**T.C.**

**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**2017-YL-000**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**HAZIRLAYAN**

**Burçin YÜKSER**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ**

**AYDIN-2017**

**T.C.**

**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**AYDIN**

Ekonomi ve Finans İnterdisipliner Yüksek Lisans Programı öğrencisi Burçin YÜKSER tarafından hazırlanan “Dönüştürücü Liderliğin Rekabet Üstünlüğü Ve Entelektüel Sermaye Performansı İle İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” başlıklı tez, 12/09/2017 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Ünvanı, Adı Soyadı Kurumu İmzası

Başkan: Berrin ONARAN DEÜ ......................

Üye : Hüseyin YILMAZ ADÜ ......................

Üye : Mustafa Ali SARILI ADÜ ......................

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun ................ Sayılı kararıyla .................... tarihinde onaylanmıştır.

Ahmet Can BAKKALCI

Enstitü Müdürü V.

**T.C.**

**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen gerçek deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

12/09/2017

Burçin YÜKSER

**ÖZET**

**DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

Burçin YÜKSER

Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hüseyin Yılmaz

2017, 134 sayfa

Dünya’da birçok alanda ve sektörde hızla gelişen küreselleşme, beraberinde yeni dönüşümlere, değişimlere, yeni rekabet avantajlarına olan ihtiyaçların neler olduğunun araştırılmasına yol açmıştır. Özellikle finansal sistem içerisinde büyük yer kaplayan bankacılık sektöründe yaşanan dönüşümler, birçok faktörün yanı sıra, çalışanların ihtiyaçlarına ve hedeflerine odaklanan, onların yaratıcılıklarına değer veren ve bunları ortaya çıkarmayı başaran, teknolojiyi ve sürekli olarak yenilikleri takip ederek bunları organizasyona entegre edebilen dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip kişilere ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Bu tez çalışmasında, Bankacılık Sektörünün karlılığını ve etkinliğinin artırılması ve sürdürülmesini sağlayabilecek dönüştürücü liderlik modelinin, rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı ile ilişkisinin analiz edilmesine yönelik bir çalışma ortaya koyulmuştur. Aydın İl Merkezindeki 11 bankada faaliyet gösteren beyaz yakalı toplam 134 çalışanın dönüştürücü liderlik modeli algısı, firma performansı ve entelektüel sermaye performansları anket yöntemiyle ölçülmüş, elde edilen bulgular SPSS 21.0 İstatistik programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

Değerlendirmeler sonucunda yükselen küreselleşme dalgası ve sektörde giderek artan rekabetçi davranışlar karşısında tek başına dönüştürücü liderliğe dayalı rekabet gücünün kalıcı olmadığı, bankaların rekabet gücünü artırmalarının yanında entelektüel sermaye unsurlarında da arzu edilir ilerlemeler sağlamalarının zorunlu olduğu söylenebilir.

**ANAHTAR KELİMELER:** Finansal Sektör, Dönüştürücü Liderlik, Entelektüel Sermaye, Rekabet Üstünlüğü, Araştırma

**ABSTRACT**

**COMPETITION SUPERIORITY OF THE TRANSFORMATIVE LEADERSHIP AND ITS RELATION WITH CAPITAL PERFORMANCE: AN IMPLEMENTATION IN THE BANKING SECTOR**

Burçin YÜKSER

Department of Economy and Finance

Thesis Advisor: As.Doç.Dr. Hüseyin Yılmaz

2017,134 pages

Globalization developing in many areas and sectors in the world, led to new transformations, changes and the research of what the needs for the new competition advantages are. Especially the transformations emerging in the banking sector which occupy a big place in the financial system, as well as many factors, introduced the need for the persons who focus on the needs and goals of the employees, value their creativity and manage to reveal these, constantly follow the technology and innovations and has the ability to integrate these to the organization and has the transformative leadership features. In this thesis study, a work of the analysis of the relation of the transformative leadership model, which can increase the profitability, activity and sustainability of the Banking Sector, with the competition superiority and the intellectual property performance has been revealed. Transformative leadership model perception, company performance and intellectual capital performances of 134 white collar workers operating in 11 banks in Aydın city center have been measured with surveys and the obtained findings have been evaluated with SPSS 2.1 Statistics program.

As a result of the evaluations, it’s concluded that the competition power based only on the transformative leadership isn’t permanent in the face of rising globalization trend and ever-increasing competitive behaviors, the banks need to provide intellectual capital factors and improve their performances as well as increasing their competitive power.

**KEYWORDS**: Finance Sector, Transformative Leadership, Intellectual Capital Competition Superiority, Research

**ÖNSÖZ**

Bu çalışma bankacılık sektöründe dönüştürücü liderliğin, rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı ile ilişkisini görmek amacıyla yapılmış ampirik bir araştırmadır. Bu doğrultuda çalışmanın ilk iki bölümünde finansal sistem, dönüştürücü liderlik, entelektüel sermaye ve rekabet üstünlüğü kavramlarının teorik çerçevesi ortaya konulmuştur. Son bölümde ise; çalışmaya ait literatür özeti, çalışmanın varsayımları ve modeli, veri toplama araçları, değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için de faktör, korelasyon, regresyon analizi gibi istatistik yöntemleri kullanılmış ve yorumlanmıştır.

Bu tezin hazırlanmasında büyük emeği olan, çalışmanın fikir altyapısının oluşmasında büyük katkı sağlayan, saygıdeğer hocam Doç. Dr. Hüseyin YILMAZ' a, bilgi ve deneyimlerinden oldukça faydalandığım, beni motive eden ve büyük destek olan, yol gösteren çok değerli hocam Prof. Dr. Berrin Onaran' a çok teşekkür ederim.

Ayrıca hayatımın her döneminde bana desteğini hiç bir zaman esirgemeyen ve bu tez döneminde de maddi ve manevi desteği hep yanımda olan annem Özgül' e sonsuz teşekkürler.

Burçin YÜKSER

**İÇİNDEKİLER**

[KABUL VE ONAY SAYFASI](#_Toc483571185) iii

[BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI](#_Toc483571185) v

[ÖZET](#_Toc483571185) vii

[ABSTRACT](#_Toc483571186) ix

[ÖNSÖZ.](#_Toc483571187) xi

[SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ](#_Toc483571188) xix

[ŞEKİLLER DİZİNİ](#_Toc483571190) xxi

[TABLOLAR DİZİNİ](#_Toc483571189) xxiii

[EKLER DİZİNİ](#_Toc483571191) xxvi

[GİRİŞ…](#_Toc483571192) 1

[1. FİNANSAL SİSTEM VE FİNANSAL KURULUŞLAR](#_Toc483571193) 3

[1.1. Finansal Sistemin Tanımı, Önemi ve Ülke Ekonomisindeki Yeri](#_Toc483571194) 3

[1.2. Finansal Kuruluşlar](#_Toc483571195) 5

[1.2.1. Bankalar 6](#_Toc483571196)

[1.2.1.1. Merkez Bankası](#_Toc483571197) 6

[1.2.1.2. Ticaret Bankaları](#_Toc483571198) 7

[1.2.1.3. Kalkınma ve Yatırım Bankaları](#_Toc483571199) 7

[1.2.1.4. Katılım Bankaları](#_Toc483571200) 7

[1.2.2. Banka Dışı Mali Aracı Kurumlar](#_Toc483571201) 8

[1.2.2.1. Finansal Kiralama Şirketleri](#_Toc483571202) 8

[1.2.2.2. Faktoring Şirketleri](#_Toc483571203) 8

[1.2.2.3. Finansman Şirketleri](#_Toc483571204) 8

[1.2.2.4. Sigorta Şirketleri](#_Toc483571205) 8

1[.3. Finansal Sistemde Bankacılık Sektörünün Yeri ve Önemi](#_Toc483571206) 9

[2.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI KAVRAMLARI İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR ..........](#_Toc483571207) 11

[2.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı, Kapsamı ve Özellikleri](#_Toc483571208) 11

[2.2. Dönüştürücü Liderliğin Bileşenleri](#_Toc483571209) 21

[2.2.1. Karizma](#_Toc483571210) 21

[2.2.2. İdealleştirilmiş Etki](#_Toc483571211) 22

[2.2.3. Entelektüel Etki](#_Toc483571212) 23

[2.2.4. Bireysel İlgi](#_Toc483571213) 23

[2.3.Dönüştürücü Liderliğin Güçlü ve Zayıf Yanları](#_Toc483571214) 24

[2.4.Dönüştürücü Liderlik Süreci](#_Toc483571215) 27

[2.4.1.Örgütünün Yeniden Canlandırılması (Çözülme)](#_Toc483571215) 28

[2.4.2.Yeni Bir Vizyon Yaratılması](#_Toc483571215) 29

[2.4.3.Yeniden Dondurma (Refreezing)](#_Toc483571215) 30

[2.5.Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Kapsamı](#_Toc483571219) 32

[2.6.Rekabet Stratejileri](#_Toc483571220) 37

[2.6.1.Maliyet Liderliği Stratejisi](#_Toc483571221) 37

[2.6.2.Farklılaştırma Stratejisi](#_Toc483571222) 39

[2.6.3.Odaklanma Stratejisi](#_Toc483571223) 40

[2.6.4.Birleşik Rekabet Stratejisi](#_Toc483571224) 40

[2.7. Rekabetin Yapısı.](#_Toc483571225) 42

[2.7.1. Potansiyel Giriş Tehdidi.](#_Toc483571226) 43

[2.7.2. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit](#_Toc483571227) 44

[2.7.3. Firmalar Arası Rekabet](#_Toc483571228) 44

[2.7.4. Alıcıların Pazarlık Güçleri](#_Toc483571229) 45

[2.7.5. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri](#_Toc483571230) 46

[2.8. Rekabetin Özellikleri ve Fonksiyonları](#_Toc483571231) 47

[2.9. Rekabet Türleri](#_Toc483571232) 51

[2.9.1. Tam Rekabet Piyasası](#_Toc483571233) 51

[2.9.2. Monopolcü Rekabet](#_Toc483571234) 51

[2.9.3. Monopol Piyasa](#_Toc483571235) 52

[2.9.4. Oligopol Piyasa](#_Toc483571236) 52

[2.10. Entelektüel Sermaye Performansı Kavramı ve Kapsamı](#_Toc483571237) 52

[2.11.Entelektüel Sermayenin Unsurları](#_Toc483571238) 56

[2.11.1. İnsan Sermayesi](#_Toc483571239) 57

[2.11.2. Yapısal Sermaye](#_Toc483571240) 58

[2.11.3. Müşteri Sermayesi](#_Toc483571241) 58

[2.11.3. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi](#_Toc483571241) 60

[2.12.1. Piyasa Değeri ve Defter Değeri Yöntemi](#_Toc483571242) 61

[2.12.2. Tobin' in Q Oranı Yöntemi](#_Toc483571243) 62

[2.12.3.Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi](#_Toc483571244) 62

[2.13. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi](#_Toc483571245) 63

[2.14. Entelektüel Sermaye ve Firma Değeri Arasındaki İlişki](#_Toc483571246) 65

[3.DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI İLE ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZ EDİLMESİNE YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA](#_Toc483571248) 67

[3.1. Literatür Özeti.](#_Toc483571249) 67

[3.2. Araştırmanın modeli ve varsayımları](#_Toc483571253) 69

[3.3. Anakütle ve Örneklem](#_Toc483571253) 72

[3.4. Materyal ve Yöntem](#_Toc483571253) 72

[3.5. Kapsam ve Sınırlılıklar](#_Toc483571253) 74

[3.6.Bulgular](#_Toc483571253) 74

[3.6.1. Araştırmanın Kontrol Değişkenleri ile Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Analizi](#_Toc483571253) 74

[3.6.2. Faktör Analizi](#_Toc483571253) 82

[3.6.2.1.Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi](#_Toc483571253) 82

[3.6.2.2.Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi](#_Toc483571253) 85

[3.6.2.3.Entelektüel Sermaye Performansı Ölçeğine uygulanan Faktör analizi](#_Toc483571253) 87

[3.6.3.Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi](#_Toc483571253) 88

[3.6.3.1.Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi](#_Toc483571253) 89

[3.6.3.2.Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Güvenilirlik Analizi](#_Toc483571253) 90

[3.6.3.3. Entelektüel Sermaye Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi](#_Toc483571253) 91

[3.6.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları ve Değerlendirilmesi](#_Toc483571253) 92

[3.6.5. Regresyon Analizi ve Bulgularının Değerlendirilmesi](#_Toc483571253) 96

[3.6.5.1.Dönüştürücü Liderlik ve Firmanın Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi](#_Toc483571253) 96

[3.6.5.2.Dönüştürücü Liderlik ve Entelektüel Sermaye Performansı Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi](#_Toc483571253) 97

[3.6.5.3.Dönüştürücü Liderlik ve Müşteri Sermaye Performansı Alt Boyutunun Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi](#_Toc483571253) 98

[3.6.5.4.Dönüştürücü Liderlik ve İnsan Sermayesi Perfornansı Alt Boyutunun Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi](#_Toc483571253) 99

[3.6.5.5.Dönüştürücü Liderlik İle Yapısal Sermaye Performansı Boyutunun Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi](#_Toc483571253) 100

[GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ](#_Toc483571253) 102

[KAYNAKLAR](#_Toc483571256) 106

[EKLER](#_Toc483571257) 129

[ÖZGEÇMİŞ](#_Toc483571258) 132

**SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

B : Regresyon katsayısı

Çdla : Çalışanların Dönüşümcü Lider Algısı

Çadlatektop :Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı Tek Boyut Toplam

Esp : Entelektüel Sermaye Performansı

Espbir : Entelektüel Sermaye Performansı Birinci Alt Boyut

Espiki : Entelektüel Sermaye Performansı İkinci Alt Boyut

Espüç : Entelektüel Sermaye Performansı Üçüncü Alt Boyut

Esptop : Entelektüel Sermaye Performansı Tek Boyut Toplam Alt Boyut

Fpö : Firma Performans Ölçeği

Fpotektop : Firma Performans Tek Boyut Toplam

F : ANOVA test istatistiği

Kmo : Kaiser Meyer Olkin Testi

LSD post hoc testi : Çoklu Karşılaştırma Testi.

n : Örneklem/gruptaki örneklem sayısı

OECD : Ekonomik Kalkınma Ve İşbirliği Örgütü

Ort. : Ortalama

p : Anlamlılık düzeyi

r : Korelasyon katsayısı

SHB : Regresyon katsayısının standart hatası

SS : Standart sapma

t : t testi puanı

β : Standardize edilmiş regresyon katsayısı

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

[Şekil 2.1. Dönüştürücü liderlik modeli 20](#_Toc484902280)

[Şekil 2.2. Dönüştürücü liderlik süreci 32](#_Toc484902285)

[Şekil 2.3. Rekabetçi döngü 34](#_Toc484902286)

[Şekil 2.4. Davranış zamanlamasına göre rekabet stratejileri 41](#_Toc484902288)

[Şekil 2.5. Sektör karlılığına karar veren 5 rekabetçi güç 43](#_Toc484902289)

[Şekil 2.6. Müşteri sermayesinin oluşum aşamaları 59](#_Toc484902296)

[Şekil 3.1. Araştırmanın Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Kuramsal Model 70](#_Toc484902296)

[Şekil 3.2. Dönüştürücü Liderlik Davranışı Ve Entelektüel Sermayenin Alt Boyutları İle Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesine İlişkin Şematik Gösterim …….9](#_Toc484902301)7

**TABLOLAR DİZİNİ**

[Tablo 2.1. Dönüştürücü liderlik modeline çeşitli yaklaşımlar 14](#_Toc484902279)

[Tablo 2.2. Dönüştürücü liderlik modelinin özellikleri 21](#_Toc484902281)

[Tablo 2.3. Dönüştürücü liderin başarıyı yakalayabilmesi için kriterler 27](#_Toc484902282)

[Tablo 2.4. Kurt Lewin’in tanımladığı değişim aşamaları 28](#_Toc484902283)

[Tablo 2.5. Kotter’ın değişim süreci modeli 31](#_Toc484902284)

[Tablo 2.6. Porter’ın 3 genel stratejisinin genel anlam ve farklılıkları 40](#_Toc484902287)

[Tablo 2.7. İşletmelerce rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürebilme gücüne yönelik stratejiler 47](#_Toc484902290)

[Tablo 2.8. Rekabetin temel fonksiyonları 48](#_Toc484902291)

[Tablo 2.9. Diğer yazarlara göre entelektüel sermaye tanımları 53](#_Toc484902292)

[Tablo 2.10. Entelektüel varlıklar ve entelektüel sermaye ilişkisi 54](#_Toc484902293)

[Tablo 2.11. Entelektüel sermayenin gelişim periyodu 55](#_Toc484902294)

[Tablo 2.12. Entelektüel sermaye unsurlarının sınıflandırılması 57](#_Toc484902295)

[Tablo 2.13. Ayrıntılı entelektüel sermeye unsurları 60](#_Toc484902297)

[Tablo 2.14. Entelektüel sermaye unsurlarının ölçüm kriterleri 61](#_Toc484902298)

[Tablo2.15.Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi ile firma değerinin belirlenmesi 63](#_Toc484902299)

[Tablo 3.1.Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı 75](#_Toc484902299)

[Tablo 3.2.Ölçeklere ait betimsel istatistikler 77](#_Toc484902299)

[Tablo 3.3.Ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait t testi sonuçları 7](#_Toc484902299)7

[Tablo 3.4.Ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait t testi sonuçları 76](#_Toc484902299)

[Tablo 3.5.Ölçek puanlarının öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasına ait t testi sonuçları 77](#_Toc484902299)

[Tablo 3.6.Ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçları 79](#_Toc484902299)

[Tablo 3.7.Ölçek puanlarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçları 80](#_Toc484902299)

[Tablo 3.8.Ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçları 81](#_Toc484902299)

[Tablo 3.9.Faktörlerin Açıldıkları Varyans Oranları 84](#_Toc484902299)

[Tablo 3.10.Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algısı Faktör Analizi Tablosu 85](#_Toc484902299)

[Tablo 3.11.Faktörelerin Açıklandıkları Varyans Oranları 86](#_Toc484902299)

[Tablo3.12.Firmanın Rekabet Üstünlüğü Faktör Analizi Tablosu 86](#_Toc484902299)

[Tablo3.13.Faktörlerin Açıklandıkları Varyans Oranları 8](#_Toc484902299)7

[Tablo 3.14.Entelektüel Sermaye Performansı Faktör Analizi Tablosu 8](#_Toc484902299)8

[Tablo 3.15.Cronbach’s Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama](#_Toc484902299) 89

[Tablo 3.16.Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi](#_Toc484902299) 89

[Tablo 3.17.Ölçekte Yer Alan Maddelerinin Güvenilirlik Katsayıları](#_Toc484902299) 90

[Tablo 3.18.Rekabet Üstünlüğü Güvenilirlik Analizi](#_Toc484902299) 91

[Tablo 3.19.Ölçekte Yer Alan Maddelerinin Güvenilirlik Katsayıları](#_Toc484902299) 91

[Tablo 3.20. Entelektüel Sermaye Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi](#_Toc484902299) 91

[Tablo 3.21.Ölçekte Yer Alan Maddelerinin Güvenilirlik Katsayıları](#_Toc484902299) 92

[Tablo 3.22.Tanımlayıcı İstatistikler](#_Toc484902299) 92

[Tablo 3.23.Korelasyon Analizi](#_Toc484902299) 93

[Tablo 3.24.Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Rekabet Üstünlüğüne Etkisine İlişkin Regresyon analaizi](#_Toc484902299) 96

[Tablo 3.25.Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Entelektüel Sermaye Performansı Birinci Boyuta Etkisine İlişkin Regresyon Analizi](#_Toc484902299) 98

[Tablo 3.26. Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Entelektüel Sermaye Performansı İkinci Boyuta Etkisine İlişkin Regresyon Analizi](#_Toc484902299) 99

[Tablo 3.27. Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Entelektüel Sermaye Performansı Üçüncü Boyuta Etkisine İlişkin Regresyon Analizi](#_Toc484902299) 100

EKLER DİZİNİ

[Ek 1: Anket Formu 141](#_Toc483521614)

**GİRİŞ**

Bu araştırma, bankacılık sektöründe görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerinin liderlik davranışlarından birisi olarak karşımıza çıkan dönüştürücü liderlik tarzı ile bankaların rekabet üstünlüğü durumu ve entelektüel sermaye performansı arasında, pozitif düzeyde ilişkilerin var olup olmadığının ortaya koyulmasına yöneliktir. Çalışma, ilgili literatürde kapsadığı değişkenler olan dönüştürücü liderlik, rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansını bütünleşik bir model halinde ilişkilendirmesi bakımından önem taşımaktadır. Geleneksel bakış açısına göre, bankalar yapılarında dönüştürücü liderliğe önem verdiklerinde, rekabette üstün duruma gelineceği düşüncesi yaygın bir kabuldür. Küresel düzeyde rekabetin şiddetlenmesi sonucunda, finansal sistem içerisindeki bilgi yönetimi ve üstün yetenekli örgüt yapısı (Ambidexterity Organization), entelektüel sermaye unsurlarının etkin bir şekilde kulanılması gibi işlevlerin bankacılık sektöründeki dönüştürücü liderlik davranışlarını teşvik ettiklerinde, rekabet gücünü artırdığı görülmektedir. Ayrıca literatür taraması yapıldığında konuyla ilgili çalışmaların genellikle bankacılık sektöründe dönüştürücü liderlik özellikleri, bankacılık sektörü ile rekabet düzeyi, bankaların entelektüel sermaye unsurları, rekabet ile entelektüel sermaye faktörlerinin araştırılmasına yönelik olduğu görülmektedir. Ancak bankacılık sektöründe dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olan bir liderin firmaların rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansları arasında bir ilişkinin var olup olmadığına yönelik her hangi bir çalışma araştırmalar içerinde yer almamaktadır. Dolayısıyla bu yönüyle çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde ülke ekonomisinde geniş yer kaplayan finansal sistemin tanımı, ülke ekonomisindeki yeri ve önemi, finansal kuruluşlar, finansal kuruluşlar içerisinde en çok yer kaplayan bankacılık sektörünün yeri ve önemi teoriksel olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde; araştırmanın değişkenlerinden olan dönüştürücü liderlik kavramının tanımı, önemi ve özellikleri, rekabet üstünlüğü kavramı, özellikleri ve fonksiyonları, entelektüel sermaye ve entelektüel sermaye performansı kavramı, kapsamı ve unsurları gibi kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise literatür özetine yer verilmiş, çalışmanın varsayımları, modeli, veri toplama araçları, anakütle ve örneklem, bulgular ve bulguların analizi yapılmış ve yorumlanmıştır.

**1.FİNANSAL SİSTEM VE FİNANSAL KURULUŞLAR**

Finansal sistem, ekonomide en geniş yer kaplayan, piyasada çeşitli aracılık işlevlerini yerine getiren, birikim sahipleri ile kaynak ihtiyacı olan birimler arasındaki alışverişi sağlayan kurumlar, finansman araçları ve bunları düzenleyen hukuki kurallardan oluşan bir yapıdır.

**1.1. Finansal Sistemin Tanımı, Ülke Ekonomisindeki Yeri ve Önemi**

Finansal sistem; ulusal veya uluslararası bir ekonomide belli kişilerin ve kurumların, piyasaların, araçların, birlikte çeşitli işlevleri yerine getirmek amacıyla bir araya gelmelerinden oluşan bir bütündür. Aynı zamanda ekonominin mikro ve makro düzeyde performansının da belirleyicisidir. Tasarrufların yatırıma aktarıldığı, finansal araçların üretildiği bir yapıdır (Afşar, 2006: 189). Diğer bir tanıma göre ise; fon talep edenler ile fonları arz edenler, aralarındaki fon akımını sağlayan kurumlar, bu fon akımını düzenleyen araçlar ile hukuki ve idari kurallardan oluşan yapının tümüdür (Arslan, 2015: 8).

Finansal sistem bir çok belirsizliğin var olduğu piyasalar içerisinde görünen riskleri azaltır, atıl halde bulunan fonları piyasaya kazandırır ve bu fonları üretken yatırım imkanına sahip olan girişimciler ile kuruluşlara aktarma görevini üstlenir. Finansal sistem içerisindeki risklere karşı kaynak tahsisinin optimum seviyeye ulaşılmasını sağlayarak, yatırımların getiri riskini azaltır ve likitidenin yönetilmesindeki etkinliği yükseltir. Daha verimli teknolojilere ve sektörlere yatırım yapılmasını sağlayarak verimliliğin artmasına olanak tanır. Dolayısıyla ekonomik büyümeye ve ekonominin kalkınmasına dikkate değer bir katkı sağlar (Dumrul, 2010:13). Eğer finans sistemi, içerisinde sahip olduğu bu işlevleri yerine getirmezse, ekonominin etkin bir şekilde işleyişinin güçleşeceği sonucu çıkartılabilir.

Finansal sistem, finansal aracılık fonksiyonunu yerine getirir, aracılık maliyetlerini düşürür, malların ve hizmetlerin değişimini sağlar, ekonomik faaliyetlerde istikrarı sağlamaya yönelik araçlar sağlar, tasarrufların sermayeye dönüşmesine imkan verir. Ayrıca finansal sistem içerisinde var olan mevcut kaynakların bir kısmının ileri teknolojilere ve yatırımlara aktarılması da, üretkenliği artıracağı için gelirde de bir artış sağlar. Sistem dahilindeki bu mekanizmaların ekonomik büyümeyi artıracağı göz önüne alındığında da finansal sistemin büyümesi, gelişmeyi ve verimliliği artırıcı etki de yapacaktır (Yetiz, 2008: 13).

Finansal sistemde faaliyet gösteren aracı kurumların, finansal varlıkların, hane halklarının, işletmelerin ekonomik büyümede rolü çok büyüktür. Özellikle aracı kurumların bir ekonomideki atıl fonların üretime kanalize edilmesi yatırımları uyararak ekonomik gelişmeyi de doğrudan etkilemektedir. Bazı araştırmacılar ise inovasyonları ve teknolojiyi ekonomik büyümenin motoru olarak ele almışlardır. Yani; yenilik hızı ne kadar yüksekse verimliliğin de o kadar yüksek olacağı üzerinde durmuşlardır (Demir vd., 2007:440).

Finansal sistemin ekonomideki yeri ve öneminden dolayı sağlam bir finansal sistemin temel koşulları iyi bilinmelidir. Bunlar makroekonomik istikrar, para ve maliye politikalarının birbiriyle uyumlu olması, finansal alt yapı yani özel mülkiyet haklarının korunması, yasal düzenlemeler, şeffaflık, banka ve finansal kurumların denetlenmesi, piyasa disiplinin sağlanması gibi faktörlerdir. Finansal sistem içerisinde kaynaklanan istikrarsızlıklar ve sayılan faktörlerin yerine getirilmesinde eksiklikler yaşanması bir ekonomik krizle ya da resesyon süreciyle karşılaşılmasına neden olur (Yetiz, 2008: 4-20) Bu da finansal sistemin sayılan fonksiyonlarının yerine getirilmemesi sonucunu doğurur. Kaynakların etkin dağılımı bozulur ve finansal sisteme olan güvenin azalmasına neden olur.

**1.2. Finansal Kuruluşlar**

Finansal kuruluşlar, piyasada fon arz edenler ile fon talep edenlerin karşılaşmasına aracılık eden kurumlardır.

Fon arz edenler, giderleri gelirlerinden düşük olan birimlerin, finansal kurumlara ödünç vermeyi kabul eden kesim olarak görülürken, giderlerinin gelirlerinden daha fazla olduğu, fon arz edenlerin fonlarını kullanan ekonomik birimlere de, fon talep eden kesim denir. Bu kesimler genellikle devlet, bireyler ve firmalar gibi unsurlardır. Fon akışını sağlamak ve kolaylaştırmak, fon akışı sırasında yaşanabilecek gecikmeleri önlemek gibi önemli fonksiyonları yerine getirmektedir (Han, 2013:6-8). Ayrıca bu kurumlar, kredi sağlama, likitide yaratma, bilgi edinme, kişilerin ya da organizsonların risk yönetimi durumlarını inceleme ve takip etme, malların ve hizmetlerin karşılıklı alışverişini kolaylaştırma, tasarruf sahiplerinin sunduğu kaynak fazlasını fon talep eden tüketicilere aktarılmasını sağlar (Yoluker, 2017: 5). Finansal kurumlar, piyasada var olan ekonomik birimlerle girişimciler arasında fon akışının sağlanabilmesi için kurulan kurumlardır. Temel niteliği ise büyük oranda finansal araç ve borçlardan oluşmasıdır. Fonların toplanması ve transfer edilmesinde maaliyetleri azaltır (Koyunoğlu, 1996: 15).

Finasal kurumların fon akışının gerçekleşmesi için köprü görevi üstlenmelerinin yanısıra, atıl fonların oluşmasını engelleme, faiz oranlarını dengeleme, ekonomide mevcut durumda olan para stoğunu düzenleme, işlem maliyetlerini düşürme gibi fonksiyonları da vardır (Arslan, 2015: 13). Ayrıca birikim sahiplerinin finansal sektörde yatırım yapmasını, verdikleri danışmanlık hizmetleriyle sağlamaktadırlar. Sağladıkları kredilerle de daha kolay yatırım yapma olanağı tanıdıkları için ülke ekonomisine doğrudan katkı yaptıkları, kriz dönemlerinde de piyasayı rahatlatma gibi işlevleri olduğu görülmektedir (Yoluker, 2017: 24). Dolayısıyla finansal kurumların ekonomik büyümeye olumlu katkısı bulunmaktadır.

Finansal sistemin temel yapısı üç faktörden meydana gelmektedir. Bunlar; finansal kurumlar, araçlar ve finans piyasalarıdır. Ancak söz konusu tezde finansal sistemin en önemli aktörü olan bankacılık sektörü baz alındığı için finansal sistem içerisindeki aracı kurumlar ve aracı kurumlar içerisinde en büyük paya sahip olan bankalar üstünde durulacaktır.

**1.2.1. Bankalar**

Ülkelerin finansal sistemi genel olarak bankacılık sektörüne dayanmaktadır. Küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan hızlı değişimler, teknolojinin çok hızlı ilerlemesi, sektörde rakiplerinin çoğalması, bankacılık sektörünü sürekli bir gelişme içinde bulunmasına yol açmaktadır (Turgut ve Ertay, 2016: 115). Ekonomik sistemin bir parçası olan bankaların üstlendiği bir çok görev vardır. Öncelikle bankalar, borç vermek veya yatırım yapmak amacıyla halka kredi veren kuruluşlardır. Sundukları bu kredi imkanlarıyla, likitedinin ekonominin geneline yayılmasına katkı sağlar, para politikalarının etkinliğini yükseltir, finansal aracılık yapar, ekonomik istikrarı etkiler (Yağcılar, 2011:10-13). Bir başka tanımla, faizle nakit para alıp veren, kambiyo işlemlerini yapan, kasalarında değerli eşya ve para saklayan kurumlardır. Ayrıca hisse senedi ve tahvil alımına aracılık etme, para havale etme, döviz alım satım yapma gibi işlemleri de vardır (Ayanoğlu, 2013: 3). Kısacası kredi ve para ile ilgili her çeşit işlemi yapar ve düzenler.

Genel olarak bankaların yaptıkları finansal aracılık, para politikasının etkinliğini sağlama gibi fonksiyonlarının yanında, gelir ve servet dağılımını etkileme, kaynakları etkin kullanma, dış ticareti fonlama, para ve maliye politikalarının yürütülmesine yardımcı olma gibi fonksiyonları da vardır (İşler, 2015:20). Nitekim bankacılık sektörü küresel olarak ekonominin gelişimi açısından da büyük bir rol oynar. Çünkü güçlü, dinamik ve karlı bir bankacılık sistemi makro ekonomik şoklara karşı da ekonominin güçlü bir şekilde ayakta kalmasını sağlar (Taşkın, 2011: 289). Bankalar, işlevleri ve amaçlarına göre şöyle sınıflandırılmaktadır.

**1.2.1.1. Merkez Bankası**

Tüm Dünya' da olduğu gibi Türkiye' de de Merkez Bankası'nın para ve kur politikasını düzenlemek, fiyat istikrarını sağlamak, finansal sistemdeki döviz kuru rejimlerini hükümet ile belirlemek, makro finansal risklerin kontrolünü sağlamak, altın ve döviz rezervlerini saklamak, banknot dolaşımını sağlamak gibi sorumluluklarının yanında para basma yetkisi de süresiz olarak Merkez Bankası'nın elindedir. Ayrıca ödeme sistemlerinin sağlıklı ve risksiz çalışması, gerekli, döviz likitidesini mevcut bulundurmak, şoklara karşı kırılganlığın azaltılması gibi sorumlulukları da vardır (Merkez Bankası, 2017). Kısaca Merkez Bankası, finansal sistemin düzenleyicisi olarak ekonominin temel yapı taşlarından biri olarak rol oynamaktadır.

**1.2.1.2. Ticaret Bankaları**

Ticaret bankaları mevduat toplama ve kredi verme faaliyetlerini gerçekleştirir, nakit, tahvil ve kredileri değerlendiren, bu fonksiyonların karşılığında da gelir elde eden, müşterilere vadeli ve vadesiz mevduat gibi çeşitli hesap hizmetleri sunan, tüm ticari faaliyetlere katılan bankacılık kurumunu ifade etmektedir (Bağcı, 2013:3).

**1.2.1.3. Kalkınma ve Yatırım Bankaları**

Kalkınma Bankaları, sermaye yetersizliği içindeki firmalara veya girişimcilere kaynak ve yardım sağlayarak endüstriyel gelişmeyi hızlandırmak amacıyla hareket etmek, iç kaynakları endüstri sektörüne yönlendirmek, yabancı sermayeyi yatırım yapmaya teşvik etmek ve bu kaynaklardan mali destek sağlamak, mevcut yatırımlara fon sağlamak, döviz ve teknik yardımları sanayi sektörüne yönlendirmek gibi önemli işlevleri vardır (açıkders.org.tr, 6). Yatırım bankaları ise büyük hacimli işlemler yapan sanayi şirketlerine uzun vadeli sermaye sağlamak, büyük şirket evliliklerinde aracılık yapmak, danışmanlık hizmeti sağlama, proje finansmanı sağlama gibi görevleri vardır (Çelik, 2011:19). Ayrıca menkul kıymetlerin yönetilmesi, mevcut servetlerin transfer edilmesi gibi de sorumlulukları vardır (Koç vd., 2016:2).

**1.2.1.4. Katılım Bankaları**

Katılım Bankaları, sektördeki diğer bankalardan farklıdır. Prensipleri ve esasları islami kuralllara göre düzenlenmiştir. Faizsiz Bankacılık ve İslam Bankacılığı adı altında faaliyet gösteren Katılım Bankaları, İslam dininin faizi kesin olarak yasaklaması esasıyla hem ekonomik hem de sosyal bir işlevi yerine getirmektedir. Bu bankalar, parayı mübadele aracı-değer ölçüsü olarak kabul ederler ve ekonomiye dini prensiplerden dolayı katılmayan parayı ekonomiye kazandırma görevi üstlenirler (Ustaoğlu, 2014: 12-13).

**1.2.2. Banka Dışı Mali Aracı Kurumlar**

Kendileri satın alma gücü yaratmaksızın fon akımına aracılık eden banka dışındaki aracı kurumlar şunlardır;

**1.2.2.1. Finansal Kiralama Şirketleri**

Finansal kiralama; belirli bir süre içerisinde bir mal ya da aracın kullanma hakkının karşılıklı olarak taraflar arasında kira ödemesi karşılığında, malın ya da aracın kiralayanı tarafından (leasing şirketi) kiralayana (yatırımcı) devredilmesini olanak tanıyan sözleşmedir. Bu sözleşme süresi içinde kullanım hakkı kiracıdadır ve sözleşmenin sonunda eğer kiracı malın bedelini öderse, mülkiyetine de sahip olabilmektedir (Özcan, 2011:5).

Finansal kiralama, kiracıların yani yatırımcıların yapmak istedikleri yatırım için, bankadan kredi tahsis etmek ya da kendi sermayesinden karşılamak yerine, daha az kaynakla uzun vadede kullanabilecekleri finansal kiralama şirketleri tarafından kullanılabilmektedir (Tunçsiper, 2011:4).

**1.2.2.2. Faktoring Şirketleri**

Faktoring; kredili satış yapan firmaların satışlarından doğan alacaklarını faktoring şirketlerine devretmesiyle, alacaklarının bu kurumlar aracılığı ile tahsil edilmesini sağlayan hizmetler paketidir. Bu hizmetler de faktoring şirketleri ve bankalar aracılığı ile yapılabilmektedir (Bekar, 2014: 75).

**1.2.2.3. Finansman Şirketleri**

Finansman şirketleri, tüketicilere ev araç gereçlerinden tıbbi malzemelere, tatil giderlerinden dayanıklı tüketim ürünlerine kadar çok geniş ölçekte hizmet sunar. Bu şirketlerin mevduat toplama yetkisi yoktur ve kaynaklarını bankalardan ya da yatırımcılardan sağlar (Altıntaş, 2010:10).

