

BİREYSEL YETKİNLİKLER ve YÖNETİCİ-ÇALIŞAN ETKİLEŞİMİNİN İŞLETME YENİLİKÇİLİĞİNE ETKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

THE ROLE OF INDIVIDUAL COMPETENCIES AND MANAGER-MEMBER EXCHANGE IN FIRM INNOVATIVENESS: THE CASE OF TURKEY

Prof. Dr. Hasan BÜLBÜL¹, Tarkan TUNÇ²

¹Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü

²Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

hbulbul@ohu.edu.tr, tarkan.tunc@mail.ohu.edu.tr

ÖZET

Bu araştırmada çalışanların bireysel yetkinlikleri, yönetici-çalışan etkileşimi ve yenilik performansı arasındaki ilişki Türk Patent ve Marka Kurumundan son beş yılda üç ve üzeri patent tescili yaptıran işletmelerden elde edilen veriler kullanılarak incelenmiştir. Keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleriyle geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilen boyutlar üzerinden yürütülen yapısal eşitlik analizi sonuçları hem bireysel yetkinliğin hem de yönetici-çalışan etkileşiminin yenilik performansı üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu ortaya koymuştur. Bireysel yetkinlikler ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin önem düzeyinde, yönetici-çalışan etkileşimi sayesinde önemli bir artış olduğu da çalışmada tespit edilmiştir. Dolayısıyla bireysel yetkinlikler ile yenilik performansı arasındaki ilişkide yönetici-çalışan etkileşiminin düzenleyici rolüne farklı bir kültürde ve gelişmekte olan bir ülkede de rastlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bireysel yetkinlikler, Yönetici-çalışan etkileşimi, İşletme yenilikçiliği, Türkiye

ABSTRACT

In this study, the relationship between the individual competencies of employees, manager-member exchange and innovation performance have been examined by using data obtained from three and over patent licensed enterprises from the Turkish Patent and Trademark Office over the last five years. The results of structural equation analysis conducted on the dimensions of validity and reliability by exploratory and confirmatory factor analysis revealed that both individual competence and manager-member exchange had a positive effect on innovation performance. It has also been found in the study that there is a significant increase in the level of importance between individual competencies and innovation performance, due to manager-member exchange.

Hence, the moderator role of manager-member exchange between individual competencies and innovation performance have been found in a different culture and developing country.

Keywords: Individual competencies, (Manager)Leader-member exchange, Firm innovativeness, Turkey

1. GİRİŞ

Jung vd.'ye (2003) göre liderlik ve örgütsel yenilik arasında pozitif ve doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. Bu bağlantı, liderlik fonksiyonunun çalışan davranışları ve performansı üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Lider bu etkiyi çalışan yaratıcılıklarını doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilemek suretiyle yerine getirmektedir. Liderlik, değişimi kolaylaştıran örgüt kültürünün oluşturulmasında etkili bir faktördür. Lider, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini etkileyebilir, ahlaki açıdan gelişimleri için sağlıklı bir iş ortamı ve sosyal bir çevre oluşturabilir, geliştirme ve değişimi cesaretlendirerek ödüllendirebilir (Damanpour ve Schneider, 2006). Liderlik fonksiyonunun çalışanların yenilikçilik davranışları üzerinde de önemli bir etkisinin bulunduğu (Gerybadze vd., 2010) bilinmektedir.

Drucker ve Maciariello'ya (2008) göre lider ile yönetici arasında ayırım bulunmaktadır. Lider, yeni alanlar açan, belirsizlikle mücadele eden, hüküm verebilen, 'doğru işi yapan' (etkin), hisseden ve takipçileri tarafından var edilen kişidir. Yönetici, yerel (bölümünü yöneten), karmaşa odaklı (günlük işlere dönük), karar verici, 'iş doğru yapan' (verimlilik odaklı), izleyen, duyan ve birileri tarafından o pozisyona atanan kişidir. Lider hedefleri belirler, onları görünür kılar ve anlamlı hale getirirken, yönetici ise bu hedeflere ulaşmada var olan kaynak ve sistemleri en verimli şekilde kullanır. Bu çalışmada, lider-yönetici ayrımı esas alınmış ve yöneticilere odaklanılarak bireysel yetkinlik ile birlikte yeniliğe etkisine bakılmıştır.

Yenilik; üretim, pazarlama ve finans fonksiyonları başta olmak üzere tüm işletme faaliyetlerini kendi iç dinamikleri üzerinden etkileme potansiyeline sahip, ekonomik ve sosyal değerler yaratmak suretiyle rekabet üstünlüğü sağlamaya yardımcı (Habidin vd., 2015) süreçler ve sonuçlar bütünüdür (Tunç ve Bülbül, 2017). İşletmelerin izlediği yenilik stratejileri kapsamında farklı bölümler farklı sorumlulukları yerine getirirler. Bu nedenle işletmenin yenilik performansı tüm bölümlerin katkısına bağlı olarak artar ya da azalır (Atakan, 2017). Bölümler ve çalışanlar arasında uyum ve ahengi sağlamak, görüş ayrılıklarını çözüme kavuşturmak ve faaliyetlerin başarısını garanti altına almak ise yöneticilerin

sorumluluğundadır. Yöneticinin yenilikçiliğe bakışı, yenilik süreçlerinde karşılaşılabilecek problemlerle başa çıkabilmenin önemli bir teminatıdır (O'Regan vd., 2006).

Yenilik, çalışanların yaratıcılığını teşvik etmeyi ve yönetmeyi amaçlayan örgütsel bir faaliyettir (Griffin, 1990). Diğer bir ifadeyle insan kaynağı, yenilik faaliyetlerinin temel unsurudur (Afuah, 2003). Bu nedenle çalışanların sahip oldukları yeteneklerden ve becerilerden azami ölçüde yararlanmak ve onları işletme lehine kullanmak önemlidir. Bu noktada da yöneticinin, örgütün yenilikçilik davranışını etkileme imkanına sahip etkili unsurlardan birisi olarak önemli bir sorumluluğu bulunmaktadır (Jung vd., 2003).

Uluslararası literatürde, lider-üye etkileşiminin çalışan performansına etkisi çeşitli araştırmalarda incelenmiş olmasına karşın yenilik performansına etkisi üzerine yapılmış çok fazla araştırma bulunmamaktadır (Akdoğan vd., 2009). Bu araştırmada çalışanların bireysel yetkinlikleri, yönetici çalışan etkileşimi ve yenilik performansı arasındaki ilişki Türkiye'deki yenilikçi (Türk Patent ve Marka Kurumundan 2012-2016 yılları arasında en az 3 patent tescilli yaptıran) işletmelerde incelenecektir. Değişkenler arasındaki ilişkilere dair literatürde kimi sonuçlar bulunmakla birlikte farklı bir ülkede ve kültürde incelenmesi konuyla ilgili literatürün özellikle gelişen ülkeler bağlamında zenginleşmesine katkı sağlarken, Türkiye bağlamında da mevcut durumunun tespit edilmesine, bireysel yetkinliklerin ve yönetici davranışlarının yenilikçiliğe etkisinin anlaşılmasına yardımcı olacaktır.

