

Keşifsel ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük: Dönüşümcü Liderlik, Çift Yönlülük, Firma Yenilikçiliği Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

Hülya Gündüz Çekmecelioglu^a

Ayşe Günsel^b

Özgün Öztürk İlhan^c

Öz: Günümüzün pazar koşulları, örgütleri bir yandan sahip oldukları kaynakları ve becerileri etkin kullanmaya zorlarken, bir yandan da hızla değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak yeni ürünler ve hizmetler sunmaya yönelik yeni kaynak ve beceriler edinmeye sevk etmektedir. Bu iki gerekliliği başarıyla sağlayan örgütler ise “çift yönlü” olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, örgüt çalışanlarını, hem mevcut kaynak ve yetenekleri daha iyi bir şekilde kullanmaları, hem de yeniliklerin peşinde koşmaları yönünde gerçek anlamda destekleyen bir liderlik mekanizması olan dönüşümcü liderlik ile çift yönlülük arasındaki ilişki ampirik olarak incelenmektedir. Çalışmada ayrıca, çift yönlülüğün firma yenilikçiliği üzerindeki etkisi ile çift yönlülüğün dönüşümcü liderlik ile birlikte firma yenilikçiliği ilişkisindeki aracı rolü de araştırılmaktadır. Önerilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla Doğu Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren 61 işletmeden 304 anketin verileri yapısal eşitlik modelini esas alan Kısmi En Küçük Kareler (SmartPLS 3.0) yaklaşımı kullanılarak analiz edilmektedir. Bulgulara göre; dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi boyutu keşifsel yetenek üzerinde, idealize etki boyutu geliştirici yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahipken, entelektüel uyarım boyutu ise hem keşifsel yetenek hem de geliştirici yetenek üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Öte yandan hem keşifsel hem de geliştirici yetenekler bazında çift yönlülük de firma yenilikçiliği üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Araştırma bulguları aynı zamanda, keşifsel yeteneğin bireysel ilgi ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolü üstlendiğini, örgütsel çift yönlülüğün ise entelektüel uyarım ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolü oynadığını göstermektedir. Elde edilen bulgular çalışmanın sonuç kısmında tartışılarak yorumlanmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Keşifsel Yetenek, Geliştirici Yetenek, Çift Yönlülük, Dönüşümcü Liderlik, Firma Yenilikçiliği

JEL Sınıflandırması: J53, O30

Ambidexterity Based Explorative and Exploitative Capability: The Examining Relationship Between Transformational Leadership, Ambidexterity and Firm Innovativeness

Abstract: Today's market conditions encourage organizations to gain new resources and skills in order to deliver new products and services that meet rapidly changing customer needs while at the same time compel them to use their resources and skills effectively. The organizations that successfully fulfill these two requirements are defined as “ambidextrous”. In this study, the relationship between transformational leadership - a leadership mechanism that actually supports organizational employees to use both existing resources and capabilities in a better way and pursuing innovations - and ambidexterity is empirically examined. In addition to the effect of ambidexterity on firm innovativeness and the mediating role of ambidexterity on the relationship between transformational leadership and firm innovativeness is also examined in this study. In order to test the proposed hypotheses, the data of 304 questionnaires from 61 firms operating in the Eastern Marmara Region are analyzed using the Partial Least Squares (SmartPLS 3.0) approach based on the structural equation modeling. According to this, individualized consideration has a positive effect on explorative capability while the idealized influence has a positive effect on exploitative capability, finally intellectual stimulation has a positive effect on both explorative and exploitative capability. On the other hand, ambidexterity on the base of explorative and exploitative capabilities also has a positive effect on firm innovativeness. Finally the findings show that explorative capability fully mediates the relationship between individualized consideration and firm innovativeness while organizational ambidexterity fully mediates the relationship between intellectual stimulation and firm innovativeness. The findings are discussed and interpreted at discussion part of the study.

Keywords: Explorative Capability, Exploitative Capability, Ambidexterity, Transformational Leadership, Firm Innovativeness

JEL Classification: J53, O30

^aProf., PhD., Kocaeli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, hulyagunduz@kocaeli.edu.tr (ORCID ID: 0000-0002-0123-4939)

^bAssoc. Prof., PhD., Kocaeli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, ayse.gunsel@kocaeli.edu.tr (ORCID ID: 0000-0002-4427-7322)

^cGebze Technical University, Faculty of Business Administration, Kocaeli, Türkiye, oozturk@gtu.edu.tr (ORCID ID: 0000-0003-4140-2260)

1. Giriş

Örgütler, küresel ve rekabetçi iş dünyasının sürekli değişen ve birbiri ile çelişen taleplerini başarı ile yönetmek için bir yandan mevcut yeteneklerini sürekli geliştirmek, bir yandan da yeni yetenekler edinerek kendilerini rakiplerinden farklılaştırmak zorundadırlar. Bu ihtiyaca paralel olarak stratejik yönetim disiplinde çift yönlülük kavramı dikkatleri çekmektedir. Yönetim yazınında giderek önem kazanan bir kavram olarak çift yönlülük, örgütlerin içinde buldukları dinamik ve çok yönlü çevresel taleplere cevap verebilmelerini sağlamakta, örgütlerin yaşamlarını sürdürmelerini ve rekabet etmelerini mümkün kılmaktadır (Akdoğan vd., 2009). İnsanın her iki elini eşit bir şekilde kullanabilme yeteneğinden yola çıkılarak geliştiren çift yönlülük, rekabetçi örgütlerin iki farklı işi aynı anda yürütebilme yönündeki örgütsel yeteneklerini tanımlamak için kullanılan bir metafor haline gelmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996; Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Yenilikçilik perspektifinden bakıldığında çift yönlülük, özünde mevcut kaynak ve yeteneklerin yeniden yapılandırılması ile birlikte; yeni kaynak ve yetenekler edinimi ile ilgili süreçleri yönetebilme yönünde örgütsel bir yeteneği ifade etmektedir (Jansen vd., 2005). Bu kavramı ilk çalışanlardan Tushman ve O'Reilly (1996) çift yönlülüğü, keşifsel ile geliştirici faaliyetler arasındaki dengeyi sağlayabilme yetisi olarak kavramsallaştırmaktadır. Keşifsel yetenek firmaların araştırma, keşif ve denemelerde bulunma, risk alma ve radikal yenilikler gerçekleştirmeleri ile ilişkili bir yetenek grubunu ifade ederken; geliştirici yetenek ise işletmenin mevcut uygulamaları, faaliyetleri ve üretimle ilgili seçimlerindeki iyileşme ve gelişmesini ifade etmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; McCarthy ve Gordon, 2011). Bu haliyle çift yönlülüğün firma performansı ve yenilikçiliği gibi örgütsel çıktılar üzerinde de önemli bir etki potansiyeline sahip olması beklenmektedir (Reilly ve Tushman., 2004; He ve Wong, 2004; Benner ve Tushman, 2003; Johannessen, 2009; Cao vd., 2009; Voss ve Voss; 2013).