**1.2.2.4. Sigorta Şirketleri**

Sigorta; risklere maruz olan bireylern ve kuruluşların, risklerin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkabilecek olan ihtiyaçların giderilmesine yönelik zararların belli bir ödeme karşılığında minimum seviyeye indirilmesi hizmetidir (Yoluker, 2017: 25).

**1.3. Finansal Sistemde Bankacılık Sektörünün Yeri ve Önemi**

Ekonomik büyümenin ve gelişmenin sağlanabilmesi ve sürdürülebilmesi, ülkeler açısından büyük önem taşımaktadır. Büyümeyi etkileyebilecek bir çok faktör vardır ve finansal sistem içerisinde çok geniş bir yer kaplayan bankacılık sektörü de büyümeye etki eden faktörler arasındadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerin finansal sistemi büyük ölçüde bankacılık sektörüne dayanmakta ve hızlı teknolojik gelişmeler de bu sektörü sürekli bir gelişme zorunluluğu içine sokmaktadır (Turgut ve Ertay, 2016: 115).

Güçlü, istikrarlı, karlı bir bankacılık, ekonomik zenginliğin ve finansal istikrarın sağlanması, makroekonomik şoklara karşı dayanıklılığın artması açısından ülkelerin ekonomisinde önemli bir role sahiptir (Taşkın, 2011:289). Bankacılık sektöründe yaşanan tüm gelişmeler ekonomiyi pozitif veya negatif yönde etkileme gücüne sahiptir. Sektördeki yoğun rekabet ortamında kredilere düşük faiz uygulanması dahi, işletmelerin hem yatırım yapmasını hem de yatırımcıların tasarruflarının artmasını sağlayacaktır. Ayrıca ekonomide yaşanan küçük bir dalgalanma ya da kriz sektörde hızla yayılıp, ekonominin geneline büyük bir etkide bulunabilir, bu da istihdamın, üretimin ve yatırım kararlarının azalmasına yol açabilir. Dolayısıyla bu ülke ekonomilerinin ve bankacılık sektörünün sürekli olarak birbirleriyle etkileşim halinde olduğunu göstermektedir (Ünal, 2014:12-13).

Bankacılık sektöründe küreselleşmenin getirdiği hızlı teknolojik yapılara ayak uydurmak, ürün ve hizmetlerde farklılaşmaya gitmek, müşteri hizmetlerindeki sorumluluğu artırmak, insan kaynaklarını, müşteri sermayesini, organizasyonel alt yapıyı güçlendirmek, pazarda rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli koşulları sağlamak, stratejileri ve vizyonları yenilemek, küresel çaptaki gelişmeleri sürekli takip etmek ve kuruma kanalize etmek, bu kurumların saydığımız işlevleri etkin bir şekilde kullanılması gereğini ortaya koymaktadır.

Bankaların fon arzını ve talebini arttırması, mali piyasanın hacmini geliştirir, milli gelir ve istihdam artışını sağlar. Yeni teknolojilere yatırım yapılması hayat standartının yükselmesinde artırıcı etki yapar. Etkili para politikalarının uygulanması ve küresel çapta bütünleşmenin sağlanması da, güçlü bir bankacılık sektörü ile mümkündür (Savram ve Karakoç, 2012:328-329).

Bir diğer taraftan bankaların kişilere ya da kurumlara kredi hizmeti sunması sırasında müşterilerin risk derecesi incelenir. Eğer risk derecesi düşükse kredi hizmeti sunulur. Bunun sebebi; verilecek olan kredilerin ölü yatırıma sebebiyet vermemesidir. Bu da hem ülke ekonomisine avantaj sağlaması hem de zarar etme olasılığını düşürmek düşüncesidir. Çünkü bu sadece banka düzeyinde değil ülke düzeyinde önem arz eder. Bir bankada ortaya çıkan bir kriz bile anında hızla yayılarak tüm sektörün mali durumunu etkileyebilir. Ayrıca bankalar bazı uygulamaları ile dış ticarete de finans sağlar, ithalatın ve ihracatın güvenli ve sağlıklı işleyişine olanak tanır (Gülen, 2015: 23-24).

Teknolojik gelişmelerle birlikte bankacılık sektöründe ortaya çıkan gelişmeler ve inovasyonlar, artan müşteri talepleri, yeni ürün ve hizmetler, iletişim ve internet teknolojilerindeki ilerlemeler bu sektörü fazlasıyla etkilemiştir. Yaşanan bu değişimler, bankaların hizmetlerini geliştirmesine yol açmış, piyasaya giren yeni iletişim firmalarınında bazı finansal hizmetler sunması, ödeme sistemlerini değiştirmiş ve bu bankalarla yoğun rekabet ortamı doğurmuştur.

Çağdaş bankacılık sektöründe sahip olunan internet teknolojileri sayesinde bankaların yaratıcı ürünlerle, dağıtım kanallarıyla, mevcut müşterileriyle olan bağlarının artması, güçlü rekabet ortamında farklılaşmasını da sağlayacaktır. Günlük bankacılık hizmetlerinin ötesine giden bankalar sürdürülebilir büyüme avantajı da sağlayabilecektir. Örgütsel davranışların veri tabanlarının, yazılım uygulamalarının finansal sektöre kanalize edilmesi şirketlerin kar marjlarını doğrudan etkileyecek, bu durumda dolaylı olarak ülke ekonomisine avantajlar sağlayacaktır (Karabay, 2011:20).

**2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK, REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI KAVRAMLARI İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR**

Bu bölümde bir liderlik türü olarak karşımıza çıkan dönüştürücü liderlik kavramının, işletmelerin ve organizasyonların piyasada kalıcı olabilmesi için sağlaması gereken rekabet üstünlüğü kavramının ve organizasyonların sahip oldukları entelektüel sermayelerinin ve performansının neleri kapsadığı teorik olarak incelenecektir.

**2.1. Dönüştürücü Liderlik Kavramı**

Dönüştürücü liderlik kavramının asıl liderlik kavramlarına göre literatüre daha yeni girdiği görülmektedir. Özellikle bir çok alanda küreselleşmeyle beraber yaşanan dönüşümler, yeni liderlik kavramları arayışına neden olmuştur. Bunun üzerine birçok araştırma yapılmış ve teoriler üretilmiştir. Bu araştırmaların sonucunda da en çok dikkati çeken, çağdaş yönetim teorilerinde büyük önem kazanan dönüştürücü liderlik anlayışı olduğu görülmektedir (Erarslan, 2004: 2-3).

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk kez 1973 tarihinde J. W. Downton tarafından “İsyan Liderliği” adlı kitabında ortaya atılan bir kavramdır (Gürel, 2013: 5). Orijinal adı “Transformational Leadership” olan kavram, Türkçe yazında karşımıza bazı yazarlar tarafından dönüşümcü, dönüşümsel, dönüştürücü, yeni liderlik şeklinde kavramsallaştırılmıştır (Bolat ve Seymen, 2003: 64). Daha sonra dönüştürücü liderlik kavramı 1978 yılında ilk kez Mc. Gregor Burns tarafından önemli bir teori haline gelmiştir (John, 1993: 9). Söz konusu bu tezde de ağırlıklı olarak Dönüşürücü Liderlik kavramı kullanılmaktadır.

Dönüştürücü liderler, organizasyonların amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için kişilerin ihtiyaçlarının, değerlerinin, isteklerinin değişimi üstünde yoğunlaşan kişilerdir (Özalp ve Öcal, 2000: 210). Dönüştürücü liderler, birlikte çalıştığı kişiler üzerinde yüksek derecede motivasyon ve performans sağlayabilen kişidir. Dönüştürücü lider ayrıca değişimin ustasıdır ve organizasyonlarda yeni alanların yaratılması ancak bu beceriye sahip olan liderler tarafından gerçekleşir. Ayrıca bu liderler iyi bir gelecek tasarlama, bir vizyon oluşturma ve çevreyi değiştirebilme gücüne sahip kişilerdir (Avolio ve Bass, 1994: 3).

Dönüştürücü liderler, izleyicilerini yol ve amaçları konusunda aydınlatırken, bir yandan onları entelektüel etkileme yoluyla güdülenmelerini artırarak, birlikte çalışma gücü üzerine çalışan kişilerdir (Geyer ve Steyrer, 1998: 415). Dönüştürücü liderler organizasyonun vizyonunu gerçekleştirmek için birlikte çalıştığı kişileri yetkilendirme, onları güçlendirme, birlikte hareket etme gücü kazandırma gibi yeteneklere sahip kişilerdir (Erçetin, 2000: 60). Başarılı liderlerin bazı tutum ve davranışları vardır ve öncellikle kendilerini değişimi yapan kişi olarak görürler. Dikkatli bir şekilde risk alırlar, deneyimlerinden ders çıkarırlar, sezgilerine güvenirler. Disiplinli düşünüp ve hareket edebilme yeteneğine sahip oldukları için de analiz yetenekleri de kuvvetli olan kişilerdir (Tunçbilek, 2013: 26).

Dönüştürücü liderlerin genel olarak uzun vadeli performans ve daha yüksek düzeyde kazancı dikkate alırlar (Geyer ve Steyrer, 1998: 416). Bu kişiler, iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayan, onları destekleyen, kendi çıkarlarının ötesinde takımın menfaatlerini arttırmak için onlara yardım eden kişidir (Çakınberk ve Demirel, 2010: 105). Dönüştürücü liderlerin çalışanların sorumlulukların tazelenmesi ve onlarla karşılıklı teşviklere dayanan bir ilişki içerisinde olması, çalışma ortamında daha huzurlu ve güvene dayalı bir ortamın oluşmasını sağlamak gibi görevleri vardır.

Bu liderler örgütün hedefleri ve takipçileri arasında kişisel ve sosyal kimlik oluşturur, örgüte ve birbirlerine karşı tutumlarını, bağlılıklarını, birbirleriyle kaynaşmalarını sağlar ve performanslarını geliştirmelerinde karşılıklı olarak işbirliği içine girerler (Berson vd., 2003: 209). Çalışanların en üst düzeyde güdülenmelerini sağladıkları için yeteneklerini kullanma süreci olarak ifade edilir. (Erçetin, 2000: 61). Ayrıca bu liderler, örgütlerin değişimini ve dönüşümü gerçekleştiren, takipçilerinin misyon ve vizyonlarını değiştiren, örgütü üstün performansa ulaştıran kişilerdir (Tengilimoğlu, 2005: 5). Dönüştürücü liderler organizasyonun amaçlarını oluşturabilir ve bu amaçları oluştururken izleyicilere destek olabilirler (Özalp ve Öcal, 2000: 210). Bu liderleri açıklayabilen en temel ve basit özellik bireyleri değiştiren ve dönüştüren bir süreç içerinde hedeflerini gerçekleştirmesidir.

Dönüştürücü liderler değiştirilmek istenen insanları işe almak, onları geliştirmek ve ihtiyaçlarını karşılamak, güdülerinin arttırılmasını sağlamak, onları değerlendirmek ve önderlik etmek gibi görevleri vardır. Bu nedenle söz konusu liderler, kişilere değer vererek şirketlerin daha başarılı hale gelmesini sağlayabilirler (Hall vd., 2015: 1). Dönüştürücü liderlikte güçlü etik değerlerin köklü olması onları diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır (Waldmon, 2004: 10). Bu liderler çeşitli çalışmalarda yenilikçi bir iklimin oluşmasını sağlayarak ve takipçilerini güçlendirmektir. İnovasyonun belirleyici faktörleriyle ve iş yerinde yaratıcılıkla, inovasyonun desteklenmesiyle, yenilik, özerklik ve teşvik kavramlarıyla yakından ilişkilidirler (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 461-462). Onların bu sürekli olarak inovasyonları takip edebilme, teknolojik gelişmeleri zamanında yakalayabilme ve çalıştığı kuruma kısa sürede entegre edebilme özellikleriyle kurumlarının değerlerini artırabilirler.

Dönüştürücü liderler değişim ihtiyacını tanımlar, dönüşüm için gerekli çabayı gösterirler, değişimin ve dönüşümün gerçekleşmesini sağlarlar böylelikle de örgütü köklü bir biçimde değiştirirler (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). Dolayısıyla çalışanların kendi kişisel ilgilerinin ötesine geçip örgütün amaçları için çalışılmasını kolaylaştırmak amacıyla bir vizyon geliştirmek, paylaşmak ve bu vizyonu sürdürebilmeyi amaçlayan davranışlar sergilerler (Bro, L. vd., 2014: 6-7). Dönüştürücü liderlik izleyicilerini yenilikçi bir tarzda problem çözmeye sevk eden ve onların liderlik kapasitesini artıran bir araçtır (Akyol vd., 2013: 107). Takipçilerinin duygularına teşvik ve destek sağlayarak, ilişkilerini dürüstlük ve adalet üzerine inşa edebilen kişilerdir (Cossin ve Caballero, 2013: 6). Dönüştürücü liderler, günümüzdeki yöneticilik modelleri arasında gerçek bir lider olarak tanımlanırlar. Mevcut sistemlerin dışına çıkılmasını hedefleyen ve bunu takipçilerine aşılayan insanlardır (Erdal, 2007: 43).

Bu liderler toplu olarak oluşturulan yüksek hedeflere ulaşmak için kendi kişisel çıkarlarının bile üstüne çıkabilen, kendinden önce kurumun ve birlikte çalıştığı kişilerin geleceğine odaklanan özverili bir yapıya sahiptirler. Bu özellikleriyle çevresinde daima aranan ve birlikte çalışılmak istenen kişiler haline gelmektedirler.

Tablo 2.1. Dönüştürücü liderlik modeline çeşitli yaklaşımlar

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Davranış Şekilleri** | **House (1997)** | **Bradford ve Kohen (1984)** | **Conger ve Kanungo (1987)** | **Kouzes ve Posner (1987)** |
| **Vizyon Tasarlama ve Tanımlama** | İlgi çekici bir Vizyon sağlama | Ortak Vizyon yaratma | Yenilenen bir vizyonla destekleme | Süreçlere meydan okuyan ve ilham veren vizyon yaratma |
| **Uygun Model Sağlanması** | Takipçiler için Model Oluşturma |  | Yüksek riskle vizyonu destekleme | Örnek Olabilme |
| **Grup Hedeflerinin Kabulünü 3sağlama** |  | Ortak sorumlulukların yer aldığı vizyon yaratma |  | Takipçilerim hareket etmesine imkan verme |
| **Yüksek Performans Beklentisi** | Yüksek performans isteği yaratan iletişimler kurma |  |  |  |
| **Bireyselliğe Destek Sağlama** |  |  | Takipçilerin İhtiyaçlarına karşı duyarlı olma |  |
| **Başarı Tanımı** |  |  | Güven ve yüksek motivasyon sağlama | Takipçileri cesaretlendirme |
| **Diğerleri Faktörler** | Kişisel olarak motive edecek davranışlarda bulunma | Daima Bireyselliğin desteklenmesi ve becerileri geliştirme gücü | Bireysel Yeteneklerin ve becerilerin sürekli olarak desteklenmesi |  |

**Kaynak:** Altıntop, 2010: 22

Dönüştürücü liderliğin temel unsuru net ve ikna edici bir vizyonun ortaya konmasıdır (Wright vd., 2010: 75-89). Ayrıca dönüştürücü liderlik davranışları içinde liderlik davranışları, psikolojik değişim ve gelişmeler arasındaki bağlantıyı araştırmaktır. Daha yüksek kolektif bir amaç, misyon, vizyon ve takipçilerine ilham verirler (Mason vd., 2014: 174- 194). Bu liderler takipçilerini bilinçlendirerek pro aktif toplu çıkarlar için olağanüstü hedeflere ulaşmayı hedefler (Antonokis vd., 2003: 264).

Dönüşüm çok köklü bir değişimi tanımlarken, tüm yapı içindeki küçük bir parçanın dahi değiştiğini ifade eder. Bu değişimler tüm yapıya yansıdığı zaman ise dönüşüm gerçekleşir. Dönüşüm, organizasyonun dış çevresi ile başlar, hedeflerin, stratejilerin ve var olan yapının yeniden oluşturulmasını gerekli kılar. Eğer işletmenin dış çevresinde meydana gelen değişimler, işletmenin iç yapısına zarar verecek duruma gelirse, işletme bütün sistemini değiştirebilmektedir (Ören, A., 2006: 44). Bu liderlik modeli kurumların sürekli değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmesi için kurumun kendini tekrar revize etme görevinin dönüştürücü liderlerce üstlenilmesinden gelmektedir. Liderler ya parçalar üzerinde yoğunlaşırlar ya da bütünün üzerinden hareket ederler. Bunu yaparlarken de takipçilerine yeni amaçlar yüklenir, reformist yaklaşımlarla birlikte mevcut düzenlemeler de değişime uğrar (Murat ve Açıkgöz, 2008: 155). Dönüştürücü liderlerin diğer liderlik teorilerinden ayrılan en önemli özelliği çok yönlü olmasıdır. Dönüştürücü liderler daha çok motivasyon, ödül, müşterilerle kalıcı ilişkiler gibi konular üzerinde çalışırken, etkileşimsel liderler performansın nasıl artırılacağı konuları üzerine yoğunlaşırlar. Bu yüzden diğer liderlik modellerine göre kurumun piyasada kalıcı olmasını sağlamaya daha yatkındırlar. Değişimi ve dönüşümü gerçekleştirdiği bireylerin kurumda kalıcı olmasını sağlayabildikleri için uzun vadede daha çok faydaları vardır.

Günlük çalışma hayatında yöneticilerde ya da liderlerde hem etkileşimsel hem de dönüştürücü liderliğin birlikte uyumlu bir şekilde yürüttükleri sık görülen bir durumdur. Bu iki kavramın birbirinden farklı tarafları olmasına rağmen birbirlerini tamamladıkları görülmektedir. Sonucunda da ulaşılması gereken liderlik tarzının dönüştürücü liderlik olduğu dikkat çekmektedir (Gürel, 2013: 8). Dönüştürücü liderlikte astlarının ya da izleyicilerinin yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarmak, onların kendilerine olan özgüvenlerini yükseltmek, yeniliğin ve değişimin gerekliliğini göstermek ve onların kendilerine inanmalarını sağlamak çok önemlidir. Dolayısıyla da çalışma arzu ve istekleri güdülenmiş, olağanüstü ve inovatif fikirler ortaya çıkarılabilir (Erdal, 2007:31). Küreselleşme ve rekabet gücü bir organizasyonda çok önemli bir değişimi kapsadığı için dönüştürücü liderler, özellikle teknolojik gelişmelere ve rekabete ayak uydurabilmeli, hayatta kalabilmek için de yaratıcı ve yenilikçi olmalıdırlar görüşünü savunmuşlardır (Gümüşlüoğlu ve Ilsev, 2009: 462).

Dönüştürücü liderlik 3 aşamada da ele alınabilir. Bunlar; liderin yaratıcı bir vizyona sahip olması, örgüt çalışanlarının kendilerini örgüte adamasını sağlaması ve son olarak da değişimin ve dönüşümün kurumsallaştırılmasıdır (Şahin, 2004: 368). Bu liderler takipçilerinin isteklerini karşılarken, onların bilinçlerini uyandırarak güvenlerini artırırlar, varoluş kaygıları ve endişelerini yok ederek başarı ve büyüme odaklı bilinç kazanmalarını sağlarlar (Muenjohn, 2010: 4).

Kurum içerisinde fırsatçı davranışlarda bulunan, kişisel, kısa vadeli kazancı maksimize etmeye çalışan personeller de olabilir. Bu kişiler müşterilerinin güvenini sarstığı takdirde bu örgüt için kötü bir durumdur. Dolayısıyla dönüştürücü lider organizasyon içinde bu davranışları engelleyecek ve dengeyi sağlayabilecek niteliklere sahiptirler (Liao ve Chuang, 200**7**: 1007). Bu denge, kurumdaki servis çalışanlarının güler yüzlü, özenli, yardımsever olarak ve kişisel hizmet sağlayarak, müşterilerle olan uzun vadeli hizmet ilişkilerinde sosyal ve duygusal bağları sağlayabilmesiyle inşa edilir. Dönüştürücü liderin buradaki rolü, bu iki taraf arasında güçlü bir ilişki sağlayabilmektir.

Kurumlarda dönüştürücü lidere olan ihtiyaç, çevresel belirsizlikten dolayı çok daha fazla artmaktadır. Organizasyonda çalışan kişiler arasında bir ittifak olmalıdır düşüncesi ile dönüştürücü lider burada devreye girebilmelidir (Tunçbilek, 2013: 29). Etkili bir takım çalışmasıyla, kazanılan yaratıcılıkla ve böylelikle sonucunda gerçekleşen üretim artışıyla, işletmenin tüm iç ve dış çevresini de kapsayarak oluşturulmuş tüm yapının stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesini sağlayabilir (Shahzad ve Zareen, 2012: 96). Dönüştürücü liderlik, takipçilerinin ihtiyaçlarını ve taleplerinin yanı sıra, belirlenen amaçlara ulaşmada ve bu amaçlara ulaşmak için belirlenen süreleri kapsar (Tubey vd., 2015: 22). Dönüştürücü liderler kendileri ve takipçileri ile örgütsel hedefleriyle beraber uyumlu bir vizyon yaratarak bunu ortaya koyar (Hoffman vd., 2011: 781). Ayrıca liderler, yenilikçi, güçlü bir vizyon ve güç duygusuyla pazarda güven sağlayabilir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 464). Bu liderler tarafından yapılan yeniliklerin piyasa da kalabilme başarısına olumlu bir etkisi olabilir.

Dönüştürücü liderlik mentörlük kavramını da kapsar. Bu liderlik modellerinin en önemli parametleri de örgüte bağlılık, iş tatmini ve performanstır. Ancak dönüştürücü liderlikte, neo karizmatik liderlik kavramı kapsamında sınırlamaya gidilmektedir. Yani lideri takip eden kişiler üzerinde sadece liderin karizması değil, ideal davranışı da etki bırakır. Onlara ilham vererek motivasyonlarını arttırır, bireyi düşünmeye sevk eder (Nemanick ve Keller, 2007: 50)**.** Dönüştürücü liderlik, karizmatik liderin unsurlarını kapsadığı gibi bu ikisi arasında bazı farklar olduğundan, dönüştürücü lider için karizma yeterli bir özellik değildir. Bazı liderler karizmatik liderin özelliklerini taşıyabilirken, dönüştürücü liderin özelliklerini taşıyamayabilir (Buluç, 2009: 13). Dönüştürücü liderler, takipçilerinin bulundukları örgüt için toplu olarak kararlar alabilme, düzenlenen faaliyetlere katılabilme ve etkili bir şekilde yükselebilmelerine odaklanırlar (Gürdoğan, 2010:29). Dolayısıyla da takipçiler arasında bir sinerji yaratılmasına, örgütsel öğrenme ve dönüşüm süreçlerinin bütününü kapsayarak, organizasyonun performansının arttırılmasını sağlarlar.

Günümüzde özellikle organizasyonların içinde bulunduğu değişim koşulları bu değişimlere karşı başarılı olabilmesinde, liderlik modellerinden dönüşümcü liderliğin dikkate alınmasında daha çok önemli hale gelmiştir. Çünkü bu liderlerin belirgin özellikleri değişimin ve dönüşümün gerçekleştirilebilmesinde ciddi öneme sahiptir. Yapılan çalışmalarda da sahip oldukları bazı özelliklerin, özellikle örgütün kriz zamanlarında örgütü kurtaran en iyi liderlik modeli olduğu savunulmuştur (İraz ve Şimşek, 2004: 113). Dönüştürücü lider olağanüstü yeteneklere sahip, kriz durumlarında panik yapmayarak profesyonel bir şekilde çözüm üretmeyi başarabilen, takipçileri tarafından hayranlık duyulan kişilerdir. Liderin takipçisi ile arasında özel bir bağ kurmayı başarabilmiş, takipçisi tarafından karşılıksız sevilip sayılan, onlar tarafından karizmatik bir özelliğe sahip olan kişi olarak ifade edilir (Taş, 2009: 1-9). Entelektüel motivasyonu sağlayabilen, izleyicilerine rol model olabilen, onlara özel destek ve ilgi gösteren, birlikte takım halinde çalışmanın amaçlarını ve faydalarını gösterip teşvik eden ve yüksek performans gösterebilmeleri için onları destekleyip motive eden kişilerdir (Aksaraylı, 2015: 111-112). Yol gösterici, güçlü bir vizyon ortaya koyabilen, fedakar, takipçilerinin menfaat ve isteklerini kendi isteklerinin üstünde tutan, ileriye dönük bakış açısına sahip ve bu doğrultuda planlar yapabilen kişidirler (Muenjohn, 2010: 12).

Dönüştürücü liderin önemli özelliklerinden biri, organizasyonda gerçekleştirilecek değişimleri kendisi yaratması ve bu değişimlere öncülük etmesidir (Gül ve Şahin, 2011: 242). İletişim becerisi kuvvetli, takipçilerine güç, enerji ve yetki veren, engelleri görüp yolunu kapatmasına izin vermeyen, krizleri fırsata çeviren, yüksek motivasyona sahip kişiler olarak gösterilir (Erarslan, 2004: 13). Motivasyon, düşünce ve davranışı hedefe yönlendiren güç olduğu için, bu kavramın dönüştürücü liderde olması gereken en önemli özellik olduğu savunulur. Ayrıca, karizmatik liderlik özelliğine sahip olan, güven ve cesaret veren, ilham kaynağı olmayı başarmış, adalet ve eşitlik duyguları kuvvetli olup bunları uygulayabilen kişidir (Özalp ve Öcal, 2000: 213). İkna etme kabiliyetlerini kullanarak beraber çalıştığı kişileri örgüt kurallarına uygun hale getirmek için gerekli şartları sağlar, devamlı olarak yenilikçi program geliştirmeye çalışırlar. Özel hedefler belirleyip, takipçilerinin sorunlara yaklaşım tarzını geliştirirler. Başarılı olmak için yüksek enerji harcarlar (Çelik, 1998: 423-442). Lider, iş görenlerin örgüte daha çok adapte olmasını ve kendilerini işe adamalarını sağlar (Aksaraylı, 2015: 113).

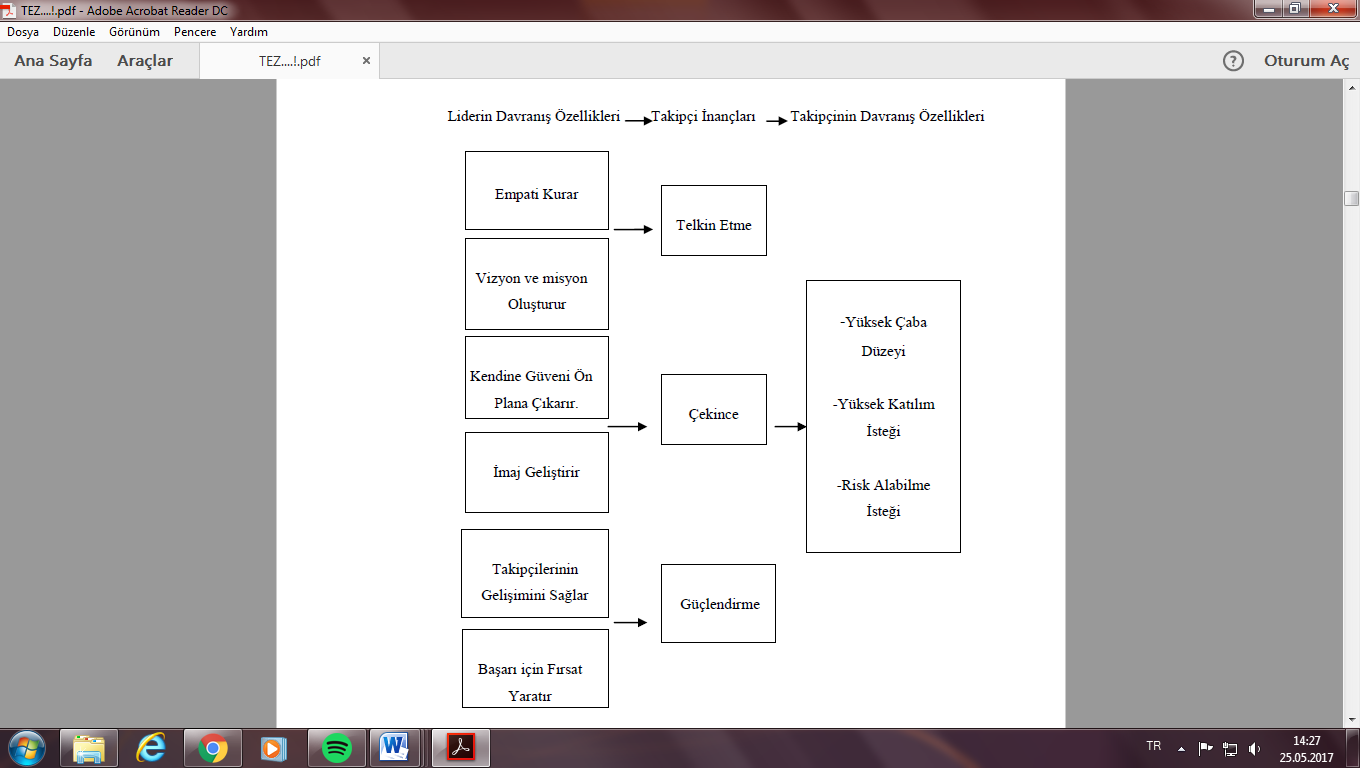
Dönüştürücü liderler birlikte çalışma halinde paylaşılan değerlere üst düzeyde özen gösterirler, izleyicilerine entelektüel teşvikte bulunurlar. Kimsenin yapamadığı şeylere cesaret gösterebilme gücü taşıyan, stratejik düşünebilen ve düşündürtebilen, risk ve sorumluluk alabilen, bulunduğu organizasyonda köklü değişiklikler yapabilecek bilgi, beceri ve donanımlı, piyasa karşısında pozitif etkisi olan kişiler olarak gösterilir (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105-106). Ayrıca bankacılık sektöründe dönüştürücü liderlik ve iş doyumu arasında karşılıklı ilişkilerde daha büyük ölçekli ve kapsamlı araştırma ihtiyacı artmaktadır (Belias ve Koustelios, 2014: 187-197). Ayrıca analitik zekaya sahip, geleceği yönetebilecek duruşa ve öngörü yeteneği olan, takım arkadaşlarını birbirinden ayırt etmeyen ve aralarında yüksek sinerji yaratabilen, baskı altında olduğu zamanlarda bile çözüm odaklı davranabilen, rasyonel, duygusal zekasını da kullanabilen, hızla gerçekleşen küreselleşme karşısında organizasyonun ihtiyacı olduğu şeyleri öngörebilen, reformlara açık, dünyadaki gelişmeleri takip eden, rekabet avantajlarını profesyonel bakış açısıyla kavrama gibi özellikleri olan kişiler olarak karşımıza çıkar (Gürel, 2013: 13-23).

Dönüştürücü liderler takipçileri için öğrenmeyi kolaylaştırıcı stratejiler ortaya koyar, onları stres ve baskı altına sokmadan, var olan enerjilerini harekete geçirerek kurumun daha üst seviyelere beraber çıkmasını sağlarlar ve arada güçlü bir bağ oluşturur. Dolayısıyla bu davranışla karşılıklı bağların güçlenmesi kaçınılmaz hale gelir.

Aynı zamanda dönüştürücü lider kurumun içinde bulunduğu mevcut durumu iyi analiz ederek kurum için daha iyi ve başarılı bir gelecek planı yapar. Kuruma uygun bir vizyon belirler ve bunu hem takipçilerine hem de kuruma entegre eder. Yüksek öngörü gücüyle gelecek olan değişimlere karşı çevresini duyarlı hale getirir ve yeni bir çevre tasarlayabilir (Baltaoğlu, 2016: 22). Dönüştürücü liderler, çalışanlar arasında özellikle yenilikçi davranışları vurgular, mevcut uygulamalara da değer katmak için fırsatları sürekli takip eder ve bunları belirler. Özellikle akademik alanda, pek çok ülkede bankacılık ve finans sektöründe ampirik çalışmalar yapılmış ve dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu teyit edilmiştir (Anne, 2011: 59-61). Ayrıca bu liderlik özelliğini taşıyan kişiler sadece kendi yararlarına ve çıkarına göre hareket etmezler. Takipçilerinin de arzularını, müşterilerin yararına geçirmek için uyandırırlar. Yapılan çalışmalarda da dönüştürücü liderin çalışan ve örgüt performansını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur (Işık, 2014: 43-44).

Bankacılık sektöründe son yıllarda yaşanan küresel değişimler, inovasyonlar, bu sektörün hem yurt içinde hem de yurt dışında çeşitli yatırımlara girişmesine neden olmuştur. Dönüştürücü liderinde sürekli olarak çıkan yenilikleri takip etmesi hem maddesel öğeleri hem de beşeri sermayeyi birbiriyle uyumlu şekilde bütünleştirilmesini sağlamaktadır (Kahya vd., 2015: 360-361). Ayrıca bu liderlerin takipçilerini zor çalışma koşullarında olduklarında dahi yüksek motivasyona ulaştırıp, onların iş tatmini gerçekleştirmesi, onlara özel olduğunu hissettirerek kurumlarına karşı daha bağlı ve ilgili, yüksek sadakatli davranışlar gösterme eğilimini sağlarlar (Walumba vd., 2005: 239). Dolayısıyla lider ve takipçisi arasındaki sadakat duygusu, çalışanın kurum içindeki performansının artmasını sağlayacaktır (Akçay ve Akyüz, 2014: 162).

Genellikle örgütlerde istemsiz, ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan kriz dönemleri de yaşanabilir. Kriz dönemleri özellikle kurumun hedeflerinin ve amaçlarının tehdit altına girdiği, aniden ortaya çıkan kötü gidişle tehlikeye girilen, alınacak kararların en hızlı ve en doğru şekilde uygulamaya konulmasını gerektiren dönemdir (Karakaya, 2004: 226). Dolayısıyla kurumlar bu noktada sorunların çözümüne kendini adamış, çevresini, takipçilerini ve özelliklede örgütü motive ederek ayakta tutmasını sağlayacak, etkili ve stratejik kararlar alabilecek, krizi analiz edebilecek bir lidere ihtiyaç duyarlar (Luecke, 2015: 110). Önceden kriz tahmini yapabilmek, gerekli stratejilere sahip olmak, güçlü iletişim becerisiyle, özellikle stresli dönemlerde entelektüel uyarım gibi yollarla krizleri fırsata çevirebilmedir (Harwati, 2013: 176-178). Dönüştürücü lider, krizi fark ettiği an da örgüt yöneticileri ve çalışanlarıyla da iletişime geçerek, krizin ciddiyetini, ayrıntılarını, süreci, onlara anlatarak tavsiyeler geliştirir. Planlı, sistemli, analitik ve stratejik yaklaşımlarıyla dönüştürücü lider bulunduğu kurumu koruyabilmektedir (Canöz ve Öndoğan, 2015: 54-55). Bir çok tarzda ortaya çıkan liderlik modeli olmasına rağmen, sahip olduğu özellikleriyle dönüştürücü liderlerin bankacılık sektöründe daha etkili olduğu söylenebilir (Güney, 2012: 17-18).



**Kaynak:** Berber, 2000:39

Şekil 2.1. Dönüştürücü liderlik modeli

Tablo 2.2. Dönüştürücü liderlik modelinin özellikleri

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Dönüştürücü Lider** |
| **Gücünün Kaynağı** | Karizmatik, Alanında Uzman, Kendini geliştirmiş ve her konuda donatmış, Kendisi ile barışık, Birçok alanda eğitimli. |
| **Takipçiler** | Kendini liderle özdeşleştirme, Duygusal açıdan lidere bağlanma, Ona inanma ve güvenme. |
| **Durumsal Faktörler** | Değişime ve dönüşüme açık, heterojen bir yapıya sahip. |
| **Kontrol** | Bireye değer ve önem verme, ihtiyaçlarına odaklanma, kendini değerli hissettirme. |
| **Motivasyon** | Ödüllendirme, Takipçilerine övgü, Kendini gerçekleştirme ihtiyacına destek, Hakkaniyetli ve Eşit davranma. |
| **Hedef** | Vizyon belirleme ve kurum çalışanlarına benimsetme, Misyon, Stratejik analizler ve hedefler, Amaçlar ortaya koyma, Şimdi ve gelecek için uzun vadeli plan ve programlar. |
| **İşlevi** | Örgütün ve takipçilerinin örnek aldığı lider olma, Değişimin öncüsü ve ajanı olma. |

**Kaynak:** Ören, 2006: 63

Dönüşümcü liderin başarısının anahtarı, birlikte çalıştığı takım arkadaşlarıyla beraber yenilikçi olmaları ve kendilerini örgüte adamalarıdır. Yetersiz, eksik ve yanlış yönlendirme yapan bir liderin örgütte varlığını sürdürmesi ve başarılı olması beklenemez (Cömert, 2004: 6-7).

**2.2. Dönüştürücü Liderliğin Bileşenleri**

Dönüştürücü liderlik modelini diğer modellerden ayıran bazı bileşenler vardır. Bunlar; Liderin karizması, İdealleştirilmiş etki, Entelektüel etkisi ve Takipçilerine karşı bireysel ilgisidir (Erdoğruca, 2011: 56).

