katsayısı kuvvet (düşük, orta, yüksek) ve yön (pozitif, negatif) açısından yorumlanır. Son olarak liderlik türlerinin (bağımsız değişkenler) inovasyon ile ilişkisi ve inovasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri kullanılmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak

ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklanması sürecini anlatır (Büyüköztürk, 2011: 32-170). Aşağıda araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ile hipotezlerin testinden elde edilen bulgular ve değerlendirmeler tablolar halinde gösterilmiştir.

4.4.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya dâhil olan lider konumundaki yöneticilerin sosyo-demografik durumlarına ilişkin bilgilere Tablo 4.1'de şu şekilde değinilmiştir:

Tablo 4.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

		N	**%**
Liderin faaliyet gösterdiği sektör	Bilişim ve telekomünikasyon	6	10,5
	Otomotiv	3	5,3
	İlaç ve sağlık	9	15,8
	Bankacılık ve finans	13	22,8
	Sigorta	4	7,0
	Gıda	2	3,5
	Hizmet	5	8,8
	Sanayi	3	5,3
	Eğitim ve danışmanlık	3	5,3
	Turizm	3	5,3
	İnşaat	6	10,5
Liderlerin pozisyonları	Alt düzey yönetici	4	7,0
	Orta düzey yönetici	24	42,1
	Üst düzey yönetici	29	50,9
Yöneticilikte geçirdiği süre	5 yıl ve daha az	36	63,2
	6-9 yıl	13	22,8
	10-14 yıl	1	1,8
	15-19 yıl	2	3,5
	20 yıl ve üzeri	5	8,8
Çalışan toplam personel	50 kişi veya daha az	29	50,9
	51-199 kişi	14	24,6
	200-349 kişi	1	1,8
	500 kişi ve üzeri	13	22,8
Cinsiyet	Kadın	24	42,1
	Erkek	33	57,9
Yaş	30 yaş ve daha küçük	18	31,6
	31-39 yaş	26	45,6
	40-49 yaş	8	14,0
	50-59 yaş	5	8,8
Eğitim durumu	Lise veya altı	4	7,0
	Ön lisans	4	7,0
	Lisans	30	52,6
	Yüksek lisans ve doktora	19	33,4

Çalışmaya katılan liderlerin; %10,5'i bilişim ve telekomünikasyon, %5,3'ü otomotiv, %15,8'i ilaç ve sağlık, %22,8'i bankacılık ve finans, %7'si sigorta, %3,5'i gıda, %8,8'i hizmet, %5,3'ü sanayi, %5,3'ü eğitim ve danışmanlık, % 5,3'ü turizm, %10,5'i inşaat sektöründe faaliyet göstermektedir. %7'si alt düzey, %42,1'i orta düzey, %50,9'u üst düzey yönetici konumundadır. %63,2'si 5 yıl ve daha az, %22,8'i 6-9 yıl, %1,8'i 10-14 yıl, %3,5'i 15-19 yıl, %8,8'i 20 yıl ve üzeri süre yöneticilik yapmıştır. %50,9'u 50 kişi veya daha az, %24,6'sı 51-199 kişi, %1,8'i 200-349 kişi, %22,8'i 500 kişi ve üzeri çalışan personel sayısına sahip işletmelerde çalışmaktadır. %42,1'i kadın, %57,9'u erkektir. %31,6'sı 30 yaş ve daha küçük, %45,6'sı 31-39 yaş, %14'ü 40-49 yaş, %8,8'i 50-59 yaş aralığındadır. %7'si lise veya daha düşük düzeyde, %7'si ön lisans, %52,6'sı lisans, %33,4'ü yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim görmüştür.

4.4.2. Faktör Analizi

Anket uygulamasından elde edilen veriler, hipotez yapısına uygun olarak faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizde; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik alt ölçeklerinden oluşan liderlik türleri ölçeği ile ilgili beş bağımsız değişken ile birlikte, inovasyon bağımlı değişkeni analiz edilmiştir. Analiz sonucunda problemli maddelerin elenmesinin ardından ortaya çıkan sonucun faktör dağılımları ve alfa değerleri Tablo 4.2 ve Tablo 4.3'te gösterilmektedir. Faktörlere ait tüm alfa (α) değerlerinin alt sınır olan 0,60'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4.2 Liderlik Türleri İle İlgili Bağımsız Değişkenlere Ait Faktör Analizi

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
Alfa Değerleri	**0,711**	**0,679**	**0,816**	**0,713**	**0,667**
Otokratik					
1.Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim.	,674				
10.Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim.	,675				
21.Yapılacak işleri ben başlatırım.	,682				
22.Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.	,666				
27.İş yerindeki konumumun astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak	,776				

isterim.					
Demokratik					
13. Astlarımın kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım.		,698			
15.İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözmede astlarımı cesaretlendiririm.		,718			
23.Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim.		,719			
32.Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarım.		,741			
Hümanist					
19. Astlarımı işleri yapacak kişiler olarak değil, insan olarak görürüm.			,747		
20.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.			,780		
25.Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.			,710		
26.Astlarımın kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim.			,766		
28.Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm.			,708		
33.Astlarımın eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını desteklerim.			,646		
Bürokratik					
6.Astlarım ile ilişkilerim de gerekli mesafeyi korumaya özen gösteririm.				,576	
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim.				,703	
11. Astlarımdan iş yeri kurallarına uymalarını beklerim.				,592	
16.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.				,707	
24. İş yerinde astlarımın arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim.				,549	
30.Astlarımın yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim.				,744	
Karizmatik					
3.Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğimi düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.					,684
4.Astlarıma her konuda güven veririm.					,773
5.İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim.					,725
12.Astlarımın iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf ederim.					,668

