

STRATEJİK LİDERLİK İLE YENİLİK YÖNETİMİ ARASINDAKİ  
İLİŞKİ\*Nagehan ÖNER<sup>1</sup>Ömer Faruk İŞCAN<sup>2</sup>

## Öz

Yenilik işletmelerin günümüzün hızla değişen şartlarına uyum göstermelerine yardımcı olan, rekabet ortamındaki ve dolayısıyla gelecekteki başarılarına yön veren en önemli kavramlardan biridir. Sürdürülebilir başarıyı ve rekabette üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerin çağın gereğine uygun olarak yenilik faaliyetlerine önem ve öncelik vermeleri ayrıca başarılı yenilikler yapmaları gerekmektedir. Yapılacak yeniliğin başarılı olması ise yenilik sürecinin etkin yönetimini gerçekleştirecek stratejik liderlerin varlığına bağlıdır. Stratejik liderler küresel ortamda örgütlerin geleceğinin belirlenmesinde aktif rol alan oldukça önemli görev ve sorumluklara sahip üst düzey karar alıcılardır. Dolayısıyla yüksek risk ve önem içeren yenilik kararlarını almak ve bu süreci yönetmek stratejik liderlerin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır. Bu çalışma "Stratejik liderlik yenilik yönetimini etkilemekte midir? Eğer etkilemekte ise, bu etkinin boyutu nedir? Sonuçlar Türk milli kültürünü nasıl yansıtmaktadır?" sorularına cevap bulmaya yöneliktir. Bu kapsamda Türkiye'de Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerindeki beş farklı kamu ve özel bankanın bölge müdürlüklerinde ve şubelerinde yönetici olarak görev yapmakta olan çalışanların katılımıyla bir anket çalışması yapılmıştır.

Araştırmada nicel yöntem benimsenmiş ve veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi yapılmış ve hipotezleri test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Toplam 281 kişinin katıldığı araştırma sonuçlarına göre stratejik liderliğin yenilik yönetimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu sonuca göre araştırmaya katılan banka yöneticilerinin genel olarak yenilik kararlarını almada etkili oldukları söylenebilir. Ayrıca dönüşümsel ve yönetsel liderliğin strateji yeniliğini; etik liderliğin ürün, süreç, strateji ve pazar yeniliğini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre,

## Anahtar Kelimeler

Stratejik Liderlik  
Yenilik Yönetimi  
Yenilik

## Makale Hakkında

Araştırma Makalesi  
Gönderim Tarihi: 09.08.2021  
Kabul Tarihi: 08.10.2021  
E-Yayın Tarihi: 01.12.2021

\* Bu makale, makalenin birinci yazarının doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Dr. (Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD). e-posta: kasilng@yahoo.com, ORCID: 0000-0001-5328-8114.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon ABD. e-posta: oiscan@atauni.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7490-4991.

yöneticilerin Türk toplumunun özellikle etik değerleri ışığında yenilik faaliyetlerini gerçekleştirdikleri ifade edilebilir.

## THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP AND INNOVATION MANAGEMENT

### Abstract

Innovation is one of the most significant concepts that help businesses adapt to today's rapidly changing conditions and directs their success in the competitive environment and therefore in the future. Businesses that want to achieve sustainable success and competitive advantage should give importance and priority to innovation activities by the requirements of the age, and also make successful innovations. The success of the innovation to be made depends on the presence of strategic leaders who will realize the effective management of the innovation process. Strategic leaders are high-level decision-makers with very significant duties and responsibilities who take an active role in determining the future of organizations in the global environment. Therefore, taking a high risk and important innovation decisions and managing this process are among the duties and responsibilities of strategic leaders. This study is about 'Does strategic leadership affect innovation management? If so, what is the extent of this effect? How do the results reflect the Turkish national culture?' aimed at answering questions. In this context, a survey was conducted with the participation of employees working as managers in the regional directorates and branches of five different public and private banks in the Eastern and Southeastern Anatolia regions of Turkey.

A quantitative method was adopted in the research and, data were collected by questionnaire technique. The obtained data were analyzed using SPSS and AMOS package programs. In the research, reliability analyses of the scales, exploratory and confirmatory factor analyses, correlation analysis was made and structural equation modelling (SEM) was used to test the hypotheses. According to the results of the research, in which a total of 281 people participated, it was determined that strategic leadership had a significant and positive effect on innovation management. According to this result, it can be said that the bank managers participating in the research are generally effective in making innovation decisions. In addition, it was determined that transformational and managerial leadership has a significant and positive effect on strategy innovation while ethical leadership has a significant and positive effect on the product, process, strategy, and market innovation. According to these results, it can be said that the managers carry out innovation activities in the light of the ethical values of the Turkish society.

### Keywords

Strategic Leadership  
Innovation Management  
Innovation

### Article Info

Research Article  
Received: 09.08.2021  
Accepted: 08.10.2021  
Online Published: 01.12.2021

### Giriş

Küreselleşmenin gittikçe yaygınlaşması ekonomik alanda bazı belirsizliklere, rakip sayısının nicelik ve niteliğinde önemli değişimlere, tüketici talep ve beklentilerinde hissedilir

düzeyde farklılaşmalara neden olmaktadır. Örgütlerin faaliyetlerine yön veren bu faktörler işletmeler üzerinde, diğerlerinden farklı olanı yapma, değişme ve yenilenme yolunda baskı oluşturmaktadır. Günümüzün sürekli değişen koşullarına uyum sağlamak ise, gelecek hedefleri olan örgütler için bir zorunluluktur. Bunun için örgütlerin değişen koşullara göre kendilerini zaman içerisinde değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir.

Rekabette üstünlük sağlayıp, dünyadaki başarılı örgütlerle rekabet eden işletmelerin, sürekli olarak yenilik yapan, yenilikte öncü olan ve rakiplerin davranışlarına anında etkili hamlelerle yanıt veren başarılı yenilikçi işletmeler olduğu ise açıktır. Böyle işletmeler yeni ürün ve hizmetleriyle, kullandıkları yeni üretim metotlarıyla, yeni pazarlama kanallarıyla, örgüt içinde yaptıkları değişimlerle, süreç ve stratejilerinde yaptıkları yeniliklerle ön plana çıkmaktadırlar. Örneğin dünyanın önde gelen firmalarından olan Apple'ın, ürünlerinde sürekli yenilik yaparak rakiplerine meydan okuması, rakiplerinin olası karşı ataklarına müsaade etmeden başka bir yenilik yapması oldukça dikkat çekicidir. Bu açıdan yenilik oldukça önemli ve etkili bir rekabet aracıdır.

Örgütlerin başarılı yenilikler yapması ve bunu sürdürebilmesi, çalışanları ve bir bütün olarak işletmeyi harekete geçirebilmesi ise gerekli bilgi, yetenek, davranış ve anlayıştaki çalışanlara ve bu çalışanları ortak paydada birleştirecek, aynı amaç için yönlendirecek ve teşvik edecek yönetici ve stratejik düşünebilen liderlerin varlığına bağlıdır. Çünkü yenilik günümüzde işletmelerin çoğu için stratejik öneme sahiptir (Adair, 2013: 100). Stratejik liderler küresel ortamda örgütlerin geleceğinin belirlenmesinde aktif rol alan oldukça önemli görev ve sorumluklara sahip üst düzey karar alıcılardır. Başarılı stratejik liderler hayal kurma yeteneğine sahip, vizyoner ve değişimi öngörerek yeniliğe öncülük eden liderlerdir. Üstlendikleri görevler oldukça önemlidir ve işletmeler için kritik kararlar almaktan sorumludurlar. Bu yüzden yüksek risk ve önem taşıyan yenilik kararlarını almak ve bu süreci yönetmek, hem yerel hem de küresel pazarlarda başarılar elde etmek stratejik liderlerin sorumluluğundadır.

Tüm bunlara ilaveten stratejik liderler, küresel değişimleri yakından takip ederek bunu takipçilerine aktarma görevi üstlenmektedir. Ayrıca işletmelerin belirsizlik durumlarında ve risk almanın kaçınılmaz olduğu hallerde elde edeceği başarı, rakiplerinden daha önde olmaları için değişen koşullara uygun ve isabetli bir şekilde kararlar almalarından ve uygulamalarından geçmektedir. Bu noktada, değişimin esas olarak kabul edildiği günümüzde örgütlerin buna yönelik kültürel anlayışa sahip olmaları ve küreselleşmenin sonuçlarına uygun olarak değişime öncülük edecek olan önderlerin varlığı oldukça önemlidir.

Bu çalışmada ilk önce aralarında yakın bir ilişki bulunduğu düşünülen stratejik liderlik ve yenilik yönetimi konularına yönelik kavramsal çerçeveye ve literatürde her iki konuyu ele alan çalışmalara yer verilmiş sonrasında ise her iki kavram arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılarak sonuçlar Türk yöneticilerinin milli kültürlerini örgüt yapılarına yansıtılmaları açısından değerlendirilmiştir.