**2.2.1. Karizma**

Karizma kelimesi Yunanca’ da mucize yaratabilme ya da geleceği görebilme yeteneği anlamına gelmektedir. Weber’ de bu tanımı bir kriz esnasında krizinçözümünü vadeden ve buna takipçilerini inandırabilen kişi olarak yapmıştır. Bass ise bu tanımlamadan yola çıkarak, dönüştürücü liderliğin temel bileşeni olarak göstermiştir (Ercan, 2010: 36). Karizma, bir liderin takipçileri tarafından hayranlık, saygı ve bağlılık duygularının oluşturulmasıdır. Karşısındaki kişiyi kolayca etkileyebilen, yüksek ikna becerisine sahip güç olarak da tanımlanabilir. Bu güce sahip kişileri izleyen takipçiler üzerinde heyecan ve ilham uyandırır (Güney, 1999: 203).

Lider sahip olduğu ve uyguladığı etik değerlerle takipçilerini kendisine hayran bırakan güçlü bir kişilik yaratmak zorundadır. Kendinden çok takımın ve örgütün menfaatlerini düşünerek örnek alınan kişi olmalıdır (Tetik, 2014: 270). Onların kendileriyle gurur duymasını sağlayarak karşılığında minnet, saygı ve güven duygusu kazanırlar (İraz ve Şimşek, 2004: 110).

Bu bileşene sahip liderler takipçileri tarafından takdir edilirler, kendilerini liderleriyle özdeşleştirirler çünkü lider sahip olduğu prensipleriyle ve onlara verdiği değerle örnek bir kişiliği temsil etmektedir (Kaygın ve Yerdelen, 2012:31). Dönüştürücü liderler bu özelliği ile birlikte çalıştığı kişilere ekstra bireysel çaba harcayarak, onlara ilham vererek, üzerlerinde idealize edilmiş bir etki bırakarak kendilerine olan bağlılığı kuvvetlendirebilirler Ayrıca liderin sahip olduğu karizma dönüştürücü liderliğin önemli bir anahtarıdır. Ancak bu liderlik modeli için yeterli bir unsur değildir (Yammorino vd., 2005: 897).

**2.2.2. İdealleştirilmiş Etki**

Bu bileşende liderler takipçileri ile beraber ortak bir misyon ve vizyona karar verirler. Aldıkları kararları, riskleri ve değerleri paylaşırlar (Çakınberk ve Demirel, 2010: 106). Ayrıca liderin sahip olduğu sevgi, saygı, dürüstlük, adalet, fedakarlık gibi önemli ahlaki değerleri ile takipçilerine örnek olması çok önemlidir. Böylelikle takipçileri, örnek aldığı liderlerine daha çok bağlı olur ve ona olan güvenleri artar (Tabak vd., 2009: 390). Dönüştürücü lider daha önceden uygulanan yöntemleri uygulamaz, sürekli olarak yeni, orijinal ve yaratıcı şeyler üretir. Mevcut olan paradigmaya bağlı kalmaz ve kalınmasını istemez. Çevresini de etkileyip bu değişime hazır hale getirir. Örgütün kültürel ve politik yapısına temel değişiklikler sunar (Erarslan, 2004: 20). Bir dönüştürücü lider her kim olursa olsun, takipçileri için rol model haline gelebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Takipçileri tarafından saygı duyulmalıdır ve takipçileri tarafından daha yüksek seviyelere çıkartabilecek büyük bir potansiyele sahip olmalıdır. Risk alabilir, tutarlı, yüksek standartta davranışlar sergileyerek etki bırakabilmelidir. Gerçek bir dönüşümcü lider, takipçileri arasında güven inşa edebilmelidir. Çünkü idealize etki, yüksek ahlaki ve etik standartların karakterize edilmiş halidir (Srinivasan, 2008). Dolayısıyla dönüştürücü liderler örgütü baştan başa yeniliklere ve değişen durumlara uyarlamada oldukça önemli bir role sahiptirler.

**2.2.3. Entelektüel Etki**

Bu bileşen, takipçilerin analitik beceri ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesiyle ilgilidir. Çünkü bütün takipçiler problemlerini kendi analiz edebilirler ve yaklaşımlarda bulunabilirler. Burada dönüşümcü liderin etkisi, bu problemleri yeni yaklaşımlarla çözmeye teşvik etmek, eleştirmeden, eski yöntemlerin yerine yeni yöntemlerle çözmeye sevk ederek onlara yardımcı olmaktır (Srinivasan, 2008). Dönüştürücü liderler bu bileşen kapsamında takipçilerin yaratıcılıklarına ve girişimci hareketlerine destek vererek onları takdir eder, göstermiş oldukları çabaları destekler (Gül ve Şahin, 2011: 243).

Ayrıca zihinsel teşvik anlamına da gelen bu bileşende dönüşümcü liderler, izleyicilerinin rasyonel çözümler üzerinde durmalarına, sorunlarının çözümünde dikkatlerini geliştirmeye çalışırlar. Eskiden çözemedikleri problemlere yeni bakış açısı kazandırarak, benzeri sorunlarla tekrar karşılaştıklarında yeni çözüm yollarıyla sorunun üstesinden kolaylıkla gelebilmelerini sağlarlar (Özdil, 2009: 27). Bu entelektüel uyarıcı güç ile takipçilerin bilgi ve becerileri daha net açığa çıkar, entelektüel ve bilimsel düşünebilme yetenekleri gelişir (Öcal ve Özalp, 2000: 216). Çalışanların hizmet performansını ve öz yeterlilik duygusunu artırır, iş birlikçi, uzun vadeli çalışabilme güçlerini geliştirir (Liao ve Chuang, 2007: 1007).

Dönüştürücü lider örgüt performansı üzerinde de önemli roller üstlenir. Motivasyonu artırıcı araçları düzenler, iş zenginleştirme ve tasarımları, rotasyon gibi alanlarda çalışmalar yaparak kurumun performansını ve verimi doğrultusunda yoğunlaşır (Yılmaz ve Karahan, 2012: 158).

**2.2.4. Bireysel İlgi**

Bu bileşen dönüştürücü liderin takipçilerine ayrı ayrı önem vermesi olarak da açıklanabilir. Onlara misyon ve vizyon yükler, tüm potansiyellerini kullanabilmelerini sağlar. Böylelikle takipçilerinin örgüte katkılarını artırır (Bolat ve Seymen, 2003: 68). Onlara danışmanlık ve kılavuzluk eder, yönlendirir, bireysel ihtiyaçlarını tatmin ederek kendi kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak tanır. Yeni öğrenme fırsatları yaratır, mentörlük eder, örgüt içinde destekleyici bir iklim oluşturur (Antonakis vd., 2003: 264). Ayrıca bu liderler, örgütsel dönüşümün gerçekleşmesi esnasında da takipçileriyle ayrı ayrı ilgilenirken, onların psikolojisi ve davranışsal özelliklerini de dikkate alarak hareket ederler (Brown, 1994: 1-12).

Dönüştürücü lider takipçileri ile birebir ilişki kurduğu zaman onların beklentilerini ve ihtiyaçlarını çok daha yakından görür. Karşılanan ihtiyaçlarla da onların kariyerlerinde ilerlemesine fırsat tanır. Onları sadece bir takımın üyesi olarak değil, tek başına bir birey olarak görür ve onlarla duygusal bağ kurar (Tetik, 2014: 271). Bu bileşenlerden de anlaşılacağı gibi dönüştürücü lider için kısaca şunlar söylenebilir: İzleyicilerine değer veren, onların ve örgütün gelişimini takip eden ve yeni değerler katabilen, yenilikçi, orijinal fikirler üretebilen, köklü değişiklikler yapabilecek güce sahip olan, problemlerin çözümünde yeni yöntemler geliştirebilen ve bunu izleyicilerine kanalize eden kişidir (Ünüvar, 2015).

Liderin bu çarpıcı özellikleri göz önüne alındığında kurum için ne kadar önemli ve etkili bir yere sahip olduğunu görebiliriz. Dönüştürücü lider örgütün hem anahtarı, hem de dönüşümü sağlayan kaynak olduğu için, günümüzün hızla değişen şartlarında kurumları güçlendirebilecek, onları uzun vadede varlıklarını sürdürebilmesini sağlayabilecek önemli ve değerli bir kaynaktır.

Dönüştürücü liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, özellikle bu bileşenlerden karizma ve entelektüel teşvikin diğer bileşenlere göre daha fazla etki bıraktığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani bu liderlerin karizmatik davranışlar sergileyerek, takipçilerine yeni ve yaratıcı fikirler aşıladığı belirlenmiştir (Yavuz, 2009: 62).

**2.3. Dönüştürücü Liderliğin Güçlü ve Zayıf Yanları**

Dönüştürücü liderler, değişimin ve dönüşümün kilit noktası olduğu için, organizasyonun iç ve dış çevresinde çok köklü değişiklikleri başlatabilecek nitelikli kişilerdir. Genel olarak dönüşümün gerçekleştiği yer organizasyonda tek bir bölümü değil, organizasyonun tamamını kapsar (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 103). Dönüştürücü lider yaratıcı hayal gücü ve zekası ile problemleri çözme tarzı, hem çalışanların hem de örgütün performansı üzerinde ciddi bir öneme sahiptir. Onun bu yaratıcı, yenilikçi fırsatları takip etme özelliği, liderlik yaptığı örgüt için büyük avantajdır (Basadur, 2004: 103). Dolayısıyla çalışanlara da aşıladığı yaratıcı hayal gücü, onların da ürettikleri faydalı fikirlerle örgüt, rekabet avantajı kazanır (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009: 465).

Dönüştürücü lider kurum çalışanlarının bireysel çıkarlar yerine kurumun çıkarları için çalışma isteğini güdüler. Onların vizyon ve misyonlarını tekrar yapılandırarak kurumun faydasını artıracak şekilde yüksek performans göstermeye teşvik eder, hangi noktada daha çok örgüte katkısı olacağına odaklanır. Amerika Birleşik Devletlerin de finans sektöründe yapılan çalışmalarda dönüştürücü liderlerin, çalışanların örgütsel bağlılığı çok güçlü ve pozitif yönde etkilediği görülmüştür (Morçin ve Bilgin, 2014: 115-117).

Özellikle bu hızlı küreselleşme ortamında artan rekabet ile firmalar ya da kuruluşlar piyasadaki varlıklarını koruyabilmek için, rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek her adımı takip etmeli ve uyum sağlayabilmelidir. Dönüştürücü lider bu noktada sahip olduğu inovatif kişilik özelliği, değişimi gerçekleştirebilecek gücü taşıması, birlikte çalıştığı kişileri değişime hazır hale getirebilmesi ve gerekli değişimleri kuruma sağlıklı şekilde aşılayabilmesi, kurum için büyük bir avantajdır.

Bir örgütte dönüştürücü lider tarafından hayata geçirilen yenilikçi fikirler ve riskler, örgütteki üst yönetim tarafından sürekli kontrol altında tutulan stratejik kaynakların birbiriyle uyumuyla ilgilidir (Jansen, 2009: 8-9).

Dönüştürücü lider, örgütün temel amaçlarından oluşan bir vizyonu açıkça ortaya koyar. Bu açıdan bakıldığında vizyon geliştirmede*,* dönüştürücü liderin hedeflerin tamamını işleyip bir dizi açık ve iyi hedefler dizisi ortaya koymasını gerektirir. Açık hedefler koymak önemlidir, çünkü açık hedefler çalışanların performansını etkileyen önemli bir itici güçtür.

Dönüştürücü liderlik stratejisi ile çalışan bir lider, vizyonunu paylaşırken iletişimin doğru şekilde gerçekleşmesini ve işlerin bu amaçlar için doğru yöntemle gerçekleştirildiği konusunda net bir anlayış oluşturmayı amaçlar. Vizyon üzerinde farkındalığın oluşturulması ve yapılan işin amaçlara ulaşmadaki katkısı çalışanların bu vizyonu takip edebilmesi için son derece önemlidir. Bu yüzden, dönüşümsel liderler aynı anda hem örgütün ilerlediği yönü hem de çalışanların gün be gün aktivitelerini, bu amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesine nasıl katkı sağladığını açıkça ortaya koymaya çalışır. Ayrıca sürekli olarak takipçilerinin çalışmalarının örgüte ve onun vizyonuna nasıl katkıda bulunduğunu vurgulayarak, görevlerinin önemi konusundaki algılarını ve gerekli olan enerjilerini de güçlendirir (Wright vd., 2010: 206-215). Dönüştürücü liderler takipçilerine, hedeflenen kurumsal amaçların gerçekleştirilmesi için, onların yoğun, stresli ve zorlu zamanlarında kendilerinde yeterli gücün bulunduğunu ikna ederek motive etmeye çalışırlar. Bu da onların başarısının artmasına yardımcı olur (Naralan vd., 2013: 67).

Dönüştürücü liderin sahip olduğu güçlü yanlarının yanında sahip olduğu zayıf yönleri de vardır.

Dönüştürücü liderler yeniliklere açık oldukları için bütün riskleri kabul ederler. Ancak aşırı risk organizasyonlar için zararlı ve yıkıcı olabilir. Ayrıca lider, ahlaki ve etik olmayan davranışlarda bulunursa tüm operasyonların ve örgütün zarar görmesine neden olur. Dönüştürücü lider çoğu zaman takımlarının ya da takipçilerinin hocası niteliğinde olduğundan, daha verimli çalışabilmek için onlara koçluk eder. Bazen de bireysel ihtiyaçlara odaklanarak personelin kişisel eğitim, staj gibi kariyer geliştirme seçeneklerini yönetir. Bu yüzden bireylerin tercihleri ile grupların ihtiyaçlarını dengelemede sıkıntı yaşayabilir. Mesela tek bir üyenin üzerinde eğitim harcamasını gerektiğinden fazla artırabilir (Duggan, 2016) Bu da kurumun üyesi olan diğer çalışanlar tarafından yanlış anlaşılabilir. Adaletsizlik ve kişisel taraf tutma algısı yaratabilir. Eğitime ihtiyaç duyan diğer personellerin gözden kaçmasına ve işin eksik ya da yanlış işleyişine neden olabilir.

Dönüştürücü lider takipçilerinin başarısını artırmak ve onlara ilham vermek için hedefe yönelik çalışmaları taahhüt ettiğinden onları daha çok çalışmaya teşvik eder. Ancak bu çalışma sürelerinin uzamasına neden olabilir. Ayrıca aldıkları yetki ve güvenle ani ve sert, çoğunluğun yararına olmayan kararlarda alabilir. Uzun vadeli planlar yaptığı içinde anlık detayları gözden kaçırabilir (futureofworking, 2016). Ayrıca dönüştürücü liderlik, çeşitli liderlik teorilerinin birleşmesi olduğu için bazen kavramsal netlikten yoksun kalmasına, çok komplike bilgilerin de ortaya çıkmasına neden olabilir. Dönüştürücü lider, organizasyondaki yüksek etkinliğini kötüye kullandığı zaman bu onu antidemokratik bile yapabilir (Suresh ve Rajini, 2013: 157). Eğer dönüştürücü lider bir örgütte takipçileri üzerinde baskın olmazsa ve onlara sahip çıkmazsa, üyeler farklı liderler tarafından etkilenebilirler. Bunun sonucunda da örgüt üyeleri üzerinde rol belirsizliği ve rol çatışması artar. Liderler bu üyeler üzerinde de güçlü kimlik inşa etmeye çalışırlar (Odumeru ve Ifeanyı, 2013: 357- 358). Kurum içinde yaratılan bu rekabetçi yapı kurumsal etkinlik üzerinde düşüş yaratabilir.

Dönüştürücü liderlik ile kurumsal bağlılık arasında zaman zaman kopukluklar ya da aksaklıklar görülebilmektedir. Liderin takipçileri ile arasında birlikte geçirdikleri zaman uzadıkça, liderden ilk başta etkilendikleri ideal etkiden uzaklaştığı da görülmektedir. Eğer takipçiler liderleri tarafında ödüllendirilmez ise motivasyonları ve iş tatminleri azalacak, kuruma ve lidere olan bağlılıkları da azalacaktır (Kırılmaz ve Kırılmaz, 2010: 134). Ayrıca dönüştürücü liderin davranışları coşku ve motivasyonla beraber yaratıcılığı teşvik ederek örgütsel bağlılığı da artırdığı gözlenmiştir (Smith, 2015: 30-43).

Dolayısıyla bu durum kurum içerisinde huzursuzluğa ve iş yapma isteklerinin azalmasına neden olacaktır. Kişilerin motivasyonlarının düştüğü durumlarda gerçekleştirilmek istenen hedeflerden uzaklaşma durumları da ortaya çıkabilecektir.

Tablo 2.3. Dönüştürücü liderin başarıyı yakalayabilmesi için kriterler

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Dönüşümcü Liderin Başarıyı Yakalayabilmesi İçin Gerekli 10 Kriter** |
| 1. | Dönüştürücü Lider değişim için adımlarını atarken esnek yapılı ve son derece kararlı davranmalıdır. |
| 2. | Kurumda acil durum havası yaratmalıdır. |
| 3. | Kuruma ve takipçilere uygun vizyon yaratmalıdır. |
| 4. | Yaratılan vizyonu takipçilerine benimsetmelidir. |
| 5. | Takipçilerin amaçlarını üst seviyeye çıkararak motivasyonlarını artırmalıdır. |
| 6. | Krizleri fırsata çevirerek değişimi kurum için günlük hayatın bir parçası haline getirmelidir. |
| 7. | Takipçilerinin entelektüel seviyelerini artırarak, bireysel gelişimlerini sağlamalıdır. |
| 8. | Takipçilerinin yetki ve sorumluluklarını güçlendirmeli ve onları kurum için daha aktif hale getirmelidir. |
| 9. | Geleceğe yönelik hareket etmeli ve gelişmeleri sürekli olarak takip etmelidir. |
| 10. | Takipçilerini kendisiyle uyum içinde hareket ettirmelidir ve özdeşleştirmelidir. |

**Kaynak:** Murat ve Açıkgöz, 2008:157

**2.4. Dönüştürücü Liderlik Süreci**

Genel olarak bakıldığında örgütlerde ya da organizasyonlarda dönüşüm ve değişim süreci, üst kademelerde bulunan yöneticilerin aktif rol oynamasıyla gerçekleşen bir süreçtir. Çünkü bu kişiler, liderlik yetenekleriyle yöneticilik vasıflarını bir araya getirerek, kuruluşun başarılı olabilmesinde büyük rol oynar. Dönüştürücü liderler, kuruluşun misyonunu, vizyonunu belirlerken ve bunlara bağlı kalırken bir yandan da meydana gelen teknolojik, ekonomik, sosyolojik değişimlerin gerektirdiği şartlara uyum sağlayarak örgütü ve çalışanları harekete geçirerek yeniden yapılanmaya dayalı bir yönetim süreci gerçekleştirirler. Nitekim kurum çalışanlarına vizyonu açıklayarak da bu değişim sürecini başlatırlar (Özalp ve Öcal, 2000: 216-217).

Organizasyonlarda değişim yönetimi sürekli devam eden bir süreçtir. Bu süreçte organizasyonun içinde sorunların tanımlanması, birbirine danışılması, stratejik planlar yapılması, bunların uygulanması ve tekrar tekrar kontrol edilmesi, bu süreci tanımlamaktadır. Organizasyon içinde mevcut durum durağanlığını kaybettiğinde, yeni bilgilere ve yeni davranış stillerine ihtiyaç duyulmaya başlanan durumdur (Kozak ve Güçlü, 2003: 4- 5).

Dönüştürücü liderlik sürecinde belirlenen yönetsel aşamalar, Kurt Lewin’ in ortaya koyduğu değişim süreciyle de benzerlik göstermektedir (Ören, 2006: 55).

**Tablo 2.4**. Kurt Lewin’in tanımladığı değişim aşamaları

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Çözülme** | **Değişim** | **Dondurma** |
| -Kurum içinde artan hoşnutsuzluk,  -Mevcut durumdan rahatsız olma,  -Kurum içindeki çatışmalar. | -Geçiş aşamasıdır,  -Eyleme geçme ve bunu sürdürme,  -Değişimin başarılı bir şekilde yönetilmesi. | -İstenen durum  -Alınan kararların uygulanması,  -Alınan kararların desteklenmesi. |

**Kaynak:** Kozak ve Güçlü, 2003: 3

**2.4.1. Örgütün Yeniden Canlandırılması (Çözülme)**

Bu aşama Kurt Lewin’ in çözülme (unfreezing) süreciyle benzerlik taşımaktadır. Öncelikli olarak kurum içerisinde meydana gelen tatminsizlik hissedilmelidir ve kurum çalışanlarının mevcut durumu desteklemeyi bırakması gerekmektedir (Toker, 2007: 43). Yani değişim ve dönüşüm için öncellikle örgütte bir değişim ihtiyacının hissedilmesi gerekmektedir. Liderler bu aşamada örgütün mevcut durumundan daha iyi duruma geçebilmesi için fırsatlar oluştururlar. Özellikle de değişim karşısında engellerin aşılması için yapılan planlar ve alınan önlemlerde bu süreç için çok önemli noktalardır (Ören, 2006: 56).

Dönüştürücü liderlerin organizasyonlarda bu aşamada yapması gereken şey, kurumun sistemini iyi analiz etmesi, kurumu bu değişime hazırlayabilmesidir. Ayrıca liderin ayrıca sürekli olarak örgüt içindeki amaç ve hedeflerini takipçilerine aktarmak, onların sorusu olduğunda kaçmadan cevaplamak ve onları inandırmak gibi dönüşüm sürecinde gerçekleştirilmesi gereken görevleri vardır (Eraslan, 2004: 19). Bu da değişimin karşısında olan güçlüklerin ya da engellerin doğrudan ortadan kalkmasını sağlar, değişim isteği ve baskısı da kurumda çalışanlar üzerinde ağırlaşmaya başlar.

Dönüştürücü liderler örgütün amaçlarını, stratejilerini ve hedeflerini iyi saptamalı ve kavramalı, dönüşüm sistemini iyi kurgulamalı, takipçilerini eğiterek, onları hedeflenen amaca ulaşılabilmesi için motive etmelidir (Saylı ve Tüfekci, 2008: 196). Örgütte çözülme başarıldığı anda da örgüt değişime açık hale gelir.

**2.4.2. Yeni Bir Vizyon Yaratılması**

Kuruma uygun vizyon yaratma ve bunu geliştirme süreci öncelikli olarak kurumun mevcut durumunda sıkıntılar görülmesiyle başlar. Dolayısıyla vizyon hem kişi hem kurum için gelecekte olmak istenen noktayı tanımlar ve bu uzun vadeli bir süreç içindir. Vizyon yaratılırken gelecek için tahminler yapılmaz, sahip olunan değerler ve koşullarla, uzun vadedeki hedefler birbirine entegre edilir (Özden, 2005: 34). Var olan durumun daha iyiye taşınması ve kötü giden bir süreçte yeni planlamalarla sürecin düzeltimesi bu liderlerin daha dikkatli olmasına ve daha geniş perspektiften bakabilmesini zorunlu kılmaktadır.

Bu aşama da yine Kurt Lewin’ in değişim süreciyle benzerlik göstermektedir. Lider vizyonunu paylaşır, takipçilerinin bakış açısı ile vizyona değer katar, bu vizyon doğrultusunda örgütün ve takipçilerinin ihtiyaçları karşılanır. Bunların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi de belirli aşamalardan geçilecek olan ve kesintiye uğratılmayacak bir sürecin gerekliliğini ortaya koymaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2005: 161-162). Yani örgütün geleceğine dair anlamlı ve değerli vizyon yaratılması esastır. Bu aşama değişimin hızla gerçekleştiği süreçtir (İraz ve Şimşek, 2004: 114). Eğer kurumda değişime neden olan güçlerin şiddeti fazla değil ise, lider bunu daha uzun bir zamana yayabilir (Toker, 2007: 43).

Karşılaşılan güçlükler de kurum için de sektelere neden olabileceği için kısa vadeli planlar dışında daha orta ve uzun vadeli planlar ortaya koyulabilir ve bu süreç içesinde güçlükler aşılabilir. Burada önemli olan nokta değişimi ve dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirme olduğu için atılacak her adımın sağlam olması ve bir değer yaratması gerekir.

**2.4.3. Yeniden Dondurma (Refreezing)**

Diğer bir deyişle değişimin, davranışların pekiştirilmesinin, değerlendirilmesinin kurumsallaştırmadır. Yeni oluşturulan davranış şekillerinin sürekli hale gelmesi ve direncin oluşturulmasıdır. Bu süreç en duyarlı ve hassas aşamadır ve değişimin kurumsallaştırılması ile başarılabilir (Şenel, 2011: 36). Bu aşamada kurum içinde başarıyla gerçekleştirilen değişimin ve dönüşümün sürekli kılınması ve kalıcı hale getirilmesi için çalışmalar yapılır. Bu yapılan çalışmalarda oluşturulan yeni düzenin çalışanlar tarafından da öğrenilmesi için eğitimler verilmelidir, destekleme çalışmaları yapılmalı ve yeniden yapılacak değişimler içinde motive edilmelidir (Saylı ve Tüfekci, 2008: 197). Eğer çalışanlar gerçekleşen değişime adapte olamazlarsa örgütte sıkıntılar meydana gelebilir. Dönüştürücü lider burada devreye girerek kuruma uygun stratejiler belirlerken, çalışanları da bu doğrultuda değişime adapte etmektedir (Tunçer, 2011: 58-59).

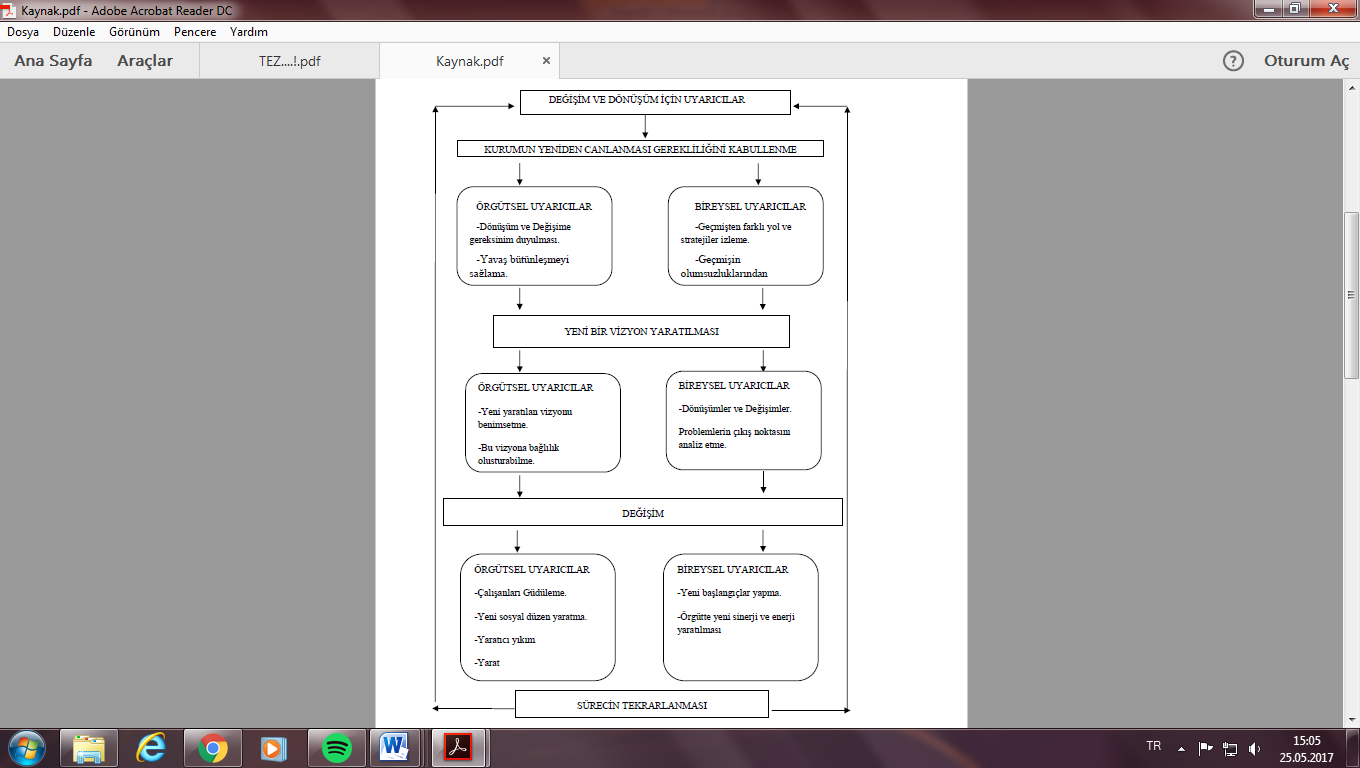
Dönüştürücü liderlik sürecinde liderlerin yapmak istediği dönüşümlerin planladığı gibi gitmesi için bir geri dönüşüm mekanizması oluşturarak, yapılmak istenen dönüşümün ne kadarının gerçekleştiğini buna göre neler yapılması gerektiğini hesaba katarak hareket etmesi gerekir (Ulutaş, 2010: 47). Dondurma süreci başarılı bir şekilde gerçekleştirilirse politikalar, prosedürler, kurumsal yapılar, kurumsal mekanizmalarda değişime başarıyla adapte olur (Şenel, 2011: 36). Eğer kurumda birinci ve ikinci aşamalar başarıyla gerçekleştirilemezse yeni durumu kurum çalışanlarına benimsetemez, değişim pozitif sonuç vermez. Çünkü değişime yöneticilerden çok çalışanlar statükonun çözülmesine direnir. Değişime direnenler, bu değiştirilmek istenen mevcut durumu birer tehdit olarak algılar ve endişeye kapılır. Dolayısıyla da belirli alışkanlıklara sahip bu bireylerin direncini azaltmak ve bu süreci en etkili şekilde kullanmak gerekir (Çolakoğlu, 2005: 69).

**Tablo 2.5**. Kotter’ın değişim süreci modeli

|  |  |
| --- | --- |
| Örgütte gereklilik ve acil durum havası yaratmak | **Statükoda Çözülmeyi Sağlar** |
| Yol gösterici ve rehberlik yapacak bir takım oluşturmak, |
| Stratejik Vizyon yaratmak, |
| Yaratılan vizyonu paylaşmak, |
| Değişime zarar verecek sistemlerden, yapılardan ve engellerden kurtulmak, | **Yeni Uygulamalar Getirir** |
| Örgütte çalışanları yetkilendirmek, yeni kazananlar yaratmak, |
| Değişimleri ve gelişmeleri kontrol ederek pekiştirmek ve daha fazla değişime istek yaratmak, |

**Kaynak:** Çolakoğlu, 2005: 69

Örgüt kültüründe yapılan değişiklikler, gelişmeler için örgütler esnek yönetim tarzına ve planlara sahip olması gerekmektedir. Eğer bu süreç kötü yönetiliyorsa muhtemelen örgüt hem iç hem dış çevresinde tutunamaz. Çünkü rekabetin en yoğun şekilde gerçekleştirildiği günümüzde kurumların ayakta kalabilmesi için esnek yönetim tarzını da benimsenmiş olması gerekmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243).



**Kaynak:** Erdoğruca, 2011: 72

Şekil 2.2. Dönüştürücü liderlik süreci

**2.5.Rekabet Üstünlüğü Kavramı ve Kapsamı**

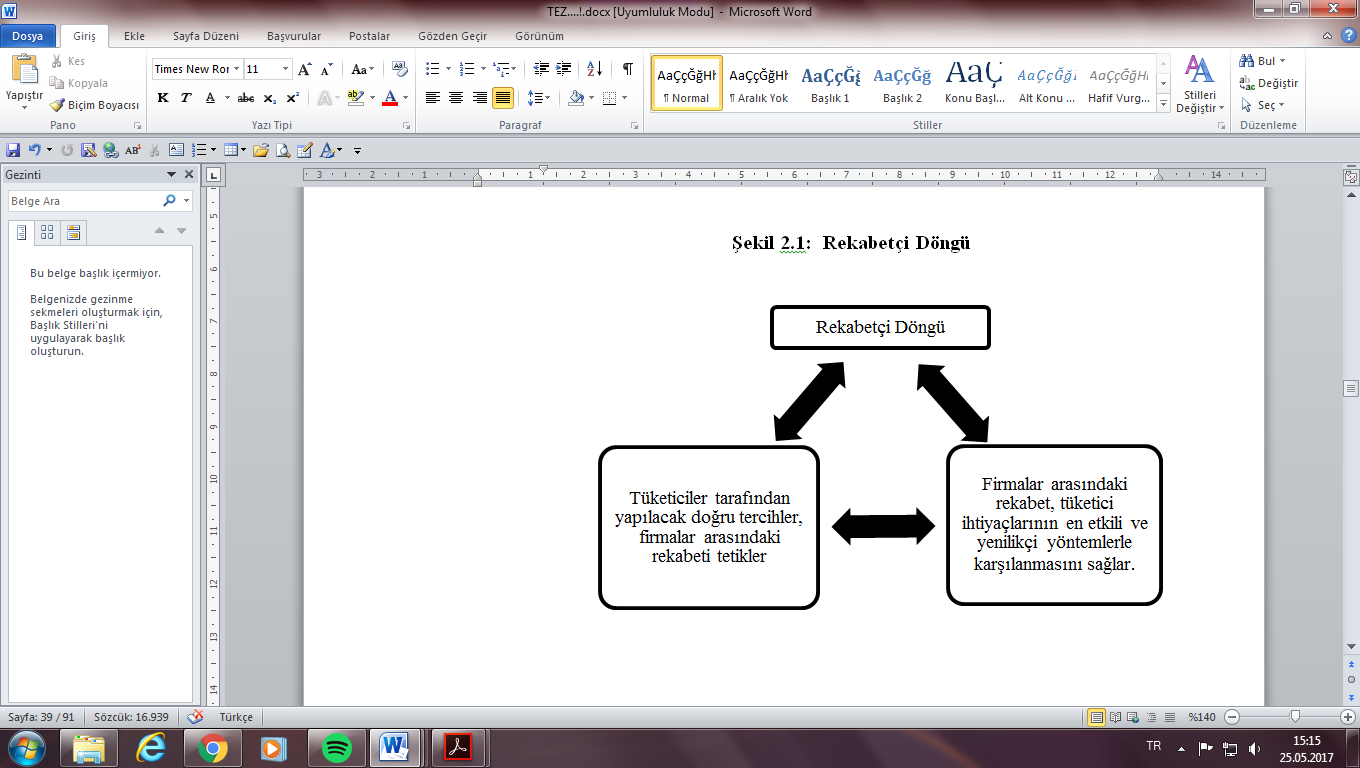
Rekabet evrensel kurallara bağlı olarak işleyen bir sistemdir. Dolayısıyla farklı amaçlar ve unsurlar kullanılarak tanımlanan, ekonomik ve sosyal boyutlarını da kapsayan bir kavramdır. Bu kavrama bağlı olarak rekabet; kıt olan kaynakları paylaşarak, belli kurallar ve sınırlar dahilinde, temel özgürlüklerin garanti altına alındığı, hiç bir ayrıcalığın gözetilmediği, birden çok oyuncu arasında oynanan bir yarış olarak tanımlanabilir (Türkkan, 2004). İktisat alanında rekabet, herhangi bir kişinin ya da kuruluşun yürüttüğü iktisadi faaliyetin etkin bir şekilde yürütüldüğü, ideal ortam olarak ifade edilir. Yani kıt kaynaklarla ve sınırsız ihtiyaçlarla işletmelerin varlıklarını sürdürebilme savaşıdır (Arıcan vd., 2009: 15). Kelime anlamı ise; kişiler, olaylar, kurumlar arasındaki yarış ve var olma savaşıdır. Organizasyonlar arasındaki rekabet ise, çeşitli faktörler olarak karşımıza çıkar. Bunlar; kalite, fiyat, hizmet şekilleri gibi organizasyonların var olmasındaki en önemli faktörlerdir ve bu faktörler arasındaki değişmelere uyum sağlamaları gerekir (Coşkun vd., 2013: 104).

İşletme alanında ise karşımıza, firmaların sunduğu mal ve hizmetlerin piyasadaki alternatifleri karşısında müşterilerinin dikkatini çekme, bu mal ve hizmetleri tercih etmesini sağlayabilme yeteneği olarak da karşımıza çıkar. Rekabet göçebe yaşamdan tarıma, tarımdan kent yaşamına uzanan ve günümüzde de endüstri toplumuna geçişi sağlayan bu yüzden de çoğunlukla pozitif sonuçlarla karşılaşılan bir gelişme sürecidir. Dolayısıyla bu gelişme sürecinde kısa aralıklarla ürünlerin değişim gösterdiği, rakiplerin çoğaldığı rekabet ortamı ortaya çıkmaktadır. Bu süreçte sektörlerin ayakta kalabilmesi ve üstünlük sağlayabilmesi için de yeni stratejiler, hedefler ve yeni alternatifler arayıp uygulayabilirler (Zerenler vd., 2007: 654).

