



LİDERLİK TARZI, AÇIK İNOVASYON, ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE FİRMA PERFORMANSI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

A STUDY ON THE RELATIONSHIP OF LEADERSHIP STYLE, OPEN INNOVATION, ABSORPTIVE CAPACITY AND FIRM PERFORMANCE

Salih Zeki İMAMOĞLU¹, Serhat ERAT², Eda Dilara AYBER³, Mustafa Zahid IŞIK⁴

Öz

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

Abstract

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

Anahtar Kelime: Liderlik Tarzı, Açık İnovasyon, Özümseme Kapasitesi, Firma Performansı.

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

¹ Prof. Dr., Salih Zeki İmamoğlu, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, imamoglu@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7160-2370, 0533.4320307

² Doç. Dr., Serhat Erat, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, erat@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0227-8914, 0532.5226293

³ Arş. Gör., Eda Dilara Ayber, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, edayber@gtu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-77732-5848, 0545.8764704

⁴ Yüksek Lisans Öğrencisi, Mustafa Zahid Işık, Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Strateji Bilimi Bölümü, mustafa-zahid@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2314-1693, 0541.5134298

Extended Abstract

Frequently changing technological, social and economic conditions require organizations and leaders to adapt their behaviour and skills. With the increase in the speed of technological developments and the globalization that removes the boundaries in communication, the free movement of intellectual capital, ideas and people within and outside the organization provides more alternative opportunities in supplier and partnership relations and opens the way for innovative activities. Perhaps the most important factor in the survival and growth of organizations is to both adapt to developments and lead by successfully executing innovation. In the management of these activities and processes, the style of the leader and the way of doing business are decisive. The leader's way of doing business is also important in the management of the process of acquiring, adopting and transforming the knowledge expressed by the absorptive capacity. When the literature is reviewed, it is striking that the studies deal with this context almost exclusively with the transformational leadership style. For this reason, open innovation and absorptive capacity in the context of different leadership styles constitute a pillar of this study.

Knowledge is an indispensable factor for organizations to survive in an intensely competitive environment. The absorptive capacity is also important in relation to this. There is an important link between innovative activities and knowledge (Cohen and Levinthal, 1989). On the other hand, there are very few empirical studies in the literature on the connection between the absorptive capacity, which expresses the process of acquiring and adopting knowledge and innovation. Some of these studies also consider absorptive capacity as an antecedent of innovation (Zahra and George, 2002). For this reason, the effect of open innovation on absorptive capacity will be discussed in this study. The concept of absorptive capacity has been seen to be related to the performance of the firm, as it reflects the elements related to the knowledge management process within the organization as a whole and the assimilation of knowledge will change the quality and quantity of the output (Lichtenthaler, 2016). Although there are studies showing that absorptive capacity can be a concept that increases the performance of organizations, there is a need to increase empirical studies since the impact values are not striking and the scope is not wide. Existing studies have been limited to certain contexts, especially innovation performance and R&D performance (Stock et al., 2001). The purpose of this research is to examine the effect of leadership styles on open innovation and absorptive capacity, effect of open innovation on absorptive capacity and also the effect of absorptive capacity on firm performance.

As a result of the research, it was found that supportive leadership affects open innovation significantly and positively ($p<0.05$) whereas there was not a significant relationship between participatory and instrumental leadership styles and open innovation. Also, it was found that instrumental leadership affects absorptive capacity ($p<0.05$), while other leadership styles which are participatory and supportive leadership styles don't affect absorptive capacity. The findings of this study demonstrated that open innovation influences absorptive capacity ($p<0.05$). Finally, it was found that absorptive capacity affects firm performance ($p<0.05$).

A leader's vision of achieving a firm's goals should serve as a guide for employees, a motivating mechanism for employees to align their efforts with organizational goals (Garcia-Morales et al., 2012). However, in the context discussed, our study did not reach the expected results. It has long been supported by researchers that the absence of strong intellectual property rights in some cases further increases the chances of cumulative progress (Levin et al., 1987). Organizations need to be careful in choosing which internal resources to expose to the external environment. Having different committees that decide on filing or disclosing patents, as some large companies do, can be a logical way to act and determine which areas to show clarity. While the study was consistent with the studies in the literature investigating the positive relationship between absorptive capacity and firm performance (Flatten et al., 2011; Tzokas et al., 2015; Kale et al., 2019), it differed from these studies by explaining a much higher level of effectiveness. As a result, it can be said that combining the information obtained with external information with internal information, transforming it into useful information for the business, and using it is beneficial for its overall performance.

GİRİŞ

Sıkça değişiklik gösteren teknolojik, sosyal ve ekonomik koşullar, örgütlerin ve liderlerin davranışlarını ve becerilerini uyumlandırmasını gerekli kılmaktadır. Araştırmalar da bu doğrultuda ilerlemektedir. Teknolojik gelişmelerin hızının artması ve iletişimde sınırları ortadan kaldıran küreselleşme ile entelektüel sermayenin, fikirlerin ve insanların, örgüt içinde ve dışında serbest dolaşımı ile tedarikçi ve ortaklık ilişkilerinde daha çok alternatif imkânı sağlanmakta ve inovatif faaliyetlerin önü açılmaktadır.

Açık inovasyon, stratejik yönetim alanında öne çıkan bir araştırma alanı olmaya devam etmektedir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmelerinin ve büyümelerinin belki de en önemli unsuru inovasyonu başarılı bir biçimde yürüterek hem gelişmelere adaptasyon sağlamak hem de önderlik etmektir. Bu faaliyet ve süreçlerin yönetiminde ise yöneticilerin liderlik tarzı ve iş yapış şekli belirleyici nitelik taşımaktadır. Özümseme kapasitesinin ifade ettiği bilginin edinilmesi, benimsenmesi ve dönüştürülerek kullanılması sürecinin yönetiminde de liderin iş yapış şekli önem taşımaktadır. Literatür gözden geçirildiğinde ise çalışmaların bu bağlamı neredeyse sadece dönüşümcü liderlik tarzı ile ele aldığı göze çarpmaktadır (García-Morales vd., 2008; Gümüslüoğlu ve Ilsev, 2009; Sun ve Anderson, 2012). Bu sebeple farklı liderlik tarzları bağlamında açık inovasyon ve özümseme kapasitesi bu çalışmanın bir ayağını oluşturmaktadır.

Bilgi, yoğun rekabet ortamında örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için vazgeçilmez bir faktördür. Bilginin örgütler tarafından edinilmesi, benimsenmesi ve dönüştürülerek kullanılması sürecini ifade eden özümseme kapasitesi de bununla alakalı olarak önem taşımaktadır. İnovatif faaliyetler ile bilgi arasında önemli bir bağlantı vardır (Cohen ve Levinthal, 1989). Bilginin edinim ve benimseme sürecini ifade eden özümseme kapasitesi ile inovasyon arasındaki bağlantıya ilişkin ise literatürde çok az ampirik çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalardan bazıları da özümseme kapasitesini inovasyonun bir öncülü olarak ele almaktadır (Zahra ve George, 2002). Bu sebeple literatürde değinilmemiş olan açık inovasyonun özümseme kapasitesi üzerine etkisi bu çalışma ile ele alınacaktır.

Özümseme kapasitesi kavramı, örgüt içinde bilgi yönetimi sürecine ilişkin unsurları bir bütün olarak yansıttığı ve bilginin özümsemesi çıktının kalite ve miktarını değiştireceğinden firmanın performansı ile ilişkili görülmüştür (Lichtenthaler, 2016). Özümseme kapasitesinin örgütlerin performanslarını artırıcı bir kavram olabileceğine yönelik çalışmalar olsa da etki değerleri çarpıcı ve kapsamı geniş olmadığı için ampirik çalışmaların artırılmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışmalar, özellikle inovasyon performansı ve Ar-Ge performansı gibi belirli bağlamlarla sınırlı kalmıştır (Stock vd., 2001). Bu çalışmada öncelikle liderlik tarzı ve açık inovasyon sonrasında bu değişkenlerin özümseme kapasitesine etkisi ve son olarak özümseme kapasitesinin firma performansına etkisi incelenecektir.