2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

2.1. Lider, Yönetici ve Çalışan Etkileşimi

Liderlik ve yöneticilik kavramlarıyla ilgili literatürde tarifler bulunmakla birlikte henüz üzerinde görüş birliğine varılmış ortak tanımlar bulunmamaktadır (Bass ve Bass, 2008). Yöneticilik pozisyonunun, lider üzerindeki günlük iş yükünü hafifletmek suretiyle hem liderin etkinliğini artırmaya hem de o işlerin daha verimli yapılmasını sağlamaya yönelik olarak oluşturulduğu söylenebilir. Yöneticilik planlama, koordinasyon, bütçeleme ve denetim gibi fonksiyonlarıyla süreçleri fiilen yürüten bir fonksiyon icra eder. Lideri, kontrol ve koordinasyon süreçlerinin karmaşasından ve ilişkiler üzerinde yaratacağı olumsuzluklardan uzak tutar. Böylece lidere, kişi ve gruplar arası ilişkileri sağlamlaştırıcı adımlar atması ve vizyona, hayallere ve tutkulara yoğunlaşması için fırsat yaratmış olur. Lider daha çok, etkinliği ve gelecek odaklılığı temsil ederken yöneticilik, öncelikle verimlilik ve performansın

belirleyicisi olarak yakın dönem odaklı şekilde çalışır. Yönetici, işlerin ‘nasıl’ ve ‘ne zaman’ yapılması gerektiği ile ilgiliyken lider ‘niçin’ yapılması ve ‘ne’ yapılması gerektiği ile ilgilidir. Bu nedenle bir işletmede başarı için her ikisine de ihtiyaç vardır. Organizasyonel başarı için yöneticinin bir yandan kendi sahip olduğu yetkinlikleri geliştirmeye çalışırken diğer yandan kendisinde bulunmayan ve liderlik yetkinlikleri sayılan davranışları edinmeye çalışması gerekir. Uğur ve Uğur’a (2014) göre, liderlik yetkinlikleri gelişmiş bir yöneticinin, örgüt başarısı üzerinde son derece önemli bir etkisi bulunmaktadır.

Bir yöneticinin başarısı liderlik becerilerini geliştirdiği ölçüde artar (Korkut, 1992). Literatürde, liderlik olgusunu açıklamaya yönelik çok sayıda yaklaşım vardır. Bunlar; özellikler (traits) yaklaşımı, davranışsal (behavioral) yaklaşım, durumsallık (contingency) yaklaşımı ve modern liderlik yaklaşımıdır. Bunlardan davranışsal yaklaşım, lider davranışlarının kişisel özelliklerinden daha önemli olduğunu savunur. Davranışsal yaklaşım modellerinin ortak özelliği liderliği, ilişki ve görev olmak üzere iki boyuta indirgemiş olmalarıdır (Bakan, 2008).

İlişki odaklılık, yöneticinin çalışana verdiği değer, gösterdiği saygı, güven ve aralarındaki yüksek kaliteli ilişkiler olarak tanımlanmaktadır. Temel parametreleri iletişim, sorumluluk devri, güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destekten oluşmaktadır. Görev odaklılık ise görevin başarısı için öncelikle çalışanların sıkı denetimini öngörür. Bu unsurlar takım başarısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Görev odaklı bir yönetici, bölümündeki çalışanların rollerini belirler, organizasyondaki yerlerini tarif eder ve beklentilerini ortaya koyarak planlama, bilgi aktarımı ve görev dağılımlarını yapar (Giray ve Güngör, 2015). Çekmecelioğlu (2014), görev ve ilişki odaklılığın boyutlarını açık iletişim, çatışma yönetimi, güç ve otoritenin delege edilmesi, katılımcı karar verme, işbirliğine dayalı problem çözme, takım çalışması ve zaman yönetimi olarak belirtmektedir. Görüş birliği bulunmamakla birlikte yapılan çalışmalarda genel eğilim, ilişki odaklı yönetim anlayışının kalite ve tatmin seviyesini yükselttiğini, görev odaklı yönetim anlayışının ise performansı yükselttiğini ancak iş tatmin seviyesini düşürdüğünü göstermektedir. Ayrıca ilişki odaklı yönetim anlayışının çalışanlar arası güveni ve işbirliğini artırarak yenilik faaliyetlerini geliştirdiğini ortaya koymaktadır (Yukl, 2010; Özşahin ve Bayarçelik, 2016). Her iki odaklılığın birlikte yüksek olması durumunda ise yüksek performans, düşük işgücü devri ve düşük müşteri şikâyeti oranlarından bahsetmek mümkün görünmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009).

Bir yöneticinin tamamen ilişki odaklı ya da tamamen görev odaklı şekilde davranması mümkün değildir. Bu nedenle her iki yönünde etkisinde olan karma bir davranış modelinden

bahsetmenin daha doğru olacağı ifade edilmektedir. Örneğin, görev yönelimli bir yönetici için görevin bitiş tarihi, işin doğru organize edilmesi, üretim ve kalite verileri, çalışanların görev ve sorumluluklarının net şekilde tarif edilmesi oldukça önemlidir. Bu unsurları, ilişki yönelimli bir yönetici için gereksiz ve zaman kaybı oluşturan işler olarak görmek doğru değildir. Bu nedenle yöneticinin yönetim tarzının ne olduğuna karar verirken hangi özelliklerinin daha ön planda olduğuna bakmak gerekir (Lombard, 2013). Gratton ve Erickson (2013), çok sayıda farklı ekiple yaptıkları araştırmada, verimli ve yenilikçi ekiplerin hem göreve hem de ilişkilere önem veren yöneticiler tarafından yönetildiklerini tespit etmişlerdir. Bu yöneticiler başlangıçta daha çok görev odaklı bir yaklaşım izlerken ilerleyen süreçte ilişki odaklı bir yönetim anlayışına kaymışlardır. Bu kayma çalışanların görev ve sorumluluk dağılımlarının netleşmesinden ve bu netleşmeyle birlikte kişisel gerginliklerin ortadan kalkmasından sonra gerçekleşebilmiştir.

Literatürdeki lider-üye etkileşimi teorisi de lider ve çalışanları arasındaki etkileşimi inceleyen ve üzerinde fazlaca çalışılmış teorilerdendir (Janssen ve Van Yperen, 2004). Hem durumsallık yaklaşımı hem de davranışsal yaklaşım teorileri içerisinde kendisine yer bulmaktadır. Teori, karşılıklı etkileşime özel bir önem atfetmekte, ilişki kalitesinin artmasında karşılıklı güven algısını son derece önemli görmektedir. Taraflar arasındaki ilişkinin kalitesinin, performans kriterleri ve çalışanların işe karşı tutumları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Alparslan ve Oktar, 2015). Akdoğan vd. (2009) ise lider üye değişim ilişkisinin kalitesi ile yenilikçi iş performansı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bu kapsamda, çalışanlar ile yöneticileri arasındaki ilişkiler pozitif şekilde geliştirildiğinde ve ilişki kalitesi yükseltildiğinde yenilik performansının artacağı ifade edilmektedir.

Yönetici, bireysel iş sonuçları üzerinde oldukça etkili bir güçtür (Yukl, 2008). Bu etki, yönetici-çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini son derece önemli hale getirmektedir. Bir organizasyonda iyi ilişkilerin varlığından bahsedebilmek için çalışanlar arasında karşılıklı güvenin, saygı, sadakat ve bağlılığın bulunması gerekir. Hem lider-üye etkileşim teorisi hem de ilişki ve görev odaklı yönetim anlayışı, davranışsal modellerin ortak çalışma alanında bulunmakta ve çalışanlarla yöneticiler arasındaki etkileşimin ortak boyutlarını temsil etmektedirler.