A.Smith’e göre rekabet, insanlar, gruplar, işletmeler arasındaki bir savaştır. Shumpeter ise rekabeti, ekonomik büyümenin sürekli işleyen bir süreç olduğunu, bunu da yeni pazarların, üretim tekniklerinin ve buluşların desteklediğini belirtmektedir. Marx, Ricardo gibi klasik iktisatçılar ise rekabet kavramını sermayenin mobilitesi ve fiyatlar üzerinde oluşturmuştur. Yani sermaye mobilitesinin, piyasadaki arzı değiştirdiğini ve doğal fiyatı ayarladığını belirtmektedirler (Tokatlıoğlu, 1999: 9-10). Porter ise rekabetin küreselleşmeyle beraber sürekli gelişen ve değişen ülkelerin en önemli yapı taşlarından biri olduğunu, firma ya da kuruluşların hem ulusal hem uluslararası pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için ekonomik, politik, bilgi, teknoloji gibi alanlarda yeniden yapılanmaları gerekliliğini ortaya koymuştur. Ayrıca rekabet kavramını şehirler, ülkeler ve bölgeler çerçevesinde ele almıştır (Eroğlu ve Yalçın, 2013: 96-98). Küreselleşmenin tüm dünyayı her alanda sarmaya başlamadığı, teknolojinin ve endüstrinin bu şekilde gelişmediği zamanlarda rekabeti güçlü kılan unsurlardan biri üretim üstünlüğünü sağlayan ya da yakalayan pazarlardır. Bu geniş pazarlara geniş hacimli üretim yaratarak ve kitle üretimi avantajlarını kullanarak, pazarda diğer rakiplerine üstünlük sağlamışlardır. Ülkeler de sahip oldukları bu rekabet gücü unsurlarıyla mevcut durumlarını ortaya koymaktadır (Doğan, 2000: 40-41). Ancak günümüzde üretim üstünlüğünün yanında daha yüksek gelir elde etme ve istihdam yaratabilme gücü unsurları da eklenmiştir.

Rekabet, firmalar ya da kuruluşlar arasında üstünlük sağlayabilmek için mal ve hizmet piyasalarında rakiplere karşı yürütülen faaliyetlerdir. Ayrıca rekabet, müşterilerine daha kaliteli, daha elverişli fiyatlarda, daha iyi satış hizmetleriyle ve mallarla kendilerine çekmeye çalışan tüccarların, firmaların, organizasyonların yaptıkları bir yarıştır (Timurçin, 2010: 13).

Günümüzde mevcut üretim şekillerinin daha çok teknoloji ağırlıklı olması, birçok alanda inovasyonların hız kazanması, ülkelerin yüksek katma değerli ürünlerle rekabet üstünlüğü sağlamak istemesi de bu rekabet yarışını zorlaştırmaktadır.



**Kaynak:** Yalçın, 2012: 39

**Şekil 2.3**. Rekabetçi döngü

Günümüzde birçok alanda meydana gelen değişimler rekabetin şeklini ve sınırlarını da önemli derecede etkilemektedir. Firmalar tüketicilerinin giderek artan sınırsız ihtiyaçlarını ekonomik bir şekilde karşılayabilmek için, faaliyetlerini tekrar düzenlemekte, piyasada pazar paylarını koruyabilmek, arttırabilmek hatta yönetebilmek için yeteneklerini sonuna kadar kullanabilmektedir (Kayabaşı, 2010: 31-32). Rekabet, piyasaya sunulan ürünlerin kimler tarafından ve hangi miktarlarda üretilmesi gerektiğini, pazarda fiyatın hangi koşullarda belirleneceğini sağlamaya yönelik, tüketiciler içinde ürünleri tercih edilir kılacak niteliklere getirmeyi sağlayacak süreç ve gelişmelerdir (Ayber, 2003: 4-5). Rekabet ülkedeki bütün ekonomik hayatı düzenleyebilecek yapıda bir olgudur. Firmalar yada organizasyonlar piyasada başarılı bir şekilde rekabet edebilmek, tüketicilerin gözünde farklı yeteneklerle ve davranışlarla değer kazanabilmek için, maliyetlerini azaltmaya, hizmet kalitesini arttırmaya odaklanmaktadır. Hatta karlılıklarının azalmasına bile göz yumarak sektörde varlıklarını riske atabilmektedirler. Bu yüzden piyasadaki rekabet gücüne karşı direnebilmek için işletme iç ve dış çevre faktörlerine çok önem vermelidir (Şağbanşua, 2006: 8).

Rekabet ayrıca piyasa yapısını niteler. Yani firmalar piyasaları ve sektörleri etkilerken bir yandan da piyasadaki koşulları etkiler. Dolayısıyla rekabet, teknolojik ve endüstriyel gelişmelerin büyümesini, özellikle de sosyal refahın değişmez bir koşulu olarak yorumlanır. Küresel ekonomiye geçilmesiyle ve pazarların dünyaya açılmasıyla beraber ikame edilen malların gelişme göstermesi, sektörlerin daha çekişmeli rekabet ortamına girmesine neden olmuştur (Ergun ve Yılmaz, 2013: 131).

Rekabet ayrıca firmaların birbirleriyle rekabet edebilme ve üstünlük sağlayabilme güçlerine, yatırım kapasitelerinin büyüklüğüne, Ar-Ge çalışmalarına bağlı olarak yenilikleri araştırma, takip etme ve uygulayabilme becerilerine ve teknolojiye uygun araçları kullanma yetenekleriyle yakından ilgilidir. Ülkelerin ise birbirleriyle rekabet edebilmesi, ürettiği malların kalitesiyle, oluşturdukları fiyat düzeyleriyle yarışabilecek olmasıdır. Dolayısıyla firmalar, bölgeler, ülkeler arasında yaratılan rekabet daha iyi yaşam standartlarına sahip olabilmeyi, istihdamı arttırabilmesi açısından da ön koşul sayılabilmektedir (Işık ve Keskin, 2013:42). Küresel düzeyde artan rekabet, ülkelerin iktisadi performansları üzerinde daha etkin sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin ekonomik performansı yüksek düzeyde olan bir ülke vatandaşlarına daha çok yeni istihdam alanları yaratabilir, malların ve hizmetlerin maliyetlerini düşürebilir. Dolayısıyla günümüzde ekonomik faaliyetlerin birçoğu rekabetin dinamik bir halde olduğu piyasalarda gerçekleşir (OECD, 2011:3).

Ülkelerin refah düzeyi, ekonominin verimlilik düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Verimlilik ise ülkedeki fiyatlardan, malların ve hizmetlerin değerine kadar bir sürece bağımlıdır. Ülkedeki yüksek ücret düzeylerini, sermaye yatırımlarını, yüksek yaşam standartlarını ifade eder. Dolayısıyla rekabetçilik kavramı verimlilik ile ölçülmektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda da verimliliği etkileyen unsurların en çok etki ettiği alanlar da; ülkenin kurumsal yapısı, ticarete ve yatırıma açıklığı, coğrafi konumu gibi unsurlardır (Uluengin vd., 2012: 19). Ayrıca işletmeler küresel rekabete uyum sağlayabildikleri ve rekabet güçlerini arttırdıkları takdirde, yerli ve yabancı yatırımcılar için yatırım ortamı hazırlayabilir hatta iş birliği yapabilirler (Kırankabeş, 2006: 241-247). Rekabetin firmalar için ne zaman faydalı olacağını ya da firmalara zararlı olacağını da analiz etmek çok önemlidir. Örneğin bu konuda Japonya’daki firmalar bu analizi yapabilmekte çok başarılıdırlar. Otomobil şirketleri arasında şiddetli bir rekabet olduğu için hem model değişikliği hem de fiyat gibi konularda birbirlerini eleştirebilirlerken hem de yaşanan problemleri ortak bir şekilde tartışabilmektedirler. Sektörde dinamik olan yapılanmanın içerisinde yaratıcı düşünebilen ve bunu uygulamaya geçirebilen organizasyonlar bu rekabet ortamında bir adım daha öne çıkarlar (Bulut, 2004: 1-2). Ülkeler ve hükümetleri için sürdürülebilir bir ekonomik politika ve büyümenin sağlanması çok önemlidir. Bunun için de, bilgide, sermayede, teknolojide, sosyal ve siyasal alanda yenilik sağlanabilmesi itici bir güçtür. Özellikle de teknolojideki ilerlemelerin ekonomik büyümenin sağlanabilmesindeki payı çok büyüktür. Çünkü herhangi bir sektör içindeki firmanın rekabet avantajını ve gücünü kullanarak hatta bu gücü teknoloji sayesinde arttırarak piyasadaki varlığını genişletebilir ve karlılığını arttırabilir. Buna ilaveten ekonomik büyümenin arttırılmasıyla da yaşam kalitesi yükseltilebilir (Korkmaz, 2010: 3321).

Rekabetin sadece ekonomiye olumlu katkısı yoktur. Türkiye açısından bakıldığında kayıt dışı ekonomiyle yaşanan sıkıntılar bunun önemli bir örneğidir. Çünkü kayıt dışı olarak yürütülen ekonomik faaliyetler sadece vergi gelirlerini, toplumsal düzenlemeleri etkilemez. Rekabet ortamını da olumsuz etkilemektedir. Piyasada kayıtlı olarak faaliyet gösteren işletmelere karşı haksız rekabete maruz kalınmasına neden olmaktadır. (Kırankabeş, 2006: 241-247). Dürüstlük kuralına aykırı hareket ederek bir işletmeyi ya da kurumu karalamak, yanıltıcı bilgi vermek, müşteride karışıklık yaratması için diğer işletmelerin isimlerine çok yakın isimler kullanmak, kendilerini diğer firmaların isimlerini vererek kıyaslamak, ürünün ya da hizmetin gerçek kalitesiyle ilgili yanıltıcı bilgiler vermek haksız rekabet davranışları içine girebilmektedir.

**2.6. Rekabet Stratejileri**

Rekabet stratejileri organizasyonların bulunduğu piyasada ve pazarda, karşı karşıya oldukları rakiplerine karşı nasıl hareket etmesi gerektiğini inceler. Organizasyonlar günlük yaşamlarında işlerini ve faaliyetlerini sürdürürken, rekabet avantajı sağlayabilmesi için bulunduğu sektörde en iyi olabilmesi gerekmektedir. Rekabet stratejileri organizasyonların piyasada farklılık yaratması, kendilerini konumlandırabilmesi için belli kararlar verebilmesi gerekmektedir. Bu aldıkları kararlar ve stratejiler hem müşterilere istedikleri değerleri sağlamak, hem de rekabet üstünlüğü elde etmek amacı edinmelidir (Bal, 2004: 51).

Organizasyonlar karlılıklarını ve varlıklarını sürekli hale getirebilmeleri ve devamlılıklarını sağlayabilmeleri için rakipleri karşısında kendi güçlü ve zayıf yanlarını da bilmesi ve bunları analiz edebilmesi gerekir. Rekabet avantajı ve üstünlüğü elde edebilmeleri için de belirli stratejilere sahip olmalıdır (Dinçer, 2013: 200). İyi bir stratejiye sahip olmak isteyen işletmeler genellikle piyasada gelecekte yapılması gereken şeyleri belirlemek ister. Aslında burada en stratejik nokta gelecek için oluşturulmak istenen amaçların bugünden tasarlanıp onlara öncülük etmek olmalıdır. Bunun sağlanabilmesi için sürekli dönüşüm gösteren bilgiyi, yaratıcılığı, teknolojiyi, gelişen endüstriyi ve yenilikleri de içine alan bir strateji belirlemelidir (Altuntuğ, 2007: 7).

**2.6.1. Maliyet Liderliği Stratejisi**

Maliyet liderliği bir firmanın ya da organizasyonun pazarda diğer organizasyonlara nazaran ürünün ya da hizmetlerin maliyetlerini düşürmesidir. Bu strateji de amaç sadece malların ya da hizmetlerin fiyatını düşürmek değildir. Aynı zamanda tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir. Böylelikle fiyatlarla maliyetler arasındaki fark artacak, bu da organizasyonların rakiplerine göre üstünlük sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2016: 268). Maliyet liderliği stratejisi, piyasada faaliyet gösteren ve üstünlük elde etmek isteyen söz konusu herhangi bir işletme, maliyetlerini en düşük seviyede gerçekleştirmelidir. Reklam giderleri, servis, satış, pazarlama, Ar-Ge ve genel giderlerin en aza indirilmesi gerekmektedir (Porter, 1990: 44).

Maliyet liderliği stratejisi uygulayan işletmeler, endüstrideki standartlaşmış mal ve hizmetleri satan işletmelerdir. Ancak hem standartlaşmış mal ve hizmet satıp hem de maliyetleri düşürürken kaliteden ödün verilmemesi gerekmektedir. Maliyet liderleri, rakiplerine kıyasla maliyetlerini düşürmenin yollarını bulmaya odaklanırken, bunu destek faaliyetleriyle de nasıl tamamlayacaklarını yeniden düşünerek rekabetçi düzeyde farklılaştırmayı sürdürürler. Örneğin maliyeti düşürülen malın ya da hizmetin müşteri hizmetleri eğitimini iyileştirerek ve müşteri memnuniyetini arttırarak sahip olduğu üstünlüğün kalitesini de yükseltmeye çalışabilir. Ayrıca müşteriler veya tüketiciler için değer yaratmasını isteyen bu firmalar piyasada rekabet edebilir kalitede hizmet sunması gerekir (Hoskısson vd. 2009: 106). Maliyet liderliğine sahip olan işletmeler, hem ortalamanın üzerinde gelir elde edebilme imkanına sahip olurlarken hem de tedarikçilerle pazarlık yapabilme güçleri de artar. Ayrıca bu stratejiye sahip olmak piyasaya yeni girecek işletmeler için de bir giriş engeli oluşturmasına neden olur. Hammaddeye ulaşımı kolay ve belli bir pazar payına sahip olur, daha yüksek miktarlarda satın almalar yapabilirler. Maliyet liderliğinin başarılı olabilmesi için üretimin, dağıtımın, hizmetlerin sıkı maliyet kontrollerinden geçirilmesi gerekmektedir (Ayan, 2013: 47- 48).

Maliyet liderliğine sahip olan bir işletmenin piyasada diğer rekabetçi güçleri kontrol edebilme, piyasada diğer rekabetçi güçleri kontrol edebilme, piyasaya girişini engelleyebilme gibi avantajlara sahip olmasının yanı sıra bu liderlik stratejisine sahip olan işletmelere sakıncaları da vardır (Ülgen ve Mirze, 2016: 265-266). Bu stratejiyi uygulayan işletme, teknolojinin hızlı değişiminden dolayı kullandığı ekipmanlar, uyguladığı yöntemler, üretim teknikleri zamanla geçerliliğini yitirebilir. Maliyetleri düşürmeye odaklanıldığı için ve bu stratejiye yoğunlaştığı için piyasadaki değişikliklerin, müşterilerin değişen beklentilerini, zevklerinin farkına geç varabilirler (Akıncı, 2011: 15). Ayrıca maliyetleri düşürmeyi sağlayan yeteneklerin, varlıkların, sektördeki diğer rakipler tarafından taklit edilebilme olasılığı da vardır.

Kurumlarda ya da işletmelerde bazen maliyetlerin artmak zorunda kaldığı negatif durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bankalarda yasal yükümlülükler, vergi kesintileri, kredi faizlerinin yükselmesine neden olabilmektedir. Ayrıca ortaya çıkan krizler de bir takım ek masraflara ve maliyetlere de neden olabilmektedir. Krize yönelik yeni reklam kampanyaları, imaj yenileme çalışmaları bu maliyetleri artırabilmektedir. Dolayısıyla yapılan maliyet liderliği çalışmaları bu gibi sebeplerden ötürü sekteye uğrayabilmektedir.

**2.6.2. Farklılaştırma Stratejisi**

Ürün farklılaştırması piyasa yapısının temel unsurlarından biri olarak kabul edilir. Piyasadaki diğer unsurları, alıcı ve satıcı kararlarını yani piyasanın işlerliliğini etkilemektedir. Ürün farklılaştırması, Ar-ge, reklam gibi yollarla da piyasanın performansını hareketlendirir. Ürünün ikame edilemez oluşu, işletmeye kendi ürünü için monopolist gibi davranabilme avantajı sağlar (Bal, 2004: 10-13). Ürün farklılaştırması, piyasadaki bir işletmenin ürettiği mal ve hizmetlerin sektördeki diğer mal ve hizmetlere göre farklılaştırılmasıdır. Örneğin sunulan bir ürünün tasarımında, dağıtımında, kalitesinde, kullandığı teknolojide, müşteri hizmetlerinde, sahip olduğu özelliklerde ikame edilemez farklılıklar bulundurduğu takdirde farklılaştırma stratejisine ulaşılabilmiş olur. Bu rekabet stratejisi bir diğer maliyet liderliği stratejisinin aksine masraflı bir stratejidir. Çünkü yeni çalışmalar, yatırımlar anlamına gelir. Ancak piyasada rakipleri karşısında önemli düzeyde üstünlük elde edebilir. İşletme eğer piyasaya ikame edilemez bir mal ve hizmet sunarsa ve bu farklılığı ile piyasada kalabilme becerisini yakalarsa, müşteriler tarafından marka bağımlılığı dahi gerçekleşir. Farklılaştırılmış ürünün müşterisi, ürünün fiyatına daha az hassasiyet gösterir, kar marjlarını arttırır, ikame malların piyasaya girişi de engellenir (Baş, 2012: 31).

Organizasyonlar farklılaştırma stratejisi ile belirli bir alan üzerinde çalışma yaparak ve o alanda mal ve hizmet üreterek uzmanlaşmaya gitmektedir. Ancak, sadece ürünü farklılaştırmaya odaklanmak da, işletmeyi başarısız yapabilir. Bu tür başarısızlıkla karşılaşmamak için diğer işletmelerle ortak bir rekabet politikası gerçekleştirilir. Hatta son yıllarda bir çok işletme uzmanlaştıkları alanlarda güçlerini birleştirerek başarılı örnekler oluşturmaktadır (Altuntuğ, 2007: 19). İşletmeler farklılaştırmaya giderken öncelikli olarak yüksek tüketici değeri oluşturacak geniş ürün yelpazesi yaratmaya çalışırlar. Bunun için de genel olarak bazı özellikleri daha stratejik şekilde kullanırlar. İlk olarak dikkat edilmesi gereken nokta, sunulan mal ve hizmetin sağladığı fiziksel özelliklerin piyasada ilk olmasıdır. Tüketici satın aldığı ürünün satış sonrasında da gösterilen hizmetin devamlılığı açısından da tercih edebilir. Nitekim kimi ürünler az sayıda ve özel olarak üretildiğinde tüketici bunu hayatında sosyal bir statü olarak da kabul edilir (Karacaoğlu, 2006: 58-59).

**2.6.3. Odaklanma Stratejisi**

Rekabet stratejilerinin sonuncusu olan odaklanma stratejisi diğer stratejiler gibi farklı şekillerde oluşturulabilir. Burada diğer stratejilerde yapıldığı gibi tüm sektöre hitap edilmez. Belirli kriterler çerçevesinde daha kısıtlı ve dar bir alanda yoğunlaşma olur. Örneğin belirli bir müşteri kitlesine, bir bölge veya coğrafi kesime odaklanılır. Yani belirli bir hedefe hizmet verilmek için çalışmalar yapılır (Baş, 2012: 60). Sınırlı bir müşteri grubuna hitap edilip, belirli bir ürün hattı seçilebilir ya da coğrafi özelliği bakımından tercih edilen ürünlere odaklanma gerçekleştirilir (Cantürk ve Çiçek, 2016: 104). Sektörde birbiriyle rekabeti güçlü olduğu pazarlarda işletme sayısı çok ise, bazen küçük ölçekli işletmeler de bu şiddetli rekabete ayak uyduramayıp, varlıklarına son verebilirler. Böyle bir durumla karşılaşan işletmeler odaklanmış stratejiler benimseyerek hayatlarını kurtarabilir. Pazar alanlarını daraltarak, konumlarını güçlendirerek ve pazarlarını özelleştirerek rekabet avantajı kazanabilir. Dolayısıyla hakim olunan pazar alanına girmek isteyen yeni işletmeler de daralmış olan bu pazara girmek istemeyebilir (Ülgen ve Mirze, 2016: 265).

**Tablo 2.6.**. Porter’ın 3 genel stratejisinin genel anlam ve farklılıkları

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Genel Strateji** | **Gerekli Olan Beceriler ve Kaynaklar** | **Organizasyonel Gereklilikler** |
| **Maliyet Liderliği** | -Sürekli sermaye yatırımı  -İşlem mühendisliği becerileri  -Düşük maliyetli dağıtım sistemleri | -Sıkı maliyet kontrolü  -Yapılandırılmış Organizasyon ve Sorumluluklar |
| **Farklılaştırma** | -Ürün mühendisliği  -Kanallarla güçlü iş birliği  -Güçlü pazarlama becerileri | -Ar-ge ve pazarlama fonksiyonları arasındaki güçlü işbirliği |
| **Odaklanma** | Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu | Yukarıdaki politikaların belirli bir stratejik hedefe yöneltilmiş kombinasyonu |

**Kaynak:** Çetinkaya, 2006, 62

**2.6.4. Birleşik Rekabet Stratejileri**

Birleşik rekabet stratejileri, bir işletmenin ana rekabet stratejileri içinden iki ya da üçünü aynı anda ya da birbirine yakın zamanlarda uygulamaya geçirmesidir. Bu stratejide en önemli nokta işletmenin esnek olabilmesidir. Çünkü bu stratejinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da vardır. Özellikle uluslararası pazarlarda rekabet eden işletmeler için geçerlidir. Bu stratejiyi kullanan firmalar bazen rekabet avantajı elde edemez ve pazarda istediği noktada olamaz. Çünkü piyasaya etki eden Porter’ ın beş gücü karşısında başarıya ulaşamaz ve getiri elde edemez (Çetinkaya, 2006: 63).

**Kaynak :** Ülgen ve Mirze, 2009: 275

**Şekil 2.4**. Davranış zamanlamasına göre rekabet stratejileri

Miles ve Snow tarafından sınıflandırılan ve daha çok davranışların zamanlaması açısından ele alınan stratejiler de uygulanmaktadır. Bunlar; Öncü, savunmacı ve analizci stratejiler olarak gruplandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016: 275). Öncü stratejileri uygulayan işletmeler sürekli olarak yeni pazar fırsatları aranır, ürün ve hizmet alanı genişletilmeye çalışılır. Amaçları sektörde ya da pazarda öncü oldukları için odak noktaları verimlilik değil inovasyondur. Bu şirketler farklılaşmayla ya da düşük maliyetlerle ürünün pazarını genişleterek avantajlar elde edebilirler. Ancak bu stratejide risk yüksektir. Çünkü pazarda yeni bir ürünün kabul edilmemesi önemli bir kayıptır. Savunmacı stratejisi ise; bulunduğu pazarı korumak isteyen şirketlerdir. Yeni fırsatlar aramaya can atılmaz. Genellikle sınırlı, daha karlı ürünleri benimseyerek verimliliği odak noktasına yönlendirirler. Analizci stratejiler ise; öncü ve savunmacı stratejilerin birbirlerine entegre edilmesiyle uygulanır. Bu stratejiyi benimseyen şirketlerde amaç yüksek yatırımlardan kaçınarak pazarda zaten var olan ürünlerin ya da hizmetlerin üzerine eklemeler yaparak, ürünlerin yeniliklerini artırarak ve geliştirerek piyasaya sürmek, rekabet etmeye çalışmaktır (Martins ve Kato, 2010: 5).

**2.7. Rekabetin Yapısı**

Endüstri içindeki firmaların hem karlılığını etkileyen hem de endüstrinin yapısını oluşturan güçler vardır. Endüstride oluşacak olan yapısal bir değişim endüstrideki karlılığını da etkiler. Küreselleşmeyle gelişen ve değişen rekabet şartları yeni yöntemlerin uygulanması gerektiği görüşünü ortaya çıkarmıştır. Bu konuda çalışma yapan en önemli isim Michael Porter’dır. Porter, rekabet güçlerini hem firma hem de sektör düzeyinde aşamalı bir şekilde analiz etmiştir ve incelenmesi gereken beş güç oluşturmuştur. Bu güçler rekabetin yapısını, endüstrinin karlılığını belirleyen en önemli kuvvetlerdir (Koç ve Özbozkurt, 2014: 8789). Ayrıca işletmelerin piyasada rekabet üstünlüğü kazanmak için geliştireceği stratejiler Porter’ ın oluşturduğu bu beş gücün yapısını da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla oluşturulan stratejiler endüstrinin yapısını olumlu ve olumsuz şekilde değiştirebilir. Her endüstrinin yapısı kendine özgü olduğu için bu beş güç aynı şekilde etki etmez (Karacaoğlu, 2006: 31-32).

Şiddetli rekabet ortamında rakiplerinden geri kalmamak için firmalar bu güçleri kendilerine göre çok iyi analiz edip, uygun stratejiler geliştirmeli ve oluşturmalıdır. Ayrıca Porter’ın bu analizi, sektörde meydana gelen değişimlere, fırsatlara ve tehditlere karşı kendini hazırlayabilmesini sağlamaktadır (Ergül, 2014: 45-46). Endüstri analizinde ilk aşama, endüstrinin yapısının kilit unsurlarını tanımlamaktadır. Rekabet ve pazarlık gücünü belirleyecek olan bu grupların her birinin yapısal özelliklerini çok iyi tanımlanması gerekmektedir. Endüstri yapısının rekabeti nasıl sağladığını anladıktan sonra endüstrinin karlılığını, firmanın karşı karşıya bulunduğu rekabetçi güçlerle ilişkisini belirlemeli ve üstünlük sağlayabilmek için de sanayi yapısını daha iyiye taşımak için yollar aranmalıdır (Grant, 2010: 78).

**Kaynak:** Porter; 1990: 5

Şekil 2.5. Sektör karlılığına karar veren 5 rekabetçi güç

**2.7.1. Potansiyel Giriş Tehdidi**

Pazara yeni girebilecek şartlara sahip işletmelerin yaratmış olduğu tehditlerdir. Firmalardaki stratejik yönetimin amacı rekabet avantajı sağlayarak karlılıklarını arttırmak olduğu için, çekici bulunan endüstrilere de yeni firmaların girmek istemesi de çok doğaldır. Yeni işletmelerin piyasaya girmesiyle rekabet düzeyi artacak ve bu da diğer rekabetçi güçlerin performanslarını olumsuz etkileyecektir. Nitekim, potansiyel giriş tehdidinde bulunan işletmeler, üretim kapasitelerini arttırıp, ciddi fiyat düşüşlerine de neden olabileceği için diğer rakiplerinin gelirleri azalacaktır (Karacaoğlu, 2006: 33). Burada önemli olan nokta; işletmeler potansiyel tehdit olarak gördükleri rakiplerini, kendi pazar paylarını tehdit edebileceği için çok iyi tanıyıp analiz edebilmelidir. Çünkü yeni girişler beraberinde ek üretim kapasitesi de getirir. Eğer üretilen ürünlere ya da hizmetlere talep artmazsa işletmelerin karlılıklarıyla beraber gelirleri de düşer. Ayrıca piyasaya yeni girecek işletmeler sektöre girişte piyasadaki mevcut rakiplerin birtakım engelleriyle de karşılaşabilirler. Örneğin dağıtım kanallarını engelleyebilir, kendi ürünlerine bağımlılık yaratmış olabilir ya da hükümetler mevcut iş gücüyle hizmet kalitesini koruyabilmek adına piyasaya girişler de kısıtlanabilir (Mutluay, 2005: 15-18).

**2.7.2. İkame Ürünlerin Yarattığı Tehdit**

Genel olarak sektörün içindeki tüm organizasyonlar ikame ürün sunan tüm sektörlere rakiptir. İkame mallar firmalarında belirledikleri fiyatlara bir üst sınır koyulmasına neden olarak sektörün potansiyel olarak elde edeceği geliri kısıtlar (Porter, 1990: 30). Ayrıca bu stratejide sektör içinde bir rekabet yoktur. Pazarın dışından gelebilecek ihtimal bir rekabet gücü söz konusudur. Firma, kendi ürün ve hizmetlerine, ikame ya da alternatif ürünlere karşı tehdit altındadır (Bay vd., 2016: 1412).

Pazara girecek olan ya da girmiş olan ikame ürünler fiyat düzeylerini sınırlandırırlar. Bu yüzden de sektörün karlılığı ve çekiciliği düşer. Alıcılar ikame ürünü satın almak isterse ve ikame ürün daha kaliteli ve başarılıysa, fiyatı diğer rakiplere göre daha düşükse, ikame ürün tehdit yaratıyor demektir (Mutluay, 2005: 18). Eğer pazarda bir malın alternatifi varsa, tüketici en küçük fiyat hareketliliğine bile duyarlı hale gelip, alternatif mallara doğru kayabilmektedir. Yani; müşterilerin bir ürün için ödemeye razı oldukları fiyat, bazen alternatif ürünlerin kullanılabilirliğine bağlı olarak değişebilmektedir. Eğer bir ürün için yakın ikame yoksa, tüketicilerin fiyata göre nispeten duyarsız olduğu anlamına gelir. Yakın ikamelerin varlığı, müşterilerin ürüne yönelik fiyat artışlarına tepki olarak diğer ikame mallara geçeceği anlamına gelir (Grant, 2010: 70). Finans sektöründe de finansal piyasaların içerisinde yer alan aracı kurumlar, piyasaya sunduğu ikame ürün ve hizmetlerle bankalarla rekabet edebilir duruma gelmişlerdir. Özellikle teknoloji alanında yapılan yeniliklerle kazandıkları güç ve sundukları hizmetlerle, kendilerini bankalara karşı alternatif bir duruma getirmişlerdir. Hatta bazı internet tabanlı uygulamalar bankaların bazı teknoloji ve müşteri hizmetlerinde sağladıkları uygulamalarla dikkatleri üzerine çekmeye başarmıştır. Dolayısıyla bu durum müşterilerin bankalardan diğer kurumlara ve uygulamalara kaymasına neden olan durumlar ortaya çıkarmıştır.

**2.7.3. Firmalar Arası Rekabet**

Genel olarak pazarda aynı ürünleri ya da hizmetleri aynı müşteri grubuna satmak isteyen ve bu nedenle de birbirleriyle rekabet halinde olan organizasyonlar bulunmaktadır. Aralarındaki rekabetin şiddetli, bazen artarken bazen de azalabilmektedir. Örneğin; eğer piyasada aynı işi yapan ve aynı yeteneklere sahip olan işletme çok ise aralarındaki rekabet artar ve şiddetlenir. Eğer faaliyet gösterdiği alandaki pazarın payında bir daralma yaşanıyorsa, pazardaki varlıklarını koruyabilmek için de aralarındaki rekabet şiddetlenir. Sektörün cazibesini yitirmesi de firmalar için olumsuz bir durumdur. Cazibenin yitirilmesiyle pazardan ayrılmak isteyen işletmeler sayesinde rekabetin şiddeti azalır ancak pazarda kalan firmaların sahip oldukları yatırımların başka bir pazarda kullanılamayacak durumda olması da onları pazarda kalmaya mecbur bırakır ve doğal olarak sektörde kalanlar arasındaki rekabet artar (Mutluay, 2005: 21). Çoğu sanayi için genel rekabet durumu ve genel karlılık seviyesinin ana belirleyicisi, endüstrideki firmalar arasındaki rekabettir. Bazı firmalar, fiyatların maliyet seviyesinin altına düştüğü ve endüstri çapında kayıplar oluştuğunda agresif rekabet eder. Bir pazarda tedarik eden firma sayısı arttıkça fiyat koordinasyonu daha da zorlaşmakta ve firmanın fiyat indirimini başlatma ihtimali de artmaktadır (Grant, 2010: 3). Mevcut rakipler arası rekabet sadece fiyatlarla sınırlı değildir. Firmalar arasındaki şiddetli rekabet, pazarın karlılığını da azaltabilmektedir (Bay, 2016: 1412).

Bir banka için de çevresinde rekabette bulunduğu bankalar çok önemlidir. Bunlar faiz rekabeti, reklam savaşları, sektöre yeni ürünlerin sunulması, genişletilmiş müşteri hizmetleri gibi çalışmalar olabilir. Piyasaya yeni girmiş bir bankanın yapacağı bir rekabet hamlesi, rakipleri üzerinde anında bir etkiye sahip olabilmektedir.

**2.7.4. Alıcıların Pazarlık Güçleri**

Bir müşterinin bir endüstri de, firmaların yüklediği fiyatlara göre duyarlılık derecesi çeşitlilik gösterebilmektedir. Daha kaliteli ürün ve hizmet almak gibi beklentilere sahip olduklarında fiyatların düşürülmesi yönünde baskı yaptıklarında firmalar arasında rekabet ortaya çıkabilmektedir (Grant, 2010: 76). Alıcının pazarlık gücü elinde bulundurduğu durumlarda sektördeki firmalara karşı daha güçlüdür. Nitekim satıcı ürün hakkında eksiksiz bilgeye sahip olabilir, ürünün ikame edilebilirliği artmış olabilir, ürünün standart ve farklılaştırılmamış olması, firmaların sektördeki stratejik kararlarının değişmesi gibi faktörlerle alıcıların satıcılar karşısında alım ve pazarlık güçleri artıp azalabilir (Bağrıaçık vd., 2013; 91). Müşteriler fiyatları aşağı çektirebilmek için rakipleri birbirine düşürebilir, sektörle rekabet edebilir. Müşterilerin marka bağımlılığı, birbirleri arasındaki rekabet, alıcıların elde ettiği fayda, ürün farklılaştırma gibi faktörlerden dolayı fiyatlara daha fazla duyarlı hale gelebilmektedir (Akıncı, 2011: 24).

**2.7.5. Tedarikçilerin Pazarlık Güçleri**

Tedarikçi firmalar sektörde faaliyet gösteren üretici firmaların ihtiyaç duyduğu girdileri sağlayan işletmelerdir. Bu girdiler hammadde, yardımcı malzemeler, mamul ve yarı mamul gibi faktörlerdir. Üretici firmalar yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, düşük maliyetli, hızlı, hatasız, kaliteli ve kolay erişilebilir nitelikte olacak şekilde üretimlerini gerçekleştirebilmektedir. Bu yüzden firmalar öncelikli olarak müşterilere fayda sağlayacak ve değer yaratacak şekilde ürün ve hizmet yaratmalıdır. Dolayısıyla müşteri odaklı işletmelerin kendileri gibi müşteri odaklı tedarikçi firmalara ihtiyaçları da artmaktadır (Bilge ve Zerenler, 2000: 447).

Tedarikçilerin sektördeki pazarlık güçleri, işletmelerin stratejik kararlarını etkileyebilme potansiyeline de sahiptir. Eğer pazarda tedarikçi firmaların pazarlık güçleri yüksek ise, işletmeye çoğunlukla kendi kararlarını kabul ettirebilecektir. Bu nedenle işletme kendi içinde stratejik kararlarını oluştururken tam esnek davranamayacaktır. Eğer tedarikçilerin pazarlık güçleri zayıf ise stratejik kararlarını alırken özgür davranabileceklerdir. Tedarikçi firmalar eğer ürünlerini farklılaştırmış ve satış hacimlerini yükseltmiş ise, bir endüstrideki pazarlık gücünü elinde bulundurmuş demektir (Serinkan, 2011: 15). Ayrıca eğer bir sektörde tedarikçilerin pazarlık güçleri yüksekse o sektör cazibesini kaybeder. Çünkü ürün ve hizmetlerinin kalitesini düşürerek, fiyatları arttırarak, rekabet üstünlüğünü ellerinde bulundururlar. Bununla savaşabilmenin en iyi yolu da tedarikçi firmalarla “kazan-kazan” stratejisiyle yakın ilişki içinde olmaktadır (Şavik, 2007: 11).

