

## Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma

### A Study to Determine the Effect of Modern Leadership Styles on Innovation Strategies

Yrd. Doç. Dr. Öznur Bozkurt - Öğr. Grv. Murat Göral

#### Öz

Her yönetsel faaliyette olduğu gibi yenilik stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasında da liderlik kilit rol oynamaktadır. Bu noktadan hareketle, bu çalışmada yenilik stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanması konusunda, çağdaş liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilen karizmatik liderlik, işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzlarının etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın evreni Ankara'daki dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin sahipleri ve genel müdürlerinden oluşmaktadır. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Tam sayım yoluna gidilerek evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Veriler yenilik stratejilerine, liderlik tarzlarına ve demografik özelliklere ilişkin ifadelerden oluşan anket formları ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının savunmacı ve taklitçi yenilik stratejisini, işlemsel liderlik tarzının ise taklitçi ve geleneksel yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, araştırmada incelenen modern liderlik yaklaşımlarının bağımlı yenilik stratejisine herhangi bir etkisinin olmadığıda araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Yenilik Stratejileri, Liderlik, Liderlik Tarzları, 4 ve 5 Yıldızlı Oteller, Ankara

#### Abstract

The leadership plays a key role in determination and application of the innovation strategy like in every management activity. From this point, to examine the

relationship between leadership styles and innovation strategy was purposed in determining innovation strategies in this study by revealing the effect of leadership styles studied in modern leadership theories. The owners and general managers of four-star and five-star hotels in Ankara constitute the population of this research. In this research, it is aimed to reach to the whole population by using full enumeration sample method. The data was collected by questionnaires that consisted of phrases regarding innovation strategies, leadership styles and demographical features. In the research, the result that the offensive and opportunist innovation strategies of transformational leadership style, the defensive and imitator innovation strategies of charismatic leadership style and transactional leadership style effect the traditional and imitator innovation strategies has been reached. Additionally, that the modern leadership approach sex amined in the study don't have an effect on the dependent innovation strategy has been reached within the research.

**Keywords:** Innovation, Innovation Strategies, Leadership, Leadership Styles, Four and Five Star Hotels, Ankara

#### Giriş

Değişimin hızlı bir şekilde devam etmesi ve küreselleşme eğilimlerinin etkisiyle rekabet yoğunlaşmış ve şiddeti artmıştır. Dünyada üretim emek yoğun süreçten daha çok bilgiye dayalı ve yaratıcılığın ön plana çıktığı bir süreç haline gelmiştir. Yeniliğin işletmeler için artan yaşamsal önemi yöneticileri yenilik kavra-

mının üzerinde çok daha fazla durmaya yöneltmiştir. Yenilikten istenilen sonucun alınması büyük oranda doğru bir yenilik stratejisinin belirlenip uygulanmasıyla ilişkilidir. Her yönetsel faaliyette olduğu gibi yenilik stratejisinin belirlenmesi ve uygulanmasında da liderlik kilit rol oynamaktadır. Yeniliğin yönetilmesi çabalarıyla birlikte işletmeler rekabet avantajı sağlayabilecekleri yenilik stratejilerini geliştirme eğilimine girmişlerdir. Bu noktadan hareketle, Freeman ve Soete'nin (1974, s. 2) ifade ettiği gibi yeniliğe bakışımızın olumlu ya da olumsuz olmasına göre fark göstermeksizin yeniliğin yok sayılmayacağı günümüz şartlarında yeniliğe liderlik perspektifinden bir bakış açısı sunan bu çalışma otel işletmelerinde liderlik tarzlarının yenilik stratejilerinin belirlenmesindeki rolünü konu almaktadır. Bu çalışmada yenilik stratejilerinin belirlenmesinde, çağdaş liderlik yaklaşımları kapsamında incelenen liderlik tarzlarının etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Otel işletmelerinde yenilik konusuyla ilgili literatür incelendiğinde yapılan çalışmaların bir kısmı otel işletmelerindeki yenilik uygulamalarını (Durna ve Babür, 2011; Yıldız Kale ve Sahilli Birdir, 2012) bir kısmı otel işletmelerinde yeniliğin yönetim sürecini ele almıştır (Aygen, 2006;Emilian, 2006; Vatan, 2010). Çamlı (2010) ise yeniliğin müşteri sadakatine etkisini ölçen bir çalışma yapmıştır. Günday ve diğ. (2011) yenilik türlerinin firma performansına olan etkisini araştırmıştır. Akdoğan ve Kale (2010) ise örgüt içi faktörlerin işletme yenilik performansına etkisini belirlemeye yönelik çalışmasıyla yeniliği bağımlı bir değişken olarak ele almıştır. Ögüt ve diğ.(2007) ve Örucü ve diğ. de (2011) yenilik stratejilerini KOBİ bazında incelemişlerdir. Yenilik ile liderlik konusunu birlikte ele alan çalışmalara bakıldığında Gümüşoğlu ve İlsev (2009) transformasyonel liderlik ile örgütsel yenilik arasında ki ilişki incelemiştir. Çetin (2009) ise tam serbesti tanıyan liderlik tarzının yöneticilerdeki yenilik eğilimleri üzerindeki etkiyi irdelemiştir. Bu çalışma ise, yeniliği genel bir yönetim sürecinden ziyade bu sürecin aşamalarından biri olan yenilik stratejilerinin belirlenmesi odaklı olarak ele alarak yeniliği farklı bir boyuttan ele alması sebebiyle önem taşımaktadır. Bu çalışmada yenilik kavramı strateji odağında ele alınmakta ve bu süreçte liderin konumu tartışılmaktadır. Şüphesiz ki işletmeler stratejilerini oluştururken edindikleri çevresel bilgileri liderlerin süzgecinden geçirmektedirler, bu çalışmada bu stratejilerden yeniliğe odaklanan stratejiler üzerin-

de durulmaktadır. Bu kapsamda bu çalışma, liderlik tarzları ve yenilik stratejileri arasındaki ilişkiyi ortaya koyması açısından da ayrıca önem taşımaktadır.

## Yenilik ve Yenilik Stratejileri

### Yenilik Kavramı

Yenilik, Latince "in" ve "novo" veya "novus" ve "innovatus" kelimesinden türemiş olan İngilizce "innovation" kelimesinin dilimizde ki karşılığıdır. Türkçe literatürde yenilik; yenilikçilik, yenilenme ve son zamanlarda da Türk Dil Kurumu tarafından türetilen "yenileşim" kelimeleri kullanılmaktadır. Bazı akademisyenler "innovation" kelimesinin anlamını Türkçe karşılıklarının tam olarak veremediğini belirterek "inovasyon" veya "innovasyon" kelimelerinin kullanılmasını önermektedirler (Elçi, 2006). Ancak ülkemizde bu alanda yapılan çalışmaların büyük bir bölümünde "yenilik" kelimesinin kullanıldığı görüldüğü için bu çalışmada bu kelimenin kullanılması tercih edilmiştir.

Yenilik kavramını ilk olarak bir ekonomist olan Joseph Schumpeter 1911'de yazdığı ve 1934'te İngilizceye çevrilen kitabında "Kalkınmanın itici gücü" olarak tanımladı. Thompson (1965) işletmeye ve bağlı olduğu çevreye yeni olan bir değişimin benimsenmesi olarak tanımladığı yeniliği bir değişim süreci olarak ele almaktadır. Yenilik yeni bir şey olabileceği gibi ürün veya süreçte yeni olarak algılanabilecek bir iyileştirmede olabilir diyerek Mohr (1969) yeniliği hem yeni bir şey meydana getirme hem de var olan bir şeyi iyileştirme olmak üzere iki boyutunu ifade etmiştir. Damanpour (1991, s. 528) yeniliği içsel olarak üretilmiş veya dış kaynaklardan sağlanmış ve işletmede yeni algılanabilecek bir araç, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlamaktadır. Yenilik ülke bazında düşünüldüğünde ekonomik büyüme sağlama, işletme bazında düşünüldüğü ise işletmenin örgütsel etkinliğini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, iş çevresiyle mücadele edecek esnekliğin kazanılmasını sağlamak gibi birçok hayati işlevi görmektedir (Drucker, 2003).