## **1. Stratejik Liderlik**

Strateji, yeniliği, ilerlemeyi, işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu ya da çevreyle karşılıklı etkileşim halinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına almaya yarayan yönetsel bir araçtır (Eren, 2006: 4). Stratejik liderlik ise üstün bir cesaret, bilgi, beceri, değer ve yetenekleri olan, girişimci, yaratıcı, yenilikçi ve sıra dışı başarılı bir liderlik tarzıdır (Öztekin, 2016: 50). Son derece karışık ve kritik bir yönetim süreci olan stratejik

liderlik, örgüt düzeyindeki stratejiye ve örgüt yapısına karar veren üst düzey kıdemli yöneticileri ifade etmekte ve bu liderler örgüt içinde genellikle; yönetim kurulu başkanı, CEO, genel müdür olarak görev almaktadır (Barutçugil, 2013: 565).

Pisapia (2009) stratejik liderlerin çok yönlü bir dizi eylem gerçekleştirmesini önermekte, bu eylemlerin ise dönüşümsel, yönetsel, politik ve etik liderlik becerileri olduğunu ifade etmektedir (Pisapia ve Lin, 2011: 368). Stratejik liderlerin sahip olması gereken bu beceriler ise aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

### **1.1. Dönüşümsel Uygulamalar**

Dönüştürücü liderlik kavramını ilk kez ileri süren James Burns (1978), bu liderlik türünü liderler ve onun takipçilerinin daha yüksek moral ve motivasyon seviyelerine ulaşmak için birbirlerine yardım ettikleri bir süreç olarak tanımlamıştır (Shelton, 2012: 1). Daha yüksek performans seviyelerine ulaşmak için kişilerin kendilerinde, çalışma gruplarında ve örgütlerde değişim ve dönüşümün amaçlandığı bu liderlik tarzında dönüşümün gerçekleştirilmesi için, takipçilerin güçlendirilmesi, değişimin gerekliliğine inandırılması ve ikna edilmesi gerekmektedir. İşcan (2002: 101-102) eserinde, lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağın değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden geleceğini ayrıca entelektüel teşvikin, yeni çözüm şekillerini ve yenilikleri ortaya çıkararak çalışanları güçlendirirken, lider ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişkinin ise çalışanları daha fazla cesaretlendirerek onlara ek motivasyon sağlayacağını vurgulamaktadır.

### **1.2. Yönetsel Uygulamalar**

Liderlik prensipleri ile yönetsel becerileri ideal bir yaklaşım içerisinde harmanlamak gerekmektedir. Bu yaklaşım insan, görev, amaç, bilgi, öğrenme ve eğitim odaklı olan yönetsel liderlik yaklaşımıdır ve örgütün her seviyesinde geliştirilmesi gerekmektedir. Yönetim süreci sistemler, teknolojiler, know-how ve etkili liderlik süreci kullanılarak harmanlanabilirken, ilkeli liderlik ve nitelikli yönetim kavramları her örgütsel seviyede belirgin olmalıdır (Orr, 2012: 25). Yazara göre, liderler ve yöneticiler işbirliği içinde farklı roller oynamakta, birlikte çalışıp birbirlerinin işlerini tamamlamaktadır.

Pisapia, stratejik liderliğin geleneksel yönetim anlayışının önerdiği gibi sadece yöneticilerin bakış açısı içine dahil olmadığını, kuruluşların en düşük seviyelerine kadar ulaşması gereken bir kavram olduğunu belirtmiştir. Bir örgüt içindeki tüm liderlik düzeylerinin yani denetleme, yürütme ve yönetsel düzeylerdeki bütün stratejilerin, stratejik olarak yönlendirilmeye hazırlanması gerekmektedir (Pisapia, 2006: 8). Her örgütsel seviyedeki tüm lider ve yöneticiler, örgütlerin arzu edilir geleceğe ulaşması için stratejik düşünmeli, stratejik hareket etmenin gerekliliğine inanmalı ve buna uygun biçimde hareket etmeli, bu doğrultuda da çalışanları yönetmeli ve yönlendirmelidir.

### **1.3. Politik Uygulamalar**

Belirli bir amaca ulaşmak ve işleri yürütmek için izlenen ölçülü ve planlı bir yol olan politikalar, uygulamada karşılaşılabilecek sorunlar karşısında izlenecek yolu önceden gösterdikleri için, her olayda bir üste başvurma gereğini ortadan kaldırırlar (Çelik ve Şimşek, 2009: 32).

Paige, politik liderliğin makam pozisyonunda bulunan kişilerin davranışı olduğunu ifade etmiştir (Rotberg, 2012: 10). Young (1991)'a göre politik liderlik, bazen yapısal liderliği, entelektüel liderliği ya da karizmatik liderliği vurgulayarak, fikir ve değer ortamında

rekabetçi girişimci bir faaliyet olarak görülebilir (Masciulli, Molchanov ve Knight, 2009: 7). Tüm bunlara ilaveten günümüzün başarılı stratejik liderlerinin, çalışanların örgütteki formal rolünün gerektirmediği ama örgütle ilgili avantaj ve dezavantajların dağılımını etkileyen veya etkilemeye çalışan davranışlar (Özkalp ve Kirel, 2011: 562) olan politik davranış sergilemeleri ve iş ortamında diğerlerini anlama ve kişisel ya da örgütsel amaçları geliştirmek için diğerlerini etkileyecek bilgiyi kullanma becerisi (Ferris, Davidson ve Perrew, 2010: 8) olarak adlandırılan ve işletmelerini başarıya götürecek politik beceriye sahip olmaları da gerekmektedir.

#### **1.4. Etik Uygulamalar**

Kişi ya da grubun neyin doğru, neyin yanlış olduğu ile ilgili olarak davranışlarına yön veren ahlaki değerler ve ilkeleri içeren kurallar topluluğu (Ülgen ve Mirze, 2010: 477-479) olan etik kavramı lider ve yöneticilerin, işletmenin, çalışanların ve aynı zamanda da toplumun ortak çıkarlarını düşünerek, doğru ve yerinde kararlar almalarında kullanılmakta ve iş yaşamında tüm işleyişlerin istenilen doğrultuda devam etmesinde önem taşımaktadır.

Bir kuruluş için ahlaki standartlar üst yöneticiler tarafından belirlenmektedir. Bu yüzden üst düzey yöneticiler yüksek etik standartlar belirlemeli, bu standartları kendi davranışlarıyla göstermeli ve diğerlerini de bu davranışlar için teşvik etmelidir (Robbins ve Judge, 2015: 395). İşletmelerde, yönetici ve liderlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar örgüt içerisinde hâkim olan etik iklimi doğrudan etkilerken toplumda olumlu veya olumsuz bir imaj oluşturmaktadır. Bu açıdan etik ilkelerin iş yapma şekillerine, örgüt içi ve dışı davranış biçimlerine hatta yaşam tarzlarına yani örgüt kültürlerine yerleştirilmesi gerekmektedir.

#### **2. Yenilik Yönetimi**

Çalışmamızın diğer konusunu oluşturan yenilik kavramı Drucker'a göre, bir işletmenin sosyal ve ekonomik gücünde amaçlı, odaklanmış bir değişim yaratma çabası olarak düşünülebilirken (Drucker, 2002: 5), Amabile ve Fisher (2014: 482)'a göre yenilik, yaratıcı fikirlerin bir işletme tarafından başarılı bir uygulaması olarak tanımlanabilir. İşletmeler başarılı yenilikler yaparak kar elde etmekte, işletmenin müşterileri ise ihtiyaçlarını temin ederek yenilikten faydalanmaktadır. Bu açıdan yenilik, taraflara hem sosyal hem de ekonomik anlamda kazanç sağlamaktadır.

Yenilik, herhangi bir örgüt için hayatta kalma ve büyüme fırsatı sunarken aynı zamanda endüstrinin yönünü önemli ölçüde etkileme fırsatı da sunmaktadır. Örneğin Apple'ın, iTunes ve iPod'u piyasa sürdüğü zaman çok fazla olmasa da sektörü şaşırtması, bunların pc alanında daha önce hiç kimsenin düşünmediği yenilikler olmasından kaynaklanmaktadır (Davila, Epstein ve Shelton, 2006: 1). Yenilik işletmelerin çağın değişen koşullarına uyumunu kolaylaştırırken aynı zamanda işletmelere rakiplerin önüne geçmesine hatta öncü firma olmalarına olanak vererek adeta bir rekabet aracı görevi üstlenmektedir.

Literatürde yenilik ile ilgili yapılan farklı sınıflandırmalara rastlamak mümkündür. Örneğin Oslo kılavuzunda (2005: 47) yenilik türleri ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği ve örgütsel yenilik olarak ele alınmıştır. Henard ve Szymanski (2001) yeniliği, ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazar yeniliği ve strateji yeniliği olarak dört boyutta incelemiştir (Vila ve Kuster, 2007: 20). Kahn ise yeniliği sonuç, süreç ve zihniyet olarak ele aldığı çalışmasında yenilik türlerini ürün yeniliği, süreç yeniliği, pazarlama yeniliği, iş modeli yeniliği, tedarik zinciri yeniliği ve örgütsel yenilik olarak sınıflandırmıştır (Kahn, 2018: 454). Ayrıca Bantel ve Jackson (1989), Daft (1978), Damanpour (1991) ve Evan (1966) gibi yazarların

eserlerinde yeniliği ürün ve süreç yeniliği, teknolojik yenilik, radikal ve artımlı yenilik olarak ele aldığı görmek mümkündür (Rowley, Baregheh ve Sambrook, 2011: 74). Çalışmada literatürde bahsi geçen bu yenilik türlerinden başlıcaları aşağıdaki gibi incelenmiştir.