**Tablo 2.7.** İşletmelerce rekabetçi üstünlüğü sağlama ve sürdürebilme gücüne yönelik stratejiler

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Büyüme Stratejisi** | Pazar payını arttırmak için çalışmalar, yeni pazarları bulup girme, mevcut ürünleri geliştirme ve çeşitlendirme, pazarlama |
| **2. Küçülme Stratejisi** | İşletmelerin rekabet gücünün düşük olduğu alanlarda yapılan faaliyetlerinin azaltılması ve bu faaliyetlerin işletme dışı uzmanlara yaptırılması |
| **3. Birleşme Stratejisi** | Şirket evlilikleri |
| **4. Bütünleşme Stratejisi** | Firmanın kullandığı girdileri kendisinin üretmesi ve kullanması |
| **5. Geri Çekilme Stratejisi** | Pazar payının ve rekabet gücünün düşük olduğu alanlardan geri çekilme |
| **6. Tasfiye Stratejisi** | Başarısız olunan alanlardan tamamen geri çekilme, faaliyetlere son verme |
| **7. Uzmanlaşma Stratejisi** | En başarılı olunan ürünle piyasada var olma |
| **8. İşbirliği Stratejisi** | Hukuki bir ortaklık kurmaksızın iki veya daha fazla firmanın bir araya gelerek ortak yatırımda bulunmaları |
| **9. İnsan Kaynakları Stratejisi** | İnsan kaynaklarının yönetimi |
| **10. Niş Stratejisi** | Belirli bir kesimde güçlü bir konum yaratmak ve bunu korumak |
| **11. Hasat Stratejisi** | Gerektiğinde Stokların azaltılmasına yönelme |
| **12. Finansman Stratejisi** | Sermayenin bulunması ve kullanımı |
| **13. Üretim Stratejisi** | Üretim yönetimi |
| **14. Satın Alma Stratejisi** | Aynı ya da farklı alanda faaliyet gösteren bir firmanın satın alınması |

**Kaynak:** Arıcan, 2009: 34

**2.8. Rekabetin Özellikleri ve Fonksiyonları**

Rekabet piyasanın en önemli dayanağıdır. Kaynakların tahsisinde etkinliği sağlar, işletmelerdeki bütün karar verici birimlerin en iyi tercihi, en kısa sürede yapmasını güdüler ve kaynakların kullanımını da etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlar. Sektörde başarılı olan işletmeleri ödüllendirir, başarısızları sektör dışı bırakır. Yenilikleri teşvik eder, bireysel çıkarlarla toplumsal çıkarların birbiriyle bağdaşmasını sağlar. Rekabetin piyasada işletmeleri yıkıcı bir etkisi de vardır. Rekabet süreci, piyasadaki işletmelerin maliyetleri düşürerek etkinlik kazandırmaya çalışması özelliği ile çalışanlarında ücretlerini düşürme eğilimine sokabilir (Timurçin, 2010: 26-30). Rekabet, özellikle ekonomi teorisi ve işletmeciliğinde, tüketicilerin artan beklentilerini karşılama, yenilikçiliği ilerletme ve diğer şeylerin yanı sıra maliyeti düşürme açısından hayati öneme sahiptir (Kinra ve Antai, 2010: 98). Rekabetçi firmalar, malların ve hizmetlerin üretim ve dağıtımını verimli bir şekilde organize etmek için en iyi yoldur. İç ve dış rekabet, girişimciliği ve teknolojik ilerlemeyi ortaya çıkaran teşvikleri de sağlar (Singh, 2002: 7).

Piyasada üretilen malların çoğu tüketicilerin zevk ve istekleri doğrultusunda şekillendiği için tüketicinin piyasada egemenliği sağlama işlevini yerine getirir. Rekabet tüketiciye özgürce seçim yapabilme gücü de verir. Çünkü rekabet ortamında tüketici hangi sektörde çalışacağına karar verebileceği gibi ürün ve hizmetini nereden alacağını da özgürce karar verebilir. Rekabetin bir diğer fonksiyonu; kaynak tahsisinde etkinliği sağlayabiliyor olmasıdır. Ayrıca piyasada işleyebilir bir rekabetin sağlanması isteniyorsa yeniliklerinde sürekli takip edilip, teşvik edilmesi gerekir. Rekabetin de burada en önemli fonksiyonu sürekli yeniliği sağlamasıdır. Rekabetin piyasada etkin olmayan işletmelerin karlarının düşmesine hatta zarar etmesine neden olurken, başarılı işletmelerin de daha fazla kar elde edebilmesini sağlayan önemli bir fonksiyonu vardır (Türkkan, 2004)

**Tablo 2.8.** Rekabetin temel fonksiyonları

|  |  |
| --- | --- |
| **1.** | İktisadi kaynakların etkin dağılımını sağlar. |
| **2.** | Yenilikleri ve gelişmeleri uyarır. |
| **3.** | Firmaların kar hadlerini sınırlar. |
| **4.** | Tüketici refahını arttırır. |
| **5.** | İktisadi krizlere uyum yeteneğini artırır. |
| **6.** | Devletin piyasa müdahalelerinde bulunmasını engeller |

**Kaynak:** Arıcan vd., 2009: 16

Rekabetin fonksiyonları incelenirken sosyal ve ekonomik fonksiyonları olarak da iki grupta ele alınır. Ele alınan fonksiyonlar sadece tek bir alan için geçerli değildir. Yani rekabetin ekonomik fonksiyonları aynı zamanda sosyal alanda da geçerlidir. Rekabet, kaynakların etkin bir şekilde kullanımını zorlar. Eğer ekonomide işlevsel bir rekabet varsa kaynakların optimal dağılımı ve optimal verimliliği en iyi şekilde sağlanır. İşletme içinde kaynak dağılımı etkinliği aynı zamanda üretiminde en az maliyetle sağlanacağını ifade eder (Timurçin, 2010: 17)

Piyasada güce sahip olan bir firma, daha fazla müşteri kazanmak için fiyatlarını düşürdüğü takdirde, sahip olduğu mevcut müşterilerden gelir kaybeder. Toplumsal refahı en üst düzeye çıkarmaktansa daha yüksek bir fiyat belirleyebilir ve ürününün daha düşük bir miktarını sağlayabilir. Rekabet, firmaları, hem rakiplerinden pay alabilmek için hem de benzer şekilde satışlarını artırmaya çalışan rakipler tarafından daha yüksek fiyatların kârlı bir şekilde azaltılabileceğini kabul ederek, firmaları bu seviyenin altına çekmeye zorlayabilir (Brandenburger ve Stuart, 1996: 5-24).

Finansal sistem dahilinde bankacılık sektörü daha geniş alanı kaplasa da; sigorta şirketleri, yatırım danışmanlığı şirketleri, faktoring, leasing gibi kurumlarda finansal sistemdeki yerini almıştır. Özellikle bankacılık alanında yaşanan tüm gelişmeler, gerek ulusal gerek uluslararası alanda yaşanan olumlu ve olumsuz etkileşimler hızlı bir şekilde yayılarak, ekonomik yapıyı derinden etkileyebilir. Rekabetin unsurları ve yapısı, sektörünün dinamiklerinin belirlenmesinde etkilidir. Bankalar; işletmelerin üretimini arttırması için gerekli sermaye yatırımlarının en uygun maliyetle sağlanması için en önemli finansal destektir. Dolayısıyla hem mevduatlara hem de kredilere uygulanacak faizler bile, işletmelerin tasarruflarını ve yatırım yapılabilirliğini arttırıp, piyasaya girebilmesini sağlayacaktır (Ünal, 2014: 8-9).

Dünyada genel olarak bankacılık sektörü diğer sektörlerde olduğu gibi sürekli bir değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Yurt içinde olduğu kadar yurtdışındaki piyasalara açılmakta ve sınır ötesi birleşmeler yoluyla da faaliyetlerini çeşitlendirmektedir. Bununla birlikte banka haricindeki finansal kurumlarda piyasaya girmektedir. Dolayısıyla kaçınılmaz bir rekabetçi ortam doğmaktadır. Ayrıca bankacılık sektörü ülkelerin ekonomik büyümesinde önemli bir rol oynadığı için fonların transferini mümkün olan en düşük maliyetleri kullanarak yerine getirmesi, sosyal refahta da önemli yere sahiptir (Yağcılar, 2011: 17-27).

Bankaların küresel çaplı rekabetçi bir ortamda var olması, uyguladıkları stratejilerin özünde rekabetçi temellerin söz konusu olduğu görülmektedir. Nitekim bankaların faaliyet gösterdiği pazarın kendine özgü özellikleri, kurumsal nitelikteki baskıları, oluşturacakları rekabetçi stratejilerini de belirlemektedir. Bankacılık sektöründe sunulan ürün ve hizmetin diğer bankalar tarafından taklit edilebilme süresinin 6 ay olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu tespit bile finans sektörünün homojen ve saydam bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir (Arslan, 2008: 138).

Finans sektöründe ürünlerin ve hizmetlerin birçok yönden benzerlik göstermesi, ikamesinin kolay olması, rahat erişilebilir olması gibi özellikleriyle sektörde faaliyet gösteren kurumların, ürün ve hizmetlerinde değer yaratma girişimlerini de artmıştır. Özellikle bankacılık sektörü, bu kurumlara karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmek için, gelecek planları üzerine odaklanarak yeni süreçlere uygun faaliyet ve tasarlamalara gidebilmektedir. İşletmede sadece maddi varlıklar üzerinde değer yaratmaya çalışmamalıdır. Manevi varlıklar üzerinde de değer yaratma çalışmalarına gidilmelidir. Kurumun müşterileri, çalışanları, ortakları gibi varlıklar kurum için daha çok değer taşıyorsa, bu varlıkların uyum içinde hareket etmesi gereklidir (Ergül, 2014: 33). Dolayısıyla artan rekabet ortamı hem kurumların maddi hem de maddi olmayan varlıklarına uygun stratejiler ve iyileştirmeler yapmaya itmektedir. Bu faktörlerin birbirlerinden kopuk hareket etmesi olası sıkıntılarla sürekli olarak karşılaşılmasına neden olabilir.

Mali sistem içerisinde en büyük konuma sahip olan bankacılıkta rekabetçi fiyatlar karşısında müşterilerine kaliteli ürün ve hizmet sunmasında kendini gösterir. Ayrıca finans sektöründe verimlilik çok önemli bir unsurdur. Eldeki kaynaklarla en çok üretimi elde etmek amaçlanır. Bu yüzden rekabet verimliliğe ulaşmanın en etkili yoludur. Özellikle bankacılık sektörü, tüm piyasa yapısını etkilediği için rekabetle birlikte önemli bir unsur olarak kendini gösterir. Çünkü sektördeki rekabetin etkinliği ile sosyal refah da maksimize edilir (Coşkun vd., 2012: 40). Özellikle finans sektöründe bankaların rakipleri karşısında avantaj elde edebilmesi için müşterinin ihtiyaçları ve problemleri doğru bir şekilde analiz edilmelidir. Doğru analizle beraber sorun zamanında tespit edilmelidir. Müşterilerin fiyatlar karşısındaki hassasiyeti, hizmetlerde farklılaşmaya giderek sağlanmalıdır. Müşteri odaklı, hatasız ürün ve hizmet, rakiplerle yıkıcı rekabete girmeden, piyasaya yeni girebilecek rakipleri de her zaman takip ederek hareket edilmelidir (Bilge ve Zerenler, 449- 450).

Yapılan çalışmalarda, artan rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri için bankaların birleşmeye gittikleri ve ölçeklerini büyüttükleri de gözlenmektedir. Nitekim bankacılık sektöründe meydana gelen ani bir kriz veya kırılganlığın büyük ölçekli bir bankayı etkilemesi ve o ülkedeki diğer bankaları da zincirleme etkilemesi olasıdır. Dolayısıyla da finansal sektörde meydana gelen kırılganlıklar ile rekabet düzeyi arasında da bir bağlantı olduğu savunulmaktadır (Tunay, 2009: 30). Ayrıca uluslararası işletmelerin dünya geneli için üretim yapması ekonomik büyümeyi arttırarak yaşam standardını da yükseltir. İthalat ve ihracat üzerindeki engellerin azaltılması devlet yardımlarının kaldırılması da eşit güçte olmayanların eşit rekabet koşullarıyla karşı karşıya kalmasına neden olmaktadır. Küreselleşme ile değişen bu rekabet ortamında işletmeler hem birbirleriyle rakip hem de ortak olabilmektedir. Üretim kaynağı açısından yetersiz olan bir firma, alanında uzmanlaşmış başka bir firmayla işbirliği yaparak üretimini gerçekleştirebilmektedir. Üretiminde hız, etkinlik ve tasarruf sağlayabilmektedir (Aytuğ, 2011: 48-60).

**2.9. Rekabet Türleri**

Piyasa yapısı ve oluşumu gereği, piyasada var olan oyuncular ve var olan rekabetin durumuna göre çeşitlilik gösterir. Rekabetin düzeyini de belirleyen bazı güçler vardır. Yani hem piyasaya girişin kolaylığı ve zorluğu, hem satılan ürün ve hizmetlerin çeşidi hem de piyasada bulunan alıcılar ve satıcılar piyasadaki rekabeti oluştururlar. Bu piyasa türleri; tam rekabet, monopolcü rekabet, oligopol piyasa ve monopol piyasa olmak üzere 4 sınıfa ayrılır.

**2.9.1. Tam Rekabet Piyasası**

Tam rekabet firmalar arasındaki rekabeti tamamen dışlar. Piyasada alıcı ve satıcı çok fazladır ve fiyatları kendi aralarında etkileyemezler. Piyasaya giriş çıkışlar serbesttir. Firmalar üretim faktörlerine kolayca ulaşabilir. Alıcının çok olması rekabetinde çok olması anlamına gelir (Sert, 2010: 28-30). Eğer bir banka rekabetçi piyasada faaliyet gösteriyorsa, kredi faizlerini kendisi belirleyecek pazar gücünden yoksundur. Verdikleri kredilerden aldıkları faiz ve mevduatlara, ödedikleri faiz piyasa tarafından belirlenir. Bu tür rekabetçi bir piyasada tutunmak isteyen bir banka rakiplerine karşı üstünlük kazanabilmek için kullandığı teknolojileri yenilemeli, yeni ürün ve hizmetler geliştirmelidir. Sunulan ürün ve hizmetin çeşitliliği, kalitesi arttıkça tüketiciler bundan daha çok yararlanabilir ve toplumun refahında artış meydana gelir (Gündoğdu, 2011: 8-9).

**2.9.2. Monopolcü Rekabet**

Birden çok firma tarafından üretilen, ikame özelliği gösteren ve birbirinden farklılaştırılmış mal özelliği taşıyan ürünlerin, firmaların belli bir alıcı kitlesine monopol gücü sağladığı piyasalardır. Bu piyasada giriş çıkış serbesttir, ürünler birbirleri ile yakın ikame özelliği gösterir. Çok sayıda satıcı vardır ve her işletmenin de önemli ölçüde reklam gideri vardır (Yamak vd., 2008: 155)

**2.9.3. Monopol Piyasa**

Bir malın ya da hizmetin birden çok alıcı karşısında tek bir satıcının olması durumudur. Eksik rekabet piyasaları içinde; fiyat yüksekliği, miktar kısıtlamaları ve gelir dağılımında ortaya çıkan adaletsizlik sebebiyle piyasadaki en fonksiyonsuz türdür. Piyasada belirli kısıtlamalar çerçevesinde serbest hareket edebilme avantajı varken yine de fazla kar elde etme içgüdüsünü koruyarak ulaşabildiği kadar fazla kitleye ulaşmaya çalışır. Bunun için de fiyat farklılaştırmasına gider (Yamak vd., 2008: 143)

**2.9.4. Oligopol Piyasa**

Bu piyasa türünde alıcı grubu çoktur ve bir kaç satıcı firma vardır. Firmalar arasında rekabet vardır ve ürün farklılaştırmasına gidilir. Oligopol piyasada fiyattaki artışlara karşı tüketicilerin talebi düşer ve yeni firma girişi zordur (Ceylan, 2014). Türk bankacılık sistemi de oligopist bir yapıdadır. Piyasadaki firmaların çok azı piyasayı etkileyecek büyüklüktedir. Piyasaya giriş çıkışlar serbesttir (Bayraktar, 1999:93).

**2.10.Entelektüel Sermaye Performansı Kavramı ve Kapsamı.**

Entelektüel sermayenin işletmelerde finansal performansta üstünlük yaratmasına ve rekabet üstünlüğü sağladığının kanıtlanmasına rağmen bu kavramın tanımında net bir görüş birliğine varılamamıştır. İlk olarak bu kavram ABD’ li iktisatçı J.K. Galbraith (1969) tarafından kullanılmış, organizasyonel anlamda ise T. Stewart (1991) piyasada firmalara rekabet üstünlüğü sağlayan, iş görenlerin sahip olduğu bilgilerin toplamıdır diyerek tanımlamıştır (Ölçer ve Şanal, 2007: 480).

İlk bilimsel çalışma ise Hiroyuki Itamı tarafından 1980 yılında ele alınan “Görünmeyen Aktifleri Harekete Geçirmek” adlı kitapla kabul edilmektedir. Bu çalışma ile Japonya’ daki firmaların performans farklılıklarına değinerek, işletmelerdeki maddi olmayan varlıkların etkileri ortaya konulmuştur. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı) ise; işletmelerin sahip olduğu ve faydalandığı yazılım sistemleri, tedarik zincirleri gibi örgütsel sermaye unsurları ile işletmede çalışanlar ve müşterilerin oluşturduğu insan sermayesinin ekonomik değeri olarak tanımlanmaktadır (Kerimov, 2011, 9-15). Entelektüel sermaye işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi için sahip oldukları bilgi, enformasyon ve deneyimlerin bir bileşimidir. Yani işletmenin piyasa değerinin işletmenin maddi varlıklarıyla entelektüel sermayenin toplanmasıyla formülize edilir (Ölçer ve Şanal, 2007: 480).

**Tablo 2.9.** Diğer yazarlara göre entelektüel sermaye tanımları

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Yazar** | **Tanım** | **Bileşenleri** |
| **Ross, Ross**  **Drogonneti (1998)** | Bilanço üzerinde gösterilen tüm maddi olmayan varlıklardır (patentler, ticari anlaşmalar, marka hakları). | Çalışanların sahip olduğu Beceriler, tutum ve zeka. İşletmedeki iç ilişkiler ve geleceğe yapılan yatırımlar, işletme dışındaki müşterilerle ilişkiler. |
| **Klein (1998)** | Daha çok bilgi, tecrübe, uzmanlık ve bunlarla ilgili maddi olmayan varlıklardır. | Tek boyutu vardır |
| **Youndt (1998)** | İşletmede bulunan stoklar ve bu stoklardaki potansiyel bilgi, beceri, kabiliyet ve enformasyon o işletmenin entelektüel sermayesidir. | Çalışanlara ait bilgi, beceri ve kabiliyetler. Kurumsallaşmış bilgi ve veritabanları, kültür, örgütsel deneyimler, İnsan ve örgüt sermayesinin etkileşimi sonucu oluşan bilginin yaratımı ve aktarımı. |

**Kaynak:** Bayarçelik 2012: 14.

Entelektüel sermaye kavramının günümüzdeki anlamıyla ilk kez kullanıldığı kaynak ise “Beyin Gücü” adlı makalesiyle T. Stewart’ dır. İşletmeye rekabet üstünlüğü sağlayabilecek, gelecekteki kazanımlarda kaynak yaratabilecek, “paketlenmiş faydalı bilgi” olarak da tanımlanan, iş görenlerin sahip olduğu tüm bilgilerdir (Demir ve Demirel, 2011: 88). Entelektüel sermaye elde edilmiş kullanışlı ve kara dönüştürülebilen bir bilgidir (Stewart, 1997: 67). Firmaların görünmez varlıkları ve rekabet avantajı sağlamada etkili bir kaynaktır (Bontis vd. 2010: 105). Yani bir işletmenin sahip olduğu görünür varlıklarla görünmeyen varlıkların toplamıdır.

Görünen varlıklar; patent hakları, lisanslar, kullanılan teknolojiyi kapsarken, görünmeyen varlıklarda; organizasyonda çalışan kişilerin bilgileri, yaratıcılıkları, edinmiş olduğu tecrübeleridir. Entelektüel sermaye işletmelerin akıl ve bilgi birikimine dayalı işletmelerin bilançolarında görülmeyen soyut varlıklardan oluşur. Endüstri toplumunda maddi varlıkların yerini daha çok ağırlıklı olarak bilgi ekonomisine yani; bilgi, yetenek, iletişim gibi maddi olmayan varlıklara bırakmaktadır. Çünkü organizasyonların ürettiği bilgi, sermayenin önemli bir unsuru hale gelmiştir. Değişimini ve dönüşümünü bu gelişmelere paralel olarak gerçekleştirebilen işletmeler ulusal ve uluslararası pazarlarda daha çok rekabet edebilme avantajı ve üstünlüğe sahip olabilmektedir (Bölükbaşı, 2014: 426).

Genel olarak entelektüel sermaye ve entelektüel varlık kavramları birbirleriyle aynı anlamda kullanılsa da aralarında önemli farklar vardır. Nitekim entelektüel varlıklarda bilgi değere dönüştürülürken, entelektüel sermaye bu söz konusu varlıkların bilançonun öz kaynaklarındaki artıştır (Edvinsson, 1997: 366- 368)

**Tablo 2.10**. Entelektüel varlıklar ve entelektüel sermaye ilişkisi

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Aktif BİLANÇO Pasif** | | | | |
| **Maddi Varlıklar** | VARLIKLAR |  | BORÇLAR  ÖZSERMAYE | | **Açıklanmış**  **Bilanço** |
| **Maddi Olmayan Varlıklar** | ENTELEKTÜEL VARLIKLAR |  | ENTELEKTÜEL  SERMAYE | **Gizli**  **Değerler** | |

**Kaynak:** Kerimov, 2011: 17

İşletmenin piyasa değerini belirleyen, işletmenin başarısına katkı yapan ancak bilançoda varlıklar içerisinde yer almayan birçok varlık vardır. Bu varlıklar entelektüel varlıklar olarak tanımlanır. Ancak entelektüel varlıklar bilançoda gösterilmese de işletme; patentler ve telif hakları satın alındığında bilançoda gösterilebilir (Edvinsson, 1997: 368). Entelektüel sermaye küreselleşmeyle beraber, bilişim çağında işletmelerin bilgiyi üretmede en önemli silahı olmuştur. Entelektüel sermaye işletme için değer yaratabilen, maddi olmayan varlıkların bir kısmını barındırır. Burada en önemli nokta işletmeye değer yaratan varlıklar olmasıdır. Entelektüel sermaye; fikirler, yenilikler, inançlar, bilim gibi bir çok soyut varlığı içeren bir kavram olduğu için, hem tanımlanmasında hem de ölçümünde sorun yaşanabilmektedir. (Demir ve Demirel, 2011: 88-91).

Genel olarak yazarların tanımlamalarına bakıldığında, entelektüel sermaye performansının içeriğini; elde edilen ve yaratılan bilgiler, sahip olunan deneyimler, enformasyon, organizasyonun sahip olduğu ve olacağı başarılar, inovasyonlar, işletmelerin piyasadaki konumunu belirleyen bilgi sistemleri, kullanılan teknolojiler gibi soyut ancak; işletmenin karını önemli derecede etkileyebilecek güçler oluşturmaktadır. Bütün bu güçlerin kaynağı edinilen bilgidir ve bu bilgininde işletme için değer yaratmasıdır. Yani; yaratıcı ve yeni fikirlerin, işletmenin şuan bulunduğu ve de gireceği yeni pazarlarda ürün ve hizmetlere dönüştürülmesidir.

Kısacası entelektüel sermaye performansı; işletmeye piyasada rekabet üstünlüğü sağlayacak bütün değerler toplamıdır ve entelektüel sermayedeki artış veya azalış olarak kabul edilmektedir (Örnek ve Ayas, 2015: 40). Entelektüel sermaye performansını daha iyi açıklayabilmek için de öncelikle entelektüel sermaye unsurları analiz edilmelidir.

**Tablo 2.11**. Entelektüel sermayenin gelişim periyodu

|  |  |
| --- | --- |
| **1980’li yılların başları** | Maddi olmayan varlıkların fark edilmesi ve değer kazanmaya başlaması. |
| **1980’li yılların ortaları** | Bilgi çağı olarak adlandırılan dönemin başlaması. |
| **1980’li yılların sonları** | İçinde bulunulan çağın önemini kavrayan şirketlerin entelektüel sermayelerinin ölçülmesi ve analizi hususunda girişimlerde bulunmaları. |
| **1990’lı yılların başları** | 1990’da Edvinsson’un Skandia AFS şirketinde entelektüel sermaye müdürü olmasıyla kavram resmi statü kazanmıştır. Organizasyonel anlamda entelektüel sermaye kavramını 1991’de Fortune dergisinde yayınlanan “Brainpower” başlıklı makalesinde dile getiren Thomas Stewart olmuştur.1992’de Kaplan ve Norton’un “neyi ölçmek istiyorsan onu ölçersin” düşüncesinin öncüsü olduğu Dengeli Skor Kartı Yaklaşımını ortaya koymuştur. Merkezi İsviçre’de bulunan Celemi ve Skandia gibi şirketlerin entelektüel sermaye ve şirket hisseleri raporlarını dışarıya açıklamıştır. |
| **1990’lı yılların sonları** | Entelektüel sermayenin akademik konferanslarda ele alınan konular arasına girmesi. OECD’ nin 1999’da Amsterdam’da entelektüel sermaye üzerine uluslararası bir sempozyum düzenlemesi ile dünyanın her yerinde konu popüler hale gelmiştir ve çalışılmaya başlanmıştır. |
| **2000’li yıllar** | 2000 yılında Danimarka Hükümeti, ilk entelektüel sermaye muhasebesi rehberini yayınlamıştır. 2000 yılında Avrupa Birliği, görünmeyen varlıklar konusunda ilk önemli raporun yayınlamıştır. 2002 yılında Choo, Bontis, Hand ve Lev, entelektüel sermayenin genel ve stratejik yönetimi ile entelektüel sermayenin muhasebesi konularında seçilmiş makaleleri yayınlamışlardır. 2004 yılında Andriessen, “Entelektüel Sermayenin Ölçümü ve Değerlemesine Yönelik Yaklaşımlar” konusuyla ilgili bir kitap yayınlamıştır ve maddi olmayan varlıkları değerlemek için, yeni bir yöntemi de bilim dünyasına sunmuştur. Ayrıca yine 2004 yılında Andriessen, entelektüel sermayenin ölçümü ve değerlemesinde kullanılan, Ekonomik Katma Değer, Piyasa Değeri Defter Değeri Oranı, Tobin Q Değeri, Hesaplanan Görünmeyen Değer gibi yöntemleri sınıflandırmıştır. |

**Kaynak:** Türkoğlu, 2016: 40 ve Sarıay, 2016: 21.

Tablodan da anlaşılacağı üzere entelektüel sermaye kavramı 1990’lı yıllarda dikkatleri üzerine toplamaya başlamaktadır. Ulusal bazda çalışmalar yapılmaya başlanmış, ülkelerin gizli maddi olmayan varlıklar üzerine düşünülmüş ve akademik yazında değer görmeye başlamıştır (Türkoğlu, 2016: 41).

**2.11. Entelektüel Sermayenin Unsurları**

Entelektüel sermaye performansını anlamak ve bunu işletmede doğru yerde kullanabilmek için öncellikle bu kavramı yaratan unsurları tanımlamak ve sınıflandırmak gerekir.

Entelektüel sermayenin analizinin iyi yapılıp, kavranabilmesi ve buna uygun belli bir bakış açısı sağlanabilmesi halinde işletme için bir varlık anlamı kazanır. Eğer işletme sahip olduğu bu varlıklarla ne yapacağını bilmezse, bu varlıkları tanımlayabilmesi ve yönetebilmesi imkansız olur. Entelektüel sermayenin unsurları çeşitli boyutlarda ele alınmıştır. Her ne kadar bu kavram üzerine çeşitli bilim adamları farklı yorumlar yapsalar da kavram temelinde aynıdır. Ayrıca her bir unsur birbiriyle sinerjik bir etkileşim içindedir (Okay, 2012: 1203).

Entelektüel sermayeyi oluşturan unsurlar yaygın olarak 3 bileşen kapsamında analiz edilir. Bunlar; İnsan sermayesi, yapısal sermaye ve müşteri sermayesidir.

Entelektüel sermayenin analizi işletmelerin stratejik yönetimi bakımında da önemli olduğu için bu üç unsurun uyum içinde çalışması, yaratıcılığı artırabilmesi, yeniliklere açıklığı, şirket içinde iş birliğini ve geribildirimi geliştirir. Bir şirket ancak bu unsurların anlaşılmasıyla, yönetilmesiyle ve bunları vazgeçilmez bir performansa dönüştürmesiyle kar elde edebilir (Oğraş, 2010: 11).

**Tablo 2.12**. Entelektüel sermaye unsurlarının sınıflandırılması

|  |  |
| --- | --- |
| **Yazar** | **Sınıflama** |
| **Brooking (1996)** | Piyasa - İnsan odaklı varlıklar - entelektüel varlıklar |
| **Petrash (1996)** | İnsan sermayesi- Yapısal sermaye - Müşteri sermayesi |
| **Edvinsson ve Sullivan (1997)** | İnsan sermayesi- Yapısal sermaye - müşteri sermayesi |
| **Stewart (1997)** | İnsan sermayesi- Yapısal sermaye - Müşteri sermayesi |
| **Haanes ve Lowendahl (1997)** | Maddi unsurlar ve maddi olmayan unsurlar |
| **Michalisin ve Kline (2000)** | Know-how- Örgüt kültürü |
| **Lev (2001)** | Örgütsel Uygulamalar- İnsan Kaynakları |
| **Low ve Saravanan (2004)** | İnsan sermayesi- Yapısal sermaye - Müşteri sermayesi |

**Kaynak:** Özeveren ve Yıldız; 2010: 280

Entelektüel sermaye insan, yapısal ve müşteri sermayesinin birbirleriyle karşılıklı etkileşiminden oluştuğu için işletmede çalışan kişiler, işletmenin kendisi ve işletmenin müşterileri olarak kabul görmektedir. Dünya çapında ise ilk kez İsviçre’deki Skandia şirketi entelektüel sermaye raporu yayınlamıştır. Bu rapora göre entelektüel sermaye iki unsurdan meydana gelmektedir. Bunlar; İnsan ve yapısal sermaye olarak iki kategoride sınıflandırılmıştır (Daştan ve Çıkrıkçı; 2002: 21).

**2.11.1. İnsan Sermayesi**

İnsan sermayesi entelektüel sermaye unsurlarının ilkidir. En önemli üretim faktörü olarak tanımlanan insan ilkel yaşamdan tarıma, tarımdan sanayiye, sanayi toplumundan ise günümüzdeki üretim faktörleriyle beraber bilginin en önemli üretim faktörü olarak belirlendiği bilgi toplumuna geçiş yapmıştır (Çalışkan, 2015: 124). İnsan sermayesi kişilerin sahip olduğu bilgi birikimleridir. Bir işletmede görev alan kişilerin sahip olduğu bu bilgi birikimleriyle beraber yaratıcılığını, sorunlara yaklaşımını ve onları çözebilme yeteneğini, girişimci ruhunu ve sahip olduğu liderlik becerilerini, tecrübelerini, yani tüm beşeri özellikleri kapsar. İnsan sermayesi unsurunda en önemli faktör yaratıcılıktır. Eğer iş gören, işletmede bulunduğu sürede bilgisini ve yeteneğini yenilikçi faaliyetlere yöneltirse, işletmede insan sermayesi yaratılmış olur (Kurgun ve Akdağ; 2013: 157- 158).

Genel olarak insan sermayesi; müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını anlayıp bunları karşılayabilecek çözümler üretmek, yeteneklerini, tecrübelerini, işletme için kullanarak örgütsel bir değer yaratmak, sahip olduğu beşeri özellikleri ile de örgüte katma değer yaratan unsurlar sağlamaktır (Akbay, 2007: 39-40). Ayrıca işletmede çalışan kişilerin güvenilirliği, birbirlerine ve işletmeye olan bağlılıkları, işletme içinde oluşturulan takımlara kolayca adapte olabilme yeteneği, işletmenin misyonunu, amaçlarını ve hedeflerini benimseyebilmesini, birlikte çalıştığı insanlara ve müşterilere karşı tavrı, yaratıcı hayal gücü gibi özelliklerini de kapsar. Bilgili, kültürlü, belli bir ahlaka, mesleki yeterlilik, eğitim, teknik bilgiye sahip olan insanların işletme için önemi yüksektir. Çünkü bu özellikleri taşıyan insanlar, işletmenin üretkenliğini artırarak, karlılıklarını ve piyasadaki değerini maksimize eder (Baş vd., 2014: 211).

**2.11.2. Yapısal Sermaye**

Bir işletme tarafından oluşturulan ve ona ait olan, işletmenin ürün ve hizmetlerinin yerine getirilmesini sağlayan varlıkların tümüdür (Ölçer ve Şanal, 2007: 481). Yapısal sermaye, bilginin insandan ayrıştırılarak işletme çalışanlarının uzmanlıklarını, bilgi ve becerilerinin yetkinlik haline dönüşmesini sağlayan, fiziksel ve sosyal yapıdır (Erkanlı ve Karsu; 2012: 226). Patentler, telif hakları, markalar gibi fikri mülkiyet unsurları ile birlikte bilgi sistemlerini ve değerlerini içerir. Ayrıca işletmenin yönetim planlamasını, kontrol sistemlerini, süreçlerini, fonksiyonlarını, politikalarını, kurum kültürü gibi yeteneklerini de içerir (Dias vd., 2013: 3).

Yapısal sermaye işletmenin fiziki yapısı içinde kullanılan, yenilenebilir, geliştirilebilir, kalıcı bir özellik taşıyan unsurudur. İnsan ve müşteri sermayesi işletme içinde işletmeden bağımsız bir unsur olarak değerlendirilebilirken, yapısal yani örgütsel sermaye işletmeden ayrı düşünülemez. Ancak yapısal sermaye çalışanlardan bağımsız olmalıdır. Çünkü iş görenlerin işletmeden ayrılması durumunda yapısal sermayenin de yok olması veya değişime uğramaması gerekmektedir (Hobikoğlu, 2011: 89).

**2.11.3. Müşteri Sermayesi**

İşletmelerin gelir elde etmek için, sahip olduğu mevcut müşterilerin elde tutulabilmesi ve gelecekteki bütün potansiyel müşterileri kazanmak için yapılan değerlerin hesaplanmasına yönelik bir yaklaşımdır (Çalhan vd., 2012: 100). Müşteri sermayesinin ana teması, bir organizasyonun işlerini yürütme süreci boyunca geliştirdiği pazarlama kanallarında ve müşteri ilişkileri içerisinde var olan bilgilerdir (Bontis vd., 2000: 88).

Müşteri sermayesi işletmelerin gelecekte sahip olacağı müşterilerin varlıklarının artırılmasını sağlayan araç ve teknikleri, süreçleri kapsar. Müşterinin sadakatini ve memnuniyetini sağlayabilmek için, işletmenin imajına, marka değerine, dağıtım kanallarına yani işletme için değer yaratacak faktörlerin sağlanması gerekir. Hatta bunlara işletme için değer yaratabilecek müşteri sermayesi varlıkları yani; iş ortaklıkları, ticari partnerlikler, franchising anlaşmaları gibi varlıklarda eklenebilir (Okay; 2012: 1204). Müşteri sermayesi dışsal bir unsurdur ve insan sermayesinde olduğu gibi, mülkiyeti tam olarak işletmeye geçmez. İşletmenin sahip olduğu imajı, iş birlikleri, dağıtım kanaları gibi unsurlar müşteri sermayesinin en önemli fonksiyonlarıdır. Ancak müşteri sermayesinin de maksimizasyonu diğer 2 unsurunda katılımıyla gerçekleştirilebilir (Öztürk, 2005: 116).



**Kaynak : (**Yereli ve Gerşil; 2005: 20).

**Şekil 2.6**. Müşteri sermayesinin oluşum aşamaları

Müşteri sermayesi ilk önce alım satım faaliyetleri ile ticari işletme düzeyinde gerçekleşir ve iş ortaklıklarına kadar devam edebilir. Ancak bu süreç tek başına işlemeye yeterli değildir. Diğer yapısal sermaye unsurlarından yapısal ve insan sermayesinin de tam katılımı olması gerekir (Yereli ve Gerşil; 2005: 20- 21).

**Tablo 2.13**. Ayrıntılı entelektüel sermeye unsurları

|  |  |
| --- | --- |
| **Entelektüel Sermaye** | |
| **Piyasa Varlıkları** | Hizmet markaları, Ürün markaları, Kurumsal markalar, Müşteriler Müşteri sadakati, Dağıtım kanalları, İşbirlikçiler, Franchise anlaşmaları, Lisans anlaşmaları, |
| **Entelektüel Mülkiyet Varlıkları** | Patent, Telif hakları, Tasarım hakları, Ticari sırlar  Teknik bilgi (know-how), Ticari markalar, Hizmet markaları. |
| **İnsan-Merkezli Varlıklar** | Eğitim, Mesleki yeterlilikler, İşle ilgili bilgiler ve yetkinlikler, Mesleki değerlendirmeler ve yetkinlikler. |
| **Altyapı Varlıkları** | Yönetim Felsefesi, Kurumsal Kültür, Yönetim Süreci, Enformasyon,Teknoloji Sistemleri, Ağ Sistemleri, Mali İlişkiler. |

**Kaynak:** Abdullaeva ve Warden, 2011: 587.

**2.12. Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi**

Günümüzde pek çok şirketin, entelektüel sermayesini ölçmesi ve yönetmesi, onlara rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Tüm ölçüm yöntemlerinde amaç, yöneticilerin tüm kaynakları daha etkin bir şekilde yönetmelerine izin vermek ve şirketin performansını ve rekabetçi konumunu arttırmaktır (Jurczak, 2008:44). Önemli olan, tüm bu yaklaşımların tüm şirketler için denetlenebilir, yararlı ve güvenli olup olamayacağıdır.

