

İnovasyon Sürecinde Örgütü Girişimsel ve Öğrenme Odaklılığa Yönlendirmede Dönüştürücü Liderlik Tarzının Etkisi

The Impact of the Transformational Leadership on Becoming Entrepreneurial and Learning Oriented Firm in the Innovation Process

Nuray GÖRKER⁽¹⁾, Oya ERDİL⁽²⁾

ÖZ: Günümüzde, işletmelerin teknolojik gelişmeler ve değişen çevre koşulları karşısında sürdürülebilirliği sağlamasında, daha yenilikçi, öğrenme odaklı ve girişimci olmaları önemlidir. Başarılı işletmelerin örgütsel düzeyde edindikleri öğrenme alışkanlıkları ve girişimsel yetenekleri sayesinde, yüksek inovasyon düzeyine ulaştıkları görülmektedir. Literatür çalışmaları, inovasyonla ilgili değişimi sağlamada, en uyumlu liderlik tipinin "dönüştürücü liderlik tarzı" olduğunu belirtmektedir. Makalenin amacı, işletmenin inovasyon performansının artırılmasında, örgütün girişim ve öğrenme odaklılığı ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının etkilerini açıklamaktır. Saha araştırması, teknoparklarda faaliyet gösteren 120 işletmede görev yapan 239 yönetici ve eşit sayıda personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda, girişim ve öğrenme odaklılığın, inovasyon performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Makale, teknopark firma yöneticilerinin dönüştürücü liderlik tarzı sergilemesi ve girişimci ve öğrenme odaklı süreçleri geliştirmeleri sayesinde, inovasyon performans düzeyinin artabileceğini göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik Tarzı, Öğrenme ve Girişim Odaklılık, Örgütsel İnovasyon Performansı.

Abstract: Today, it is important for businesses to be innovative, learning-oriented and entrepreneurial in the face of technological developments and changing environmental conditions. Successful businesses are seen to achieve a high level of innovation through their learning habits and their entrepreneurial skills. Literature studies state that the most adaptable leadership type is "transformative leadership style" in providing for the innovation. The aim of the article is to explain the influence transformational leadership style in enhancing the innovation performance through learning and entrepreneurship orientation. The fieldwork was conducted with the participation of 239 managers and an equal number of personnel from 120 enterprises operating in technoparks. As a result of the research, it is seen that the entrepreneurial and learning orientation is a direct and significant influence on the innovation performance. The article shows that innovation levels can be enhanced by executives demonstrating transformative leadership and improved entrepreneurial and learning-oriented processes.

Keywords: Transformational Leadership Style, Learning and Entrepreneurship Orientation, Organizational Innovation Performance.

JEL Classifications: M12, M10

⁽¹⁾Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, Mesleki Eğitim Merkezi;
gorkerproject@gmail.com

⁽²⁾Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi; erdil@gyte.edu.tr

Geliş/Received: 21-07-2017, Kabul/Accepted: 02-07-2018

1.Giriş

Günümüzde işletmelerin inovasyon faaliyetlerinde bulunması, organizasyonda etkin liderliği ve değişimi gerektiren çok boyutlu bir olgudur. Yenilikçi olmayı hedefleyen işletmelerin girişim ve öğrenme odaklılığa yönlendirilmesinde, yöneticinin etkin liderlik tarzı incelenmeye değer önemli bir konudur. Güney Kore ve Japonya’da inovasyona ilişkin yöntem ve uygulamalar, işletmede tüm çalışanların erişimine açık olarak veri tabanlarında kayıt edilmiştir. Ülkemizde ise teknopark işletme yöneticilerine, inovasyon sürecinde rehberlik etmeye yönelik, amprik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır. İşletmelerin çoğu, inovasyona ilişkin yapı ve süreçlerde, uzun vadeli anlamlı bir değişim gerçekleştirmeyi istemesine rağmen, oldukça az sayıda işletme gerçek anlamda başarıya ulaşabilmektedir. Değişim çabasındaki başarısızlıkların önemli bir kısmı, işletmenin dinamik iş ortamına uyum sürecinde karşılaştığı sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, örgüt düzeyinde inovasyonu arttıran değişkenlerin ve aralarındaki ilişkilerin açıklanması önemlidir.

Makale, teknopark işletmelerinde, inovasyon performansı ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı, öğrenme ve girişim odaklılık arasındaki ilişkileri inceleyerek konuya ışık tutmayı amaçlamaktadır. Bununla birlikte, makalede, teknopark işletmelerinde öğrenme ve girişim odaklı iklimin şekillendirilmesinde etkili olduğu varsayılan dönüştürücü liderlik yaklaşımının olumlu yönleri ele alınmıştır. Çalışma, inovasyon performansının artırılmasında, önemli bulunan örgütün girişimci ve öğrenme odaklılığı ve teknopark yöneticilerinin liderlik tarzına ilişkin değerlendirmeleri yansıtmaktadır. Saha araştırması, Eskişehir ilindeki üç teknopark bölgesi ile Teknopark-İstanbul’da faaliyet gösteren işletmelerde üst ve orta kademe görev yapmakta olan, 239 yönetici ve aynı birimde çalışan eşit sayıda beyaz yakalı personele uygulanmıştır.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Dönüştürücü Liderlik Tarzı:Yöneticiler, etkin liderlik davranışlarıyla, çalışanlara değişim ve inovasyon faaliyetlerinde rehberlik ederler. Böylece, lider ile astları arasında kaliteli ve etkin fikir alışverişi gerçekleşir. Modern liderlik teorisi, dinamik çevre koşullarında, işletmelerde inovasyona yönelik değişimin başlatılmasında en uyumlu ve etkin yaklaşımın dönüştürücü liderlik yaklaşımı olduğunu belirtmektedir (Nielsen ve Cleal, 2011: 344). Dönüştürücü lider, belirlediği vizyon, güven ortamı ve sinerji sayesinde, çalışanların yenilikçi aktivitelerini pozitif yönde destekler. Literatürdeki araştırmalar, liderin rol model olması ve yenilikçi performansı ödüllendirmesi sayesinde, çalışanların yenilikçi aktivitelerde bulunma potansiyelini arttığını göstermektedir.

Liderin grup dinamiklerini teşvik etmesi sayesinde, özgün fikirlerin yenilikçi ürün ve süreçlere dönüşümü gerçekleşir. Ayrıca, lider, yeni ürün ve hizmet üretimi, kalitenin gelişimi, yeni dağıtım kanallarının oluşturulması gibi konularda yatırım yapılmasına öncülük eder. Dönüştürücü lider, gelecekteki olası olayları olumlu yönde öngörerek, çalışanların işle ilgili hedeflerine yönelik öneriler sunar. Ayrıca, işletme ve departmanın kuruluş amacına ilişkin sorular yönelterek, çalışanların işlerine anlam kazandırır (Zhang vd., 2014: 335).

