



**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN İNOVASYON VE İNOVASYON KÜLTÜRÜNE ETKİSİ:
BÜYÜK ÖLÇEKLİ İŞLETMELERE YÖNELİK BİR SAHA ARAŞTIRMASI***

Dr. Öğr. Üye. Semra TETİK*

Öğr. Gör. Dr. Bilgehan EMEKLİER**

Nihal EMEKLİER***

ÖZ

İçinde bulunduğumuz çağın kültürü inovasyon kültürüdür. Hızla değişen ve gelişen dünyada işletmelerin rekabette üstünlük sağlayabilmelerinin en etkili yolu inovasyondur. İnovasyon ürünlerde ve tüm süreçlerde yenilik olarak ifade edilebilir. İnovasyon farklı olmaktadır. İnovasyon dünyayı, olayları, durumları farklı görmeyi gerektirir. Fırsatları fark etmek ve tehditleri fırsata dönüştürmek farklı görmekle sağlanabilir. Bu bağlamda inovasyon açısından esas üzerinde durulması gereken konu, kurumda bütün çalışanların inovasyon yapmasını destekleyecek bir kültür oluşturmaktır. İnovasyon kültürü, yeni fikirlerin üretildiği, değer verildiği ve desteklendiği bir kültürdür. İşletmelerde inovasyon kültürü oluşması ve yaygınlaşması için öncelikle tepe yöneticilerin bunu benimsemesi ve desteklemesi gerekir. Farklı bir kültür ve anlayış gerektiren inovasyon, geniş bir vizyon oluşturan ve bu vizyonu paylaşan, entelektüel teşvikle yaratıcılığı destekleyen, esinsel motivasyonla çalışanları harekete geçirerek gerekli inovasyonu gerçekleştirebilen dönüştürücü liderliği gerektirmektedir. Dönüştürücü liderlik, toplumsal kalkınmanın itici gücü olarak inovasyon için ayrı bir önem taşımaktadır. Bu noktadan hareketle bu çalışmanın amacı, Manisa Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmeler kapsamında (Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alan) yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerini hangi düzeyde taşıdıklarını ve inovasyon kültürünü hangi düzeyde yaygınlaştırdıklarını ortaya koyarak dönüştürücü liderliğin inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürüne etkisini incelemektir. Yapılan istatistiksel analiz sonucunda dönüştürücü liderliğin inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde olumlu ve anlamlı etkisi olduğu görülmüőtür.

Anahtar Kelimeler: Dönüştürücü Liderlik, İnovasyon Kültürü, Büyük Ölçekli İşletmeler

**INFLUENCE OF TRANSFORMATIVE LEADERSHIP ON INNOVATION AND INNOVATION
CULTURE: A FIELD RESEARCH ON THE LARGE-SCALE ENTERPRISES**

ABSTRACT

Our age's culture is culture of innovation. Innovation is the most effective way for enterprises to gain competitive advantage in a rapidly changing and developing World. Innovation is the most effective way for enterprises to gain competitive advantage in a rapidly changing and developing World. Innovation can be described as a newness in all products and

*Bu makale, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Koordinasyon Birimi tarafından desteklenen 2018-031 nolu projeden üretilmiőtir ve ICOAEF 2018'de bildiri olarak sunulmuőtür.

* Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli MYO, semratetik@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0001-6266-8178

** Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihli MYO, bilgehanemeklier@yahoo.com, ORCID No: 0000-0003-3402-1013

*** Galatasaray Üniversitesi, Doktora Öğrencisi, nihalgul@yahoo.fr, ORCID No: 0000-0002-6480-2059

processes. Innovation is to be different. Innovation requires to see/consider the world, events and cases differently. Recognizing opportunities and transforming threats to opportunity can be achieved through different perspectives. In this context, the main point that needs to be emphasized in terms of innovation is to create a culture that will support the innovation of all employees in the institution. The culture of innovation is the culture where innovative ideas are produced, valued and supported. In order to create and spread innovation culture in enterprises that should be adopted and supported particularly by top managers. Innovation requiring a different culture and perspective should have a transformational leadership that creates a broad vision and shares this vision, supports creativity with intellectual incentive, motivates employees with inspirational motivation and achieves the necessary innovation. Transformational leadership, as the driving force of social development, is of particular importance for innovation. The aim of this study is to examine the influence of transformational leadership on innovation and innovation culture in large-scale enterprises operating in Manisa Organized Industrial Zone (one of Turkey's top 500 major industrial corporations). Also, is to out the level of transformational leadership characteristics of the managers and the level of innovation culture. As a result of the analysis, it was seen that transformational leadership has a positive and significant effect on innovation level and innovation culture.

Keywords: Transformational Leadership, Innovation Culture, Large-Scale Enterprises

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında rekabette üstünlük sürdürülebilir kalkınmayla sağlanabilir. Ülkenin kalkınma düzeyini belirleyen temel unsur teknolojik üstünlüğüdür. Dolayısıyla ekonomik büyümenin itici gücü bilgi ve teknolojidir. Bu noktada kalkınmanın anahtarı, inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Ar-Ge ve yenileşmenin odak unsuru olan inovasyon genellikle müşteri ihtiyaçlarının ve isteklerinin değişmesi ve yeni ihtiyaçların ve isteklerin ortaya çıkması sonucu oluşur. Bu yenilik ihtiyacı ve isteği yeni ürün ve üretim şekli, hammadde tedariki, lojistik ve işletme fonksiyonlarıyla olabilir. İnovasyon sadece işletmelerin geleceği için değil ülkelerin geleceği için de önem taşımaktadır.

Ülkeler açısından inovasyonun önemi; ülkenin sosyal refahı, sürdürülebilir kalkınması ve ekonomik büyümesi, istihdam artışı, yaşam kalitesinin artması ve ulusal rekabet üstünlüğü elde etmesinde en önemli faktörlerden biri olmasından kaynaklanmaktadır. İşletmeler açısından inovasyonun önemi ise; yeni bir pazarın oluşturulması, yeni bir mal ya da hizmetin üretilmesi, yeni bir üretim yönteminin geliştirilmesi, bu sebeple daha düşük maliyette, daha yüksek kalitede, daha kısa zamanda daha çok miktarda mal ve hizmet üretmede önemli bir araç olmasıdır. Ülke ekonomisinin gücünün işletmelere dayandığı göz önüne alınırsa işletmelerin inovasyonu destekleyen bir kültüre sahip olmasının gerekliliği anlaşılır. Bu kültürü de ancak dönüştürücü liderler oluşturabilir ve yaygınlaştırabilir. Ülkemizde inovasyon konusunda yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak KOBİ'lere yöneliktir. Bu konuda büyük ölçekli işletmelere yönelik çalışmaların yok denecek kadar az olması projenin önemini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin büyüüp gelişmesinde ve dolayısıyla ülke ekonomisinin büyüüp gelişmesinde inovasyon ve inovasyon kültürü kritik bir öneme sahiptir. Öteden beri ilgi çeken ve sıklıkla araştırılan bir kavram olma özelliğini devam ettiren dönüştürücü liderlik bu kapsamda değerlendirilecektir. Bu bakış açısıyla dönüştürücü liderlik ile ilgili son yılların literatürüne bakılınca inovasyon kültürü ile ilişkilendirilen çok az sayıda

çalışma bulunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında çalışmanın önemi büyük. Dolayısıyla bu çalışmanın literatüre ve araştırmacılara katkı sağlaması beklenmektedir.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMI VE BOYUTLARI

2.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından yapılan araştırmalarda ortaya atılmıştır. Dönüştürücü liderlik, Burns tarafından siyasi liderliği açıklamak için ortaya atılmasına karşılık, Bass tarafından yönetim ve örgüt konularına uygulanmıştır (Gündüz, 1998:69). Burns, dönüştürücü liderliği, daha yüksek ideallere ve ahlaki değerlere hitap ederek izleyenleri motive eden bir süreç olarak tanımlamıştır (Trofino, 2000:233). Bass ise dönüştürücü liderliği, çalışanların beklentilerin üzerinde performans göstermesini sağlayan bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır (Bryman, 1992:98).

Podsakoff (1996)'a göre dönüştürücü lider, izleyenlerinin değerlerini etkileyerek onları örgüt amaçları ve gereksinimleri doğrultusunda etkileyebilen kişidir (Yolsal vd., 2017:424). Burns ise dönüştürücü lideri, insanların ekonomik, politik ya da buna benzer güç ve değerler kullanarak bağımsız ya da karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmaya yönelik izleyicileri harekete geçiren kişi olarak değerlendirilmektedir (Tabak vd., 2009:389).

Dönüştürücü liderlik, izleyenlerin gereksinim ve beklentilerini daha üst bir düzeye taşıyan idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgiyi içeren bir dizi davranış olarak tanımlanabilir (Felfe ve Schyns, 2006:709). Dönüştürücü liderliğin bu davranış boyutlarını ilk olarak Bass (1985) çalışmaları neticesinde ortaya atmıştır. Bass bu boyutları; karizma, ilham kaynağı olma, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak sınıflandırmıştır (Karip, 1998). Sonradan gelen pek çok bilim adamı da (Tichy ve Devanna, 1983; Conger ve Kanungo, 1987; Avolio, 1988; Yukl, 1989; Sashkin, 1990; Jantzi ve Leithwood, 1996; Pielstick, 1997; Podsakoff vd., 1990) bu boyutları esas almışlardır.

Dönüştürücü liderler astların gereksinimlerini, inançlarını, değer yargılarını değiştiren ve işletmeyi değişim ve inovasyonu gerçekleştirerek üstün performansla ulaştıran kişilerdir (Koçel, 1998:413). Tichy ve Devanna (1986) tarafından dönüştürücü liderlerin sahip olduğu özellikler şu şekilde ifade edilmiştir: Dönüştürücü liderler değişim temsilcisi, yürekli ve cesaretli, insanlara güvenen, örgütsel değerleri önemseyen, yaşam boyu öğrenmeye açık, belirsizliğe karşı toleranslı ve ileri görüşlü kişilerdir (Keçecioglu, 2003:37).