Entelektüel sermaye neredeyse tüm işletmelerde çeşitli şekillerde ve seviyelerde vardır. “Ölçmezseniz, yönetemezsiniz” ilkesi gereğince, işletmelerin sahip olduğu sermayeyi ortaya çıkarması ve ölçmesi gerekir. Nitekim entelektüel sermaye, işletmeler tarafından örgütsel bir zenginlik, değer yaratabilme ve bu değerleri güçlendirebilmek için kullanır. Dolayısıyla da bu ölçüm esnasında, finansal ve finansal olmayan göstergelerin birleşimiyle oluşturulan, entelektüel sermaye modeline odaklanırlar (Üç, 2005: 24-27). Entelektüel sermayenin ölçümü maddi varlıkların ölçümüne göre daha zordur. Çünkü bu kavramın özünü bilgi ve bileşenleri oluşturduğu için soyut kavramlardır. Entelektüel sermayenin ölçülmesine yönelik farklı yaklaşımlar vardır. Yaklaşımların bir kısmı entelektüel sermayenin bileşenlerine göre ölçülmesi yönündeyken bir kısmı da işletme düzeyinde ölçülmesi gerekliliği üzerinde durmaktadır. Entelektüel sermaye ölçümünde birçok yöntem geliştirilmiş olup bunlardan bazıları entelektüel sermayeyi bir bütün olarak değerlendirmektedir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 6). İnsan sermayesinin çıktısını yaratıcılık, personel devri, tecrübe olarak görülürken, yapısal sermayenin verimlilik, bilgi, müşteri sermayesinde; müşteri memnuniyeti ve işletmeye sadıklığı olarak görülür. İşletme bazında ölçülmesi ise, Piyasa değeri ve defter değeri oranı, Tobin’ in Q oranı, Maddi olmayan varlıkların değerlerinin hesaplanması şeklindeki ölçüm yöntemleridir. Ayrıca bu ölçümler entelektüel sermayenin etkin bir şekilde yönetilmesini de beraberinde getirir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 6).

Entelektüel sermayenin işletmeler tarafından ölçülmesi ve bunların raporlanması, bu görünmeyen maddi olmayan varlıkların görünürlüğünün sağlanmasını ve fon bulma imkanlarının önemli derecede artırılmasına olanak sağlar. Ayrıca bu ölçümler; işletmenin rakipleri karşısındaki durumunu rakamlaştırıp analiz edilebilmesini sağlayarak, üstün ve zayıf yönlerin tespitini, işletmenin piyasa performansının arttırılmasında katkıda bulunur. Bunlar arasında Ekonomik Katma Değer, Dengelenmiş Skor Kartı, Skandia Pusulası, Teknoloji Broker’ı, Yönetim Getirisi, Entelektüel Sermaye Endeksi, Piyasa Değeri-Defter Değeri Farkı, Tobin’in Q Oranı, Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi, Maddi Olmayan Varlıklar Cetveli, Alıntı Ağırlıklı Patentler, Bilgi Sermayesi Getirileri, Entelektüel Katma Değer Katsayısı gibi yöntemler sayılabilir (Özevren ve Yıldız, 2010: 280). Çalışmada, bu yöntemler arasından en çok kullanılan yöntemler açıklanmaya çalışılmıştır.

**Tablo 2.14**. Entelektüel sermaye unsurlarının ölçüm kriterleri

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **İnsan Sermayesinin Çıktıları** | **Yapısal Sermayenin Çıktıları (İç Yapı)** | **Müşteri Sermayesinin Çıktıları (Dış Yapı)** |
| Çalışan Memnuniyeti | Patent Sayısı | Kişi Başına Düşen Satış |
| İşe Yeni Alınanların Oranı | Veri Tabanı Kullanımı | Müşteriler Tarafından Siparişlerin Tekrarı |
| Eğitim Seviyeleri | Bilgi Teknolojilerine Yapılan Yatırım | Markaya Olan Bağlılık Ve Sadakatleri |
| Tecrübe Süreleri | Ar- Ge Harcamaları | Müşteri Memnuniyetinin Saplanması |
| Eğitim Maliyetleri | Destek Elemanlarının Varlık Ve Oranları | Müşterilerin Şikayetleri |

**Kaynak:** Özevren ve Yıldız, 2010: 281

**2.12.1**. **Piyasa Değeri Ve Defter Değeri Yöntemi**

Entelektüel sermayenin en iyi göstergesi piyasa değeri ile defter değeri arasındaki farkın ölçümüdür. Bir şirketin entelektüel sermayesi, defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farkın tahmini üzerine kurulmuştur (Akyüz, 2013: 153). . Çünkü bir firmanın hisse senetleri borsada işlem görmüyorsa, herhangi bir piyasa değerini belirlemek kolay değildir (Çıkrıkçı ve Daştan, 2002: 7).

Piyasa değeri, hisse senedi birim fiyatlarıyla dolaşımdaki hisse senedi sayısının çarpımından oluşurken, defter değeri toplam varlıklardan toplam borçların düşülmesiyle bulunur. Entelektüel sermaye de işletmenin piyasa değerinden defter değerinin düşülmesi olarak ifade edilir. Entelektüel sermayenin ölçümünde işletmenin piyasa ve defter değeri baz alınarak uygulanan bir diğer yöntemse, bu iki değerin birbirine oranıdır. Genelde finansal analizlerde ölçme ve değerlendirme aracı olarak da kullanılmaktadır. Eğer işletmenin piyasa değerinin defter değerine oranı yüksekse, o işletmenin entelektüel sermaye oranı yüksektir. Bu yöntem daha güvenilir ve daha kullanışlı bir yöntemdir. Çünkü elde edilen sonuçlarda, sektörler arasında karşılaştırma imkanı elde edilir (Kerimov, 2011: 52).

**2.12.2. Tobin’in Q Oranı Yöntemi**

Bu yöntem Nobel ödüllü iktisatçı James Tobin tarafından geliştirilen ve yine entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem ilk olarak şirketlerin büyüme fırsatlarından yararlanabilmesini hedeflerken zamanla entelektüel sermayenin ölçümünde kullanılan yöntem olarak kabul edilmiştir. Ayrıca firmaların yatırım stratejisi belirlemek için kullandığı bir yöntemdir. Burada söz konusu olan Q oranı, işletmenin piyasa değerinin, varlıkların yenileme maliyetine bölünmesiyle bulunur, yatırımın reel getirisi hesaplanır. Reel getiri arttıkça Q oranı yükselir. Eğer Q oranı 1’den büyükse işletme entelektüel sermaye bakımından zengin olduğu anlamına gelir ve firma yatırım yapmak için elverişlidir. Oranın 1’den küçük olması ise tam tersi bir ifadeyi, yani işletmenin entelektüel sermaye bakımından fakir olduğunu gösterir ( Kızıl, 2009: 82- 83).

**2.12.3. Hesaplanmış Maddi Olmayan Değer Yöntemi**

Bu yöntem Northwestern Üniversitesi Kelogg İşletme Fakültesi’ndeki NCI Research Şirketi tarafından geliştirilmiştir. Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi işletmelerin tüm gelirlerinin içerisinden maddi olan varlıkların toplam getiriden düşürülmesiyle değerlendirdiği bir yöntemdir. Yani aradaki farkın maddi olmayan varlıklara ne kadar ait olduğunu gösteren bir yöntemdir. Bu yöntem rakip ve rakip olmayan firmalar arasında daha rahat kıyaslama yapılabilmesini sağlar. Genellikle hesaplama yapılırken son 3 yıla ait veriler dikkate alınmaktadır ve bu yöntemi kullanırken bazı aşamalardan geçilir (Hobikoğlu, 2011: 93).

Tablo 2.15. Hesaplanmış maddi olmayan değer yöntemi ile firma değerinin belirlenmesi

|  |  |
| --- | --- |
|  | **Aşamalar** |
| **1.** | Üç yıllık ortalama vergi öncesi karın hesaplanması. |
| **2.** | Dönem sonu bilançosundaki maddi varlıkların üç yıllık ortalaması bulunması |
| **3.** | Vergi öncesi kar ortalaması, maddi varlıkların değerinin ortalamasına bölünerek, maddi varlıkların getirisi hesaplanır. |
| **4.** | Sektörün üç yıllık maddi varlıklarının getirisi hesaplanır. |
| **5.** | Sektördeki başka herhangi bir işletmenin aynı büyüklükteki maddi varlıklardan kazanabileceği tutar bulunur. Bulunan sonucun vergi öncesi kar rakamından çıkarılması sonucu getiri fazlası bulunur. |
| **6.** | Üç yıllık ortalama vergi oranı hesaplanır. Üç yıllık vergi oranının getiri fazlası ile çarpıldıktan sonra bu sonuç getiri fazlasından çıkarılır. |
| **7.** | Net bugünkü değerin hesaplanması için bulunan sonuç işletmenin sermaye maliyetine bölünür.(%15) |

**Kaynak:** Bölükbaşı, 2014: 435

Entelektüel sermayenin ölçülmesinde işletme için sağlayacağı avantajlar vardır. En önemli avantaj ise; işletmede çalışan kişilerden başlayarak genel olarak işletmenin kontrol sistemlerini geliştirip, rakip işletmelerle kendilerini kıyaslama şansı elde edebilirler. Ayrıca bu ölçüm ve raporlama sayesinde işletmelerin bankalar karşısında kredi değerleri artabilecektir. Bir bilgisayar firması tarafından yapılan araştırmaya göre eğitim ve yazılıma yapılan bir birimlik fazla yatırım, şirketin değerini on katı üzerine çıkarmıştır. Dolayısıyla şirket çalışanına ve şirkete yapılan her ek yatırımın getirisinin ölçülmesi, şirket için avantaj sağlayacaktır (Yereli ve Gerşil, 2005: 21-22).

**2.13. Entelektüel Sermayenin Yönetilmesi**

Günümüzde entelektüel sermaye, örgütsel performans için kilit ve stratejik bir konu olarak kabul edilmektedir. Entelektüel sermayenin yönetimi de işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için kritik bir önem taşımaktadır (Marr vd., 2003: 772). Entelektüel sermayenin yönetimi, işletmeler için değer yaratabilecek kaynakların araştırılması, keşfedilmesi, geliştirilmesi, bu değerlerin ölçülmesi, raporlanmasıyla yürütülen süreçtir (Ölçer ve Şanal, 2007: 481).

Entelektüel sermayenin varlığı işletmelerin rekabet avantajı kazanabilmelerinde önemli bir unsur olduğu için ölçüm ve raporlamanın yanında en etkin şekilde yönetilmesi de gerekmektedir. Entelektüel sermaye yönetilirken, insan ve örgütsel sermaye üzerine odaklanılır. İşletmeler tarafından belirlenen hedefler adına entelektüel sermayenin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli bilgilerin yaratılması, organize ve analiz edilmesi gerekir. Bunun için de işletmeye uygun bir strateji ve yol haritası oluşturulmalı, insan kaynağına uygun programlar yaratılmalı, uzmanlık alanları oluşturulmalı, sürekli eğitim yatırımlarıyla değer yaratılmalıdır. Özellikle yönetimde hangi unsurların daha çok değer yaratacağını, bu unsurlardan nerede ve nasıl yararlanılması gerektiğini belirlemelidirler (Yüksek, 2009: 49-51). Entelektüel sermaye yönetiminin işletme bazında gerçekleştirilebilmesi için öncelikle işletmelerin bazı durumları sağlamış olması gerekir. İlk olarak işletmede yönetici pozisyonunda olanların işletmenin performansı için sadece finansal terimlerin kullanılmaması gerektiğini bilmelidir. İşletmede çalışan tüm bireylerin de, işletme için değer yaratacak maddi olmayan unsurların neleri içerdiğini ve kapsadığını bilmesi gerekir. Çünkü entelektüel sermayenin esası bilgidir ve işletme için değer yaratan herhangi bir varlığa dönüşmesi gerekir (Yanar, 2012: 156).

İşletmedeki tüm çalışanların sahip oldukları bilgi, yetenek ve becerilerin tespit edilerek bunların kurum bilgisine dönüştürülmesi her zaman işletme için bir avantajdır. Dolayısıyla bu bilgilerin kurumsal değerlerini artırıp piyasa değeri haline getirilmesi esastır. Ayrıca entelektüel sermayenin yönetilebilmesi için bazı ilkeler geliştirilmiştir. Entelektüel sermaye varlıklarını yönetebilmek ve kar sağlayabilmek için işletmelerin ekip çalışmasını oluşturabilmesi, disiplinler arası bilgi ve yeteneklerin sağlanabilmesi ve bunları entelektüel sermayeye dahil edilmesi gerekmektedir. İşletmede kurumsal zenginlik yaratan stratejik düşünebilen personellere daha çok yatırım yapılmalıdır. Müşterilerle daha yakından çalışan personellerin arasındaki bağlar kuvvetlendirilmeli, seri üretim çözümlerinden ziyade bilgi, müşteriye özel geliştirilmelidir. Yöneticiler yönetim sürecinde, değer zincirini hammaddeden müşteriye ulaşıncaya kadar takip etmeli ve çıktılarıyla birlikte analiz edebilmelidir. Mal akışından ziyade bilgi akışı üzerine yoğunlaşmalıdır (Karacan, 2004: 190-196).

Entelektüel sermaye yönetimi bilimsel, teknolojik, Ar-Ge, yenilik, fikri mülkiyet haklarını bütüncül bir yaklaşımla ele alır. Entelektüel sermayenin yönetim sürecinde dikkat edilmesi gereken birçok husus vardır ve bunları başarıyla uygulayabilmek gerekir. Nitekim mevcut işletme bilgilerini analiz etmek, güncellemek, uzun vadeli işletme planları yapmak, bilgi çalışanlarının en iyi performans gösterebilecekleri örgüt iklimi yaratmak, mevcut yapısal sermayeden elde edilecek gelir ve bunlara yönelik pazarlama planlarını geliştirmektir (Apıcc. Asıa, 2008). Ayrıca yeni ve mevcut girişimler için değer yaratma, çevreleriyle uyumlu olma, riskleri değerlendirme ve mevcut entelektüel sermayelerini koruyabilmeleri gerekmektedir.

**2.14. Entelektüel Sermaye Performansı ve Firma Değeri Arasındaki İlişki**

Dünya’da küreselleşmenin hızlı artışı ve şiddetli etkisiyle beraber genel olarak arzu edilen bilgiye, hizmete, teknoloji ve ürüne ulaşım kolaylaşmıştır. Dolayısıyla da bunların kısa sürede taklit edilebilme imkanı da ortaya çıkmıştır. İşletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için daha kısa zamanda, seri hareket etme ihtiyaçları da artış göstermiştir. Bunun için de beceri, entelektüel bilgi ve zaman en önemli rekabet avantajı konumuna gelmiştir. Firma faaliyetlerinde kullanılan akılı telefonlar, teknolojik araçlar, bilgisayarlar, kredi kartları gibi günlük hayatta sürekli kullanılan bu varlıkların yaygınlaşması sonucu entelektüel bilginin diğer üretim unsurlarından farklı olarak kullanıldıkça artan önemli bir değer haline dönüştüğü görülmektedir. Bilgi ve teknoloji ağırlıklı sürdürülen faaliyetlerin, firma değerinin, firmanın performansının ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanmasında ciddi bir öneme sahiptir (Çalışkan, 2015: 125).

Bir firmanın değeri satıcıların ve müşterilerin herhangi bir zorlama olmadan uygun gördükleri alım- satım bedeli şeklinde ifade edilir. Ayrıca firmanın değeri, sermaye getirisinin sermaye maliyetini aşması durumunda sağlanır. Firmanın bu değeri de kullandığı teknoloji, sahip olduğu insan kaynakları ile sağlanması gereken nakit akışının, maddi ve maddi olmayan varlıklar dahil olmak üzere analiz edilmesi sonucu oluşur. Günümüzde bilgi teknolojilerine ve internete olan bağlılık geçmiş yıllara oranla firmaların bu varlıklara daha bağımlı olduğunu göstermektedir. Brookings Enstitüsü’nde yapılan bir araştırmaya göre, bilgi ve teknolojiye dayalı bir ekonomide maddi olmayan varlıklara verilen önemin 1978’ de %20 olduğu belirtilmekte iken, 1990’larda bu oran 3 katından fazla artış gösterdiği ortaya çıkmıştır (Kayalı vd., 2007: 68- 70). Bir firmanın değeri maddi varlıkların yanında maddi olmayan varlıklardan da oluştuğu için firmanın değeri genellikle fiziksel varlıklarının değerinden daha büyük olmaktadır ve bu durum da, firmanın defter değeri ile piyasa değerinin farklılaşmasıyla ifade edilir. Maddi olmayan varlıklar, mesleki zeka, bilgi sermayesi ve yönetimi, beyin gücü gibi unsurlar barındırdığından firmanın değeri de bu varlıklara doğru yönelim göstermektedir. Yapısal yapıdaki değişmelerin patent ve patent sahiplerini korumaya yönelik kararları, firmaların entelektüel zenginliklerini de artırmıştır. Entelektüel sermaye aracılığıyla ortaya koyulan ürünlerin de firmaların karlılıklarında kaldıraç etkisi meydana getirebilmektedir (Akmeşe, 2008: 309).

Entelektüel sermaye performansına odaklanmak, firmaları diğer firmalarla kıyaslamaya sokabilen kullanışlı bir araçtır. Aynı zamanda sürekli olarak gelişimi ve inovasyonu teşvik eder (Akbay, 2007: 66). Teknolojinin hızla ilerlemesi, firmaların teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmesi ve ayakta kalabilmesi adına diğer üretim faktörlerinin 2. plana atılmasına neden olmuştur. Bu hızlı ilerlemeler karşısında tek güvenilir kaynağın bilgi olması yadsınamaz bir gerçektir. Başarılı firmalar, teknoloji ilerlese ve piyasalar değişse bile sahip oldukları ve üretebilecekleri bilgiler sayesinde yeni ürünler ve teknolojilere sahip olabilirler. Bulunduğumuz bilgi ve bilişim çağında firmaların sahip oldukları değerler maddi varlıklardan maddi olmayan varlıklara doğru kaymıştır. Ayrıca günümüzde en güçlü şirketlerin en fazla finansal varlığa sahip olan işletmelerin değil, entelektüel sermayelerini güçlendirebilen ve bunu yönetebilen şirketler olduğu da görülmektedir (Demir ve Demirel, 2011: 96- 97). Entelektüel unsurlara sahip olan firmalarda bu unsurların iyi yönetilmesi halinde firmaya, piyasada rekabet üstünlüğü sağlamada avantaj sağlar, firma içi performansını da artırarak daha fazla katma değer yaratılmasına olanak tanır. Sektörden daha iyi ve nitelikli personel seçilmesine yardımcı olur, müşteri bağlılığını artırır, olumlu bir örgüt kültürü ve atmosferi yaratılmasını sağlar. Firmadaki personelleri değişime açık, stratejik düşünebilen, yaratıcı ve üretken organizasyon kimliğine ulaştırır. Dolayısıyla da entelektüel sermaye unsurlarının sistem içerisinde bütünüyle kullanılmasını sağlar (Çağlar, 2003: 11- 12). Entelektüel sermayenin firmalarda ölçülerek raporlanması ve yönetilmesi hem firmalar için hem de firmaya yatırım yapmak isteyen yatırımcıların doğru kararlar alabilmesine imkan sağlar. Entelektüel sermayesini doğru ve etkili bir şekilde yöneten işletmelerin piyasa değerlerinin artmasına da olanak tanır (Karacan ve Ergin, 2011: 85).

**3. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ VE ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZ EDİLMESİNE YÖNELİK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**3.1. Literatür Özeti**

Bass (1985) dönüştürücü liderlerin, izleyicilerini yol ve amaçları konusunda aydınlatırken, bir yandan onları entelektüel etkileme yoluyla güdülenmelerini artırarak, birlikte çalışma gücü üzerine çalışan kişiler olarak vurgulamıştır. Ayrıca dönüştürücü liderlerin kurum içindeki entelektüel bilgilerin rekabet avantajına dönüştürülmesini sağlayan sistemleri ve yapıları ortaya koyduğunu ifade etmiştir.

Avolia ve Bass (1990), dönüştürücü liderlerin genel olarak uzun vadeli performans ve daha yüksek düzeyde kazancı dikkate aldığını vurgulamıştır

Porter (1990), rekabetin küreselleşmeyle beraber sürekli gelişen ve değişen ülkelerin en önemli yapı taşlarından biri olduğunu, firma ya da kuruluşların hem ulusal hem uluslararası pazarlarda varlıklarını sürdürebilmeleri için ekonomik, politik, bilgi, teknoloji gibi alanlarda yeniden yapılanmaları gerekliliğini ortaya koymuştur. Ayrıca rekabet kavramını şehirler, ülkeler ve bölgeler çerçevesinde ele almıştır.

Drucker ise (1994), finansal kurumlarda başlanan dönüşümün öncelikle karar sürecinden, işlerin işleniş biçiminden, yönetim yapısından, işletme kültüründen geçtiğini, orta kademedeki yöneticilerin sadece bilginin iletimi ve kontrolüyle ilgilendikleri için onlara ihtiyaç duyulmadığını, entelektüel sermayenin de iyi yönetilebilmesi için başarılı, dönüşümü gerçekleştirebilen liderlere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir.

Crasson, Lane ve White (1999), finansal kurumlarda dönüştürücü liderlerin bilgiyi yaratmada, kullanmada ve paylaşmada destekleyici ve sorumlu olduğunu vurgulamıştır.

Carneiro ise (2000), finansal kurumlarda yenilik stratejileri belirlenirken daha verimli çıktılar elde edebilmek için özellikle entelektüel sermayenin etkin bir şekilde kullanılması gerektiğini savunmuştur.

Aragon ve Marin' in (2005) yaptığı çalışmada ekonominin uluslararası boyut kazanmasının yenilik yapma ihtiyacı ve gelişen bilgi teknolojileri ile beraber bankaları daha fazla yoğun rekabet ortamına girmeyi zorunlu kıldığını ifade etmiştir.

Günday, Ulusoy, Kılıç ve Alpkan (2008) ise; bankacılık sektöründe yapılan analizlerin entelektüel sermayenin unsurlarından olan insan sermayesinin, gerçekleştirilen inovasyonlar için en önemli kaynak olduğunu, finansal kurumların özellikle eğitim, geliştirme, öğrenme gibi faaliyetlere yatırım yaparak, nitelikli ve donanımlı personelle çalışmaları gerekliliğini savunmuştur.

Kinra ve Antai (2010) ise rekabetin özellikle ekonomi teorisi ve işletmeciliğinde, tüketicilerin artan beklentilerini karşılama, yenilikçiliği ilerletme ve diğer şeylerin yanı sıra maliyeti düşürme açısından hayati öneme sahip olduğunu vurgulamıştır.

Belias ve Koustelios (2014) bankacılık sektöründe yapılan çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının, güçlü iletişim, esnek yönetim tipi ve ödül ile güdülendirmenin, kurumun başarısını ve iş tatminini artırdığını göstermiştir. Ayrıca bankacılık sektöründe dönüşümcü liderlik tarzı, kurum çalışanlarının performansını, iş tatminini, örgüte bağlılığı gibi yönlerden olumlu bir etkiye sahip olduğu kanıtlanmıştır. Özellikle Batı toplumlarında en yaygın liderlik modeli olmasıyla beraber, çalışanların motivasyonunu, vizyonunu güçlendirmesinin yanı sıra, kurumun fonksiyonunu ve refahını artırdığı da gözlenmiştir.

Kayha, İmamoğlu ve Durmaz (2015) Bankacılık sektöründe özellikle son yıllarda yaşanan değişimler, yenilikler ve ilerlemelerin, bankaların yurtiçi ve yurtdışında çeşitli yatırım hamlelerinin yapılmasını gerektiğini belirterek, rekabete açık hale geldiğini ifade etmişlerdir. Bu değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi için de entelektüel sermaye faktörleriyle birlikte dönüşümü gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyacın zorunlu hale geldiğini savunmuşlardır.

Ülgen ve Mirze (2016)Maliyet liderliğine sahip olan bir işletmenin piyasada diğer rekabetçi güçleri kontrol edebilme, piyasada diğer rekabetçi güçleri kontrol edebilme, piyasaya girişini engelleyebilme gibi avantajlara sahip olmasının yanı sıra bu liderlik stratejisine sahip olan işletmelere sakıncaları olduğunu belirtmiştir.

Yağcılar G. (2011) Rekabetçi bankaların karlılıklarının daha yüksek olduğu ve yeni ürün ve hizmetler geliştirme noktasında daha girişimci oldukları belirtmiştir.

**3.2.Çalışmanın Modeli ve Varsayımları**

**H8**

**Dönüştürücü Liderlik Kavramı**

**H7**

**Entelektüel Sermaye Performansı**

**H8a**

**H8b**

**H8c**

**Firmanın Rekabet Üstünlüğü**

Müşteri Sermayesi

İnsan Sermayesi

Yapısal Sermaye

**Şekil 3.1**. Araştırmanın Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesine İlişkin Kuramsal Model

Araştırma kapsamında incelenen Dönüştürücü Liderlik, Rekabet Üstünlüğü ve Entelektüel Sermaye Performansı değişkenleri arasındaki ilişkilerin ortaya konulması amacıyla tanımlanan hipotezler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

**H1: Cinsiyet özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir**.

H1a: Firma performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1b: Entelektüel sermaye performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1c: Dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H2: Medeni durum** **özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir**

H2a: Firma performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2b: Entelektüel sermaye performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2c: Dönüşümcü liderlik algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H3:** **Öğrenim durumu** **özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir**

H3a: Firma performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3b: Entelektüel sermaye performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3c: Dönüşümcü liderlik algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H4: Yaş grubu** **özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.**

H4a: Firma performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4b: Entelektüel sermaye performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4c: Dönüşümcü liderlik algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H5: Mesleki kıdem özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.**

H5a: Firma performansı algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5b: Entelektüel sermaye performansı algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5c: Dönüşümcü liderlik algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H6: Kurumdaki pozisyon özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.**

H6a: Firma performansı algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6b: Entelektüel sermaye performansı algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6c: Dönüşümcü liderlik algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**H7: Dönüştürücü liderlik kavramı ile Firmanın Rekabet Üstünlüğü arasında pozitif bir ilişki vardır.**

**H8: Dönüştürücü Liderlik ile Firmanın Entelektüel Sermaye performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.**

H8a: Dönüştürücü Liderlik ile Müşteri Sermayesi Performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8b: Dönüştürücü Liderlik ile İnsan Sermayesi Performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H8c: Dönüştürücü Liderlik ile Yapısal Sermaye Performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

**3.3. Anakütle ve Örneklem**

Araştırmanın ana kütlesini Türkiye'de faaliyet gösteren bankaların beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, Türkiye'de ki tüm bankalara ulaşmak mümkün olamayacağı için araştırmanın örneklemini Aydın İl Merkezi'nde faaliyet gösteren 11 bankanın beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Kitle oranının tahmininde kullanılan örneklem büyüklüğü formülüne göre; söz konusu örneklem büyüklüğümüz 183 kişi olarak tespit edilmiştir. Dağıtılan anket formlarından sadece 134 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Bu örneklem ana kütleyi temsil etmektedir. Örneklem yöntemimiz ise, Basit tesadüfi örnekleme yöntemidir.

**3.4. Materyal ve Yöntem**

Araştırmada dört bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum, mesleki kıdem, kurumdaki pozisyon bilgilerinin yer aldığı kişisel bilgi formu almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde İşletmenin performansını ölçmeye yönelik olarak geliştirilen soru formu, 6 soruyu içeren ölçekten meydana gelmektedir. Bu ölçekler Fawcett ve Clinton’in (1996) çalışmalarından esinlenerek Yılmaz, H. (2012) tarafından hazırlanmış ve yine yazar tarafından güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılan, ''Dönüştürücü Liderliğin Bilgi Yönetim Süreçleri Ve Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma'' isimli çalışmasında, Firma Performansı Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 5: tamamen katılıyorum) ve 6 maddeden oluşmaktadır.

Anket formunun üçüncü bölümünde Yıldız, S. (2011) tarafından ''Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma '' isimli çalışmasında kullandığı anket, literatürdeki araştırmalar (Huang ve Hsueh 2007, Bontis, 1998, 2000; Stewart, 1997; Roos ve diğerleri, 1998; Sullivan, 1998; Bukh, 2001; Guthrie,2001; Naktiyok, 2004; Wang ve Chang, 2005) dikkate alınarak oluşturulmuş olan, güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılan Entelektüel Sermaye Performansı Anketi yer almaktadır. Tezde kullanılan anket içerisinde, beşli likert ölçeği tipinde hazırlanmış, insan, müşteri ve yapısal sermaye sorularından toplanan, 19 madde yer almaktadır.

Anket formunun dördüncü bölümünde ise; Gül, H.ve Şahin, K. (2011) tarafından ''Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı'' isimli çalışmasında, Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı Ölçeği yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde, her bir sorunun cevap kısmı, “her zaman”, “çoğu zaman”, “bazen”, “çok az zaman” ve “hiçbir zaman” şeklindedir. Tezde kullanılan anket 19 maddeden oluşmaktadır.

Bu kapsamda tezde anket yöntemi kullanılmaktadır. Verilerin analizinde ise; SPSS 21.0 programı kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzdeler ile; ölçeklere ait ortalama, standart sapma ve çarpıklık değerleri betimsel istatistikler tablosunda gösterilmiştir. Her üç ölçeğin puanlarının normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyine göre karşılaştırmalarda bağımsız iki örneklem t testi, yaş grupları, meslekteki süre ve kurumdaki pozisyona göre karşılaştırmalarda ANOVA testinden yararlanılmıştır. ANOVA testinde gruplar arasında farklılık tespit edildiğinde farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla LSD post hoc testinden yararlanılmıştır. Ölçekler arası ilişki için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi ve Elde Edilen Bulguların Değerlendirilmesinde ise Güvenilirlik Analizi, Faktör Analizi, Korelasyon Analizi ve Tekli Regresyon Analizinden yararlanılmıştır.

**3.5. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Araştırma bir takım sınırlılıklar içermektedir. Araştırmanın yapıldığı Aydın İl Merkezi’ndeki bazı bankalar kendi gizlilik politikalarından ötürü anket çalışmasına izin vermemiştir. Anket çalışmasının yapıldığı bankalarda ise 183 kişiye dağıtılan anketten sadece 134 tanesi eksiksiz dönüş yapmıştır.

**3.6. Bulgular**

**3.6.1. Araştırmanın Kontrol Değişkenleri ile Operasyonel Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Analizi**

Araştırmanın bu kısmında kontrol değişkenleri olarak bilinen cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, medeni durum ve mesleki kıdem ile kurumdaki pozisyon gibi özelliklerin operasyonel değişkenler olarak tespit edilen dönüştürücü liderlik, rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla çeşitli analizlere odaklanılmaktadır.

**Tablo 3.1.** Katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Demografik Değişken** | **Gruplar** | **n** | **%** |
| Cinsiyet | Kadın | 66 | 49,3 |
| Erkek | 68 | 50,7 |
| Yaş | 30 yaş ve altı | 35 | 26,1 |
| 31-40 | 75 | 56,0 |
| 41-50 | 24 | 17,9 |
| Öğrenim düzeyi | Lisans | 115 | 85,8 |
| Lisansüstü | 19 | 14,2 |
| Medeni durum | Evli | 91 | 67,9 |
| Bekar | 43 | 32,1 |
| Mesleki kıdem | 5 yıl ve daha az | 36 | 26,9 |
| 6-10 yıl | 40 | 29,9 |
| 11-15 yıl | 33 | 24,6 |
| 16 yıl ve üzeri | 25 | 18,7 |
| Kurumdaki pozisyon | Şirket müdürü | 13 | 9,7 |
| Bölüm sorumlusu | 40 | 29,9 |
| İşgören | 81 | 60,4 |

Araştırmaya katılan 134 katılımcının %49,3’si kadın, %50,7’ü erkektir. Katılımcıların %26,1’i 30 yaş ve altı, %56,0’sı 31-40 yaş, %17,9’u 41 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların %85,8’i lisans, %14,2’si lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Katılımcıların %67,9'u evli, %32,1'i bekardır. Katılımcıların %26,9’unun meslekteki hizmet süresi 5 yıl ve daha az, %29,9'unun 6-10 yıl, %24,6’sının 11-15 yıl, %18,7’sinin 16 yıl ve daha fazladır. Katılımcıların %9,7’si, kurumda şirket müdürü, %29,9’u bölüm sorumlusu, %60,4’ü işgören konumundadır.

**Tablo 3.2**. Ölçeklere ait betimsel istatistikler

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ölçekler** | **n** | **Ort.** | **SS** |
| Firma Performansı | 134 | 3,71 | 0,93 |
| Entelektüel Sermaye Performansı | 134 | 3,94 | 0,63 |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | 134 | 3,76 | 0,84 |

Firma performansı ölçeği puan ortalaması 3,71±0,93; entelektüel sermaye performansı ölçek puan ortalaması 3,94±0,63; çalışanların dönüşümcü liderlik algısı puan ortalaması 3,76±0,84 olarak bulunmuştur. Tüm ölçek puanlarının “katılıyorum” düzeyinde ve yüksek olduğu bulgusu elde edilmiştir.

H1a: Firma performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1b: Entelektüel sermaye performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H1c: Dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.3**. Ölçek puanlarının cinsiyete göre karşılaştırılmasına ait t testi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ölçek ve At Boyutlar** | **Cinsiyet** | **n** | **Ort.** | **SS** | **t** | **p** |
| Firma Performansı | Kadın | 66 | 3,57 | 0,92 | -1,72 | 0,088 |
| Erkek | 68 | 3,84 | 0,92 |  |  |
| Entelektüel Sermaye Performansı | Kadın | 66 | 3,84 | 0,66 | -1,78 | 0,077 |
| Erkek | 68 | 4,03 | 0,60 |  |  |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | Kadın | 66 | 3,60 | 0,83 | -2,10 | **0,037** |
| Erkek | 68 | 3,91 | 0,83 |  |  |

Entelektüel sermaye performansı ve firma performansı ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı (t=-2,10; p<0,05) ölçek puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

- Erkek katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı puanları (3,91±0,83), kadın katılımcıların dönüşümcü liderlik algısı puanlarından (3,60±0,83) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

H1a ret: Firma performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H1b ret: Entelektüel sermaye performansı algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

**H1c kabul:** Çalışanların Dönüşümcü liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05).

Test edilen hipotezdeki dönüştürücü liderlik algısında, erkek katılımcıların algılarının kadın katılımcıların algılarından daha yüksek düzeyde olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadın katılmcıların bu durumda liderlik yaklaşımlarında daha seçici olduğu öngörülebilir.

H2a: Firma performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2b: Entelektüel sermaye performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H2c: Dönüşümcü liderlik algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.4**. Ölçek puanlarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait t testi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ölçek ve At Boyutlar** | **Medeni Durum** | **n** | **Ort.** | **SS** | **t** | **p** |
| Firma Performansı | Evli | 91 | 3,79 | 0,93 | 1,42 | 0,157 |
| Bekar | 43 | 3,54 | 0,91 |  |  |
| Entelektüel Sermaye Performansı | Evli | 91 | 3,98 | 0,65 | 1,05 | 0,295 |
| Bekar | 43 | 3,85 | 0,60 |  |  |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | Evli | 91 | 3,73 | 0,88 | -0,46 | 0,645 |
| Bekar | 43 | 3,81 | 0,74 |  |  |

Firma performansı, entelektüel sermaye performansı ve dönüşümcü liderlik algısı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

H2a ret: Firma performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H2b ret: Entelektüel sermaye performansı algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H2c ret: Dönüşümcü liderlik algısı medeni duruma göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Ret edilen H2 hipotezine göre her 3 değişken için medeni durumun hiç bir farklılık yaratmadığı sonucu öngörülebilir.

H3a: Firma performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3b: Entelektüel sermaye performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H3c: Dönüşümcü liderlik algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.5**. Ölçek puanlarının öğrenim düzeyine göre karşılaştırılmasına ait t testi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ölçek ve At Boyutlar** | **Öğrenim Düzeyi** | **n** | **Ort.** | **SS** | **t** | **p** |
| Firma Performansı | Lisans | 115 | 3,77 | 0,89 | 2,07 | **0,040** |
| Lisansüstü | 19 | 3,39 | 1,07 |  |  |
| Entelektüel Sermaye Performansı | Lisans | 115 | 3,96 | 0,65 | 1,07 | 0,284 |
| Lisansüstü | 19 | 3,79 | 0,48 |  |  |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | Lisans | 115 | 3,80 | 0,83 | 1,58 | 0,115 |
| Lisansüstü | 19 | 3,47 | 0,85 |  |  |

Firma performansı ölçek puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (t=2,07; p<0,05). Lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların firma performansı algı puanları (3,77±0,89), lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların firma performansı algı puanlarından (3,39±1,07) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Entelektüel sermaye performansı ve dönüşümcü liderlik algısı puanlarının öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

**H3a kabul:** Firma performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). Lisans düzeyinde öğrenim gören katılımcıların firma performansı algısı lisansüstü düzeyde öğrenim gören katılımcıların algılarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

H3b ret: Entelektüel sermaye performansı algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H3c ret: Dönüşümcü liderlik algısı öğrenim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Test edilen hipotez sonucunda lisansüstü düzeyindeki katılımcıların firma performansı sorularını değerlendirirken daha olumlu olması beklenirken, lisans düzeyindeki katılımcıların algılarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da lisansüstü düzeyindeki katılımcıların firmanın performansını değerlendirken gerçeğe daha yakın olduğu sonucunu öngörebiliriz.