2.2.Örgütsel İnovasyon Performansı: Örgütsel inovasyon, yenilikçiliği hedefleyen bir işletmede süreçleri ve uygulamaları teşvik eden yeni fikirler, ürünler, hizmetler, teknolojiler ve idari uygulamaları ifade eder (Sutanto, 2017:129). Bir başka deyişle, örgütsel inovasyon, içsel ve dışsal çevredeki değişimlere bir tepki olarak, örgütü dönüştürmek amacıyla yapılan çeşitli yenilikçi uygulamalardır. Örgütsel inovasyonlar, işletmede diğer inovasyon türlerinin uygulanmasına verimli bir zemin hazırlar (Volberda, 2013; Tavassoli ve Karlsson, 2015:1188). Böylece, örgütün yeni geliştirilen temel teknolojileri etkin olarak uygulama kabiliyeti artar ve dinamik yetenekler geliştirmesi kolaylaşır. Örgütteki yenilenme ve geliştirici faaliyetler sayesinde, teknolojinin ve bilginin daha etkin kullanımı mümkün olur, iş birimleri arasında daha hızlı bilgi alışverişi gerçekleşir (Karabulut, 2015:1358). Literatürde, inovasyon performansının ölçümünde yaygın olarak kullanılan göstergeler,"*arge girdileri, patentlenebilir ürün ve süreçler, patent sayısı, pazara duyurulan yeni ürün sayısı*" olarak belirtilmektedir (Hagedoorn, Cloudt, 2003: 1368).

Doğu Marmara Bölgesindeki teknoparklarda, faaliyet gösteren 46 bilişim işletmesinde, yöneticiler üzerinde yapılan bir araştırmada, yıllık geliştirilen fikir sayısına bağlı olarak inovasyon performansı analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları, geliştirilen fikir sayısına göre yapılan değerlendirmede ortalama puanın üzerindeki işletmeleri, pazarın gereksinimlerini iyi belirleyen, yeni fikirleri yeni ürünlere daha hızlı dönüştürebilen kurumlar olduğu değerlendirilmiştir. Ortalama puanın altında kalan işletmeler ise, yeni fırsatları yeterince değerlendiremeyen, çalışanların fikir geliştirmesini motive eden bir ortama sahip olmayan kurumlar olduğu belirtilmiştir (Taşgıt ve Demirel, 2016: 317).

2.3.Stratejik Odaklılıklar: Kaynak temelli görüşe göre, kaynaklar değerli, nadir bulunan, ikamesi ve taklit edilmesi güç olan değerlerdir. İnovasyonu tetikleyen örgüt düzeyindeki kaynaklar, "*arge, yönetim deneyimi, bilgi araştırmaları, insan sermayesi, iletişim olanakları ve çeşitli girdi faktörleri*" olarak ifade edilebilir (Barasa vd., 2017: 282). İşletme bu kaynakları etkin kullanarak, farklı iş alanlarına giriş yapmaya yönelebilir (Mu vd., 2016: 3). Stratejik odaklılıklar, işlerin yönetimine ilişkin iş felsefesini ifade eder (Theodousiou, 2012; Gallego ve Neto, 2016: 1879). Girişim ve öğrenme odaklılık, işletmeleri stratejik seçimlere yönelten, iki önemli stratejik odaklılık olarak belirtilebilir.

2.3.1.Örgütün Öğrenme Odaklılığı: İşletme, teknolojideki yeni gelişmeleri, müşteri beklentilerindeki değişimleri sürekli gözlemleyerek, rakiplerden daha hızlı olarak stratejik olarak yenilenmeyi gerçekleştirebilir (Huang ve Wang, 2011). İşletme, öğrenme odaklılık sayesinde, bilgi üretme ve paylaşma, yeni ürün geliştirme ve pazara sunma kabiliyetini geliştirir (Kim, Slater ve Im, 2013:140). Öğrenme odaklılığın boyutları, öğrenmeye adanma, açık fikirlilik, paylaşılan vizyon ve örgüt içi bilgi paylaşımını kapsar (Baker ve Sinkula,1999; Nguyen vd., 2006: 687).

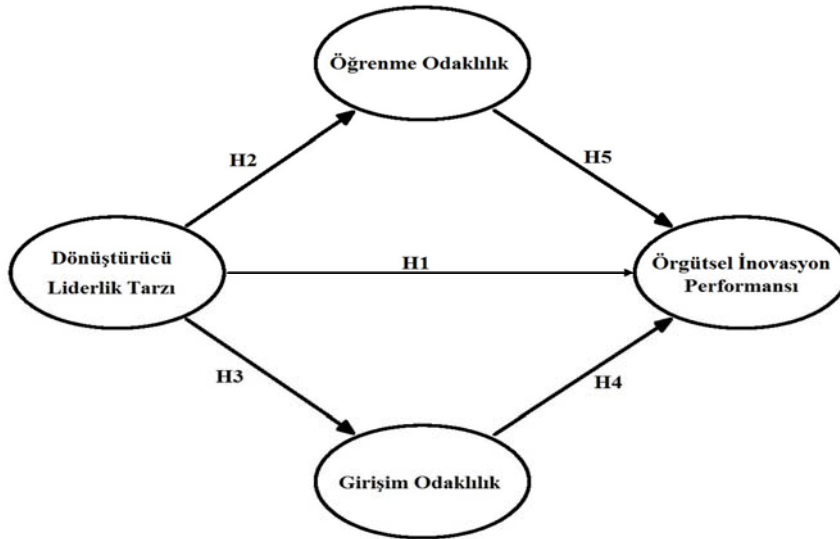
Öğrenmeye adanma, üst kademe yönetimin, öğrenmeye verdiği önem ve değeri gösterir. Böylece, çalışanların öğrenmeyle ilgili motivasyonu yükselir, etkin bir öğrenme ortamı oluşur (Kaya ve Patton, 2011: 206). Ortak vizyon, çeşitli departmanların inovasyonla ilgili hedefleri arasında koordinasyonu sağlayan ortak görüşü ifade eder. Böylece, inovasyon aktiviteleri gerçekleştirmek için departmanlar arasında işbirliği gelişir. Açık fikirlilik sayesinde, yönetici ve çalışanların yeni fikirlerin kabulüne ilişkin istekliliği artar.