Dönüştürücü liderler astlarının kendilerini geliştirmesi için onları motive eden, astlarını sürekli güçlendiren, bakış açılarını değiştirerek sorunlarına inovatif yöntemlerle yaklaşmasını sağlayan ve grup hedeflerine ulaşma konusunda çalışanlarını başarılı bir şekilde motive eden kişilerdir (Robbins ve Judge, 2011: 392; Ünder, 2017: 22). Dönüştürücü liderlik geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir liderlik tarzıdır. Bundan dolayı da yeni bir vizyon yaratmayı ve bu vizyonu birlikte çalıştığı astlarla paylaşmayı gerekli kılar (Çelik ve Eryılmaz, 2006: 212). Dolayısıyla dönüştürücü

liderler, yaratıcı sürecin temel yönlendiricisi olan değişimi ve dönüşümü sağlayarak inovasyon ortaya koyarlar (Oke vd., 2009:68; Karcıoğlu ve Kaygın, 2013a:5).

2.2. Dönüştürücü Liderlik Boyutları

Dönüştürücü lider izleyenlerine entelektüel teşvikte bulunarak, rol modeli olarak ve bir vizyon bilinci oluşturarak onlarda sinerji oluşturarak amaçlara yönelik motivasyonlarını artırır. Böylece izleyenler grup çıkarılarını kendi çıkarılarının üstünde tutar (Bass, 1990:29). Podsakoff vd. (1990) dönüştürücü liderliği altı boyutta incelemiş, Bass'ın dört boyutuna bağlı olarak ise vizyon ve ilham sağlama, davranış modelleri oluşturma, grup amaçları için kendini adama, entelektüel uyarım, bireysel destek sağlama ve yüksek performans beklentisi boyutlarını tespit etmiştir (Eraslan, 2004 :12). Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1. Vizyon İlham Sağlama ve Rol Modeli Olma

Bu boyut, liderin amaçlara yönelik izleyenleri uyandırma, motivasyonunu artırma ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde vizyonu zenginleştirme yeteneğini ifade eder (Babadağ ve Kerse, 2017:437). Liderin geleceğe yönelik paylaşılan bir vizyona sahip olması, izleyenlerine amaçlara ulaşma yollarını göstermesi ve onların amaçlara ulaşabileceklerine inanmalarını sağlamasını içerir (Gümüşiüoğlu, 2009:39). İlham verici güdüleme, yüksek beklentiler üzerine iletişim kurar, çabaları bir hedef doğrultusunda bütünleştirmek için sembolleri kullanır, önemli amaçları basit bir dille tanımlar. (Robbins ve Judge, 2012:391). Bass ve Avolio (1994:3) ilham verme davranışını, liderin izleyenlerine, yapılan işlerin önemini açıklayarak ve anlamlı kılarak ilham vermesi, takım ruhunu oluşturması, örgütte coşku ve iyimserliği hakim kılması, paylaşılan bir vizyon ortaya koyması, amaçların gerçekleşeceğine ilişkin inanç oluşturması şeklinde açıklamışlardır.

2.2.2. Entelektüel Teşvik

Bu boyut, liderin izleyenlerini işlerin mevcut yapılış yöntemlerini, problemlerin çözümünde alışlagelmiş davranış ve düşünce kalıplarını sorgulamaya teşvik etme ve risk almaya cesaretlendirme yeteneğini ifade eder (Walumbwa ve Lawler, 2003:1086). Dönüştürücü liderler, izleyenlerin yaratıcılığını teşvik ederek, onların yeniliği ve değişimi gerçekleştirmelerini teşvik ederler. Aynı zamanda liderler, geleneklerin dışına çıkarak yeni fikirler üretirler ve bu fikirleri izleyenlerine açık ve anlaşılır bir şekilde aktarırlar (Esen, 2012:69). Dönüştürücü liderler, izleyenlerin kendilerine bağımlı olmalarını değil, bağımsız, analitik düşünebilen ve böylece örgüte katma değeri yüksek, inovatif izleyenler yaratmaya çalışırlar (Top, 2009:266).

2.2.3. Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama

Bu boyutta, takım çalışmasının önemi vurgulanmakta olup, liderin, izleyenleri birer takım üyesi olmalarını ve ortak bir amaç doğrultusunda çalışmalarını cesaretlendirdiği bir durum söz konusudur. Lider, inovasyon çalışmalarına yönelik ekipler oluşturmaları sayesinde, astların ortak amaçları gerçekleştirmesi için işbirliğini teşvik edebilir. Lider, çalışanları ekibin amaçlarına daha fazla önem vermeleri

konusunda ikna edilmesini sağlar. Örgütsel stratejileri belirlenmesinde, ekip üyelerinin kararlara katılımını temin etmesiyle katılımcı bir liderlik tarzı sergilemesi dönüştürücü liderin etkinliğini gösterir (Podsakoff vd., 1996:259).

2.2.4. Bireysel İlgı

Bu boyut, liderin her bir izleyeninin gereksinimlerini, kabiliyetlerini ve arzularını fark etmesini ve karşılmasını (Babadağ ve Kerse, 2017:437), koçluk rolünü üstlenerek çeşitli önerilerde bulunmasını ifade etmektedir (Sandıkçı vd., 2015:167). Lider izleyenleri grubun herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olarak görür ve kendilerini geliştirmesi için önerilerde bulunur (Karip, 1998:448). Bass (1985)'a göre dönüştürücü lider, görev dağılımı yaparken izleyenlerin bireysel farklılıklarını göz önüne alır ve böylece onların gerçek potansiyelini ortaya çıkararak gelişmelerine katkıda bulunur (Nielsen ve Cleal, 2011:345). Dönüştürücü liderler izleyenlerine yol göstererek ve birebir iletişim sağlayarak, onlarda bir kararlılık ve özgüven duygusu oluşturabilirler (Walumbwa ve Lawler, 2003:1086).

2.2.5. Yüksek Başarı Beklentisi

Bu boyut, izleyenlerin kalite mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışları içerir (Çelik, 1998:427). Dönüştürücü lider, izleyenlerine yüksek beklentiler aşılıyarak önemli amaçları açık bir şekilde ve basit yollarla açıklar. Dolayısıyla izleyenler bu lidere güvenir, ona bağlanır ve böylece yüksek beklentileri gerçekleştirmeye yönelik motive olurlar (Gümüşlüoğlu, 2009:39). Lider, astların ilgilerini kolektif bir vizyona başarılı şekilde dönüşümünü sağlar (Zhang vd., 2014:329). Böylece, değer ve normlar yeniden düzenlenmiş olur. Üstün performans göstermeleri konusunda izleyenlerine güven sağlar ve onları daha yüksek idealleri gerçekleştirmeye yöneltir (Pillai vd., 1999:902).

3. İNOVASYON VE İNOVASYON KÜLTÜRÜ

3.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon sözcüğü Latince yenilemek anlamına gelen "innovare" kelimesinden gelmektedir. Türk Dil Kurumu'na göre inovasyon, "yenileşim" veya "yenilik" olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

İnovasyon, ilk kez ekonomist Joseph A. Schumpeter tarafından "kalkınmanın itici gücü" şeklinde tanımlanmıştır. Schumpeter, inovasyonu, "henüz var olmayan bir ürünün veya mevcut bir ürünün yeni bir niteliğinin pazara sürülmesi; yeni bir üretim metodunun geliştirilmesi; yeni bir pazarın oluşturulması; yeni bir hammadde kaynağının bulunması; endüstride yeni organizasyon yapıları geliştirme" olarak tanımlamıştır (Atik, 2005; İyigün, 2015:1). Bu tanımda inovasyonun beş temel fonksiyonu vurgulanmıştır (Vyas, 2009:9; Vayni, 2017:36):

- 1) Yeni ürünlerin yaratımı veya mevcut ürünlerde niteliksel gelişim
- 2) Yeni bir sanayi sürecinin kullanımı
- 3) Yeni pazarlara açılım
- 4) Yeni hammadde kaynakları veya diğer yeni girdilerin gelişimi

5) Sanayii örgütlerinin yeni biçimleri

Oslo Kılavuzu (2005)'na göre inovasyon "işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyon yapısının gerçekleştirilmesidir" (Gökçe, 2010:1). TÜSİAD (2003:23) inovasyonu, "bilim ve teknolojiyi ekonomik ve toplumsal bir faydaya dönüştürmek" olarak tanımlamaktadır. İnovasyon sürekli bir süreçtir. Bu süreç, yaratıcı fikrin ortaya çıktığı ilk aşamadan başlayıp ticari değere dönüştürülüp nihai tüketiciye ulaştırılması, sürekliliğin sağlanması ve yayılmasına bir başka ifadeyle sürecin -son aşamasına kadar- tamamını kapsar (Aksel, 2010:7). Tokat (1998) inovasyonu, bir fikrin, buluş aşamasından uygulamaya kadar götürülmesi süreci olarak tanımlamıştır.

Zheng (2009)'e göre inovasyon, girişimci ve müşteriler için yeni ve mevcut ürünleri, hizmetleri ve süreçleri geliştirerek, ilerleterek ve ticarileştirme yoluyla değerler yaratmak ve ortaya koymak için kaynakların uygulanışıdır (Vayni, 2017:36). Bu bağlamda İnovasyon, yeni fikirler geliştirme, problemlere ve fırsatlara yeni bakış açıları geliştirebilme ve bu problem ve fırsatlara insanların yaşam kalitesini geliştirecek ya da iyileştirecek yönde yaratıcı çözüm yollarını uygulama becerisidir (Döm, 2014:9). Porter (1990)'e göre inovasyon, rekabet avantajı sağlayan hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma yöntemlerini kapsamaktadır (Kanber, 2010:5). Ülkede ekonomik kalkınmanın ve yaşam standartlarının artışı rekabet gücünün artışına bağlıdır. Rekabet gücünün artışı ise üretkenliğin artışı ile mümkün olmaktadır. Üretkenlik artıracak en önemli araç inovasyondur. Bu bağlamda inovasyon, ekonomik büyümenin, istihdamın ve yaşam kalitesinin kilit unsurudur (İyigün, 2015:5). Dolayısıyla inovasyon, "yeni bir iş fırsatı" yaratmak anlamına geldiği için tüm işletmeler açısından hayati öneme sahiptir (Gökçe, 2010:1).