Tablo 4.3 İnovasyon Bağımlı Değişkenine Ait Faktör Analizi

	Faktör
Alfa Değerleri	**0,832**
İnovasyon	
34.İş yerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.	,769
35.Mevcut uygulamalar konusunda zorunlu bir yenilik yapılması gerekiyorsa bu isteğimi astlarıma bildiririm.	,716
36.Yenilikler hakkında sürekli bilgi edinirim. Çünkü yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.	,771
41.İş yerinde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı oldukça istekliyimdir.	,628
43.Astlarım yeni bir fikri olduğunu ve bunu uygulamaya geçirmek istediğini söylediğinde onu dikkatlice dinler, yeni fikirleri her zaman değerlendiririm.	,637
44. Astlarımı kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri konusunda onları teşvik ederim.	,805
46.İş yerimde yenilik ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan bilgi kaynaklarının (Ar-Ge faaliyetleri, tedarikçiler, yurtiçi ve yurtdışı fuarlar, internet vs.) kullanılmasını desteklerim.	,644

4.4.3. Korelasyon Analizi

Tablo 4.4'te araştırma konusuna ait değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiye dair Pearson korelasyon katsayıları yer almaktadır. İnovasyon bağımlı değişkeni, otokratik, demokratik, hümanist ve bürokratik liderlik bağımsız değişkenleri ile 0,01 düzeyinde; karizmatik liderlik bağımsız değişkeni ile 0,05 düzeyinde ilişkilidir.

Liderlik türlerinden otokratik değişkeni hümanist değişkeni ile 0,05; bürokratik değişkeni ile 0,01 düzeyinde ilişkili, ancak karizmatik liderlik ve demokratik liderlik ile anlamlı bir ilişkide değildir. Demokratik değişkeni hümanist ve karizmatik değişkenleri ile 0,01 düzeyinde ilişkili, bürokratik ve otokratik değişkenleri ile ilişkili değildir. Hümanist değişkeni otokratik ve karizmatik değişkenleri ile 0,05 düzeyinde, demokratik ve bürokratik değişkenleri ile 0,01 düzeyinde ilişkilidir. Bürokratik değişkeni otokratik, hümanist ve karizmatik değişkenleri ile 0,01 düzeyinde ilişkili, demokratik değişkeni ile ilişkili değildir. Karizmatik değişkeni demokratik ve bürokratik değişkenleri ile 0,01 düzeyinde, hümanist değişkeni ile 0,05 düzeyinde ilişkili; otokratik değişkeni ile ilişkili değildir.

Tablo 4.4 Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Faktör	Ort.	Std. S.	1	2	3	4	5	6
1. Otokratik	4,323	,523	1,000					
2. Demokratik	4,127	,553	,146	1,000				
3. Hümanist	4,243	,545	**,332***	**,377****	1,000			
4. Bürokratik	4,345	,467	**,561****	,242	**,345****	1,000		
5. Karizmatik	4,039	,549	,123	**,480****	**,311***	**,364****	1,000	
6. İnovasyon	4,361	,474	**,406****	**,474****	**,458****	**,461****	**,337***	1,000

**. Korelasyon 0,01 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)
*. Korelasyon 0,05 seviyesinde anlamlıdır (çift yönlü)

4.4.4. Regresyon Analizi

Modele ait hipotezlerin regresyon analizleri yapılmış olup; bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Liderlik türleri ile ilgili regresyon analizleri:

Tablo 4.5 Otokratik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	B	SH_B	β	T	P
Sabit	2,770	,486		5,704	,000
Otokratik Liderlik	*,368*	*,112*	*,406*	*3,299*	*,002*
R=0,406 R^2=0,165 $F_{(1, 55)}$=10,883 p=0.002					

Tablo 4.5'te görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, otokratik liderlik değişkeni inovasyon ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,41, R^2=0,165, p<0,01). Otokratik liderlik değişkeni tek başına inovasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %17'sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde, otokratik liderlik değişkeninin inovasyon üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olduğu (t=3,299; p<0,05) görülmektedir.

Tablo 4.6 Demokratik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	**B**	**SH_B**	**β**	**T**	**P**
Sabit	2,686	,423		6,343	,000
Demokratik Liderlik	*,406*	*,102*	*,474*	*3,989*	*,000*
R=0,474 R^2=0,224 $F_{(1, 55)}$=15,913 p=0.00					

Tablo 4.6'da görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, demokratik liderlik değişkeni inovasyon ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,47, R^2=0,22, p<0,01). Demokratik liderlik değişkeni tek başına inovasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %22'sini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde demokratik liderlik değişkeninin inovasyon üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olduğu (t=3,989; p<0,01) görülmektedir.