2.2. Bireysel Yetkinlikler

İşletmeler sadece mal ve hizmetlerden değil aynı zamanda yeteneklerden oluşurlar. Temel yetenekler bir işletmenin ruhunu yansıtır. Aynı zamanda müşteri değeri yaratan bir dizi beceri ve teknolojinin bütünüdür ifade ederler. Tüm çalışanlar tarafından kolektif bir şekilde yaratılırlar (Hamel ve Prahalad, 1996). Kolektif yetkinlikler, yaparak öğrenme sayesinde bireyler ve küçük gruplar ile gelişir. Bu anlamda çoğu örgütsel yetkinlik, bireylerin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığa dayandığından bireylerle başlar (Güleş ve Bülbül, 2004).

Yetkinlik kavramı, çalışanın kendisinden beklenen davranışları etkin şekilde yerine getirebilmesi için sahip olması gereken bireysel yetenek, bilgi, beceri, kişilik özellikleri ve stili (bölüm içi ve bölüm dışı bireylerarası ilişkiler ve arkadaşlıkları) kapsamaktadır. Yetkinlikler, gözlemlenebilen ve ölçülebilen davranışlar bütünüdür. Bu özellikler kişinin mükemmel performans göstermesi için gereken temel niteliklerdir. Kurum içinde ortak bir dilin geliştirilmesine ve uygun iklimin oluşturulmasına yardımcı olurlar (Biçer ve Düztepe, 2003).

Bireysel yetkinlikler, temel yetkinliklerle birlikte organizasyonel yetkinliklerin bir unsurudur. Bu kapsamda, örgüt geneline yayılmış yetkinlikler; kalite, dürüstlük, insana saygı, liderlik ve güç birliği gibi daha çok davranış odaklı değerlerden oluşmaktadır (Mayatürk vd., 2008). Yetkinlikler, kaynakların ve yeteneklerin bir toplamıdır ve işletme başarısını belirleyen önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Nadir, taklit edilmesi zor ve ikamesi güç kaynak ve yetenekler, örgütsel seviyede öz yetkinlikler olarak bilinir. Yetkinlikler, insan kaynakları yönetimi açısından bakıldığında bilgi, beceri ve yetenek boyutlarını kapsayan kabiliyetli çalışanları ifade eder (Cardy ve Selvarajan, 2006).

Entelektüel sermaye, bilgi temelli bir yetkinliktir ve işletmedeki kolektif bilgi birikimini ifade eder. Bireysel deneyimler ve yetkinliklerle güçlenir (Stewart ve Ruckdeschel, 1998). Yenilik performansı üzerinde önemli ve pozitif bir etkisi vardır (Zerenler vd., 2008). Çünkü yenilik performansı ile bireylerin bilgi ve faaliyetleri arasında bir bağlantı söz konusudur (Felin ve Hesterly, 2007) ve bilgi, yenilik performansının en önemli belirleyicileri arasında bulunur (Rouse ve Daellenbach, 2002).

Bilgi aynı zamanda işletmenin öğrenme yönelimli olmasının temel unsurlarından birisidir ve işletme bünyesinde yaratıcılığı destekleyen temel bir unsurdur. Yeni fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayarak bunların daha kolay anlaşılmasına, benimsenmesine ve

uygulanmasına zemin hazırlar. Araştırmalar bilgi paylaşımının ve öğrenme yönelimli olmanın yenilik performansı üzerinde olumlu etkilerinin bulunduğunu ortaya koymaktadır (Calantone vd., 2002; Avcı, 2009).

2.3. Bireysel Yetkinlik, Yönetici-Çalışan Etkileşimi ve Yenilikçilik

Yenilik süreci fikir araştırma aşaması ile başlar. Yenilik fikirleri kimi zaman tesadüfen ortaya çıksa da bilinçli ve sistemli çalışmaların yapılmasını gerektirir. Yeni ürün fikirlerinin kaynaklarından biri çalışanlardır (Güleş ve Bülbül, 2004). Çalışanların becerileri ve motivasyonu işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önemlidir ve yeni fikirler ortaya çıkaran bireyler ile diğerleri arasındaki en önemli fark motivasyondur. Bir örgütün yetkinliklerinden maksimum seviyede yararlanmak için yöneticilerin sadece çalışanların becerilerine ve uzmanlıklarına değil, ayrıca çalışanların niteliklerine ve motivasyon temellerine de dikkat etmesi ve yeni fırsatları yakalamak için çalışanlarını fikirler üretmeye motive etmesi önemlidir (Bergenhengouwen vd., 1996; Sarıhan, 1998).

Organizasyonel başarılar için bireylerin amaç ve uyum birliği içerisinde çalışmaları gerekir. Çünkü ekiplerin ve işletmelerin başarısı, çalışanların görev başarılarından ve bireyler arası karşılıklı iyi ilişkilerden ayrı düşünülemez. Gerginlik, çatışma ve ihtilaflar organizasyonların önemli bir gerçekliğidir. Yönetim fonksiyonu, çalışanlar arasında oluşması muhtemel gerginliklerin, uyumsuzlukların, yanlış anlamaların ve tahrip edici davranışların sonuçlarının organizasyona zarar vermesinin önünde en büyük engeli oluşturmaktadır. Bunu yaparken sosyal becerilerini kullanmak durumundadır (Saeed vd., 2014). Empati, ekip çalışması, uyum sağlama, etkileme, esinlendirme ve çalışanları geliştirme gibi davranışsal özellikler bir yöneticinin sosyal becerileri arasında bulunması gerekir (Goleman ve Boyatzis, 2013). Bu anlamda yöneticiler, çalışanların iş sonuçları üzerinde etkili olan önemli bir güçtür (Yukl, 2008). Bu etki, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimin kalitesini son derece önemli hale getirmektedir. Organizasyonda iyi ilişkilerin varlığından bahsedebilmek için çalışanlar arasında güven, saygı ve bağlılığın yüksek olması gerekmektedir.

Bilgi paylaşımı, iletişim ve takım ruhu gibi unsurlar yenilik performansını pozitif şekilde etkiler (İraz ve Altınışık, 2016). Farklı disiplinlerde eğitim almış ve farklı işler yapan çalışanların, yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları bir birinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya getirilmesi yenilik sürecinde kolaylaştırıcı bir etki yaratacaktır (Sarıhan, 1998). Çalışanlar ve bölümler arasında uyum ve ahengi sağlamak, görüş ayrılıklarını çözüme kavuşturmak ve faaliyetlerin başarısını garanti altına almak ise yöneticilerin

sorumluluğundadır. Yöneticinin yenilikçiliğe bakışı, yenilik süreçlerinde karşılaşılabilecek problemlerle başa çıkabilmenin önemli bir teminatıdır (O'Regan vd., 2006).

İşbirliği ve koordinasyonun temeli iyi iletişimdir. Etkileşim iki yönlü bir süreci ifade etmesine karşın yönetici-çalışan ilişkisinde yöneticinin etkisi daha büyüktür. Çünkü sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılması büyük oranda yöneticinin sorumluluğundadır. Kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkan her anlaşmazlık ve ihtilaf bünyesinde, ilerleyen zamanlarda çatışmalara dönüşme potansiyel taşır. Anlaşmazlıklar kişiler arası fikir ayrılıkları, gerginlikler ve korku, güvensizlik, kızgınlık gibi negatif duygulardan doğar (Jehn, 1995). Yöneticinin grup içinde ayrımcılık yapmaya başladığı andan itibaren ilişki boyutunda anlaşmazlık ve çatışmalarda artışa neden olabilecektir (Zhou ve Shi, 2014). Çatışma seviyesinin yükselmesi ise işletmelerde yenilik performansının azalmasına yol açacaktır (Bülbül ve Tunç, 2017).