Böylece öğrenmenin desteklendiği bir ortam oluşur. Örgüt içi bilgi paylaşımı, işletmenin çeşitli kaynaklardan edindiği bilginin kodlanmasını ve tekrar erişim amacıyla, veri tabanında saklanmasını ifade eder.

2.3.2.Örgütün Girişim Odaklılığı: Girişimcilik, örgütün bir yenilenme süreci olarak görülür. İşletme, teknoloji, inovasyon, rekabet ve pazardaki gelişmeleri sürekli izleyerek, proaktif ve gelecek odaklı davranarak; yeni girişim fırsatlarını değerlendirmesi sayesinde, pazara öncü olarak girebilir. Dinamik çevre koşullarındaki iş fırsatları karşısında, örgütün daha yenilikçi, proaktif ve riske toleranslı olması girişim odaklılığı ifade eder (Mu vd., 2016: 3). İşletme bu sayede, yeni ürünler geliştirir, proaktif olarak pazarda konumlandırır ve uzun vadede daha güçlü inovasyon performansına sahip olur. Girişim odaklılığın, yenilikçilik boyutu, işletmenin yeni ürün, süreç ve hizmetlerle ilgili yeni denemelerini ve teknoloji liderliği yapmasını ifade eder (Lumpkin, Dess, 1996, Muchiri ve Mc.Murray, 2015:21).

3.Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür taramaları sonucunda, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı, girişim ve öğrenme odaklılık, örgütsel inovasyon performansı arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Modelde, dışsal gizil değişken dönüştürücü liderlik tarzı, içsel gizil değişken olarak öğrenme odaklılık, girişim odaklılık ve örgütsel inovasyon performansı yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

3.1.Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Örgütsel İnovasyon Performansı: Lider, zamanı, maddi ve bilgi kaynaklarını gözönüne alarak, inovasyon faaliyetlerini ve hedefleri planlar, yönetir. Aynı zamanda, yeni inovatif fikirlerin geliştirilmesi için, çalışanlara rehberlik eder. Böylece, lider inovasyon sürecini çift süreçli bir orkestra gibi yönetir. Literatürde, dönüştürücü liderlik davranışlarının, örgütün inovasyon faaliyetleri üzerindeki etkisi, sekiz farklı ülkede büyük ölçekli işletmelerde görev yapan 954 yönetici üzerinde yapılan bir araştırmayla incelenmiştir.

Liderin inovasyona ilişkin belirlediği vizyon çalışanlar tarafından benimsendiğinde, çalışanlar ortak amaçlar için daha fazla çalışmaya motive olmaktadır. Araştırma sonucunda, inovasyon faaliyetleri üzerinde en güçlü etkiye sahip boyutun dönüştürücü liderliğin vizyon boyutu olduğu, en az etkiye sahip olan boyutun ise bireysel destek boyutu olduğu görülmüştür (Engelen vd., 2014: 124).

Literatürdeki bir diğer araştırma, 63 büyük ölçekli işletmede görev yapan 219 yöneticiye uygulanmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel inovasyon üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür. Araştırma, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının, işletmede yeni fikirleri deneyimlenmesi ve destekleyici süreçlerin adapte edilmesinde etkili olduğu görülmüştür (Mokhber vd., 2015,121).

H₁=Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının örgütsel inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

3.2. Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Öğrenme Odaklılık: Ekip lideri ve departman yöneticileri, dönüştürücü liderlik davranışları sergileyerek öğrenme odaklılığı pozitif yönde etkilemektedir. Lider, yeni teknolojilerin kullanımıyla ilgili olarak, çalışanlara mentörlük yapar, yenilikçi ve yaratıcı bir öğrenme ortamı oluşturur. Örgütsel öğrenmenin teşvikini sağlayan uygun kaynakları tahsis eder.

Öğrenme odaklılık sayesinde, işletme daha dinamik hale gelir, mevcut teknolojisini yeniler. Dönüştürücü lider, oluşturduğu işbirliği ortamıyla, çalışanları bilgi paylaşımına ve fikir geliştirmeye yönlendirir. Ayrıca, yeni fikirlerle birlikte, yeni fırsatları değerlendirmek için örgütsel yetenekleri güçlendirir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel düzeyde öğrenme üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğunu destekleyici araştırmalar vardır (Aragon-Correa vd., 2007; Liao vd., 2008).

H₂=Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının öğrenme odaklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

3.3.Dönüştürücü Liderlik Tarzı ve Girişim Odaklılık: İnovasyonu ve girişimciliği teşvik eden ortamın oluşturulmasında, üst kademe yöneticilerin rolü önemlidir. İşletmede üst kademe yönetim, yenilenmeyi başlatır, böylece, tüm örgüt çalışanları inovasyonla gelen değişime hızla ve ustalıkla uyum sağlar (Tajeddini, 2015: 37). Üst kademe yöneticiler liderlik davranışlarıyla, çalışanları inovasyonla ilgili görevlerde deneyim ve risk almaya teşvik ederler. Etkili iletişim ve ödüllendirme uygulamaları sayesinde, örgüt düzeyinde girişimcilik süreci teşvik edilir. Üst yönetimin desteği ve telkin ettiği güven sayesinde, çalışanlar potansiyel birer iç girişimci olarak görülür. Böylece, çalışanlar yeni fikir ve proje geliştirmeye daha yatkın hale gelirler. Sonuç olarak, işletmenin girişimci faaliyetlere yatırım yapması ve sürekli yenilenmesi sağlanır, yeni teknolojileri uygulama yeteneği artar (Li vd., 2014: 6). Literatürde, küçük endüstriyel işletmelerde yapılan bir araştırmada, dönüştürücü liderlik davranışları ile girişim odaklılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmada, dönüştürücü liderlik tarzının, girişim odaklılığın yenilikçilik, risk alma ve proaktiflik boyutları üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu görülmüştür (Muchiri ve Mc.Murray, 2015: 17).

H₃=Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzının, girişim odaklılık üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

3.4. Öğrenme Odaklılık ile Örgütsel İnovasyon Performansı: İşletme, geliştirdiği öz yetkinlik ve yetenekler sayesinde, dış çevreden edindiği yeni bilgileri etkin şekilde uygulayarak, yeni ürün ve süreçler geliştirebilir. Açık fikirlilik ortamı sayesinde, çalışanlar yeni fikirlerin uygulanabilirliğini deneme olanağı bulur. Bunun için, bilginin aktif olarak araştırılması ve absorbe edilmesi önemlidir. Yapılan araştırmalar, örgütün öğrenme alışkanlıkları edinmesinin, çalışanların yeni fikir geliştirme ve uygulama potansiyelini arttırdığını göstermektedir.