Tablo 4.7 Hümanist Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	**B**	**SH_B**	**B**	**T**	**P**
Sabit	2,669	,446		5,985	,000
Hümanist Liderlik	*,399*	*,104*	*,458*	*3,825*	*,000*
R=0,458 R^2=0,21 $F_{(1, 55)}$=14,634 p=0.000					

Tablo 4.7'de görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, hümanist liderlik değişkeni inovasyon ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,46, R^2=0,21, p<0,01). Hümanist liderlik değişkeni tek başına inovasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %21'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde hümanist liderlik değişkeninin inovasyon üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olduğu (t=3,825; p<0,01) görülmektedir.

Tablo 4.8 Bürokratik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişken	**B**	**SH_B**	**β**	**T**	**p**
Sabit	2,329	,531		4,390	,000
Bürokratik Liderlik	*,468*	*,121*	*,461*	*3,851*	*,000*
R=0,461 R^2=0,212 $F_{(1, 55)}$=14,832 p=0.00					

Tablo 4.8'de görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, bürokratik liderlik değişkeni inovasyon ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,46, R^2=0,21, p<0,01). Bürokratik liderlik değişkeni tek başına inovasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %21'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde bürokratik liderlik değişkeninin inovasyon üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olduğu (t=3,851; p<0,01) görülmektedir.

Tablo 4.9 Karizmatik Liderliğin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişken	**B**	**SH_B**	**β**	**T**	**p**
Sabit	3,186	,447		7,125	,000
Karizmatik Liderlik	*,291*	*,110*	*,337*	*2,653*	*,010*
R=0,337 R^2=0,113 $F_{(1, 55)}$=7,036 p=0.01					

Tablo 4.9'da görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre, karizmatik liderlik değişkeni inovasyon ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,34, R^2=0,11, p<0,05). Karizmatik liderlik değişkeni tek başına inovasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %11'ini açıklamaktadır.

Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonucu incelendiğinde karizmatik liderlik değişkeninin inovasyon üzerinde önemli (anlamlı) bir etkiye sahip olduğu (t=2,653; p<0,05) görülmektedir.

Tablo 4.10 Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	**B**	**SH_B**	**B**	**T**	**p**
Sabit	,824	,605		1,362	,179
Otokratik	,157	,120	,174	1,305	,198
Demokratik	,263	,109	,307	2,423	,019
Hümanist	,177	,107	,204	1,653	,104
Bürokratik	,211	,142	,208	1,492	,142
Karizmatik	,025	,112	,029	,223	,825
R=0,644 R^2=0,415 $F_{(5, 51)}$=7,244 p=0.000					

Tablo 4.10'da görüldüğü gibi, açıklanan regresyon analizine göre otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik değişkenleri inovasyon ile anlamlı bir ilişki vermektedir (R=0,64, R^2=0,42, p<0,05). Beş liderlik değişkeni birlikte inovasyon değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %42'sini açıklamaktadır.

Standardize edilmiş regresyon katsayısına göre, liderlik türüne ilişkin bağımsız değişkenlerin inovasyon üzerindeki göreli önem sırası demokratik, bürokratik, hümanist, otokratik ve karizmatik liderliktir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise, sadece demokratik liderlik değişkeninin inovasyon üzeride anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir (t=2,423; p<0,05). Bu sonuca göre otokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik inovasyon üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında; otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik olmak üzere beş liderlik türüne değinilmiş olup bu liderlik türlerinin inovasyon ile olan ilişkileri incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan analizler ışığında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

Otokratik, demokratik, hümanist, bürokratik ve karizmatik liderlik türlerinin inovasyon üzerinde olumlu yönde etkili oldukları gözlemlenmiştir. Söz konusu liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki ortak etkisinin de olumlu ve anlamlı olduğu ve inovasyon üzerinde etkili olan en önemli liderlik türünün de demokratik liderlik olduğu gözlemlenmiştir.

Otokratik liderlik tipi, her şeyi kontrol altında tutan, kazanca yönelik çalışan, astlarının duygu ve düşüncelerinden çok firmanın elde edeceği sonuçlara önem veren bir liderlik tipidir. Hümanist liderlik tipi, firmanın üretiminden çok insana önem veren ve çalışanlarının beşeri ilişkileriyle, iş tatminleriyle ve motivasyonlarıyla ilgilenen bir liderlik tipi olup, karar almada çoğunlukla kendi aldığı kararları uygulayan bir liderlik tipidir. Bürokratik liderlik tipi, çoğunlukla yazılı iletişim metodunu kullanan, memur zihniyetine dayanan bir liderlik tipidir. Karizmatik liderlik tipi, astlarının kendisine güven duymasını sağlayan, pozitif sinerji saçabilen, etkin vizyona sahip, risk almaktan korkmayan bir liderlik tipidir. İnovasyon üzerinde en etkili liderlik tipi olan demokratik liderlik tipi ise, astlarını her konuda teşvik eden, onlara değer veren, iletişim kanallarını etkin bir şekilde kullanan, yeni yöneticilerin yetişmesi için ortam hazırlarken, her türlü yeniliğe ve yeni fikirlere açık olan, yeni fikirlerin üretilmesinde çalışanlarını destekleyen, bu yeni fikirleri ürün ve hizmete dönüştürmek için gerekli olan takım çalışmasını organize eden bir liderlik tipidir.