Kişiler arası ilişkilerin geliştirilmesi, samimiyet düzeylerinin yükseltilmesi ve verimliliğinin artırılması yenilik performansını artırıcı etkiye sahiptir (Lee ve Yu, 2010). Yenilik sürecinin hızını, esnekliğini ve genel anlamda başarısını artırmada kişiler ve bölümlerarası iletişim ve işbirliği son derece önemlidir (Güleş ve Bülbül, 2004). Song vd.'ye (2006) göre ilişkilerde yaşanan çatışma ile yenilik performansı arasındaki bağlantı güçlü ve negatif yönlüdür. Yeoh ve Rosli (2013) de yönetici ile çalışan arası ilişkilerle işletmenin yenilikçilik davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğunu ifade etmektedir.

Çalışanla yönetici arasındaki etkileşimin kalitesinin artması, yöneticiye olan güven duygusunu geliştirerek çalışanın daha fazla sorumluluk yüklenmesini sağlayacak ve bu sayede bireysel yenilikçiliği kuvvetlendirerek çalışanların düşünsel katkı sağlama düzeylerini aktive edecektir (De Jong ve Den Hartog, 2007). Genel yaklaşım yönetici davranışının yenilikçilik üzerinde olumlu katkılarının bulunduğu yönündedir ve bu katkı doğrudan olmamakta daha çok dolaylı şekilde gerçekleşmektedir (Jung vd., 2003).

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ VE ANALİZLER

Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerden yararlanılması ve bunların geliştirilmesi hem bölüm performanslarının hem de işletme performansının yükseltilmesi açısından oldukça önemlidir. Yukarıda sunulan açıklamalar yönetici davranışının performanslar üzerinde oldukça etkili bir güç olabileceğini göstermektedir. Bu araştırmanın amacı Türkiye'deki yenilikçi işletmelerde çalışanların bireysel yetkinliklerinin yenilik

performansına etkisine ve yönetici çalışan etkileşiminin bu ilişkideki rolüne bakmaktadır. Aşağıda bu amaçlar için yürütülen araştırmanın metodolojisi ve bulguları sunulmaktadır.

3.1. Örneklem

Bu çalışmada patent tescili alan işletmeler araştırma evreni olarak tercih edilmiştir. Bireysel yetkiliklerin ve yönetici-çalışan etkileşiminin yenilik performansına etkisi araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın amaçlarına ulaşabilmesi için araştırma evreninde yenilik yapma becerisi aranmıştır. Bu nedenle yargısal örnekleme yolu tercih edilmiş ve Türk Patent ve Marka Kurumundan, 2012-2016 yılları arasında patent tescili yaptırmış işletmeler evren olarak seçilmiştir. İşletmelerde aranan yenilik yapma gücü nedeniyle bu özelliği şansa bırakmamak için en az üç patent almayı başarmış işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Son beş yılda (2012-2016 yılları arasında) patent tescili yaptırmış işletmeler listesinde, üç ve üzeri patent tescili yaptırmış 238 işletme olduğu belirlenmiş ve bunlara odaklanılmıştır.

Araştırmanın odağındaki 238 işletmeden geri dönüş oranını artırmak amacıyla üst yöneticilerine telefonla ya da elektronik posta yoluyla ulaşılarak izin istenmesine karar verilmiş ve yöneticilerle bağlantıya geçilerek araştırmaya katılmaya davet edilmişlerdir. Katılmayı kabul eden işletme yöneticilerine yapılandırılmış standart bir anket formu gönderilmiş ve cevaplamaları istenmiştir.

Yinelenen davetler ve uzun süreler beklenilmesine rağmen 81 anket geri dönmüş, bunlardan da 77 adedi kullanılmaya uygun bulunmuştur. Araştırmaya, dokuz farklı sektörde (otomotiv, makine imalat, kimya, robotik, beyaz eşya, eğitim, gıda, elektronik ve havacılık) faaliyet gösteren işletmelerin genel müdürü, bölüm müdürü, diğer yönetici ve çalışanları katılmıştır. Araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin Türkiye'deki ilk çalışmalardan biri olması yanı sıra Türk Patent ve Marka Kurumundan son beş yılda üç ya da üzeri patent alan işletme sayısı (238) dikkate alındığında geri dönen anket oranının (yaklaşık %32) diğer bir ifadeyle örneklem büyüklüğünün tatmin edici olduğu ifade edilebilir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracında yer alan maddelerin oluşturulmasında önceki literatür çalışmalarından yararlanılmıştır. Ölçümlerde 7'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Veri toplama aracına ilk hali verildikten sonra araştırmanın içeriği ve psikometrik ölçümler konusunda bilgi sahibi iki akademisyenin katkıları alınmıştır. Daha sonra kapsamı ve uygunluğunu öğrenebilmek amacıyla altı orta düzey yönetici ile pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Akademisyen ve yöneticilerden gelen geri bildirimler veri toplama

aracındaki ifadelerin yorumlanmasında ve cevaplandırılmasında herhangi bir problem bulunmadığını göstermiş, aracın yeterli içerik geçerliliğine sahip olduğu anlaşıldıktan sonra uygulanmasına geçilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin detaylar aşağıda açıklanmıştır.

Yönetici-çalışan etkileşimi ölçeğinde yer alan maddeler Graen ve Uhl-Bien (1995), Akdoğan vd., (2009), Lee ve Yu (2010), Alparslan ve Oktar, (2015), Giray ve Güngör, (2015), Özşahin ve Bayarçelik, (2016) çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur. Ölçekte, yönetici ve çalışanlar arasında etkileşime, çalışanlar arası etkileşimde yöneticinin rolüne ve bölüm içi faaliyetlerde yöneticinin etkisine ilişkin on yedi ifade yer almıştır.

Çalışan yetkinlikleri boyutunu tespit etmek için hazırlanan ölçekte yer alan ifadeler için Hamel ve Prahalad (1996), Rouse ve Daellenbach (2002), Biçer ve Düztepe (2003), Cardy ve Selvarajan (2006) ile Felin ve Hesterly (2007) çalışmalarına başvurulmuştur. Ölçekte, kişisel nitelikler yanı sıra özellikle diğer bölüm çalışanlarıyla ilişkilerine ve iletişimine ve işletmeye uyumuna dair ifadeler yer almıştır. Ölçekte yer alan iki madde pilot çalışma sırasında öneriler doğrultusunda çıkarılmış ve on iki maddeden oluşan bir ölçek hazırlanmıştır.

İşletmelerin yenilikçiliğini ölçmek amacıyla literatürdeki mevcut yenilik performansı ölçeklerine ilaveler yapılarak yeni bir ölçek hazırlanmıştır. Mevcut ölçeklerdeki ortaya konan yeni ürünlerin sayısına ya da işletmelerin yeni ürün sunma hızlarına ilave olarak süreç yenilikleri yanı sıra yeni ürüne dönüşme potansiyeli nedeniyle proje ve fikri mülkiyet hakkı sayılarını ölçen maddeler de ölçeğe dahil edilmiştir. Yenilik performans ölçeğinde Song vd. (2006), Ulusoy vd. (2008), Bulut vd. (2013), Bülbül vd. (2016) ve Uz Kurt'un (2017) çalışmalarında kullandığı veya önerdiği unsurlar yer almakta olup toplam altı maddeden meydana gelmektedir.