### Yenilik Stratejileri

Yenilik yaparak rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler farklı yenilik stratejileri uygulayabilir. Bu stratejilerin yalnızca birini uygulayabileceği gibi farklı faaliyet alanına göre farklı ye-

nilik stratejileri de uygulayabilirler. İşletmeler gerek işletmenin içinde gerek ise faaliyetini sürdürdüğü çevrenin koşullarında gerçekleşen değişimlere paralel olarak uyguladıkları yenilik stratejisini değiştirebilir. Başka işletmeler tarafından uygulanan stratejileri izleme yoluna gidebilir veya sektörde öncü olmayı sağlayacak bir yenilik stratejisi benimseyebilir.

Değişimin gün geçtikçe hızlandığı bir ortamda yenileşmeyen işletmelerin entropi sürecinin daha hızlı olacağı kaçınılmazdır. Yeni ürünlerle pazarın kaymağını toplayabilir veya süreçlerinde yenilik yaparak üretim maliyetlerini azaltabilirler. Yeni pazarlama yöntemleri geliştirerek hedef pazarla daha etkili iletişim kurabilir. Yeniliğin sonuçlarının tüm belirsizliğine rağmen yeniliğe ayak uydurmamanın sonuçlarının çoğunlukla ağır maliyetler doğurması nedeni ile işletmeler yenilik sürecine katılma durumundadırlar (Clercq ve diğ., 2008). Literatürde farklı sınıflandırmalar olsa da Freeman ve Soete (1974)'nin yaptığı altılı sınıflandırma genel olarak kabul görmektedir. Ancak çok kesin çizgilerle birbirinden ayırmanın mümkün olmadığı bu stratejilerin yazarlar tarafından “açıkça tanımlanan mükemmel biçimler değil bir ihtimaller dizisi” olarak kabul edilmesi gerektiğini ifade edilmektedir. İşletmeler bir stratejiden diğerine geçiş yapabilmekte sektörlerin yapısına göre faaliyetlerini sürdürdükleri sektörlerle göre izlediği stratejilerde değişebilmektedir.

### **Saldırgan Yenilik Stratejisi**

Genellikle pazar veya piyasa liderliğini elde etmek isteyen işletmeler tarafından izlenen bir stratejidir. Saldırgan yenilik stratejisi ya bilim teknoloji sisteminin bir parçası ile özel bir bağ geliştirilmesine veya güçlü, bağımsız Ar-Ge yapısına ya da fırsatlardan daha çabuk yararlanma yeteneğine ve bunların birleşimine dayanır (Freeman ve Soete, 1974, s. 308). Bu strateji, yeniliklerin ilk olarak gerçekleştirilerek pazarda ilk hareket etmenin üstünlüklerinden yararlanmayı amaçlar. Saldırgan yenilik stratejisi, işletmelerin enerji ve kaynaklarının önemli bir bölümünü Ar-Ge faaliyetlerine tahsis etmeyi gerektirir. Ayrıca bu stratejiyi uygulamak için işletmelerin güçlü bir bilişim alt yapısına sahip olması gerekmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004, s. 176). Saldırgan yenilik stratejisi araştırmacılarında genel olarak hem fikir olduğu gibi pazar liderliğini amaçlayan ve yenilik kapasitesi yüksek işletmeler tarafından uygulanmaktadır. Ancak küçük ölçekli firmalarda küçük olmanın sağladığı es-

neklikleri sayesinde özellikle niş pazarlara yönelik faaliyetlerinde saldırgan yenilik stratejisini izleyerek bu stratejinin avantajlarından faydalanmak isteyebilirler.

### **Savunmacı Yenilik Stratejisi**

Saldırgan stratejinin uzun bir dönem izlenmesi işletmeler tarafından çok tercih edilmez. İlk olmanın ağır riskine katlanma niyetinde değildirler ve ilk yenilikçilerin hatalarından ve açtıkları pazardan yararlanma umudundadırlar. Daha başarılı saldırgan bir rakip tarafından yarış dışı bırakılan saldırgan strateji izleyen bir işletme, gönülsüzce savunmaya yönelik bir strateji izlemek zorunda kalabilir (Durna, 2002). Bu stratejiler özellikle tam rekabet piyasalarında izlenen stratejilerdir (Trott, 2002, s. 107). Tidd ve diğ. (2005, s. 121) hangi işletmenin lider hangi işletmenin takipçi olduğunu zaman zaman rollerini değiştirmeleri sebebiyle tespit etmenin zor olduğunu belirterek saldırgan ve savunmacı yenilik stratejilerinin birbirinden ayrılmasının çok güç olduğunu ileri sürmektedirler (Uzkurt, 2008, s. 174). Savunmacı stratejide Ar-Ge olmadığı anlamına gelmez. Savunmacı yenilik stratejisi en az saldırgan yenilik stratejisi kadar araştırma yoğunudur. Bu noktada en önemli fark yapılan yeniliğin niteliğinde ve zamanlamasındadır (Güleş ve Bülbül, 2004). Mevcut pazarda rakiplerin yenilik yaptıkları an savunmacı yenilik stratejisini izlemeyi tercih eden işletmelerin yenilik yapma zamanları yapılan yeniliklere cevap verdikleri an olarak değerlendirilebilir.

### **Taklitçi Yenilik Stratejisi**

Bu stratejiyi izleyen işletmeler düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışırlar ve yüksek Ar-Ge maliyetlerine katlanamazlar. Bu işletmelerin pazardaki başarı şansı, düşük maliyet ile çalışabilmelerine bağlıdır. Karşılaştıkları en önemli sorunlar pazardaki değişimlerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir (Öğüt ve diğ., 2007). Savunmacı yenilik stratejileri rakiplerin pazara sunduğu yeniliğin benzerini tıpatıp üretilip pazara girmezler. Daha çok lider işletmenin yarattığı pazar olanaklarından ve yaptığı hatalardan yararlanarak teknik ve tasarım açısından daha ileri ve ayrı bir patente konu olabilecek bir ürün geliştirmeyi tercih ederler (Iraz, 2005, s. 110). Taklitçi işletmelerin lider işletmelerin pozisyonunu zayıflatabilmeleri, teknolojik ilerleme hızının devam edip etmemesine bağlıdır. Erken yenilik yapan işletmeler taklitçi işletmelerin daha da önüne geçmek için iyileştirme faaliyetlerini ve yeni kuşak teçhizatın akışını sürdürmelidirler (Freeman ve Soete, 1974, s. 319).

### **Bağımlı Yenilik Stratejisi**

Bağımlı işletmeler genellikle ürün tasarımında ve Ar-Ge çalışmalarında hemen hemen hiçbir girişimi bulunmayan küçük ve sermaye yoğun işletmelerdir. Bağımlı işletmeler, bir bakıma büyük bir işletmenin bir bölümü veya bir atölyesi gibi düşünülebilir. Bu işletmeler zayıf pazarlık gücüne sahip olmalarına karşılık, düşük genel ve idari maliyetler, girişim yetenekleri, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler nedeniyle yeterli kâr sağlayabilirler (Barutçugil, 1981, s. 38-39). Mesleki yeteneklerin bilimsel çalışmalardan daha ön planda olduğu bir stratejidir. Yenilik üretimi temel olarak pazarda bu yönde bir talebin olması ve rekabetin yeniliğe zorlaması gibi faktörlerdir. Teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur (Sarıhan, 1998, s. 64). Bu işletmeler bağımlı oldukları işletmelerden ve müşterilerden talep gelirse ürün ve hizmetlerinin niteliklerinde çeşitli yenilikler yaparlar. Bağımlı strateji, işletmeler için büyüme ya da küçülme stratejisi olarak rekabet avantajı sağlayabilecek şekilde kullanılabilir bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2006, s. 297).