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre demokratik liderliğin inovasyon ile doğrusal bir ilişki içinde olması bu çalışmanın literatür taramasında yer alan teorik bilgiler ile paralellik göstermektedir. Bu ifadeden yola çıkarak araştırmadan elde edilen veriler ile yapılan analizler neticesinde de şu öneriler geliştirilmiştir:

Globalleşen dünya ile birlikte firmalarda hızlı bir değişim ve dönüşüm süreci içerisine girmiştir ve varlığını sürdürmek isteyen her firma globalleşme olgusuyla birlikte dünya firmaları ile rekabet etmek zorunda kalmıştır. Bu sebeple liderler değişime açık, iletişim kabiliyeti kuvvetli ve çok yönlü özelliklere sahip biri olmalıdır. İzleyenlerini etkileyebilmek için uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmalıdır. Liderler, yenilik hızının artmasıyla birlikte ani karar alma durumlarıyla karşı karşıya kalabilirler. Bu sebeple liderlerin alacağı kararlar bir taraftan değişimin gereklerine cevap verebilmeyi, bir taraftan da rakiplerinden kendi firmalarını farklı kılacak yenilik ihtiyaçlarını karşılamayı mümkün kılmalıdır. Bunun yanı sıra liderler, herhangi bir kriz durumunda ortaya çıkan negatif enerjiyi pozitif enerjiye dönüştürebilme ve onları firmanın çıkarlarına uygun olarak kullanabilme yeteneğine sahip olmalıdır. Krizi hem firma için hem de izleyenleri için bir fırsat olarak görebilmeli ve firmayı bu yönde yönetebilmelidir. Liderler, yenilik yönetimi konusunda hem kendilerini hem de izleyenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirmelerini sağlamaya yönelik karar ve tedbirler alabilmeli ve daha etkin kararlar alabilmek adına sahip olduğu otoriteyi izleyenleri ile paylaşma eğiliminde olmalıdır. Çünkü amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümlerinin yapılmasında ve kararların oluşturulmasında izleyenlerin görüşlerinin alınması onların doyum sağlamalarını, alınan kararlarda sorumluluk duymalarını, görevlerini yerine getirirken büyük kararların sahibi olduklarını hissetmelerini sağlar.

Bu araştırmanın sonuçları ve ölçeği temel alınarak araştırmacılara da bir takım önerilerde bulunulabilir. İlk olarak araştırma kapsamındaki 57 yöneticinin çalışmış olduğu firma büyüklüğü ve firmanın faaliyette bulunduğu sektörler ve bu sektörlerdeki pazar payı dikkate alınarak inovasyon sonuçları yeniden değerlendirilebilir. Araştırma evreninin büyüklüğü dikkate alınarak daha büyük örneklem ile çalışılabilir. Bununla birlikte liderlerin yer aldığı sektörlerin büyüklüğü ve türüne göre çeşitlendirme yoluna gidilebilir. Liderlik özelliklerinin astlarına sorularak, liderlerin hangi liderlik türüne sahip oldukları ve işletmelerdeki inovasyon üzerindeki etkileri araştırılabilir. Ayrıca çalışmada kullanılan liderlik türleri ve inovasyon ölçekleri mevcut şartlara uygun yeni maddeler ile zenginleştirilip daha etkin bir ölçek haline getirilebilir.

KAYNAKLAR

- Akat, İ., Budak, G., (1999), "İşletme Yönetimi", Barış Yayınları, İzmir.
- Adair, J., (2005), "Etkili Liderlik", Çev. Fatma Beşenek, 2.Baskı, Babıâli Kültür Yayıncılık, İstanbul.
- Akgündüz, A., (2004), "Lider Yöneticinin El Kitabı", Genç Beyin Yayınevi, İstanbul.
- Akiş, Y., (2004), "Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası", Alfa Yayınları, İstanbul.
- Akiş, Y., (2007), "Karizma ve Yenilikçi Liderlik", CEO's Dergisi, Sayı 37. http://www.amrop-tr.com/pdf/articles/CEOS-37.pdf (Erişim Tarihi: 30.04.2012)
- Aksu, M., (2003), "Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma", Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Albeni, M., Karagöz, M., (2003), "Ekonomik Kalkınma ve Modern Yenilik Teorisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, Isparta. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2003-3-10.pdf (Erişim Tarihi: 25.06.2012)
- Alganer, Y., İ., (2002), "Liderlik Analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik", Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, Afyon.
- Altılar, N., "Yedi Farklı Liderlik Tarzı", http://www.niyazialtilar.com/index.php?option=com_content&task=view&id=108&Itemid=77 (Erişim Tarihi: 21.01.2012)
- Armstrong, G., Kotler, P., (2007), "Marketing: An Introduction, 8th., New Jersey: PrenticeHall.
- Arıkan, S., (2001), "Liderlik, Yönetim ve Organizasyon", Ed. Salih Güney, Nobel Yayınları, Ankara.
- Arpacı, A., Ö,. (2007), "Ar-Ge Giderlerinde Eski ve Yeni Teşvik Sistemi", Maliye Bakanlığı, Ankara.
- Aşan, Ö., Aydın, E., M., (2006), "Örgütsel Davranış", Arıkan Yayıncılık, Ankara.
- Ataman, G., (2002), "İşletme Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Atik, H., (2005), "Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü", Detay Yayıncılık, Ankara.