1. TEORİK ÇERÇEVE

1.1. Liderlik Tarzı

Liderlik tarzı, yöneticiler tarafından sürekli olarak sergilenen tutum ve davranışların yoğunluğu ile ilgilidir (Bass, 1999). Literatürde pek çok liderlik tarzı bulunmaktadır. Bunun sebebi, bu tarzların liderin özelliklerine yönelik yaptığı vurgulardaki farklılıktır. Liderlik teorilerindeki gelişim ve çeşitlilik, liderlik tarzlarının temel vurgularında oldukça etkili olmuştur ve literatürdeki gelişimle çeşitliliği sürmektedir. Liderlik, ortak iyiye ulaşmada insanları derinden birbirine bağlamak için vardır (Caulfield, 2013). Mevcut liderlik araştırmaları, liderlerin bireyleri, ekipleri ve kurumsal performansı etkilediğini göstermiştir (Judge vd., 2004; Carnevale vd., 2019; Carnevale vd., 2021). Bu çalışmalar arasından Ogbonna ve Harris'in (2000) çalışmasında ele aldığı katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzları ön plana çıkmaktadır.

Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderler, çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurarak, çalışan girdilerine değer verildiğinin ve takdir edildiğinin sinyalini verirler (Miao vd., 2014). Çalışanların görüşlerini diğer organizasyon üyeleri ile paylaşarak yaratıcı bir şekilde sürece katılmalarını sağlar, karar alma süreçlerinde astlarına danışır ve onları dâhil ederler (Busse ve Regenber, 2019). Ayrıca katılımcı liderler, çalışanları eleştirel düşünmeye, statükoya meydan okumaya ve sorunları tanımlamaya teşvik ederler (Chen vd., 2020). Nihai çözümlere varmadan önce çalışanları bilgi alışverişinde

bulunmak, sorunları belirlemek, iyileştirme umutları bulmak, yenilikçi fikirler tasarlamak ve ilgili alternatifler önermek için etkileşimde bulunmaya teşvik ederler (Miao vd., 2014). Katılımcı liderlik, iş tatmini (Chan, 2019), bağlılık (Busse ve Regenber, 2019), iş performansı (Huang vd., 2010) gibi çeşitli olumlu çalışan sonuçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Katılımcı liderler, çalışanları karar verme ve problem çözme süreçlerine dâhil ettiğinde, çalışanlar kendilerini teşvik edilmiş, desteklenmiş ve yaratıcı katkılar yapmaktan sorumlu hissederler. Sonuç olarak, çalışanlar tanındıklarını hissederler ve güvenlik algılarını paylaşırlar, böylece daha fazla meşgul olurlar ve yaratıcı faaliyetlerde bulunurlar (Lythreatis vd., 2019).

Destekleyici Liderlik: Karşılıklılık normuna göre, astlar destekleyici liderlik aldıklarında, lidere karşı algılanan bir yükümlülük oluştururlar ve liderin performans beklentilerini karşılayarak ve lidere duygusal destek sağlayarak karşılık verirler (Gouldner, 1960). Sosyal değişim teorisine göre takipçiler, liderlerinden aldıkları destek, güven ve diğer kaynaklar karşılığında çok çalışacak, yaratıcı faaliyetler üstlenecek ve yüksek yaratıcılık sergileyeceklerdir (Xu vd., 2012). Destekleyici liderlik, zorluklar karşısında kaynaklara, yardıma ve cesaretlendirmeye erişim sağlamayı amaçlayan bir dizi lider davranışı tanımlamaktadır (Oldham ve Cummings, 1996). Destekleyici liderlik, denetçiler ve astlar arasındaki dikey ilişkilerin değişim ilişkilerinin kalitesini artırır (Lam vd., 2007). Destekleyici liderlerin cesaretlendirmesi, yaratıcılığın ve yeniliğin önemli bir öncülü olan takipçilerin yaratıcı öz yeterliliğini artırabilir ve sosyal destekle pekiştirilebilir (Tierney ve Farmer, 2002). Ayrıca destekleyici liderlerin çalışanların işe olan ilgisini artırarak yaratıcı davranışları artırması beklenmektedir (Oldham ve Cummings, 1996). Bu nedenle destekleyici liderliğin hem yaratıcılık hem de yenilikçilik ile pozitif ilişkili olduğu düşüncesi literatürde kabul görmüştür.

Araçsal Liderlik: Çevrenin ve performansın izlenmesi, stratejik ve taktik çözümlerin uygulanması konusunda uzman bilgisinin uygulanması olarak tanımlanmıştır (Antonakis ve House, 2014). Araçsal liderlik esas olarak, örgütsel hedefe ulaşılmasını sağlamak için lider uzman bilgisinin yasalaştırılmasına dayanır (French ve Raven, 1968). Araçsal liderler açıkça örgütsel performansı artırmaya odaklanmıştır (Mumford ve Van Doorn, 2001). Fonksiyonel problem çözme ve organizasyonun içinde faaliyet gösterdiği sistemin nedensel bağlantılarını tanımlama ile ilgilidir (Bedell-Avers vd., 2009). Araçsal liderlik, insan çabası da dâhil olmak üzere girdileri stratejik ve operasyonel hedeflere göre düzenlemeye yardımcı olur (Antonakis ve House, 2014). Stratejik olarak liderler; dış çevreyi izler ve stratejileri ve hedefleri belirler, yön ve kaynak sağlar, performansı izler ve geri bildirim sağlarlar (Morgeson vd., 2010). Araçsal liderler, strateji formülasyonu uygular, astları için hedefler geliştirmeyi içeren bir plana sahiptir, çalışanların belirsizliğini azaltarak onlara açık ve objektif bir şekilde rehberlik ederler (Rowold vd., 2017).

1.2. Açık İnovasyon

Açık inovasyon, bilgi keşfi ve kullanımını içeren bilgi girişleri ve çıkışları ile ilgilenir (Xia ve Roper, 2016). Açık inovasyon, firmalar teknolojilerini geliştirmeye çalışırken, firmaların iç fikirlerin yanı sıra, dış fikirleri ve pazara giden iç ve dış yolları kullanabileceğini ve kullanması gerektiğini varsayan bir paradigmadır (Chesbrough, 2003).

Açıklık fikrinin başlangıç noktası, tek bir organizasyonun tek başına yenilik yapamaması, rekabete ayak uydurabilmek için dış çevreden fikir ve kaynaklar elde etmek için farklı türde ortaklarla ilişki kurmak zorunluluğundan doğmuştur (Chesbrough, 2003). İnovasyonda açıklık, esas olarak firmaların sınırlarının geçirgenliğini vurgular. Küreselleşme, artan bir iş bölümüne izin veren pazarın kapsamını genişletmiştir ve fikrî mülkiyet hakları, risk sermayesi ve teknoloji standartları gibi geliştirilmiş piyasa unsurları kuruluşların fikir alışverişi yapmasına izin verir, yeni teknolojiler, coğrafi mesafeler arasında iş birliği ve koordinasyon için yeni yollar sağlar (Dahlander ve Gann, 2010). Açık inovasyon, fikrî mülkiyetin korunmasının ve inovasyondan yararlanılmasının zor olduğu kaynakların, başkalarının yararlanması için kullanılabilir hale getirilmesiyle sonuçlanabilir. Bunun önüne geçmek için güvenli alanlar içerisinde açıklık göstermek gerekmektedir. Tam da bu sebeple yenilikçi amaçlar için bilgiyi seçme, edinme, dönüştürme ve kullanma yeteneğine sahip insan sermayesine ihtiyaç duyulmaktadır (Tirabeni vd., 2015).