Literatürde, yenilikçi faaliyetleri olan 150 Türk işletmesinde yapılan araştırmada, öğrenme odaklılık ile ürün inovasyon performansı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma, öğrenme odaklılığın ürün inovasyon performansı üzerinde olumlu etkisi olduğu göstermiştir (Çalışır vd., 2013:176). Öğrenme odaklılık sayesinde, yeni stratejilerin uygulanması, bilginin depolanması, kodlanması, paylaşımı, yayılımı ve araştırılmasına yönelik bilgi yönetim sistemlerinin kullanılması sayesinde, inovasyon performansında artış gerçekleşir (Tavasolli ve Karlsson, 2015:1890). Farklı sektörlerde faaliyet gösteren 135 Türk işletmesinde yapılan bir araştırma, bilgi temelli kaynaklar ile öğrenme odaklılığın, inovasyon performansı üzerinde olumlu yönde etkisi olduğunu göstermiştir (Kaya ve Patton, 2011: 204).

H₄=İşletmenin öğrenme odaklılığının, örgütsel inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

3.5. Girişim Odaklılık ile Örgütsel İnovasyon Performansı: Girişim odaklılık, işletmenin potansiyel pazarın beklentilerine cevabını yansıtır. Örgütün yenilikçi olmasını, fırsatlara karşı proaktif ve riske toleranslı davranışını somutlaştırır. Girişim odaklılığın yenilikçilik boyutu, geleneksel uygulamalar yerine, yeni uygulamalara yönelimi ifade eder. Proaktiflik boyutu, geleceği öngörerek harekete geçmeyi ve toleransı gösterir. Yeni üretim ve yönetim sistemlerinin geliştirilmesi sayesinde, örgüt daha güçlü inovasyon performansı elde eder. Girişim odaklı işletmeler, sahip oldukları uyum yeteneği ve esneklik sayesinde, yeni niş alanlara yönelebilirler. Böylece, işletmeler, girişimciliğe ilişkin yeni fikirleri teşvik eden süreçlerden yararlanırlar (Mu vd., 2016: 5).

Literatürde yapılan bir araştırmada, girişimci işletmelerin arge faaliyetlerine ve yeni fikirler geliştirilmesine teknoparkların sağladığı katkılar analiz edilmiştir. Araştırma teknoparkların sağladığı olanakların, girişimci işletmenin niteliğine bağlı olarak değişkenlik gösterebildiğini göstermiştir (Cansız ve Özbaylanlı, 2015: 125).

H₅=İşletmenin girişim odaklılığının örgütsel inovasyon performansı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

4. Araştırma

4.1. Ölçüm ve Örnekleme: Dönüştürücü liderliğin ölçümünde, akademik çalışmalarda yüksek güvenilirliği sahip olan bir ölçek kullanılmıştır (Podsakoff vd., 1996). Tüm ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri tarafımızdan bir kez daha yapılmıştır. Akademik çalışmalara göre, yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzına ilişkin algı, orta ve alt kademe çalışanlar tarafından daha iyi değerlendirilmektedir. Bu nedenle, dönüştürücü liderlik tarzıyla ilgili anket soruları beyaz yakalı çalışanlar tarafından cevaplanmıştır.

Öğrenme odaklılığın ölçümünde, güvenilir bir ölçek olan Sinkula ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır (Sinkula vd., 1997). Örgüt düzeyinde girişim odaklılığı ölçümünde, Özşahin tarafından kullanılan güvenilirliği kanıtlanmış ölçek kullanılmıştır (Özşahin, 2011:188). Örgütsel İnovasyon performansının ölçümünde Alpkan ve arkadaşları tarafından derlenerek çalışmalarda geçerliliği kanıtlanmış olan ölçek kullanılmıştır (Alpkan vd., 2009). Kullanılan tüm ölçekler, tarafımızdan İngilizceden Türkçeye, tekrar İngilizceye çevrildikten sonra, her birine faktör analizi uygulanmıştır.

İnovasyon performansının ölçümünde, yöneticilere son üç yılda mevcut ürünler içinde geliştirilen yeni ürün oranı, geliştirilen yeni proje sayısı, rakiplerden önce pazara sunulan yeni ürün sayısı ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Anket uygulamaları, 20.01.2015 ile 28.04.2016 tarihleri arasında yürütülmüştür. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Yönetici ve çalışanlara anket uygulamasının önemli bir kısmı, yüz yüze görüşme ve geri kalan kısmı mail aracılığıyla yapılmıştır. Tanımlayıcı istatistik hesaplanmalarda, SPSS 22.00 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın örnekleme, Eskişehir ilinde yer alan 3 teknopark ile İstanbul ilinde Teknopark-İstanbul'da faaliyet gösteren 120 işletmeyi kapsamaktadır.

Tablo 1. Yönetici ve Çalışanların Demografik Özellikleri

Değişkenler	Kategoriler	Yönetici Sayısı	Geçerli Oran%	Çalışan Sayısı	Geçerli Oran%
Yaş	18-25	4	1.7	40	16.7
	26-34	70	29.3	124	51.9
	35-44	92	38.5	49	20.5
	45-49	33	13.8	18	7.5
	50 ve üzeri	40	16.7	8	3.3
Cinsiyet	Erkek	190	79.5	144	60.3
	Kadın	49	20.5	95	39.7
Çalışma Süresi	1-5 yıl	130	54.4	186	77.8
	6-10 yıl	51	21.3	30	12.6
	11- 15 yıl	36	15.1	16	6.7
	16 yıl üzeri	22	9.2	7	2.9
Departman	Pazarlama	18	7.5	15	6.3
	Ar-ge	59	24.7	87	36.4
	Yönetim	96	40.2	23	9.6
	Muhasebe	11	4.6	29	12.1
	Dış Ticaret	5	2.1	4	1.7
	Üretim	23	9.6	35	14.6
Konum	Diğer	27	11.5	46	18.8
	Orta Kademe	95	39.7	-	-
Eğitim Durumu	Üst Kademe	144	60.3	-	-
	İlk /Ortaokul	3	1.3	6	2.5
	Lise	11	4.6	33	13.8
	Üniversite	135	56.5	143	58.8
	Yüksek lisans	70	29.3	47	19.7
Doktora	20	8.4	10	4.2	

Anket uygulanan teknopark işletmeleri, yeni ürün geliştirme, ürün iyileştirme, yenilikçi proje yürütme faaliyetleri olan yenilikçi kategoride yer alan kurumlardır. Araştırmanın gerçekleştirildiği 4 teknopark bölgesinde toplam işletme sayısı 1200 olmasına rağmen, saha araştırması kapsamında 120'sinden ankete geri dönüş alınmıştır. Bu işletmelerde, 238 yönetici ve eşit sayıda beyaz yakalı çalışanın ankete katılımı sağlanmıştır. Ankete cevap veren yöneticilerin önemli bir kısmının üst kademe yöneticiler olduğu görülmektedir. Bu yöneticilerin çoğunluğu, yönetim departmanında görev yapmaktadır. Üst kademe yöneticilerin çoğunluğu, inovasyon çalışmalarının yürütülmesinde karar verici ve yönlendirici bir konumda bulunmaktadır. Anketi cevaplayanların çoğunluğu, yaklaşık % 56,5'i üniversite mezunudur.