- Aykan, E., (2004), "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri", Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(2), Kayseri. http://sbe.erciyes.edu.tr/dergi/sayi_17/12_aykan.pdf (Erişim Tarihi: 24.04.2012)
- Aykut, B., (2000), "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü", İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl: 11, Sayı: 36, İstanbul. http://kutuphane.dogus.edu.tr/makale/13024221/2000/sayi36/M0006365.pdf (Erişim Tarihi: 24.05.2012)
- Balekoğlu, F., (1992), "Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baltaş, A., (2002), "Ekip Çalışması ve Liderlik", 4. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Baymur, F., (1994), "Genel Psikoloji", İnkılâp Kitabevi, İstanbul.
- Baysal, A., Tekarslan, E., (2004), "İşletmeler İçin Davranış Bilimleri", Avcıol Yayıncılık, İstanbul.
- Bennis, W., (2001), "Bir Lider Olabilmek", Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Berberoğlu, G., (2002), "Yönetim ve Organizasyon", 5. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Birdal, İ., Aydemir, N., (1992), "Yönetim Teorileri", Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Bowdich, J., (1990), "A Primer on Organizational Behaviour", 2nd Ed., Willey Book, New York.
- Budak, G., (2004), "İşletme Yönetimi", Barış Yayınları İzmir.
- Bursalıoğlu, Z., (2011), "Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış", Pegem Yayınları, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., (2011), "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., (1992), "Organizasyon ve Yönetim", 2.Baskı, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş., (1998), "Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi", Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Ceylan, A., (1997), "Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu", Deniz Harp Okulu Yayını, İstanbul, 5-6 Haziran.

- Çavuş, M., F., (2006), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayinde Bir Uygulama", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- Çelik, S., (2011), "Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Düzce.
- Çeliktaş, H., (2008), "İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma", Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Çırpan, H., (1999), "Lider Mi, Yönetici Mi?", Active Dergisi, Haziran-Temmuz. http://www.eflatun.com.tr/makaleler/lider_yonetici.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2012)
- Çoroğlu, Ç., (2003), "İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi", Alfa Yayınları, İstanbul.
- Daft, R., L., (1997), "Management" 4th Ed., The Dryden Press, New York.
- Dalgın, T., (2008), "Liderlik Davranışlarının İşgörenler Tarafından Algılanması ve İşgörenlerin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Etkileri: Marmaris Yöresindeki 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Dinçer, Ö., Yılmaz, C., (2003), "Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim", T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Durbin, J., A., (2004), "Leadership: Research, Findings, Practice and Skills", 4th Ed., New York: Houghton Mifflin Company.
- Durna, U., (2002), "Yenilik Yönetimi", Nobel Yayınları, Ankara.
- Elçi, Ş., (2007), "İnovasyon: Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı", Nova Yayınları, Ankara.
- Elçi, Ş., (2009), "Rekabet ve Kalkınma İçin İnovasyon", Çerçeve Dergisi - MÜSİAD, Eylül. http://www.musiad.org.tr/img/yayinlarraporlar/cerceve_dergisi_52_10.pdf (Erişim Tarihi: 25.05.2012)

- Eraslan, L., (2004), "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 162, Bahar 2004. http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm (Erişim Tarihi: 18.01.2012)
- Erçetin, Ş., Ş., (2000), "Lider Sarmalında Vizyon", Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, İ., (1991), "İşletmelerde Davranış", 3. Baskı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Erdoğan, M., (1999), "Organizasyon Teorileri ve Mukayesesi", Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara.
- Eren, E., (1993), "Yönetim Psikolojisi", 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2000), "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2001), "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2003), "Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınların, İstanbul.
- Ertürk, M., (2000), "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Yayınları, İstanbul.
- FEMA (Federal Emergency Management Agency", (2007), "Liderlik ve Etkileme", Çev. Muhsin Halis, Orion Yayınevi, Ankara.
- Geçikli, F., (2012), "Liderlik ve Duygusal Zekâ: Mustafa Kemal Atatürk Örneği", Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi, Sayı: 3, Ocak. http://e-dergi.atauni.edu.tr/index.php/iletisim/article/view/8052 (Erişim Tarihi: 20.02.2012)
- Geylan, R., (1992), "Personel Yönetimi", Met Yayınevi, Eskişehir.
- Goleman, D., Boyatsız, R., McKee, A., (2002), "Yeni Lider", Çev. Filiz Nayır, Osman Deniztekin, 1. Baskı, Varlık Yayınları, İstanbul.
- Gül, H., (2003), "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Gebze.
- Güleş, H., K., Bülbül, H., (2004), "Yenilikçilik", Nobel Yayınları, Ankara.
- Gümüşlüoğlu, L., (2009), İnovasyon ve Lider", Savunma ve Sanayi Gündemi Dergisi, Ekim.

http://www.ssm.gov.tr/anasayfa/kurumsal/SSM%20Dergisi/2009-3/37-42.pdf (Erişim Tarihi: 19.12.2012)