### **Geleneksel Yenilik Stratejisi**

Geleneksel strateji izleyen işletme, pazarda herhangi bir değişiklik sistemi ve rekabet koşullarında bu yönde bir uyarıcı olmaması nedeniyle herhangi bir değişiklik yapma gereğini duymaz. Ayrıca ürün yeniliğine girişmek için bilimsel ve teknik yetenekleri de yoktur. Ancak teknikten çok, moda anlamında bazı tasarım yenilikleri yapabilirler. Bağımlı işletme ile geleneksel stratejiyi izleyen işletme arasındaki en önemli fark ürünün niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bağımlı işletmenin ürününde tasarım ve ürün spesifikasyonlarının dışarıdan gelmesine bağlı olarak önemli değişimler ortaya çıkabilmektedir (Tekin ve Ömürbek, 2004, s. 106 -107). Geleneksel stratejiyi kullanan işletmelerde yenilik zanaat becerilerine dayalıdır. Bilimsel girdileri ya hiç kullanmazlar veya çok az kullanırlar. Ürünlerin zanaat becerilerine dayalı olması bu işletmelere karşı talebi artıran en önemli faktördendir. Her ne kadar ileri sanayi ekonomilerinde de yaşayabilecek güçte olsalar da birçok sanayi dalında dışsal teknolojik yeniliklerin karşısında dayanaksızdırlar (Freeman ve Soete, 1974, s. 324).

### **Fırsatları İzleme (Fırsatçı) Yenilik Stratejisi**

Hızla değişen pazarda girişimcilerin yeni fırsatları belirleme olasılığı daima vardır. İşletme içi Ar-Ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmeyen bu durum, pazarda önemli bir boşluk bulmayla ve hiç kimsenin

aklına daha önce gelmemiş tüketici ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik ürün ve hizmetleri sağlayarak işletmelerin başarı sağlaması mümkün olabilir (Durna, 2002). Çoğu kez bir işletmenin diğer bir işletmeyle aynı yenilikle doğrudan rekabet etmesi çok güç olabilmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler, tıpkı bir askeri stratejide olduğu gibi rakiplerinin zayıf yönlerini ararlar (Zerenler ve diğ.,2008). Fırsatçı stratejiler, pazarda herkes tarafından görülmeyen eksiklerin ve boşlukların izlenmesi ve daha önce kimsenin aklına gelmeyen ve talep yaratabilecek bir ihtiyacı karşılayacak ürün sunarak yenilik ortaya koyan bir strateji türüdür. Böylelikle araştırma faaliyetlerinin yüksek maliyetine katlanmadan da önemli yenilikler ortaya çıkabilmekte ve daha düşük bir maliyet ile üretilen bu yeniliklerden önemli derecede karlar elde edilebilmektedir.

## **Liderlik Kavramı ve Modern Liderlik Tarzları**

### **Liderlik**

Liderlik kavramının farklı yazarlar ve araştırmacılarca, farklı bilim dallarında, değişik açılardan yapılan farklı tanımlamaları bulunmakla beraber, üstünde uzlaşmaya varılmış tek bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (Bakan 2009, s. 140).Liderlikle ilgili yapılmış çalışmalar incelendiğinde araştırmacıların yaptığı tanımlamalarda liderlik, grup süreçlerinin odağı olarak görülmüştür. Bu açıdan lider grup faaliyetlerinin ve değişiminin merkezindedir ve grubun arzu ve iradesini temsil etmektedir. Liderlikle ilgili tanımların bir diğer bileşeni ise kişiliktir. Bu tanımlar liderliği kişinin sahip olduğu özel kişisel ve karakteristik özelliklerin birleşimi olarak ifade etmektedir. Diğer bir yaklaşım ise liderliği örgütte değişim meydana getirmek için sergiledikleri davranış ve eylemler olarak tanımlamaktadır. Liderlik, grup üyelerinin onlardan beklenenden daha fazlasını gerçekleştirmeye yönelik bir dönüşüm süreci olarak da değerlendirilmiştir. Son olarak bazı akademisyenlerde liderliği yetenek perspektifiyle incelemiştir (Northouse, 2010). Sonuç olarak liderlik hakkında birçok birbirinden farklı tanımın yapılmış olduğu görülmektedir. Bu tanımlamaların üzerinde durduğu noktalardan hareketle liderliği, bir bireyin grup üyelerini etkilemesiyle ortak amaçların gerçekleştirilmesini başarma süreci olarak ifade edilebiliriz.



### Modern Liderlik Tarzları

Yönetim alanında yapılan güncel çalışmalar liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler; daha önce üzerinde fazla durulmayan liderlik sürecinin farklı yönlerini ele almıştır. Öne çıkan en önemli farklılık; lider ile izleyen arasındaki ilişkinin boyutu çalışmaların ana temasını oluşturmuştur. Bu yaklaşımlar; geleneklere ve geçmişe daha bağımlı olan işlemci liderlik, geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan dönüşümcü liderlik ve iş görenlerini tamamen serbest bırakan ve sadece uzaktan izleyen tam serbestlik tanıyan veya karizmatik liderlik tarzıdır (Yukl 1998, s. 285). Modern liderlik yaklaşımı, liderliğin rastgele ortaya çıkmadığını savunmaktadır. Modern teorilere göre lider, vizyon sahibi olan, bu vizyonu diğerleri ile paylaşarak ortak bir vizyon haline dönüştüren, vizyonun gerçekleşmesi için plan yapan kişidir. Liderliğin olabilmesi için formal bir pozisyona sahip olunması gerekmektedir. Herkes potansiyel bir liderdir (Grossman ve Veliga, 2005). Modern liderlik kavramını inceleyen çalışmalarda bu kavramında farklı sınıflandırmalarla ele alındığı ve hatta kavramdan kavram türetmeye varacak sınıflamaların olduğu görülmektedir. İşlemsel ve dönüşümcü liderlik olarak ele alındığı gibi bu ikisinin özelliği olan alt unsurlarında kendi başına birer liderlik tarzı olarak ele alındığı da görülmektedir. Örneğin dönüşümcü liderliğin vizyoner olma ve ilham verme özellikleri vizyoner ve ilham veren lider olarak ayrıca ele alınmaktadır. Bu alanda yapılmış çalışmalardan yola çıkılarak bu çalışmada modern liderlik tarzları olarak aşağıda açıklanacak olan işlemci liderlik, dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik tarzları üzerinde durulmuştur.

#### ***İşlemsel (Transaksyonel) Liderlik***

İşlemsel liderlerin öne çıkan özellikler şu şekilde sıralanabilir; işlemsel liderler, çalışanların uygun ödüllendirilmesine ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayarak, üretkenliği artırmaya çalışırlar. Yönetimsel faaliyetleri çok iyidir. İşlerin düzgün ve verimli olmasından gurur duyarlar. Kişilerin performanslarını artırıcı plan, proje ve bütçeler üzerine yoğunlaşırlar. İşlemsel liderler otoritelerini astlarını ödüllendirerek kullanırlar. İşlemsel liderler, şarta bağlı ödüllendirmeye, hem aktif hem de pasif yönetime ve tam serbestlik (laissez-faire) yönetim tarzına önem verirler (Bass ve Avolio, 1995). Genel olarak işlemsel liderler geçmişteki olumlu ve yararlı faaliyetleri sürdürerek bunları daha sonra görev alacak çalışanlara bırakarak yararlı

hizmetlerde bulunmaktadır. İşlemsel liderlerin en büyük özelliği geçmiş ile bugün arasında bağlantı kurarak başarıya ulaşmalarıdır. Bu liderlik anlayışı, durgun büyüme ve tasarruf politikası benimsemiş organizasyonlarda etkin bir şekilde kullanılmakta ve de etkili olmaktadır (Eren, 2004, s. 312-314).