Yönetim ve Örgütsel Davranış (ÖD) yazınında liderlik davranışlarının keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük üzerinde etkili olduğuna dair görüşler olmasına rağmen (Han Yang, Luo Jinlian, Zhong Jing, 2016); bu yöndeki ampirik çalışmaların henüz çok yaygın olmadığı görülmektedir (Tushman ve O'Reilly, 1996; O'Reilly ve Tushman, 2004; Gibson ve Birkinshaw, 2004; Smith ve Tushman, 2005; Nemanich ve Vera, 2009). Ayrıca, üst yönetim takımının ya da liderlerin çift yönlü örgütler yaratmak için ne yapacağına, örgütü nasıl şekillendireceğine dair henüz çok az şey bilinmektedir (Carmeli ve Halevi, 2009, 208). Bu çalışmada firma seviyesinde çift yönlülüğün sağlanmasında liderlerin rolü incelenmekte, bu bağlamda dönüşümcü liderliğin ilham verici motivasyon, karizma ve idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi yönündeki davranışsal özelliklerinin keşifsel ve geliştirici yeteneklerin sağlanmasındaki rolü incelenmektedir. Bununla birlikte çift yönlülük yeteneğinin örgütsel bir çıktı olarak yenilikçilik üzerindeki etkileri de araştırmanın bir diğer sorunsalını teşkil etmektedir. Türkiye'de çift yönlülük ile ilgili çalışmalar henüz yeni yeni yapılmakta ve sayıca azdır. Örneğin, Fındıklı ve Pınar (2014) tarafından yapılan çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel düzeyde bilgi paylaşımı ile örgütsel çift yönlülük ilişkisi incelenmişken, Akdoğan vd. (2009) yerinden yönetim, biçimselleştirme ve bağlılık gibi örgütsel özelliklerin çift yönlülüğün alt boyutlarından olan keşifsel ve geliştirici yetenekler ile ilişkisini incelemiştir. Bu çalışmada ise, dönüşümcü liderlerin ilham verici motivasyon, karizma ve idealleştirilmiş etki, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi yönündeki davranışsal özelliklerinin keşifsel ve geliştirici yeteneklere dayalı çift yönlülük ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkiler kapsamlı bir şekilde incelenmektedir. Elde edilen sonuçların konu ile ilgili yazının zenginleştirilmesine katkı sağlaması beklenmektedir. Bununla birlikte günümüz değişim ve rekabet ortamında faaliyet gösteren dönüşümcü liderlerin rolünün örgütlerin çift yönlülük yeteneği geliştirmeleri ve böylece yenilikçilik düzeylerini arttırmaları yönünde yapılması gereken örgütsel düzenlemeler konusuna da ışık tutmaktadır. Takip eden bölümde dönüşümcü liderlik, çift yönlülük ve yenilik performansı kavramları incelenerek ilgili hipotezler geliştirilmektedir. Araştırma kısmında ise Doğu Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapılan araştırma ile toplanan veriler test edilerek dönüşümcü liderliğin çift yönlülük ve firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri test edilmektedir. Sonuç kısmında ise araştırma bulguları tartışılarak önerilerde bulunmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

2.1. Örgütsel Çift Yönlülük

Çift yönlülük (ambidexterity); özünde bireyin iki elini eşit bir şekilde kullanabilme yetisini ifade etmekte olup; yönetim yazınında iki yeteneği dengeli bir şekilde kullanan örgütler ise “çift yönlü” olarak nitelendirilmektedir (Tushman ve O’Reilly,1996; O’Reilly ve Tushman, 2007; Raisch ve Birkinshaw, 2008; Andriopoulos ve Lewis, 2009; Raisch vd., 2009; Fındıklı ve Pınar, 2014). Çift yönlülük, en basit şekliyle örgütlerin iki farklı işi aynı anda yürütebilmesi yönündeki örgütsel yetenek olarak tanımlanmaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Örneğin maliyetleri düşürürken, kaliteyi arttırabilmek veya radikal yenilikler geliştirirken bu radikal yenilikleri artımsal yenilikler ile desteklemek; çift yönlülüğün bir göstergesidir.

Yenilikçilik perspektifinden bakıldığında çift yönlülük; iki alt yeteneği öne çıkartmaktadır: keşifsel yetenek ve geliştirici yetenek (Cheng ve Van de Ven, 1996). Keşifsel yetenek; işletmelerin araştırma yapmaları, keşif ve denemelerde bulunmaları, risk almaları ve radikal yenilikler gerçekleştirmeleri ile ilişkili bir yetenek grubunu ifade ederken; geliştirici yetenek ise işletmelerin mevcut uygulamalarını, faaliyetlerini ve üretimle ilgili seçimlerini iyileştirme ve geliştirme becerilerine ilişkin bir kavramdır (Gibson ve Birkinshaw, 2004; McCarthy ve Gordon, 2011). Keşifsel yetenekleri yoluyla firmalar yeni fırsatları hızla yakalayabilir, değişken pazarlara uyum sağlayabilir ve değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilir; böylece yaratıcı ve yenilikçi olabilirler. Geliştirici yetenekleri yoluyla ise firmalar kendi mülki varlıklarının değerini kullanabilir, mevcut iş modellerini hızla devreye alabilir ve devam eden operasyonlardan gereksiz maliyetleri ortadan kaldıracaktır. Tushman ve O’Reilly’e (1996) göre hem keşifci hem de geliştirici yetenek ve çabalar örgüt, birim, takım ve bireyin karar verme performansı ile çok yakından ilişkili olup, ekonomik olarak yaşamda kalmaya farklı yollarla katkıda bulunmaktadır. Keşifsel yetenek örgütün karar verme mekanizmaları ile değişen çevresel şartlara adapte olmasını sağlayarak uzun dönemli hedeflere ulaşılmasını garanti ederken, geliştirici yetenek ise var olan çevresel şartlara uygun kısa dönemli hedeflerin maksimize edilmesini sağlamaktadır (Çekmecelioglu vd., 2016). Hem keşifsel hem de geliştirici yeteneğin ikame edilmek yerine dengeli bir şekilde kullanılması firmanın çift yönlü olmasını sağlarken performansını da olumlu şekilde etkilemektedir (Andriopoulos ve Lewis, 2009; 2009; Fındıklı ve Pınar, 2014).

2.2. Keşifsel ve Geliştirici Yeteneğe Dayalı Çift Yönlülük ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Çift yönlülüğün önemine dair farkındalığın artması ile birlikte böylesi bir yeteneğin nasıl geliştirileceği ve sürdürüleceği konusu önemi bir tartışma ve çalışma konusu haline gelmektedir. Özellikle yenilikçilik, verimlilik ve etkinlik yönündeki çabaların bünyesinde çelişkileri de içermesi yüzünden çift yönlülüğün sağlanması kolay görünmemektedir (Tushman ve O’Reilly, 1996; Lewis, 2000). Burada çift yönlülüğe dair kabul gören iki model üstünde durmak gerekmektedir: yapısal çift yönlülük (Tushman ve O’Reilly, 1997) ve bağlamsal çift yönlülük (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Yapısal çift yönlülük, geliştirici ve keşifsel faaliyetlerin farklı örgütsel birimler tarafından yürütülmesi yönünde formal bir örgüt yapısının oluşturulmasını ifade etmekte iken; bağlamsal çift yönlülük bu iki faaliyetin sosyal ve davranışsal etmenler kullanılarak yapısal bir ayırım olmaksızın aynı birim yahut birimlerce gerçekleştirilmesidir (Zaidi ve Othman, 2015). HP, Intel ve 3M gibi başarılı firmaların örnek teşkil ettiği üzere bu farklılıklara rağmen iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı niteliktedir (Akdoğan vd., 2009). Bu çalışma kapsamında ise yukarıda bahsi geçen ikinci yaklaşım yani bağlamsal çift yönlülük üzerinde durulmaktadır. Bağlamsal çift yönlülük; sosyal ve davranışsal değişkenleri öne çıkarttığından; ilgili yazında destekleyici bir iklim, kültür ve liderlik gibi öncüllerin (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Birkinshaw, 2005; Raish vd., 2009) bağlamsal çift yönlülüğün geliştirilmesi ve sürdürülmesi kapsamında üzerinde sıkça durulan öncüller olarak ele alındığı görülmektedir.

