

## KOBİ'LERDE UYGULANAN İNOVASYON STRATEJİLERİNDE YÖNETİCİLERİN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖZELLİĞİNİN ROLÜ\*



### THE ROLE OF THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP FEATURE OF MANAGERS IN INNOVATION STRATEGIES APPLIED IN SMES



DOI: 10.25204/iktisad.428789

M. Halit YILDIRIM<sup>1</sup>

Gözde SUNMAN<sup>2</sup>

Şükran ORUÇ<sup>3</sup>

#### Öz

*Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin KOBİ'lerde inovasyon (yenilik) stratejilerinin uygulanmasında etkili olup olmadığını belirlemektir. Nicel araştırma yöntemi esas alınarak hazırlanan bir anketle Aksaray OSB'de faaliyet gösteren KOBİ'lerdeki 149 üst düzey yöneticilerden kolayda örnekleme yöntemiyle veri toplanmıştır. Toplanan veriler korelasyon, ANOVA, regresyon analizine tabi tutulmuştur. Yapılan analiz sonuçlarına göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin inovasyon stratejilerinin uygulanmasında etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliğinin, inovasyon stratejilerinin alt boyutları olan agresiflik ve risk alma boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık; analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık ve proaktiflik alt boyutları üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, yöneticilerin sahip olduğu dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde KOBİ'lerde inovasyon stratejilerini uygulayabildiklerini göstermektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** İnovasyon Stratejileri, Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik, KOBİ.

**Jel Kodları:** D23, L20, M10.

#### Abstract

*The purpose of this study is to determine whether the managerial leadership qualities of the managers are effective in the implementation of innovation strategies in SMEs. With a questionnaire based on the quantitative research method, data are gathered from 149 senior managers in SMEs operating in Aksaray OIZ by using by convenience sampling method. The collected data are subjected to correlation, ANOVA, regression analysis. According to the results of the analysis, transformational leadership characteristics of managers have been found to be effective in the implementation of innovation strategies. In addition, the transformational leadership feature has been achieved that it has no impact on the sub-dimensions of innovation strategies such as aggressiveness and risk-taking. Whereas; analysis shows that it is effective on sub-dimensions like defensiveness, future-focus and proactivity. This result demonstrates that managers can implement innovation strategies in SMEs thanks to their transformational leadership characteristics.*

**Keywords:** Innovation Strategies, Transformational Leadership, SME.

**Jel Codes:** D23, L20, M10.

\* Bu çalışma, 27-29 Nisan 2018'de Lefkoşa/Kıbrıs'ta düzenlenen 'Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulan "KOBİ'lerde Uygulanan İnovasyon Stratejilerinde Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğinin Rolü" başlıklı bildirinin geliştirilmiş halidir.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, e-mail: yildirimmh@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7001-5705

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Aksaray Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, e-mail: gozdesunman@gmail.com

ORCID: 0000-0002-8154-6827

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Aksaray Üniversitesi, SBE, İşletme ABD, e-mail: sukranoruc1989@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-8176-4058

## 1. GİRİŞ

Türkiye ekonomisinde önemli bir yere sahip olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), son yıllarda küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamından önemli ölçüde etkilenmektedir. İşletmeler arasında yaşanan rekabet ise işletmelerin inovasyon konusuna ilgi duymasına neden olmaya başlamıştır. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler, büyük işletmelere göre daha esnek yapıya sahip oldukları için müşterilerle yakın ilişki içerisinde bulunarak müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına daha çabuk yanıt verebilmeleri sayesinde inovasyon konusunda daha başarılı olmuşlardır. Bu açıdan bakıldığında, sahip olduğu imkanlar nedeniyle, büyük ölçekli işletmelerin daha avantajlı oldukları düşünülse de KOBİ'lerin (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri) de birçok avantajı bulunduğunu unutmamak gerekir. Önemli olan inovasyonun bir işletme kültürü haline getirilmesi ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) inovasyon stratejileri sayesinde gelişerek ve avantaj sağlayarak, rekabet ortamında rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmektedir. İnovasyon sürecinde, yöneticiler sergilediği liderlik stili ile işletme çalışanlarına rehberlik etmekten sorumludur. Dönüşümcü liderler, sahip olduğu vizyonla koçluk ve mentorluk yaparak inovasyon stratejilerinin uygulanmasında çalışanlara yön ve enerji veren kişiler olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderin odaklandığı nokta genellikle örgütteki değişimdir (Bryman, 1996). Liderin işletmedeki değişim ihtiyacını hissederek, örgütün geleceği için gereken stratejileri belirlemesi ve bunun için gereken geçiş sürecini iyi bir şekilde yönetmesi beklenmektedir.

Yapılan alanyazın taramasında Ögüt vd. (2007) ve Örücu vd. (2011) inovasyon stratejilerini KOBİ bazında irdelemiştir. İnovasyon ile liderlik konusunu birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında Gümüšoğlu ve İlsev (2009) transformasyonel liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çetin (2009) ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yöneticilerdeki yenilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Bozkurt ve Göral (2013) modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini otel işletmeleri evreninde incelemiştir. Bu çalışmada ise KOBİ'lerde inovasyon stratejilerinin etkin bir şekilde belirlenip, uygulanmasında dönüşümcü liderlik becerilerinin nasıl bir önem arz ettiğini irdelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışma, KOBİ'lerde uygulanan inovasyon stratejilerini belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle çalışmada ele alınan değişkenlere ilişkin kuramsal çerçeveden bahsedilerek, sonraki bölümlerde ise araştırmanın metodolojisi, bulgular ve sonuç kısmına yer verilmiştir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. KOBİ Kavramı ve İçeriği