Dahlander ve Gann (2010), açık inovasyon modellerinin ortaya çıkması ile firmalar geleneksel inovasyon paradigmasını aşmaya zorlanırken, kurumların inovasyon yönetimine daha çağdaş yaklaşımlar benimsemeleri gerektiğine işaret etmişlerdir. Açık inovasyon paradigmasındaki liderliğin,

sadece kendi şirketlerinde çalışanların değil, diğer şirketlerde çalışanların bilgilerini de kullanması beklenir (Naqshbandi ve Tabche, 2018). Açık inovasyon örgütlerde dışarıdan içeriye ve içeriden dışarıya açık inovasyon olarak uygulanmaktadır. Dışarıdan içeriye açık inovasyon (gelen), firmaların bilgiyi kendi iç sistemlerine ve süreçlerine entegre etmelerini içerir (Gassmann ve Enkel, 2004). İçeriden dışarıya açık inovasyon (giden), firmaların bilgiyi ticarileştirme amaçları için yaymasına, kullanmasına ve dönüştürmesine izin veren bilginin sömürülmesi anlamına gelir (Chesbrough, 2003). Gelen inovasyon süreci, kaynak bulma ve edinme; giden inovasyon süreci, açığa çıkarma ve satış olarak açıklanabilir (Dahlander ve Gann, 2010).

Açık inovasyon literatürü, firmaların inovasyonları dâhili olarak geliştirmeye veya harici aktörlerle ortak olmaya karar vermelerinin bir örneği olarak görülebilir (Dahlander ve Gann, 2010). Firmaların ilgili fikirlerin yönetimine ve kullanım biçimlerine, çalışanların yeni fikirleri uygulamaya ve yenilikçi ürünler yaratmaya teşvik edilmesine dikkat etmesi gerekir (DeCarolis ve Deeds, 1999).

1.3. Özümseme Kapasitesi

Keşfedici, dönüştürücü ve sömürüye dayalı öğrenme süreçlerinden oluşan özümseme kapasitesi, kuruluşların yeniliği benimsemek için dış bilgiden yararlanmalarını sağlar (Rezaei Zadeh vd., 2021). Özümseme kapasitesi, firmanın yeni bilginin değerini gözlemleme, özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneğidir (Cohen ve Levinthal, 1990). Bu dinamik yetenek, firmanın üstün performans elde etmesi için firmaya bir temel sağlayan diğer örgütsel yetenekleri inşa etmek için gerekli bilgiyi yaratma ve dağıtma yeteneğini etkiler (Barney, 1991).

Örgütsel bilgi, özümseme kapasitesi yoluyla dışarıdan edinilir (García-Morales vd., 2008). Özümseme yeteneği, organizasyonların bilgi yapılarını biraz değiştirerek, dışarıdan edinilen bilgileri örgütsel bilgi ile birleştirmelerini sağlar (Todorova ve Durisin, 2007) ve firmanın yeni bilginin değerini gözlemleme, özümseme ve ticari amaçlara uygulama yeteneğidir (Cohen ve Levinthal, 1990). İnovasyon gibi ticari sonuçlar için dış bilgiyi belirleme, özümseme ve uygulama için kurumsal potansiyele atıfta bulunur (Cohen ve Levinthal, 1990). Firmanın çevresel değişikliklere uyum sağlamasına ve örgütsel performansı iyileştirmesine olanak tanır. Özümseme kapasitesi, örgütsel öğrenme ve yenilik gibi iç içe geçmiş bilgi alanlarını harekete geçirir (García-Morales vd., 2008).

García-Morales ve arkadaşları (2008) ve Zahra ve George (2002), özümseme kapasitesini dinamik bir yetenek olarak tanımlamışlardır. Dinamik yetenekler ise Ambrosini ve Bowman, (2009) tarafından kuruluşların kaynaklarını değiştirmelerini, geliştirmelerini veya yeniden yapılandırmalarını sağlayan örgütsel süreçler olarak tanımlanmıştır. Firma için açık ve net bilginin etkin bir şekilde özümsemesi için gerekli beceri ve yeterliliklerin yanı sıra rollerin ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesini içerir (García-Morales vd., 2008).

2. HİPOTEZ GELİŞTİRME

2.1. Liderlik Tarzı ve Açık İnovasyon İlişkisi

Modern inovasyon tarzlarına geçiş (açık inovasyon anlayışı), firmaları liderlik modellerinde de gelenekselden çağdaş uygun bir değişime yönlendirmektedir (Robbins ve O'Gorman, 2015). Geleneksel liderlik tarzları ve bunların inovasyonla ilişkisi birçok çalışmanın odak noktası olmuştur (Chesbrough, 2003; Jung vd., 2003; Chen vd., 2020). Ancak, açık inovasyon anlayışında insan sermayesini etkin bir şekilde yönetebilen liderler (katılımcı, destekleyici ve araçsal liderler gibi) gerekmektedir (Ogbonna ve Harris, 2000; Lerner ve Tirole, 2001; Lee ve Cole, 2003). Katılımcı, destekleyici ve araçsal liderler, firmanın bilgisini edinme, dönüştürme, uygulama ve korumaya ilişkin örgütsel süreçleri etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Ogbonna ve Harris, 2000). West ve Bogers (2017) de, bir organizasyonun açık inovasyon faaliyetinin çalışanları tarafından yorumlandığını, kararlaştırıldığını ve uygulandığını iddia etmektedir.

Açık inovasyon modelinde liderlik, harici Ar-Ge'nin değerini anlamalı, en iyi fikirleri belirlemeli ve diğer harici kuruluşlarla sözleşmeler oluşturarak kârları araştırmalı ve kontrol etmelidir. Bu süreç, firmanın yenilikçi stratejilerini etkin bir şekilde karşılamak için hangi potansiyel bilgi kaynaklarının edinileceğini ve deneneceğini belirlemek için uygun uzmanlığa sahip yetkin liderler gerektirmektedir

(Dahlander ve Gann, 2010). Geçmiş çalışmalar, liderlerin astlarının belirlenen görevleri yerine getirme motivasyonunu şekillendirmede kritik bir rol oynadığını savunmaktadır ve bu aynı zamanda, liderlerin takipçilerini yeni fikirler yaratmaları ve edinmeleri ve bunları firmanın dâhili sistemleri ve süreçleri ile bütünleştirmeleri için desteklemelerinin beklendiği açık inovasyon anlayışı için de geçerlidir (Ribiere ve Sitar, 2003; Naqshbandi ve Tabche, 2018). Bu sonuçlardan hareketle aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H1: Katılımcı liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Destekleyici liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Araçsal liderlik ve açık inovasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.2. Liderlik Tarzı ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi

Liderlik, özümseme kapasitesinin öğrenme süreçlerini ve yeniliği kolaylaştıran ana faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir (Darwish vd., 2020; Naqshbandi ve Tabche, 2018). Araştırmalar, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stillerinin etkisinin, örgütler içindeki ve arasındaki özümseme kapasitesinin öğrenme süreçleri arasında değişiklik gösterdiğini ortaya koymaktadır. Yani, özümseme kapasitesinin öğrenme süreçlerini kolaylaştırmakta ve özümseme kapasitesini olumlu yönde etkilemektedir (Rezaei Zadeh vd., 2021).