1995 yılında Avrupa komisyonu tarafından yayımlanan politika dokümanında inovasyonun önemine ilişkin şu cümlelere yer verilmiştir (Göker, 2000):

"İnovasyon bireysel ve toplumsal ihtiyaçların (sağlık, dinlenme, çalışma, ulaşım v.b.) daha iyi bir düzeyde karşılanmasını sağlar. İnovasyon girişimcilik ruhu için de esastır: Her yeni girişim ne de olsa belli bir yenilik getirmeye yönelik bir süreç sonunda doğar. Dahası, bütün girişimlerin rekabet güçlerini sürdürürebilmek için sürekli yenilenmeye gereksinimleri vardır. Bu söylenenler ülkeler için de doğrudur. Ekonomik büyümelerini, rekabet güçlerini ve istihdam olanaklarını sürdürürebilmek için ülkeler de yeni fikirleri, süratle teknik ve ticarî başarıya dönüştürmek zorundadırlar."

Bilim, teknoloji ve inovasyonda yetkinleşmeden dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü kazanarak yaşam kalitemizi yükseltebilmek mümkün değildir. Bu, Türkiye'nin, varlığını sürdürebilmesi için, tek stratejik seçeneğidir. AB inovasyon politikası bildirisinde, Avrupa Birliği'nin endüstriyel rekabet edebilirliğinin ve ekonomik büyümenin artan bir şekilde inovasyona dayandığını, inovasyonun Avrupa'nın verimlilik artışını sağlayacak kilit unsur olduğunu ve inovasyon faaliyetlerinin teşvik edilip, güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (www.sanayi.gov.tr).

İnovasyon dünya iş liderlerinin gündeminin de en üst sırasına oturmuştur. IBM' in dünya çapında yürüttüğü araştırmada 765 CEO inovasyonun en önemli konu

olduğunu ifade etmişlerdir. Mart 2006 tarihli Global Mc Kinsey araştırmasına katılan 3470 üst düzey yönetici, bugünün iş dünyasında değişime etki eden en önemli faktörün inovasyon olduğu düşüncesindedirler. Price Waterhouse Coopers tarafından Mart 2005’de yapılan Trendsetter araştırmasının sonuçlarına göre ise, ABD’nin en hızlı büyüyen özel şirketlerinin üçte ikisinin CEO’ları inovasyonun şirket çapında en öncelikli iş olduğunu ve iş sonuçlarının ürün üzerinde önemli ve olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Davos’da (2007) gerçekleştirilen Dünya ekonomik Forumu toplantılarında da inovasyon ana temayı oluşturmuştur (<http://www.capital.com>, 2007)

İnovasyonun bütün dünyada, önemli iş liderinin gündeminin en başına oturmasının çeşitli nedenleri vardır. Bunlar (<http://www.capital.com>, 2007):

- Gelişen teknolojilerin mesafeyi anlamsız hale getirmesi
- Globalleşmenin, yeni pazarlar ve yeni üretim merkezleri yaratması
- Değişen yaşam tarzlarının ve beklentilerin sosyal bir değişimi ortaya çıkarması
- Bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve bilginin kullanımının serbestleşmesi

İnovasyon işletmeler için yaşamını sürekli kılma ve sağlıklı büyümenin ön koşuludur. Sağlıklı bir uygulama için dönüştürücü liderlerin işletmelerin özelliğine, yapısına ve amaçlarına uygun güçlü bir inovasyon kültürü oluşturmaları ve yaygınlaştırmaları gerekmektedir.

3.2. İnovasyon Kültürü

İşletmelerin başarısından kritik öneme sahip olan inovasyon konusunda işletmedeki inovasyon kültürü önemli bir yer tutmaktadır. Yeni fikir üretme, uygulama ve ticari değere dönüştürmeye kadar inovasyon sürecinin tümünde işletme için uygun bir inovasyon kültürü varsa işletme değişime daha hızlı tepki verecek ve bu süreçten kazançlı çıkacaktır. Güçlü bir inovasyon kültürüne sahip olmayan işletmelerde ise inovasyon süreci uzayacak ve inovasyondan beklenen yarar sağlanamayacaktır. İnovasyon kültürünün oluşturulmasında en önemli faktör liderlik tarzıdır (Cannarella ve Piccioni, 2003; Sanrı, 2011:11).

Gandotra (2010:56)’ya göre inovasyon kültürü, inovasyonu işletmenin günlük yaşamı haline getiren kültürdür. İnovasyon kültürü, örgütünün günlük rutin işlerini yaparken, yeni ürünler, süreçler ve düzenlemeler tanımlamak, yürürlüğe koymak ve geliştirmek için örgütsel bir yetenektir (Losane, 2013:2757). Streets ve Boundary (2004) inovasyon kültürünü, “yeni fikirlerin meydana geldiği, değer verildiği ve desteklendiği kültür” olarak tanımlamışlardır. Barker (2002:72) ise inovasyon kültürünü, “zihnin pencerelerini açarak yeni fikirlere, süreçlere ve ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve deneyim karışımı” şeklinde tanımlamıştır. Başka bir tanıma göre inovasyon kültürü, sürekli değişen çevreyi takip edip, bunu da örgüte uyarlayan örgüt kültürü türüdür (Sanrı, 2011:11).

İnovasyon kültürü, liderlerin alışılmışın dışındaki düşünce ve uygulamaları sağlamak için oluşturdukları çalışma ortamıdır. İnovasyon kültürünün oluşturulması işletme yöneticisinin, yani liderin, sorumluluğundadır. Kültürel değişim, inançların, değerlerin, tutumların ve davranışların değişimiyle ilgilidir. Öncelikle insanların kafa yapılarının değişmesini gerektirir. Bu, kolay bir değişim değildir ve belli bir süre gerektirir. Bu sürenin uzunluğu veya kısalığı, liderin inovasyon konusunu sahiplenme

düzeyi ve bu amaçla gerekli farkındalığı ve motive edici ortamı yaratmasıyla bağlantılıdır. Değişimin hızlanması için inovasyonun amacının, inovasyon sonunda elde edecekleri kazanımların çalışanlara çok iyi anlatılması gerekir. İnovasyon kültürünün var olduğu bir ortamda bulunması gereken önemli bir unsur, güvendir. Bu güven ortamının oluşmasının ön koşulu ise, yönetim ve çalışanlar arasında açık bir iletişimin olmasıdır. Çalışanların karar verme sürecine katılması ve işletmeyle ilgili gelişmeler hakkında zamanında bilgilendirilmesi güven ve bağlılığı artırır. Bu da inovasyon kültürünün oluşturulmasını kolaylaştırır (Elçi, 2012:42).

İnovasyon kültürünün oluşması beş ana aşamayı kapsar (Abdullah vd., 2013:144):

- 1- İnovasyonu destekleyen strateji ve koşulların oluşturulması
- 2- İnovasyon yapılmak istenen problemin veya fırsatların saptanması
- 3- Problemleri çözecek fikirlerin yaratılması veya fırsatların desteklenmesi
- 4- Yeni fikirlerin denenmesi ve uygulanması
- 5- İnovasyonun paylaşılması

Güçlü bir inovasyon kültürü inovasyonu kolaylaştırır (Malecki, 1995). Ancak, inovasyon kültürünün inovasyona yol açacağına hiç garantisi yoktur fakat inovatif kültür inovasyon için bir ön koşuldur. Gereklidir ama yeterli değildir (Angel, 2006:3). Eğer bir örgüt güçlü bir inovasyon kültürüne sahipse, örgütün yeni fikirleri deneme, risk alma ve inovasyonu teşvik etme olasılığı yüksektir (O'Reilly et al., 1991). Bu ortamı da en iyi şekilde, yenilikçi bir özelliğe sahip olmalarından dolayı dönüştürücü liderler oluşturabilirler. Özellikle dönüştürücü liderlerin izleyenlerine entelektüel teşvik ve esinsel motivasyon sağlamaları inovasyon açısından önemlidir.

Yiğit (2014:4-5)'e göre, inovasyon kültürü özellikleri literatürde hep genel bir çerçeve içinde ele alınmaktadır. Bu özelliklerin neler oldukları tam olarak bilinmemekte, bilinenler ise ampirik çalışmalarla desteklenmemektedir. İncelenen çalışmalardan elde edilen bilgilere göre inovasyon kültürünün taşınması gereken özellikler:

- Örgüt kültürünün adhokrasi kültür tipi özelliği göstermesi
- Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi
- Katılımcı karar verme sürecinin sağlanması
- Yöneticilerin açık görüşlü olması
- Liderin vizyonunu rahatça ifade edebilmesi
- Risk alabilmenin ve belirsizliği kabul etmenin teşvik edilmesi
- Rekabetçi ve performans odaklı bir kültürün oluşturulması
- Grup ve takım çalışmasına önem verilmesi
- Müşteri odaklılık
- Başarısızlıktan ders alma
- Değişim yaratmak
- İşletme amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonunun inovasyon odaklı olması
- Öneri ve ödül sisteminin oluşturulması
- Çalışanlara bireysel destek sağlanması

- Çalışanların bireysellik ve bağımsızlıklarının desteklenmesi
- Hem iç hem de dış iletişime önem verilmesi
- Örgütsel güvene önem verilmesi

4. GEREÇ VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alan (2017 verilerine göre 17 işletme) büyük ölçekli işletmelerde yönetim kademelerinde bulunanların dönüştürücü liderlik düzeyini ve işletmelerin inovasyon ve inovasyon kültürü düzeyini belirleyerek, dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürüne etkisini ortaya koymaktır. Bu örneklemin seçilmesinin nedeni, ülkemizde inovasyon konusunda yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak KOBİ'lere yöneliktir. Bu konuda büyük ölçekli işletmelere yönelik çok az sayıda çalışma olması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu araştırma büyük ölçekli işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma betimleyici niteliktedir.

4.2. Anket Formunun Yapısı

Araştırmada kullanılacak anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi, pozisyon) ve araştırma kapsamındaki işletmelerin demografik özelliklerini (faaliyet alanı, faaliyet yılı, ar-ge payı, ana faaliyet konusu) belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. İkinci bölümde dönüştürücü liderlik özelliklerini ölçmeye yönelik 23 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde ise işletmelerin inovasyon ve inovasyon kültürünü ölçmeye yönelik 24 ifade bulunmaktadır. İnovasyon ve inovasyon kültürü ile ilgili bölümde, işletmelerin inovasyon düzeyini ölçmeye yönelik 10 ifade yer almaktadır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi ve Ölçüm Araçları

Bu araştırmanın amacı, sürdürülebilir bir inovatif ortam yaratmada önemli etkisi olan dönüştürücü liderliğin inovasyon kültürü üzerine etkisinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda saha araştırması, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde (Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasında yer alan) anket tekniği uygulanarak yapılmıştır. İnovasyon etkinliği için Calantone vd. (2002)'nin ölçeği, inovasyon kültürü için Arthur D. Little tarafından geliştirilen "Innovation Management Health Check" isimli ölçek ve dönüştürücü liderlik için Podsakoff vd. (1996)'nin geliştirdiği "Dönüştürücü Liderlik" ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada, Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 2017 verilerine göre Türkiye'nin en büyük 500 işletmesi arasında yer alan 17 firmadan 13'üne ulaşılarak alt, orta ve üst kademe yöneticilerine anket uygulanmıştır. Araştırmaya konu olan işletmelere yüz yüze anket yöntemiyle ulaşılmaya çalışılmıştır. Anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayar programında oluşturulan veri kütüğüne aktarılarak, bu veriler araştırmamızın genel amacına uygun olarak, istatistiksel analizler yapmaya uygun duruma getirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir.