Dünya genelinde ortak bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden biri ülkelerin gelişmişlik düzeyi ve sektörlerin farklı yapılardan oluşmuş olmasıdır. Bundan dolayı KOBİ kavramı ülkeler arası, sektörler arası ve bölgeler arası sosyalfarklılık göstermektedir. Dolayısıyla KOBİ'leri belirlemek amacıyla kullanılan ölçütlerde bilim adamları araştırmacılar ve aynı ülkedeki çeşitli kişi kurum ve kanunların KOBİ tanımlarında farklılıklar bulunduğundan dolayı bu kavram üzerinde görüş birliğine varılamamaktadır (Civan ve Tekinkuş, 2002:386). Ancak Türkiye' de 25997 Sayı ve 18.11.2005 Tarihli Resmî Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmeliğe göre KOBİ tanımı (Resmî Gazete, 2005);

a. Mikro işletme: 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 1 milyon TL'yi aşmayan çok küçük ölçekli bağımsız işletmelerdir.

b. Küçük işletme: 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 5 milyon TL'yi aşmayan bağımsız işletmelerdir.

c. Orta büyüklükteki işletme: 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı ya da mali bilançosu 25 milyon TL'yi aşmayan bağımsız işletmelerdir.

KOBİ'ler ülkelerin gerek sosyal gerek de ekonomik yönden gelişmelerini sağlamaları açısından vazgeçilmesi mümkün olmayan unsurlar arasındadır. KOBİ'ler ülkelerin endüstrileşmesinde, kentleşmesinde, sosyolojik olarak ilerlemesinde önemli yere sahiptir. KOBİ'ler milli gelire katkısı, istihdama katkısı, inovatif faaliyetlere katkısı ve özellikle de sanayi üretimlerine olan katkılarından dolayı ekonomilerin yapı taşlarıdır. KOBİ'ler, hızla değişen pazar koşullarına adapte olma esneklikleri, bölgeler arası dengeli büyümeye katkıları, büyük işletmeleri tamamlama yetenekleri, çevre korumasına olumlu etkileri ve gelirin adil dağılımı bakımından önemli roller üstlenmektedirler (Soysal vd., 2003:215).

KOBİ'ler büyük işletmelerin benzeri özelliklere sahip, küçük boyuttaki işletmeler değildir. Bağımsız olmaları, işletme sahibinin hem girişimci hem de yönetici konumunda olması, müşterilerle ve çalışanlarla olan kişisel ilişkiler KOBİ'leri büyük işletmelerden ayıran en belirgin özellikler olarak göze çarpmaktadır. KOBİ'ler bu özellikleri sayesinde daha esnek davranabilmekte, değişen koşullara süratle uyum sağlayabilmekte, talep boşluklarını yakalayıp fırsatları zamanında değerlendirebilmekte, müşteri ve personel ile daha yakın ilişki kurabilmekte ve teknolojiye gelişmelere daha kolay uyum sağlayabilmektedir. Ancak, KOBİ'lerin temelde küçük ölçekte olmasının yarattığı kaynak ve finansman yetersizlikleri; yeni teknoloji edinmeyi, nitelikli işgücü istihdamını, araştırma-geliştirmeyi ve bilgiye erişmeyi zorlaştırabilmektedir (Erdil vd., 2003: 21).

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre ülkemizde KOBİ'ler tüm işletmelerin yüzde 99,8'ini ve toplam istihdamın yüzde 76,7'sini oluşturmaktadır. KOBİ yatırımlarının, toplam yatırımlar içindeki payı yüzde 38'e ulaşmakta ve toplam katma değer yüzde 26,5'i yine bu işletmelerce yaratılmaktadır. KOBİ'lerin toplam ihracat içindeki payı, yaklaşık yüzde 10'dur. Bu bakımdan, sanayide KOBİ'ler önemli bir paya sahiptir (Çarkçı, 2007: 77).

KOBİ'ler sadece bağımsız ekonomik birimler olarak mal ve hizmet üreten işletmeler değil; aynı zamanda büyük işletmelerin kullandıkları mamul ya da yarı mamul girdileri de üreterek bu işletmelerin devamlılığını sağlayan işletmelerdir. Bu bakımdan KOBİ'ler ülke ekonomisi için bir itici güçtür (Kılıç, 2008: 26).

## 2.2. İnovasyon ve İnovasyon Stratejileri

Günümüzde inovasyon işletme gelirlerinin artırılmasında, büyümede ve en önemlisi rekabet üstünlüğü sağlamada etkin bir yöntemdir (Durna, 2002:126). İnovasyon stratejisi, inovasyon faaliyetlerinin yürütülmesine dair esasların ve kuralların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. (Sengupta vd., 2006:44).

İnovasyonun iyi sonuçlar ortaya koyması için etkili bir inovasyon stratejisi oluşturulması gereklidir. Rekabet avantajı kazanmak isteyen işletmelerin; kendi vizyonlarına ve değerlerine dayanan, inovatif bir organizasyonel yapı oluşturmayı amaçlayan ve sonuç alıcı ödüllendirme mekanizmalarını içeren bir inovasyon stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir (Tuan ve Venkatesh, 2010:150).

İşletmelerin inovasyon stratejileri belirlerken; vizyon, misyon ve amaçları doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte inovasyon stratejileri örgütle ve departmanlarla uyumlu bir şekilde olmalıdır. Dolayısıyla işletmelerin bir stratejiden bir başka stratejiye geçiş yapabilmesi sektör yapısına göre faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlere göre izlediği stratejilerde değişebilmektedir. İnovasyon stratejilerini saldırgan, savunmaya yönelik, taklitçi, bağımlı, geleneksel, fırsatçı, elde etme, keşifsel ve arttırımsal stratejiler olmak üzere sıralamak mümkündür.