Lider, örgütsel amaçları ve performans göstergelerini belirledikten sonra astın gösterdiği çabanın karşılığı olarak ona istediği desteği sağlamak, performans hedeflerini gerçekleştirmede kimlerin sorumlu olduğunu açıklamak, performans karşılığı olarak işgörenlerin bireysel beklentilerini karşılamak şeklinde koşullu ödül davranışlarını sergiler (Karip, 1998). Bu liderlik anlayışına sahip olanlar olağanüstü bir durum olmaması halinde harekete geçmemeyi veya sadece standartlar karşılanmadığında astlara müdahale etmeyi tercih eder (Sökmen, 2010, s. 140). Bunun nedeni ise karar alma konusunda zorlanmaları ve çoğu zaman geciktirmeleridir. Kimi araştırmacılar bu boyutu serbest bırakıcı liderlik olarak da tanımlamaktadır; çünkü bu anlayıştaki liderler, çalışanlarını görevlerin yapılması konusunda tamamen serbest bırakmış durumdadırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 221).

#### ***Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik***

Dönüşümcü liderlik; etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü oluşturma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olanak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir (Keçecioglu 2003, s.34). Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştırır kişidir. Buda liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür (Peker ve Aytürk, 2000, s. 78).

Bu teoriye göre liderler, bu liderlik davranışını sergileyerek astlarını, görevlerini en iyi şekilde yerine getirme konusunda ikna etmektedir. Astlar, lidere karşı hayranlık ve saygı duyar ve güvenirlir. Onu kendileri için başarılı bir model olarak görüp taklit etme ona benzemeye çalışma eğilimine girerler (Sökmen, 2010, s. 147). Bunu sağlayabilmek için, lider astlarıyla ortak hareket etme, onların duygu, düşünce, ilgi ve isteklerini dikkate almaya özen gösterir. Astlara karşı onların birer arkadaşymış gibi davranır, onlara tavsiyelerde bulunur, destekler, yardım eder ve onları başarılı olmaya cesaretlendirir (Sabuncuoğlu ve Tüz,

2005, s. 229). Lider, astlarında entelektüel bir uyarım sağlayabilmek için, örgütünün karşı karşıya olduğu fırsatları, tehditleri ve örgütün güçlü yanları ile zayıflıklarını astları ile paylaşır. Bu nedenle yöneticiler anlayışını, kavrayışını, hayalinde canlandırdıklarını ve kavramsallaştırmalarını astlarına iletebildiği oranda dönüşümcü lider rolünü oynayabilir (Bass, 2004, s. 277). Buda liderin, izleyici grubunun her bir üyesiyle bireysel olarak ilgilenerek, onların bireysel ihtiyaçlarını, yeteneklerini ve isteklerini dikkatle değerlendirmesini ile mümkün olur.

### **Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderlik birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Bunların arasında en önemlileri; House ve diğ., (1993)'nin yaptıkları çalışmalar ve Conger ve Kanungo (1987)'nin atıf kuramıdır. House ve diğ.(1993), karizmatik liderlerin diğer insanlardan hangi yönleri ile farklılaştıklarını, nasıl davrandıklarını ve ortaya çıkma koşullarını kolaylaştıran koşulların neler olduğunu tespit etmeye çalışmışlardır. Yaptıkları çalışmalara göre, karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve müstesna etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algıladıkları, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler (Kılınc, 1997). Bass (1985: 31) ise karizmatik liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırarak izleyicilerinin tutum ve davranış değişimini teşvik ederler sonuca ulaşan çalışmalar yapmıştır. Aynı zamanda bir coşku ve macera duygusunu da harekete geçirirler. Karizmatik liderlerin izleyicilerinin gözünde olduğundan fazla görülmeleri, kendilerini astlarca benimsenecek yararlı hedefler haline getirir ve izleyicilerde bazı heyecanların yaratılmasında katalizör görevi görür. Normların, astlar arasında paylaşılması karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını ve bu liderlerin başarılı olmasını kolaylaştırır. Conger ve Kanungo' da (1987) karizmatik liderlere çoğu zaman ortak olarak görülen, astları tarafından atfedilen şu davranışları sıralamaktadır; vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, çevresel duyarlılık, kişisel risk üstlenmek, statükoyu sürdürmemek.

## **Yenilik Stratejilerinin Modern Liderlik Tarzları Açısından Değerlendirilmesi**

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İlgili literatür incelendiğinde yenilik stratejilerinin özellikle rekabet edilebilirlik ve buna yönelik atılacak adımlar açısından incelendiği görülmektedir. Gerek işletme dışı gerekse işletme içi faktörlerin belirlenecek stratejideki etkisi sistem yaklaşımı gereği bilinen

bir gerçektir. Bu etkilere yönelik yapılmış çalışmalarda genel olarak yenilik kavramı üzerinde durulmuştur. Yenilik ile ilgili çalışmaların bir kısmı yeniliğin işletme performansına etkisini incelemiş, bir kısmı ise örgütsel faktörlerin yeniliğe etkisini incelemiştir; ancak yenilik ile ilgili bu çalışmaların hepsinde yenilik bir bütün olarak ele alınmış ve yenilik sürecinin bir aşaması olan yenilik stratejisinin belirlenmesine özel olarak bir eğilim gösterilmemiştir. Bu araştırmanın temel amacı, modern liderlik yaklaşımları olarak ön plana çıkan liderlik tarzlarının izlenecek yenilik stratejisinin belirlenmesinde ve uygulanmak üzere tercih edilmesindeki rolünü irdelemektir. Ayrıca, otellerin üst düzey yöneticilerinin sergiledikleri liderlik tarzlarını ve izlemek üzere tercih ettikleri yenilik stratejilerini belirlemek şeklinde alt amaçları da bulunmaktadır. Bu çalışmanın yenilik stratejilerine odaklanmış olması sebebiyle literatüre yapacağı katkı önem taşımaktadır. Ayrıca bir turizm destinasyonu olmasından daha çok başkent olmasıyla ön plana çıkan ve diğer destinasyonlarla rekabet etmekte güçlük çeken Ankara ilindeki otel işletmelerine liderlik tarzı ve izleyecekleri yenilik stratejilerine ilişkin önerilerde bulunuyor olması çalışmaya sektörel açıdan önem yüklemiştir. Çalışmayı önemli hale getiren bir diğer nokta ise, günümüzün yoğun rekabet koşullarında üstünlük elde etmek için çaba harcayan uygulayıcılar için getireceği önerilerdir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın evrenini Ankara' da faaliyetlerini sürdüren otuz sekiz 4 yıldızlı ve on dört 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve işletme sahipleri oluşturmaktadır. Evrenin sınırları dikkate alınarak tam sayım yöntemine gidilmiş ve evrenin tümüne ulaşmaya çalışılmıştır. Araştırmada gerekli olan veriler anket tekniğiyle toplanmıştır. Araştırmada 52 otele biri genel müdür ve biri işletme sahibi olmak üzere 104 adet anket formu dağıtılmıştır. Bu anketlerin 90 ı geri dönmüştür. Bu anketlerinde 19 tanesi veri setini bozacağı düşünülerek analizden çıkarılmıştır. Sonuç olarak 71 adet anket analize tabi tutulmuştur. Toplanan veriler SPSS 18 istatistik programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket yenilik stratejilerini, liderlik tarzlarını ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik üç bölümden oluşmaktadır. Yenilik stratejilerini ölçmek için kullanılan ölçeğin ifadeleri araştırmacı tarafından literatür taranarak geliştirilmiştir. 30 ifadeden oluşan ilk haliyle alanında uzman üç akademisyen tarafından ölçek incelenmiş ve ölçeğin amacına uygun olmadığı düşünülen üç soru ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra soruların anlaşılabilirliğini test etmek için

pilot bir uygulama yapılmıştır. Ayrıca pilot çalışmanın yapıldığı otellerdeki yöneticiler ile yüz yüze görüşülerek ifadelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri de alınmıştır. Bu görüşler doğrultusunda ifadelerde bir takım düzeltmeler yaptıktan sonra beşli likert ölçeği şeklinde bir anket formuna dönüştürülmüştür. Araştırmada yenilik stratejileri ile ilgili ölçek yeni geliştirilmiş ve ilk kez uygulanıyor olmasından açıklayıcı faktör analizine tabi tutulup faktör yapısı belirlenmiştir.

Liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik ölçekte ise karizmatik liderlik ile ilgili ifadeler Conger ve Kanungo'(1987) nun karizmatik liderlik ölçeğinden alınmıştır. İşlemsel liderlik ve dönüştürücü liderlik ile ilgili ifadeler ise Öztöp' un (2008) çalışmasından alınmıştır.

Ölçek güvenilirliğinin test edilmesinde Sekaran, 2003' te bahsedilen cronbachalpha katsayısı kullanılmıştır. Genel olarak kabul edilen, alfa katsayısının 0,70 ve üzerinde olmasıdır. Bununla birlikte, değişken sayısının az olduğu anketlerde düşük alfa katsayıları

(0,6 – 0,69 Aralığı) kabul edilebilir. Yüksek alfa katsayısı (0,90 dan yukarısı) maddelerin kendini tekrar ettiğini veya ankette gerekli olan maddelerden daha fazla madde olduğunu gösterir (Leech ve diğ., 2005, s. 67). Bu araştırmada kullanılan ölçeğin Cronbach-alpha katsayısı 0,84 olarak bulunmuştur. Bu oran kabul edilir güven aralığı içinde yer almaktadır.

## Araştırmanın Bulguları

### Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan yenilik stratejilerine ait faktör analizi yapılmıştır. Her bir faktörde, faktör yükü 0,50'den daha düşük olan maddeler ve birden fazla faktörde nitelik yükü 0,50 ve üstü olan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizinde öz değerleri (eigenvalue) 1 ve üstü olan bileşenler dikkate alınmıştır. Bu düzenlemelerden sonra 27 ifadeden oluşan yenilik stratejilerini belirlemeye yönelik ölçek 19 ifadede altı faktörlü bir ölçek şeklinde son halini almıştır. Bu faktörler ve faktörlerin yükleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo1. Yenilik Stratejilerine Ait Faktör Yükleri**

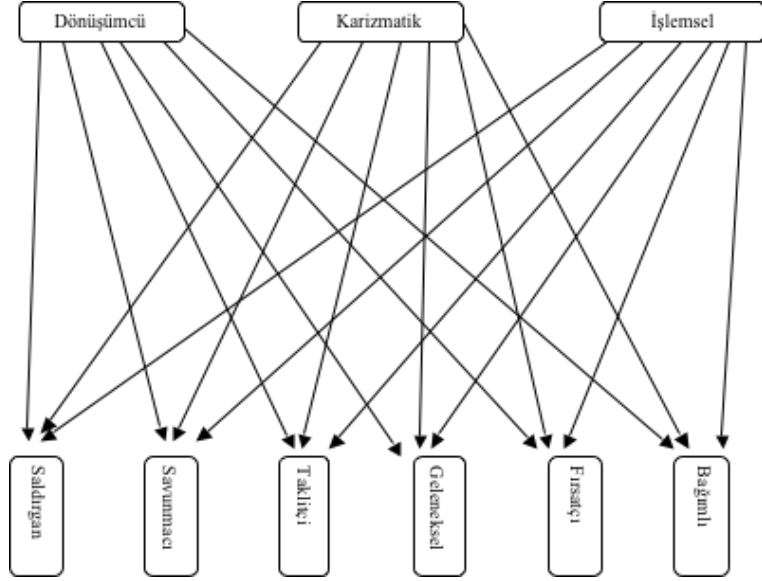
Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri
Saldırgan	Yenilik yapma nedenimiz pazar liderliğini elde etmektir	,859
	İçinde bulunduğumuz sektöre yön verici nitelikte yenilikler yaparız.	,848
	Pazar liderliğini korumak için yenilik yaparız	,767
	Yenilik yapmak için talep oluşmasını beklemek yerine yenilik yaparak talebi kendimiz oluştururuz	,660
Geleneksel	Yenilikler yeni olma özelliğini kaybederek maliyeti düşmedikçe işletmemize getirmeyiz	,885
	Yenilikler, zorunluluk haline gelmedikçe işletmemizde uygulamayı tercih etmeyiz	,776
	Mevcut bir satış hacmimiz olduğu sürece yenilik yapmayı gereksiz buluyoruz.	,538
Savunmacı	Yenilik yapma kararımızı etkileyen en önemli faktör sektör liderlerinin yenilik yapmasıdır.	,754
	Yenilik yaparken ilk olmanın riskini üstlenmek yerine rakiplerimizin hamlelerini beklemeyi tercih ederiz.	,752
	Yenilik için yeterli yeteneklerimiz olmasına rağmen rakipler yapmadıkça yenilik yapmayız.	,749
	Pazar payımızı küçültebilecek nitelikte olan yeniliklere bu yeniliklerden daha iyisini yaparak cevap veririz	,709
Taktikçi	Yenilik için gereken Ar-Ge faaliyetlerinin maliyetleri katlanılmayacak kadar yüksektir.	,810
	Başarılı olma ihtimali olan yenilikler yerine başarılı olmuş yenilikleri uygulamayı tercih ederiz	,751
	Yenilik üretmektense başkalarının yapılan yeniliği işletmeye uyarlamak daha akıllıcadır.	,571
Bağımlı	Yenilik yapmak, işletmemizin yalnız başına verebileceği bir karar değildir.	,843
	Yapacağımız yenilikler bağlı olduğumuz kuruluşların yenilik politikalarıyla uygunluk göstermelidir.	,691
Fırsatçı	Rakipler tarafından görülmeyen ihtiyaçları karşılayacak yenilikler yaparız.	,582
	Rakiplerimizin zayıf olduğu alanlara yönelik yenilik yaparız.	,578
	Pazarda ki fark edilmeyen boşluklar bizim yenilik alanımızı oluşturmaktadır.	,497

Toplam Varyans : 71,68

### Araştırma Modeli ve Hipotezler

Araştırma üç bağımsız değişkenin altı bağımlı değişkene etkisini açıklamaya yönelik geliştirilmiş bir model çerçevesinde yapılmıştır. Bağımsız değişkenler dönüşümcü liderlik, işlemsel liderlik ve karizmatik liderlik; bağımlı değişkenler ise saldırgan, savunmacı, taklitçi, geleneksel, fırsatçı ve bağımlı

taklitçi, bağımlı, fırsatçı ve geleneksel yenilik stratejileridir. Yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzlarının izleyecekleri yenilik stratejisini etkileyeceği varsayımı modele temel oluşturmaktadır. Araştırma aşağıdaki varsayımsal model çerçevesinde gerçekleştirilmiştir



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

- H1: Liderlik tarzları saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir.
- H2: Liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir.
- H3: Liderlik tarzları taklitçi yenilik stratejisini etkilemektedir.
- H4: Liderlik tarzları geleneksel yenilik stratejisini etkilemektedir.
- H5: Liderlik tarzları fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir.
- H6: Liderlik tarzları bağımlı yenilik stratejisini etkilemektedir.