H4a: Firma performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4b: Entelektüel sermaye performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H4c: Dönüşümcü liderlik algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.6**. Ölçek puanlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ölçek ve Alt Boyutlar** | **Yaş Grupları** | **n** | **Ort.** | **SS** | **F** | **p** | **Anlamlı Fark** |
| Firma Performansı | A- 30 yaş ve altı | 35 | 4,04 | 0,78 | 4,91 | **0,009** | **A>B** |
| B- 31-40 yaş | 75 | 3,50 | 1,02 |  |  |  |
| C- 41 yaş ve üzeri | 24 | 3,88 | 0,63 |  |  |  |
| Entelektüel Sermaye Performansı | A- 30 yaş ve altı | 35 | 4,10 | 0,42 | 1,72 | 0,182 |  |
| B- 31-40 yaş | 75 | 3,91 | 0,66 |  |  |  |
| C- 41 yaş ve üzeri | 24 | 3,80 | 0,78 |  |  |  |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | A- 30 yaş ve altı | 35 | 3,94 | 0,73 | 1,76 | 1,760 |  |
| B- 31-40 yaş | 75 | 3,75 | 0,85 |  |  |  |
| C- 41 yaş ve üzeri | 24 | 3,52 | 0,94 |  |  |  |

Firma performansı ölçek puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (F=4,91; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre 30 yaş ve altı yaş grubundaki katılımcıların firma performansı algı puanları (4,04±0,78) ve 41 yaş ve üzeri (3,88 ±0,63) katılımcıların firma performansı algı puanlarının, 31-40 yaş grubundaki katılımcıların firma performansı algı puanlarından (3,50±1,02) anlamlı düzeyde daha yüksektir.

Entelektüel sermaye performansı ve dönüştürcü liderlik algısı puanlarının yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

**H4a kabul:** Firma performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir (p<0,05). 30 yaş ve altı yaş grubundaki katılımcıların firma performansı algısı 31-40 yaş grubundaki katılımcıların algılarından anlamlı düzeyde daha olumludur.

H4b ret: Entelektüel sermaye performansı algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H4c ret: Dönüşümcü liderlik algısı yaş gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Test edilen hipotez sonucunda özellikle 30 yaş ve altı katılımcıların firma performansı sorularına verdikleri cevaplarda diğer katılımcılara göre daha istekli olduğunu öngörebiliriz.

H5: Mesleki kıdem özellikleriyle firma performansı, entelektüel sermaye ve dönüşümcü liderlik algısı arasında anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5a: Firma performansı algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5b: Entelektüel sermaye performansı algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H5c: Dönüşümcü liderlik algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.7**. Ölçek puanlarının mesleki kıdeme göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ölçek ve Alt Boyutlar** | **Mesleki Kıdem** | **n** | **Ort.** | **SS** | **F** | **p** | **Anlamlı Fark** |
| Firma Performansı | A-5 yıl ve daha az | 36 | 3,87 | 0,86 | 2,70 | 0,048 | **D>A,B,C** |
| B-6-10 yıl | 40 | 3,60 | 1,02 |  |  |  |
| C-11-15 yıl | 33 | 3,42 | 0,92 |  |  |  |
| D-15 yıldan fazla | 25 | 4,04 | 0,76 |  |  |  |
| Entelektüel Sermaye Performansı | A-5 yıl ve daha az | 36 | 4,00 | 0,60 | 0,99 | 0,396 |  |
| B-6-10 yıl | 40 | 3,88 | 0,54 |  |  |  |
| C-11-15 yıl | 33 | 3,84 | 0,65 |  |  |  |
| D-15 yıldan fazla | 25 | 4,09 | 0,77 |  |  |  |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | A-5 yıl ve daha az | 36 | 3,89 | 0,86 | 0,81 | 0,486 |  |
| B-6-10 yıl | 40 | 3,68 | 0,84 |  |  |  |
| C-11-15 yıl | 33 | 3,62 | 0,68 |  |  |  |
| D-15 yıldan fazla | 25 | 3,86 | 1,00 |  |  |  |

**H5a kabul:** Firma performansı, algı puanlarının meslekteki süreye göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05). 15 yıldan fazla çalışan katılımcıların, 15 yıldan daha az çalışan katılımcılara göre algı düzeyleri daha olumludur.

H5b ret: Entelektüel sermaye performansı algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H5c ret: Dönüşümcü liderlik algısı mesleki kıdeme göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Test edilen hipotezde 15 yıldan fazla çalışan katılımcıların uzun dönemde firmada daha tecrübeli olduklarını varsaydığımızda verdikleri cevapların gerçeğe daha yakın olduğunu öngörebiliriz.

H6a: Firma performansı algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6b: Entelektüel sermaye performansı algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H6c: Dönüşümcü liderlik algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

**Tablo 3.8**. Ölçek puanlarının kurumdaki pozisyona göre karşılaştırılmasına ait ANOVA testi sonuçları

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ölçek ve Alt Boyutlar** | **Kurumdaki Pozisyon** | **N** | **Ort.** | **SS** | **F** | **p** | **Anlamlı Fark** |
| Firma Performansı | A- Şirket müdürü | 13 | 4,08 | 0,52 | 4,62 | 0,011 |  |
| B- Bölüm sorumlusu | 40 | 3,36 | 1,09 |  |  |  |
| C- İşgören | 81 | 3,82 | 0,85 |  |  |  |
| Entelektüel Sermaye Performansı | A- Şirket müdürü | 13 | 4,23 | 0,45 | 2,092 | 0,128 |  |
| B- Bölüm sorumlusu | 40 | 3,82 | 0,70 |  |  |  |
| C- İşgören | 81 | 3,95 | 0,61 |  |  |  |
| Çalışanların Dönüşümcü Liderlik Algısı | A- Şirket müdürü | 13 | 3,94 | 0,72 | 0,67 | 0,510 |  |
| B- Bölüm sorumlusu | 40 | 3,65 | 0,85 |  |  |  |
| C- İşgören | 81 | 3,78 | 0,85 |  |  |  |

Firma performansı, entelektüel sermaye performansı ve dönüşümcü liderlik algısı puanlarının kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05).

H6a ret: Firma performansı algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir (p>0,05).

H6b ret: Entelektüel sermaye performansı algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

H6c ret: Dönüşümcü liderlik algısı kurumdaki pozisyona göre anlamlı düzeyde farklılık göstermemektedir.

Test edilen H6 hipotezinde özellikle şirket müdürlerinin her 3 ölçeğe verdikleri cevaplarda diğer katılımcılara göre bir farklılık göstermesi beklenirken, bu değişkenlere karşı herhangi farklı düşünce ve davranış sergilemediklerini öngörebiliriz.

**3.6.2. Faktör Analizi**

Birbirleri ile ilişki içerisinde olan çok sayıdaki verinin birbirinden bağımsız yeni veri yapılarına dönüşmesini sağlayarak açıkladıkları varsayılan değişkenleri bir araya toplayarak, ortak faktörleri yeni bir isimle tanımlamak amacıyla kullanılan istatistik yöntemidir. Amacı ise; değişkenlerin sayılarını azaltarak, gözlenemeyen gizli değişkenleri ortaya çıkarmak ve birbirleri arasındaki ilişkiden yararlanarak az sayıda yeni yapılar bulmaktır (Patır, 2009: 70). İki temel yönteme ayrılmaktadır. Birincisi doğrulayıcı faktör analizidir. Doğrulayıcı faktör analizi daha önce araştırmacı tarafından belirlenmiş faktöriyel yapının doğruluğunu test etmek amacıyla kullanılır (Deniz vd., 2007: 10). Açımlayıcı faktör analizinde ise değişkenler arasındaki ilişkiden yola çıkarak teori üretmeye yönelik bir işlem söz konusudur (Büyüköztürk, 2002: 472).

**3.6.2.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi**

Dönüştürücü Liderlik Ölçeği analizine, yazarlar tarafından ortaya konulan biçimde açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizine başlamadan önce Barlett Küresellik Testi (Barlett Test of Sphericity) ile modelin geçerliliği test edilmiştir. Değişkenler arasında ilişkiyi bulmak ve aralarında bir ilişki var olup olmadığını belirlemek için Barlett Küresellik Testinden yararlanılır. Barlett Küresellik Testi bize değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösterir. Ayrıca p<0,05’ten düşük olması halinde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade eder (Acar Çiftçi, 2017: 86).

Örnekleme yeterliliğini ölçmek için de KMO (Kaiser- Meyer-Olkin) değerlerinin hesaplanıp bulunması gerekir. Hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin değerinin yüksek olması, ölçekteki her bir değişkenin, diğer değişkenler tarafından mükemmel bir şekilde tahmin edilebileceği anlamına gelir. Değerlerin sıfır ya da sıfıra yakın çıkması durumunda, korelasyon dağılımında, bir dağınıklık olduğu için bu değerlere dayalı olarak yorum yapılamaz. Kaiser-Meyer-Olkin testi sonucunda, değerin 0.50’den düşük olması halinde faktör analizine devam edilemeyeceği yorumu yapılır (Kaya, 2013: 180) Faktör analizinde, Temel Bileşenler analizi, Varimax döndürme yöntemi uygulanmış ve ölçekteki bir faktördeki 0,40'nin üzerinde olanlar o faktörde yer almakta, 0,40 'nin altında olanlar ise faktörü yeterince açıklamadığı kanısıyla analiz dışı bırakılmıştır. Analizinin KMO örnekleme yeterliliği (0,940) ve Barlett küresellik testleri (p=0,000; p<0,05) olduğu için veri setinin faktör analizine mükemmel düzeyde uygun olduğu belirlenmiştir.Bu değerler çalışmanın yapısında her herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Faktör yükleri 0,812- 0,587 arasındadır. Faktör analizi tablosundan da görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik değişkeninin oluşturduğu yapının toplam farkı (varyansı) yüzde 72,360 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır. Yani faktör yükleme oranı itibariyle dönüştürücü liderlik ölçeğinin ilgili boyutu % 72,36 oranında ifade etmektedir.

**Tablo 3.9**. Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total Variance Explained** | | | | | | |
| Bileşenler | Başlangıç Özdeğerleri | | | Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı | | |
| Toplam | Varyans% | Kümülatif% | Toplam | Varyans% | Kümülatif% |
| 1 | 11,980 | 66,557 | 66,557 | 7,826 | 43,480 | 43,480 |
| 2 | 1,045 | 5,804 | 72,360 | 5,198 | 28,880 | 72,360 |
| 3 | ,877 | 4,874 | 77,234 |  |  |  |
| 4 | ,619 | 3,442 | 80,676 |  |  |  |
| 5 | ,501 | 2,784 | 83,460 |  |  |  |
| 6 | ,437 | 2,430 | 85,890 |  |  |  |
| 7 | ,402 | 2,236 | 88,126 |  |  |  |
| 8 | ,331 | 1,838 | 89,964 |  |  |  |
| 9 | ,288 | 1,602 | 91,566 |  |  |  |
| 10 | ,281 | 1,561 | 93,127 |  |  |  |
| 11 | ,241 | 1,339 | 94,466 |  |  |  |
| 12 | ,213 | 1,182 | 95,648 |  |  |  |
| 13 | ,192 | 1,065 | 96,713 |  |  |  |
| 14 | ,165 | ,916 | 97,629 |  |  |  |
| 15 | ,159 | ,883 | 98,512 |  |  |  |
| 16 | ,107 | ,593 | 99,105 |  |  |  |
| 17 | ,092 | ,511 | 99,616 |  |  |  |
| 18 | ,069 | ,384 | 100,000 |  |  |  |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | |

KMO ve Bartlett's Testi

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .940 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 2484,159 |
| df | 153 |
| Sig. | .000 |

**Tablo 3.10.** Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algısı Faktör Analizi Tablosu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Çalışanların dönüşümcü**  **Liderlik Algılamaları** | **İfadeler** | **Faktör Yükü** | **Açıklanan Varyans%** |
| Örgütsel sorunları çözmek için gerekli kaynakları bulur ve tedbirleri alır. | ,812 | 72,36 |
| Çevresine güven ve ilham verir. | ,796 |
| Astların ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. | ,788 |
| Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır. | ,782 |
| Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli hedefler peşindedir. | ,759 |
| Demokratiktir, grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlar. | ,759 |
| Esnek bir yönetim tarzı sergilemektedir. | ,750 |
| Astların iş yapması için gerekli kaynakları sağlar | ,737 |
| Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder | ,716 |
| Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir | ,637 |
| Herkese aynı derecede saygılı ve tarafsız davranır | ,634 |
| Çalışanları yenilikçi ve yaratıcı konusunda teşvik eder | ,628 |
| Değişim yanlısıdır, yenilikçidir | ,622 |
| Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar | ,585 |
| **Çalışanların Yöneticilerine Karşı Bakış Açısı** |  |
| 43,480 |
| Yönetcilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir | ,877 |
| Yöneticimiz için bireysel yararlar değil, grup yararı önceliklidir | ,866 |
| Astlarını iyi tanır.Özelliklerine göre iş verir ve onlara her zaman güvenir | ,707 |
| Araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler almayı bilir | ,587 |

**3.6.2.2. Rekabet Üstünlüğü Ölçeğine Uygulanan Faktör Analizi**

Rekabet Üstünlüğü analizinde uygulanan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük olan tek faktör olduğu anlaşılmıştır.Rekabet performansı ölçeğinin faktör analizinin KMO örnekleme yeterliliği (0,840) ve Barlett küresellik testleri (p=0,000; p<0,05) olduğu için veri setinin faktör analizine mükemmel düzeyde uygun olduğu belirlenmiştir. Faktör yükleri (0,871- 0,672) arasındadır. Bu faktörün Ölçeğinin varyansı açıklama gücü % 59,948 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.11**. Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total Variance Explained** | | | | | | |
| Bileşen | Başlangıç Özdeğerleri | | | Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı | | |
| Toplam | Varyans% | Kümülatif % | Toplam | Varyans% | Kümülatif % |
| 1 | 4,196 | 59,948 | 59,948 | 4,196 | 59,948 | 59,948 |
| 2 | ,984 | 14,052 | 74,001 |  |  |  |
| 3 | ,624 | 8,914 | 82,915 |  |  |  |
| 4 | ,519 | 7,408 | 90,323 |  |  |  |
| 5 | ,266 | 3,801 | 94,124 |  |  |  |
| 6 | ,255 | 3,639 | 97,764 |  |  |  |
| Extraction Method: Principal Component Analysis. | | | | | | |
|  | | | | | | |

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .840 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 513,933 |
| df | 15 |
| Sig. | .000 |

KMO ve Bartlett's Testi

**Tablo 3.12**. Firmanın Rekabet Üstünlüğü Faktör Analizi Tablosu

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **İfadeler** | **Faktör Yükü** | **Açıklanan Varyans%** |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Firma Performans Ölçeği** | Organizasyonumuzun satışlarına ilişkin devir oranı rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. | ,871 | 59,948 |
| Organizasyonumuzun yaptığı yatırımlara göre elde ettiği gelirler rakiplerine göre yeterli düzeydedir | ,854 |
| Organizasyonumuzun kârlılık düzeyi rakiplerine göre tatmin edicidir. | ,824 |
| Organizasyonumuzun pazar payı pozisyonu rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. | ,814 |
| Organizasyonumuzun satış performansı rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. | ,790 |
| Organizasyonumuz sürekli yeni teknolojiler tedarik ederek alanında uzman yeni kişileri işe almaktadır. | ,672 |

**3.6.2.3. Entelektüel Sermaye Performansı Ölçeğine uygulanan faktör analizi**

Entelektüel Sermaye performansı ölçeğinin faktör analizinin KMO örnekleme yeterliliği (0,896) ve Barlett küresellik testleri (p=0,000; p<0,05) olduğu için veri setinin faktör analizine mükemmel düzeyde uygun olduğu belirlenmiştir. Entelektüel Sermaye Performansı analizinde uygulanan faktör analizi sonucunda özdeğeri 1'den büyük 3 tane faktör olduğu anlaşılmıştır. Faktörlerin özdeğerleri sırasıyla; 1. Faktör olan müşteri sermayesi alt boyutu 7,706; 2. faktör olan insan sermayesi alt boyutu; 1,617; 3. faktör olan yapısal sermaye alt boyutunun ise 1,327 olduğu belirlenmiştir. Bu faktörün Ölçeğinin varyansı açıklama gücü sırasıyla; 1. faktör olan müşteri sermayesi alt boyutunun % 32,180, 2. faktör olan insan sermayesi alt boyutunun % 49,067, 3. faktör olan yapısal sermaye boyutunun ise % 59,164 olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 3.13.** Faktörlerin Açıkladıkları Varyans Oranları

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Total Variance Explained** | | | | | |  |
| Bileşen | Başlangıç Özdeğerleri | | | Döndürülmüş Kareli Yüklerin Toplamı | |  |
| Toplam | Varyans% | Kümülatif % | Toplam | Varyans% | Kümülatif % |
| 1 | 7,706 | 42,809 | 42,809 | 5,792 | 32,180 | 32,180 |
| 2 | 1,617 | 8,982 | 51,790 | 3,040 | 16,887 | 49,067 |
| 3 | 1,327 | 7,374 | 59,164 | 1,817 | 10,097 | 59,164 |
| 4 | 1,075 | 5,971 | 65,135 |  |  |  |
| 5 | ,825 | 4,585 | 69,720 |  |  |  |
| 6 | ,767 | 4,259 | 73,979 |  |  |  |
| 7 | ,676 | 3,755 | 77,734 |  |  |  |
| 8 | ,654 | 3,634 | 81,368 |  |  |  |
| 9 | ,587 | 3,262 | 84,630 |  |  |  |
| 10 | ,540 | 2,998 | 87,628 |  |  |  |
| 11 | ,412 | 2,290 | 89,918 |  |  |  |
| 12 | ,382 | 2,121 | 92,039 |  |  |  |
| 13 | ,339 | 1,882 | 93,922 |  |  |  |
| 14 | ,282 | 1,569 | 95,491 |  |  |  |
| 15 | ,255 | 1,419 | 96,909 |  |  |  |
| 16 | ,230 | 1,276 | 98,185 |  |  |  |
| 17 | ,169 | ,941 | 99,127 |  |  |  |
| 18 | ,157 | ,873 | 100,000 |  |  |  |

KMO ve Bartlett's Testi

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | .896 |
| --- | --- | --- |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 1617,316 |
| df | 171 |
| Sig. | .000 |

**Tablo 3.14**. Entelektüel Sermaye Performansı Faktör Analizi Tablosu

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **İfadeler** | | **Faktör Yükü** | **Açıklanan Varyans %** |
| **Entelektüel Sermaye Performansı** | **Müşteri Sermayesi Alt boyutu** |  |  |
| Müşterilerimizin organizasyonumuza bağlılık düzeyi istenen düzeydedir | ,851 | 32,180 |
| Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun dönemlidir. | ,826 |
| Müşteri portföyümüz giderek çeşitlenmektedir. | ,782 |
| Müşterilerimizin organizasyonumuza güveni üst düzeydedir. | ,774 |
| Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla iş birliği yaparız. | ,710 |
| Yeni ürün ve proje başlatılmasında başarı oranı yüksektir | ,649 |
| Veri tabanı, iç ağ ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri organizasyon doğrultusunda geliştirilmekte ve güncellenmektedir**.**Müşteri şikayetleri bankamız içinde ilgili birime ulaştırılır. | ,642 |
| Müşteri şikayetleri bankamız içinde ilgili birime ulaştırılır. | ,605 |
| Organizasyonumuzun pazar payı pozisyonu rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir | ,597 |
| Organizasyonumuz müşteri ziyaretlerine çok önem vermektedir. | ,564 |
| **İnsan Sermayesi Alt Boyutu** |  | 49,067 |
| Organizasyonumuz çalışanlarına işleri ile ilgili düzenli eğitim programları vermektedir. | ,811 |  |
| Çalışanlarımız yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar | ,780 |
| Organizasyonumuzda uyumlu bir çalışma ortamı vardır. | ,675 |
| Yöneticilerimiz başarılı olabilmemiz için yeterli desteği verir. | ,580 |
| Organizasyonumuzda misyon, vizyon ve temel değerler gibi stratejik tanımlar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir. | ,503 |
| **Yapısal Sermaye Alt Boyutu** |  | 59,164 |
| Bilgi sistem altyapımız güçlü değildir. | ,825 |  |
| Çalışanlarımız işlerini yerine getirmek için çaba sarf etmezler. | ,788 |

**3.6.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik Analizi**

Güvenirlik ölçeğin taşıması gereken özelliklerden biridir ve bir ölçme aracı yardımıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerdeki ölçüm değerlerinin kararlılığıdır. Güvenirlik sadece ölçme aracına ait bir özellik olmamakla beraber aracın sonuçlarına ilişkin de bir özelliktir. Ölçekle sağlanan bilgilerin hatalardan arındırılmış olması ve başka bir ölçümde tekrar aynı sonuçların elde edilmesi gerekir. Güvenilir olmayan ölçekler kullanışsızdır ve güvenilir olması için de hatasız bir ölçme yapması gerekir. Ancak hatasız bir ölçek mümkün değildir ama hataları en aza indirmek mümkündür. Bunu sağlamak için de hata kaynaklarının belirlenmesi ve kontrol altına alınması gerekir (Ercan ve Kan, 2004:212).Bu araştırmada, Güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach's Alpha modeli kullanılacaktır**.** Cronbach's Alpha sorular arası korelasyona bağlı uyum değeridir. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların Toplamdaki güvenilirlik seviyesini göstermektedir. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir. Ancak, soru sayısı az olduğunda bu sınır 0,60 değeri ve üstü olarak kabul edilebilir(Korkmaz vd. 2013: 969).

**Tablo 3.15**. Cronbach’s Alpha Değerleri İçin Bir Sınıflama

|  |  |
| --- | --- |
| **Cronbach’s Alpha** | **Yorumu** |
| 0,80-1.00 Arası | Yüksek Güvenilirlik |
| 0,60-0,80 Arası | Oldukça güvenilir |
| 0,40-0,60 Arası | Güvenilirlik düşük |
| 0,40 dan aşağısı | Güvenilir değil |

**Kaynak:** Kalaycı; 2008: 405

**3.6.3.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

**Tablo 3.16**. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,961 | ,963 | 19 |

Dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda ilgili ölçeğin güvenirlik (Cronbach's Alpha) katsayısının 0,961 olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.17.** Ölçekte Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Scale Mean if Item Deleted** | **Scale Variance if Item Deleted** | **Corrected Item-Total Correlation** | **Cronbach's Alpha if**  **Item Deleted** |
| **çdla1** | 67,39 | 236,149 | ,719 | ,959 |
| **çdla2** | 67,54 | 236,762 | ,647 | ,960 |
| **çdla3** | 68,77 | 253,833 | ,059 | ,969 |
| **çdla4** | 67,95 | 228,546 | ,754 | ,959 |
| **çdla5** | 67,56 | 231,151 | ,844 | ,958 |
| **çdla6** | 67,55 | 230,715 | ,810 | ,958 |
| **çdla7** | 67,65 | 232,966 | ,741 | ,959 |
| **çdla8** | 67,21 | 234,182 | ,565 | ,962 |
| **çdla9** | 67,58 | 230,155 | ,760 | ,959 |
| **çdla10** | 67,65 | 228,500 | ,865 | ,957 |
| **çdla11** | 67,82 | 229,020 | ,770 | ,959 |
| **çdla12** | 67,56 | 229,932 | ,821 | ,958 |
| **çdla13** | 67,63 | 228,657 | ,842 | ,958 |
| **çdla14** | 67,61 | 228,194 | ,828 | ,958 |
| **çdla15** | 67,63 | 228,070 | ,849 | ,958 |
| **çdla16** | 67,62 | 229,621 | ,825 | ,958 |
| **çdla17** | 67,67 | 229,139 | ,838 | ,958 |
| **çdla18** | 67,61 | 229,157 | ,880 | ,957 |
| **çdla19** | 67,74 | 228,074 | ,781 | ,959 |

Çdla: Çalışanların dönüşümcü lider algısı

**3.6.3.2. Rekabet Üstünlüğü Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Rekabet üstünlüğü firma performans ölçeğine uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda ilgili ölçeğin güvenirlik (Cronbach's Alpha) katsayısının 0,895 olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.18**. Rekabet Üstünlüğü Güvenilirlik Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,895 | ,895 | 6 |

**Tablo 3.19.** Ölçekte Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Scale Mean if Item Deleted** | **Scale Variance if Item Deleted** | **Corrected Item-Total Correlation** | **Cronbach's**  **Alpha if Item**  **Deleted** |
| **fpö1** | 18,73 | 22,559 | ,688 | ,881 |
| **fpö2** | 18,69 | 24,039 | ,555 | ,900 |
| **fpö3** | 18,67 | 21,200 | ,734 | ,874 |
| **fpö4** | 18,38 | 22,027 | ,743 | ,872 |
| **fpö5** | 18,37 | 21,649 | ,788 | ,865 |
| **fpö6** | 18,54 | 21,558 | ,808 | ,862 |

Fpö: Firma performans Ölçeği

**3.6.3.3. Entelektüel Sermaye Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi**

Entelektüel sermaye performans ölçeğine uygulanan güvenirlilik analizi sonucunda ilgili ölçeğin güvenirlik (Cronbach's Alpha) katsayısının 0,909 olduğu görülmüştür. Ölçeğin güvenirlik katsayısının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.20**. Entelektüel Sermaye Performansı Ölçeği Güvenilirlik Analizi

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Reliability Statistics** | | |
| Cronbach's Alpha | Cronbach's Alpha Based on Standardized Items | N of Items |
| ,907 | ,919 | 19 |

**Tablo 3.21**. Ölçekte Yer Alan Maddelerin Güvenirlik Katsayıları

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Scale Mean if Item Deleted** | **Scale Variance if Item Deleted** | **Corrected Item-Total Correlation** | **Cronbach's Alpha if Item Deleted** |
|  |  |  |  |  |
| **esp1** | 71,00 | 132,692 | ,543 | ,903 |
| **esp2** | 71,07 | 132,701 | ,571 | ,902 |
| **esp3** | 71,04 | 131,833 | ,636 | ,901 |
| **esp4** | 71,01 | 133,030 | ,574 | ,902 |
| **esp5** | 71,20 | 139,094 | ,175 | ,917 |
| **esp6** | 70,87 | 131,080 | ,595 | ,902 |
| **esp7** | 71,01 | 133,488 | ,656 | ,900 |
| **esp8** | 71,06 | 133,831 | ,514 | ,904 |
| **esp9** | 71,72 | 135,994 | ,255 | ,915 |
| **esp10** | 71,29 | 128,644 | ,579 | ,902 |
| **esp11** | 70,93 | 130,138 | ,689 | ,899 |
| **esp12** | 70,90 | 130,960 | ,728 | ,899 |
| **esp13** | 70,84 | 130,780 | ,686 | ,900 |
| **esp14** | 70,78 | 131,645 | ,710 | ,899 |
| **esp15** | 70,96 | 132,427 | ,675 | ,900 |
| **esp16** | 70,84 | 130,108 | ,735 | ,898 |
| **esp17** | 70,55 | 134,249 | ,686 | ,902 |
| **esp18** | 70,57 | 136,788 | ,506 | ,904 |
| **esp19** | 70,99 | 129,857 | ,631 | ,901 |

Esp: Entelektüel sermaye performansı

**3.6.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Korelasyon Analizi Bulguları ve Değerlendirilmesi**

**Tablo 3.22**. Tanımlayıcı İstatistikler

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Mean** | **Std. Deviation** | **N** |
| **ÇADLATEKTOP** | 3,8196 | ,89059 | 134 |
| **ESPBIR** | 3,7907 | ,68757 | 134 |
| **ESPIKI** | 3,7127 | ,93198 | 134 |
| **ESPUC** | 4,0139 | ,68798 | 134 |
| **ESPTOP** | 3,8918 | ,83252 | 134 |
| **FPOTEKTOP** | 3,4664 | 1,23574 | 134 |

ÇADLATEKTOP: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı tek boyut toplam

ESPBİR: Entelektüel sermaye performansı birinci alt boyut

ESPİKİ: Entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyut

ESPÜÇ: Entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyut

ESPTOP: Entelektüel sermaye performansı tek boyut toplam alt boyut

FPOTEKTOP: Firma performans tek boyut toplam

**Tablo 3.23**. Korelasyon Analizi

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | ÇADLATEKTOP | ESPBIR | ESPIKI | ESPUC | ESPTOP | FPOTEKTOP |
| ÇADLATEKTOP | PearsonCorrelation | 1 | ,634\*\* | ,437\*\* | ,034 | ,367\*\* | ,496\*\* |
| Sig. (2-tailed) |  | ,000 | ,000 | ,696 | ,000 | ,000 |
| N | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 |
| ESPBIR | Pearson Correlation | ,634\*\* | 1 | ,609\*\* | ,161 | ,676\*\* | ,689\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 |  | ,000 | ,064 | ,000 | ,000 |
| N | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 |
| ESPIKI | Pearson Correlation | ,437\*\* | ,609\*\* | 1 | ,287\*\* | ,779\*\* | ,341\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 |  | ,001 | ,000 | ,000 |
| N | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 |
| ESPUC | Pearson Correlation | ,034 | ,161 | ,287\*\* | 1 | ,768\*\* | ,073 |
| Sig. (2-tailed) | ,696 | ,064 | ,001 |  | ,000 | ,404 |
| N | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 |
| ESPTOP | Pearson Correlation | ,367\*\* | ,676\*\* | ,779\*\* | ,768\*\* | 1 | ,411\*\* |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |  | ,000 |
| N | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 |
| FPOTEKTOP | Pearson Correlation | ,496\*\* | ,689\*\* | ,341\*\* | ,073 | ,411\*\* | 1 |
| Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,462 | ,000 |  |
| N | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 | 134 |

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ÇADLATEKTOP: Çalışanların dönüşümcü liderlik algısı tek boyut toplam

ESPBİR: Entelektüel sermaye performansı birinci alt boyut

ESPİKİ: Entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyut

ESPÜÇ: Entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyut

ESPTOP: Entelektüel sermaye performansı tek boyut toplam alt boyu

FPOTEKTOP: Firma performans tek boyut toplam

Araştırma kapsamında ele alınan dönüştürücü liderlik, rekabet üstünlüğü ve entelektüel sermaye performansı değişkenlerinin aralarında herhangi bir ilişki bulunup bulunmadığı korelasyon analizi ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan yukarıdaki korelasyon tablosundaki ilişkiler sırasıyla analiz edilerek değerlendirilmiştir

İki değişken arasında doğrusal bir ilişki olup olmadığını, eğer bir ilişki var bu ilişkinin yönünü ve şiddetinin ne olduğunu belirlemeye yönelik olarak yapılan istatistiksel bir yoldur. Gözlenen değişkenlerden üretilen korelasyon matrisine gözlenen korelasyon matrisi, faktörlerden üretilen korelasyon matrisine üretilmiş korelasyon matrisi olarak adlandırılır. Aralarındaki farka ise artık korelasyon matrisi denir (Büyüköztürk, 2002: 473).

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak yapılan bu korelasyon analizi sonuçlarına göre; araştırmanın bağımsız değişkeni olarak tespit edilen dönüştürücü liderlik ile araştırmanın bağımlı değişkenlerinden entelektüel sermaye performansı birinci alt boyutu arasında 0,634 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi dönüştürücü liderlik bağımsız değişkeni ile entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyutu arasında ilişkinin 0,437 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik bağımsız değişkeni ile entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyutu arasındaki ilişkinin 0,034 düzeyinde pozitif yönde fakat zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik ile bir bütün olarak entelektüel sermaye performansı ilişkilendirildiğinde 2 değişken arasındaki ilişkinin 0,367 olarak anlamlı, pozitif fakat zayıf düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Dönüştürücü liderlik ile firmanın rekabet üstünlüğü değişkenleri arasındaki ilişkinin daha kuvvetlice olduğu anlaşılmaktadır. İlişki katsayısı 0,496 düzeyinde anlamlı ve pozitif yönde geliştiği gözlenmiştir.

Entelektüel sermaye performansı birinci alt boyutu ile entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyutu arasında 0,609 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye performansı birinci alt boyutu ile entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyutu arasında 0,161 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde fakat zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye performansı birinci alt boyutu ile bir bütün olarak entelektüel sermaye performansı ilişkilendirildiğinde 2 değişken arasındaki ilişkinin 0,676 olarak anlamlı, pozitif ve kuvvetlice olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel sermaye performansı birinci alt boyutu ile firmanın rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında 0,689 olarak anlamlı, pozitif ve kuvvetlice olduğu tespit edilmiştir. Entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyutu ile entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyutu arasında 0,287 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde fakat zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyutu ile bir bütün olarak entelektüel sermaye performansı ilişkilendirildiğinde 2 değişken arasındaki ilişkinin 0,779 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde ve kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye performansı ikinci alt boyutu ile firmanın rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında 0,341 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyutu ile bir bütün olarak entelektüel sermaye performansı ilişkilendirildiğinde 2 değişken arasındaki ilişkinin 0,768 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Entelektüel sermaye performansı üçüncü alt boyutu ile firmanın rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında 0,073 düzeyinde anlamlı, pozitif yönde fakat çok zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Bir bütün olarak entelektüel sermaye performansı ile firmanın rekabet üstünlüğü değişkenleri arasında 0.411 düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Korelasyon analizine ait sonuçlarına göre, dönüştürücü liderlik özelliklerinin yani liderin karizması, idealleştirilmiş ve entelektüel etkisi, takipçilerine karşı olan bireysel ilgisinin, bankanın entelektüel sermaye performansının alt boyutlarından olan insan sermayesini daha çok etkilediğini görmekteyiz. Yani liderin banka çalışanlarının işletmeye karşı olan bağlılıklarını, tutumlarını, yeteneklerini, yaratıcılıklarını geliştirdiği taktirde bankanın da performansını, üretkenliğini artıracağı, karlarını maksimiz edeceği ve örgüte katma değer yaratacağı öngörülebilir. Dönüştürücü liderin genel olarak entelektüel sermaye performansına olan etkisine bir bütün olarak baktığımızda bu etkinin pozitif yönde fakat kuvvetli bir etki yapmadığını görmekteyiz. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik davranışlarının bankanın entelektüel sermaye performansını artırması için yeterli düzeyde olmadığını ancak bu ilişkinin artırılması için söz konusu liderlik türüne ait davranışların geliştirildiği takdirde entelektüel sermaye performansının da artırılacağı öngörülebilir. Ayrıca dönüştürücü liderlik davranışının bankanın performansını pozitif yönde artırmasına rağmen bu etkinin daha yüksek düzeyde olması için dönüştürücü liderin rekabeti artırıcı etki yapan özellikleriyle (sürekli olarak inovasyonları, yeni teknolojileri takip etmesi ve bunları örgüte entegre edebilmesi gibi) bankanın performansını artıracağını öngörebiliriz.

**3.6.5. Regresyon Analizi ve Bulgularının Değerlendirilmesi**

Regresyon analizi; aralarında sebep sonuç ilişkisi bulunan bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki doğrudan ilişkiyi belirlemeye yönelik ve tahminler yapmak amacıyla kullanılan, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenler tarafından ne kadarının açıklandığını ortaya koyan analiz tekniğidir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

**3.6.5.1. Dönüştürücü Liderlik ve Firmanın Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi**

**Tablo 3.24**. Dönüştürücü liderlik davranışının firmanın rekabet üstünlüğüne Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summaryb** | | | | |
| Model | R | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1 | ,496a | ,246 | ,240 | ,81253 |
| a. Predictors: (Constant), CADLATEKTOP | | | | |
| b. Bağımlı Değişken: FPOTEKTOP | | | | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Coefficientsa** | | | | | | |
| Model | | Unstandardized Coefficients | | Standardized Coefficients | t | Sig. |
| B | Std. Error | Beta |
| 1 | (Constant) | 1,732 | ,310 |  | 5,582 | ,000 |
| CADLATEKTOP | ,519 | ,079 | ,496 | 6,556 | ,000 |
| a. Bağımlı Değişken: FPOTEKTOP | | | | | | |

Tablo 3.24'de gösterilen regresyon modelinde, dönüştürücü liderlik davranışının firmanın rekabet üstünlüğü üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (\*\* p<0,05 Sig.=,0000). Kurulan regresyon modelinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderlik davranışının, modelde bağımlı değişken olarak tasarlanan firmanın rekabet üstünlüğüne etki düzeyi incelenmiştir. İncelenen modelde regresyon katsayısının (,496) olduğu göz önüne alınırsa dönüştürücü liderlik davranışının %1 anlamlılık seviyesinde (p<0,05) firmanın rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ve H7 hipotezinin kabul ediliği tespit edilmiştir.