*Saldırgan İnovasyon Stratejisi:* Saldırgan inovasyon stratejisi, yeni ürün ve yeni üretim süreçleri için fırsatların izlenmesi ve ortaya çıkarılması hususunda rakiplerden önce hareket edip pazara sunma ve pazar liderliğini ele geçirme amacıyla uygulanmaktadır. Başarılı bir saldırgan inovasyon stratejisi, yeni fikirlerin ürüne dönüşüp pazarlanmasından çok daha fazlasını gerektirmektedir. Çünkü işletmeler tüketiciler için değer taşıyan öğeleri belirlemek, pazarlama süreçlerini geliştirmek ve yeni fırsatları yakalayabilmek zorundadır (Sandberg, 2002:195).

*Savunmacı İnovasyon Stratejisi:* Savunmacı stratejide işletmenin amacı ve hedefi pazarda lider olmak değil risk almadan kazanmaktır. Bu stratejiyi takip edenler tamamen yeni bir ürün yerine mevcut ürün, hizmet veya süreci iyileştirmeye daha fazla önem verirler (Swan ve Allred, 2003:487). Savunmacı stratejide, AR&GE'nin önemli olmadığını düşünmek yanlış olacaktır. Aksine, bu stratejide de teknoloji ve araştırma en az saldırgan strateji kadar önemli bir unsurdur. Bu iki strateji arasındaki fark inovasyonun niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı inovasyon stratejisini takip eden işletme, pazarda lider olmayı hedeflemez, ancak teknolojideki değişimleri takip etmede lider olmak ister (Citrin vd., 2007:262).

*Taklitçi İnovasyon Stratejisi:* Taklitçi firmaların, pazarda mevcut inovasyona önem veren firmalar ile rekabet edebilmek için bazı önemli avantajlara sahip olmaları gerekir. Bunlar, lider konumda oldukları pazar bölümünü elde tutmak ve önemli maliyet avantajına sahip olmak olabilir. Taklitçi firmalar, Ar&Ge faaliyetleri, patent temini, eğitim ve teknik hizmetler gibi inovasyon için büyük miktarlara ulaşan bu harcamaları düşük düzeyde tutabildikleri için üretimlerini çok daha düşük maliyetlerle gerçekleştirebilirler. Saldırgan ve savunmacı stratejileri benimseyenlerin taklitçileri geride bırakmak için teknolojilerini sürekli iyileştirmeye önem vermeleri gerekir (Pitta, 2008:283).

*Bağımlı İnovasyon Stratejisi:* Bağımlı inovasyon stratejisinde işletme, daha güçlü olan işletmenin uydusu ya da bağımlısı olma rolünü benimsemiştir. Bağımlı işletme, müşterilerinden veya bağımlı olduğu ana işletmeden istek gelmedikçe ürünlerinde teknolojik değişiklikler yapmaya hatta rakiplerini taklit etmeye bile girişmez. Bu tür işletmeler, yeni ürün sunumunda ve teknoloji takibinde bağımlı olduğu firmalardan gelen eleştiri ve tavsiyelere büyük önem verirler (Grant, 2008:37). Sonuç olarak, bağımlı inovasyon stratejisini uygulayan işletmeler, büyük işletmelerin uydusu konumundadır. Zayıf mali güçlerine rağmen, düşük maliyetli üretim imkanlarından, girişimcilik becerilerinden, uzmanlaşmış pazar bilgilerinden ve diğer yerel avantajlarından yararlanarak uzun dönemde yüksek kârlar elde edebilirler (Wu, 2011:1152).

*Geleneksel İnovasyon Stratejisi:* Geleneksel inovasyon stratejisi, ürün niteliği açısından bağımlı stratejiden ayrılmaktadır. Geleneksel stratejide ürün hiç değişmez veya çok az değişir. Bağımlı stratejide ise, müşteriden gelen talepler doğrultusunda ürün büyük ölçüde değişebilmektedir (Al-Askari, 2011:114). Geleneksel inovasyon stratejisini benimseyen işletmeler, rekabet koşullarının ve iletişimin kötü olduğu, gelişmekte olan ekonomilerde ve genellikle tekel pazar yapısının hakim olduğu alanlarda faaliyet göstermeyi tercih etmektedir. Teknolojiden daha çok yeteneğe önem verilmekte, bilimsel girdiler ise ya hiç kullanılmamakta ya da çok az kullanılmaktadır (Grimpe, 2007:618).

*Fırsatları İzleme (Fırsatçı) İnovasyon Stratejisi:* Girişimciler hızlı değişen pazarlarda sürekli yeni fırsatları belirleme çabasıdadır. Bu strateji, işletme içi Ar-Ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmemekle birlikte, pazarda fırsat bulmak ve daha önce düşünülmeyen tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmek için ürün ve hizmetler geliştirerek işletmelerin başarı elde etmesini sağlamaktadır (Durna, 2002). Fırsatları izleme stratejileri, pazarda kimse tarafından görülmeyen eksiklerin izlenmesi ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılamak üzere hizmet/ürün sunarak bir yenilik meydana getiren stratejidir.

*Elde Etme İnovasyon Stratejisi:* Bu stratejide temel esas teknolojik yetenek olarak lider olmayı gerektirmesidir. Bu sebeple işletmeler teknolojiye büyük ölçüde yatırım yapmaktadır. Başarılı

olamadıkları takdirde lider olmak için farklı yöntemler denenmektedir. Teknolojik bilgi, patent veya lisansı ücret ödenerek satın alınabilir ya da bu bilgiye sahip kişi transfer edilebilir. Bu stratejide uygulanan bir diğer yöntem ise, inovasyonu oluşturan ya da kullanan işletmenin satın alınması veya bu işletmeler ile birleşmesi yöntemidir (Ellison, 2009:33).