### Bulgular

Tablo 2. Yenilik Stratejilerine Ait Ortalamalar

Değişkenler	Ortalama	St. Sapma
Saldırgan Strateji	3,60	0,889
Savunmacı Strateji	3,73	0,761
Taklitçi Strateji	3,64	0,888
Fırsatçı Strateji	3,78	0,846
Bağımlı Strateji	3,64	1,046
Geleneksel Strateji	3,46	0,995



Yukarıdaki yenilik stratejilere ilişkin ifadelerle bakıldığında genel olarak her bir yenilik stratejiyle ilgili verilen yanıtların katılım yönünde olduğu görülmektedir. Diğerlerine göre katılım ortalaması en yüksek olan ise savunmacı ve fırsatçı yenilik stratejisi boyutlarının kapsamındaki ifadelerdir. Bir diğer dikkat çeken nokta ise az bir farklılık ile de olsa geleneksel yenilik stratejisine katılım derecesinin diğerlerine oranla daha az olmasıdır. Bu nokta da yenilik stratejisinin olmamasına yakın bir anlam taşıyan geleneksel yenilik stratejisinin otel işletmeleri açısından da en az tercih edilen strateji olduğunu söyleyebiliriz. Literatürde de bu stratejinin daha çok el sanatları ve dekorasyon işletmeleri tarafından izlendiği ve dinamik bir sektör olan hizmet sektöründe rağbetin düşük olduğu yöndeki görüş araştırmanın bu sonucunu desteklemektedir.

Yenilik stratejilerine ait genel ortalamalara bakıldığında Araştırmaya katılan ve Ankara’da faaliyet gösteren otel işletmelerinin tek bir strateji üzerinde odaklanıp diğerlerini bertaraf ettiği bir durum görülmektedir. Değişimin hızlı olduğu hizmet sektöründeki müşterin beklentilerindeki bu değişimler, otel işletmelerini durumsallık yaklaşımı çerçevesinde hareket etmeye ve koşullara uygun strateji değişimlerini yapmaya yönlendirmiştir diyebiliriz.

**Tablo 3. Liderlik Tarzlarına Ait Ortalamalar ve Standart Sapmalar**

Değişkenler	Ortalama	St. sapma
Dönüşümcü Liderlik	3,43	0,429
Karizmatik Liderlik	3,45	0,453
İşlemsel Liderlik	3,32	0,689

Liderlik tarzlarıyla ilgili ortalamalara bakıldığında hemen hemen eşit bir dağılım görülmektedir. Ortalamalar birbirine oldukça yakındır. Çok belirgin olmasa da işlemsel liderlik tarzına ilişkin ifadelerle katılım ora-

nının daha düşük olduğu tabloda yer alan verilerden biridir. Dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin ifadelerle katılımların ortalaması 3,43 iken karizmatik liderliğe ilişkin ifadelerle katılımların ortalaması 3,45 tir.

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin ve sahiplerinin mevcudu koruyup geliştirme odaklı olan işlemsel liderlik tarzına olan eğilimlerinin; yeniliği, değişimi savunan dönüşümcü liderlik tarzına ve vizyon belirleyen, astları etkileyen, statükoyu ret eden karizmatik liderlik tarzına göre düşük olması otel işletmelerindeki hızlı değişim gerekliliğinden ve geleneksel tarzlara olan bağlılığın bu sektör açısından oluşturacağı risklerden kaynaklanmaktadır. Bu durumun farkında olan otel işletmecilerinin yenilik ve vizyon odaklı değişimleri sağlayan bir liderliği benimsemiş olduklarını göstermektedir ki bu durum otel işletmeleri açısından bir tercih olmaktan çok bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

### Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejisine Etkisini Gösteren Regresyon Analizleri

Liderlik tarzları ile saldırgan yenilik stratejisi arasında ki regresyona bakıldığında özellikle dönüşümcü ve karizmatik liderlerin saldırgan yenilik stratejisini izlemeye yönelik bir eğilim içinde oldukları görülmektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır (Sig: 0,10; 021). Ancak işlemsel liderliğin saldırgan yenilik stratejisine istatistiksel açıdan anlamlı olarak değerlendirilecek bir etkisi çıkmamıştır. Dönüşümcü liderlik %34 lük, karizmatik liderlik ise %31lik bir oranla saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir (H1 kabul). Saldırgan strateji eski başarılarla bağlı kalmadan sıra dışı davranarak köklü değişim ve dönüşümler yaparak rekabet etmeyi gerektirdiğinden mevcudu koruma ve geliştirme odaklı işlemsel liderlik ile anlamlı bir ilişkisi çıkmamıştır. Bu açıdan araştırmaya katılanların bu bilinçte olduğu ve doğru bir yaklaşım sergiledikleri söylenebilir.

**Tablo 4. Liderlik Tarzlarının Saldırgan Yenilik Stratejisine Etkisi**

	B	St. Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-1,351	,763		-1,770	,081
İşlemsel liderlik	,128	,129	,100	0,997	,322
Dönüşümcü liderlik	,098	,041	,340	2,664	,010
Karizmatik liderlik	,146	,062	,312	2,364	,021
F: 14.430 df: 3 R <sup>2</sup> = ,395 p < 0,05					

**Tablo 5. Liderlik Tarzlarının Savunmacı Yenilik Stratejisine Etkisi**

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
<b>Bağımsız değişkenler</b>	-328	,668		-,492	,625
<b>İşlemsel liderlik</b>	,180	,115	,162	1,565	,123
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	,456	,233	,260	1,953	,055
<b>Karizmatik liderlik</b>	,547	,227	,331	2,410	,019
<b>F: 12,693 df: 3 R<sup>2</sup> = ,369 p&lt; 0,05</b>					

Liderlik tarzları ile savunmacı yenilik stratejisi arasındaki regresyona bakıldığında ise sadece karizmatik liderliğin savunmacı yenilik stratejisini izleme yönünde bir eğilimi görülmekteyken diğer iki liderlik tarzının savunmacı yenilik stratejisini izlemesi yönünde anlamlı bir etkisi görülmemektedir. Karizmatik liderlik %33 lük bir oranla savunmacı yenilik

stratejisini etkilemektedir(H2 kabul). Daha çok güçlü rakipler karşısında etkisiz kalmama adına tepkici yaklaşımları içeren bu stratejide liderin astlarını etkileme gücüne sahip olarak doğru savunmayı yapabilmesi gerekliliğinin olması araştırmaya katılanlarda bu sonucun çıkmasına neden olmuştur.

**Tablo 6. Liderlik Tarzlarının Taklitçi Yenilik Stratejisine Etkisi**

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
<b>Bağımsız değişkenler</b>	,425	,866		,490	,625
<b>İşlemsel liderlik</b>	,444	,146	,345	3,043	,003
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	,168	,299	,081	,560	,577
<b>Karizmatik liderlik</b>	,337	,293	,172	1,150	,254
<b>F: 6,331 df: 3 R<sup>2</sup> = ,221 p&lt; 0,05</b>					

Yukarıda ki tabloda görüldüğü üzere işlemsel liderlik tarzının taklitçi yenilik stratejisini izleme yönünde istatistiksel açıdan anlamlı (,003) bir etki söz konusuyken dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik açısından böyle bir etki yoktur. Beta değerine göre işlemsel liderlik taklitçi yenilik stratejisini %34 lük bir oran

ile etkilemektedir (H3 kabul). İşlemsel liderliğin aşırı riskten ve maliyetten kaçınma odaklı tutumu taklitçi stratejiye doğru bir yönlendirmeyi beraberinde getirmiştir ve araştırmaya katılan otel işletmelerinden taklitçi yenilik stratejisini izleyenlerin liderlerinin işlemsel liderler olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 7. Liderlik Tarzlarının Geleneksel Yenilik Stratejisine Etkisi**

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
<b>Bağımsız değişkenler</b>	,813	,970		,838	,405
<b>İşlemsel liderlik</b>	,612	,162	,427	3,741	,000
<b>Dönüşümcü liderlik</b>	-,115	,337	-,050	-,340	,735
<b>Karizmatik liderlik</b>	,289	,330	,133	,877	,384
<b>F: 6,247 df: 3 R<sup>2</sup> = ,221 p&lt; 0,05</b>					

İşlemsel liderliğin geleneksel yenilik stratejisinin izlenmesi yönünde etkisi olduğuna ilişkin anlamlı bir sonuç çıkmıştır. Karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik tarzının geleneksel yenilik stratejini şekillendirdiği yönünde anlamlı bir etki söz konusu değildir. İşlemsel liderlik tarzının %43 lük bir oranla gelenek-

sel yenilik stratejisini etkilediği görülmektedir(H4 kabul). Geleneksel yenilik stratejinde mevcudu koruyup geliştirme odaklı hareket edildiğinden bu analizde işlemsel liderlik geleneksel yenilik stratejisini etkiliyor şeklinde bir sonuç çıkmıştır.