Liderlik üzerine gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde, dönüşümcü liderlerin; izleyicilerinin düşüncelerini etkilemek, davranışlarını değiştirmek ve örgütün sosyal sistemlerini yeniden düzenlemek suretiyle örgüt içerisinde yaratıcılık ve yenilikçiliği destekleyeceği yönünde görüşlerin hâkim olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle dönüşümcü liderler, hem bireylerin hem de sosyal sistemlerin dönüşümüne olanak sağlayan liderlerdir (Özalp ve Öcal, 2000). Dönüşümcü liderler; vizyon sahibi olup; bu vizyonu izleyicilerine coşku ile aktarır; onları güçlendirerek yaratıcı olmaları, geçmiş deneyimlerinden öğrenmeleri ve

performans beklentilerini aşmaları yönünde cesaretlendirirler (Bass ve Avolio, 1994). Diğer bir ifadeyle, bu liderler, izleyicilerin kendi amaçlarına ancak örgüt amaçlarına ulaşılabilirdiği zaman ulaşabileceklerini ve bu nedenle görevlerini iyi bir şekilde yapmalarının ne denli önemli olduğunu vurgulayan liderlerdir (Çekmecelioğlu vd., 2016).

Dönüşümcü liderliğin gelişimine katkı sağlayan Avolio vd. (1999) geliştirdikleri Çok Faktörlü Liderlik Modeli (MLQ-Form 5X) adlı ölçek ile dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçülebilir hale getirmişlerdir. Bu modele göre dönüşümcü liderlik 4 boyuta sahiptir: i) idealize etki (karizmatik rol modellemesi), ii) bireysel ilgi, iii) ilham verici motivasyon ve iv) entelektüel uyarım. İdealize etki; bir rol modeli olarak, liderin karizmasını kullanarak izleyiciler arasında inanç ve güven temin etmesini ifade etmektedir. Bireysel ilgi, liderin; yaratıcı çözümler sergilemeleri ve bilgi ve yeteneklerini ortaya çıkarmaları için her bir izleyicisinin gereksinim ve endişelerini ayrı ayrı dikkate alması ve bir mentor veya antrenör gibi hareket etmesi şeklinde tanımlanabilir. İlham verici motivasyon; liderin ilham kaynağı olarak izleyicilerini yeni fikirler veya hedefler için risk almaya veya sınırların ötesine geçmeye motive etmesidir. Entelektüel uyarım ise liderin izleyicilerini yaratıcı ve yenilikçi olmaları yönünde ne ölçüde cesaretlendirip güçlendirebildiği ilgili bir kavramdır. İlgili yazına göre örgütlere yenilikçilik yeteneğini kazandırdığı kabul edilen çok sayıda unsur söz konusudur. Yenilik yaratacak fikirlere açık olmak da bunlardan biridir (Weerawardena vd., 2006). Buna istinaden, dönüşümcü liderlerin yenilikçiliğin örgüt genelinde yayılması ve örgüt kültürü haline gelmesi için gerekli ortamı yarattıklarını söylemek yerinde olacaktır.

Dönüşümcü liderler; takipçileri üzerinde idealize bir etki yaratmakta, onlara ilham kaynağı olmakta, entelektüel gelişim imkanları sağlamakta ve onlar ile bireysel olarak ilgilenmektedir (Avolio vd., 1999). İlham kaynağı olarak dönüşümcü liderler; örgütün amaç ve hedeflerine bir bağlılık sergileyerek diğer örgüt üyeleri açısından da bu amaç ve hedefler üstünde bir odaklanma sağlamaktadır (Waldman vd., 2006). İdealize etki ile dönüşümcü liderler; bir aidiyet duygusu yaratarak örgüt üyelerinin, doğası gereği, birbirleri ile zıt değerleri öne çıkartan keşifsel ve geliştirici aktivitelere bir arada odaklanmaları yönünde örgüt üyelerini yönlendirmektedir. Bireysel ilgi ile dönüşümcü liderler; keşifsel ve geliştirici çabaları arttırmak amacıyla bilgi paylaşımında bulunmakta, çalışanlar ile çift yönlü olmanın kurumsal ve nihayetinde bireysel getirilerini tartışmaktadır. Bu yolla dönüşümcü liderler, çalışanlarını birbiri ile iki farklı uçta yer alan bu keşifsel ve geliştirici faaliyetlerle işbirliği içerisinde ilgilenmeleri ve daha çok çaba göstermeleri yönünde motive etmektedir (Jansen vd., 2008). Özetlemek gerekirse, dönüşümcü liderler; mevcut kabulleri yıkıp, risk alıp diğerlerine ilham kaynağı olarak örgüt üyelerinin keşifsel faaliyetlere katılımını sağlamakta; bununla birlikte de eşzamanlı olarak iletişim ve geri besleme mekanizmalarının varlığı ile geliştirici faaliyetler açısından da doğru zemini hazırlamaktadırlar (Purvee ve Enkhtuvshin, 2014). Dönüşümcü liderler, birim içi bilgi paylaşımını teşvik etmek suretiyle de izleyicilerinin keşifsel ve geliştirici yeteneklerini desteklerler ve örgütün çift yönlülük yeteneğini geliştirmesine katkı sağlarlar. Yönetim ve ÖD yazınında dönüşümcü liderlik ile çift yönlülük arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar da yukarıdaki varsayımları destekler nitelikte görüş bildirmektedir (Nemanich ve Vera, 2009; Berson vd., 2006; Jansen vd., 2008; Jansen vd., 2009; Purvee ve Enkhtuvshin, 2014; Chang, 2015). Örneğin Keller (1992), dönüşümcü liderlik ile çift yönlülük ilişkisini araştırdığı çalışmasında dönüşümcü liderlerin hem keşifsel hem de geliştirici Ar-Ge projelerinde yer alan ekiplerin yenilikçilik performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde dönüşümcü liderlerin davranışsal özellikleri ile keşifsel ve geliştirici yöndeki yenilikleri bir yandan denge ve tutarlılığa, bir yandan da risk alma ve yaratıcılığa önem vererek bu yöndeki eğilimleri örgüt içine yayarak çift yönlülüğü arttırdıkları saptanmaktadır (Gibson & Birkinshaw, 2004; Vera & Crossan, 2004). Dolayısıyla;

H₁: Dönüşümcü liderlik keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1a}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan idealize etki keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1b}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan bireysel ilgi keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1c}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan ilham verici motivasyon keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{1d}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan entelektüel uyarım keşifsel yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H₂: Dönüşümcü liderlik geliştirici yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir

H_{2a}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan idealize etki geliştirici yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan bireysel ilgi geliştirici yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2c}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan ilham verici motivasyon geliştirici yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{2d}: Dönüşümcü liderlik boyutlarından olan entelektüel uyarım geliştirici yetenek üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.3. Çift Yönlülük ve Firma Yenilikçiliği İlişkisi

İşletmelerin yenilik yapmak ve yok olmak arasında bir tercihle karşı karşıya kaldığı günümüz iş dünyasında yenilik kavramı; rekabet avantajı ve firma performansı üzerindeki etkileri nedeniyle firmalar ve yöneticileri açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Hult, 2003). Yenilik (inovasyon) kavramının kökeni Latince yeni yapma anlamına gelen ve içinde yeni yöntem, fikir, ürün vs. içeren “innovare” kelimesine dayanmaktadır. Buna istinaden yenilik yapmak (inovasyon yapmak) kavramı da mevcut bir şey (ürün, hizmet vs.) üzerinde özellikle yeni yöntemler, fikirler veya ürünler geliştirmek yoluyla değişiklikler yapmak olarak tanımlanmaktadır (Oxford Dictionaries, 2017). Bu konuda ilk kavramsal çerçeveyi ortaya koyan Schumpeter yeniliği “üretim için yeni yol ve yöntemlerin bulunması” olarak açıklamıştır (Avcı, 2009:125). Kavramı süreç bazlı ele alan Udwadia yeniliği yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin başarıyla yaratılması, geliştirilmesi ve tanıtılması olarak tanımlamıştır (Udwadia, 1990). Genellikle iç ya da dış çevrede meydana gelen değişiklikleri yanıtlayabilme yeteneği veya bu çevreyi etkilemek için geliştirilen yeni ürünler/faaliyetler olarak tanımlanan yenilik kavramı esasında örgütü değiştirmek için kullanılan fikir, ürün ya da süreçten ibaret bir araçtır. Yenilik yazınına göre yenilik, yeni süreç, ürün veya hizmetler ile yaratıcı fikirlerin örgüt genelinde benimsenip başarıyla uygulanmasıdır (Calantone, 2002; Amabile, 2004; Huang ve Li, 2015). Avcı’ya (2009) göre yeni bir fikir, keşif yahut icadın yenilik sayılabilmesi için pazarda başarı göstermesi gerekmektedir.

Çoğu yenilik, hâlihazırda mevcut olan bir şeyin yalnızca bazı fonksiyon ve uygulamalarını değiştirmeyi esas alırken (kademeli) bazı yenilikler ise eskiye dair olan her şeyi ortadan kaldırarak tüm işleyişi değiştirir (radikal). Öte yandan yenilik kademeli ve radikal yenilik dışında ürün yeniliği, süreç yeniliği, örgütsel yenilik ve pazar yeniliği şeklinde de sınıflandırılmaktadır. Bu sebeple, yeniliğin küçük gelişmelerden endüstrinin dönüşümüne neden olan buluşlara kadar devam eden geniş olayları kapsadığı kabul edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2003).

Yeniliğin önemini ilk vurgulayanlardan Drucker’a göre küresel rekabet koşullarında örgütlerin başarılı olabilmek için gelişme ve yenilik yapma yeteneklerini arttırmaları gerekmektedir (Dolanay, 2009). Firma yenilikçiliği olarak adlandırılan firmanın yenilik yapma yeteneği, yazında, örgüt kültürünün bir boyutu olarak firmanın yeni fikirlere açık olması; yeni olanı diğerlerine göre daha erken benimsemesi; yeni bir ürünü, hizmeti, fikri veya süreci pazara sunmanın yanı sıra yeni bir yapı veya yönetim sistemini hayata geçirmek şeklinde tanımlanmaktadır (Calantone vd., 2002; Wang ve Ahmed, 2004; Avcı, 2009; Adomako, 2017). Buna göre (i) yeniliklerin benimsenmesi ve (ii) değişme isteği olarak iki şekilde sınıflandırılan firma yenilikçiliği yeteneğinden yoksun örgütler piyasaları incelemek için zaman ve kaynak harcamakta, ancak bu bilgiyi uygulamaya dönüştürememektedirler. Dolayısıyla, firmaların işle ilgili sorunlara ve zorluklara çözüm üretmek gelecekte başarılı olmaları ve hayatta kalabilmeleri yenilikçilik yeteneklerine bağlıdır. Bununla birlikte yenilikçilik yeteneği firmalara aşağıda değinilen faydaları da sağlamaktadır (Naktiyok, 2007:215):

- Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir.

- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak ve tamamen eşsiz bir şey yapmak heyecan verir.
- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşır. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.
- Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülme olmayı teşvik ederler.

Örgütsel bir yetenek olarak çift yönlülük, özünde mevcut kaynak ve yeteneklerin yeniden yapılandırılması ile birlikte; işletmelerin yeni kaynak edinip yeni yetenekler geliştirmesi ile ilgili süreçleri yönetebilme becerisini ifade etmektedir (Jansen vd., 2005). De Clercq vd.'ne göre de hızla değişen pazar ve teknoloji koşullarından olumsuz etkilenmek istemeyen firmalar iç ve dış çevrelerindeki potansiyel fırsatları iyi analiz etmeli ve keşifsel ve geliştirici yeteneklerini (örgütsel çift yönlülük yeteneklerini) kullanarak performanslarını arttırmalıdır (De Clercq vd., 2014). Pazar koşullarındaki beklenmedik değişimler, artımsal veya radikal yenilikler yapılmasını gerekli kılmaktadır. Uzun soluklu rekabet avantajı sağlamak isteyen firmalar yeni yetenekler geliştirirken mevcut keşifsel ve geliştirici yeteneklerini yeniden yapılandırarak eş zamanlı olarak kullanabilmelidirler (Dutta, 2013). Nitekim, çift yönlülüğün hem büyük hem de küçük firmalar için uygun olduğunu savunan Sinha'ya (2016) göre kısa vadede mükemmelliği getiren artımsal yeniliklerle uzun vadede mükemmelliği sağlayan radikal yenilikler firmayı çift yönlü kılmakta bu da gelecekte üstün örgütsel performans elde etmesinin önünü açmaktadır. Dolayısıyla;

H₃: Çift yönlülük firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: Keşifsel yetenek firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

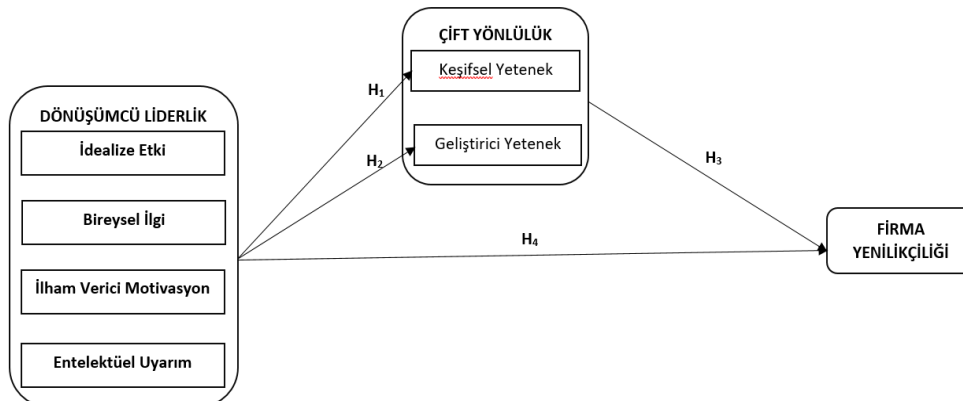
H_{3b}: Geliştirici yetenek firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.4. Çift Yönlülüğün Aracı Değişken Rolü