- Güney, S., (1999), "Davranış Bilimleri Açısından Atatürk'ün Liderliği", 1. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara.
- Güravşar, G., S., (2010), "İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi", Fırat Kalkınma Ajansı, 16 Temmuz. http://www.fka.org.tr/SayfaDownload/Inovasyon%20Kavrami.pdf (Erişim Tarihi: 22.02.2012)
- Keçecioğlu, T., (1998), "Örgüt Teorisinde Yenilikler", Beta Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T.,(2003), "Liderlik ve Liderler", Okumuş Adam Yayınları, İstanbul.
- Keskin, S., (2012), "İnovasyon Nasıl Yapılır?", Mavi Yayıncılık, İstanbul.
- Kırım, A., (2006), "Kârlı Büyümenin Reçetesi İnovasyon", Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Kırım, A., (2006), "Süreç İnovasyonu Maliyetlerini Sistemin Dışına Çıkarmak", Sistem Yayıncılık, Ankara.
- Kibritçioğlu, A., (1998), "Porter'ın Rekabetçi Avantajları Yaklaşımı ve İktisat Kuramı" http://80.251.40.59/politics.ankara.edu.tr/kibritci/porter.pdf (Erişim Tarihi: 07.04.2012)
- Koçel, T., (1998), "İşletme Yöneticiliği", Beta Yayınları, İstanbul.
- Koçel, T., (2001), "Kişilik ve Liderlik", 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Korkut, H., (1992), "Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları", Amme İdare Dergisi, Cilt 25, Sayı 1", Mart.
- Kotler, P., (2000), "Pazarlama Yönetimi", Çev. Nejat Muallimoğlu, Beta Yayınları, İstanbul.
- Lee, Y., Chang, Y., (2006), "A Study on the Characters of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority", The Business Review, Cambridge, Sep., Vol. 5, Num. 1.
- Luecke, R., (2009), "İnovasyon Yapmak", Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Luthans, F., (1992), "Organizational Behaviour", 6th Ed., McGraw-Hill, New York.

- Maxwell, J., C., (2004), "İçinizdeki Lideri Geliştirmek", Çev, Selim Yeniçeri, 2.Baskı, Beyaz Yayınları, İstanbul.
- McAdam, R., Stevenson, P., Armstrong, G., (2000), "Innovative Change Management in SME's: Beyond Continuous Improvement", Logistic Information Management, Vol.13, No.3, June.
- McShane, S., L., (2005), "Organizational Behaviour", McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Nahavandi, A., (2000), "The Art and Science of Leadership", Prentice Hall, New Jersey.
- Nochur, K., (2009), "İnovasyon Yapmak", Çev. Melis İnan, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Northcraft, G., (1994), "Organizational Behaviour", The Dryden Press, Orlando.
- Northouse, G., P., (2004), "Leadership: Theory and Practice", 3th Ed., Sage Publications, London.
- OECD/Avrupa Komisyonu, (2005), "Oslo Kılavuzu – Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İle İlgili İlkeler", Türkçe 3. Baskı, TÜBİTAK OECD-EUROSAT Ortak Yayını.
http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf
(Erişim Tarihi: 28.06.2012)
- Öktem, M., K., (1993), "Örgütsel Önderlik: Ohio Araştırmaları ve TODAİE'de Bir Uygulama", Amme İdare Dergisi, Cilt 26, Sayı 2, Ankara.
- Özer, M., A., (2008), "21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler", Nobel Yayınları, Ankara.
- Özkalp, E., (1998), "Davranış Bilimlerine Giriş", Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Öztürk, M., (2003), "Fonksiyonları Açısından İşletme ve Yönetim", 1. Baskı, Papatya Yayınları, İstanbul.
- Peker, Ö., (1995), "Yönetim Geliştirmenin Sürekliliği", TODAİE Yayınları, Yayın No:258, Ankara.
- Sarıhan, H., (1998), "Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Saygılı, Ş., (2003), "Bilgi Ekonomisine Geçiş Sürecinde Türkiye Ekonomisinin Dünyadaki Konumu", DPT Yayın No:2675, Temmuz 2003.

http://ekutup.dpt.gov.tr/ekonomi/tarih/tr/saygilis/bilgieko.pdf (Erişim Tarihi: 30.05.2012)

- Serinkan, C., (2008), "Liderlik ve Motivasyon, Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar", Nobel Yayınları, Ankara.
- Stoner, J., A., Edward, F., R., (1992), "Management", Prentice Hall, New Jersey.
- Şahin, A., "Temizel, H., Örselli, E., (2004), "Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, Sözkesen Matbaacılık, Eskişehir.
- Şengün, M., (2009), "Süreç İnovasyonunun Verimliliğe Etkisi: Bir Uygulama" Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Tabak, A., (2005), "Lider ve Takipçileri", Asil Yayınları, Ankara.
- Taş, R., (2005), "Ar-Ge Yoğunluğu-Rekabet Gücü İlişkisi Açısından Türkiye-AB Karşılaştırmalı Analizi", 20. Türkiye Maliye Sempozyumu, Türkiye'de Yeniden Mali Yapılanma, Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Maliye Bölümü, Yayın No:1, 23-27 Mayıs.
- Tengilimoğlu, D., (2005), "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 4, Sayı 14, Güz.
http://www.esosder.com/dergi/1401-16.pdf (Erişim Tarihi: 18.05.2012)
- Terzioğlu, M., (2008), "İşletmelerde İnovasyon Yeteneği: Denizli Tekstil Sektörü Örneği", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Tunç, H., (2008), "Bir Yenilik Göstergesi Olarak Patent ve Türkiye'de Patent Performansı", Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Bölümü Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Usal, A., Aslan, Z., (1995), "Davranış Bilimleri Sosyal Psikoloji", Barış Yayınları, İzmir.
- Vecchio, P., R., (1991), "Organizational Behaviour", 6th Ed., The Dryden Press, Chicago.