### **2.1. Ürün Yeniliği**

Ürün yeniliği, özellikleri veya kullanım amaçları bakımından yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara tanıtımıdır. Bu, teknik özelliklerde, bileşenlerde ve malzemelerde, yerleşik yazılımda, kullanım kolaylığında veya diğer işlevsel özelliklerde önemli geliştirmeleri içermektedir (Oslo Manual, 2005: 48).

Ürün geliştirme sayesinde firmalar hem belirli bir zamanda belirli bir endüstride yenilikçi diğer firmalar arasında birbirlerinden ayırt edilebilir hem de bir firmanın baskın rekabet stratejisine dayanarak diğerlerinden farklılaşma avantajı elde edebilirler. Bu nedenle, bir firma teknik olarak gelişmiş ürünler sunan ilk şirket olma girişiminde bulunabilir-ki bu performansın maksimize edilmesiyle gerçekleşir; ya da diğerlerinin yaptığı yenilikleri izler, ancak yeni ürün çeşitlerini ve özelliklerini tanıtmaya ve hızlı bir biçimde uyum göstermeye hazırlıklı olmakla birlikte bu durum satışları maksimize etmekle ilgilidir; veya daha basit ve daha ucuz versiyonlarla pazara girme teşebbüsünde bulunabilir, bu da maliyeti minimize etmekle ilgili bir durumdur (Utterback ve Abernathy, 1975: 643). İşletmenin rakiplerine nazaran farklı olmasına sebep olan ve aynı zamanda pazar payını artırarak rekabet avantajı kazanma yoluyla işletmenin yenilikteki başarısını artıran yeni ürün geliştirme, fikir aşamasından piyasaya sürülme aşamasına kadar oldukça maliyetli ve risklidir. Bu bakımdan ürünler rekabetin gerektirdiği hız, kalite ve uygun zamanda geliştirilip piyasaya sürülmeli ve kıt kaynakların etkin kullanımına özen gösterilmelidir.

### **2.2. Süreç Yeniliği**

Bir üretim süreci, bir ürün veya hizmeti üretmek için kullanılan işlem ekipmanı, iş gücü, görev özellikleri, malzeme girdileri, iş ve bilgi akışları sistemidir (Utterback ve Abernathy, 1975: 641). Süreç yeniliği ise, ürün kalitesini artırmak, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek, üretim ya da teslimat maliyetlerini azaltan nitelikte olmakla beraber mal ve hizmet üretim teknikleri, teçhizatı ve yazılımları kapsamaktadır (Dinler Sakaryalı, 2014: 187). Süreç yenilikleri, süreç maliyetlerinde ve zamanda önemli azalmalar sağlarken kalite, esneklik ve hizmet seviyesinde de yükselmelere neden olmaktadır. Japonların otomobil, motosiklet, gemi inşası, elektronik gibi alanlardaki üstün başarıları üretim becerilerindeki üstünlükten kaynaklanmaktadır. Bu durum, süreç yeniliklerindeki devamlılığın bir sonucudur (Davenport, 1993: 2).

### **2.3. Pazarlama Yeniliği**

Pazarlama yeniliği, 4P olarak adlandırılan -ürün tasarımı veya ambalajlamasında (product), fiyatlandırmada (price), ürün konumlandırmada (place), ürün tanıtımında (promotion)- pazarlama karması elemanlarında yapılacak olan önemli değişiklikleri kapsamaktadır (Shergill ve Nargundkar, 2005: 32). Ürünün işlevsel veya kullanıcı özelliklerini değiştirmeden, biçim ve görünüşündeki değişiklikleri ifade eden bu yenilik, gıda, içecek ve deterjanlar gibi ürünlerin ambalajlamasındaki değişiklikleri de kapsamaktadır (Oslo Manual, 2005: 49-50). İlaç endüstrisinde, temizlik ve gıda ürünlerinde tüketicinin kullanımını kolaylaştıran ve aynı zamanda ürünün dış görünüşünde kullanıcının dikkatini çeken değişimler de bu tür yenilikler arasındadır.

## 2.4. Strateji Yeniliği

Stratejik yenilik, bir örgütün faaliyet gösterdiği sektördeki boşlukları tespit etmesi ve bu boşlukları doldurmak için yeni bir kitle pazarı oluşturması sonucu gerçekleşen yenilik çeşididir (Markides, 1998: 33). Radikal strateji yenilikleri, örgüt için gerçek değişikliklerdir ve iş pratiğinde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Artımlı strateji yenilikleri ise aynı stratejiyi koruyarak minimum değişim, bağlılık ve daha az riskle gerçekleştirilebilir (Vila ve Kuster, 2007: 21).

Markides (1998: 33) eserinde stratejik yeniliğin birçok engelle karşı karşıya olduğunu ifade etmiştir. Yazara göre, örneğin örgütlerin mevcut pazarda çok başarılı olmaları böylece herhangi bir değişim dürtüsü hissetmemeleri, değişim ihtiyacının farkına varıp ancak değişimi yönetme yeteneklerine sahip olmamaları veya yöneticilerin değişimin belirsizliği nedeniyle risk almaktan çekinmeleri gibi nedenler strateji yeniliğinin önündeki en büyük engeller arasında sayılabilir.

## 2.5. Organizasyonel Yenilik

Yeniliği benimseyen kuruluş için yeni olan, dahili olarak oluşturulan veya satın alınan bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi (Damanpour, 1991: 556) olarak tanımlanabilen organizasyonel yenilikler, sadece ürün ve süreç yeniliklerinde destekleyici bir faktör değil, aynı zamanda firma performansları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Ayrıca böyle yenilikler aracılığıyla işin kalitesi, verimliliği, bilgi alışverişi artırılabilir ve firmaların yeni bilgi ve teknolojileri öğrenme ve kullanma becerisi geliştirebilmektedir (Oslo Manual, 2005: 11). Örgüt içi yenilenme faaliyetleri firmanın ürün ve hizmetlerinin, süreçlerinin yenilenmesine katkıda bulunurken dolaylı olarak karlılık, verimlilik, çalışan motivasyonunun ve performans düzeylerinin de istenilen seviyelere gelmesine katkı sağlamaktadır.

## 3. Stratejik Liderlik ve Yenilik Yönetimi Arasındaki İlişki

Yenilik stratejisi üzerine yapılan araştırmalar yenilikçiliğin öncüllerine de artan bir ilgi göstermiştir. Damanpour (1991), Hadjimanolis (2000), Wolfe (1994) çevresel faktörlerin, örgütsel özelliklerin ve yönetim düzeyindeki faktörlerin örgütsel yeniliğin temel öncüllerini temsil ettiğini ifade etmişlerdir (Elenkov, Judge ve Wright, 2005: 666).

Örgüt hiyerarşisinde daha düşük makamlardaki liderlere nazaran daha karmaşık görev ve topluluklarla karşılaşan ve bunlarla başa çıkmak zorunda kalan stratejik liderler (Adair, 2013: 95), değişen çevresel şartlar karşısında yeniliği teşvik eder, örgütü daha ileriye götürmede yeniliğin ve değişimin peşinde koşar ve aynı zamanda örgütün nasıl çalıştığıyla ilgilenirken gereksiz risk alma tuzağına düşmezler (Rowe ve Guerrero, 2013: 406).

Bazı stratejik kararların uygulanması diğerlerine nazaran çok daha zordur. Örneğin, birleşme ve satın almalar yoluyla büyümenin izlenmesi, yatay takımlara geçme veya bir şirketi ayrı bölümlere ayırma gibi yapısal düzenlemeler, yüksek riskli kararlardır. Liderler, potansiyel kazancın çok yüksek olmasından dolayı, risklere ve zorluklara rağmen sık sık büyük değişiklikler başlatırlar (Daft, 2008: 407). Değişen koşullara uyum sağlamanın önemli bir gereği olan yenilik, açıkça ifade edilen vizyonlar eşliğinde önemli liderlik becerilerine sahip liderler tarafından idare edilmeye ihtiyaç duymaktadır. Drucker, sözde girişimcilerin çoğunun ise ne yaptığını bilmediklerini ve bu yüzden girişimciliğin riskli bir iş olduğunu ifade etmiştir. Çünkü böyle girişimcilerin temel ve iyi bilinen kuralları ihlal ettiğini ve özellikle de ileri

teknoloji gerektiren işlerde durumun böyle olabileceğini ifade etmektedir. İleri teknoloji gerektiren girişim ve yeniliğin, ekonomiye, pazar yapısına ve demografiye dayalı yeniliklerden daha zor ve daha riskli olduğunu ifade ederken, Bel Labb ve IBM'nin kanıtladığı gibi bazı ileri teknoloji girişimlerinin ise yüksek riske gereksinim duymayacağını fakat sistematik olmaya gereksinimleri olacağını altını çizmiştir (Drucker, 1985: 29). Yazar burada yeniliklerin sistematik bir biçimde yönetilmeleri gerektiğini ve bilinçli kararlara dayanması gerektiğini ifade ederken, yeniliklerin kilit yöneticiler olan stratejik liderler tarafından sistematik bir şekilde yönetilmesi gerektiğinin önemini aktarmaktadır.