Geçmişteki çalışmaların liderliğin özümseme kapasitesi ve inovasyon üzerindeki etkisine önemli katkılarına rağmen, esas olarak dönüşümcü liderliğe odaklandıkları açıktır (Rezaei Zadeh vd., 2021). Araştırmalar, dönüşümcü liderlik ile özümseme kapasitesinin öğrenme süreçleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Jones, 2006; García-Morales vd., 2008; Gumusluoğlu ve Ilsev, 2009; Sun ve Anderson, 2012). Son zamanlarda araştırmacılar, liderliğin özümseme kapasitesinin öğrenme süreçleri üzerindeki etkisini incelerken iş birliğine dayalı dönüşümcü ve etkileşimci liderliği daha fazla ön plana çıkarmışlardır (Sun ve Anderson, 2012; Darwish vd., 2020). Bulgular, hem dönüşümcü liderliğin hem de işlemsel liderliğin özümseme kapasitesinin öğrenme süreçlerini etkilediğini göstermektedir (Rezaei Zadeh vd., 2021).

Araştırmacılar, organizasyonlarda öğrenmeyi teşvik etmede liderliğin önemli rolü olduğunu belirtmektedir (Amitay vd., 2005; Senge, 2006). Liderlik, bireysel özümseme gelişimini, örgütün özelliklerine uygun bir örgüt yapısının tasarlanmasını, araştırma ve geliştirmeye artan yatırımı ve örgütsel özümseme kapasitesini güçlendirmek için yoğun çabayı mümkün kılmaktadır (Cohen ve Levinthal, 1990; Van den Bosch vd., 1999). Özellikle katılımcı, destekleyici ve araçsal liderler, bilginin özümsemesini ve uygulanmasını teşvik eden kültürler, sistemler ve yapılar yaratma süreci için çok önemlidir (Ogbonna ve Harris, 2000; Kavanagh ve Ashkanasy, 2006). Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H4: Katılımcı liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5: Destekleyici liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

H6: Araçsal liderlik ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.3. Açık İnovasyon ve Özümseme Kapasitesi İlişkisi

Bir firmanın inovasyon performansı, özümseme kapasitesi olarak da bilinen bilgiyi keşfetme ve kullanma yeteneğine dayanır (Zahra ve George, 2002; Naqshbandi, 2016). Literatürde, genellikle özümseme kapasitesinin açık inovasyon başarısı için bir ön koşul olduğu öne sürülmektedir (Kokshagina vd., 2017). Firmaların bilgi kaynaklarını daha iyi anlamaları ve daha yüksek düzeyde özümseme kapasitesi varlığında, bu unsurları ticarileştirmeleri muhtemeldir (Carayannis, 2012). Firmalar, dış ortaklara güvenmelerine rağmen Ar-Ge'ye yatırım yapmaya devam etmektedir. Bu noktada Cohen ve Levinthal'ın (1989) Ar-Ge'nin ikili rolüne ilişkin içsel olarak yeniyi geliştirmek ve firma sınırları dışındaki gelişmeleri izlemek ve değerlendirmek için özümseme kapasitesi yaratmak gerektiği yönündeki önerisi önemlidir.

Diğer taraftan kapalı bir inovasyon modeli içinde faaliyet gösteren firmalar, bilgi özümseme kapasitelerinin dışında kaldığı için yeniliğin öneminin farkına varamayabilir. Ancak firmalar inovasyon süreçlerini açmaya ve iç bilgi tabanlarını genişletmeye başladığında, özümseme kapasitelerini önemli

ölçüde artırabilirler (Naqshbandi, 2016). Harici bilgi edinme ve kullanma, ilgili bilgileri dönüştürmek ve faydalanmak için daha fazla özümseme kabiliyeti gerektirmektedir. Açık inovasyon anlayışı ve özümseme kapasitesi yeteneği harici olarak geliştirilen bilginin kaynağına odaklandığı için birbirinin tamamlayıcısı niteliğindedir (Carayannis, 2012). Bu bilgiler sonucunda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H7: Açık inovasyon ve özümseme kapasitesi arasında pozitif bir ilişki vardır.

2.4. Özümseme Kapasitesi ve Firma Performansı İlişkisi

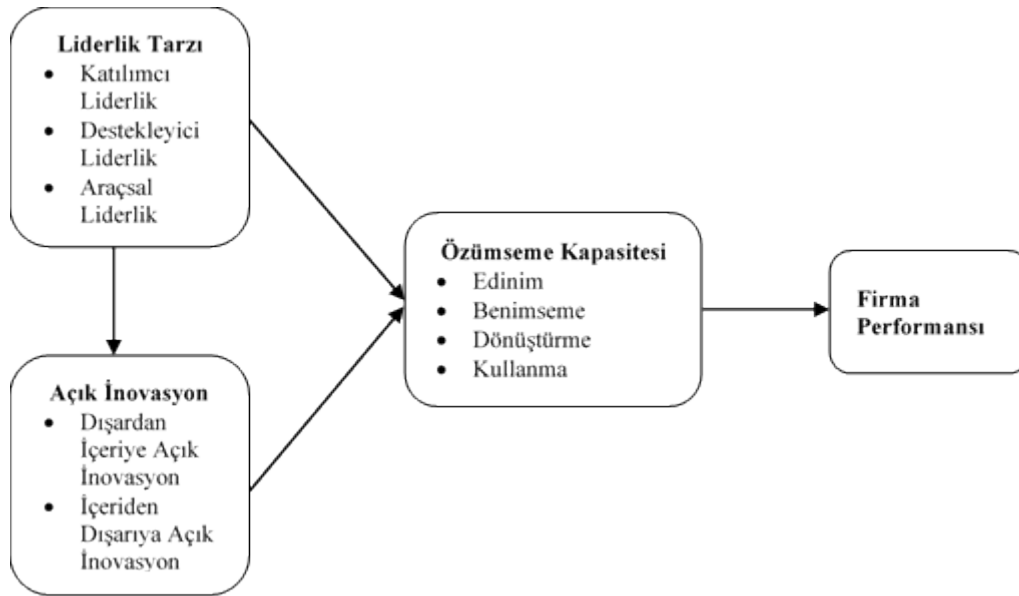
Bir firmanın bilgisinin bir kısmı dâhili olarak geliştirilirken, bir kısmı da farklı dış kaynaklardan edinilir (Flor ve Oltra 2013). Bazı çalışmalar, firmaların yüksek performanslarından dolayı özümseme kapasitesine daha fazla yatırım yaptıkları sonucuna varmışlardır (Knott 2008). Bazı araştırmalar, özümseme kapasitesi ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve pozitif ilişkiye ulaşmıştır. Fakat bu ilişkinin yalnızca belirli bir düzeyde olduğunu belirtmişlerdir (Stock vd., 2001). Lichtenthaler (2016), özümseme kapasitesinin bir firmanın finansal performansını bir dereceye kadar arttırdığı, ancak belli bir noktadan sonra finansal performansı olumsuz yönde etkilediği sonucuna varmıştır.

Özümseme kapasitesinin bir firmanın performansını artırdığını ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır (Flatten vd., 2011; Tzokas vd., 2015; Kale vd., 2019). Rekabet avantajı artık sadece iç bilgiye bağlı olmadığından, özümseme kapasite bir firmanın performansı ve yeniliği için kritik öneme sahiptir. Başarılı olmak için firmalar, bilginin ne için ve neden gerekli olduğunu tam olarak anlamalıdır. Özümseme kapasitesi, firmanın bilgi tabanının yenilenmesine ve diğer firma düzeyinde yetkinliklerin oluşturulmasına izin vererek firma performansını etkilemektedir (Zahra ve George, 2002). Bu sonuçlardan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H8: Özümseme kapasitesi ve firma performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkiyle ilgili geliştirilen hipotezlere göre oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. METEDOLOJİ

3.1. Ölçüm ve Örneklem

Liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada anket uygulaması için Gebze Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 02/11/2021 tarihli ve

2021/30 nolu toplantısında 30-04 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Bu sebeple, her firmadan anketi doldurmak üzere örgütün faaliyetleri, finansal durumu, yapısı ve çalışanlar hakkında yeterli bilgiye sahip çalışan kişilerden veri toplamak amaçlanmıştır.