3.3. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizine veri matrisinde yer alan temel yapıları belirlemeyi sağlayan keşifsel faktör analizi (Hair vd., 1998) yürütülerek başlanmış, devamında da ortaya çıkan boyutların güvenilirliğini artırmak ve doğrulamak amacıyla (Jöreskog ve Sörbom, 1993) doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Daha sonra ise değişkenler arasındaki ilişkileri görmek için yapısal eşitlik modellemesinden faydalanılmıştır.

3.3.1. Keşifsel Faktör Analizi

Araştırmada bireysel yetkinlikler, yönetici-çalışan etkileşimi ve yenilik performansına ait boyutların belirlenmesi için yürütülen keşifsel faktör analizlerinde aşağıdaki prosedür izlenmiştir. Öncelikle ölçekleri oluşturan maddelerin düzeltilmiş madde toplam korelasyonlarına bakılmış, bireysel yetkinlik ve yönetici-çalışan etkileşimi ölçeklerinden değerleri 0.40'dan küçük olan maddeler düşürülmüştür.

Daha sonra örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu gösteren KMO değerleri hesaplanmış ve bireysel yetkinlik, yönetici-çalışan etkileşimi ve yenilik performansı için sırasıyla 0.927, 0.796 ve 0.814 olarak bulunmuştur (Tablo 1). KMO değerlerinin tümünün 0.50'den büyük olması araştırma örnekleminin faktör analizine uygun (Demirer ve Bülbül, 2014) olduğunu göstermiştir. Ayrıca verilerin faktör analizine uygunluğunu gösteren Bartlett's Sphericity Test değerlerinin tümü de $p < 0.001$ bulunmuştur. Bu değerler verilerin keşifsel faktör analizine uygun olduğunu teyit etmiştir.

Yürütülen keşifsel faktör analizlerinde en uygun çözümü bulmak için boyutların 1'den büyük özdeğere sahip olması ve madde faktör yüklerinin 0.50'den büyük olması koşulu aranmıştır (Nunnally, 1978). Analizde maddelerden bazılarının çapraz yüklenmesi ya da faktör yüklerinin 0.50'den düşük olması nedenleriyle ölçeklerden çıkarılmıştır. Keşifsel faktör analizi sonucunda bireysel yetkinlik ve yönetici-çalışan etkileşimi ölçeklerinin iki boyutlu yenilik performansı ölçeğinin ise tek boyuta sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Tablo 1). Ortaya çıkan boyutların güvenilirliğinin değerlendirilmesinde en yaygın metot Cronbach alfa (α) katsayısından yararlanılmıştır. Aynı tabloda boyutlara ait α değerleri de yer almaktadır. Alfa katsayısı yönetici-çalışan etkileşimi ölçeğini oluşturan boyutlar için 0.952 ve 0.892, bireysel yetkinlik ölçeğini oluşturan boyutlar için 0.849 ve 0.739 ve yenilik performansını meydana getiren tek boyut için 0.864 hesaplanmıştır. Buraya kadar yürütülen analizler araştırmada kullanılan ölçeklerin hem yapısal geçerliliğe sahip olduğunu hem de güvenilir olduğunu ve ölçmek istenilen özelliğin büyük olasılıkla doğru biçimde ölçüldüğünü göstermiştir.

Bireysel yetkinlik ölçeğinde varyansın yaklaşık yüzde 46'sını açıklayan ilk faktör çalışanların eğitimlerine, yeteneklerine ve diğer çalışanlarla iletişime, güvene ve saygıya vurgu yaptığından beceri olarak isimlendirilmiştir. Varyansın yaklaşık yüzde 16'sını açıklayan ikinci faktör ise bölüm ve işletme yararını ve hedeflerini gözetken maddelerden meydana geldiğinden uyum olarak isimlendirilmiştir. Yönetici-çalışan etkileşim ölçeğinde varyansın yaklaşık yüzde 61'i ilk boyut tarafından açıklanmıştır. Bu boyutta yer alan

Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği

maddelerin yöneticilerin çalışanlarıyla iletişim ve ilişkilerine vurgu yapması nedeniyle ilişki olarak adlandırılmıştır. Varyansın sadece yüzde 10'unu açıklayan ikinci boyut ise bölümde gerçekleştirilen faaliyetlerin dağılımına, planlanmasına ve yürütülmesine dair ifadelerden oluştuğundan ilişki olarak isimlendirilmiştir.

Bireysel Yetkinlikler ve Yönetici-Çalışan Etkileşiminin İşletme Yenilikçiliğine Etkisi: Türkiye Örneği

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Faktör Analizleri Sonuçları

Ölçek	Boyut	Madde	Yük	Ort.	St. Ht.	R ²	t	ρ_{η}	VE
Yönetici-Çalışan Etkileşimi	İlişki	Bölüm yöneticim çalışanlar arasındaki iyi ilişkilere önem verir	0.848	5.01	0.193	0.902	-	0.95	0.71
		Bölüm yöneticim çalışanlar arasında taraf tutmaz, adildir	0.778	5.09	0.188	0.837	10.536*		
		Bölüm yöneticim çalışanlar arasındaki anlaşmazlıkları azaltıcı bir anlayışa sahiptir	0.804	5.10	0.177	0.772	10.360*		
		Bölüm yöneticim çalışanların aldıkları kararları çoğu zaman destekler	0.805	5.38	0.179	0.868	11.108*		
		Bölüm yöneticim özel sorunlarının çözümünde çalışanlarına destek olur	0.794	5.16	0.186	0.857	11.044*		
	Görev	Bölüm yöneticim görevleriyle ilgili sorunlarda çalışanlarına destek olur	0.831	5.28	0.178	0.843	10.520*		
		Bölüm yöneticim bilgi ve tecrübe paylaşımlarına değer verir	0.815	5.42	0.175	0.820	9.921*		
		Bölüm yöneticim çalışanlar arası iletişime önem verir, geliştirici tedbirler alır	0.733	4.81	0.186	0.836	10.330*		
		Bölümümde, çalışanların görevleri yetenek ve eğitimlerine uygundur	0.773	4.92	0.165	0.696	-	0.90	0.59
		Bölümümde çalışanlar, tüm faaliyetlerde birbirlerine destek olur, öneriler verirler	0.768	5.20	0.157	0.872	7.039*		
Bireysel Yetkinlikler	Beceri	Bölümümde faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleştirilir	0.743	4.90	0.160	0.846	6.823*		
		Bölümümde görev odaklı süreçlerde hep birlikte hareket edilir	0.736	5.11	0.186	0.800	6.458*		
		Bölümümde kararlar; katılımı ve çözüm odaklı şekilde alınır	0.684	4.85	0.174	0.619	5.134*		
		Bölümümde karar süreçlerimiz hızlı ve etkindir	0.756	4.90	0.176	0.758	6.206*		
		Firmamda çalışanlar arası ilişkilerde dürüstlük ve güven esastır	0.846	3.792	0.195	0.802	-	0.85	0.53
	Uyum	Firmamda çalışanlar bireysel ilişkilerinde birbirlerine saygılı ve dengeli davranırlar	0.757	3.987	0.207	0.595	5.249*		
		Firmamda çalışanların görevleri bilgi, tecrübe ve yeteneklerine uygundur	0.769	4.051	0.207	0.725	6.675*		
		Firmamda çalışanların mesleki ve kişisel eğitimleri yeterlidir	0.731	4.116	0.197	0.817	6.920*		
		Firmamda çalışanlar arasında güçlü iletişim vardır	0.672	4.168	0.191	0.677	5.746*		
		Firmamda çalışanlar kararlarında firma yararını birey/bölüm yararının önünde tutarlar	0.865	4.883	0.137	0.747	-	0.80	0.51
Yenilik Performansı	Yenilik Perf.	Firmamda çalışanlar süreçler üzerinde güç/etkilerini genişletme çabasına girmezler	0.491	3.935	0.199	0.443	3.621*		
		Firmamda çalışanlar tüm iş süreçlerinde firma amaçlarına uygun davranırlar	0.859	4.870	0.169	0.913	7.041*		
		Firmamda unvan farklılıkları çalışanların performanslarını olumsuz etkilemez	0.663	3.909	0.169	0.555	4.630*		
		Mevcut ürün yelpazesindeki yeni ürün oranı	0.732	4.662	0.168	0.552	-	0.86	0.51
		Yeni mamul/hizmet projelerinin sayısı	0.847	4.714	0.159	0.728	6.701*		
	Yenilik Performansı	Yeni mamul/hizmetlerin kalitesi	0.740	5.337	0.140	0.706	4.293*		
		Yeni mamul/hizmetleri pazara sunma hızı	0.798	4.740	0.162	0.807	4.495*		
		Süreçlerde yeni yol ve yöntemlerin geliştirilmesi	0.789	5.311	0.143	0.752	4.519*		
		Fikri mülkiyet hakkı (patent, faydalı model vb.) sayısı	0.761	4.532	0.208	0.705	4.390*		