Hitt, Ireland ve Hoskisson (2007) stratejik liderin, esnekliği tahmin etme, tasavvur etme, sürdürme ve gerektiğinde stratejik değişim yaratmaları için diğerlerini yetkilendirme becerisi olduğunu ayrıca etkin bir örgüt kültürünün oluşumundan sorumlu olduğunu ifade etmişler, Huey (1994) ise stratejik liderliğin çok yönlü olduğunu, astlar aracılığıyla yönetmeyi içerdiğini ve örgütlerin günümüzün küreselleşmiş iş ortamında çarpıcı bir biçimde artmakta olan değişikliklerle baş etmelerine yardımcı olduğunu vurgulamıştır (Palladan, Abdulkadir ve Chong, 2016: 110). Öyle ki üst düzey karar vericiler kurumsal güçlerini uygun bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için kullanabilmektedir (Ireland ve Hitt, 2005. Akt. Kesting, Uhløi, Song ve Niu, 2015: 31).

Maier (2013)'e göre de liderlik özellikle yenilik bağlamında oldukça önemli bir kavram olmakla birlikte, liderlerin yenilik vizyonuna sahip olması ve onu diğerleriyle paylaşabilmesi gerekmektedir (Ceausu, Murswieck, Kurth ve Ionescu, 2017: 2398). Benzer biçimde Bessant ve Tidd (2018: 23) başarılı bir yeniliğin stratejiye ihtiyacı olduğunu, kolay bir iş olmadığının ayrıca cesaret ve zorlayıcı bir vizyonun olması gerektiğinin altını çizmekte, dolayısıyla da yenilik sürecinde stratejik liderlerin varlığının önemine dikkat çekmektedir.

Sullivan ve Harper (1997)'a göre ise stratejik liderlik, başarıyla çalışmanın yanında aynı zamanda derin ve kalıcı bir değişimi, dönüşümü örgütün özünde kalıcı hale getirmeyi de kapsamaktadır. Yazarlara göre, liderlik boyutları bir venn diyagramında düşünüldüğünde stratejik liderlik, yaratmak, ekip kurmak ve yönetim kümelerinin merkezinde yer alacaktır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127).

Yenilik kavramı ile benzerlik taşıyan yaratıcılık kavramı Amabile (1999)'e göre örgütsel yeniliği ve canlılığı sürdürmenin temel taşlarından biridir (Huang, Chang ve Wu, 2017: 1210). Başka bir ifade ile yaratıcılık yeniliği destekleyen önemli bir faktördür. Liderlerin pozitif davranışları ise yaratıcılığı teşvik etmektedir. Buradan hareketle stratejik liderlerin önemli kararları almada işgörenleri destekleyerek, motive ederek ve cesaretlendirerek yaratıcılıklarını ve dolayısıyla da örgütsel yeniliği etkiledikleri sonucuna ulaşmak mümkündür.

Bunların yanında Smith vd. (1994) üst düzey yöneticilerin karar almalarının, eğitimleri, deneyimleri, değerleri ve işlevsel geçmişleri ile oluşturulan bilişsel çerçevelerine bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla üst yönetimin yapı ve heterojenliğinin yenilik stratejisini ve yenilik sonuçlarını etkilediği ifade edilebilir (Bantel ve Jackson, 1989; Hambrick, 2007; Hambrick ve Mason, 1984. Akt. Talke, Salomo ve Kock, 2011: 819-820).

Daha önce de belirttiğimiz gibi oldukça zorlu bir süreç olan yenilik süreci, gizli varsayımların incelenmesini, önceki davranışların öğrenilmesini ve önemli engellerin aşılmasını gerektirirken (Senge, 1990), Burgelman (1984) ve Henry (2001) gibi yazarlar yenilik sürecinin Ar-Ge, mühendislik, üretim ve pazarlama departmanları arasındaki çatışmaları şiddetlendirme eğiliminde olduğundan dolayı operasyonel düzeydeki yöneticilerin



başlangıçta örgütte hangi yenilik projesinin uygulanabilir olabileceği konusunda net fikirleri olmadığını altını çizmişlerdir (Elenkov, Judge ve Wright, 2005: 669). Dolayısıyla Elenkov vd.'ne göre stratejik liderlerin aktif bir müdahalesi olmadıkça, bu çatışmaların yenilik sürecini yavaşlatması ve durdurması ise muhtemeldir (Elenkov vd., 2005: 669).

Ayrıca çoğu kuruluş, uzun dönemli planlarının başarılı olmasını sağlamak, olaylar karşısında esnek ve dengeli bir faaliyet göstermek için çevrelerinde dinamik bir çalışma içerisinde bulunurlar. Bu durum, yöneticilerle diğer çalışanların değişen koşullara uyabilmeleri için sürekli olarak örgütün yapısına ve amacına uygun bir biçimde değişiklik yapmalarını gerektirmektedir. Dinamizm, esneklik ve uyabilme yeteneği yoksa o zaman büyük bir tehlike ve durgunluğun doğmasına neden olunabilir. Özellikle şiddetli rekabetin mevcut olduğu büyük endüstrilerde ciddi tehlikelerle karşılaşılabilir (Eren, 2007: 229-230). Diğer yöneticilere nazaran daha üstün yeteneklere sahip stratejik liderler bunun gibi tehlikelerin bertaraf edilmesinde kritik görevleri yerine getirmekten de sorumlu kilit görevler üstlenmektedirler.

Yapılan tüm bu araştırmalar stratejik liderlik ile yenilik yönetimi arasında olumlu bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bununla birlikte yapılan ampirik araştırmalar da her iki kavram arasında olumlu bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Örneğin Maziti, Chinyamurindi ve Marange (2018)'ın Güney Afrika'da küçük işletmeler üzerinde yaptıkları ve stratejik liderlik, yenilik performansı ve rekabet avantajının birbirleriyle ilişkisini ölçtükleri araştırmalarında her üç kavram arasında oldukça önemli seviyede pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuşlardır.

Elenkov, Judge ve Wright (2005), üç farklı sosyo-kültürel kümede (Anglo, Germen ve Doğu-Slav) yer alan altı ülkede 223 şirketten 1095 kişi üzerinde yaptıkları çalışmalarında stratejik liderlik davranışlarının örgütsel yenilik ile ilgili olup olmadığını ve bu iki kavramın nasıl ilişkili olduğunu araştırmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonucunda ise stratejik liderlik davranışlarının hem yenilik üzerine hem de ürün ve pazar yeniliği üzerine olumlu etkisini tespit etmişlerdir.

Benzer biçimde Kesting vd. (2015) farklı liderlik stillerinin yenilik yönetimi üzerine etkilerini ölçmeye çalıştıkları araştırmalarında, stratejik liderliğin ürün ve süreç yeniliği üzerinde pozitif ve olumlu etkisini ortaya koymuşlar ve aynı zamanda stratejik liderlerin başarılı liderler olmaları için gerekli kişilik özelliklerinin önemine de dikkat çekmişlerdir.

Waldman ve Bass (1991), yapılan ampirik araştırmaların dönüşümcü liderlik ve örgütsel yeniliğin birbiriyle ilişkili olduğunu desteklediğini ifade etmektedirler (Sarros, Cooper ve Santora, 2008: 145). Örneğin Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh ve Samo (2017) üniversitelerde örgüt kültürünün yenilik ve liderlik arasındaki ilişkide aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında, dönüşümsel liderlik tarzının örgütsel yenilik üzerinde doğrudan etkisini incelemişler ve dönüşümsel liderliğin örgütsel yeniliği doğrudan etkilediğini tespit etmişlerdir.

Aslan, Diken ve Şendoğdu (2011) ise Konya ilinde endüstriyel firmalarda çalışan 189 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri ve stratejik liderliğin yenilik ve stratejik değişim üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, stratejik liderliğin alt boyutlarından olan dönüşümsel liderlik ile yenilik arasında olumlu bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir.