Araştırma hipotezlerini test etmek için önceki çalışmalardan uyarlanmış ölçekler kullanılmıştır. Ankette liderlik tarzı ölçeği için Ogbonna ve Harris'in (2000) çalışmasından yararlanılmıştır ve ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır. Açık inovasyon ölçeği Naqshbandi'nin (2016) çalışmasından uyarlanmıştır ve 10 ifadeden oluşmaktadır. Özümseme kapasitesi ölçeği, Camisón ve Forés'in (2010) çalışmasından uyarlanmıştır ve 19 ifadeden oluşmaktadır. Firma performansı ölçeği ise Akgün, Keskin ve Byrne'in (2009) çalışmasından uyarlanmıştır ve 16 ifadeden oluşmaktadır. Tüm değişkenler 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Kapsamlı bir literatür taraması sonucu oluşturulan anketin ilk kısmında ise, işletme hakkında ve formu dolduran kişi hakkında genel bilgilere ilişkin sorular yer almaktadır.

Araştırmanın çalışma evrenini, Kocaeli bölgesinde faaliyette bulunan imalat sanayindeki firmalar oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ilgili firmalarla iletişime geçilmiş ve 180 firmadan anket çalışmasına katılma konusunda olumlu dönüş alınmıştır. Ancak 16 firmadan gelen anketler, gerekli kriterlere uymadığı için analiz dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 164 anketin analize tabi tutulabilir olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan firmaların, %32,9'u 30 yıl ve daha üzeri yıldır faaliyet göstermektedir ve %26,8'inin faaliyet süresi maksimum 10 yıldır. Sadece %6,7'si 3 yıldan beri faaliyette bulunmaktadır. Firmaların %36,0'sının 500'den fazla çalışanı bulunmaktadır. %26,2'si ise 50'den daha az çalışan istihdam etmektedir (%15,9'unun 50-99 çalışanı, %15,2'sinin 100-249 çalışanı ve %6,7'sinin 250-499 çalışanı bulunmaktadır). Katılımcıların %73,8'ini erkek çalışanlar oluşturmaktadır ve %86,6'sı en az üniversite mezunudur. Lise mezunu olanların oranı ise %4,9'dur. Ayrıca %37,2'si 29 yaşından gençtir. %20,8'i 30-34 yaş aralığında, %15,2'si 35-39 yaş aralığında, %11,6'sı 40-44 yaş aralığında ve %15,2'si 45 yaşından büyüktür.

3.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Anket yoluyla toplanan verilere, ölçüm geçerliliği ve güvenilirliğini test etmek üzere Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçlarına göre, gerek faktör yüklerinin belirlenen seviyenin altında olması gerekse bir ya da birden fazla faktöre yüklenmeleri ve çapraz yük değerlerinin beklenen seviyeden yüksek olması sebebiyle açık inovasyon ölçeğinin 10'uncu ifadesi, özümseme kapasitesi ölçeğinin ise 3, 5, 10, 12, 13 ve 19'uncu ifadeleri ve firma performansı ölçeğinin 4, 8 ve 15'inci ifadeleri değerlendirme kapsamı dışında bırakılmıştır. Doğrulamalı Faktör Analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Değişken	Madde	Standart Faktör Yükleri	
Liderlik Tarzı	Katılımcı Liderlik	Firmamızda karar aşamasında yer alan yöneticiler, karar vermeden önce astların söyleyeceklerini düşünürler.	0,949
		Firmamızdaki yöneticiler harekete geçmeden önce astlarına danışır ve fikirlerini öğrenirler.	0,874
	Firmamızdaki yöneticiler, bir problemle karşılaştıklarında astlarının önerilerini öğrenirler.	0,745	
	Firmamızda yöneticiler, herhangi bir konuyla ilgili olarak astlarının önerilerini ve fikirlerini sorarlar.	0,830	
	Firmamızda yöneticiler, hangi görevlerin gerçekleştirileceğine dair hususlarda astlarının önerilerini dinlerler.	0,811	
	Destekleyici Liderlik	Firmamızda yöneticiler, çalışanların işlerini nasıl daha zevkle yapabileceği konusunda yardımcı olurlar.	0,893
		Firmamızda yöneticiler, her zaman grup üyelerinin refahı için çabalarlar.	0,821
		Firmamızda yöneticiler, işlerin daha güzel ve zevkli hale getirilmesi için küçük şeyler yaparlar.	0,842
		Firmamızda yöneticiler, astlarına ve diğer çalışanlara eşit ve davranırlar.	0,718
	Araçsal Liderlik	Firmamızda yöneticiler, görevlerin nasıl yürütülmesi gerektiğini açıklarlar.	0,760

		Firmamızda yöneticiler, neyin nasıl ve ne şekilde yapılacağına karar verirler.	0,568
		Firmamızda yöneticiler kesin performans standartları belirler ve onları sürdürürler.	0,767
		Firmamızda yöneticiler, yapılması gereken işleri programlar ve koordine ederler.	0,739
Özümseme Kapasitesi	Edinim	Mevcut ve potansiyel rakiplerle ilgili bilgiyi edinme ve muhafaza etme becerisi.	0,786
		Üst yönetimin proaktif olarak dış çevredeki gelişmeleri ve fırsatları takip etme ve değerlendirme eğilimi.	0,742
		Ar-Ge merkezleri, tedarikçiler ya da müşterilerden teknolojik yeteneklerin edinimine yönelik programlar geliştirmedeki etkinlik.	0,666
	Benimseme	Çalışanların bilgi, deneyim ve yetkinliklerinin yeni bilginin firma süreçlerine göre uyarlanması ve yorumlanması için kullanımı becerisi.	0,737
		Firmamızın sektöründeki başarılı deneyimlerden çıkarılan önemli bilgi ve teknolojilerin firmanın iç süreçlerinin uyarlanmasından edinilen fayda.	0,857
		Diğer firmalardan gelen bilgi ve teknolojileri anlamayı ve dikkatlice analiz etmeyi garantileyen bilgi yönetimi programları geliştirme becerisi.	0,806
	Dönüştürme	Firma çalışanlarımızın bilimsel konferans ve kongrelerde çalışmalarını sunma, üniversitede ders verme ya da dışarıdan araştırma elemanı alma derecesi.	0,612
		Bilgi akışını ilerletmek, etkin bilgi paylaşımı sağlamak ve çalışanlar arasında iletişimi güçlendirmek amacıyla bilgi teknolojilerinden faydalanma yeteneği.	0,831
		Başkaları tarafından gerçekleştirilen teknolojilerin firmamızın belirli ihtiyaçları için kullanılma becerisi.	0,656
	Kullanma	Ar-Ge sürecinin her aşamasını ve mühendislik, üretim ve pazarlama faaliyetlerini koordine ve entegre edebilme becerisi.	0,787
		Çevresel değişime uyum sağlayabilmek için firmamızın yeni bilgiyi kullanma ve yeni bilgiden faydalanma becerisi.	0,877
		Firmamızın stratejilerine üstünlük sağlayan, teknolojik ve iş alanında edinilen bilgi ve tecrübenin uygulanma becerisi.	0,880
Açık İnovasyon	Dışarıdan İçeriye Açık İnovasyon	Teknolojik bilgiyi ürün ve süreç patentleri için kullanma becerisi.	0,723
		Firmamız, sürekli olarak teknoloji, bilgi vb. girdiler için dış çevreyi taramaktadır.	0,808
		Firmamız, yeni ürünler geliştirirken aktif olarak dış bilgi ve teknoloji kaynaklarını (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) araştırmaktadır.	0,716
	İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	Firmamız, kendi Ar-Ge'sini tamamlamak için dış kaynakları (araştırma grupları, üniversiteler, tedarikçiler, müşteriler, rakipler vb.) kullanmanın iyi olduğuna inanmaktadır.	0,877
		Firmamız, sıklıkla kendi Ar-Ge'siyle birlikte kullanmak için harici olarak geliştirilen bilgi ve teknolojiyi getirmektedir.	0,858
		Firmamızın, kendi Ar-Ge'sinde kullanmak için harici fikrî mülkiyet satın almışlığı vardır.	0,593
		Firmamızın, kendi Ar-Ge'sinde kullanmak için harici fikrî mülkiyet satın almışlığı vardır.	0,607
	İçeriden Dışarıya Açık İnovasyon	Genel olarak, firmamızda tüm teknolojiler harici olarak ticarileştirilmektedir (yani dış firmalara satılmaktadır).	0,749
		Firmamızda, harici teknoloji ticareti, dâhili olarak kullanılmayan teknolojilerle sınırlıdır.	0,835
	Firma Performansı		Firmamızda, dış teknoloji ticarileştirme nispeten olgun ve kanıtlanmış teknolojilerle sınırlıdır.
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.			0,689
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.			0,690
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden yüksektir.			0,532
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.			0,708
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.			0,719
Kârlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.			0,790
Çalışanlarımızın yeni beceri öğrenme sayısı rakiplerimizden yüksektir.			0,630
Öz sermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.			0,785

Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.	0,792
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.	0,829
Ciro kârlılığı (kâr/toplam satışlar) rakiplerimizden yüksektir.	0,825
Müşteri memnuniyeti rakiplerimizden yüksektir.	0,526
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.	0,753

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

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarına göre $\chi^2/df = 2,021$ ve $p=0,00$ değerleri elde edilmiştir. Buna göre χ^2/df sonucunun 3 değerinin altında olması ve p değerinin 0,001 değerinden düşük olması sebebiyle değerlerin uyum düzeyleri iyi olarak nitelenebilir ve ölçüm modelinin uygun olduğu söylenebilir. Modelin uygun olup olmadığını test edebilmek için incelenmesi gereken bir diğer işlem ise ikincil uyum indekslerine bakmaktır. Bu incelemeye göre de ölçüm modeliyle veri setinin aralarında son derece uygun bir uyum vardır. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) değeri 0,826 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal Uyum İndeksi (IFI) değeri 0,828 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis İndeksi (TLI) değeri 0,810 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2016). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,079 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır.

Değişkenler arası yönsüz ilişkileri test etmek için korelasyon analizi, AVE ve CR değerleri Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları

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

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer alır, katsayının mutlak değerinin büyüklüğü değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü temsil eder (Newbold vd., 2013). Kompozit Güvenirlilik katsayıları (Composite Reliability - CR) 11 adet ölçeğin tamamı için eşik değeri olarak önerilen 0,70 değerinden büyüktür. Ortalama çıkarılan varyans (Average variance extracted - AVE) katsayısı da yine tüm ölçekler için önerilen 0,50 değerinin üstündedir (Fornell ve Larcker, 1981). Tüm bu veriler ve değerlendirmeler ışığında ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Hipotez Testleri

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Hipotez testi sonuçları Tablo 3’te sunulmuştur. Araştırmada uyum indeksleri, yapısal eşitlik modelinin uygun olup olmadığını test etmek için kullanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre $\chi^2/df = 2,011$ ve $p < 0,01$ değerleri elde edilmiştir. Buna göre χ^2/df sonucunun 3 değerinin altında olması ve p değerinin 0,01 değerinden düşük olması sebebiyle değerlerin uyum düzeyleri iyi olarak nitelenebilir ve ölçüm modelinin uygun olduğu söylenebilir. Yine benzer şekilde karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) değeri 0,823 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Artımsal Uyum İndeksi (IFI) değeri 0,825 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tucker Lewis İndeksi (TLI) değeri 0,812 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır (Byrne, 2016). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değeri 0,079 seviyelerindedir ve kabul edilebilir uyum aralığındadır. Tüm bu sonuçlara göre kurulan model teoriyle uyum içerisindedir.

Tablo 3. Hipotez Testi Sonuçları

İlişki (Path)	Estimate	P	S.E.	C.R.
Katılımcı Liderlik → Açık İnovasyon	0,213	0,165	0,153	1,388
Destekleyici Liderlik → Açık inovasyon	0,351	0,044*	0,175	2,013
Araçsal Liderlik → Açık inovasyon	0,131	0,340	0,137	0,955
Katılımcı Liderlik → Özümseme Kapasitesi	-0,138	0,109	0,086	-1,604
Destekleyici Liderlik → Özümseme Kapasitesi	0,049	0,630	0,101	0,482
Araçsal Liderlik → Özümseme Kapasitesi	0,193	0,014*	0,078	2,470
Açık İnovasyon → Özümseme Kapasitesi	0,597	0,000***	0,140	4,248
Özümseme Kapasitesi → Firma Performansı	0,872	0,000***	0,153	5,690

$\chi^2 / df = 2,011$
 CFI: 0,823
 IFI: 0,825
 TLI: 0,812
 RMSEA: 0,079

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

Hipotez testi sonuçlarına göre katılımcı liderliğin açık inovasyona anlamlı bir etkisi ($\beta=0,213$; $p>0,05$) bulunamamıştır. Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmemektedir. Destekleyici liderliğin açık inovasyonu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,351$; $p<0,005$) belirlenmiştir. Buna göre H2 hipotezi desteklenmektedir. Araçsal liderliğin açık inovasyona anlamlı bir etkisi ($\beta=0,131$; $p>0,05$) bulunamamıştır. Buna göre H3 hipotezi desteklenmemektedir.

Katılımcı liderliğin özümseme kapasitesine anlamlı bir etkisi ($\beta=-0,138$; $p>0,05$) bulunamamıştır. Bu sonuca göre H4 hipotezi desteklenmemektedir. Destekleyici liderliğin özümseme kapasitesine anlamlı bir etkisi ($\beta=0,049$; $p>0,005$) bulunamamıştır. Buna göre H5 hipotezi desteklenmemektedir. Araçsal liderliğin özümseme kapasitesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,193$; $p<0,05$) belirlenmiştir. Buna göre H6 hipotezi desteklenmektedir.

Açık inovasyonun özümseme kapasitesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,597$; $p<0,01$) belirlenmiştir. Buna göre H7 hipotezi desteklenmektedir. Özümseme kapasitesinin firma performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,872$; $p<0,01$) belirlenmiştir. Buna göre H8 hipotezi desteklenmektedir.

SONUÇ

Literatürde liderlik tarzı ve açık inovasyon ilişkisini ele alan çalışmaların çok büyük bir bölümü dönüşümcü liderlik odaklıdır. Bu çalışma ile daha az çalışılmış liderlik tarzları olan katılımcı, destekleyici ve araçsal liderlik tarzları ele alınarak literatüre katkı sağlamak amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik tarzlarından katılımcı ve araçsal liderliğin açık inovasyonu anlamlı bir şekilde etkilemediği, fakat destekleyici liderliğin açık inovasyonu anlamlı düzeyde ($p=0,044$) ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, katılımcı liderliğin yenilikçi davranışla doğrudan ilişkili olduğunu gösteren literatürdeki çalışmalarla (De Jong ve Den Hartog, 2010) tutarlılık göstermese de sadece destekleyici liderliğin açık inovasyon üzerinde etkili bulunmasının bu çalışmada ele alınan sektör ve örneklemle ilgili olabileceği söylenebilir. Normalde bir liderin bir firmanın hedeflerine ulaşma vizyonunun çalışanlara rehberlik etmesi ve çalışanların çabalarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmeleri için onları motive eden mekanizma görevi görmesi beklenir (García-Morales vd., 2012). Ancak, bu çalışmada bu sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu yüzden bu çalışmayla sınırlı kalınmaması, imalat sanayi dışındaki farklı sektörlerde ve Kocaeli dışındaki farklı bölgelerde yapılacak çalışmalarla ve tekrarlarla araştırmanın desteklenmesi yerinde olacaktır.