Yukarıda da belirtildiği gibi dönüşümcü liderlik örgütsel çift yönlülük üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Öte yandan, çift yönlülük de firma yenilikçiliğini olumlu yönde etkilemektedir. Buna istinaden bu çalışmada çift yönlülüğün dönüşümcü liderlik ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide aracılık etkisi olabileceği varsayımı üzerinde de durulmaktadır. Her ne kadar ilgili yazında çift yönlülüğün çeşitli aracı değişken rollerine dair çalışmalar (Örn. Gibson ve Birkinshaw, 2004; Lin & Ho, 2016) mevcut ise de dönüşümcü liderlik ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide çift yönlülüğün aracılık etkisini test eden bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Oysaki çalışmalar, çift yönlülüğün, liderlik davranışları ile yenilikçilik ilişkisinde yer alan süreçlerin dengelenmesi suretiyle bu iki değişken arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirdiğine işaret etmektedir (He ve Wong, 2004; Tiwana, 2008; Jurksiene ve Pundziene, 2016) (bkz. Şekil 1). Dolayısıyla;

H₄: Dönüşümcü liderlik ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide çift yönlülüğün aracılık etkisi vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Yöntem

3.1. Örneklem ve Veri Toplama Süreci

Bu çalışmanın araştırma kısmı, Doğu Marmara bölgesinde imalat sektöründe faaliyet gösteren firmalar üstünde gerçekleştirilmekte; 61 adet işletmenin alt ve orta düzey yöneticilerinden elde edilen 347 veri, SmartPLS 3.0 programı kullanılarak yapısal eşitlik modellemesine tabi tutulmakta; böylece dönüşümcü liderliğin çift yönlülük üzerindeki etkileri ortaya konulmaktadır. Bu amaçla oluşturulan anket formunda 5'li likert ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) tercih edilmiş olup yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarına yönelik algılarını ölçmek üzere Bass ve Avolio (1990) tarafından geliştirilen 16 maddelik dönüşümcü liderlik ölçeği; firma yenilikçiliğini ölçmek için Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen 5 maddelik yenilik performansı ölçeği ve çift yönlülüğü ölçmek üzere ise Gibson ve Birkinshaw`dan (2004) uyarlanan 12 soruluk çift yönlülük ölçeği kullanılmaktadır. Yapılan ön inceleme sonucu 347 anketten 304` ünün analize uygun olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra uygun bulunan bu anketler üzerinden değişkenlerin ortalamaları karşılaştırılmış, firma büyüklükleri ve diğer demografik veriler analiz edilmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Örneklemeye dair tanımlayıcı istatistikler Tablo 1 de verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcılara Dair Tanımlayıcı İstatistikler

Cinsiyet	Frekans	Yüzdelerik Değer	N
Kadın	131	43,09	290
Erkek	159	52,30	
-boş-	14	4,61	
Toplam	304	100,00	
Eğitim	Frekans	Yüzdelerik Değer	N
İlkokul/ortaokul	4	1,32	294
Lise	56	18,42	
Üniversite	159	52,30	
Lisans Üstü	75	24,67	
-boş-	10	3,29	
Toplam	304	100,00	
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzdelerik Değer	N
1-5 yıl	127	41,78	295
6-10 yıl	86	28,29	
11-15 yıl	45	14,80	
16 yıl ve üzeri	37	12,17	
-boş-	9	2,96	
Toplam	304	100,00	

Bölüm	Frekans	Yüzdelerik Değer	N
Üretim	34	11,18	293
Pazarlama	40	13,16	
Finans/muhasebe	26	8,55	
Personel/İKY	26	8,55	
Mühendislik/tasarım	138	45,39	
Diğer	29	9,54	
-boş-	11	3,62	
Toplam	304	100,00	
Pozisyon	Frekans	Yüzdelerik Değer	N
Orta kademe	125	41,12	296
Üst kademe yönetici	37	12,17	
Genel müdür	1	0,33	
İşletme sahibi/ortağı	4	1,32	
Diğer	129	42,43	
-boş-	8	2,63	
Toplam	304	100,00	

3.2. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırma sorunsalının çözümlenmesinde öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri test işlemleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yalnızca dönüşümcü liderlik boyutlarından olan idealize etkiden bir adet sorunun düşürülmesinin ardından ölçek maddelerine dair faktör yüklerinin 0,62 ile 0,92 arasında yer aldığı, eşik değer olan 0,50`yi aşmakta olduğu görülmektedir (Tablo 2).

Güvenilirlikler ölçümü için kompozit ölçek güvenilirliği (CR), Cronbach alpha ve çıkartılan ortalama varyans (AVE) katsayılarından faydalanılmaktadır. Tüm ölçümlerin PLS tabanlı CR değerlerinin eşik değer olan 0,70`in üstünde seyrettiği ve AVE değerlerinin de eşik değeri 0,50`yi aştığı görülmektedir. Fornell ve Larcker`in (1981) ifade ettiği üzere, her bir değişken için hesaplanan AVE değeri, değişken çiftleri arasındaki gizil faktör korelasyonlarından yüksektir. Bununla birlikte Tablo 2`de ilgili değişkenlerimize dair ortalama ve standart sapmalar, AVE ile bileşik güvenilirlik değerleri de sunulmaktadır (Tablo 3). Bu tabloya göre ölçümlerimizin geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 2. Faktör Analizi Tablosu