Overstreet, Hanna ve Byrd (2013) Kuzey Amerika'da 158 motorlu taşıyıcı üzerinde yaptıkları ve liderlik tarzları ile yeniliğin motorlu taşıyıcıların sürdürülebilir performansları

üzerine etkilerini ölçtükleri çalışmalarında, dönüşümsel liderlik ve yenilik arasındaki ilişkiyi de incelemişler ve sonuçta dönüşümsel liderlik boyutunun yeniliği doğrudan ve olumlu bir şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Semuel, Siagian ve Octavia (2017), Surabaya'da 52 otel işletmesinde yönetim kademesindeki liderlerin katılımıyla gerçekleştirdikleri, liderlik ve yeniliğin, farklılaşma stratejisi ve örgütün performansı üzerindeki etkilerini belirlemeye çalıştıkları araştırmalarında, üst düzey yetkililerin liderlik tarzları ile yenilik arasındaki ilişkiyi de incelemişler ve etik uygulamaları vurgulayarak liderliğin yenilik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisini tespit etmişlerdir. Ayrıca Bossink (2007), liderlik ve sürdürülebilir yenilik ile ilgili yaptığı çalışmada yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin yeniliğin sürdürülebilirliği üzerinde önemli ölçüde katkıları olduğunu, ayrıca bilgi alış-verişinin bu süreci olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Literatür araştırması sonucu elde edilen veriler doğrultusunda H<sub>1</sub> hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

#### **H<sub>1</sub>: Stratejik liderlik yenilik yönetimini etkiler**

H<sub>1a</sub>: Dönüşümsel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1b</sub>: Politik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1c</sub>: Yönetimsel liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1d</sub>: Etik liderlik, ürün yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1e</sub>: Dönüşümsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1f</sub>: Politik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1g</sub>: Yönetimsel liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1h</sub>: Etik liderlik, süreç yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1i</sub>: Dönüşümsel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1j</sub>: Politik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1k</sub>: Yönetimsel liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1l</sub>: Etik liderlik, strateji yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1m</sub>: Dönüşümsel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1n</sub>: Politik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1o</sub>: Yönetimsel liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

H<sub>1p</sub>: Etik liderlik, pazar yeniliğini olumlu yönde etkiler.

### **4. Araştırmanın Yöntemi**

#### **4.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi**

Araştırmanın evrenini Türkiye'de Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde faaliyet gösteren bankaların yöneticileri, araştırmanın örneklemini ise her iki bölgede hizmet veren iki kamu bankası ve üç özel banka olmak üzere toplam beş ayrı bankanın bölge müdürlüğü ve banka şubelerinin yöneticileri oluşturmaktadır. Her iki bölgede faaliyet gösteren beş ayrı bankanın yöneticilik kademesindeki çalışan sayısı Türkiye Bankalar Birliğinin 31. 12. 2018

tarhli verilerine göre, Őube sayıları üzerinden yaklaŐık olarak 1315 kişi olarak hesaplanmıŐtır. ([https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/2135/sube\\_2018.zip](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/tumu/2135/sube_2018.zip)). Bu araştırma evreninden %95'lik güvenirlik sınırları içerisinde, %5'lik bir hata payı öngörülerek seçilecek örneklem büyüklüğü 297 olarak hesaplanmıŐtır. Anketler toplam 350 katılımcıya internet bağlantısıyla gönderilmiŐ, 281 tanesi geri dönmüŐ ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır.

Katılımcıların %86,8'inin erkek, %56,6'sının 41-50 yaŐ aralığında, %84'ünün evli, %79,4'ünün niversite mezunu, %48'inin 11-20 yıl arası kıdeme sahip ve %75,4'ünün Őube müdürü olduğu belirlenmiştir.

Bankacılık sektörü, dünyada olduğu gibi ülkemizde de ekonomi, politika, sağlık, endüstri gibi alanlarda meydana gelen deĐiŐimlerden en çok etkilenen sektörlerden biridir. Ekonomik geliŐmeler ve gerilemeler, tüketiciler talep ve beklentileri, tüketicilerin daha da bilinçli hale gelmesi, rakip sayısının artması ve rekabetin seyrinin deĐiŐmesi gibi çevresel koŐullar bankaların çevreye uyum sağlamalarını, kendilerini deĐiŐtirmelerini ve yenilik yapmalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca bankaların eskiye nazaran daha yüksek eğitim almıŐ çalışanlara istihdam sağladığı bilinmekte, dolayısıyla çalışanların eğitimli ve vasıflı bireyler oldukları, bununla birlikte sayıca yeterli miktarda yöneticinin katılımının sağlanacağı düşünülmektedir. Bütün bu nedenler araştırmanın örneklemine bankacılık sektöründen seçilmesine vesile olmuŐtur.

#### 4.2. Veri Toplama Araçları

Nicel araştırma ve lme yöntemine dayanan bu araştırmada veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. İlk bölüm yöneticilerin cinsiyet, yaŐ, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süreleri ve unvan gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 maddeden oluŐmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde, stratejik liderlik davranıŐlarını ölçmeye yönelik olarak John Pisapia tarafından geliŐtirilen Stratejik Liderlik leği'nden (SLQ) faydalanılmıŐtır. Ölçek daha önce pek çok araştırmada kullanılmıŐ olmakla birlikte bu araştırmada Turan (2014)'ın "Yöneticilerin evresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları zerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri zerinde Bir Uygulama" isimli doktora tezinden faydalanılmıŐtır. Ölçek dönüşümsel, politik, yönetsel ve etik liderlik davranışları olmak üzere 4 alt boyuttan ve toplam 44 ifadeden oluŐmaktadır.

Anketin nc bölümünde örgütsel yeniliği ölçmek amacıyla Vila ve Kuster (2007)'ın çalıŐmalarından faydalanılmıŐtır. Ölçek bu araştırmada, Yıldırım (2015)'ın "rgt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü" isimli doktora tezinden alıntılanmıŐtır. Ölçek rn, süreç, strateji ve pazar yeniliği olmak üzere 4 alt boyuttan ve 20 ifadeden oluŐmaktadır. Her iki ölçekteki ifadeler 5'li Likert leği Őeklinindedir (1-Kesinlikle Katılmıyorum,...., 5-Kesinlikle Katılıyorum).

Ölçeklerin güvenilirlikleri ölçeklerdeki maddelerin içsel tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısı ile belirlenmiştir. Stratejik liderlik leğinin güvenilirlik katsayısı 0,897 ve yenilik yönetimi leğinin güvenilirlik katsayısı 0,889 olarak tespit edilmiştir.

Stratejik liderlik leğine yönelik yapılan doğrulamalı faktör analizi neticesinde YNT9 ve YNT11, PLT4 ve PLT7, DNS3 ve DNS5, ETK1 ve ETK2 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığı takdirde model test ve uyum indeks değerlerinin kabul edilebilir

değerler aldığı tespit edilmiştir. Yenilik yönetimi için yapılan analiz sonucunda ise ölçüm modelinin uyum değerlerinin kabul edilebilir değerler aldığı gözlemlenmiş olmakla birlikte model uyum değerlerinin daha iyi değerlere ulaşması için faktör yükü 0,50'den düşük olan STR2 maddesi modelden çıkarılarak analiz tekrar edilmiştir. Tekrar edilen analiz sonucunda URN1 ve URN2 kodlu maddeler arasında modifikasyon yapıldığında model test ve uyum indeks değerlerinin daha iyi değerler aldığı tespit edilmiştir. Ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

**Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri**

Değişkenler	CMIN/DF	IFI	TLI	CFI	RMSEA	SRMR
SL	1,292	,961	,959	,961	,032	,020
YN	1,553	,966	,960	,966	,044	,045

\*CMIN/DF (Relative Chi-Square); 3 ve altında olması modelin iyi uyum sergilediğini; 3-5 aralığında olması ise modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Gürbüz, 2019; Marsh ve Hocevar, 1985). IFI (Incremental Fit Index); TLI (Tucker-Lewis Index); CFI (Comparative Fit Index); ,95'in üzerinde olması modelin iyi uyum sergilediğini; ,90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2005).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); SRMR (Standardized Root Mean Square Residual); ,05'in altında bir değer alması modelin iyi uyumuna işaret etmekte iken; ,08'in altında olması kabul edilebilir olduğuna işaretir (Hu ve Bentler, 1999; Bentler ve Bonett, 1980; Kline, 2005).

Tablo 1'e göre SL değişkeni için CMIN/DF= 1,292; IFI= ,961; TLI= ,959; CFI= ,961; RMSEA= ,032 ve SRMR= ,020 olarak; YN değişkeni için ise CMIN/DF= 1,553; IFI= ,966; TLI= ,960; CFI= ,966; RMSEA= ,044 ve SRMR= ,045 olarak tespit edilmiştir. Tüm bu verilere göre araştırma modeli iyi uyum sergilemektedir.

### 4.3. Analiz Yöntemleri

Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanmasında SPSS ve AMOS paket programları kullanılmıştır. Çalışmada ölçeklerin güvenilirlik analizleri, açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, korelasyon analizi yapılmış, hipotezlerin test edilmesi aşamasında yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılmıştır.

### 5. Bulgular

Araştırmanın değişkenleri ile ilgili ortalama ve standart sapma değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 2'de sunulmuştur.