Liderlik tarzı ve özümseme kapasitesine yönelik yapılan analizler sonucunda katılımcı ve destekleyici liderliğin özümseme kapasitesi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı, fakat araçsal liderliğin özümseme kapasitesini anlamlı düzeyde ($p=0,014$) ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sun ve Anderson (2012) ile Waddell ve Pio (2015) gibi araştırmacılar özümseme kapasitesinin öğrenme süreçlerinin ve inovasyonun etkin yönetiminin hem dönüşümsel hem de işlemsel liderlik stillerinin bir kombinasyonunu gerektirdiğini öne sürmüşler ve bu düşüncelerini bulgularla

desteklemişlerdir. Ancak bu araştırma ile daha çok örgütsel performansı artırmaya odaklanan araçsal liderliğin özümseme kapasitesine olumlu etkide bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yüzden, araştırmanın farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarla tekrarlanması önerilmektedir.

Araştırma bulguları, açık inovasyonun özümseme kapasitesini anlamlı düzeyde (0,597) ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Normalde literatürde özümseme kapasitesinin açık inovasyon başarısı için bir ön koşul olduğu öne sürülmektedir. Tek başına dış bilgi edinmenin performans üzerinde bir etkisinin olmayabileceği, ancak özümseme kapasitesinin ilk adımı olarak gerekli olduğu belirtilmektedir (Kale vd., 2019). Henkel (2006) de firmaların iş birliğini ortaya çıkarmak ve bazı teknolojilerini seçici olarak halka açıklamak için stratejiler benimsediğini, ancak bunu elde etmek için herhangi bir sözleşme garantisi olmadığını belirtmiştir. Bilginin güvenliği, açık inovasyonda önemli bir unsur olsa da kaynakların ve çıktılarının sinerji yoluyla büyütülmesi, günümüzde teknolojinin ve inovasyonun merkezi konumda olduğu büyük örgütler için daha büyük öncelik taşımaktadır. Güçlü fikrî mülkiyet haklarının yokluğunun bazı durumlarda kümülatif ilerleme şansını daha da arttırdığı, araştırmacılar tarafından da uzun süredir destek gören bir düşüncedir (Levin vd., 1987). Örgütler, alternatif yöntemlere daha fazla vurgu yaparak ve resmi korumanın göreceli verimsizliğini dengeleyerek farklı koruma araçlarının kombinasyonlarını kullanabilirler (López ve Roberts, 2002). Dış çevreye hangi iç kaynakların gösterileceğini seçmek bir meydan okumadır ve örgütlerin bu konuda dikkatli olması gerekir. Bazı büyük şirketlerin yaptığı gibi, patentleri dosyalamak veya ifşa etmek konusunda karar veren farklı komitelere sahip olmak, önlem almak ve hangi alanlarda açıklık gösterileceğini belirlemek mantıklı bir yol olabilir.

Son olarak analizler özümseme kapasitesinin firma performansını anlamlı ($p=0,00$) ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma, literatürdeki özümseme kapasitesi ve firma performansı arasındaki olumlu ilişkiyi araştıran çalışmalarla da tutarlılık göstermektedir (Flatten vd., 2011; Tzokas vd., 2015; Kale vd., 2019). Sonuç olarak dışsal bilgilerle elde edilen bilgilerin kurum içi bilgilerle birleştirilmesi, işletme için faydalı bilgilere dönüştürülmesinin ve kullanılmasının işletme performansı için faydalı olduğu söylenebilir.

Etik Beyan: Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için Gebze Teknik Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 02/11/2021 tarihli ve 2021/30 nolu toplantısında 30-04 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

Yazar Katkı Beyanı: 1. yazarın katkı oranı %25, 2. yazarın katkı oranı ise %25, 3. yazarın katkı oranı ise %25, 4. yazarın katkı oranı ise %25'tir.

Çıkar Beyanı: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Ethics Statement: Permission for this study was obtained from the Ethics Committee of Gebze Technical University with the decision number 30-04 at the meeting dated 02/11/2021 and numbered 2021/30 of the relevant board. In case of detection of a contrary situation, Beykent University Journal of Social Sciences has no responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

Author Contributions Statement: 1st author's contribution rate 25%, 2nd author's contribution rate 25%, 3rd author's contribution rate 25%, 4th author's contribution rate 25%.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the authors.

KAYNAKÇA

- Akgün, A. E., Keskin, H. ve Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *Journal of Engineering and Technology Management*, 26(3), 103-130. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2009.06.008>
- Ambrosini, V. ve Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Amitay, M., Popper, M. ve Lipshitz, R. (2005). Leadership styles and organizational learning in community clinics. *The Learning Organization*, 12(1), 57-70. <https://doi.org/10.1108/09696470510574269>
- Antonakis, J. ve House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational-transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746-771. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.04.005>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177%2F014920639101700108>
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bedell-Avers, K., Hunter, S. T., Angie, A. D., Eubanks, D. L. ve Mumford, M. D. (2009). Charismatic, ideological, and pragmatic leaders: An examination of leader-leader interactions. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 299-315. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.014>
- Busse, R. ve Regenber, S. (2019). Revisiting the “authoritarian versus participative” leadership style legacy: A new model of the impact of leadership inclusiveness on employee engagement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(4), 510-525. <https://doi.org/10.1177%2F1548051818810135>
- Byrne, B. M. (2016). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (3rd Edition). Routledge, New York.
- Camisón, C. ve Forés, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.04.022>
- Caulfield, J. (2013). Why does leadership exist? *Journal of Leadership Education*, 12(1), 274-281.
- Carayannis, E. G. (2012). Absorptive capacity and organizational learning. In: Seel N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_1620
- Carnevale, J. B., Huang, L. ve Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.048>
- Carnevale, J. B., Carson, J. E. ve Huang, L. (2021). Greedy for thee or greedy for me? A contingency model of positive and negative reactions to leader greed. *Journal of Business Research*, 132, 897-905. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.024>
- Chan, S. C. (2019). Participative leadership and job satisfaction: The mediating role of work engagement and the moderating role of fun experienced at work. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 319-333. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0215>
- Chen, L., Wadei, K. A., Bai, S. ve Liu, J. (2020). Participative leadership and employee creativity: A sequential mediation model of psychological safety and creative process engagement. *Leadership*