Araştırma kapsamında öncelikle konuyla ilgili literatür taraması yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda bu çalışmada dönüştürücü liderliği ölçmek için Podsakoff vd. (1996)'nin Dönüştürücü Liderlik Ölçeği'ni ele alarak Türkçeye uyarlayan ve 23 ifadeye indirgeyen İşcan (2002)'in yerli literatüre kazandırdığı "Dönüştürücü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Podsakoff vd.'nin Dönüştürücü Liderlik Ölçeği vizyon ilham ve rol modeli olma, entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulünü sağlama, bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi olarak orijinal ölçeğe bağlı kalarak değerlendirmeye alınacaktır. Orijinal ölçeğin yapısını bozmamak için faktör analizi yapılmamıştır ve orijinal ölçekteki alt boyutlar kullanılmıştır.

İnovasyon kültürü düzeyini ölçmek için Yalçın (2010) tarafından Türkçeye uyarlanarak Türkçe literatüre kazandırılan Arthur D. Little (21 ülkede 30'dan fazla ofisiyle hizmet veren global bir yönetim danışmanlığı şirketi) tarafından geliştirilen "Innovation Management Health Check" isimli inovasyon gücü ölçüm modelinde "kültür ve çalışma ortamı" boyutu kapsamındaki ifadeler ve işletmelerin inovasyon gücünü ölçmek için ise, Calantone vd.'nin 2002 yılında Amerika'da büyük firmaların 400 Ar-Ge başkan yardımcısı üzerinde test ettikleri 6 soruluk firma inovatifliği ölçeği kullanılmıştır (Vayni, 2017:78). Ayrıca bu ölçeğe Aksel (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan, Mogollon, Ricardo Herma'ndez vd. (2010) ve Wang, C. L. and Ahmed, P. K. (2004) tarafından geliştirilen inovasyon ölçeklerinden alınan 4 soru eklenmiştir. Böylece 24 soruluk bir inovasyon kültürü ölçeği elde edilmiştir. Bu ölçekte, işletmelerin inovasyon gücünü ölçmeye yönelik 10 ifade yer almaktadır.

Araştırmada kullanılan iki ana ölçekte 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Hem dönüştürücü liderlik ölçeğinde, hem de inovasyon kültürü ölçeğinde verilen ifadelerin sıklık dereceleri (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Tamamen Katılıyorum şeklinde sıralanmıştır.

Bu araştırmada istatistiki verilerin elde edilmesine yönelik olarak SPSS Statistics 22.0 paket programı kullanılmıştır. Bu program ile Frekans Analizi, Cronbach Alpha Analizi, Ortalama, Standart Sapma, Korelasyon Analizi ve Regresyon Analizi uygulanmıştır.

4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

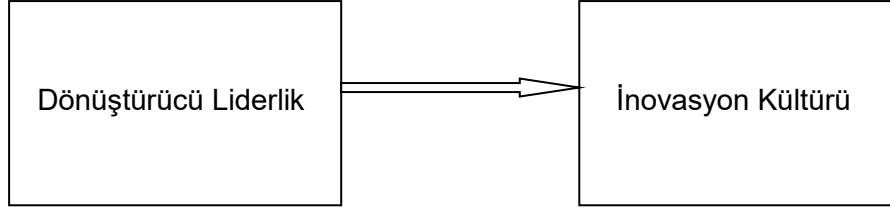
Araştırmanın evrenini Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşları arasında yer alan 17 firmanın yöneticileri oluşturmaktadır. Örnekleme ise anketleri cevaplamayı kabul eden 13 firmanın yöneticileri oluşturmaktadır. Anket çalışması sonucunda değerlendirilebilir 130 anket elde edilmiştir. Örneklem araştırma evrenin %77'ini teşkil etmektedir. Araştırmada örnekleme hatası %5 ve güven düzeyi %95 olarak kabul edilmiştir.

4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürünü etkileyen bir faktör olarak farklı bir bakış açısı ile ele alınması ve dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürünü ne derece etkilediğinin ortaya konulması araştırmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taramasının üzerine inşa edilen araştırma modelinin test edilmesi için Manisa Organize Sanayi

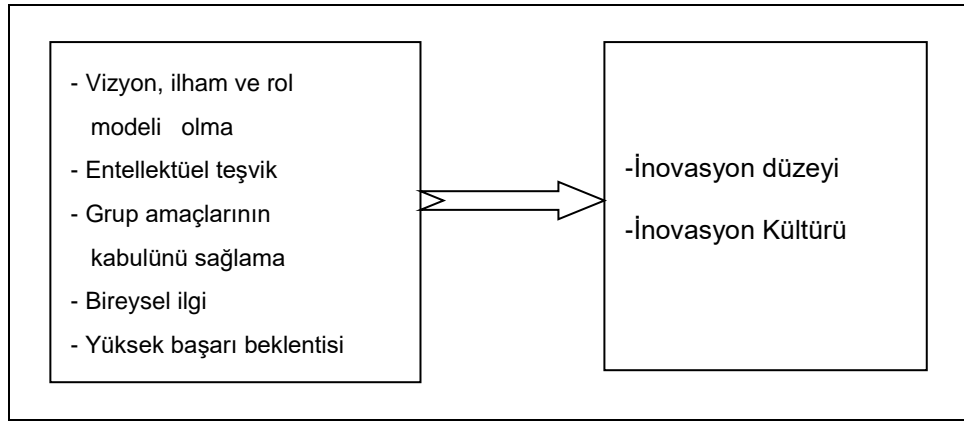
Bölgesi'nde faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmeler üzerine ampirik bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma modeli temel olarak dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürüne etkileri üzerine kurulmuştur (Şekil 1). Araştırmanın basit modelinde, dönüştürücü liderliğin inovasyon kültürü ile ilişkisi modellenmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Basit Modeli

Araştırmanın basit modeline dönüştürücü liderlik boyutları (vizyon, ilham ve rol modeli olma; entelektüel teşvik, grup amaçlarının kabulünü sağlama; bireysel ilgi ve yüksek başarı beklentisi) ve inovasyon kültürü boyutları (inovasyon düzeyi, inovasyon kültürü) ilave edildiğinde araştırma modeli Şekil 2'deki yapıda ortaya çıkmıştır.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

H1: Dönüştürücü liderlik ile genel inovasyon (inovasyon+inovasyon kültürü) arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1a: Vizyon, ilham ve rol modeli olma boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b: Entelektüel teşvik boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c: Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d: Bireysel ilgi boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e: Yüksek başarı beklentisi boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Dönüştürücü liderlik, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2a: Vizyon, ilham ve rol modeli olma boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2b: Entelektüel teşvik boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2c: Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2d: Bireysel ilgi boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

H2e: Yüksek başarı beklentisi boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

5. BULGULAR

Bu bölümde elde edilen verilerin analiz sonuçları ve yorumları üzerinde durulacaktır. Bu kapsamda öncelikle araştırma katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ve işletmelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Sonrasında araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular kapsamında, araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma süresi ve işletmedeki pozisyonu ile işletmelerin faaliyet alanı, faaliyet yılı, Ar-Ge payı ve faaliyet konusu ile ilgili demografik bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Gruplar	Sıklık	Toplam	Yüzde%
Cinsiyet	Kadın	19	130	14,6
	Erkek	111		85,4
Yaş	30'dan küçük	5	130	3,8
	31-40 yaş	69		53,1
	41-50 yaş	48		36,9
	50'den büyük	6		6,2

Eğitim	Lise	6	130	4,6
	Ön Lisans	8		6,2
	Lisans	92		70,8
	Lisansüstü	24		18,5
Çalışma Süresi	1-5 yıl	16	130	12,3
	6-10 yıl	47		36,2
	11-15 yıl	32		24,6
	16 yıl üstü	35		26,9
Pozisyon	Üst düzey yönetici	15	130	11,5
	Orta düzey yönetici	61		46,9
	Alt düzey yönetici	54		41,5

Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyete göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %14,6’sını (19 kişi) kadınlar, %85’ini (111 kişi) erkekler oluşturmaktadır. Yaşa göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %3,8’i (5 kişi) 30’dan küçük, %53,1’i (69 kişi) 31-40 yaş aralığında, %36,9’u (48 kişi) 41-51 yaş aralığında, %6,2’si ise (8 kişi) 50’den büyüktür. Eğitim durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %4,6’sı (6 kişi) lise mezunu, %6,2’si (8 kişi) önlisans mezunu, %70,8’i (92 kişi) lisans mezunu ve %18,5’i (24 kişi) lisansüstü mezunudur. Çalışma sürelerine göre dağılımlarına bakıldığında; katılımcıların %12,3’ü (16 kişi) 1-5 yıl, %36,2’si (47 kişi) 6-10 yıl, %24,6’sı (32 kişi) 11-15 yıl ve %26,9’u (35 kişi) 16 yıldan fazla süredir çalışmaktadır. İşletmedeki pozisyonlarına göre ise katılımcıların %11,5’i (15 kişi) üst düzey yönetici, %46,9’u (61 kişi) orta düzey yönetici, %41,5’i (54 kişi) alt düzey yöneticidir.