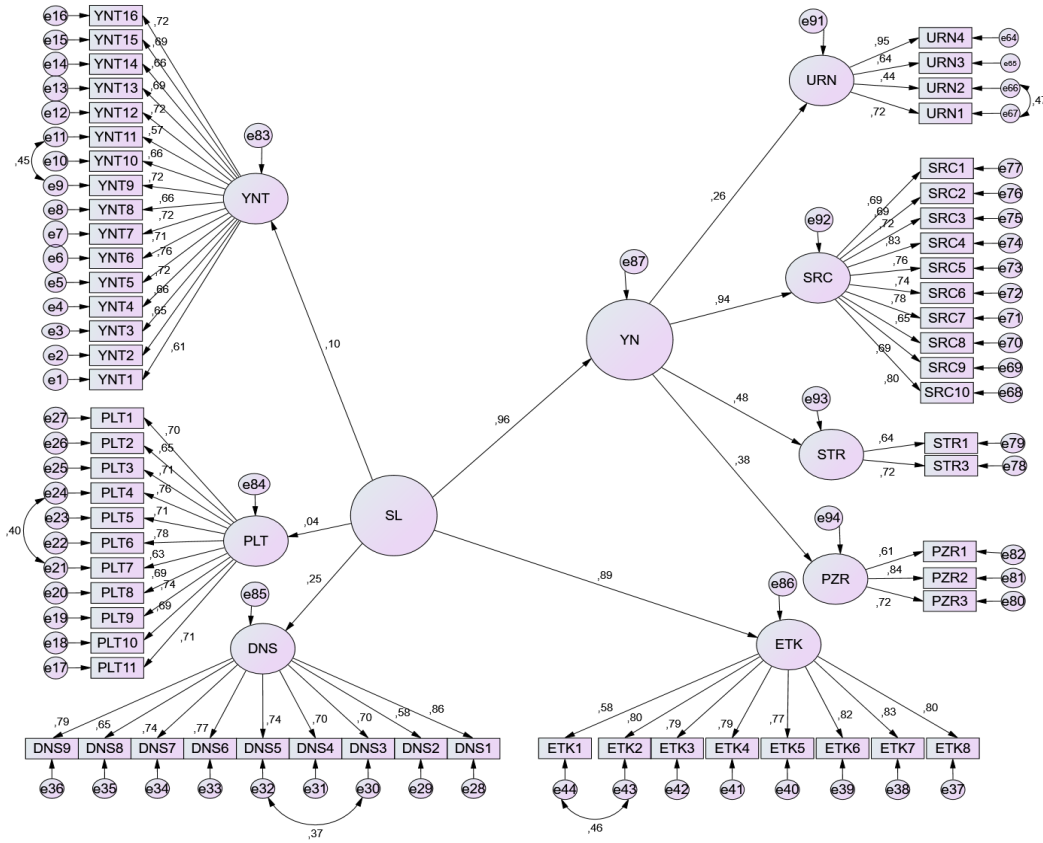
**Tablo 2. Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyonlar**

Faktör	ORT.	SS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
YNT	4,01	,46									
PLT	3,79	,44	,102*								
DNS	3,58	,50	,013	,160**							
ETK	3,90	,60	,109*	,033	,204**						
URN	3,48	,56	,014	,055	,071	,179**					
SRC	4,06	,63	,054	-,012	,205**	,740**	,272**				
STR	3,60	,54	,137*	,134*	,406**	,310**	,109*	,381**			
PZR	3,65	,54	,039	-,011	,087	,266**	,123*	,301**	,208**		
SL	3,85	,29	,683**	,518**	,509**	,538**	,125*	,388**	,400**	,153**	
YN	3,81	,43	,076	,029	,261**	,695**	,503**	,929**	,533**	,479**	,420**

\*p<,05 \*\*p<,01

Korelasyon analizi ile stratejik liderlik ve yenilik yönetimi ve alt boyutlar arasındaki ilişkilerin varlığı ve yönü tespit edildikten sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi için AMOS programı yardımıyla yapısal eşitlik modeli uygulanmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) ölçüm aracının geçerliliğinin test edilmesinde ve değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sorgulanmasında kullanılan bir yöntemdir. Faktör analizi ve regresyon analizlerinin birleşiminden oluşmakta ve genellikle gözlenen ve örtük değişkenleri içeren modellerin test edilmesinde kullanılmaktadır. Yapısal modelde bu değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı, aracı ve düzenleyici etkiler test edilmeye çalışılır. Yapısal eşitlik modellemesinin temel amacı kuramsal dayanağı olan bir ilişki örüntüsünün yani bir modelin toplanan veri ile uyumunu ölçmektir (Gürbüz, 2019: 17).

Araştırmanın yapısal modeli Şekil 1'deki gibidir. Modelde YN: yenilik yönetimi, URN: ürün yeniliğini, SRC: Süreç yeniliğini, STR: strateji yeniliğini, PZR: pazar yeniliğini, SL: stratejik liderliği, YNT: yönetsel liderliği, PLT: politik liderliği, DNS: dönüştürücü liderliği, ETK: etik liderliği temsil etmektedir.

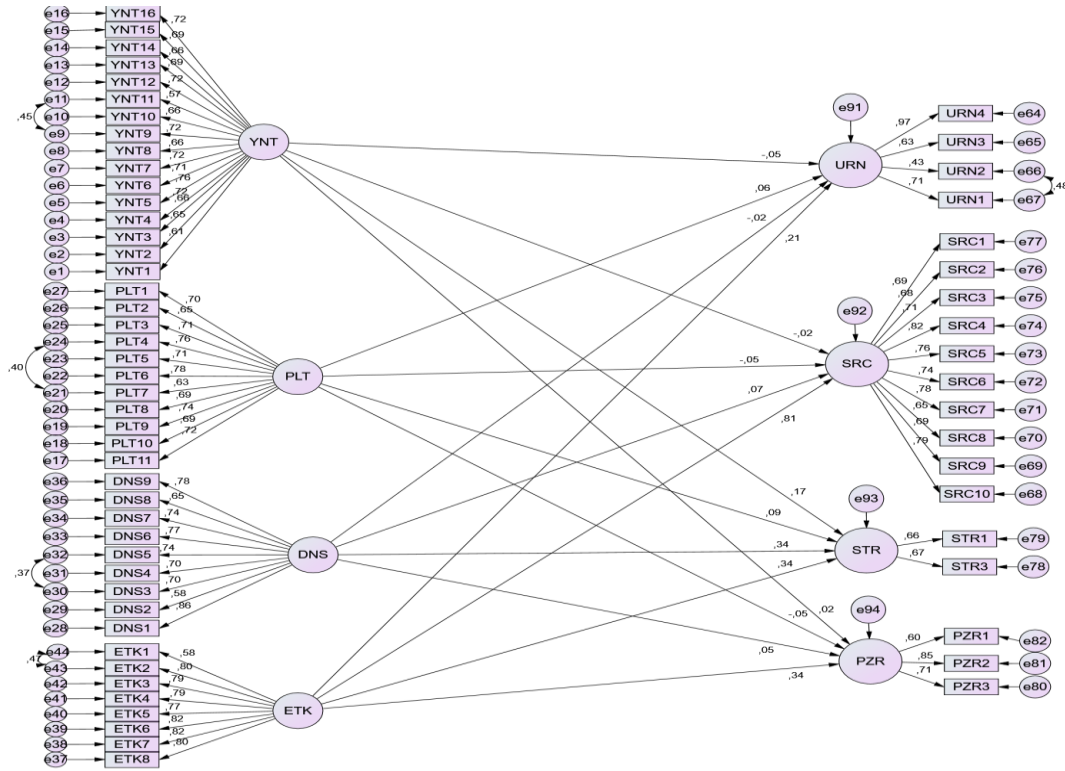


Şekil 1. Araştırmanın Yapısal Modeli

Gerçekleştirilen analiz sonucunda stratejik liderlik ve yenilik yönetimi arasında olumlu ve anlamlı ( $\beta=.96$  ve  $p<.01$ ) bir ilişki tespit edilmiş ve  $H_1$  hipotezi desteklenmiştir. Bu verilere göre araştırmaya katılan bankalardaki stratejik liderlerin davranışlarının yenilik yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ifade edilebilir. Araştırmamızın sonucu, literatür araştırmasıyla elde edilen verileri destekleyici niteliktedir. Sonuç, bankalardaki stratejik liderlerin çalışanlarını güçlendirdikleri, cesaretlendirdikleri, onların memnuniyetlerini, motivasyonlarını sağladıkları, vizyon edinmeleri ve yeniliği

gerçekleştirmeleri yönünde inanç aşıladıkları yönünde yorumlanabilirken, bu durum ise stratejik liderlerinin bankaların yenilik hedeflerine ulaşmaları için çaba sarf ettiklerinin bir göstergesi sayılabilir.