Faktörler	Faktör Yükleri
BI (Bireysel İlgil)	
Yöneticim, harcadığım çabaya karşılık bana işimde yardımcı olur.	0,682
Yöneticim, performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun bir şekilde ödüllendirildiğimizden emin olur.	0,796
Yöneticim, performans hedeflerimi tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça ortaya koyar.	0,818
Yöneticim, iyi bir iş yaptığımda memnuniyetini belli eder.	0,750
EU (Entelektüel Uyarım)	
Yöneticim, kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.	0,727
Yöneticim, önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.	0,622
Yöneticim, bir amaca sahip olmanın önemini güçlü bir şekilde belirtir.	0,814
Yöneticim, ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.	0,849
İE (İdealize Etki)	
Yöneticim, kendimi geliştirmeme odaklanmamı sağlar.	0,864
Yöneticim, her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.	0,786
Yöneticim, zamanını başkalarını yetiştirerek, öğreterek geçirir.	0,757
İVM (İlham Verici Motivasyon)	
Yöneticim, geleceğe olumlu bakar.	0,745
Yöneticim, ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.	0,733
Yöneticim, gelecekle ilgili düşüleriyle bizi peşinden sürükler.	0,700
Yöneticim, hedeflerin gerçekleştirileceğine dair güvenini ifade eder.	0,834
KY (Keşifsel Yetenek)	
Firmamızda, farklı düşünmeyi, olaylara farklı açılardan bakmayı teşvik ederek yeni teknolojik fikirler aramaktayız.	0,803
Firma başarımızın yeni teknolojiler geliştirme ve edinme yeteneğinden kaynaklandığına inanmaktayız.	0,855
Firmamıza yeni ürün ve hizmetler geliştirerek ya da edinerek firmamızın yenilikçi olmasını sağlamaktayız.	0,857
Firmamızda müşteri ihtiyaçlarını tatmin etmek için yaratıcı/yenilikçi yollar aramaktayız.	0,817
Firma olarak yeni pazarlara girişte rekabetçi bir tutum sergilemekteyiz.	0,724
Firma olarak mevcut müşterilerimize ilaveten yeni müşteri gruplarını da hedeflemekteyiz.	0,694
GY (Geliştirici Yetenek)	
Firma olarak düşük maliyet ve yüksek kalite hedeflerine her zaman bağlı kalmaktayız.	0,633
Firma olarak mevcut ürün ve hizmetlerin iyileştirilmesi yönünde çaba sarf etmekteyiz.	0,800
Operasyon yaparken otonomi/bağımsızlık yetkimiz sürekli arttırmaktayız.	0,716
Firma olarak mevcut müşterilerimizin memnuniyet düzeylerini düzenli aralıklarla ölçümlenmekteyiz.	0,766
Mevcut /yeni/potansiyel müşterilerimizin memnuniyet ve tatmin seviyesini yükseltmek için ne gerekiyorsa yapmaktayız.	0,854
Firma olarak mevcut müşteri tabanımıza etkin bir şekilde nüfuz etmek için çaba sarf etmekteyiz.	0,813
FY (Firma Yenilikçiliği)	
İşletmemiz sık sık yeni fikirler dener	0,818
İşletmemiz işleri başarmak için yeni yollar dener	0,903
İşletmemiz faaliyetlerini geliştirecek yeni metotlar dener	0,898
İşletmemiz pazara yeni ürün ve hizmet sunma konusunda öncü işletmeler arasındadır.	0,794
İşletmemizin piyasaya sürdüğü yeni mal ve hizmetlerin sayısı son 3 yıl içinde artmıştır.	0,753

Tablo 3. Cronbach Alpha, Güvenilirlik, Ortalama, AVE, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

No	Değişken	Ort.	Std.S.	1	2	3	4	5	6	7
1	Bİ	3,592	0,806	0,763						
2	EU	3,745	0,710	0,673	0,758					
3	GY	3,856	0,744	0,426	0,464	0,767				
4	İE	3,693	0,827	0,738	0,731	0,458	0,804			
5	İVM	3,618	0,767	0,749	0,696	0,435	0,788	0,755		
6	KY	3,768	0,787	0,502	0,500	0,634	0,468	0,500	0,794	
7	FY	3,693	0,827	0,380	0,405	0,636	0,368	0,412	0,664	0,835
			CR	0,848	0,842	0,895	0,845	0,840	0,910	0,920
			AVE	0,583	0,575	0,588	0,646	0,570	0,630	0,698
			α	0,761	0,757	0,858	0,729	0,750	0,882	0,890

Not 1: Diagonaller AVE'lerin karekökünü göstermektedir.

Not 2: Bİ= Bireysel İlgı, EU= Entelektüel Uyarım, GY= Geliştirici Yetenek, İE= İdealize Etki, İVM= İlham Verici Motivasyon, KY= Keşifsel Yetenek, FY= Firma Yenilikçiliği, CR= Komposit Geçerlilik, AVE= Çıkartılan Ortalama Varyans, α = Cronbach Alpha

* p < .05, **p < .01

3.3. Hipotez Testi

Araştırma modelinde yer alan faktörlerin karşılıklı ilişkilerinin incelenmesinin ve ön koşulların kabul edilebilir düzeylerde olduğunun gözlemlenmesinin ardından hipotezlerde öngörülen doğrusal ilişkiler yapısal eşitlik modeli dâhilinde yol analizleri ile test edilmiştir. SmartPLS 3.0 paket programı ile test edilen modele ilişkin hipotez testleri sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Yol analizi bulgularına göre;

- Bireysel ilgi (β : 0,23; $p < 0,05$) ve entelektüel uyarımın (β : 0,22; $p < 0,01$) keşifsel yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğuna dair kanıt sağlanarak H_{1b} ve H_{1d} hipotezleri desteklenmekte; ancak idealize etki ve ilham verici motivasyon ile keşifsel yetenek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H_1 kısmen desteklenmektedir.
- İdealize etki (β : 0,18; $p < 0,01$) ve entelektüel uyarımın (β : 0,23; $p < 0,05$) geliştirici yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif etkileri olduğuna dair kanıt sağlanarak H_{2a} ve H_{2d} desteklenmekte; ancak bireysel ilgi ve ilham verici motivasyon ile geliştirici yetenek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bu nedenle H_2 kısmen desteklenmektedir.
- Hem keşifsel yetenek (β : 0,43; $p < 0,01$) hem de geliştirici yeteneğin (β : 0,36; $p < 0,01$) firma yenilikçiliği üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu nedenle H_3 tamamen desteklenmektedir.

Bununla birlikte, dönüşümcü liderliğin keşifsel yetenek üzerindeki değişimin %30'unu ($R^2=0,30$) ve geliştirici yetenek üzerindeki değişimin %24'ünü ($R^2=0,24$) açıklamakta olduğu görülmektedir. Nihayetinde araştırma modeli bir bütün olarak firma yenilikçiliği üzerindeki değişimin %52'sini ($R^2=0,52$) açıklamaktadır.

Tablo 4. Yol Analizleri

Yollar	Hipotezler	β	P	Sonuç
İE -> KY	H _{1a}	0,033	0,713	DESTEKLENMEDİ
Bİ -> KY	H _{1b}	0,229*	0,010	DESTEKLENDİ
İVM -> KY	H _{1c}	0,136	0,215	DESTEKLENMEDİ
EU -> KY	H _{1d}	0,218**	0,007	DESTEKLENDİ
İE -> GY	H _{2a}	0,181*	0,039	DESTEKLENDİ
Bİ -> GY	H _{2b}	0,114	0,213	DESTEKLENMEDİ
İVM -> GY	H _{2c}	0,029	0,795	DESTEKLENMEDİ
EU -> GY	H _{2d}	0,233*	0,011	DESTEKLENDİ
KY -> FY	H _{3a}	0,425**	0,000	DESTEKLENDİ
GY -> FY	H _{3b}	0,360**	0,000	DESTEKLENDİ
Yapısal Model				
İçsel Değişkenler	R²			
KY	0,298			
GY	0,242			
FY	0,515			

Not 1: Bİ= Bireysel İlgi, EU= Entelektüel Uyarım, GY= Geliştirici Yetenek, İE= İdealize Etki, İVM= İlham Verici Motivasyon, KY= Keşifsel Yetenek, FY= Firma Yenilikçiliği