**Tablo 8. Liderlik Tarzlarının Fırsatçı Yenilik Stratejisine Etkisi**

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-,077	,825		-,094	,926
İşlemsel liderlik	,050	,134	-,040	-369	,713
Dönüşümcü liderlik	,756	,272	,384	2,777	,007
Karizmatik liderlik	,410	,271	,215	1,511	,136
F: 8,809 df: 3 R <sup>2</sup> = ,292 p< 0,05					

Liderlik tarzları ile fırsatçı yenilik strateji arasında ki regresyon analizi sonucunda dönüşümcü liderlerin fırsatçı yenilik stratejisini izleme eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu etki istatistiksel olarak anlamlıdır (sig: ,007) ve beta değeri ise, 0.384'tür. Yani dönüşümcü liderliğin fırsatçı yenilik stratejisine %38 lik bir etkisi vardır. Ancak diğer iki liderlik tarzı ile istatistiksel açıdan anlamlı böyle bir ilişki görülmemiştir(H5

kabul). Sektördeki fırsatları görme ve onları fırsata çevirme odaklı hareket eden liderin yenilikçi ve dönüştürücü olması gerekliliğinden hareket ile böyle bir sonuç çıkması beklenen bir durumdur. Araştırmaya katılan işletmelerdeki yöneticilerin, fırsatçı stratejiyi izleme odaklı davrandıklarında dönüşümcü bir lidere ihtiyaçları olacağı bilincine sahip oldukları söylenebilir.

**Tablo 9. Liderlik Tarzlarının Bağımlı Yenilik Stratejilerine Etkisi**

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	-,411	1,1039		-,396	,693
İşlemsel liderlik	,319	,178	,207	1,786	,079
Dönüşümcü liderlik	,359	,361	,147	,993	,324
Karizmatik liderlik	,507	,352	,221	1,441	,154
F: 5,427 df: 3 R <sup>2</sup> = ,198 p< 0,05					

Liderlik tarzlarının bağımlı yenilik stratejisi üzerindeki etkisine bakıldığında, liderlik tarzlarından hiçbirisiyle bağımlı yenilik stratejisi arasında anlamlı bir etki bulunmamaktadır(H6 red). Özellikle bağlı oldukları genel merkezin kararlarına uymak zorunda olan işletmelerin bağımsızlıkları belli ölçüde engellendiğinden liderlik tarzlarının bu strateji üzerinde etkili olmayacağı düşüncesi araştırmaya katılanlarda böyle bir eğilimi ortaya çıkarmıştır. Özellikle zincir otellerin ağırlıkta olduğu Ankara ilinde bu sonuç araştırma açısından oldukça doğaldır.

## Sonuç ve Öneriler

Yenilik stratejileri, işletmelerin yenilik ile ilgili kararlarını ve yeniliğe karşı tutumlarını kapsamaktadır. Literatür incelemesi sonucu bu tutumların; saldırgan, savunmacı, taklitçi, fırsatçı, bağımlı ve geleneksel olmak üzere altı grupta olduğu görülmüştür. Bu çalışmada liderlik tarzlarından sadece modern liderlik tarzları ele alınmıştır. Literatüre bakıldığında dönüşümcü liderliğin isminden de anlaşılacağı gibi dönüşüme ve yeniliğe dönük bir lider olduğu görülmektedir. İşlemsel liderlerin ise yeniliğe karşı olumlu

olmayan bir tavır sergiledikleri; karizmatik liderlerin ise özellikle olumsuz şartlarda değişimi üstlendiği yönünde literatürde ortak bir görüş bulunmaktadır.

Araştırmada hemen hemen tüm liderlik tarzlarının araştırmaya katılanlarda mevcut olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumdan araştırma evrenindeki yöneticilerde bütün liderlik tarzlarının bulunduğu şeklinde yorum yapılabilirse de aslında buna zıt olarak yöneticilerde tam anlamıyla temerküz etmiş bir liderlik tarzının olmadığı düşünülebilir. Araştırmada yenilik stratejilerine ilişkin ifadelerin frekans analizi ve ortalamalarından araştırmaya konu olan otel işletmelerinde yenilik stratejilerinden hemen hepsinin uygulandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri, çevresel değişimlere oldukça duyarlı bir sektör olan turizm sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedirler ve bu sektör hızla değişen bir pazar yapısına sahiptir. Yaşanan bu değişimlere karşı işletmelerde ayak uydurmak için politikalarında ve işletme stratejilerinde değişikliğe gidebildiği gibi yenilik stratejilerinde de değişikliğe gidebilmektedirler. Bu yüzden bir işletmenin farklı zamanlarda farklı yenilik stratejilerini izlemesi sebebiyle araştırmaya katılanlar, bütün yenilik stratejilerine ilişkin ifadelere olumlu yanıt vermiş olabilirler.

*“Liderlik tarzları saldırgan yenilik stratejisini etkilemektedir.”* şeklinde oluşturulan hipotezin sonucuna göre; dönüşümcü liderlik-saldırgan strateji ve karizmatik liderlik-saldırgan strateji boyutunda bir etki söz konusu iken işlemsel liderlik-saldırgan strateji boyutunda böyle bir etki ortaya çıkmamıştır. Bu durum, dönüşümcü ve karizmatik liderlik tarzının yeniliğe ve dönüşüme istekli olmalarından yenilik konusunda daha saldırgan bir tutum izlemeleri ile açıklanabilir. İşlemsel liderlik tarzının mevcut yapıyı koruma yönündeki tutumlarına bağlı olarak saldırgan yenilik stratejisini izleme yönünde anlamlı bir etkisi çıkmamış olabilir. *“Liderlik tarzları savunmacı yenilik stratejisini etkilemektedir.”* şeklinde oluşturulan hipotezin sonucuna göre ise; dönüşümcü liderlik-savunmacı strateji ve işlemsel liderlik-savunmacı strateji boyutunda bir etki varken karizmatik liderlik-savunmacı strateji boyutunda bir etki ortaya çıkmamıştır. Literatürdeki karizmatik liderlik tarzının kaos ortamında ve daha çok zor şartlarda ortaya çıktığı ve statükoya karşı savunmacı tavır sergiledikleri yönündeki görüş ile de çıkan bu sonuç desteklenmektedir. Karizmatik liderler aslında her şey yolunda gittiği zamanlarda duruma çok müdahale etmez ta ki sektör

liderlerinin yaptıkları yenilikler işletmeyi zor duruma soktuğunda karizmatik liderler savunmacı yenilik stratejisini izlerler.

*“Liderlik tarzları taklitçi yenilik stratejisini etkilemektedir.”* şeklinde oluşturulan hipotezin sonucuna göre dönüşümcü liderlik-taklitçi strateji ve karizmatik liderlik-taklitçi strateji boyutunda bir etki yokken, işlemsel liderlik-taklitçi strateji boyutunda anlamlı bir etki ortaya çıkmıştır. Bu durum daha çok statik yapıyı korumaya çalışan işlemsel liderliğin yenilik üretmek yerine üretilen yeniliği kopyalamak yönünde bir tutum sergilemesiyle açıklanabilir. *“Liderlik tarzları geleneksel yenilik stratejisini etkilemektedir.”* Şeklinde oluşturulan hipotezin sonucuna göre, dönüşümcü liderlik-geleneksel strateji ve karizmatik liderlik-geleneksel strateji boyutunda anlamlı bir etki ortaya çıkmazken, işlemsel liderlik-geleneksel strateji boyutunda anlamlı bir etki olduğu görülmüştür. Bu sonuç; işlemsel liderlik teorisinde yer alan statik yapıyı korumaya yönelik bir tutum içinde olmaları ve yeniliğe çok sıcak bakmadıkları şeklindeki görüş ile uyum göstermektedir. Bunun nedeni, geleneksel yenilik stratejisi de statik yapıya uygun, daha çok moda olarak tanımlanacak yenilikler yapma eğilimi gösterir ki bu yeniliklerde statik yapıyı bozacak nitelikte değildir.