Alt hipotezlerin test edilmesi için yapılan analize yönelik oluşturulan model ise Şekil 2’de gösterilmekte ayrıca yapılan analiz sonuçları ise Tablo 3’de özetlenmektedir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, etik liderlik faktörünün ürün yeniliği üzerindeki etkisinin anlamlı; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisinin anlamsız olduğu görülmektedir. Süreç yeniliği için yapılan analiz sonuçlarına göre, etik liderlik faktörünün etkisi anlamlı; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi anlamsızdır. Strateji yeniliği için yapılan analiz sonuçları değerlendirildiğinde, dönüşümsel, yönetsel ve etik liderlik faktörlerinin etkisi anlamlı iken, politik liderlik faktörünün etkisinin anlamsız olduğu anlaşılmaktadır. Son olarak etik liderlik faktörünün pazar yeniliği üzerindeki etkisi anlamlı; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi ise anlamsız bulunmuştur. Bu sonuçlara göre **H<sub>1d</sub>, H<sub>1h</sub>, H<sub>1i</sub>, H<sub>1k</sub>, H<sub>1l</sub> ve H<sub>1p</sub> hipotezleri desteklenmiştir.** Öte yandan **H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1e</sub>, H<sub>1f</sub>, H<sub>1g</sub>, H<sub>1j</sub>, H<sub>1m</sub>, H<sub>1n</sub>, H<sub>1o</sub> hipotezleri ise desteklenmemiştir.**



Şekil 2. Örgüt Kültürü Alt Boyutları İle Yenilik Yönetimi Alt Boyutları İlişkisi

Tablo 3. H<sub>1</sub> Alt Hipotezlerinin Kestirim Sonuçları

Hipotez	Endojen	Etki	Eksojen	St. β	C.R.	p
H <sub>1a</sub>	URN	←	DNS	-,020	-,316	,752
H <sub>1b</sub>	URN	←	PLT	,058	,921	,357
H <sub>1c</sub>	URN	←	YNT	-,046	-,734	,463
H <sub>1d</sub>	URN	←	ETK	,212	3,239	,001

Hipotez	Endojen	Etki	Eksojen	St. $\beta$	C.R.	p	
H <sub>1</sub> ( $\beta=,96$ p=0,002*)	H <sub>1e</sub>	SRC	←	DNS	,075	1,744	,081
	H <sub>1f</sub>	SRC	←	PLT	-,050	-1,161	,246
	H <sub>1g</sub>	SRC	←	YNT	-,024	-,554	,579
	H <sub>1h</sub>	SRC	←	ETK	,807	12,574	***
	H <sub>1i</sub>	STR	←	DNS	,340	4,191	***
	H <sub>1j</sub>	STR	←	PLT	,088	1,187	,235
	H <sub>1k</sub>	STR	←	YNT	,169	2,231	,026
	H <sub>1l</sub>	STR	←	ETK	,336	4,147	***
	H <sub>1m</sub>	PZR	←	DNS	,051	,766	,443
	H <sub>1n</sub>	PZR	←	PLT	-,048	-,730	,466
	H <sub>1o</sub>	PZR	←	YNT	,015	,231	,817
	H <sub>1p</sub>	PZR	←	ETK	,340	4,982	***

\*\*\*p<0,001 \*\*p<0,01 \*p<0,05

### Sonuç ve Öneriler

Çağımızın gereği haline gelmiş olan değişim sürekli devam ederken ekonomik ortamda yaşamsal faaliyetlerini devam ettirmek isteyen işletmelerin bu değişimleri göz ardı etmemeleri ve bu değişimlere duyarsız kalmamaları beklenmektedir. Değişim karşısında katı davranan işletmeler ne kadar büyük olursa olsunlar bir gün faaliyetlerini noktalamak zorunda kalabilmektedir. Bu yüzden rekabet koşullarının git gide zorlaştığı günümüzde, rakiplerden farklı olabilmek, bu farklılığı gerek örgüt içinde gerekse örgüt dışında herkese kabul ettirebilmek, bunu sürekli hale getirmek ve sonuçta da nihai amaç olan karlılığı ve büyümeyi sağlamak, değişmeye ve yenilenmeye karar vermiş işletmelerin amaçları arasında olmalıdır.

Bir bütün olarak tüm örgütü ve iletişimde bulunduğu tüm faktörleri etkileyebilen ve sürekli devam etmesi gereken yenilik faaliyetleri işletmeler adına oldukça kritik kararlar olmakla birlikte karmaşık süreçleri içeren bir yönetim sürecini gerektirmektedir. Bu yüzden, işletmeler kendilerini yenilerken işletmeyi oluşturan ve işletmeyi yakından ve uzaktan ilgilendiren tüm faktörleri göz önüne alarak, oluşturulmuş vizyon doğrultusunda ve misyonundan taviz vermeden tüm faaliyetlerin devam etmesine yön verecek, doğru ve isabetli kararlar alınması için deneyimli, eğitilmiş, bilgili, alanında uzman yönetici ve stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadır.

Bu çalışmada stratejik liderlik ve yenilik yönetimi ilişkisini belirleyebilmek adına Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde faaliyet gösteren beş ayrı kamu ve özel bankanın bölge müdürlükleri ve şubelerinde yöneticilik görevini yürüten 281 kişinin katılımıyla bir anket çalışması yapılmıştır. Elde edilen verilerin analizi neticesinde bankalarda stratejik liderlik davranışlarının yenilik yönetimi uygulamalarını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışmamızın stratejik liderlik ve yenilik yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik sonuçlarının literatür araştırmalarını destekler nitelikte olmasıyla birlikte Maziti, Chinyamurindi ve Marange (2018), Elenkov, Judge ve Wright (2005), Kesting vd. (2015), Li, Bhutto, Nasiri, Shaikh ve Samo (2017), Aslan, Diken ve Şendoğdu (2011), Overstreet, Hanna ve Byrd (2013), Samuel, Siagian ve Octavia (2017), Bossink (2007)'in araştırmalarının sonuçlarıyla benzerlik taşıdığı tespit edilmiştir.

Stratejik liderlik alt boyutlarının yenilik yönetimi alt boyutlarına olan etkisinin incelendiği analiz sonuçlarına göre ise etik liderlik faktörünün ürün yeniliği üzerindeki etkisi anlamlı ve olumlu; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi ise anlamsız

bulunmuştur. Etik liderlik faktörü süreç yeniliğini pozitif yönde etkilerken; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi anlamsızdır. Dönüşümsel, yönetsel ve etik liderlik faktörleri strateji yeniliğini olumlu etkilemiş, politik liderlik faktörünün strateji yeniliği üzerine etkisi anlamsız bulunmuştur. Son olarak etik liderlik faktörünün pazar yeniliğine etkisi olumlu; dönüşümsel, politik ve yönetsel liderlik faktörlerinin etkisi anlamsız sonuçlanmıştır.

Analiz sonuçlarına bakıldığında etik liderlik faktörünün tüm yenilik türleri üzerine etkisinin anlamlı ve olumlu yönde oluşu dikkat çekicidir. Elde edilen bu sonuçlar Türk toplum kültürünün etik ve ahlaki değerlerinin bankaların örgüt yapısına yansıdığına güzel bir örneğini oluşturmaktadır. Bu durum toplumun etik değerlerinden taviz vermeden aynı zamanda değişen çağa uyum sağlanabilirliğin ve milli değerlerin ışığında yenilik yapılabileceğinin bir göstergesidir. Bu sonuçlardan hareketle banka yöneticilerinin yenilikçi olmakla birlikte etik değerleri koruyan liderlerden oluştuğu ayrıca yöneticilerin değişen çağın gerisinde kalmamak gerektiğinin bilincine sahip yöneticiler olduğu şeklinde yorumlanabilir. Dönüşümsel ve yönetsel liderlik faktörleri ise strateji yeniliğini anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Stratejik liderlerin Türk toplum kültürünün özgürlük, eşitlik, yardımsever olma, başkalarının iyiliğini kendi çıkarlarına tercih etme, sorumluluk alma gibi dönüşümsel liderliği temsil eden manevi değerleri ile istikrarlı olma, düzeni sürdürme, güce önem verme, amaca odaklanma gibi yönetsel değerleri eşliğinde şekillenen liderlik davranışlarının örgüt stratejilerinde yapılacak yenilikleri olumlu olarak etkilediği ifade edilebilir. Bu sonuçlara ilaveten tüm yenilik türlerini açıklamada yetersiz kalan politik liderlik boyutu ile yenilik çeşitlerini açıklamada yetersiz kalan diğer stratejik liderlik boyutlarının yeniliğin boyutları üzerine etkilerini ölçmeye yönelik akademik araştırmaların artırılması önerilebilir.

Yenilik kararlarında başarılı olmak isteyen örgüt yöneticileri, çevrede oluşabilecek değişimleri önceden tahmin ederek, değişimi öngörerek faaliyetlerini düzenlemeli, esnek ve yeniliğe açık bir örgüt yapısı oluşturabilmelidir. Yeniliğe açık ve değişim karşısında direnç göstermeyecek şekilde, çalışanlarını bu doğrultuda destekleyen, teşvik eden, motivasyonlarını artıran ve çalışanlarına uygun çalışma ortamı hazırlayan örgütlerin daha başarılı işletmeler olduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden yeniliğin önündeki tüm engeller ortadan kaldırılarak, yaratıcılıkları desteklenmeli, çalışan hakları gözetilerek cesaretlendirilmeli, çalışan gelişimine üst düzeyde önem verilmelidir. Ayrıca işgören katılımı, çalışanları güçlendirme, bilgiye ulaşma, bilgili çalışanlara sahip olma ve çalışanların eğitilmesi konularına özen gösterilmelidir. Örgütlerin öğrenme hususuna verecekleri azami önem ve öğrenmeye açıklık, yenilik yönetiminin etkinliğini ve örgütlerin uzun vadeli başarı şansını artıracaktır. Örgütler öğrendikçe, kendilerini geliştirme güdülerini harekete geçecek ve haliyle yenilik yapma isteği de kendiliğinden gelişecektir. Tüm bunların yanı sıra yenilik sürecinde yapılması gereken tüm faaliyetlerin duygularını kontrol edebilen, örgüt çıkarlarını kendi çıkarları gibi düşünen uzman kişilerce yani stratejik liderler tarafından yapılmasına dikkat edilmesi gerekmektedir. Yenilik süreci devam ederken gerekli bilgi ve teknoloji eşliğinde işletmenin tüm fonksiyonları arasında koordinasyona, en kıymetli değerlerden biri olan zamanın etkin kullanımına dikkat edilmelidir. Aksi halde ilave masraflara katlanması gerektiği unutulmamalıdır.