*p < 0.05; **p < 0.01

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki dolaylı etkilerini diğer bir deyişle aracı değişken etkisini araştırmak üzere bu çalışmada SmartPLS programı kullanılarak toplam etki yönteminden faydalanılmaktadır. Geçmiş araştırmalar, aracı değişken etkisini test etmede toplam etki yaklaşımının Sobel testi, güç analizi ile Tip I ve II hata testi (MacKinnon vd., 2004) gibi alternatif yöntemlerden daha isabetli olduğunun altını çizmektedir. Aracı değişken testinde dolaylı etki(ler)in anlamlılığı hem aracı değişken(ler)in yokluğunda (C yolu ile ifade edilen toplam etki) hem de mevcudiyetinde (C' yolu ile ifade edilen direk etki) test edilmelidir. Baron ve Kenny (1986)'nın aracı değişken testi prosedürü bu mantık üzerine kuruludur: (i) Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır; (ii) bağımsız değişkenin aracı değişken(ler) üzerinde etki(ler)i olmalıdır; ve (iii) bağımsız değişkeni kontrol ettikten sonra, aracı değişkenin bağımsız değişken(ler) ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiye dahil edilmesi durumunda bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişken üzerindeki etkisi farklılaşmalıdır. Tam aracı değişken etkisinden bahsedebilmek için dolaylı etki (C' yolu) anlamlı iken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine (C yolu) olan toplam etkisi ortadan kaybolmalıdır. Kısmi aracı değişken etkisinden bahsedebilmek için ise C' yolu şiddeti azalmış bir şekilde anlamlı kalmaya devam ederken belirlenir ancak dolaylı etki - C - de istatistiksel olarak anlamlı kalarak varlığını sürdürmelidir. Son olarak etki oranları (R²), ara etkilerle aracı(lar) aracılığıyla açıklanan toplam etkinin miktarını göstermek için hesaplanmalıdır. Toplam etki yöntemi; tam ve kısmi aracı değişken ayrımını da ortaya koyarak aracı değişken etkilerini nicel bir şekilde analiz etmek üzere kullanılan uygun yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır (Shrout ve Bolger, 2002).

Tablo 5, aracı değişkenlerin varlığındaki dolaylı etkileri göstermektedir. Bulgular; dönüşümcü liderlik boyutları ile yenilikçilik arasında dört adet dolaylı ilişkinin varlığını ortaya koymaktaysa da bunlardan sadece ikisinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Yapısal Modeldeki Dolaylı Etkiler

İlişki		Dolaylı Etki (β)
Bİ →	FY	.141*
EU →	FY	.179**
İE →	FY	.080
İVM →	FY	.070

Dönüşümcü liderlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkide çift yönlülüğün (geliştirici ve keşifsel yetenek) aracı değişken rolünü test etmek üzere gerçekleştirilen aracı değişken analizi bulguları Tablo 6'da verilmektedir.

Tablo 6. Aracı Değişken Testi

İlişki		Toplam Etki C yolu	Toplam Etki C` yolu	Etki Oranı
		β	β	
Bİ →	FY	.203*	.021	.70
EU →	FY	.241**	.078	.74

Keşifsel yetenek, bireysel ilgi ile yenilikçilik arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolü üstlenmekte olup; bu tam aracılığın etki oranı 0,70 olarak hesaplanmaktadır. Bununla birlikte örgütsel çift yönlülüğün -yani hem geliştirici hem de keşifsel yeteneğin- dönüşümsel liderliğin bir diğer boyutu olan entelektüel uyarım ile yenilikçilik arasındaki ilişide tam aracı değişken rolü üstlenmekte olduğu görülmekte olup; etki oranı 0,74 olarak hesaplanmaktadır. Buna göre H_4 kısmen desteklenmektedir.

6. Sonuç

Bu çalışmada, iki görevi doğru şekilde dengeleyebilen; yani mevcut kaynak, rutin ve yeteneklerini iyileştirirken eş zamanlı olarak yeni kaynak ve rutinler geliştirebilen, yeni yetenekler edinebilen “çift yönlü” örgütlerin sahip oldukları bu dinamik yetenek yenilikçilik bazında bağlamsal perspektiften incelenmektedir. Bağlamsal perspektiften bakıldığında çift yönlülük yeteneği; davranışsal bir içeriğe sahiptir. Dolayısıyla, liderlik davranışlarının bu yetenek üzerinde etkilerinin olması beklenmektedir. Nitekim araştırmanın bu yöndeki hipotezleri büyük ölçüde desteklenmektedir. Her ne kadar ilgili yazında çift yönlülük yeteneğinin geliştirilmesi ve sürdürülmesine dair tartışmalar devam ediyor olsa da araştırma bulguları; dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanların hem keşifsel hem de geliştirici davranışları eş zamanlı olarak sergilemeleri üzerindeki etkisini ortaya koyarak dönüşümcü liderliğin çift yönlülük açısından önemli bir öncül olduğunu destekleyecek şekilde sonuçlanmaktadır. Bununla birlikte bulgular, çift yönlülük yeteneğinin yenilikçilik açısından oynadığı hayati role dair de kanıt sağlamaktadır.

Bulgular daha detaylı incelendiğinde; dönüşümcü liderlik boyutlarından entelektüel uyarımın hem keşifsel hem de geliştirici yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir. Buna göre liderin izleyicilerini yaratıcılık konusunda teşvik etmesi, amaçlara ulaşmak için risk almaya cesaretlendirmesi ve hatta liderleri ile görüş ayrılığına düştüklerinde dahi statükoya meydan okumaları için desteklemesi yönündeki davranışlarının hem keşifsel hem de geliştirici yetenekleri arttırdığı görülmektedir. Entelektüel olarak uyarılan çalışanlar sıra dışı düşünme ve sorunlara farklı bakış açılarından bakma yönünde teşvik edildikleri için, entelektüel uyarım; örgütsel çift yönlülüğün şekillendirilmesi açısından önemli bir liderlik davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderliğin bir diğer boyutu olan bireysel ilginin keşifsel yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi söz konusudur. İzleyicilerinin farklı ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak onlara kendilerini geliştirme fırsatı sunan, onlarla bireysel olarak tek tek ilgilenen dönüşümcü liderler; izleyicilerinin beklentilerin üzerinde başarı sergilemelerini sağlamaktadır. Aralarındaki bilgi alış verişini artıran bireyler araştırmaya, keşfetmeye ve radikal fikirler üretmeye daha yatkın hale gelmektedir. Bu da örgütsel çift yönlülüğü olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan sonuçlar, dönüşümcü liderliğin bir diğer boyutu olan idealize etkinin geliştirici yetenek üzerinde doğrudan ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, idealize edilmiş bir etkiye/karizmaya sahip liderlerine özenmekte ve aynen onun gibi başarılı olmayı arzu etmektedir. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini kavrayan çalışanlar, örgütün misyonu doğrultusunda örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlamak suretiyle çift yönlülük yeteneğinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Öte yandan bu çalışmada, örgütsel çift yönlülüğün firma yenilikçiliği üzerindeki etkileri de test edilmektedir. Bulgular, çift yönlülüğün hem keşifsel yetenek hem de geliştirici yetenekler bazında firma yenilikçiliği ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç bize, mevcut kaynak ve yeteneklerin yeniden yapılandırılan ve yeni kaynak edinip yeni yetenekler geliştiren ya da iç ve dış çevresindeki potansiyel fırsatları iyi analiz ederek, keşifsel ve geliştirici yeteneklerini (örgütsel çift yönlülük yeteneklerini) kullanan işletmelerin yenilik performanslarının yükseleceğini, içinde bulunduğu çevreyi ve müşteri ihtiyaçlarını biçimlendireceğini göstermektedir. Dolayısıyla bu çalışma, örgütsel çift yönlülüğün firma yenilikçiliği üzerindeki sonuçlarını göstermesi bakımından stratejik yönetim yazınına katkıda bulunmaktadır. Yenilik, işletmelerin büyümesini sağlayarak, rekabetçi ve yüksek performanslı örgütler oluşturmak ve pazarı biçimlendirmek açısından oldukça önemli bir konudur.