Tablo 2. İşletmelere İlişkin Özelliklerin Dağılımı

Özellikler	Gruplar	Sıklık	Toplam	Yüzde
İşletmenin Faaliyet Alanı	Yerel	1	13	7,7
	Uluslar arası	12		92,3
İşletmenin Faaliyet Yılı	11-15 yıl	1	13	7,7
	16 yıl ve üstü	12		92,3
Bütçe İçindeki Ar-Ge Payı	Ar-Ge yapılmıyor	1	13	7,7
	%1-3 arası	8		61,5
	%6’dan fazla	4		30,8
İşletmenin Faaliyet	Isıtma Sektörü	1	13	7,7

Konusu	Otomotiv	3	23,1
	Elektrik-Elektronik	1	7,7
	Beyaz Eşya	3	23,1
	Metal Eşya	1	7,7
	Ambalaj	1	7,7
	Demir-Çelik	2	15,3
	Gıda	1	7,7

Tablo 2’de araştırmaya katılan işletmelere ilişkin özelliklerin dağılımı yer almaktadır. Buna göre 1 (%7,7) işletme yerel düzeyde faaliyette bulunurken, 12 (%92,3) işletme uluslararası düzeyde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılına göre dağılımlarına göre 1 (%7,7) işletme 11-15 yıl arasında, 12 (%92,3) işletme ise 16 yıl ve daha fazla süredir faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin bütçeleri içindeki ar-ge payına göre dağılımlarına göre 1 (%7,7) işletmede ar-ge yapılmıyor, 8 (%61,5) işletme bütçesinin %1-3’ünü Ar-Ge payı ayırmaktadır ve 4 (%30,8) işletme ise bütçesinin %6’dan fazlasını Ar-Ge payı ayırmaktadır. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet konuları bakımından dağılımlarına göre 1(%7,7) işletme ısıtma, 3(%23,1) işletme otomotiv, 3(%23,1) işletme beyaz eşya, 1(%7,7) işletme metal eşya, 1(%7,7) işletme ambalaj, 2(%15,3) işletme demir-çelik, 1(%7,7) işletme gıda ve 1(%7,7) işletme elektrik elektronik sektöründe faaliyet göstermektedir.

5.2. Ölçeklerin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Güvenilirlik analizi, bir ölçme aracının ne derece tutarlı ölçüm yaptığını göstermektedir. Anket Likert ölçeğine uygun düzenlendiğinden güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha (α) değeri hesaplanmış olup Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve İnovasyon Kültürü Ölçeğine ilişkin Cronbach Alpha (α) değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 3. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α)
Dönüştürücü Liderlik	23	,864
İnovasyon Kültürü	24	,928
Toplam	47	,860

Tablo 3’de yer alan sonuçlara göre dönüştürücü liderlik ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,864, inovasyon kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (α) 0,928 ve toplam anketin güvenilirlik katsayısı (α) ise 0,860’dır. Bu da araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Gürbüz ve Şahin

(2016)'e göre sosyal bilimlerde Cronbach Alpha (α) katsayısının en az 0,60 olması gerekmektedir.

Garret (1937) geçerliliği, "ölçülmek istenen özelliğin amaca uygun olarak ölçülme derecesi" olarak tanımlamıştır. Geçerlilik, bir ölçeğin ölçmeyi amaçladığını ölçüp ölçmediğini ve genellenebilirliğini gösterir (Çakmur, 2012:342). Geçerlilik analizi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett testleri kullanılmaktadır. KMO oranı 0.5'in üzerinde ve Barlett testi sonucu anlamlı ise ölçeğin geçerli olduğu anlamına gelmektedir (Vayni, 2017:80). Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin geçerlilik analizi değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. Dönüştürücü Liderliğe İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,797
Barlett's Testi	Chi-Square (X^2)	1240,917
	Df	253
	Sig.	,000

Tablo 4'de yer alan sonuçlara göre, dönüştürücü liderliğe ilişkin Barlett's Testi anlamlıdır ve KMO değeri 0,797 gibi oldukça yüksek bir sonuç çıkmıştır. Bu sonuç dönüştürücü liderlik ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. İnovasyon Kültürüne İlişkin KMO ve Barlett Testi Sonuçları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,814
Barlett's Testi	Chi-Square (X^2)	2022,432
	Df	276
	Sig.	,000

Tablo 5'de yer alan sonuçlara göre, inovasyon kültürüne ilişkin Barlett's Testi anlamlıdır ve KMO değeri 0,814 gibi oldukça yüksek bir sonuç çıkmıştır. Bu sonuç inovasyon kültürü ölçeğinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Bu araştırmada kullanılan dönüştürücü liderlik ölçeği önceden faktörleri belirlenmiş ve geçerliliği kanıtlanmış olduğu için orijinal ölçeğe sadık kalınmıştır. Dolayısıyla faktör analizi yapılmayarak literatürde geçerliliği kanıtlanmış orijinal faktörler üzerinden analizlerin yapılması tercih edilmiştir (Bass, 1985, Podsakoff vd. 1996, İşcan, 2002).

Tablo 6. Dönüştürücü Liderlik ve Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapmaları

BOYUTLAR	N	Ort.	Std. Sapma
Vizyon İlham Rol Modeli Olma	130	4,10	,380
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	130	4,29	,361
Entelektüel Teşvik	130	4,20	,383

Bireysel İlgi	130	4,34	,457
Yüksek Başarı Beklentisi	130	3,71	,518
Dönüştürücü Liderlik	130	4,13	,314

Tablo 6'da yer alan sonuçlara göre, dönüştürücü liderlik ve alt boyutlarına ilişkin aritmetik ortalamalar birbirine yakın ve oldukça yüksektir. Yüksek başarı beklentisi alt boyutunun diğer boyutlara göre daha düşük ($x=3,71$), bireysel ilgi boyutunun ise diğer boyutlara göre daha yüksek ($x=4,34$) olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ölçeği oldukça yüksek ($x=4,13$) ortalamaya sahiptir. Bu sonuç araştırmaya katılan yöneticilerin kendi algılarına göre dönüştürücü liderlik tutum ve davranışlarını yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir.

Tablo 7. İnovasyon Düzeyi ve İnovasyon Kültürüne İlişkin Ortalama Standart Sapmalar

İnovasyon/İnovasyon Kültürü	N	Ort.	Std. Sapma
İnovasyon Düzeyi	130	3,94	,530
İnovasyon Kültürü	130	3,97	,524
Toplam	130	3,95	,469

Tablo 7'de yer alan sonuçlara göre, inovasyon/inovasyon kültürüne ilişkin aritmetik ortalamalar oldukça yüksektir. Araştırma kapsamındaki işletmelerin inovasyon düzeyine ilişkin aritmetik ortalama 3,94, inovasyon kültürüne ilişkin aritmetik ortalama ise 3,97 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç işletmelerde inovasyon kültürünün oluşturulduğunu ve yerleştirildiğini, inovasyon yapıldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 8. Dönüştürücü Liderlik ve İnovasyon Kültürü Arasındaki Korelasyon Analizi

BOYUTLAR	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Vizyon İlham Rol Modeli	1								
2. Grup Amaçlarının Kabulü	,735**	1							
3. Entelektüel Teşvik	,628**	,652**	1						
4. Bireysel İlgi	,405**	,444**	,438**	1					
5. Yüksek Başarı	,425**	,330**	,445**	,202*	1				
6. Dönüştürücü Liderlik	,822**	,804**	,820**	,664**	,675**	1			
7. İnovasyon Düzeyi	,456**	,263**	,304**	,376**	,180	,414**	1		
8.İnovasyon Kültürü	,562**	,333**	,406**	,387**	,202*	,491**	,583**	1	
9.Toplam İnovasyon Kültürü	,572**	,335**	,399**	,429**	,214	,508**	,891**	,888**	1

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı (2-tailed), **Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı (2-tailed)

Tablo 8’de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik ile inovasyon ve inovasyon kültürü puanları arasındaki ilişkiyi sınamak için yapılan Pearsen Korelasyon Analizi Sonucunda;

- Dönüştürücü liderlik ile genel inovasyon arasında ($r=,572$; $p<0.01$) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu;
- Dönüştürücü liderlik ile inovasyon düzeyi arasında ($r=,414$; $p<0.01$) pozitif yönde orta düzeyde, inovasyon kültürü arasında ($r=,491$; $p<0.01$) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu;
- Dönüştürücü liderliğin vizyon ilham rol modeli olma boyutu ile inovasyon düzeyi arasında ($r=,456$; $p<0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde, inovasyon kültürü arasında ($r=,562$; $p<0.01$) pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki olduğu;
- Dönüştürücü liderliğin grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile inovasyon düzeyi arasında ($r=,263$; $p<0.01$) ve inovasyon kültürü arasında ($r=,333$; $p<0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu;
- Dönüştürücü liderliğin entelektüel teşvik boyutu ile inovasyon düzeyi arasında ($r=,304$; $p<0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde, inovasyon kültürü arasında ($r=,406$; $p<0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu;
- Dönüştürücü liderliğin bireysel ilgi boyutu ile inovasyon düzeyi arasında ($r=,376$; $p<0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde, inovasyon kültürü arasında ($r=,387$; $p<0.01$) pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu;
- Dönüştürücü liderliğin yüksek başarı beklentisi boyutu ile inovasyon düzeyi arasında ($r=,180$; $p<0.05$) pozitif yönde düşük düzeyde, inovasyon kültürü arasında ($r=,202$; $p<0.05$) pozitif yönde düşük düzeyde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Böylece H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} hipotezleri doğrulanmıştır.

Dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürü ile ilişkisini incelemek için yapılan Pearsen Korelasyon Analizinde Dönüştürücü liderliğin bütün alt boyutlarının inovasyon ve inovasyon kültürü ile arasında anlamlı ilişki tespit edildiği için aşağıda, dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürünü yordamasını sınamak için basit doğrusal regresyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmış ve bulguları aşağıda sunulmuştur.

5.3. Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Dönüştürücü liderliğin genel inovasyon (inovasyon+inovasyon kültürü) üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 9. Dönüştürücü Liderlik-Toplam İnovasyon Kültürü Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std.Hata	Durbin-Watson
,491 ^a	,241	,235	,45829	1,524

	Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Regresyon	8,526	1	8,526	40,592	,000 ^b
Hata	26,884	128	,210		
Toplam	35,410	129			

a. Bağımlı Değişken: İnovasyon Kültürü

b. Tahminciler: Dönüştürücü Liderlik

Tablo 9'da görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik ve toplam inovasyon kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlere bakıldığında ($F=40,592$, $p<0.05$) anlamlı olduğu söylenebilir. Durbin-Watson katsayısı (1,524) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 10. Dönüştürücü Liderlik ile Toplam İnovasyon Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,595	,532		1,120	,265
Dönüştürücü Liderlik	,818	,128	,491	6,371	,000

a. Bağımlı Değişken: İnovasyon Kültürü

Dönüştürücü liderliğin toplam inovasyon kültüründeki değişimin (düzeltilmiş R^2) %49,1'ini açıklamaktadır. Bunun anlamı, dönüştürücü liderlikteki 1 standart sapmalı artış, inovasyon kültüründe 0,491 standart sapmalı değişime sebep olmaktadır.