- & *Organization Development Journal*, 41(6), 741-759. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0319>
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58. <https://doi.org/10.1177%2F000812560304500301>
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R & D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596. <https://www.jstor.org/stable/2233763>
- Cohen, W. M. ve Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Dahlander, L. ve Gann, D. M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699-709. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.013>
- Darwish, T. K., Zeng, J., Rezaei Zadeh, M. ve Haak-Saheem, W. (2020). Organizational learning of absorptive capacity and innovation: Does leadership matter? *European Management Review*, 17(1), 83-100. <https://doi.org/10.1111/emre.12320>
- DeCarolis, D. M., ve Deeds, D. L. (1999). The impact of stocks and flows of organizational knowledge on firm performance: An empirical investigation of the biotechnology industry. *Strategic Management Journal*, 20(10), 953-968. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199910\)20:10%3C953::AID-SMJ59%3E3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199910)20:10%3C953::AID-SMJ59%3E3.0.CO;2-3)
- De Jong, J. ve Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2010.00547.x>
- Flatten, T. C., Greve, G. I. ve Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137-152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
- Flor, M. L. ve Oltra, M. J. (2013). An exploratory analysis of the relationship between absorptive capacity and business strategy. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(9), 1103-1117. <https://doi.org/10.1080/09537325.2013.832743>
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177%2F002224378101800104>
- French, J. R. P. ve Raven, B. H. (1968). The bases of social power. In D. Cartwright, & A. F. Zander (Eds.) *Group dynamics: Research and theory* (pp. 259-269) (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J. ve Verdú-Jover, A. J. (2008). The effects of transformational leadership on organizational performance through knowledge and innovation. *British Journal of Management*, 19(4), 299-319. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00547.x>
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M. ve Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.03.005>
- Gassmann, O. ve Enkel, E. (2004). Towards a theory of open innovation: Three core process archetypes. In *R&D Management Conference (RADMA)*. Lissabon. Erişim adresi: https://www.alexandria.unisg.ch/274/1/Gassmann_Enkel.pdf
- Gumusluoğlu, L. ve Ilsev, A. (2009). Transformational leadership and organizational innovation: The roles of internal and external support for innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26(3), 264-277. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00657.x>

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://www.jstor.org/stable/2092623>
- Henkel, J. (2006). Selective revealing in open innovation processes: The case of embedded Linux. *Research Policy*, 35(7), 953-969. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.04.010>
- Huang, X., Iun, J., Liu, A. ve Gong, Y. (2010). Does participative leadership enhance work performance by inducing empowerment or trust? The differential effects on managerial and non-managerial subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 122-143. <https://doi.org/10.1002/job.636>
- Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: The change agent's role. *Management Learning*, 37(3), 355-376. <https://doi.org/10.1177%2F1350507606067172>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. ve Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 36. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Jung, D. I., Chow, C. ve Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00050-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00050-X)
- Kale, E., Aknar, A. ve Başar, Ö. (2019). Absorptive capacity and firm performance: The mediating role of strategic agility. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 276-283. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.010>
- Kavanagh, M. H. ve Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(S1), S81-S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Knott, A. M. (2008). R&D/returns causality: Absorptive capacity or organizational IQ. *Management Science*, 54(12), 2054-2067. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0933>
- Kokshagina, O., Le Masson, P. ve Bories, F. (2017). Fast-connecting search practices: On the role of open innovation intermediary to accelerate the absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 120, 232-239. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.009>
- Lam, W., Huang, X. ve Snape, E. D. (2007). Feedback-seeking behavior and leader-member exchange: Do supervisor-attributed motives matter? *Academy of Management Journal*, 50(2), 348-363. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634440>
- Lee, G. K. ve Cole, R. E. (2003). From a firm-based to a community-based model of knowledge creation: The case of the Linux kernel development. *Organization Science*, 14(6), 633-649. <https://doi.org/10.1287/orsc.14.6.633.24866>
- Lerner, J. ve Tirole, J. (2001). The open source movement: Key research questions. *European Economic Review*, 45(4-6), 819-826. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(01\)00124-6](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(01)00124-6)
- Levin, R. C., Klevorick, A. K., Nelson, R. R., Winter, S. G., Gilbert, R. ve Griliches, Z. (1987). Appropriating the returns from industrial research and development. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1987(3), 783-831.
- Lichtenthaler, U. (2016). Absorptive capacity and firm performance: An integrative framework of benefits and downsides. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(6), 664-676. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1131258>
- López, L. E. ve Roberts, E. B. (2002). First-mover advantages in regimes of weak appropriability: The case of financial services innovations. *Journal of Business Research*, 55(12), 997-1005. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00200-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00200-4)

- Lythreathis, S., Mostafa, A. M. S. ve Wang, X. (2019). Participative leadership and organizational identification in SMEs in the MENA Region: Testing the roles of CSR perceptions and pride in membership. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 635-650. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3557-8>
- Miao, Q., Newman, A. ve Huang, X. (2014). The impact of participative leadership on job performance and organizational citizenship behavior: Distinguishing between the mediating effects of affective and cognitive trust. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(20), 2796-2810. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934890>
- Morgeson, F. P., De Rue, D. S. ve Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5-39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Mumford, M. D. ve Van Doorn, J. R. (2001). The leadership of pragmatism: Reconsidering Franklin in the age of charisma. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 279-309. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00080-7](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00080-7)
- Naqshbandi, M. M. (2016). Managerial ties and open innovation: Examining the role of absorptive capacity. *Management Decision*, 54(9), 2256-2276. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2016-0161>
- Naqshbandi, M. M. ve Tabche, I. (2018). The interplay of leadership, absorptive capacity, and organizational learning culture in open innovation: Testing a moderated mediation model. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 156-167. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.03.017>
- Newbold, P., Carlson, W. L. ve Thorne, B. M. (2013). *Statistics for business and economics* (Eighth Edition). Pearson Education Limited.
- Ogbonna, E. ve Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Oldham, G. R. ve Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634. <https://doi.org/10.5465/256657>
- Rezaei Zadeh, M., Hackney, R. ve Zeng, J. (2021). Augmenting learning processes of absorptive capacity for innovation: Insights for effective leadership within global pharmaceutical companies. *European Management Review*, 1-22. <https://doi.org/10.1111/emre.12477>
- Rivière, V. M. ve Sitar, A. S. (2003). Critical role of leadership in nurturing a knowledge-supporting culture. *Knowledge Management Research & Practice*, 1(1), 39-48. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500004>
- Robbins, P. ve O'Gorman, C. (2015). Innovating the innovation process: An organisational experiment in global pharma pursuing radical innovation. *R&D Management*, 45(1), 76-93. <https://doi.org/10.1111/radm.12054>
- Rowold, J., Diebig, M. ve Heinitz, K. (2017). The effects of transformational and instrumental leadership on followers' levels of cortisol. *German Journal of Human Resource Management*, 31(3), 219-237. <https://doi.org/10.1177/0958519216689240>
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and craft of the learning organization* (2Rev Ed). New York: Random House Business.
- Stock, G. N., Greis, N. P. ve Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00040-7)

- Sun, P. Y. ve Anderson, M. H. (2012). The combined influence of top and middle management leadership styles on absorptive capacity. *Management Learning*, 43(1), 25-51. <https://doi.org/10.1177%2F1350507611405116>
- Tierney, P. ve Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137-1148. <https://doi.org/10.5465/3069429>
- Tirabeni, L., Pisano, P. ve Soderquist, K. E. (2015, September). Transitioning towards employee-driven innovation: Lessons from pioneers in the ICT sector. In *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*, (p. 707-715). Reading: Academic Conferences International Limited. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/docview/1728249536?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Todorova, G. ve Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774-786. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275513>
- Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H. ve Al-Dajani, H. (2015). Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs. *Industrial Marketing Management*, 47, 134-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.033>
- Waddell, A. ve Pio, E. (2015). The influence of senior leaders on organisational learning: Insights from the employees' perspective. *Management Learning*, 46(4), 461-478. <https://doi.org/10.1177%2F1350507614541201>
- West, J. ve Bogers, M. (2017). Open innovation: Current status and research opportunities. *Innovation*, 19(1), 43-50. <https://doi.org/10.1080/14479338.2016.1258995>
- Xia, T. ve Roper, S. (2016). Unpacking open innovation: Absorptive capacity, exploratory and exploitative openness, and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 931-952. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12220>
- Xu, E., Huang, X., Lam, C. K. ve Miao, Q. (2012). Abusive supervision and work behaviors: The mediating role of LMX. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 531-543. <https://doi.org/10.1002/job.768>
- Van den Bosch, F. A., Volberda, H. W. ve De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.551>
- Zahra, S. A. ve George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.6587995>