5. Analizler ve Sonuçlar

5.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi: Literatürdeki araştırmalar, güvenilirlik için Cronbach alpha değerinin 0,70'den büyük olması gerektiğini belirtmektedir. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre, 4 gizil değişken ve 17 gözlenen değişken için, Cronbach $\alpha = 0.88$ (> 0.70) üzerinde olduğundan, ölçme aracının güvenilirliği yeterli bulunmuştur.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik (α) Değerleri

Faktörler	α Değerleri
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	0.87
Öğrenme Odaklılık	0.84
Girişim Odaklılık	0,80
Örgütsel İnovasyon Performansı	0.86
Toplam	0.88

5.2. Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Varyans: Yapı güvenilirliği (Yg) katsayısının 0.70'den ve açıklanan varyans (Avo) oranının 0.50'den büyük olması, gizil değişken güvenilirliği açısından yeterli kabul edilmektedir. Tablo 5'de hesaplanan yapı güvenilirliği, açıklanan varyans oranları incelendiğinde, bütün gizil değişkenler için yapı güvenilirliği katsayılarının 0.70'ten büyük olduğu görülmektedir. Açıklanan varyans değerlerinin, 3'ünün 0.50'den büyük olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Yapı Güvenilirliği ve Açıklanan Varyans Oranları

Faktörler	Yapı Güvenilirliği	Açıklanan Varyans
Dönüştürücü Liderlik Tarzı	0.88	0.65
Öğrenme odaklılık	0.85	0.59
Girişim Odaklılık	0.82	0.70
Örgütün İnovasyon Performansı	0.85	0.45

5.3. Örneklem Uyum Ölçümü (Kmo ve Barlett Testi): Faktör analizinin uygulanması için hesaplanan Kmo Endeks değeri 0.88 ve Barlett $p < 0.001$ bulunmuştur. Bu değer, faktör analizinin uygulanabilmesi için, verilerin istatistiksel olarak yeterli olduğunu göstermektedir. Kmo Değeri = 0.887

5.4.Açıklayıcı Faktör Analizi (Afa): Soruların cevaplanma durumu dikkate alınarak, faktör yükü 0.50'nin altında olanlar analizden çıkarılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, girişim odaklılık boyutları 2 boyuta indirgenmiştir. Çin'de üst düzey yöneticileri üzerinde uygulanan bir araştırmada, girişim odaklılık değişkenin, proaktiflik ve risk alma olarak 2 boyut yardımıyla ölçülebildiğini göstermektedir (Li, Liu, Zhao, 2006: 336). Bu nedenle, girişim odaklılığa ait 2 boyutun ölçüm için yeterli olduğu düşünülerek, toplam 61 soru ve 4 sayfadan oluşan anket formuyla araştırmaya devam edilmiştir. Toplam 17 faktöre Varimax döndürme yöntemi uygulanmış olup, faktörlerin toplam varyansın % 62,8'ini açıkladığı görülmüştür.

Tablo 4. Afa Analizine göre Değişkenlere ait Faktör Yükleri

Değişkenler	Faktör Yükleri			
	Öip	ÖÖ	GO	DLT
P1	0,766			
P2	0,822			
P3	0,680			
P4	0,552			
P6	0,680			
P8	0,742			
P9	0,709			
Ortak Vizyon		0,830		
Açık Fikirlilik		0,813		
Öğrenmeye Adanma		0,745		
Ortak Bilgi paylaşımı		0,732		
Yenilikçilik			0,751	
Proaktiflik			0,535	
Grup Amaçları Kabulü				0,895
Entelektüel Teşvik				0,859
Uygun Rol Model				0,823
Bireysel Destek Boyutu				0,786

5.5.Doğrulamalı Faktör Analizi (Dfa): Faktörlerin her biri için oluşturulan ölçüm modeli ile Dfa gerçekleştirilmiştir. Dfa sonucu, istatistikî yönden anlamlı değişkenler ve aynı faktör içinde birbirleriyle yüksek korelasyona sahip olan değişkenler elenmiştir. İndirgenen değişkenlere, elde edilen yapıların geçerlilik sınaması amacıyla ikinci kez Dfa uygulanmıştır. Analiz sonucunda, araştırma modeli için elde edilen faktörler ve bu faktörlere ilişkin parametre tahminleri Tablo 5'de yer almaktadır.

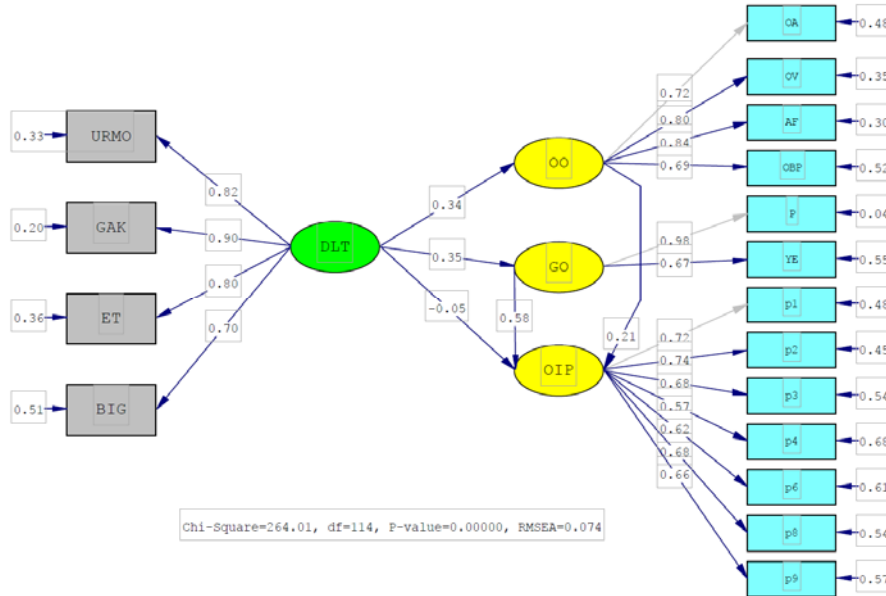
Tablo 5. Dfa Sonucu Modelin Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	X ² /sd	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI
Kabul Edilebilir Uyum	<5	>0,90	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90
Araştırma Modeli	1,67 (113)	0,91	0,90	0,053	0,98	0,95	0,98