Analiz sonucunda, dönüştürücü liderliğin ($\beta=491$, $p<0.01$) toplam inovasyon kültürü üzerinde pozitif yönde orta düzeyde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilir.

Tablo 11. Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ile İnovasyon Düzeyi Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std.Hata	Durbin-Watson
,528 ^a	,279	,249	,45951	1,360

	Kareler	df	Kareler	F	p

	Toplamı		ortalaması		
Regresyon	10,110	5	2,022	9,576	,000 ^b
Hata	26,182	124	,211		
Toplam	36,292	129			

a. Bağımlı Değişken: İnovasyon Düzeyi

b. Tahminçiler: Vizyon İlham Rol Modeli Olma, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama,

Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi, Yüksek Başarı Beklentisi

Tablo 11’de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik alt boyutları ile inovasyon düzeyi arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlere bakıldığında ($F=9,576$, $p<0,05$) anlamlı olduğu söylenebilir. Durbin-Watson katsayısı (1,360) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 12. Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ile İnovasyon Düzeyi Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	1,098	,545		2,015	,046
Vizyon İlham Rol Modeli Olma	,732	,168	,525	4,354	,000
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,375	,180	,255	2,084	,039
Entelektüel Teşvik	,052	,153	,038	,342	,733
Bireysel İlgi	,309	,101	,266	3,041	,003
Yüksek Başarı Beklentisi	,031	,089	,030	,342	,733

a. Bağımlı Değişken: İnovasyon Düzeyi

Dönüştürücü liderlik alt boyutları inovasyon düzeyindeki değişimin (düzeltilmiş R^2) %27,9’unu açıklamaktadır. Bunun anlamı, dönüştürücü liderlik boyutlarındaki 1 standart sapmalı artış, inovasyon düzeyinde 0,279 standart sapmalı değişime sebep olmaktadır. Diğer taraftan dönüştürücü liderlik alt boyutları, inovasyon düzeyi ile orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($R: ,528$; $Sig.: ,000$) vermektedir.

Analiz sonucunda, dönüştürücü liderlik alt boyutları olan vizyon ilham rol modeli olma ($\beta=,525$, $p<0,01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($\beta=,255$, $p<0,05$), bireysel ilgi ($\beta=,266$, $p<0,05$)’nin inovasyon düzeyine pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel teşvik ($\beta=,038$, $p>0,05$) ve yüksek başarı beklentisi ($\beta=$ -

,030, $p>0.05$)'nin ise inovasyon düzeyine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. En büyük etkiye vizyon ilham rol modeli olma ($\beta=,525$) sahiptir.

Tablo 13. Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ile İnovasyon Kültürü Regresyon Analizi Anova Sonuç Tablosu

R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std.Hata	Durbin-Watson
,620 ^a	,384	,359	,41943	1,540

	Kareler Toplamı	df	Kareler ortalaması	F	p
Regresyon	13,595	5	2,719	15,456	,000 ^b
Hata	21,814	124	,176		
Toplam	35,410	129			

a. Bağımlı Değişken: İnovasyon Kültürü

b. Tahminciler: Vizyon İlham Rol Modeli Olma, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama,

Entelektüel Teşvik, Bireysel İlgi, Yüksek Başarı Beklentisi

Tablo 13'de görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik alt boyutları ile inovasyon kültürü arasındaki ilişki incelenmiştir. Değerlere bakıldığında ($F=15,456$, $p<0,05$) anlamlı olduğu söylenebilir. Durbin-Watson katsayısı (1,540) bağımsız değişkenler ile hata terimleri arasında sorunlu bir ilişkinin olmadığını göstermektedir.

Tablo 14. Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutları ile İnovasyon Kültürü Arasındaki Regresyon Analizi Katsayılar Sonuç Tablosu

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş	t	P
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	,637	,498		1,281	,203
Vizyon İlham Rol Modeli Olma	,881	,154	,639	5,736	,000
Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama	,430	,164	,296	2,618	,010
Entelektüel Teşvik	,189	,140	,138	1,347	,180
Bireysel İlgi	,245	,093	,214	2,650	,009
Yüksek Başarı Beklentisi	,078	,082	,077	,953	,342

a.Bağımlı Değişken: İnovasyon Kültürü

Dönüştürücü liderlik alt boyutları inovasyon kültüründeki değişimim (düzeltilmiş R^2) %38'ini açıklamaktadır. Bunun anlamı, dönüştürücü liderlik boyutlarındaki 1 standart sapmalı artış, inovasyon kültüründe 0,384 standart sapmalı değişime sebep olmaktadır.

Analiz sonucunda, dönüştürücü liderlik alt boyutları olan vizyon ilham rol modeli olma ($\beta=,639$, $p<0.01$), grup amaçlarının kabulünü sağlama ($\beta=,296$, $p<0.05$) ve bireysel ilgi ($\beta=,214$, $p<0.05$)'nin inovasyon kültürüne pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel teşvik ($\beta=,138$, $p>0.05$) ve yüksek başarı beklentisi ($\beta=-,077$, $p>0.05$)'nin ise inovasyon kültürüne anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. En büyük etkiye vizyon ilham rol modeli olma ($\beta=,639$, $p>0.05$) sahiptir.

Dönüştürücü liderlik alt boyutlarının inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerindeki etkisini belirlemek için yapılan regresyon analizinden elde edilen sonuçlara göre $H2_a$ hipotezi, $H2_c$ hipotezi ve $H2_d$ hipotezi kabul edilir. $H2_b$ hipotezi, ve $H2_e$ hipotezi ise reddedilir.

5.4. Hipotez Testleri

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgulara dayanarak, literatür temelli oluşturulan hipotezlerin büyük bir çoğunluğu kabul edilirken, bir kaçı reddedilmiştir. Hipotezlerin kabul ve red durumlarını gösteren bilgiler Tablo 15'de sunulmuştur.

Tablo 15. Hipotez Test Sonuçları Tablosu

H1	Dönüştürücü liderlik ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	$r=0,508$ (0,01 düzeyinde anlamlı)	KABUL
H1 _a	Vizyon, ilham ve rol modeli olma boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	$r=0,456; 0,562$ (0,01 düzeyinde anlamlı)	KABUL
H1 _b	Entelektüel teşvik boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	$r=0,304; 0,406$ (0,01 düzeyinde anlamlı)	KABUL
H1 _c	Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Korelasyon Analizi	$r=0,263; 0,333$ (0,01 düzeyinde anlamlı)	KABUL
H1 _d	Bireysel ilgi boyutu ile inovasyon düzeyi ve	Korelasyon Analizi	$r=0,376; 0,387$ (0,01 düzeyinde	KABUL

	inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.		anlamlı)	
H _e	Yüksek başarı beklentisi boyutu ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır	Korelasyon Analizi	r=0,180; 0,202 (0,05 düzeyinde anlamlı)	KABUL
H2	Dönüştürücü liderlik, toplam inovasyon düzeyi (inovasyon gücü+inovasyon kültürü) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir	Regresyon Analizi	$\beta = ,491$ (sig=000)	KABUL
H2 _a	Vizyon, ilham ve rol modeli olma boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	$\beta = ,525$ (sig=000) $\beta = ,639$ (sig=000)	KABUL
H2 _b	Entelektüel teşvik boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	$\beta = ,038$ (sig=733) $\beta = ,138$ (sig=180)	RED
H2 _c	Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	$\beta = -,255$ (sig=039) $\beta = -,296$ (sig=010)	KABUL
H2 _d	Bireysel ilgi boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir	Regresyon Analizi	$\beta = ,266$ (sig=003) $\beta = ,214$ (sig=009)	KABUL
H2 _e	Yüksek başarı beklentisi boyutu, inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Regresyon Analizi	$\beta = -,030$ (sig=733) $\beta = -,077$ (sig=342)	RED

6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

İnovasyon kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması vizyon ilham sağlama ve rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, izleyenlerine bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi aşılama gibi karakteristik özelliklere sahip olan dönüştürücü liderlik anlayışını gerektirmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışlarını sergileyen yöneticiler, inovasyon düzeyi ve

inovasyon kültürü açısından değerlendirildiğinde; dönüştürücü liderliğin işletmenin inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, dönüştürücü liderlik davranışlarının inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren Türkiye'nin ilk 500 büyük sanayi kuruluşu arasında yer alan işletmelerde çalışan 130 yöneticiden (üst, orta, alt) alınan verilerle gerçekleştirilen bu çalışmada önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Demografik verilere göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğunu erkek yöneticilerden oluşmaktadır. Yaş değişkeni bakımından katılımcıların yarısının 31-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu lisans mezunudur. Yöneticilerin işletmede çalışma süreleri bakımından 6-10 yıl arası aralığında bulunanların çoğunlukta olduğu, işletmedeki pozisyonları bakımından çoğunluğunun orta düzey yönetici olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan işletmelerin neredeyse tamamı uluslararası alanda faaliyet göstermektedir. İşletmelerin faaliyet yılına göre bakıldığında biri hariç diğerleri 16 yıldan fazla süredir faaliyetlerini sürdürdüğü, işletmelerin bütçeleri içindeki ar-ge payına bakıldığında büyük çoğunluğunun %1-3 arasında olduğu, işletmelerin faaliyet koluna göre bakıldığında çoğunluğunun otomotiv ve beyaz eşya sektöründe olduğu görülmektedir.