- Weber, M., (1998), "Sosyoloji Yazıları", Çev. Taha Parla, 2. Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Yavuz, A., Albeni, M., Kaya, D., (2009), "Ulusal İnovasyon Politikaları ve Kamu Harcamaları: Çeşitli Ülkeler Üzerinde Bir Karşılaştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 14, Sayı 3. http://sablon.sdu.edu.tr/fakulteler/iibf/dergi/files/2009-3-4.pdf (Erişim Tarihi: 02.07.2012)
- Yılmazer, A., Eroğlu, C., (2008), "Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış", Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yiğit, R., (1996), "Klinik Sorumlu Hemşirelerinin Liderlik Davranışları", Hacettepe Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yukl, A., G., (1998), "Leadership in Organizations", Prentice Hall, New Jersey.
- Zaleznik, A., (1999), "Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı Mıdır?, Liderlik", Çev. Meral Tüzel, Optimist Yayınları, İstanbul.
- Zel, U., (2001), "Kişilik ve Liderlik", 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U., (2001 b), "Durumsallık Yaklaşımında Kişiliğin Baskın Boyut Olarak Bir Model Kapsamında Teorik Olarak İncelenmesi", Amme Dergisi, Cilt 34, Sayı 2, Haziran.
- http://www.focusinnovation.net/inovasyon/nas%C4%B1l.aspx (Erişim Tarihi: 29.04.2012)
- http://www.focusinnovation.net/inovasyon/inovasyon-yoenetimi.aspx (Erişim Tarihi: 27.04.2012)
- http://politikadergisi.com/sites/default/files/kutuphane/liderlik.pdf (Erişim Tarihi: 19.04.2012)
- http://www.yenilesim.org/index.php?option=com_content&view=article&id=94:deiimi-kendinizden-balatn-yoenetici-deil-lider-olun&catid=25:inovasyonmakale&Itemid=27 (Erişim Tarihi: 30.04.2012)

ÖZGEÇMİŞ

8 Şubat 1986 yılında İstanbul'un Kadıköy ilçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi İstanbul'da tamamladım. 2005 yılında Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümünü kazandım. 2009 yılında bu bölümden başarıyla mezun oldum ve 2010 yılında GYTE Strateji Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimime başladım.

EK: ANKET FORMU ÖRNEĞİ

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilim ve Teknoloji Stratejileri Anabilim Dalında Prof. Dr. Ali Ekber AKGÜN danışmanlığında yaptığım "Liderlik Kavramı ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzerindeki Etkisi" konulu yüksek lisans tezimin uygulama aşamasıdır.

Anket formu yöneticilerin liderlik davranışlarının ve bulundukları davranışların inovasyon üzerindeki etkisini ölçmek için hazırlanmıştır. Anket, katılımcılara ilişkin bilgi etmeyi amaçlayan sorular, yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik sorular ve inovasyon üzerindeki etkilerini öğrenmeye yönelik sorular olmak üzere toplam üç bölüm ve 55 sorudan oluşmaktadır. Lütfen soruları okuduktan sonra kendinize en uygun seçeneği (X) yazarak işaretleyiniz.

Ankete vereceğiniz yanıtlar araştırmanın amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak yalnızca araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve sorulara verdiğiniz içten cevaplar için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum
(2) Katılmıyorum
(3) Karasızım
(4) Katılıyorum
(5) Kesinlikle Katılıyorum

Şeyda BAYRAM

BÖLÜM 1: KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Çalıştığınız Firma	
Firmadaki Göreviniz	
Mevcut Görev Yerinizdeki Çalışma Süreniz	☐ **5 yıl veya daha az** ☐ **6-9 yıl** ☐ **10-14 yıl** ☐ **15-19 yıl** ☐ **20 yıl ve üzeri**
Firma da Çalışan Toplam Personel Sayısı	☐ **50 kişi veya daha az** ☐ **51-199 kişi** ☐ **200-349 kişi** ☐ **350-499 kişi** ☐ **500 kişi ve üzeri**
Cinsiyetiniz	☐ **Kadın** ☐ **Erkek**
Yaşınız	☐ **30 yaş veya daha az** ☐ **31-39 yaş** ☐ **40-49 yaş** ☐ **50-59 yaş** ☐ **60 yaş ve üstü**
Eğitim Durumunuz	☐ **Lise mezunu ve altı** ☐ **Ön lisans mezunu** ☐ **Üniversite mezunu** ☐ **Yüksek lisans ve doktora**