Kaynak: Hu ve Bentler, 1999; Schumacher ve Lomax, 2010

Yönetici anketinde yer alan, öğrenme odaklılık ölçeğinin alt boyutlarıyla birlikte, orijinal haliyle kullanılması uygun görülmüştür. Girişim odaklılık ölçeğinin, risk alma, özerklik, agresiflik üç boyutuna ait olan sorular değişik faktörlere dağıldığından ölçekten çıkarılmıştır. Çalışan anketinde yer alan, dönüştürücü liderlik tarzı ölçeğindeki alt boyutlar orijinal haliyle kullanılması uygun görülmüştür. Örgütsel inovasyon performansı ölçeğinde yer alan (P₅, P₇ ve P₁₀ soruları) doğrulayıcı faktör analizi sonucu çıkarılmıştır. Çalışmada, örgütsel inovasyon performansı üzerinde etkisi olduğu varsayılan öğrenme ve girişim odaklılık faktörlerini belirlemek amacıyla Dfa yapılmıştır.

5.6.Yapısal Eşitlik Modeli: Araştırmanın modeli, LISREL 8.8 program kullanılarak test edilmiştir. Modelde dışsal gizil değişkeni, dönüştürücü liderlik tarzı; içsel gizil değişkenleri olan öğrenme, girişim ve örgütsel inovasyon performansı yer almaktadır.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modellemesi ile Yol analizi Modeli

Tablo 6.Modelin Standart Uyum Ölçütlerine Göre Uyum Değerleri

Uyum İndeksleri	X ² /sd	GFI	AGFI	RMSEA	CFI	NFI	IFI
Kabul Edilen Uyum*	<5	>0,90	>0,90	<0,08	>0,90	>0,90	>0,90
Model	2,32 (114)	0,92	0,90	0,074	0,95	0,93	0,96

*Kaynak: Schumacher ve Lomax, 2010; Hu ve Bentler, 1999:55

Yem sonuçları, modelin doğrulandığını göstermektedir. Sonuç tablosuna göre, değişkenlerine ait t değerleri $t > 2.58$ olup, %1 düzeyinde 0.99 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 7’de yer alan yapısal eşitlik modeli sonuçlarına göre, standart yüklerin tümü 0,50’den yüksek değerlerdir. Faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı, dönüştürücü liderlik tarzının % 65, öğrenim odaklılık için % 59, girişim odaklılığın açıklama oranı % 70 ve örgütsel inovasyon performansı için % 45 hesaplanmıştır.

Tablo 7.Yapısal Eşitlik Modelinin Sonuçları

Faktörler / Maddeler	Yükler	t-değeri	R ²	Cronbach Alfa	Yapı Güvenirliği	Varyans
Dönüştürücü Liderlik Tarzı				0,87	0,88	0,65
Uygun Rol Model Olma	0,82	14,74***	0,67			
Grup Amaçlarının Kabulü	0,90	16,98***	0,80			
Entelektüel Teşvik	0,80	14,26***	0,64			
Bireysel İlgi Gösterme	0,70	11,81***	0,49			
Öğrenim Odaklılık				0,84	0,85	0,59
Öğrenmeye Adanma	0,72		0,52			
Ortak Vizyon	0,80	11,27***	0,65			
Açık Fikirlilik	0,84	11,57***	0,70			
Ortak Bilgi Paylaşımı	0,69	9,84***	0,48			
Girişim Odaklılık				0,80	0,82	0,70
Proaktiflik	0,98		0,96			
Yenilikçilik	0,67	8,19***	0,45			
Örgütsel İnovasyon Perform.				0,86	0,85	0,45
P1=Sektördeki yeniliklerin geliştirilmesi üstlenilen rol	0,72	-	0,52			
P2=Yeni ürün/ Hizmet Sayısı	0,74	10,53***	0,55			
P3=Arge faaliyetleri ve yeniliklere verilen önem	0,68	9,64***	0,46			
P4= İş süreçlerindeki yenilikler	0,57	8,12***	0,32			
P6= Yeni ürünlerin geliştirilmesi harcamaları	0,62	8,88***	0,39			
P8= Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme	0,68	9,69***	0,46			
P9=Mevcut ürün yelpazesinde yeni ürünlerin oranı	0,66	9,36***	0,43			

***p < .01 (t > 2.58) % 1 düzeyinde 0.99 güvenilirlikle çalışılmıştır.

Tablo 7’de görüleceği üzere, açıklanan varyans değeri, 0.50’ den büyük olmalıdır, ancak 0.45 değeri de kabul edilebilir bir değerdir. Ave katsayısı, 5’ten küçük olsa bile, yapı güvenirliliği 0.60’ın üzerinde ise, kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir (Fornell ve Larcker, 1981,39-50).

5.6.1.Yapısal Eşitlik Modeli Analizine Göre Hipotezlerin Desteklenme Durumu:

Öngörülen araştırma hipotezlerini test etmek için, yapısal eşitlik modeli analizi uygulanmıştır. Dlt ile Öip bağımlı gizil değişkenleri arasında, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. % 1 anlam düzeyinde H₁ hipotezi desteklenmemiştir. Hipotez sonuçları, dönüştürücü liderlik tarzının; örgütsel inovasyon performansı üzerinde direkt bir etkisi olmadığı görülmüştür. DLT ile OÖ arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı, 0.34’tür. t değeri = 4.51, t > 2.58 ve p < 0.01 koşuluna göre, istatistiksel olarak anlamlıdır.