İşletme yöneticilerinin dönüştürücü liderlik özelliklerini hangi düzeyde taşıdıklarını belirlemek ve işletmelerin inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü düzeylerini belirlemek için betimleyici istatistik analizi yapılmıştır. Ortalamalar bazında bakıldığında, araştırma kapsamındaki işletme yöneticilerinin algısına göre bireysel ilgi ($x=4,34$) boyutundan sonra en çok grup amaçlarının kabulünü sağlama ($x=4,29$) ve entelektüel teşvik ($x=4,20$) boyutuna ilişkin özellikleri taşıdıkları görülmektedir. Bunu da vizyon ilham rol modeli ($x=4,10$) ve yüksek başarı beklentisi ($x=3,71$) boyutu izlenmektedir. İşletmelerin inovasyon düzeyi ($x=3,94$) ve inovasyon kültürü (3,97) ortalamalarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında uygulanan anketin verilerine dayanarak yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda, araştırmaya ilişkin elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

Dönüştürücü liderlik ve alt boyutları (vizyon ilham rol modeli olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvik, bireysel ilgi, yüksek başarı beklentisi) ile inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu kapsamda yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları arttıkça işletmelerin inovasyon düzeyinin ve inovasyon kültürünün artacağı ifade edilebilir.

İnovasyon kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması vizyon ilham sağlama ve rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, izleyenlerine bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisi aşılama gibi karakteristik özelliklere sahip olan dönüştürücü liderlik anlayışını gerektirmektedir. Bu anlamda proje çalışmasında dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürü üzerindeki etkisini incelemek için oluşturulan temel hipotez, dönüştürücü liderliğin

İşletmenin inovasyon gücünü ve inovasyon kültürünü pozitif yönde etkilediği yönündedir. Yapılan testlerde hipotez kanıtlanmış ve istatistiksel analizler dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürü üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Özçalışkan (2012) dönüştürücü liderlerin inovasyonla ilişkisi ve inovasyonun bir türü olan düşünsel inovasyona olan katkısını incelenmek amacıyla yaptığı araştırma sonucuna göre; dönüştürücü liderlik düşünsel inovasyon üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Samad (2012) tarafından inovasyon ve dönüştürücü liderliğin organizasyonel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Malezya lojistik şirketlerindeki 150 yöneticiye yönelik yaptığı araştırma sonucuna göre; dönüştürücü liderliğin ve inovasyonun organizasyonel performans üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisi vardır. Aynı zamanda dönüştürücü liderlikte "karizma" yönünün ve inovasyonda ürün ya da hizmetin örgütsel performansı etkileyen en önemli faktör olarak ortaya çıkmıştır. Khan vd (2009)'nin dönüştürücü liderlik ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Pakistan telekomünikasyon sektöründe çalışan 296 yöneticiye yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderlik ile örgütsel inovasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Hsiao ve Chang (2011)'in dönüştürücü liderlik ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla ortaöğretim okullarında yönetici olarak görev yapan 330 öğretmene yönelik yaptıkları araştırma sonucunda, dönüştürücü liderliğin örgütsel inovasyon üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Literatürde farklı sonuçların elde edildiği çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin Muchtar (2014) PT. Bakrie Telecom, Tbk'ya inovasyon uygulanma derecesini ve dönüştürücü liderliğin örgüt kültürü ve inovasyona etkisini incelemek amacıyla PT.Bakrie Telecom, Tbk (Sumatera'nın Kuzey Bölgesi)'nin pazarlama departmanında çalışan 83 kişiye anket uygulamıştır. Elde ettiği bulgulara göre; dönüştürücü liderlik örgüt kültürü üzerinde doğrudan etkiye sahipken, inovasyon üzerinde belirgin biçimde etkisi bulunmamaktadır.

Araştırmanın ilerleyen aşamalarında dönüştürücü liderlik alt boyutlarının inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerine etkisi incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik alt boyutları; vizyon ilham sağlama ve rol modeli olma, entelektüel teşvikte bulunma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, izleyenlerine bireysel ilgi gösterme ve yüksek başarı beklentisidir. Dönüştürücü liderlik alt boyutları arasında inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde en önemli etkiye vizyon ilham sağlama ve rol modeli olma alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bunu da bireysel ilgi ve grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutları izlemektedir. Bununla birlikte diğer alt boyutlar olan entelektüel teşvikte bulunma ve yüksek başarı beklentisinin inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Literatürde benzer sonuçların elde edildiği çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Öztürk (2016) tarafından, liderlik davranışlarından dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının yönetim inovasyonu üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla, Türkiye'de bir kamu kurumunda çalışan 198 yöneticiye yönelik gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre; dönüşümcü liderlik davranışı alt boyutları arasında yönetim inovasyonu üzerinde en önemli

belirleyici olarak, bireyselleştirilmiş ilgi alt boyutunun olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte diğer alt boyutlar olan idealleştirilmiş etki (karizma) liderlik davranışı, ilham verme (telkinle güdüleme) liderlik davranışı ve entelektüel teşvik liderlik davranışının yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir.

Dönüştürücü liderlerin vizyon ilham ve rol modeli olma boyutundaki özellikleri amaçlara yönelik izleyenleri uyandırma, motivasyonunu artırma, davranışlarıyla yol gösterme ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde vizyonu zenginleştirdiğini ortaya çıkarmaktadır. Diğer bir ifadeyle yöneticilerin sahip oldukları vizyonu, inovasyon kültürü oluşturmak suretiyle yüksek düzeyde motivasyon sağlayarak izleyenlerine benimsettiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca bireysel ilgi boyutunun da inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerindeki olumlu etkisi dönüştürücü liderlerin bireysel ilgi gösterme davranışları sergileyerek izleyenlerinin başarılı olması ve gelişimleri açısından her bir izleyeninin gereksinimlerini karşılaması, onları yakından tanınması, cesaretlendirmesi ve böylece onların başarılı bir şekilde potansiyellerini geliştirmelerini sağlamaları ile yakından ilgisi olduğunu göstermektedir. Grup amaçlarının kabulünü sağlama boyutunun inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde olumlu yönde etkisi olması dönüştürücü liderlerin izleyenlerinde takım ruhunu oluşturması, inovasyon çalışmalarına yönelik takımlar oluşturması ve bu doğrultuda çalışmalarını cesaretlendirmesi ile ilgili olduğu düşünülebilir.

Dönüştürücü liderler, izleyenlerin yaratıcılığını teşvik ederek, onların yeniliği ve değişimi gerçekleştirmelerini teşvik ederler. Eğer bir örgüt güçlü bir inovasyon kültürüne sahipse, örgütün yeni fikirleri deneme, risk alma ve inovasyonu teşvik etme olasılığı yüksektir. Özellikle dönüştürücü liderlerin izleyenlerine entelektüel teşvik ve esinsel motivasyon sağlamaları inovasyon açısından önemlidir. Bu açıdan entelektüel teşvik boyutunun inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde etkisinin olmaması şaşırtıcı olarak görülebilir.

Dönüştürücü lider, izleyenlerine yüksek beklentiler aşılıyarak önemli amaçları açık bir şekilde ve basit yollarla açıklar. Yüksek başarı beklentisi boyutunun inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürü üzerinde etkisinin olmaması yöneticilerin izleyenlerinden beklentilerin ötesinde yüksek performans beklememesinden ya da izleyenlerin kalite mükemmellik ve yüksek performans beklentilerini karşılayacak davranışlarında eksiklik olmasından kaynaklanmış olabilir. İşletmelerde inovasyon düzeyi ve inovasyon kültürüne pozitif yönde en büyük etkiyi vizyon ilham ve rol modeli olma alt boyutunun yaptığı tespit edilmiştir.

Bu araştırma sonucunda dönüştürücü liderliğin inovasyon ve inovasyon kültürü üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi işletmeler açısından önemli bir noktayı öne çıkarmaktadır. İşletmeler dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip yöneticiler tarafından yönetilirse inovasyonu destekleyen bir örgüt kültürü oluşturulabilir ve rekabette üstünlük sağlayacak inovasyon gücünü arttırabilirler.

Araştırma kapsamında şunlar önerilebilir:

- Bir ülkenin gelişmiş ülkeler arasına girebilmesi ve bu alanda yükselebilmesi dönüştürücü liderlik ve inovasyon kültürüyle doğru orantılıdır. Bu bakımdan da devlete, işletmelere ve üniversitelere sorumluluk düşmektedir. Üniversiteler inovatif bilgiyi

üretmeli, bu bilgiyi işletmeler hayata geçirmeli ve devlet de bu konuda destek ve teşvikleri her alanda yaygınlaştırmalıdır. Bu konuda farkındalık yaratmaya yönelik paneller düzenlenebilir.

- Dönüştürücü liderlik ve inovasyon kültürü konusunda kamu kurumlarına yönelik ankete dayalı ya da başka yöntemlerle araştırmalar yapılabilir.
- Dönüştürücü liderlik ve inovasyon kültürü konusu kamu ya da özel tüm kurumlar için önem taşımaktadır. Dolayısıyla kamu kurumlarına dönüştürücü liderlik ve inovasyon kültürüne ilişkin farkındalık yaratmaya yönelik seminerler verilebilir.
- Dönüştürücü liderlik ve inovasyon kültürü konusunda vakıf üniversitelerine ve devlet üniversitelerine yönelik karşılaştırmalı ankete dayalı ya da başka yöntemlerle araştırmalar yapılabilir.
- İşletmelerde inovasyonu teşvik edecek bir ortam oluşturularak, işgörenlere yönelik yaratıcılık ve yenilik konusunda eğitim programları düzenlenebilir.
- Günümüzde inovasyon konusu tüm dünyada işletmelerin gündeminde olan en önemli konulardan birisidir. İşletmeler rekabette üstünlük sağlamak amacıyla tüm sektörlerde araştırma geliştirme (Ar-Ge) ve inovasyona daha fazla yatırım yapmaktadır. Dolayısıyla ülkemizdeki işletmeler rekabet güçlerini korumak için Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla kaynak ayırabilirler.
- Her alanda baş döndürücü bir hızla yaşanan değişim ve dönüşüm karşısında geleneksel liderlik yaklaşımı ve yönetim anlayışı yeterli olamamakta ve çağdaş bir yönetim anlayışı olan dönüştürücü liderlik tarzı öne çıkmaktadır. İşletme yöneticileri, dönüştürücü liderlik davranışlarını sergiledikleri ölçüde başarılı olmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde inovasyon faaliyetleri dönüştürücü liderlik yaklaşımıyla desteklenebilir.
- Dönüştürücü liderlik ve inovasyon kültürü konusunda farklı örneklerle çalışılarak yeni araştırmalara ışık tutulabilir.
- Manisa Organize Sanayi Bölgesi'ndeki Türkiye'nin ilk 500 sanayi kuruluşu arasında bulunan işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiş olan bu saha araştırmasının, daha genellenebilir sonuçların ortaya konulabilmesi açısından örneklem genişletilebilir.
- Bu çalışmanın konusu olan dönüştürücü liderlik, günümüzün yoğun rekabet koşullarında, dönüştürücü liderlere sahip olan işletmeler açısından, hem demokratik yapısıyla hem de kapsamında bulunan özellikleriyle küresel boyutta rekabet avantajı sağlayan inovasyon kültürünün oluşturulmasında etkili bir liderlik tarzı olarak öne çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik, dünyanın yepyeni bir boyuta dönüştüğü günümüzde, özellikle gereksinim duyulan bir liderlik anlayışıdır. Bu konular yöneticilerin ilgilendikleri önemli konular arasındadır. Bu bağlamda yöneticilere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Bu inovasyon ve inovasyon kültürü dönüştürücü liderlik açısından irdelenmiştir. Bu konuda araştırma yapmayı düşünen araştırmacılar farklı bir liderlik tarzı perspektifinden ya da inovasyon kültürünün oluşmasında etkili olan başka faktörler açısından konuyu inceleyebilir.