*Keşifsel İnovasyon Stratejisi:* Genellikle yoğun AR-GE çabalarıyla ortaya çıkan, endüstri veya müşteri için tamamen yeni olan inovasyonlardır. Bu strateji, iş süreçlerinde yapılan köklü değişimlerdir (McDermott ve O'Connor, 2002:429). Bu strateji önceden mevcut olmayan pazar oluşturulmasına yönelik bir strateji olup, bu inovasyon stratejisinde düzeni değiştiren yenilikler vardır (Beverland vd., 2010:39).

*Artırımsal İnovasyon Stratejisi:* Artırımsal inovasyon stratejisinde temel kavram, ürünün orijinal şekli ile kullanım amacı değiştirilmemekle birlikte ürün tasarımında nispeten değişiklikler yapılabilmek mümkündür. Ayrıca ürüne ilave özellikler eklenebilmekte ya da mevcut ürün hattı genişletilebilmektedir. Aynı şekilde ürün maliyetleri azaltılabilmekte veya ürünün kalitesi artırılabilir (Muscio, 2006:293).

### 2.3. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Liderler, örgüt üyeleri tarafından ortak düşünce ve istekleri, bir amaç olarak ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel özelliklerini bu amaç doğrultusunda etkinliğe geçirebilen kişilerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:216-217). Liderler, takipçilerinin normalde yapmayacakları şeyleri yapmalarını sağlayan kişilerdir (Bertocci 2009:7).

İlk kez 1978'de James Mc Gregor Burns tarafından ortaya çıkarılan dönüşümcü liderlik teorisi, daha sonra Bernard Bass tarafından konu üzerinde çalışılarak tartışmaya açılmıştır. Bu kuram, liderin izleyenler üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. (Bass, 1990:21).

Dönüşümcü liderlik kavramı, modern yönetim kuramlarında oldukça önem taşıyan ve ilgi gören bir liderlik yaklaşımıdır (Keçecioğlu, 1998). Dönüşümcü liderler, çalışanların inanç, gereksinim ve değer yargılarını değiştirebilen kişilerdir. Bu durum liderin vizyona sahip olmasıyla ve vizyonunu çalışanlara benimsetmesiyle mümkün olmaktadır. Çalışanların, amaçlara ulaşmada kendilerine güven duymalarını sağlamaktadır (Koçel, 2005).

Dönüşümcü bir lider takipçileri için yeni öğrenme fırsatları yaratmaya gayret ederek, bir koç veya akıl hocası gibi davranma eğilimindedir. Dönüşümcü liderler takipçileri ile arasında çift taraflı bir kişisel iletişim yaratmakta ve bunu kullanmaktadır (Smith vd, 2004).

Dönüşümcü liderin sahip olduğu karakteristik özellikler şunlardır (Bass 1990: 22; Bass ve Riggio 2006: 6-7):

*İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence-Karizma):* Misyon duygusu ve vizyon sağlar, gurur aşilar, saygı ve güven sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçileri için rol model olacak davranışlar sergilerler. Bu liderlere takipçileri hayran olur, saygı duyar ve güvenirlir. Takipçiler kendilerini liderleri ile tanımlarlar ve onlara imrenirler. Liderler takipçilerinin sıra dışı kapasiteye sahip olmaları, ısrarcı ve azimli olmaları konularında çaba gösterir.

*İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation-Telkin Edicilik):* Yüksek iletişim beklentisi, çaba sarf etmeye odaklanmak için sembol kullanımı, önemli amaçları basit bir yolla açıklamayı ifade eder. Dönüşümcü liderler, iş için anlam ve fırsatlar yaratarak, takipçilerine ilham ve motivasyon verirler, takım ruhu oluştururlar, coşku ve iyimserlik sağlarlar.

*Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation- Zihinsel Teşvik):* Akıllılığı teşvik etmek, rasyonellik ve dikkatli problem çözmeyi içerir. Dönüşümcü liderler, takipçilerini yenilikçi ve yaratıcı

olmaları konusunda desteklerler, varsayımsal sorularla ve yeniden tasarlanmış sorunlarla eski durumlara yeni yollarla yaklaşırlar. Yaratıcılık desteklenir.

*Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration)*: Kişisel dikkat sağlamak, her bir çalışana kişisel davranmak, koçluk ve tavsiyeler içerir. Transformasyonel liderler her bir takipçisinin başarısı için ihtiyaçlarına ve gelişimine, koçluk ya da akıl hocalığı yaparak özel ilgi gösterirler. Takipçiler ve meslektaşlar, potansiyel niteliklerini başarıyla arttırmaları konusunda desteklenirler.

### 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi esas alınmış olup, “ilişkisel araştırma tasarımı” kullanılmıştır.