İlaveten, çalışmada örgütsel çift yönlülüğün dönüşümcü liderlik ile firma yenilikçiliği arasındaki ilişkide rol oynadığı aracı değişken etkisi de araştırılmaktadır. Bulgular, çift yönlülüğün dönüşümcü liderlik - firma yenilikçiliği ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı düzeyde tam aracılık etkisi olduğu hipotezini destekler niteliktedir.

Bahsedilen katkılarıyla birlikte araştırma sonuçlarının genellenebilirlik düzeyini etkilemekte olan metodolojik kısıtlar da söz konusudur. Öncelikle, bu çalışma Türkiye gibi gelişmekte olan ve henüz yenilikçilik noktasında batı standartlarını yakalayamamış olan bir ülkede gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak bu çalışma yalnızca imalat sektöründeki firmaların bağlamsal özelliklerini yansıtmaktadır. Bununla birlikte imalat sektörü dediğimizde aslında çok geniş bir kapsamdan bahsedilmektedir. Otomotiv, kimya, demir çelik gibi detaylı bir sektörel sınıflandırma yapıldığında sonuçların imalatın alt sektörleri içinde dahi farklılaşabilmesi mümkündür. Bununla birlikte bu çalışma, anket yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup; sonuçlar belirli bir anlık değerlendirmeyi yansıtmaktadır. Boylamsal çalışmaların çift yönlülüğün öncülleri (dönüşümcü liderlik davranışı) ve sonuçlarına (firma yenilikçiliği) dair çok daha kapsamlı sonuçlar verebilmesi mümkündür. Nihayetinde, çift yönlülük, öncülleri ve çıktıları noktasında üzerinde daha çok çalışılması gereken bir kavramdır. Gelecekte bu konuda çalışacak araştırmacılara farklı liderlik tarzlarını da modele dahil etmeleri, performans ve üretkenlik gibi çıktılarla modeli zenginleştirmeleri önerilmektedir.

Kaynaklar

- Adomako, S. (2017). CEOs' regulatory foci and firm-level product innovativeness in competitive environments. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5).
- Amabile, T.M., Schatzel, E.A., Moneta, G.B., & Kramer, S.J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Akdoğan, Ş., Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. (2009). Organizational ambidexterity: An empirical examination of organizational factors as antecedents of organizational ambidexterity. *Journal of Global Strategic Management*, 06, 17-28.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. (1999). Reexamining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 72, 441-462.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28, 238-256.
- Berson, Y., Nemanich, L. A., Waldman, D. A., Galvin, B. M., & Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: A multiple levels perspective. *Leadership Quarterly*, 17, 577- 594.
- Calantone, R. J., Çavuşgil, T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(1), 515-524.
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781-796.
- Carmeli, A., & Halevi, M. Y. (2009). How top management team behavioral integration and behavioral complexity enable organizational ambidexterity: The moderating role of contextual ambidexterity. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 207-218.
- Cheng, Y., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos. *Organization Science*, 7(6), 593-614.
- Cumming, S. B. (1998). Innovation overview and future challenges. *European Journal of Innovation Management*, 1(1), 21-29.
- Çekmecelioglu H.G., Gunsel A., & İlhan Ö.Ö., (2016). Keşifsel ve geliştirici çift yönlülük için liderlik: Dönüşümcü liderlik tarzı ve özelliklerinin çift yönlülüğün sağlanmasındaki rolü. 24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42(1), 191-205.
- De Jong, J. P. J., & Marsili, O. (2006). The fruit flies of innovations: A taxonomy of innovative small firms. *Research Policy*, 35(2), 213-229.
- Dolanay, S. S. (2009). Schumpeter sisteminde yenilikler, ekonomik gelişme ve devresel hareketler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 1(2), 171-188.
- Dutta, S.K., (2013). Market f. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1), 54-66.
- Fındıklı, M. A., & Pınar, İ. (2014). Örgüt kültürü algısı ve örgütsel çift yönlülük ilişkisi: Örgütsel düzeyde bilgi paylaşımının aracılık etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), 155-171.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freel, M. S. (2005). Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25(2), 123-134.
- Gibson C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62, 461–473.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2003). İşletmelerde proaktif bir strateji olarak yenilik: 500 büyük sanayi işletmesi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), 40-63.
- Güleş, H. K., & Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *G.Ü. İİBF Dergisi*, 6(1), 115-129.
- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration and exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15, 481–494.
- Hotho, S., & Champion, K. (2010). We are always after that balance: Managing innovation in the new digital media industries. *Journal of Technology Management & Innovation*, 5(3), 36-50.
- Hult, G. T., Snow, C., & Kandemir, D. (2003). The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Hurley, R. F., Tomas, G., & Hult, M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54.
- Jansen, J. J. P., Gerard, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007.
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811.

- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: The impact of environmental and organizational antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57, 351–363.
- Jurksiene, L., & Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448.
- Keller, R. T. (1992). Transformational leadership and the performance of research and development project groups. *Journal of Management*, 18, 489–501.
- Lewis, K. M. (2000). When leaders display emotion: How followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 221-234.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: The mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6).
- MacKinnon, D. P., Lockwood C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- McCarthy, I. P., & Gordon, B. R. (2011). Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: A management control system approach. *R&D Management*, 41, 240-258.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2, 211- 230.
- Nemanich, L. A., & Vera, D. (2009). Transformational leadership and ambidexterity in the context of an acquisition. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 19-33.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-83.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Organizational Behavior*, 28, 185-206.
- Oxford Dictionaries. (2017). <https://en.oxforddictionaries.com/definition/innovate> (Erişim Tarihi, 24 Temmuz 2017).
- Özalp, G., & Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Purvee, A., & Enkhtuvshin, D. (2014). Transformational leadership and managers' ambidexterity: Mediating role of environmental dynamism. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 5(6), 434-437.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34: 375–409.
- Raisch, S., Birkinshaw, J. P., & Tushman, G. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in experimental and nonexperimental studies: New procedures and recommendations. *Psychological Methods*, 7(4), 422-445.
- Sinha, S. (2016). Managing an ambidextrous organization: Balancing innovation and efficiency. *Strategic Direction*, 32(10), 35-37.
- Smith, W., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16, 522-536.
- Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complements strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29, 251-272.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8–29.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- Udwadia, F. E. (1990). Creativity and innovation in organizations: Two models and managerial implications. *Technological Forecasting and Social Change*, 38(1), 65-80.
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning . *The Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459-1477.
- Zhu, W., Chew, I. K., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human – capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.