Not: * p<0.001

3.3.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Analizlerin bu aşamasında yönetici-çalışan etkileşimi, bireysel yetkinlik ve yenilik performansı ölçeklerine ilişkin yürütülen keşifsel faktör analizinde ortaya çıkan boyutlar, doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış, yapı geçerliliğinin alt unsurları olan yakınsama ve ayırışma geçerlilikleri değerlendirilmiştir. Bunun için öncelikle ölçekle ilgili keşifsel faktör analizi ile tespit edilen boyutlara ilişkin önerilen modelin istatistiksel olarak anlamlılığını gösteren uyum iyiliği indeksleri incelenmiştir. Tablo 2’de AMOS programı tarafından önerilen gerekli modifikasyonlar yapıldıktan sonra hesaplanan uyum iyiliği indeksleri ile kabul edilebilir aralıklar görülmektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum Ölçüleri ve Sınırları *				Yönetici-Çalışan Etkileşimi	Bireysel Yetkinlik	Yenilik Performansı
Yeterli	→	İyi				
0.90	≤	NFI	≤ 1.00	0.932	0.905	0.968
0.95	≤	CFI	≤ 1.00	0.998	0.960	0.990
0.90	≤	GFI	≤ 1.00	0.902	0.912	0.969
0.80	≤	AGFI	≤ 1.00	0.853	0.835	0.917
0.10	>	RMSEA	> 0.00	0.01	0.07	0.01
		p	> 0.05	0.67	0.08	0.49
		χ^2/df	< 3.00	61.072 / 70 = 0.915	34.702 / 24 = 1.446	7.375 / 8 = 0.922

*Kaynak: Demirer ve Bülbül (2014)

Tablo 2’deki uyum iyiliği indeksleri incelendiğinde üç model için de hesaplanan değerlerin kabul edilebilir sınırlarda ya da iyi uyuma işaret eden düzeylerde gerçekleştiği görülmektedir. Dolayısıyla kurulan modeller, istatistiksel bakımdan geçerlidir. Bu aşamadan sonra ölçeklerin yapısını oluşturan boyutlara ilişkin güvenilirlik değerleri ve açıklanan varyanslar doğrulayıcı faktör analizi ile yeniden hesaplanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 1’de ölçeklerin boyutları için faktör yükleri, yapı güvenilirlikleri ($\rho\eta$) ve açıklanan varyans (VE) değerleri gösterilmiştir.

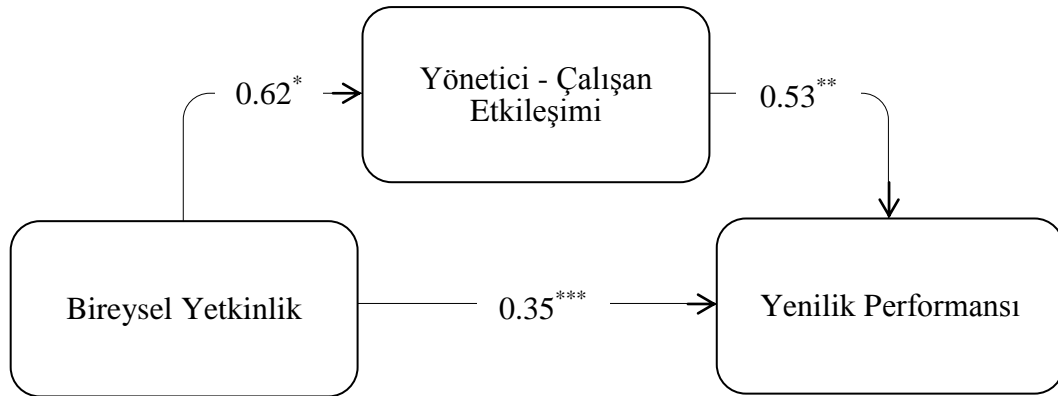
Yapı güvenilirliğinin 0.70’den ve açıklanan varyansın 0.50’den büyük olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 1998). Tablo 2 incelendiğinde yapıların güvenilirlik değerlerinin 0.70’den ve açıklanan varyanslarının da 0.50’den büyük olduğu görülmektedir. Buna göre üç modele ait boyutların içsel tutarlılıkları ve yapıyı açıklama güçlerinin yeterli olduğu doğrulanmıştır.

Ayrıca birden çok boyuta sahip yönetici-çalışan etkileşimi ve bireysel yetkinlikleri ölçekleri için yakınsama ve ayırışma geçerlilikleri hesaplanmıştır. Yakınsama geçerliliğinin sağlanabilmesi için boyutların açıklanan varyansının 0.50’den büyük olması koşulu sağlandığı

görülmektedir. Ayrışma geçerliliği için temel koşul, bir boyuta ait açıklanan varyansın o boyutun diğer boyutlarla arasındaki en yüksek korelasyon katsayısının karesinden büyük olmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981). Yönetici-çalışan etkileşimindeki iki boyut arasındaki korelasyonun 0.72, çalışan yetkinliğindeki iki boyut arasındaki korelasyonun 0.58 hesaplanması nedeniyle her iki ölçek için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Buraya kadar yapılan analiz sonuçları çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu ortaya koymuştur.