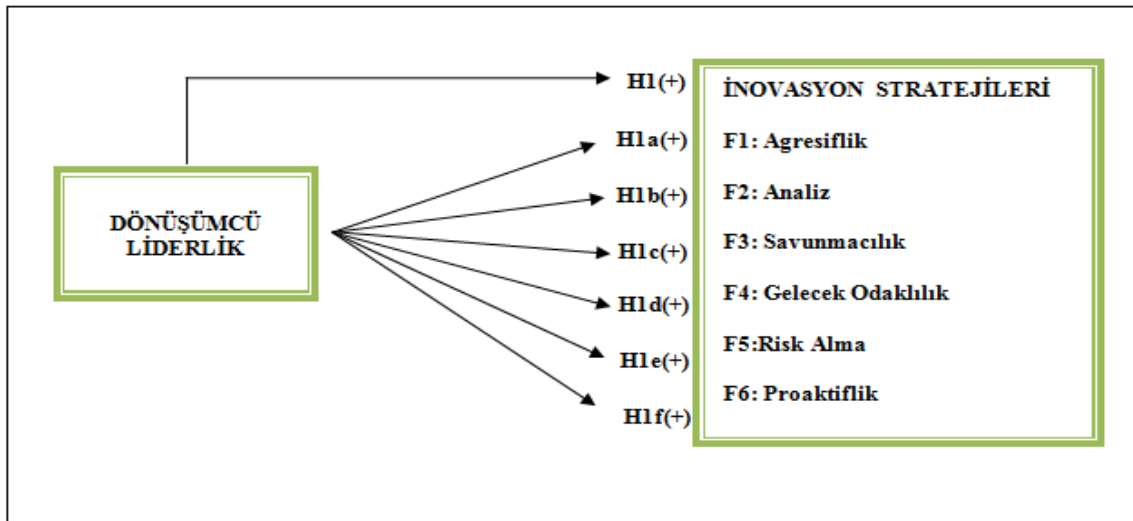
#### 3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

2005 yılında Resmî Gazetede yayımlanan KOBİ sınıfına giren işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Araştırma evreni olarak Aksaray ili organize sanayi bölgesi seçilmiştir. Örneklem büyüklüğü Aksaray OSB müdürlüğündeki yetkililer ile görüşülerek belirlenmiştir. Aksaray ili OSB’de faaliyet gösteren 10 ile 249 kişiyi istihdam eden KOBİ sayısı 174 olarak belirlenmiştir. Yönetici konumundaki bireylerden kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmanın amacı dikkate alınarak, 154 katılımcıdan yüzyüze görüşülerek veri toplanmış olup, kullanılabilir 149 veri analizlere tabi tutulmuştur.

#### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

İnovasyonun işletmeler açısından yaşamsal bir önem arz etmesi yöneticilerin bu kavrama daha çok önem vermesine zemin oluşturmuştur. İnovasyon sürecinin bir aşaması olan inovasyon stratejisinin belirlenmesi hususu yönetici ile yakından alakalı olduğu için sergilenen liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler örgütlerde değişimi ve yenilenmeyi sağlayarak yüksek performans oluşturan kişilerdir (Peker ve Aytürk, 2000:78). Bu bağlamda uygulanan inovasyon stratejilerinde yöneticilerin sahip oldukları dönüşümcü liderlik özelliğinin etkili olduğu varsayımından hareketle araştırmanın modeli Şekil 1’deki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Kurulan modelde dönüşümcü liderlik bağımsız değişken; inovasyon stratejileri ise bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Model yardımıyla dönüşümcü liderlik ile inovasyon stratejileri arasındaki bir ilişki olup olmadığı ve bu ilişkinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın hedeflerine ulaşabilmesi ve araştırmanın sonuçlanabilmesi için araştırmanın da modeli esas alınarak, bazı hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmanın kapsamında test edilecek hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

*H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır.*

*H1a: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1b: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1c: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1d: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1e: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır.*

*H1f: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

### **3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler**

Araştırma verileri, alan yazında önceden belli amaçlarla geliştirilmiş çeşitli ölçeklerden faydalanılarak oluşturulmuş anketlerle toplanmıştır. Üç bölümden oluşan anketin ilk bölümünde, kişisel katılımcı bilgilerine; ikinci bölümde, Dönüşümcü liderlik ölçeğine (DLÖ); üçüncü bölümde ise, inovasyon stratejileri ölçeğine (İSÖ) yer verilmiştir. Her iki ölçekte orta noktası nötr olan (3) Kesinlikle Katılmıyorum'dan (1), Kesinlikle Katılıyorum'a (5) kadar uzanan, Likert tipi bir ölçektir.

Dönüşümcü liderlik davranışları Carless vd. (2000) tarafından geliştirilen 7 maddelik Global Dönüşümcü Liderlik Ölçeği ile ölçülmüştür. Ölçeği oluşturan 7 madde tek faktörlü bir yapıyı ortaya çıkardığı için, bu ölçek dönüşümcü liderliğin global ölçeği olarak kullanılmaktadır.

İnovasyon stratejilerini ölçmek için ise Morgan ve Strong'un 1998'te oluşturduğu ve Akman'ın (2003) geliştirdiği 28 soruluk yenilik stratejileri ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek; agresiflik (1,2,3,4), analiz (5,6,7,8), savunmacılık (11,12,13,14), gelecek odaklılık (15,16,17,18), risk alma (25,26) ve proaktiflik (20,21,22,23,24) olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır.

## **4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR**

### **4.1. Güvenilirlik Analizi**

Araştırmaya katılan yöneticilerden elde edilen anket verileri SPSS 16 yazılımı ile değerlendirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine ilişkin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analiz sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

**Tablo 1: Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri**

Ölçek	Cronbach's Alpha	Değişken Sayısı
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,897	7
İnovasyon Stratejileri Ölçeği	,818	28

Sonuç olarak ölçeklere ilişkin değerler incelendiğinde her iki ölçeğin de güvenilir oldukları sonucuna ulaşılmaktadır.

## 4.2. Bulgular

### 4.2.1. Hipotez Testleri

Araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri açıklama düzeylerini göstermektedir.

*H1: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla incelenen "Anova" tablosuna göre 22,738 F değerinin karşılığında sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 2 'deki gibidir.