Tablo 8. Araştırma Hipotezlerinin Kabul / Red Durumu

Hipotezler	Yükler	t Değeri	Sonuç
H1=Dönüştürücü Liderlik → ÖİP	-0,05	-0,71AD	Desteklenmedi
H2=Dönüştürücü Liderlik → ÖÖ	0,34	4,51***	Desteklendi
H3=Dönüştürücü Liderlik → GO	0,35	5,23***	Desteklendi
H4=Öğrenme Odaklılık → ÖİP	0,21	2,91***	Desteklendi
H5=Girişim Odaklılık → ÖİP	0,58	5,94***	Desteklendi

p < .05 (t > 1.96) *p < .01 (t > 2.58)

DLT ile ÖÖ arasındaki ilişki pozitif olarak anlamlı olduğundan H₂ hipotezi doğrulanmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü liderlik tarzı sergilemeleri halinde, öğrenme odaklılık artacaktır. DLT ile GO arasındaki ilişkiyi gösteren katsayı, 0.35'tir. t değeri = 5.23, t > 2.58 ve p < 0.01 koşuluna göre, anlamlı olduğundan H₃ hipotezi doğrulanmıştır. Yöneticilerin dönüştürücü davranışları, girişim odaklılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. ÖÖ ile ÖİP arasındaki ilişkiyi gösteren katsayısı 0.21'dir. t değeri = 2.91 t > 2.58 ve % 1 anlam düzeyinde, istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H₄ hipotezi doğrulanmıştır. GO ile ÖİP arasındaki ilişki katsayısı, 0.58 hesaplanmıştır. t değeri = 5.94 olup, t > 2.58 olduğundan, GO ve ÖİP arasındaki ilişkinin p < 0.01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H₅ hipotezide doğrulanmıştır.

6. Tartışma

Makale, dönüştürücü liderlik tarzının örgütte öğrenme ve girişim odaklılığı nasıl yönlendirdiğini ve işletmenin inovasyon performansı üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Örgütsel inovasyonun ölçümü, kolektif sonuçlarla daha fazla ilgilidir. Dönüştürücü liderliğin, örgütsel inovasyon performansı üzerindeki direkt etkisi olduğuna dair önerinin desteklenebilmesi için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu direkt etkinin belirlendiği araştırmaların bir çoğu, büyük ölçekli firmalarda gerçekleştirilmiştir. Bu firmalarda, arge çalışmalarına daha fazla kaynak ayrılmakta, ileri teknolojiden yararlanılmakta, kurulan arge merkezi sayesinde faaliyetler yürütülmektedir. Literatürdeki araştırmalar, ölçek büyüklüğü arttıkça, inovasyon faaliyetlerinin süreklilik kazandığını belirtmektedir (Frenz, Prevezer, 2012). Bu görüşe karşın, küçük ve orta ölçekli firmalar, örgüt düzeyinde hızlı öğrenme kabiliyetine sahip olması ve inovasyonu teşvik etmede çalışanlarını iyi motive etmesi sayesinde avantaj sağlayabilir. Entelektüel teşvikle, çalışanların kişisel düşünmesini teşvik edilerek, ilham verici motivasyon sağlanması sayesinde çalışanlar yeni fikir üretme sürecinde cesaretlendirilebilir.

Dönüştürücü lider, yenilikçi düşünce süreçlerine, proaktifliğe ve yenilikçi yaklaşımlara değer veren bir iklimi oluşturması sayesinde, örgütün girişimci yönünü güçlendirmektedir. Araştırmalara göre, teknoparkın gelişmişlik düzeyi arttıkça, içindeki firmalara katma değer sağlayan hizmet ve katkıları artmaktadır (Cansız ve Özbaylanlı, 2015, 127). Bu araştırmanın yapıldığı teknoparklar, gelişmişlik düzeyi açısından bakıldığında, henüz gelişmekte olan kurumlar arasındadır. Buna rağmen, teknoparkta yer alan işletmeler, öz yetkinliklerini geliştirmesi, stratejik yönetim yeteneğine sahip olması, know-how ve kaynakları daha etkin kullanmaları durumunda avantaj sağlayabilir.

7.Yöneticilere Öneriler

İnovasyon sürecinde çalışanları yeni fikir geliştirmesine yönelik olarak kurumsal iletişim uzmanları ve İnsan kaynakları yöneticilerine öneri geliştirme sistemleri olan "beyin fırtınası uygulamaları, proje yarışmaları, farklı bölümlerden uzman çalışanların görev aldığı çapraz fonksiyonel ekip çalışmaları vb." öğrenme araçlarını etkin şekilde kullanmaları önerilir. Fikir geliştirme sisteminin, etkin olarak işleyebilmesi için, çalışanlar arasında dostane bir yarışma ortamı oluşturulabilir. Tüm çalışanlardan gelen öneriler, bir grafikte izlenerek, belli sayıdan fazla öneri getiren çalışanlar ödüllendirilebilir. Ödüllendirme, "maaş artışı, terfi, prim gibi maddi ödüller ya da onursal anlamda takdir edici söz ve davranışlar" şeklinde yapılabilir. Örgüt içi bilgi paylaşımının etkinliğini arttırmak amacıyla, haftalık ve aylık periyodik toplantılarla hareket planı belirlenebilir.

Yöneticiler, inovasyon uygulamalarıyla ilgili başarı ve başarısızlık deneyimlerini, "şirket-içi eğitim, toplantı, briefing ve ekip çalışmaları" yaparak müzakere edebilirler. Çalışanlar yeni fikir ve önerilerini web programları aracılığıyla yöneticilere iletmesi, gelen önerilerin niteliğini ve miktarını artırır, böylece yenilikçi fikirlere ilişkin daha geniş bir veri tabanı oluşur. Yöneticiler, çalışanları günlük işlerden arta kalan zamanlarda arge ve proje çalışmalarına ayırmaları yönünde teşvik edebilirler. Ekip liderlerine, liderlik donanımı kazandırmak amacıyla "liderlik eğitim programları" düzenlenebilir. Tavsiye edilen önerilerin uygulanması sayesinde, tüm çalışanların öğrenme aktivitelerine topyekûn katılımı mümkün olacağından zaman içinde işletmede öğrenme ortamı geliştirilebilir.

8.Araştırmacılara Öneriler

Araştırmacılar, gelecekteki çalışmalarda, dönüştürücü liderlik tarzının öncülleri olan çevresel koşulları inceleyebilir. Ayrıca, örgütsel inovasyonu etkileyen örgüt iklimi, iç ve dış iletişim, esnek yapılar, teknolojiyi benimseme, sürekli iyileştirme gibi değişkenleri ele alınabilir. Güncel liderlik yaklaşımları olan otantik ve hizmetkâr liderlik tarzı, karşılaştırmalı olarak incelenebilir. Araştırmanın büyük ölçekli işletmelerde yapılması, inovasyon performansına ilişkin farklı sonuçların elde edilmesi yönünden önerilebilir.