KAYNAKLAR

ABDULLAH, N. H. Shamsuddin, A., Wahab, E., & Hamid, N. A. (2013). The Relationship Between Organizational Culture and Product Innovativeness, International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia: Elsevier.

AKSEL, İ. (2010). İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

ATİK, H. (2005). **Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü**, Ankara: Detay Yayıncılık.

AVOLIO, B. J. (1998). **Full Leadership Development: Building The Vital Forces in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

BABADAĞ, M., & Kerse, G. (2017). Dönüştürücü Liderlik Özelliğinin Girişimcilik Niyetine Etkisi, III. Uluslararası Girişimcilik, İstihdam ve Kariyer Kongresi, 12-15 Ekim 2017, Muğla, 436-444.

BARKER, A. (2002). **Yenilikçiliğin Simyası**, (Çev. A. Kardam), Yayın No:391, MESS Yayını.

BASS, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision, **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.

BASS, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**, USA, California: Sage Publications, Inc.

BRYMAN, A. (1992). **Charisma and Leadership in Organization**, London Newbury: Sage Publications.

CALANTONE, J. R., Çavuşluğil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, **Industrial Marketing Management**, 31(1), 515– 524.

CANNARELLA, C., & Piccioni, V. (2003). Innovation Transfer and Rural SMEs, (İnovasyon Transferi), **Journal of Central European Agriculture**, 4(4), 372-388.

CONGER, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, **Academy of Management Review**, 12(4), 637-647.

ÇAKMUR, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 11(3), 339-344.

ÇELİK, V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(4), 423-442.

ÇELİK, S., & Eryılmaz, F. (2006). Öğretmen Algılarına Göre Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri (Ankara İli Örneği), **Politeknik Dergisi**, 9(4), 211-224.

DÖM, S. (2014). **Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği**, Ankara: Detay Yayıncılık.

ELÇİ, Ş. (2012). İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin Elkitabı, Ed: Selçuk Karaata, Yenilik- Yenileşim –İnovasyon Dünyasına Bir Yolculuk, EĞİAD. <http://www.egiad.org.tr/wp-content/uploads/arastirma-raporlari/inovasyon-raporu.pdf> (Erişim Tarihi: 05.11.2017)

ERASLAN, L. (2004). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.

ESEN, A. (2012). Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

FELFE, J., & Schyns, B. (2006). Personality and The Perception of Transformational Leadership: The Impact of Extraversion, Neuroticism, Personal Need for Structure, and Occupational Self-Efficacy, *Journal of Applied Social Psychology*, 36(3), 708-739.

GANDOTRA, N. K. (2010). Innovation Culture For Sustainable Competitive Advantage, *Asia Pacific Journal of Research in Business Management*, 1(2), 51-59.

GÖKÇE, G. S. (2010). İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi, http://fka.gov.tr/sharepoint/userfiles/Icerik_Dosya_Ekleri (Erişim Tarihi: 26.12.2017)

GÖKER, A. (2000). Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji, <http://www.inovasyon.org/yazardetay.asp?YazarID=1> (Erişim: 05.11.2017)

GÜMÜŞLÜOĞLU, L. (2009). İnovasyon ve Liderlik, Savunma Sanayii Gündemi, <http://docplayer.biz.tr/4067945-Inovasyon-ve-liderlik.html> (Erişim Tarihi: 03.11.2017)

GÜNDÜZ, R. (1998). Değişimde Liderlik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

HSIAO, H. C., & Chang, J. C. (2011). The Role of Organizational Learning in Transformational Leadership and Organizational İnnovation, *Asia Pacific Education Review*, 12, 621-631. <https://doi.org/10.1007/s12564-011-9165-x> (Erişim Tarihi: 06.11.2017)

İŞCAN, Ö. F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı-Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

İYİGÜN, N. Ö. (2015). İnovasyon & Stratejik Rekabet Üstünlüğü, <http://www.datalink.com.tr/toprakisveren/2015-108-oykuiyigun.pdf> (Erişim Tarihi: 03.11.2017)

JANTZI, D., & Leithwood, K. (1996). Toward an Explanation of Variation in Teachers Perceptions of Transformational School Leadership, *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.

KANBER, S. (2010). İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Adana.

- KARCIOĞLU, F., & Kaygın, E. (2013a). Girişimcilik Sürecinde Dönüştürücü Liderlik Anlayışı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 1-20.
- KARİP, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi Dergisi*, 4(4), 443-465
- KEÇEÇİOĞLU, T. (2003). *Lider&Liderlik*, İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- KHAN, R., Rehman, A. U., & Fatima, A. (2009). Transformational Leadership And Organizational Innovation: Moderated by Organizational Size, *African Journal of Business Management*, .3(11), 678-684. doi: 10.5897/AJBM09.203
- KOÇEL, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- LOSANE, L. (2013). Innovation Culture-Determinant of Firms' Sustainability, *International Journal of Economics and Management Engineering*, 7(10), 2755-2760.
- MALECKI, E. J. (1995). *Culture as A Mediator of Global and Local Forces*, In: Van der Knaap, B., Le Heron R. (Eds.) Human Resources and Industrial Spaces: A Perspective on Globalization and Localization, John Wiley & Sons, Chichester, 105-128.
- MUCHTAR, Y. C. (2014). The Influence of Transformational Leadership Style on Innovation Mediated by Organizational Culture, *Journal of Management Research*, 6 (4), 176-186. DOI: 10.5296/jmr.v6i4.6511.
- NIELSEN, K., & Cleal, B. (2011). Under Which Conditions Do Middle Managers Exhibit Transformational Leadership Behaviors?- An Experience Sampling Method Study on The Predictors of Transformational Leadership Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 22(2), 344-352.
- OKE, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). The Influence Of Leadership On Innovation Processes And Activities, *Organizational Dynamics*, 38 (1), 64-72.
- O'REILLY, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- OSLO KILAVUZU, (2005). Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler. 3. Baskı. (Çev.:Tübitak), Paris: Oecd ve Eurostat Ortak Yayımı.
- ÖZÇALIŞKAN, D. (2012). Dönüştürücü Liderliğin Düşünsel İnovasyon Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- ÖZTÜRK, T. (2016). Liderlik Davranışlarının Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- PIELSTICK, C. D. (1997). The Transforming Leader: A Meta Ethnographic Analysis, *Community College Review*, 26 (3), 15-34.

PILLAI, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study, *Journal of Management*, 25(6), 897-933.

PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., & Moorman, R. H. (1990). Transformational Leaders' Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.

PODSAKOFF, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, M. H. (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.

ROBBINS, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*, New Jersey: Pearson Education.

ROBBINS, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem), 14. Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Yayınevi.

SAMAD, S. (2012). The Influence of Innovation and Transformational Leadership on Organizational Performance, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 57, 486 – 493.

SANDIKÇI, M., Vural, T., & Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25). 161-200.

SANRI, H. (2011). Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

SASHKIN, M. (1990). *Leadership and Culture-Building in Schools: Quantitative and Qualitative Understandings*, Boston: American Research Association.

TABAK, A., Sığırı, Ü., Eroğlu, A., & Hazır, K. (2009). Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(2), 387-397.

TICHY, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The Transformational Leader*, New York:Wiley.

TOKAT, B. (2012). *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TOP, S. (2009). *Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Sürekli İyileştirme Anlayışı*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım

TROFINO, A. J. (2000). Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations, *International Nursing Review*, 47(4), 232-242

TDK, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=170144 (Erişim tarihi: 25.11.2017)

TÜSİAD (2003). *Ulusal İnovasyon Sistemi, Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

ÜNDER, İ. (2017). Dönüştürücü Lider Özellikleri Taşıyan Emniyet Liderleri: Kavramsal Bir Çerçeve, *Journal of Aviation*, Yıl:1, 1(1), 18-25.

VAYNİ, T. (2017). Örgüt Kültürünün İşletmelerde İnovasyon Etkinliği Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

YİĞİT, S. (2014). Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında "İnovasyon Kültürü", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16 (27), 1-7.

YOLSAL, M., Bilgiseven, E. B., & Muradoğlu, S. (2017). Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 423-441.

YUKL, G. A. (1989). *Leadership in Organization*, 2d ed., Englewood Cliffs, NJ: Pentice Hall.

VYAS, V. (2009). Innovation and New Product Development by SMEs: An Investigation of The Scottish Food Industry, PhD Thesis, Edinburgh Napier University.

WALUMBWA, F. O., & Lawler, J. J. (2003). Building Effective Organizations: Transformational Leadership, Collectivist, Orientation, Work-Related Attitudes and Withdrawal Behaviours in Three Emerging Economies, *The International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083-1101.

YALÇIN, M. (2010). İşletmelerde İnovasyon Gücünün Ölçülmesinde Tarım ve Gıda Sektöründe Yöresel Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.

ZHANG, W., Wang, H. & Pearce, C. L. (2014). Consideration for Future Consequences as An Antecedent of Transformational Leadership Behavior: The Moderating Effects of Perceived Dynamic Work Environment, *The Leadership Quarterly*, 25, 329-343.

<https://www.capital.com.tr/capital-dergi/capitalde-bu-ay/inovasyon-gundemi>, (Erişim Tarihi: 20.11.2017)

www.sanayi.gov.tr (Erişim Tarihi: 20.11.2017)