BÖLÜM 2: LİDERLİK

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)					
	(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
1.Astlarımın yapılan işler hakkında bana her zaman bilgi vermesini isterim.					
2.Astlarımdan herhangi biri iyi bir şey yaptığı zaman takdir ettiğimi çeşitli şekillerde belli ederim.					
3. Herhangi bir konuda karar alırken, sadece o karardan etkilenebileceğimi düşündüğüm kişilerin fikirlerini alırım.					
4.Astlarıma her konuda güven veririm.					
5.İşlerin yapılmasında astlarıma yardımcı olur, onları her konuda desteklerim.					
6.Astlarım ile ilişkilerim de gerekli					

mesafeyi korumaya özen gösteririm.					
7.Daima işletmeyi ve konumumu olumlu etkileyecek şeylere odaklanırım.					
8. Yapılacak işleri belirli bir sıraya koyar astlarımdan bu işleri o sıraya göre yapmalarını isterim.					
9.İş yerini ve astlarımı eleştiriye karşı savunurum.					
10.Astlarım tarafından alınan kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak isterim.					
11. Astlarımdan iş yeri kurallarına uymalarını beklerim.					
12.Astlarımın iş yeri içinde ve dışında kişisel olarak mutlu olmalarını sağlamak için çaba sarf ederim.					
13. Astlarımın kendilerinin en iyi olduğuna inandıkları konularda onların fikirlerine danışırım.					
14.İş yerinde çok önemli olmayan sorunların çözümü için bile önemli zamanlar harcamaktan yakınmam.					
15.İşle ilgili karşılaştığım problemleri çözmede astlarımı cesaretlendiririm.					
16.Yapılması gereken işlerin sonuçlarını önceden hesaplarım.					
17.Gerektiğinde astlarımı başkalarının yanında överek, vs. onurlandırırım.					
18.Astlarımdan yapabileceklerinden daha fazlasını yapmalarını isterim.					
19.Astlarımı işleri yapan kişiler olarak değil, insan olarak görürüm.					
20.Kişiyi eleştirmektense belli bir hareketi eleştiririm.					
21.Yapılacak işleri ben başlatırım.					
22.Astlarıma, kendilerinden ne beklediğimi açıkça söylerim.					
23.Astlarımdan benimle konuşurken rahat olmalarını isterim.					
24. İş yerinde astlarımın arasında meydana gelen anlaşmazlıklardan her zaman haberdar olmak isterim.					
25.Çok çalışarak astlarıma örnek olmak isterim.					
26.Astlarımın kendilerini geliştirmelerine yönelik çaba ve girişimlerini sürekli olarak desteklerim.					
27.İş yerindeki konumumun astlarım tarafından anlaşıldığından emin olmak isterim.					
28.Astlarımla çeşitli sosyal faaliyetlere katılmaya özen gösteririm.					
29. Astlarımdan işletmenin					

stratejilerini ve politikalarını benimsemelerini isterim.					
30.Astlarımın yaptığı işleri sıkı bir şekilde izler ve denetlerim.					
31.Başarısızlıklar karşısında yeni alternatifler yaratmaya çalışırım.					
32.Astlarıma geleceğe dair umut ve iyimserlik aşılarım.					
33.Astlarımın eğitimlerine önem verir, onların eğitim programlarına katılmalarını desteklerim.					

BÖLÜM 3: İNOVASYON

Aşağıdaki soruları kesinlikle katılmıyorum dan, kesinlikle katılıyorum ölçeğine göre cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)					
	(1)	**(2)**	**(3)**	**(4)**	**(5)**
34.İş yerinde yeni fikirlerin kabul ve uygulama olanağının olup olmadığını araştırırım.					
35.Mevcut uygulamalar konusunda zorunlu bir yenilik yapılması gerekiyorsa bu isteğimi astlarıma bildiririm.					
36.Yenilikler hakkında sürekli bilgi edinirim. Çünkü yaratıcılık personel politikasının bir parçasıdır.					
37.İş yerinde yaratıcı düşünceyi arttıracak bağımsız çalışma ortamını sağlamak yerine, işlerin usul yöntemlerindeki değişimlere karşı direnme gösteririm.					
38.İş yerinde yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanmak yerine, standart yöntemlerin kullanılmasını özendiririm.					
39.İşletmeye zaman kaybettirecek bir yenilik fikri bile olsa, onlara yeni fikirler üretebilmeleri için yeterli zamanı sağlarım.					
40.İşyerinde yeni fikirlere kuşkuyla yaklaşırım.					
41.İş yerinde değişim yapmaya ve yeniliklere karşı oldukça istekliyimdir.					
42.Astlarıma yaratıcıklarını geliştirebileceği gerekli eğitimi ve					

desteği sağlarım.					
43.Astlarım yeni bir fikri olduğunu ve bunu uygulamaya geçirmek istediğini söylediğinde onu dikkatlice dinler, yeni fikirleri her zaman değerlendiririm.					
44.Astlarımı kendi işi dışındaki işler içinde fikir üretmeleri konusunda onları teşvik ederim.					
45.İş yerinde son karar benim olsa da bilgilerin paylaşım düzeyi yüksektir.					
46. İş yerinde yenilik ve teknoloji transferinin sağlanması için gerekli olan bilgi kaynaklarının (Ar-Ge faaliyetleri, tedarikçiler, yurtiçi ve yurtdışı fuarlar, internet vs.) kullanılmasını desteklerim.					
47.İş yerinde astlarımı yeni proje ve fikir üretmeleri konusunda onlara maddi ve manevi her zaman destek sağlarım.					
48.İş yerinde yaratıcı fikirlerin yeniliğe dönüşmesini engelleyen örgütsel ve yönetsel faktörleri en aza indirgerim.					