**Tablo 2: Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1)**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	3390,537	1	3390,537	22,738	,000
Residual	21920,107	147	149,116		
Total	25310,644	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılması regresyon analizinin asıl amacıdır. Bu amaç doğrultusunda yapılan analiz sonucunda değerin ,134 olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %13,4 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısına ilişkin sonuçlar Tablo 3' te yer almaktadır.

**Tablo 3: Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1)**

Model	R	R Square	Adjusted Square	R Std. Error of the Estimate
1	,366 <sup>a</sup>	,134	,128	,1221132

ANOVA testinin sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olması değişkenler bazında regresyon denkleminin oluşturulmasını sağlamaktadır. Regresyon denklemine ilişkin sonuçlar tablo 4 'deki gibidir.



**Tablo 4:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	78,818	6,318		12,475	,000
	Dönüşümcü	,845	,210	,366	4,768	,000
	Liderlik Ölçeği					

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri uygulanması üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin uygulanmasını ,845 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1a: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenler arası etkileri ölçmeden önce değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla “Anova” tablosu incelenmiş ve ,045 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,832 \geq 0,05$  olduğu tespit edilmiştir. Buna göre “yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.” H1a hipotezi red edilmektedir. İlgili değerler Tablo 5’ deki gibidir.

**Tablo 5:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1a)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	0,55	1	0,55	,045	,832
	Residual	177,645	147	1,208		
	Total	177,700	148			

*H1b: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla incelenen “Anova” tablosunda 38,869 F değerinin karşılığındaki sig. değerinin  $0,000 \leq 0,05$  olduğu tespit edilmiştir. Buna göre H1b hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 6 ‘daki gibidir.

**Tablo 6:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1b)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,812	1	11,812	38,869	,000
	Residual	44,673	147	,304		
	Total	56,485	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değerin ,209 olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %20,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1b)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,457 <sup>a</sup>	,209	,204		,55127

Tablo 6’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda değişkenler bazında regresyon denklemi değerleri yer almaktadır. Sonuçlar tablo 8’deki gibidir.

**Tablo 8:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1b)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,484	,285		8,710	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,059	,009	,457	6,235	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin analiz boyutunun uygulanmasını ,059 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1c: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda 21,231 F değerinin karşılığında sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1c hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 9’deki gibidir.

**Tablo 9:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1c)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,641	1	5,641	21,231	,000
	Residual	39,054	147	,266		
	Total	44,695	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değer  $,126$  olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni  $\%12,6$  oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1c)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,355 <sup>a</sup>	,126	,120		,51544

Tablo 9’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Değişkenler bazında regresyon denkleminin sonuçları tablo 11’deki gibidir.

**Tablo 11:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1c)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	3,169	,267		11,884	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,041	,009	,355	4,608	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutunun uygulanmasını ,041 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1d: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda 34,364 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Bu sonuca göre H1d hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 12 ‘deki gibidir.

**Tablo 12:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1d)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,494	1	10,494	34,364	,000
	Residual	44,890	147	,305		
	Total	55,384	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemi oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değer ,189 olduğu tespit edilmiştir. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %18,9 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 13’de yer almaktadır.

**Tablo 13:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1d)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,435 <sup>a</sup>	,189	,184		,55261

Tablo 12’de yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu saptanmıştır. Değişkenler bazında regresyon denkleminin sonuçları tablo 14’deki gibidir.

**Tablo 14:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1d)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients Beta		
1	(Constant)	2,506	,286		8,766	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,056	,009	,435	5,862	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutunun uygulanmasını ,056 oranında arttırdığı söylenebilir.

*H1e: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda ,811 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,000 \geq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1e hipotezi reddedilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır. İlgili değerler Tablo 15 ‘deki gibidir.

**Tablo 15:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1e)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,589	1	,589	,811	,369
	Residual	106,777	147	,726		
	Total	107,366	148			

*H1f: Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır.*

Değişkenlerin regresyon analizine uygunluğunu test etmek amacıyla oluşturulan “Anova” tablosunda 22,449 F değerinin karşılığındaki sig. değeri  $0,000 \leq 0,05$  olarak saptanmıştır. Buna göre H1f hipotezi kabul edilerek, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Bu durumda modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu söylenebilir. İlgili değerler Tablo 16’deki gibidir.

**Tablo 16:** Regresyon Uygunluğuna Dair Anova Değerleri (Hipotez 1f)

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,002	1	8,002	22,449	,000
	Residual	52,399	147	,356		
	Total	60,401	148			

Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyini ölçmek için belirlilik katsayısına ( $R^2$ ) bakılarak regresyon denklemleri oluşturulması amaçlanmaktadır. Yapılan analiz sonucunda değer ,132 olduğu saptanmıştır. Bu da bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni %13,2 oranında açıkladığını göstermektedir. Belirlilik katsayısı ile ilgili sonuçlar Tablo 17’de yer almaktadır.

**Tablo 17:** Belirlilik Katsayısı (Hipotez 1f)

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of the Estimate
1	,364	,132	,127		,59704

Tablo 16’da yer alan ANOVA sonuçlarına göre yapılan regresyon analizinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler bazında regresyon denkleminin sonuçları tablo 18’deki gibidir.