*“Liderlik tarzları fırsatçı yenilik stratejisini etkilemektedir.”* şeklinde oluşturulan hipotezin sonucuna göre dönüşümcü liderlik-fırsatçı strateji boyutunda anlamlı bir etki bulunurken, karizmatik liderlik-fırsatçı strateji ve işlemsel liderlik-fırsatçı strateji arasında böyle bir etki ortaya çıkmamıştır. Bu sonuç, dönüşümcü liderlerin organizasyonlarda dönüşümü sağlayacak yenilikleri, uygun şartların olgunlaşmasını bekleyerek, rakiplerin zayıflıklarını tespit ettiklerinde veya pazarda bir boşluk yakaladıklarında gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir. *“Liderlik tarzları bağımlı yenilik stratejisini etkilemektedir.”* şeklinde oluşturulan hipotezin sonucuna göre ise, liderlik tarzları ile bağımlı yenilik stratejisi arasında anlamlı bir etki bulunamamıştır. Bu durum bağımlı yenilik stratejisinin, liderlerin tercih ve kararlarından daha çok organizasyonun yapısından veya bağımlı oldukları kurumların kararlarından etkilenerek şekillenmesinden kaynaklanıyor olabilir.

Araştırma sonuçları özetlenecek olursa, gerek liderlik tarzları ve gerek ise yenilik stratejilerinin bütünü araştırma evreninde görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda ise dönüşümcü liderliğin saldırgan ve

fırsatçı yenilik stratejisini, karizmatik liderlik tarzının saldırgan ve savunmacı yenilik stratejisini, işlemsel liderliğin ise geleneksel ve taklitçi yenilik stratejisini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet sektörünün emek yoğunluğu ve insan sermayesinin müşteriler üzerindeki etkisinin varlığı düşünüldüğünde hızla değişen pazarda bu değişimleri yakalamak adına doğru stratejinin belirlenmesinde liderin rolünün önemi açıktır. Bu çalışma ile ortaya çıkan sonuçlardan hareketle, bu sektörde faaliyet gösteren otel işletmelerine, şuan ki rekabet koşullarında geleneksel, taklitçi ve bağımlı stratejiye odaklanmaktansa savunmacı, saldırgan ve fırsatçı stratejilere ağırlık vermeleri gerektiği salık verilebilir. Pazar yapısının durgunluğu durumlarında ise tam tersi bir strateji ile daha çok savunmacı ve geleneksel stratejiye yönelik rekabet etmeleri önerilebilir.

Liderin izleyeceği yenilik stratejisinde başarılı olabilmesi için işletmenin iş gören yapısına ve örgütsel kültürüne uygun bir strateji benimsemesi gerekmektedir. Ancak pazarın yapısı ve büyüme eğilimi gibi dış çevre faktörleri farklı bir strateji izlemeyi gerektiriyorsa lider kendi liderlik vasıflarını ortaya koyarak örgütte izlenecek stratejinin gerektirdiği koşullara uygun bir örgütsel zemini de oluşturmalıdır. Bu çalışma zaman ve maliyet kısıtı çerçevesinde Ankara'da faaliyet gösteren ve şehir oteli olarak nitelendirilebilecek işletmeler üzerinde yapılmıştır. İleride bu alanda araştırma yapacak kişilere bölgelerarası karşılaştırmalara imkan tanıyacak çalışmalar yapmaları önerilebilir. Turizmin ağırlıklı olduğu kıyı bölgelerinde faaliyet gösteren oteller üzerine yapılacak çalışmalar ile bu çalışmanın sonuçlarının kıyaslanabileceği çalışmaların yapılması önerilebilir. Bu çalışmalarda turist yapısına ve konaklama tercihinin göre otellerin stratejilerinin farklılaşmış farklılaşmadığı belirlenebilir.

## Kaynakça

Akdoğan, A. ve Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve yaratıcılık Performansına Etkisi, *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1 – 1

Aygen, S. (2006). İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya

Bakan, İ. (2009). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Barutçugil, İ.S. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Ar-Ge Yönetimi*, Bursa; Uludağ Üniversitesi Basımevi

Bass, B. M. (2004). Leadership: Good, Beter, Best. *Modern Classics on Leadership*. Eds. J. T. Wren, D. A. Hicks, and T. L. Price. N Elgar, Cheltenham, UK: Reference Collection.

Bass, B., M., Avolio, B. J. (1995). *Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*, U.S.A: Sage Publications

Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press,

Clercq, D., Menguc, B., Auh, S. (2008). Unpacking The Relationship Between an Innovation Strategy and Firm Performance: The Role of Task Conflict and Politicalactivity. *Journal of Business Research*, 62, 1046–1053

Conger J.A.ve Kanungo, R.N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings, *Academy of Management*,

Çamlı, U. (2009). Yeniliğin Müşteri Sadakati Üzerindeki Etkileri; Turizm Sektörüne Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara

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.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3,

Drucker, P. (2003). Yenilikçilik İçerisinde Yenilikçilik Disiplini, *Harvard Business Review* Çev. Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul.

Durna, U ve Babür, S. (2011). Otel işletmelerinde Yenilik Uygulamaları, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 3 - 1

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı* (7.Baskı). Ankara; Acar Matbaacılık.



- Emilian, R. (2006). *Serrvice Innovation In Hospitality, Academy of Economic Studies*, Bucharest
- Freeman, C. ve Soete L. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*, London, Pinter
- Eren, E. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım
- Grossman, S. ve Valiga T.M. (2005). *The New Leadership Challenge (3.Edition)*. Philadelphia: F.A. Davis Company.
- Güleş, H.K. ve Bülbül H. (2004). *Yenilikçilik: İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara; Nobel Yayınları
- Gümüşlüoğlu, L. ve 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.
- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K., Alpkan, L. (2011). Effects of Innovation Types on Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676,
- House, R. J., Shamir, B., Arthur, M.B. (1993). *The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory*, *Organization Science*
- Iraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, (1.Baskı) Çizgi Kitapevi, Konya
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, (4), 16
- Keçecioglu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kılınç, T. (1997). Durumsallık Ötesi Liderlik, Karizmatik Liderlik, *21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu.
- Mohr, L. (1969). Determinants of Innovation In Organizations. *The American Political Science Review*, 63(1): 111-126.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership Theory and Practice* (Beşinci Basım). U.S.A: Sage Publications
- Öğüt, A., Akgemci, T., Şahin, E., Kocabacak. (2007). İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Konya
- 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
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi kitabevi.
- Sarıhan, H. İ.( 1998 ). *Teknoloji Yönetimi*, İstanbul: Detay Yayınları, s.59
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık
- Tekin, M., Ömürbek N.(2004). *Küresel Rekabet Ortamında Teknolojik İşbirliği ve Otomotiv Sektörü Uygulamaları*, Ankara
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*,10(1),1-20.
- Tidd, J.,Bessant J. ve Pavitt, K. (1997). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley and Sons,
- Trott (2002). *Innovation Management and New Product Development*, Pearson Education in London
- Uzkurt, C. (2008). Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ülgen, H., Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul; Literatür Yayıncılık
- Vatan, A. (2010). Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Yıldız Kale, E. ve Sahilli Birdir, S. (2012). Otel İşletmelerinde Yenilikçi Hizmetler, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*
- Yukl, G. (1998). *Leadership in Organizations* (4. Basım). New Jersey: PrenticeHall
- Zerenler, M., Türker, N., Şahin., E. (2008). Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (AR-GE) ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Eylül, Sayı 17, s.653-66