Araştırma literatüre olan katkılarının yanında bazı kısıtları da beraberinde barındırmaktadır. Araştırma sadece bankacılık sektöründe Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde, 5 ayrı banka üzerinde yapılmıştır. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının genellenebilmesi için farklı sektör, farklı şehir veya bölgelerde de yapılması gerekmektedir.



Kavramlara daha geniş çerçeveden bakabilmek ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koyabilmek için akademik çalışmalarda daha fazla konu olması tavsiye edilmekte böylece bilim adına katkı sağlanabileceği düşünülmektedir. Bu araştırmada veriler önceden hazırlanmış bir soru formu ile elde edilmiş, gelecek araştırmalar için araştırmada ele alınan değişkenleri nitel olarak ele alarak ilişkiler bu doğrultuda incelenebilir. Ayrıca bu araştırma kesitsel bir çalışma niteliğinde olduğu için neden-sonuç ilişkilerini ortaya çıkarmak çok zordur. Bundan sonraki çalışmalar kavramlar arasında neden-sonuç ilişkilerini açıklayabilmek adına boylamsal nitelikte yapılabilir.

## Kaynakça

- Adair, J. (2013). *Etkili Stratejik Liderlik*. Güneş, S. F. (Çev.), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- Amabile, T. M. ve Fisher, C. M. (2014). Stimulate creativity by fueling passion. In: *Handbook of Principles of Organizational Behaviour: Indispensable Knowledge for Evidence-Based Management*, Lodge, E. A. (Ed.). Wiley, United Kingdom, pp.481-497.
- Aslan, Ş., Diken, A. ve Şendoğdu, A. A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of SMEs in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24: 627–642.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3): 588–606. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.3.588>
- Bessant, J. ve Tidd, J. (2018). İnovasyon zorunluluğu. *İnovasyon ve Girişimcilik*. Aslan, E. (Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.3-44.
- Bossink, B. A. G. (2007). Leadership for sustainable innovation. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 6(2): 135-149. [https://doi.org/10.1386/ijtm.6.2.135\\_1](https://doi.org/10.1386/ijtm.6.2.135_1)
- Ceausu, I., Murswieck, R., Kurth, B. ve Ionescu, R. (2017). The organizational culture as a support of innovation processes. *International Journal of Advanced Engineering and Management Research*, 2(6): 2456-3676.
- Çelik, A. ve Şimşek, M. Ş. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Eğitim Akademi Yayınları, Konya.
- Daft, R. L. (2008). *The Leadership Experience*. Thomson South Western, USA.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management*, 34(3): 555-590.
- Davenport, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Harvard Business School Press, Boston.
- Davila, T., Epstein, M. J. ve Shelton, R. (2006). *Making Innovation Work: How to Manage It, Measure It and Profit From It*. Pearson Education, Inc., USA.
- Dinler Sakaryalı, A. M. (2014). İnovasyon ve risk sermayesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(1): 183-210.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. HarperCollins Publishers, Inc., USA.
- Drucker, P. F. (2002). *The Discipline of Innovation*. Harvard Business Review, USA.
- Elenkov, D. S., Judge, W. ve Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: An international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7): 665-682. <https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Eren, E. (2006). *Stratejik Yönetim*. Timur. N. (Ed.), 3. Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1491, Eskişehir.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

- Ferris, G. R., Davidson, S. L. ve Perrew, P. L. (2010). *Political Skill at Work: Impact on Work Effectiveness*. Nicholas Brealey, America.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS İle Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Hu, L. Ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55. <http://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, Z., Chang, S. ve Wu, J. (2017). A study on the influence of team members' social media interaction perception on employee creativity. *American Journal of Industrial and Business Management*, 7(11): 1209-1228. <http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2017.711086>
- İşcan, Ö. F. (2002). *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3): 451-460.
- Kesting, P., Uhløi, J. P., Song, J. L. ve Niu, H. (2015). The impact of leadership styles on innovation management-A review and a synthesis. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41. [https://doi.org/10.24840/2183-0606\\_003.004\\_0004](https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004)
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equations Modeling*. Guilford Press, New York.
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, A. H. ve Samo, F. A. (2017). Organizational innovation: The role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14(1): 33-47. <https://doi.org/10.1108/IJPL-06-2017-0026>
- Markides, C. (1998). Strategic innovation in established companies. *Sloan Management Review*, 39(3): 31-42.
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3): 562-582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Masciulli, J., Molchanov, M. A. ve Knight, W. A. (2009). Political leadership in context. In: *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Masciulli, J., Molchanov, M. A. ve Knight, W. A. (Eds). Ashgate Publishing, USA, pp. 3-30.
- Maziti, L. Chinyamurindi, W. ve Marange, C. (2018). The relationship between strategic leadership, innovation performance and competitive advantage amongst a sample of small businesses in South Africa. *Journal of Contemporary Management*, 15: 368-394.
- Orr, R. A. (2012). *Authentic Managerial Leadership: Learning the Essential Leadership Principles and Management Skills for Ministry Effectiveness*. Xulon Press, USA.
- OSLO Manual (2005). *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd Edition, OECD, Paris.
- Overstreet, R. E., Hanna, J. B. ve Byrd, T. A. (2013). Leadership style and organizational innovativeness drive motor carriers toward sustained performance. *The International Journal of Logistics Management*, 24(2): 247-270. <https://doi.org/10.1108/IJLM-12-2012-0141>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. 5. Baskı, Ekin Yayınları, Bursa.

- Öztekin, H. (2016). *Asrın Yöneticileri İçin Çağdaş Liderlik*. Net Medya Yayıncılık, Antalya.
- Palladan, A. A., Abdulkadir, K. B. ve Chong, Y. W. (2016). The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(9): 109-115. <https://doi.org/10.9790/487X-180901109115>
- Pisapia, J. (2006). *Mastering Change in a Globalizing World: New Directions in Leadership*. (Education Policy Studies Series No. 61), The Hong Kong Institute of Educational Research, The Chinese University of Hong Kong. [https://www.academia.edu/302672/Mastering\\_Change\\_In\\_a\\_Globalizing\\_World\\_New\\_Directions\\_In\\_Leadership](https://www.academia.edu/302672/Mastering_Change_In_a_Globalizing_World_New_Directions_In_Leadership), (02.10.2018).
- Pisapia, J. R. ve Lin, Y. (2011). Values and actions: An exploratory study of school principals in the mainland of China. *Frontiers of Education in China*, 6(3): 361-387. <https://doi.org/10.1007/s11516-011-0137-z>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2015). Örgütsel değişim ve stres yönetimi. *Örgütsel Davranış*, Aydın, B. (Çev.), Erdem, İ. (Çev. ed.). Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, ss.589-628.
- Rotberg, R. I. (2012). *Transformative Political Leadership: Making a Difference in the Developing World*. The University of Chicago Press, Chicago and London.
- Rowe, W. G. ve Guerrero, L. (2013). *Cases in Leadership*. 3rd Edition, SAGE Publications, USA.
- Rowley, J., Baregheh, A. ve Sambrook, S. (2011). Towards an innovation-Type mapping tool. *Management Decision*, 49(1): 73-86. <https://doi.org/10.1108/00251741111094446>
- Sarros, J. C., Cooper, B. K. ve Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 15(2): 145-158. <https://doi.org/10.1177/1548051808324100>
- Semuel, H., Siagian, H. ve Octavia, S. (2017). The effect of leadership and innovation on differentiation strategy and company performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 237: 1152-1159. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2017.02.171>
- Shelton, E. J. (2012). *Transformational Leadership: Trust, Motivation and Engagement*. Trafford Publishing, USA.
- Shergill, G. S. ve Nargundkar, R. (2005). Market orientation, marketing innovation as performance drivers. *Journal of Global Marketing*, 19(1): 27-47. [http://doi.org/10.1300/J042v19n01\\_03](http://doi.org/10.1300/J042v19n01_03)
- Talke, K., Salomo, S. ve Kock, A. (2011). Top management team diversity and strategic innovation orientation: The relationship and consequences for innovativeness and performance. *The Journal of Product Innovation Management*, 28(6): 819-832. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2011.00851.x>
- Turan, B. (2014). *Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışları Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2): 121-156.

- Utterback, J. M. ve Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6): 639-656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Beta Yayınları, İstanbul.
- Vila, N. ve Kuster, I. (2007). The importance of innovation in textile firms. *European Journal of Marketing*, 41(1/2): 17-36. <https://doi.org/10.1108/03090560710718094>
- Yıldırım, F. (2015). *Örgüt Kültürünün Yeniliğe Etkisinde Personel Güçlendirmenin Biçimlendirici Rolü*. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.