3.3.3. Yapısal Eşitlik Analizi

Yapısal eşitlik analizinde bireysel yetkinlik, yönetici-çalışan etkileşimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiyi incelemeye başlamadan önce kurulan yapısal modelin istatistiksel anlamlılığı araştırılmış ve modele ilişkin uyum iyiliği indeks değerleri Şekil 1’de sunulmuştur. Modele ilişkin hesaplanan uyum iyiliği ölçülerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde kaldığı anlaşılmaktadır. Bu sonuçlar örneklem büyüklüğünün araştırma modeli için yeterli olduğunu, ayrıca modelin istatistiksel bakımdan anlamlı ve geçerli olduğunu göstermektedir. Başka bir ifade ile değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilebilmesi için araştırma modelinin istatistiksel olarak geçerli model olması zorunluluğu sağlanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler de Tablo 3’de sunulmuştur.



*Not: * $p < 0.001$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.05$*

NFI:0.909; CFI:0.975; GFI:0.915; AGFI:0.838; RMSEA:0.065; χ^2/df :1.322; p:0.115

Şekil 1. Bireysel Yetkinlik, Yönetici-Çalışan Etkileşimi ve Yenilik Performansı İlişkisi

Şekil incelendiğinde bireysel yetkinlik ile yenilik performansı arasındaki ilişkide standart regresyon ağırlığının 0.350 ($t=2.171$; $p < 0.05$) hesaplandığı görülmüştür. Buna göre bireysel yetkinlikler yenilik performansı değişkenindeki varyansın yaklaşık üçte birini

açıkladığı ve değişkenler arasında bir ilişki bulunduğu ortaya çıkmıştır. Yönetici-çalışan etkileşimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye ait değerler incelendiğinde ise standart regresyon ağırlığının 0.528 bulunmuş ve iki değişken arasındaki ilişkinin $p < 0.01$ ($t=2.886$) düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Bireysel yetkinlik ile yönetici-çalışan etkileşimi arasında da $p < 0.001$ düzeyinde anlamlı bir ilişki belirlenmiştir.

Tablo 3. Değişkenler Arası Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Değişkenler Arası İlişkiler		Std. Doğrudan Etki	Std. Dolaylı Etki	Std. Toplam Etki
Bireysel Yetkinlik	→ Yönetici - Çalışan Etk.	0.623	-	0.623
Bireysel Yetkinlik	→ Yenilik Performansı	0.350	0.329	0.679
Yönetici - Çalışan Etk.	→ Yenilik Performansı	0.528	-	0.528

Modeldeki tüm değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler araştırıldığında (Tablo 3) bireysel yetkinlik ve yönetici-çalışan etkileşiminin işletmenin yenilik performansını etkilediği görülmüştür. Ancak bu noktada bireysel yetkinlik ile yenilik performansı arasındaki doğrudan etki 0.350 iken dolaylı etkiler (0.329) sayesinde diğer bir ifade ile bireysel yetkinlik değişkeninin yönetici-çalışan etkileşimi üzerinden yenilik performansına etkisi 0.679 olarak bulunmuştur. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında doğrudan tanımlanan ilişki 0.05 düzeyinde istatistiksel bakımdan anlamlı iken yönetici-çalışan etkileşimi üzerinden anlam düzeyi 0.01'e yükselmiştir. Buna göre hem bireysel yetkinliğin hem de yönetici-çalışan etkileşiminin yenilik performansı üzerinde bir etkisi vardır. Ancak bu etki yönetici-çalışan etkileşimi sayesinde daha güçlü hale gelmiştir. Bu nedenle yönetici-çalışan etkileşiminin düzenleyici rolünün iki değişken arasındaki ilişkiyi zenginleştirdiği güçlendirdiği söylenebilir.

SONUÇ

İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlamada en büyük güvenceleri yetişmiş insan kaynakları, yani çalışanlarıdır. Bilgi ve tecrübeyle donatılmış çalışanlar, doğru iletişim, saygı ve işbirliğine dayalı yenilikçi bir örgüt kültürü ile rekabet yarışında daha önlere yer alabilirler. Bu kapsamda, çalışanların sahip oldukları bireysel yetkinliklerin işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılabilmesi ve bu yetkinliklerin iş süreçleri için değer katıcı unsurlar olarak görülmesi işletmeler açısından son derece önemlidir. İşletmeler için önemli diğer bir unsur da yenilikçilik ve yenilik günümüzde, endüstriyel gelişimin genel kabul gören en önemli belirleyicilerinden birisidir.

Bireysel yetkinlikler, yönetici çalışan etkileşimi ve yenilik performansı arasındaki ilişkiye dair literatürde sonuçlar bulunmakla birlikte, Türkiye bağlamında konunun incelenmesinin temelinde hem Ülkemiz bağlamında, mevcut durumun tespit edilmesi hem de farklı kültürlerden ve ekonomilerden (özellikle gelişen ülkeler bağlamında) yeni kanıtlarla literatürün zenginleşmesi vardır. Bu motivasyonla yürütülen araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler Türkiye'deki yenilikçi (Türk Patent ve Marka Kurumundan 2012-2016 yılları arasında en az üç patent tescili yaptıran) işletmelerden toplanan verilerle incelenmiştir.

Analizlerin ilk aşamasında yürütülen keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri bireysel yetkinlik ve yönetici çalışan etkileşiminin iki boyuttan meydana geldiğini göstermiştir. Yönetici çalışan etkileşim ölçeği davranışsal yaklaşım teorisine uygun biçimde ilişki ve görev olarak isimlendirilen iki yapıya sahip olduğu ve ilişki boyutunun görev boyutuna göre oldukça yüksek bir açıklama gücüne sahip olduğu görülmüştür. Bireysel yetkinlikler ölçeğini oluşturan boyutlar ise beceri ve uyum olarak isimlendirilmiş ve beceri boyutunun daha yüksek bir açıklama gücüne sahip olduğu anlaşılmıştır. Çalışmada kullanılan yenilik performansı ölçeği ise tek boyutlu çıkmıştır.

Yenilik performansına bireysel yetkinlikler ve yönetici çalışan etkileşiminin etkisini tespit etmek amacıyla yürütülen yapısal eşitlik analizi sonuçları değişkenler arasında pozitif ve güçlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Beklendiği gibi bireysel yetkinlikler yenilik performansını doğrudan etkilemiş ve performanstaki varyansı yaklaşık üçte bir düzeyinde açıklamıştır. Modelde yönetici çalışan etkileşiminin etkisi incelendiğinde ise performanstaki varyansın açıklanma oranının ciddi biçimde arttığı ve yaklaşık üçte iki düzeyine çıktığı görülmüştür. Bu bulgular, hem bireysel yetkinliğin hem de yönetici-çalışan etkileşiminin yenilik performansı üzerinde etkisi bulunduğunu, ancak bireysel yetkinlikler ve yenilik performansı arasındaki ilişkinin yönetici-çalışan etkileşimi sayesinde daha kuvvetlendiği anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla yönetici çalışan etkileşiminin, bireysel yetkinlikler ve yenilik performansı arasında düzenleyici bir rolü bulunduğu, değişkenler arasındaki ilişkiyi zenginleştirdiği ve güçlendirdiği söylenebilir.