**Tablo 18:** Regresyon Denklemi Değerleri (Hipotez 1f)

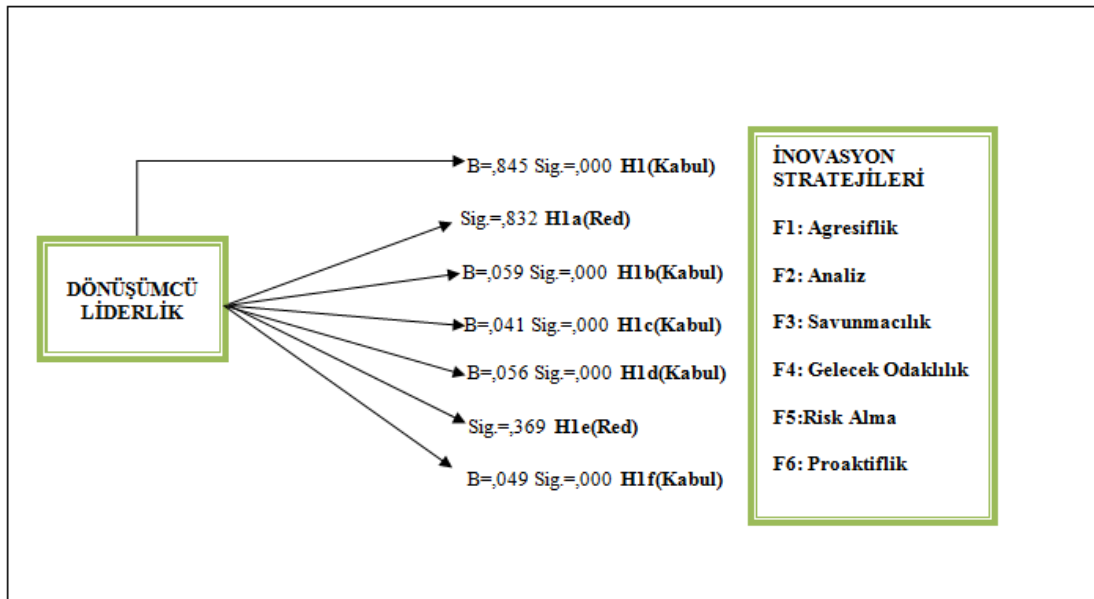
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	(Constant)	2,837	,309		9,184	,000
	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	,049	,010	,364	4,738	,000

Daha önce incelenen anova sonuçlarına göre yapılan dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmaktadır. Buna göre dönüşümcü liderlik özelliğindeki bir birimlik artış inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutunun uygulanmasını ,049 oranında arttırdığı söylenebilir.

#### 4.2. Hipotez Testi Sonuçları

Araştırma modelini açıklayabilmek adına yapılan hipotez testi sonuçları Şekil 2’deki gibidir. Buna göre; H1 “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır”, H1b “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır”, H1c “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır”, H1d “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır” ve H1f “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezleri kabul edilirken; H1a “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır” ve H1e “Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır” hipotezleri reddedilmiştir.

**Şekil 2:** Hipotez Testi Sonuçları



## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

KOBİ'ler inovasyon stratejileri sayesinde rakiplerine göre daha iyi bir konuma gelebilmektedir. İnovasyon sürecinde, yöneticiler sergilediği liderlik stili ile işletme çalışanlarına rehberlik etmekten sorumludur. Dönüşümcü liderler, sahip olduğu vizyonla koçluk ve mentorluk yaparak inovasyon stratejilerinin uygulanmasında çalışanlara yön ve enerji veren kişiler olarak görülmektedir.

Yapılan araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin inovasyon stratejilerinin uygulanmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin alt boyutları olan agresiflik ve risk alma boyutları üzerinde etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşılık; analiz, savunmacılık, gelecek odaklılık ve proaktiflik alt boyutları üzerinde dönüşümcü liderliğin etkisi olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmanın H1 "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejileri üzerinde etkisi vardır", H1b "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin analiz boyutu üzerinde etkisi vardır", H1c "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin savunmacılık boyutu üzerinde etkisi vardır", H1d "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin gelecek odaklılık boyutu üzerinde etkisi vardır" ve H1f "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliği ile inovasyon stratejilerinin proaktiflik boyutu üzerinde etkisi vardır" hipotezleri kabul edilmiştir. H1a "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin agresiflik boyutu üzerinde etkisi vardır" ve H1e "Yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğinin inovasyon stratejilerinin risk alma boyutu üzerinde etkisi vardır" hipotezleri ise reddedilmiştir.