9.Sonuç

Teknolojik gelişmeler karşısında, işletmeler öğrenme hızını artırmak ve güncel gelişmeleri yakından izlemek sayesinde, bilgiyi yeni ürünlere ve süreçlere dönüştürmede rakiplerine göre fark sağlayabilirler. Teknopark işletmeleri, üst yönetimin liderliği ve vizyonu, öğrenme ve girişim odaklılığı destekleyen yenilikçi ortam oluşturmak sayesinde, inovasyon faaliyetlerinde ivme kazanabilirler. Araştırma, örgütsel inovasyon performansı üzerinde, girişim odaklılığın % 70 oranında, dönüştürücü liderlik tarzının % 65 ve öğrenme odaklılığın % 59 oranında etkili olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, girişim odaklılığa ilişkin yenilikçilik ve proaktiflik boyutlarının, öğrenme odaklılığın tüm boyutlarının inovasyon performansı üzerinde doğrudan ve olumlu etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Yöneticiler, dönüştürücü liderlik tarzıyla, çalışanlar arasında diyaloga, deneye ve fikir geliştirmeye önem vermeli, arge süreçleriyle birlikte örgütteki tüm süreçlerde iyileştirmeler yapmalıdır. Teknopark işletmeleri, çevresel dinamiklerin iyi araştırılması, çevik ve hızlı olmaları sayesinde, yeni niş alanlara yönelebilirler.

Araştırmaya katılan teknopark işletmelerinin, öğrenmeye değer verdiği, inovasyon çalışmalarında açık fikirli olduğu fark edilmiştir. Buna rağmen, teknopark yöneticilerinin ortak vizyon belirleme ve örgüt içi bilgi paylaşımı konularına daha fazla önem verilmesi gerektiği görülmektedir. Bunun yanı sıra, orta kademe yönetici ve ekip liderlerinin; inovasyon sürecinde karşılaşılan sorunlar ve hareket planı hakkında, çalışanları daha fazla bilgilendirmesi gereklidir. Araştırma, katılımcı işletme sayısı ve anket verilerinin toplandığı süreyle sınırlı olduğundan araştırma sonuçları hakkında genelleme yapılamaz.

10. Kaynakça

- Alpkan, L., Yılmaz, C., Bulut, Ç. (2009). Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9 (2), 513-538.
- Barasa, L., Knoblen J., Vermeulen P., Kimiyu P., Kinjanjui B. (2017). Institutions, Resources and Innovation in West Africa. *Research Policy*, 46, 280-291.
- Cansız, M. ve Özbaylanlı, B. (2017). Teknoparkların Ar-Ge ve Yenilik Fikirlerine Katkıları. *Verimlilik Dergisi*, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü, 3, 125-166.
- Çalışır, F., Gümüşsoy, Ç., Güzelsoy, E. (2013). Impacts of Learning Orientation on Product Innovation Performance. *The Learning Organization*, 20 (3), 176-194.
- Engelen, A., Schmidt S., Strenger L., Brettel M. (2014). Top Management's Transformational Leader Behaviours and Innovation Orientation. *Journal of International Management*, 20(2), 124-136.
- Fornell, C. ve Larcker D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement. *Journal of Marketing Research*, 39-50.
- Gallego, M. ve Neto R., (2016). Strategic Orientations and Cooperation of External Agents in the Innovation Process of Rural Enterprises. *Ciencia Rural*, 46 (10) 1878-1884.
- Görker, N. (2017). *Dönüştürücü Liderlik Tarzı ile Girişim ve Öğrenme Odaklılığın Örgütsel İnovasyon Performansına Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerinde Saha Araştırması*. (Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul).
- Hagedoorn, J. ve Cloudt, M. (2003). Measuring Innovative Performance: Is There an Advantage in Using Multiple Indicators?. *Research Policy*, (32) 1365–1379.
- Hu, L. ve Bentler, P. (1999). Cut Off Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Karabulut, T. (2015). Effects of Innovation Types on Performance of Manufacturing Firms in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Science*, 195 (7), 1355-1364.
- Kaya, N. ve Patton, J. (2011). The effects of knowledge-based resources, market orientation and learning orientation on innovation performance: an empirical study of Turkish firms. *Journal of International Development*, 23(2), 204-219.
- Kim, N., Slater, S., Im, S. (2013). Impact Of Knowledge Type And Strategic Orientation On New Product Creativity And Advantage in High Technology Firms. *Journal of Production Innovation Management*, 30(1), 136-153.
- Li, J., Chen, Y., Tang G., Jin J. (2014). Ceo's Transformational Leadership and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Technology Orientation. *Innovation Management*, 31(S1), 2-17.
- Li, Y., Liu, Y., Zhao Y. (2006). The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*, 35, 336-347.

- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., Benedetto, D. (2016). Strategic Orientation And New Product Development Performance: The Role of Networking Capability and Ability. *Industrial Marketing Management*, 29 (9), 1-15.
- Muchiri, M. ve Mc.Murray A. (2015). Entrepreneurial Orientation within Small Firms: A Critical Review of why Leadership and Contextual Factors Matter. *Small Enterprise Research*, 22 (1),17-31.
- Mokhber I., Khairuzzaman W., Vakilbashi A. (2015). Effect of Transformational Leadership and its Components on Organizational Innovation. *Iranian Journal of Management Studies*, 8 (2), 221-241.
- Nguyen, T., Barrett, N., Fletcher, R. (2006). Information Internalisation and Evidence From Vietnamese Firms. *International Business Review*,15(6), 682-701.
- Nielsen, K. ve Cleal, B. (2011). Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors?. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-352.
- Özşahin, M. (2011). *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi İklim ve Performans İlişkisi*. (Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, İstanbul).
- Podsakoff, P., Mac Kenzie S., Bommer W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership As Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 22 (2), 259-298.
- Schumacher, R. ve Lomax R. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Sinkula J., Baker W., Noordewier, T. (1997). A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior. *Journal of Academic Marketing Science*, 25(9), 305-318.
- Sutanto, E. M. (2017). The Influence of Organizational Learning Capability and Organizational Creativity on Organizational Innovation of Universities in East Indonesia. *Asia Pacific Management Review*, 22 (3),128-135.
- Taşgıt Y. ve Demirel, E. (2016). İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Araştırma ile Belirleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 307-329.
- Tajeddini, K. (2015).Using the Integration of Disparate Antecedent to Drive Innovation Performance. *Tekhne- Applied Management Studies*, 13, 34-50.
- Tavassoli, S. ve Karlsson, C. (2015). Persistence of Various Types of Innovation Analyzed And Explained. *Research Policy*, 44(10),1887-1901.
- Zhang W., Wang, H., Pearce C. (2014). Consideration for Future Consequences as an Antecedent of Transformational Leadership Behaviour. *The Leadership Quarterly*, 25 (2), 329-343.