Uygulayıcılar açısından bu sonuçların önemi, işletmelerinde beceri sahibi ve uyum içerisinde çalışacak bireyleri istihdam etmelerinin yenilik çalışmalarının başarı düzeyini yükseltecek olmasıdır. Ancak başarı düzeyinin daha da yükseltilmesi için yöneticilerin çalışanlar ile etkileşimlerini artırması, özellikle de ilişkilerini (çalışanlar arasında; tarafsız olunması, iletişimin geliştirilmesi, bilgi ve tecrübenin paylaşılması gibi) geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

KAYNAKÇA

- Afuah, A.N. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford University Press.
- Akdoğan, A.A., Cingöz, A. ve Mirap, S.O. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin / Değişiminin Yenilikçi İş Performansı, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir, 379-386.
- Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö.F. (2015). Türkiye’de Lider-Üye Etkileşim Kuramına Dair Makale Kapsamındaki Araştırmalar: Bibliyometrik Bir İçerik Analizi. *Business and Economics Research Journal*, 6(1), 107-123.
- Atakan, S.C. (2017). Yenilik Stratejileri ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, Tartışma Metinleri*, WPS NO/ 56 /2017-01, İstanbul.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme Yönelimliliğinin Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 1-28.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational leadership for Individual, Team, and Organizational Development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B.M. and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: The Free Press.
- Bergenhengouwen, G.J., Horn, H.F.K. and Mooijman, E.A.M. (1996). Competence Development - A challenge for HRM Professionals: Core Competences of Organizations as Guidelines for the Development of Employees. *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 29-35.
- Biçer, G. ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi. *Havacılık ve Uçay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Bulut, Ç., Pınar, İ., Halaç, D.S. ve Öztürk, A.D. (2013). Girişimsel Pazarlamanın Firma Performansına Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 209-232.
- Bülbül, H., Topal, A., Büyükkeklik, A. ve Demirer, Ö. (2016). Bilişim Teknolojilerinin Çeşitli Performans Göstergeleri ile İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 11, 18-33.
- Bülbül, H. ve Tuñç, T. (2017). Bölümlerarası Çatışmanın Yenilik Performansına Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 7-25.
- Calantone, R.J., Cavusgil, T. and Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 515-524.
- Cardy L.R. and Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*, 49, 235-245.
- Çekmecelioglu, H.G. (2014). Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *KOSBED*, 28, 21-34.

- Damanpour, F. and Schneider, M. (2006). Phases of The Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*, 17, 215-236.
- De Jong, J.P. and Den Hartog, D.N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64.
- Demirer, Ö. ve Bülbül, H. (2014). Kamu ve Özel Hastanelerde, Hizmet Kalitesi, Hasta Tatmini ve Tercihi Arasındaki İlişki: Karşılaştırılmalı Bir Analiz. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 95-119.
- Drucker, P.F. and Maciariello, J.A., (2008). *Management*, Harper Collins e-Books.
- Ekici, K.M. (2013). *Vizyoner Liderlik*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Felin, T. and Hesterly, W.S. (2007). The Knowledge Based View, Nested Heterogeneity, And New Value Creation: Philosophical Considerations on The Locus of Knowledge. *Academy of Management Review*, 32, 195-218.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gerybadze, A., Hommel, U., Reiners, H.W. and Thomaschewski, D. (2010). R&D, Innovation and Growth: Performance of the World's Leading Technology Corporations. *Innovation and International Corporate Growth*, 11-29.
- Giray, M.D. ve Güngör, D. (2015). Görev Yönelimli ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18(35), 13-18.
- Goleman, D. ve Boyatzis, R. (2013). *İşbirliği: Sosyal Zeka ve Liderliğin Biyolojisi*. Çeviren: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları, 23-41.
- Graen, G.B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying a Multi-Level Multidomain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
- Gratton, L. ve Erickson, T.J. (2013). *Ekipler: İşbirlikçi Ekipler Oluşturmanın Sekiz Yolu*. Çeviren: Melis İnan, İstanbul: Optimist Yayınları, 75-99.
- Griffin R.W., (1990), *Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Güleş, H.K. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel yayınevi.
- Habidin, N.F., Khaidir, N.A., Shazali, N.A., Ali, N. and Jamaludin, N.H. (2015). The Development of Process Innovation And Organisational Performance in Malaysian Healthcare Industry. *International Journal Business Innovation and Research*, 9(2), 148-162.
- Hair, J.F. Jr., Andreson, R.E. Tahtam, R.L. and Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak*. Çeviren: Dicleli, Z., İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- İraz, R. ve Altınışık, İ. (2016). Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*. 11, 114-132.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N.W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Jehn, K.A. (1995). A Multimethod Examination of The Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 256-282.

- Jöreskog, K.G. and Sörbom, D. (1993). *LISREL 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language*. Lincolnwood: Scientific Software International.
- Jung, D.I., Chow, C. and Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothesis and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Korkut, H. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159-174.
- Lee, H.W. and Yu, C.F. (2010). Effect of Relationship Style on Innovation Performance. *African Journal of Business Management*, 4(9), 1703-1708.
- Lombard, P.M. (2013). *Finding the Balance Between Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership*. <http://lombardeportfolio.weebly.com/undergraduate-work.html>.
- Mayatürk, E., Alakavuklar, O.N., Kılıçaslan, S., Kurt, S.D. ve Budak, G. (2008). Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Firma Uygulaması.16. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Antalya.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Regan, N., Ghobadian, A. and Sims, M.A. (2006). Fast Tracking Innovation in Manufacturing SMEs, *Technovation*, 26(2), 251-261.
- Özdevecioğlu M. ve Kanıgür S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 53-82.
- Özşahin, M. ve Bayarçelik E.B. (2016). Liderlik Davranışı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişkide Stratejik Karar Verme Hızının Ara Değişken (Mediator) Etkisinin Araştırılması. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul, 847-855.
- Rouse, M.J. and Daellenbach, U.S. (2002). More Thinking on Research Methods for The Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10), 963-967.
- Sarıhan, H.İ. (1998). *Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi*, Desnet Ltd., Gebze.
- Saeed, T., Almas, S., Anis-ul-Haq, M. and Niazi, G. (2014). Leadership Styles: Relationship with Conflict Management Styles. *International Journal of Conflict Management*, 25(3), 214-225,
- Song, M., Dyer, B. and Thieme, R.J. (2006). Conflict Management and Innovation Performance: An Integrated Contingency Perspective. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 34(3), 341-356.
- Stewart, T. and Ruckdeschel, C. (1998). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, *Performance Improvement*, 37(7), 56-59.
- Tunç, T. ve Bülbül, H. (2017). Sürekli Yenilik Faaliyetlerinde İç Çevre Faktörlerinin Önemi. *IV. Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Sempozyumu*, 4, 363-374.
- Uğur, S.S. ve Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Ulusoy, G., Günday, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2008). İmalat Sanayiinde İnovasyon Modelleri ve Uygulamaları Araştırma Projesi. *Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, İstanbul.
- Uzkurt, C. (2017). *Yenilik (İnovasyon) Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü (Kültürel, Yönetimsel ve Makro Yaklaşım)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yeoh, K.K. and Rosli, M. (2013). The Relationship Between Pro-Innovation Organizational Climate, Leader-Member Exchange and Innovative Work Behavior: A Study Among the Knowledge Workers of the Knowledge Intensive Business Services in Malaysia. *Business Management Dynamics*, 2(8), 15-30.
- Yukl, G. (2008). How Leaders Influence Organizational Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, New Jersey: Prentice Hall.

Zerenler, M., Hasiloğlu, S.B. and Sezgin, M. (2008). Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(4), 31-40.

Zhou, M. and Shi, S. (2014). Blaming Leaders for Team Relationship Conflict? The Roles of Leader-Member Exchange Differentiation and Ethical Leadership. *Nankai Business Review International*, 5(2), 134-146.