Araştırmanın sonuçları, alanyazında yapılan birçok araştırma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Sarros vd. (2008) dönüşümcü liderlik ve örgütsel kültür ile inovasyon için iklim oluşturma başlıklı araştırmasında, dönüşümcü liderlik ile inovasyon iklimi oluşturulması arasında olumlu ilişki bulmuştur. Garcia-Morales vd. (2008), benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Jung vd. (2008) CEO'ların dönüşümcü liderliğinin firma inovasyonu üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini anlamalarına yönelik yaptığı çalışmada, CEO dönüşümcü liderliği ve örgütsel inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucunu bulmuşlardır. Gümüšoğlu ve İlsev (2009) transformasyonel liderlik ile örgütsel yenilik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, inovasyon stratejisi üzerinde dönüşümcü liderliğin pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çetin (2009) ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yöneticilerdeki yenilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, tam serbesti tanıyan liderlik türü anlayışının yenilikçilik eğilimleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bozkurt ve Göral (2013) modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini otel işletmeleri evreninde incelediği çalışmada, dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İpekçi (2013) dönüşümcü liderlik tarzının yöneticilerin yenilikçilik (inovasyon) odaklı stratejik yönelimleri üzerine etkisini incelediği çalışmada, yöneticilerin ve çalıştıkları şirketlerin yenilikçi odaklı stratejik yönelimleri ve yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzının benimsediği sonucuna ulaşmıştır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, KOBİ'lerde yöneticiler dönüşümcü liderlik özellikleri sayesinde inovasyon stratejileri uygulayarak farklılık yaratabilir ve uzun dönemde varlığını sürdürebilir. Bu anlamda araştırmanın KOBİ yöneticilerine bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akman, G. (2003). Bilişim Sektöründe Pazar Odaklılık, Yenilik Stratejileri ve Yenilik Kabiliyeti Arasındaki İlişkiler ve Bunların Şirket Performansı Üzerindeki Etkileri. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al-Askari, A. S. (2011). The Impact of Entrepreneurship and Innovation on Developing the Marketing Strategy in Business Organizations. *Journal of Business and Retail Management Research*, 5(2):105-117.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, *Organizational Dynamics*, (Winter): pp.19-31.
- Bass, B. M. & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006.
- Beverland, M. B., Napoli, J. & Farrelly, F. (2010). Can All Brands Innovate in the Same Way? A Typology of Brand Position and Innovation Effort. *Journal of Product Innovation Management*, 27(1):33-48.
- Bertocci, D. (2009). *I. Leadership in Organizations, There is a Difference Between Leaders and Managers*, Universirt Press of America, USA.
- Bryman, A. (1996). Leadership in Organizations. In S.R.Clagg, C.Hardy, and W.R Nord(Eds), *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bozkurt, Ö. & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4).
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A Short Measure of Transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3):389-405.
- Çarkçı, A. (2007). Yerel Kalkınmada Kobilerin Rolü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, T. (2009). Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Anlayışının Orta Kademe Yöneticilerin Yenilikçilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisi: Ege Bölgesindeki Mobilya İşletmelerinde bir uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Citrin, A.V., Lee, R.P. & McCullough, J. (2007). Information Use and New Product Outcomes: The Contingent Role of Strategy Type. *Journal of Product Innovation Management*, 24(3):259-273.
- Civan, M. & Tekinkuş, M. (2002). Küçük ve Orta Boy işletmelerin Avrupa Birliğine uyum süreci; Gaziantep örneği. *Erc/ODTÜ Uluslararası Ekonomi Kongresi. VI. Bildiri Kitabı*, Ankara.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ellison, S. (2009). Hard-Wired for Innovation? Comparing Two Policy Paths Toward Innovative. *International Education*, 39(1):30-48.
- Erdil, O., İmamoğlu, Salih Z. ve Keskin, H. (2003). Küçük ve Orta Boy İşletmelerde (Kobi'lerde) Ürün Yeniliği ve Ar-Ge Faaliyetleri. Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:5, Sayı:19, 21-29, İstanbul.
- Garcia-Morales, V. J., Matías-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2):188-212.

- Grant, R. M. (2008). *Contemporary Strategy Analysis* (6th Edition). Oxford: Blackwell.
- Grimpe, C. (2007). Successful Product Development after Firm Acquisitions: The Role of Research and Development. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6):614-628.
- Gümüüüluođlu, L. & İlsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, 26 (3):264-277.
- İpekçi, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi Ve Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Jung, D., Wu, A. & Chowc, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs' transformational leadership on firm innovation. *The Leadership Quarterly*. 19(5):582–594.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler*, Kalder Yayınları No:24. İstanbul.
- Kılıç, H. (2008). Türkiye'de KOBİ Bankacılığı Kapsamında Kobiler'e Verilen Finansal Destekler (Entegre Çözüm Modeli), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliđi*, Arıkan Yayınevi, İstanbul.
- McDermott, C. M. & O'Connor, G. C. (2002). Managing Radical Innovation: An Overview of Emergent Strategy Issues. *Journal of Product Innovation Management*, 19(6):424-438.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation". *European Journal of Marketing*, 32(11/12):105-173.
- Muscio, A. (2006). Patterns of Innovation in Industrial Districts: An Empirical Analysis. *Industry and Innovation*, 13(3):291-312.
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E. & Kocabacak, A. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:17.
- Örücü, E., Kılıç, R., Savaş, A. (2011). KOBİ' lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12-1
- Peker, Ö. ve Aytürk, N. (2000). *Etkili Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi.
- Pitta, D. (2008). Providing the Tools to Build Brand Share of Heart: Gydget.com. *Journal of Product & Brand Management*, 17(4):280- 284.
- Resmî Gazete, Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm> Erişim Tarihi: 19.11.2017.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Sandberg, B. (2002). Creating the Market for Disruptive Innovation: Market Proactiveness at the Launch Stage. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(2):184-196.
- Sarros J. C., Cooper B. K. & Santora, J. C. (2008). Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2):145-158.
- Sengupta, S., Mohr, J. & Slater, S. (2006). Strategic Opportunities at the Intersection of Globalization, Technology and Lifestyles. *Handbook of Business Strategy*, 7(1):43-50.



- Smith, B. N., Montagno R. V. & Kuzmenko, T. N. (2004). Transformational and Servant Leadership: Content and Contextual Comparisons, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 10, No. 4.
- Soysal, A., Çakmak, Ç. & Alıcı, S. (2003). Küreselleşme Sürecinde KOBİ'lere Yönelik Yeni Bilgi ve İletişim Ağı: Kobinet Projesi, *Bilgi Teknolojileri Kongresi II*, 01-04 Mayıs, Denizli: 215.
- Swan, K. S. & Allred, B. B. (2003). A Product and Process Model of the Technology-Sourcing Decision. *Journal of Product Innovation Management*, 20(6):485-496.
- Tuan, L. T. & Venkatesh, S. (2010). Organizational Culture and Technological Innovation Adoption in Private Hospitals, *International Business Research*, 3 (3):144-153.
- Wu, J. (2011). Asymmetric Roles of Business Ties and Political Ties in Product Innovation. *Journal of Business Research*, 64:1151-1156.