Test edilen H7 hipotezine göre dönüştürücü liderlik özelliklerinin firmanın rekabet üstünlüğü üzerinde pozitif bir etki yaptığını, yani bağımsız değişken olan dönüştürücü liderlikteki bir birimlik değişimin, bağımlı değişken olan bankanın rekabet üstünlüğündeki değişimi %24 oranında açıkladığı ancak geri kalan kısım için başka değişkenlere de ihtiyaç duyulduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca bu hipoteze göre dönüştürücü liderlik davranışında meydana gelen her artışın bankanın rekabet üstünlüğünü artırmada tek başına yeterli olmadığını öngörebiliriz.

**3.6.5.2. Dönüştürücü Liderlik ve Entelektüel Sermaye Performansı Arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi**

Çalışmanın bu bölümünde; Dönüştürücü liderlik Davranışı ve firmanın entelektüel sermaye performansı arasındaki İlişkiler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Şekil 3.2**. Dönüştürücü liderlik Davranışı ve Entelektüel sermayenin alt boyutları ile arasındaki İlişkilerin Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesine İlişkin Şematik Gösterim.

**3.6.5.3. Dönüştürücü Liderlik ve Müşteri Sermaye Performansı Alt Boyutunun Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi**

**Tablo 3.25**. Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Entelektüel Sermaye Performansı Birinci Boyuta Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summaryb** | | | | | | | | | | |
| Model | | R | | R Square | | Adjusted R Square | | Std. Error of the Estimate | | |
| 1 | | ,634a | | ,402 | | ,397 | | ,69153 | | |
| a. Predictors: (Constant), CADLATEKTOP | | | | | | | | | | |
| b. Bağımlı Değişken: ESPBIR | | | | | | | | | | |
| **Coefficientsa** | | | | | | | | | | | |
| Model | | | | Unstandardized Coefficients | | | | Standardized Coefficients | | t | Sig. |
| B | | Std. Error | | Beta | |
| 1 | | (Constant) | | ,527 | | ,355 | |  | | 1,484 | ,140 |
| ESPBIR | | ,820 | | ,087 | | ,634 | | 9,412 | ,000 |
| a. Bağımlı Değişken: ESPBIR | | | | | | | | | | | |

Tablo 3.6.25'de ki regresyon modelinde, dönüştürücü liderlik davranışının firmanın müşteri sermayesi performansı üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Kurulan regresyon modelinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderlik davranışının, modelde bağımlı değişken olarak tasarlanan firmanın müşteri sermayesi performansı boyutu üzerine etki düzeyi incelenmiştir. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı ,634 olarak bulunmuş (Sig.=,000) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice olduğu tespit edilmiştir. Modelde bağımlı değişkeni oluşturan firmanın müşteri sermayesi alt boyutunu, bağımsız değişkeni ifade eden dönüştürücü liderlik tarafından %63 oranında açıklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla dönüştürücü liderlik davranışının 1 birim arttırılması müşteri sermayesi performansını, 634 birim artıracağı anlaşılmaktadır. Ortaya çıkan bu sonuç araştırmada test edilmek üzere tasarlanan H8a’in kabul edildiğini göstermiştir.

H8a kabul**:** Dönüştürücü liderlik davranışıyla müşteri sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kabul edilen H8a hipotezine göre dönüştürücü liderlik davranışında yaratılan her değerin müşterilerle olan ilişkileri etkileyeceği, müşterilerin bankaya olan bağlılık düzeylerinin kuvvetli derecede artacağı öngörülmektedir.

**3.6.5.4. Dönüştürücü Liderlik ve İnsan Sermayesi Performansı Alt Boyutunun Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi**

**Tablo 3.26.** Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Entelektüel Sermaye Performansı İkinci Boyuta Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summaryb** | | | | | | | | | | |
| Model | | R | | R Square | | Adjusted R Square | | Std. Error of the Estimate | | |
| 1 | | ,437a | | ,191 | | ,185 | | ,75179 | | |
| a. Predictors: (Constant), CADLATEKTOP | | | | | | | | | | |
| b. Bağımlı Değişken: ESPIKI | | | | | | | | | | |
| **Coefficientsa** | | | | | | | | | | |
| Model | | | Unstandardized Coefficients | | | | Standardized Coefficients | | t | Sig. |
| B | | Std. Error | | Beta | |
| 1 | (Constant) | | 2,333 | | ,287 | |  | | 8,127 | ,000 |
| CADLATEKTOP | | ,408 | | ,073 | | ,437 | | 5,577 | ,000 |
| a. Bağımlı Değişken: ESPIKI | | | | | | | | | | |

Tablo 3.6.26’deki regresyon modelinde, dönüştürücü liderlik davranışının insan sermayesi performansı boyutu üzerineetkisi araştırılmaya çalışılmıştır. Kurulan regresyon modelinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderlik davranışının, modelde bağımlı değişken olarak tasarlanan insan sermayesi performansı boyutu üzerine etkisiaraştırılmıştır. Sözü edilen modelde regresyon katsayısının (,437) olduğu göz önüne alınırsa dönüştürücü liderlik davranışının, insan sermayesi performansı boyutu üzerinde pozitif yönde, anlamlı ve kuvvetlice etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

Dönüştürücü liderlik davranışı +1 birim arttırıldığında, insan sermayesi performansının değerinin 0,437 birim artacağı anlaşılmaktadır. Bu sonuçla birlikte araştırmanın hipotezi olarak kararlaştırılan H8b’nın kabul edildiği tespit edilmiştir.

H8b kabul**:** Dönüştürücü liderlik davranışıyla insan sermayesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Kabul edilen H8b hipotezine göre dönüştürücü liderlik davranışları banka çalışanları üzerinde uygulandığı zaman bunun banka için bir katma değer yaratacağı öngörülmektedir. Dönüştürücü liderin çalışanları, yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik ettiği, onların ihtiyaçlarını ya da sorunlarını anlayıp gerekli kaynakları sağladığı, çevresine güven, saygı ve huzur verdiği takdirde bunun bankanın performanını artırması açısından olumlu etki yapacağı öngörülebilir.

**3.6.5.5.Dönüştürücü Liderlik İle Yapısal Sermaye Performansı Boyutunun Regresyon Analizi Yöntemiyle İncelenmesi**

**Tablo 3.27**. Dönüştürücü Liderlik Davranışının Firmanın Entelektüel Sermaye Performansı Üçüncü Boyuta Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Model Summaryb** | | | | | | | | | | |
| Model | | R | | R Square | | Adjusted R Square | | Std. Error of the Estimate | | |
| 1 | | ,034a | | ,001 | | -,006 | | 1,23969 | | |
| a. Predictors: (Constant), CADLATEKTOP | | | | | | | | | | |
| b. Bağımlı Değişken: ESPUC | | | | | | | | | | |
| **Coefficientsa** | | | | | | | | | | |
| Model | | | Unstandardized Coefficients | | | | Standardized Coefficients | | t | Sig. |
| B | | Std. Error | | Beta | |
| 1 | (Constant) | | 3,647 | | ,473 | |  | | 7,706 | ,000 |
| CADLATEKTOP | | -,047 | | ,121 | | -,034 | | -,392 | ,696 |
| a. Bağımlı Değişken: ESPUC | | | | | | | | | | |

Tablo: 3.27'de ki regresyon modelinde, dönüştürücü liderlik davranışının firmanın yapısal sermayesi performansı boyutu araştırılmaya çalışılmıştır. Kurulan regresyon modelinde, araştırmanın bağımsız değişkeni olan dönüştürücü liderlik davranışının, modelde bağımlı değişken olarak tasarlanan firmanın yapısal sermaye performansı boyutu üzerine etki düzeyi incelenmiştir. Sözü edilen modelde regresyon katsayısı -,034 olarak bulunmuş (Sig.=,767) ve modele ilişkin değişkenler arasındaki ilişkinin oldukça zayıf olduğu tespit edilmiştir. Kurulan regresyon modelinde elde edilen bulgular araştırma konusu dönüştürücü liderlik davranışı ile yapısal sermaye performansı alt boyutu arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışı +1 birim arttırıldığında, insan sermayesi performansının değerinin -0,034 birim azalacağı anlaşılmaktadır Ortaya çıkan bu sonuç araştırmada test edilmek üzere tasarlanan H8c’in ret edildiğini göstermiştir.

H8c Ret**:** Dönüştürücü liderlik davranışıyla yapısal sermaye arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Ret edilen H8c hipotezine göre dönüştürücü liderliğin yapısal sermayeyi negatif şekilde etkilediği görülmektedir. Bunun nedeni organizasyonların kararı ile dönüştürücü liderliğin, değişimci davranışların çatısı olmasıdır. Bankadaki üst düzey yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları sergilemesi, bankanın yapısal sermayesinin, yani banka çalışanlarının bilgi ve becerilerinin yetkin hale getirilmesine, iş süreçlerine, fonksiyonlarına, kurum kültürüne olumlu yönde etki yapar ancak yapılan analiz sonucunda bu etkinin negatif çıkmış olması, dönüştürücü liderliğin insan sermayesi performansını artırmada yetersiz kaldığını ancak bu davranışın artması halinde diğer değişkeni de etkileyeceği öngörülmektedir.

**GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ**

Finansal sistem dahilinde bankacılık sektörü daha geniş alanı kaplasa da; sigorta şirketleri, yatırım şirketleri, faktoring, leasing gibi kurumlar da finansal sistemdeki yerini almıştır. Dolayısıyla kaçınılmaz bir rekabetçi ortam doğmuştur. Özellikle bankacılık alanında yaşanan tüm gelişmeler, gerek ulusal gerek uluslararası alanda yaşanan olumlu ve olumsuz etkileşimler hızlı bir şekilde yayılarak, ekonomik yapıyı derinden etkileyebilir. Bankacılık sektörü diğer sektörlerde olduğu gibi sürekli bir değişim ve dönüşüm geçirdiği için yurt içinde olduğu kadar yurtdışındaki piyasalara açılmakta ve sınır ötesi birleşmeler yoluyla da faaliyetlerini çeşitlendirmektedir. Küreselleşme ile değişen rekabet ortamında işletmeler hem birbirleriyle rakip hem de ortak olabilmektedir. Üretim kaynağı açısından yetersiz olan bir firma, alanında uzmanlaşmış başka bir firmayla işbirliği yaparak üretimini gerçekleştirebilmektedir. Böylelikle üretiminde hız ve tasarruf sağlayabilmektedir. Yapılan akademik çalışmalarda pek çok ülkede bankacılık ve finans sektöründe dönüşümcü liderliğin kurumsal bağlılık, kurumsal performans ve iş tatmini üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğunu doğrulamıştır. Bir çok tarzda ortaya çıkan liderlik modeli olmasına rağmen, sahip olduğu özellikleriyle dönüştürücü liderlerin bankacılık ve finans sektöründe daha etkili olduğu ve bu tarz lidere sahip kurumların her zaman bir adım daha önde olacağı söylenebilir

Özellikle bankacılık sektörü, tüm piyasa yapısını etkilediği için rekabetle birlikte önemli bir unsur olarak kendini gösterir. Çünkü sektördeki rekabetin etkinliği ile sosyal refahı da yükseltir. Küresel rekabet ortamında teknolojinin hızla değişmesi ile birlikte işletmeler çok sayıda rakiple karşılaşmaktadır. Özellikle bankacılık sektöründe rakipler karşısında avantaj elde edebilmek için müşterinin ihtiyaçları ve problemleri doğru bir şekilde analiz edilmelidir. Müşteri odaklı, hatasız ürün ve hizmet, rakiplerle yıkıcı rekabete girmeden, piyasaya yeni girebilecek rakipleri de her zaman takip ederek hareket edilmelidir. Nitekim bu çalışmada demografik özelliklere baktığımızda, eğitim düzeyi, yaş grupları ve mesleki kıdem gibi faktörlerin daha çok çalıştıkları bankanın rekabet gücüne, entelektüel sermaye performansı ve dönüştürücü liderlikten daha çok önem verdikleri görülmektedir. Sebahattin Yıldız'ın (2011) 'Entelektüel sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma' adlı çalışmasında, yöneticilik tecrübesi, yaş, çalışma süresi ve pozisyon yükseldikçe entelektüel sermaye unsurlarını algılama oranının arttığını gözlemlenmiştir. Ancak bu çalışmada yapılan analiz sonucunda yaş, mesleki kıdem ve öğrenim durumu yükseldikçe entelektüel sermaye unsurlarını algılama oranının arttığı gözlenememiştir. Bu sonuç literatürde bulunan bu çalışmayla farklılık göstermektedir. Kaygın ve Kaygın'ın (2012) 'Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma' adlı çalışmasında, Banka çalışanlarının dönüştürücü liderliğe ait algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu tez çalışmasında analiz sonuçlarında görüldüğü üzere bu unsurlara verilen önem firmanın rekabet performansı algısından daha düşüktür. Bu da özellikle Aydın İli'ndeki banka yöneticilerinin Dönüştürücü liderlik özelliklerinden uzak olduğunu göstermektedir. Topaloğlu ve Bayrakdaroğlu'nun (2012) 'Entelektüel Sermayenin Türk Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması' adlı çalışmasında, çalışanların entelektüel sermayeye tutumlarının olumlu olduğunu, bankaların bilişim altyapılarına, kurum içindeki eğitimlere, teknolojik alt yapıya daha fazla yatırım yapılması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da çalışanların entelektüel sermayeye olan tutumlarının olumlu düzeyde olması literatürle benzerlik taşıdığını göstermektedir.

Yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda; dönüştürücü liderlik davranışındaki bir birimlik artışın özellikle müşteri ve insan sermayesi performansını artırdığı gözlenmiştir. Yani dönüştürücü liderlik davranışları ne kadar artarsa entelektüel sermaye performansı da o oranda artacaktır. Ayrıca dönüştürücü liderlikte meydana gelen artışın bankanın entelektüel sermaye performansını da artırdığı fakat bu artışın kuvvetli bir etkiyle olmadığının tespit edilmesi, dönüştürücü liderliğin bankanın entelektüel sermaye performansını artırmada tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Nitekim entelektüel sermaye performansındaki artışın da hem bankanın performansını artırdığı hem de dönüştürücü liderlik algısını artırdığı gözlenmektedir. Kayha, İmamoğlu ve Durmaz'ın (2015) 'Liderlik ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama' adlı çalışmasında Bankacılık sektöründe özellikle son yıllarda yaşanan değişimler, yenilikler ve ilerlemelerin, bankaların yurtiçi ve yurtdışında çeşitli yatırım hamlelerinin yapılmasını gerektiğini belirterek bankaların rekabete açık hale geldiğini ifade etmişlerdir. Bu değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirilebilmesi için de entelektüel sermaye faktörleriyle birlikte dönüşümü gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyacın zorunlu hale geldiğini savunmuşlardır. Dolayısıyla yapılan bu analizin literatürle benzerlik taşıdığı da görülmektedir.

Bu tez çalışması, Aydın İl Merkezi'ndeki banka yöneticilerinin dönüştürücü liderlik davranışlarının sergilemelerinin beraberinde ölçülebilir yararlar doğuracağını göstermektedir. Öncelikle banka müdür ve yardımcılarının dönüştürücü liderlik davranışı ile hareket etmeleri yani personellerini motive etmeleri, önlerine bir vizyon koymaları ve onların mesleki açıdan gelişimlerini teşvik etmeleri bankalarının sektörde rekabet gücüne önemli bir katkıda bulunacaktır. Öte yandan banka yöneticilerinin dönüştürücü liderler gibi hareket etmeleri bankanın müşterileri, çalışanları ve üst yönetimle olan ilişkilerine olumlu etkiler yapacaktır. Dönüştürücü liderlerin sırasıyla rekabet gücünü ve entelektüel sermaye alanlarını geliştirici etkilerde bulunan davranışlar sergilemeleri bankaların ihtiyaç duyduğu yeni kâr fırsatlarını da sağlayabilecektir. Entelektüel sermayenin, finans sektörü değer zincirinin düşük maliyet ve yüksek performansla yönetilmesinde temel stratejik girdi haline gelmesi, ilgili sektörde faaliyet gösteren yöneticilerin ilgili sermaye unsurlarını etkin yönetmeye daha fazla odaklanmalarını zorunlu kılmaktadır. Günümüzün giderek hızlanan küresel değişim süreçlerinde ve şiddetlenen rekabet ortamıda, finans sektörü kuruluşu olarak banka yönetimlerinin dönüştürücü liderliğe odaklanan liderlik davranışı içinde olmaları bankaların sürdürülebilir rekabet yeteneklerini geliştirmelerinde, yönetici yetenek kapasitesi modelini zenginleştirmelerinde ve müşteri isteklerinin yüksek performanslı ve düşük maliyetli olarak karşılanmasında etkin sonuçlar ortaya sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bankaların sadece dönüştürücü liderliğe önem vererek rekabet gücünü sağlayamayacaklarını, bunun yanı sıra entelektüel sermaye boyutlarını oluşturan müşteri sermayesine, insan sermayesine ve örgütsel/yapısal sermayeye gerekli önemi ve dikkati vermeleri gerektiğini ortaya koyarak bu alandaki önemli bir boşluğun giderilmesine katkıda bulunur niteliktedir. Bu çalışma Aydın’da faaliyet gösteren bankaların ve özellikle banka yönetimlerinin rekabet gücü oluşturmalarının en başta müşteri sermayesi olmak üzere, insan sermayesine ve yapısal sermaye olarak örgüt yapısına ve sistemlerine öncelik vermeleri gerektiğini göstermek suretiyle yöre ekonomisine dolaylı yoldan katkıda bulunur özelliğe sahiptir. Araştırmanın ampirik bulgular içeren bir yapıda olması ve kavramsal düzeyde tasarlanan özgün bir model eşliğinde tespit edilen değişkenler çerçevesinde elde edilen sonuçları analiz etmeye dönük olması neticesinde, bilimsel bir çalışmada bulunması zorunlu olan kriterlere sahip olarak benzer konularda bundan sonraki yapılacak çalışmalar için de yararlanılabilecek nitelikler taşıması bakımından önemlidir.

**KAYNAKLAR**

Abdullaeva, N. & Campell W. (2011,April). *Campbell Warden. “Theoretical And Practical Aspects Of Implementation Of Intellectual Capital Approaches For Sustainable Economic Development*. *Proceeding Of The 3rd European Conference On Intellectual Capital,* University Of Nicosia, Cyprus, 585-590.

Açıkders. (2017). *Finansal Kurumlar*. Tüba Bilimler Akademisi Ulusal Açık Ders Malzemeleri Finansal Kurumlar. http://www.acikders.org.tr/.

Afşar, A. (2007). Finansal Gelişme ile Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*,. 36, (188-198).

Akbay, G. (2007). *Entelektüel Sermaye Ve Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akçay, Y. ve Akyüz, M. A. (2014). Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri İle Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic 9*(5), 157-184.

Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi Ve Ampirik Bir Uygulama* .Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Akmeşe, H. (2008). Entelektüel Sermayenin Firmaların Piyasa Değerleri Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi,* 10(1-2). 297- 314.

Aksaraylı, F. M. (2015). Dönüştürücü Liderlik Ve Deġişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12),108-124.

Akyüz, Y. (2013*).* Methods For Measuring Of Intellectual Capital: An Application Of Ceramics Sector Companies Listed İn Borsa Istanbul (Bıst). *International Journal Of Business And Social Science*. 4(11) 151.

Akyol. E., Nişancı, Z. N.ve Özmutaf, M. N. (2013). Takım Çalışmalarında Dönüşümcü Liderlik Özellikleri, Davranışları Ve Motivasyon: Kozmetik Sektöründe Ampirik Bir Yaklaşım, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi.* 4(9). 105- 118.

Altıntop Güleç, S. (2010). *İzmir İli Kamu Ve Özel Hastane Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Lider- İzleyici İlişkileri Kalitesi Bağlamında Değerlendirilmesi,* Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Altıntaş A. (2010). *Tüketici Finansman Şirketlerinde Risk Yönetimi.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık Ve Sigortacılık Enstitüsü.

Altuntuğ, N. (2007). Rekabet Sürecinin Dinamik Boyutu, Bileşenleri Ve Dinamizmi Sürdürebilme Yolları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (5). 15-29.

Anne, U. Q. (2011). *The Influence Of Transformational Leadership On Organisational Commitment in The Banking Sector of Pakistan*, Master's Thesis, Dissertation Submitted İn Partial Fulfillment Of Msc Human Resource Management Faculty Of Business.

Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N., (2003). Context And Leadership: An Examination Of The Nine-Factor Full-Range Leadership Theory Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261–295.

Apicc. Asia. (2008). *What İs Intellectual Capital Management?* 21.01.2017, http://www.apicc.asia/?page\_id=60. .

Aragon, A. S. & Marin G. Sanchez, G. M. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics And Performance: A Study Of Spanish Smes. *Journal of Small Business Management,* 43(3) 287-308.

Arıcan, E. Başak Tanınmış Yücemeraiş, ve Işıl, B. G. (2009*). Türk Bankacılık Sektöründe Pazar Hakimiyeti Ve Sektörün Rekabet Gücünün Uygulamalı Analizi,* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası yayınları.

Arslan, R. (2008). Türk Bankacılık Sisteminde Rekabet Stratejileri Ve Yayılım Süreci. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.* 1(2),125-141.

ARSLAN, B. (2015). *Finans Sektöründe Çalışan İşgörenlerin Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Tutumlarının İncelenmesi (İstanbul İli Örneği).* Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Ayan, A. (2013). Maliyet Liderliği Stratejisi Kapsamında Değer Mühendisliği Tekniğinin Uygulanmasının Bir Model Vasıtasıyla Analiz Edilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. (7), 44- 60.

Ayanoğlu, Y. (2013).Bankaların yönetimi ve denetimi. Karapınar, (Ed.), Bankaların Kuruluşu Ve Organizasyon Yapısı (3). Eskişehir: Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1704.

Ayber, M. (2003). *Marka İçi ve Markalar arası Rekabetin Dengelenmesi Gereken Hallerde Rekabet Otoritelerinin Yaklaşımları*(1. baskı) Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara: Rekabet Kurumu.

Aytuğ, H. K. (2011). Küresel Rekabetin İşletmelerin Üretim Ve İstihdam Yapısı Üzerindeki Etkileri. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2 (2). 13-26.

Bağrıaçık, R., Budak, A. ve Laptalı Oral, E. (2013). Türkiye Çimento Sektöründeki Rekabet Analizi. *Çukurova Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*. 28(1), 9-99.

Bağcı, H. (2013). *Ticari Bankalar İle Katılım Bankalarının Kârlılık Performanslarının Topsis Yöntemi İle Karşılaştırılması.*Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bal, Ö. (2004).*Ürün Farklılaştırması Stratejisi ve Rekabet İktisadı* (İlk Baskı). Ankara: Rekabet Kurumu Yayınları.

Baltaoğlu, G. (2016). *Bilgi Liderliğinin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkilerinin Analiz Edilmesi: Turizm Sektöründe Ampirik Bir Araştırma,* Yüksek Lisans Tezi, Uşak Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Basadur, M. (2004). Leading Others To Think Innovatively Together: Creative Leadership. *The Leadership Quarterly*,*15*(1), 103-121.

Bass, B. M., Avolio, B. J., Dong, L., & Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance By Assessing Transformational And Transactional Leadership. *Journal Of Applied Psychology* 88(2), 207–218.

Bass, M. B., & Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness: Through Transformational Leadership*. Sage Publications. Printed İn The United States Of Amerika.

Baş, A. (2012). Rekabet Analizi Ve Strateji Belirleme Süreci. *Stratejik Yönetim Ders Notu.* 21.11.2016, http://docplayer.biz.tr/11261284-Strateji-belirleme-sureci.html.

Baş, M., Mısırdalı Yangil, F. M. ve Aygün, S. (2014). Entelektüel Sermaye Alanında Yapılan Lisansüstü Tez Çalışmalarına Yönelik Bir İçerik Analizi: 2002-2012 Dönemi, *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi,*10(23). 207-226.

Bay, M., Akpınar, S. ve Yılmazer, R. (2016). Stratejik Yönetim Süreci İçinde Sektör Rekabet Analizi Ve Bir Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi.* 9(42). 1409-1415.

Bayarçelik, E.(2012). *Entelektüel Sermayenin Girişimsel Oryantasyona Etkisi ve Firma Performansı ile İlişkisi (1. baskı).* İstanbul: Beta Yayınları.

Bekar, M. (2014). *Türk Finans Sektöründe Banka Dışı Mali Kuruluşların Yeri ve Finansal Analizi.* Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilge, A. ve Zerenler, M. (2006). Küresel Rekabeti Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 9 (1-2). 441 - 450.

Bontis, N., Chua Chong Keow, W. & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital And Business Performance in Malaysian İndustries, Journal of İntellectual Capital, 1(1). 85-100.

Bontis, N., Sharabati, A. A. & Jawad, N. S. (2010). Intellectual Capital And Business Performance in The Pharmaceutical Sector Of Jordan. *Management Decision.* 48(1), 105-131.

Bölükbaşı, Y. (2014). Entelektüel Sermayenin İşletme Bazında Ölçülmesinde Kullanılan Yöntemler Ve Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*. 36 (1), 425-447.

Brandenburger, M. A. & Stuart Jr., W. H. (1996). Value Based Business Strategy*. Journal of Economics & Management Strategy. 5(1), 5-24.*

Bro, L. L., Andersen, L. B., Bollingtoft, A., Eriksen, T., Holten, A., Jacobsen, C. B., Jensen, U. T., Ladenburg, J., & Nielsen, P. A. (2014, April) *Leadership Training, Leadership Strategies And Organizational Performance. Designing An Experiment To Test The Causal Effect Of Leadership On Performance****.*** Paper Presented On The Irpsm Conference, İn Ottawa.6-7.

Brown, A. (1994). Transformational Leadership in Tackling Technical Change. *Journal Of General Management*, *1*9(4), 2.

Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.* 57(15), 5-34.

Bulut, Z. A. (2004). Küresel Rekabet. *Mevzuat Dergisi,*75(7). 1.

Berber, A. (2000). Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yönetim, 11(36), 33-49.

Büyüköztürk, Y. (2015). Fen Bilimleri Öğrenme Kaygı Ölçeği: Geçerlilik Ve Güvenirlik Çalışması. *Muş Alparslan Üni̇versi̇tesi̇ Sosyal Bi̇li̇mler Dergisi, 3(1*), 33-43.

Canöz, K. ve Gedikçi Öndoğan, A. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü, *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergi*,3(1), 49-66.

Cantürk, N. ve Çiçek, H. (2016). İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri İle İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 7 (13). 95- 118.

Carneiro, A. (2000). How Does Knowledge Management İnfluence İnnovation And Competitiveness? *Journal Of Knowledge Management*, 4(2), 87 - 98.

Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik.*(1.baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.

Ceylan, O. (10 Temmuz 2014). Monopol, oligopol ve tam rekabetçi piyasa. (07 Aralık 2016). http://piyasarehberi.org/piyasa/80-monopol-oligopol-ve-tam-rekabetci-piyasa.

Cossin, D., & Caballero, J. (June, 2013). Transformational Leadership, Background Literature Review, *Imd: 35+ Years Of Board Educatıon Experıence,*7-9. 01 Ocak 2017,

https://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/BoardCenter/Web/213/Literature%20Review\_Transformational%20Leadership.pdf.

Coşkun, S., Mesci, M. ve Kılınç, İ. (2013). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,13(2),*101-132.

Cömert, M. (2004, Temmuz). *Dönüşümcü Liderlik*. 13.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya. 1-12.

Crossan, M., Lane, H. & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition To Institution. Academy Of Management Review*.* (24) 3, 522- 537.

Çağlar, İ. (2003). Türk İşletmeciliğinde Entelektüel Sermaye Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,* (2),1- 19.

Çakınberk, A. ve Demirel E. T. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 24, 104-117.

Çalhan, H., Karamustafa, K. ve A. Celil Çakıcı, A.C. (2012). Müşteri Değeri, Müşteri Sermayesi ve Otel Performansı İlişkisi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(3), 87- 120.

Çalışkan, M. T. (2015). Bilgi Ekonomisinde Entelektüel Sermaye: Borsa İstanbul’da Bankacılık Sektörü Uygulaması. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi,* 13(3), 121- 137.

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

Çetinkaya, Ö. (2006). Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde Portföy Analizi ve Tariş Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(3). 57-76.

Çelik, İ.E. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe Yatırım Bankacılığı Uygulaması ve Ekonomiye Etkisi.* Doktora Tezi.Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Çıkrıkcı, M. ve Daştan, A. (2002). Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması. *Bankacılar Dergisi,* (43), 18- 42.

Çiftçi Acar, Y. (2017) Eleştirel Çok kültürlü Eğitim Öğretmen Yeterlikleri Ölçeği (Eçeöyö): Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (1)* ,69-99.

Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Ve Liderlik. *Hasan Ali Yücel Eğilim Fakültesi Dergisi*, 1, 63-77.

Demir, Y. ve Demirel, E. T. (2011). Rekabet Avantajı Yaratmada Entelektüel Sermayenin Önemi, *İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(1), 81-104.

Demir, Y., Öztürk, E. ve Albeni, M. (2007). Türkiye'de Finansal Piyasalar ile Ekonomik Büyüme İlişkisi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,2,* 438-455.

Deniz, L., Bayram, S. ve Erdoğan, Y. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 4(2), 2-14.

Dursun, Y ve Kocagöz E. (2010) Yapısal Eşitlik Modellemesi Ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz *. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (35), 1-17.*

Dumrul, C. (2010). *Finans Sisteminin Gelişimi ve Ekonomik Büyüme: Teori ve Türkiye Uygulaması,* Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

Dias, M. A. H., Zarelli, P. & Selig, P. M. (2013, April). *Intellectual Capital And Public Management: A Bibliometric Analysis.*  Proceedings Of The 2013 Eu-Sprı Forum Annual Conference, Madrid.

Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9.baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım

Doğan, Ö. İ. (2000). Kalite Uygulamalarının İşletmelerin Rekabet Gücü Üzerine Etkisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(1), 40.

Drucker, F. P. (1994). *Gelecek İçin Yönetim* (Çev. Üçcan, F.) Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları. (Eserin Orijinali 1993 ' de yayımlandı).

Duggan, T. (2016). Negatives Of Transformational Leadership. 11 Ocak 2017, Http://Smallbusiness.Chron.Com/Negatives-Transformational-Leadership-10533.Html.

Edvinsson L. (1997). Developing Intellectual Capital At Skandia, *Long Range Planning.*30 (3). 366-373.

Ekonomik İşbirliği Ve Kalkınma Teşkilatı. (2011). *Rekabet Değerlendirme Araç Kiti Cilt II: Kılavuz Versiyon 2.0.* OECD Yayınları.

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

Ercan, Ü. (2010). *Liderlerin Kültürel Değer Yönelimleri Ve Değerlerin Liderlik Sürecine Etkileri: Türk Ve Abd Yöneticileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*.(2.baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdal, M. (2007). *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*. Yüksek Lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdoğruca, P. (2011). *Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.* Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ergun, E. ve Yılmaz, O. (2013). Entelektüel Sermayenin, Rekabet Ve Yenilikçilik İle İlişkisine Literatür Açısından Genel Bir Bakış. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi.* 8(1). 129-133.

Ergül, K. M. (2014). *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısı*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eroğlu, O., ve Yalçın, A., (2013). Rekabet ve Mekânsal Kuramlara İlişkin Genel Bir Değerlendirme. *KAU IIBF Dergisi*, 4(6), 95-114.

Future Of Working. (2016). *10 Disadvantages Of Transformational Leadership.* 11.10.2016,Http://Futureofworking.Com/10-Disadvantages-Of-Transformational-Leadership/.

Geyer, A. L., & Steyrer, J. M. (1998). Transformational Leadership And Objective Performance İn Banks. Applied *Psychology: An İnternational 47 (3),* 397-420.

Grant, M.R. (2010). *Contemporary Strategy Analysıs ( 7th. ed.)* India Printed in Spain by Grafos Sa, Barcelona.

Gunday, G., Ulusoy, G. Kiliç, K ve Alpkan, L. (2008). *An İntegrated İnnovation Model: How İnnovations Are Born And What Are Their İmpacts On Firm Performance?* 15th International Annual Euroma Conference, Gröningen, Hollanda: University Of Gröningen. 92-101.

Güçlü, N. ve Şehitoglu, E. T. (2006). Örgütsel Degişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi,*13, 240- 252

Gülen, M. (2015). *Bankacılık Sektöründe Kamu Ve Özel Bankaların Finansal Performanslarının Karşılaştırılması.* Yüksek Lisans Tezi.Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı**.** *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Derg*isi,25, 238- 249.

Güney, S. (1999). *Davranış Bilimleri Açısından Atatürk’ün Liderliği* (1.baskı). Ankara: Ocak Yayınları.

Güney, S. (2012). Günümüz Finans Ve Bankalık Sektörünün Kriz Dönemlerinde Liderlik Modeli Ve Uygulamaları. *Akademik Bakış Dergisi*, 31, 1- 22.

Gürdoğan, A. (2010). *Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürel, P.A. (2013). İşletmelerde Küresel Rekabet Avantajına Yönelik Yeni Liderlik Tipi : Dönüştürücü Liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 1-28.

Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation, *Journal of Product Innovation Management,* 26 (3), 264-277.

Gündoğdu, B. (2011). *Türk Bankacılık Sektöründe Yoğunlaşma Ve Rekabet.* Yüksek Lisans Tezi.Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gümüşlüoğlu, L. ve İlsev, A.(2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation*, Journal of Business Research.* 62, 461-473.

Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A., Kepner, K., Farnsworth, D., & Clark L. J. (June, 2002). Transformational Leadership: The Transformation Of Managers And Associates. *UF/IFAS Extension Service, University of Florida,*1-3. 25 Ocak 2017, http://edis.ifas.ufl.edu/pdffiles/HR/HR02000.pdf.

Harwati, N. L. (2013). Crisis Management: Determınıng Specific Strategies And Leadership Style For Effective Outcomes. *Asıan Journal Of Management Scıences And Educatıon,* 2 (2), 171-178.

Han, V. (2013). *Türkiye'de Reel Sektör İle Finans Sektörü Arasındaki İlişkinin Analizi.* Yüksek Lisans Tezi. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Haykır Hobikoğlu, E. (2011). Entelektüel Sermayenin Önemi, Sınıflandırılması Ve Ölçme Yöntemleri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Sosyal Bilimler Dergisi* (1), 86-99.

Hıtt, M.A., Ireland, R.D. & Hoskısson, R.E. (2009). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases),* (8th Ed.). Canada: South-Western Cengage Learning.

Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F., & Sutton, A. W. (2011). Person-Organization Value Congruence: How Transformational Leaders İnfluence Work Group Effectiveness. *Academy Of Management Journal*, 54(4), 779-796.

Hüseyin İleri, H. ve Horasan, A. (2010). Küresel Rekabet Ortamında İşletmelerin Teknoloji Ve Ar-Ge Yönetimlerinin Rekabete Etkileri Üzerine Araştırma Ve Örnek Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi. 13(1-2), 172-185.*

Işık, C. ve Keskin, G. (2013). Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 41.

Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları Ve Hizmetkâr Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

İraz, R. ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (*7), 99-117.

İşler, A. U. (2015). *Bankacılık Sektöründe İnternet Bankacılığı Ve Mobil Bankacılık Uygulamalarının E-Hizmet Kalitesinin Kullanıcıları Tarafından Değerlendirilmesi: Kuveyt Türk Örneği.* Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Jansen, J.P., Vera, D., & Crossan, M. (2009), Strategic Leadership For Exploration And Exploitation: The Moderating Role Of Environmental Dynamism, *The Leadership Quarterly*, 20, 5-18.

John, N. (1993). The Paradox Of Managerial Leadership "Journal Of General Management. *Journal Of General Management, 18*(4), 1-9.

Jurczak, J. (2008). Intellectual Capital Measurement Methods, [*Economics And Organization Of Enterprise*](http://econpapers.repec.org/article/vrsecoren/)*,* 1(1), 37-45.

Kahya, C., İmamoğlu, İ. K ve Durmaz, A. (2015). Liderlik Ve Beşeri Sermaye Faktörlerinin Karşılaştırmalı Olarak Değerlendirilmesi: Kamu Ve Özel Sektör Bankalarında Örnek Bir Uygulama. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi,*7 (14), 354-374.

Kalaycı, Ş. (2008). S*pss Uygulamalı çok değişkenli İstatistik Teknikleri.* (3. baskı).Asil Yayın Dağıtım.

Kan, İ ve Ercan İ (2004). Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30 (3) 211-216.

Karacan, S. (2004). Entelektüel Sermaye ve Yönetimi. *ISMMO Yayın Organı Mali Çözüm Dergisi, (*69), 177- 199.

Karacan, S. ve Ergin, E. (2011). Bankaların Entelektüel Sermayesi İle Finansal Performansı Arasındaki İlişki. *Business And Economics Research Journal*. 2(4), 73-88.

Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji,*7(2), 226-229.

Karabay, E. M. (2011). Türk Bankacılık Sektöründe Bilgi Yönetimi Uygulamalarının Stratejik Yönetim Açısından Değerlendirilmesi Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi,. 2 (4).

Karcıoğlu, F ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi, *Kau İİBF Dergisi*, 4(5), 99-111.

Karsu, S. ve Erkanlı, H. (2012). Değer Zincirinde Entelektüel Sermaye. *Niğde Üniversitesi İibf Dergisi*, 5(2), 216-237.

Kaya, F. (2013). Sürdürülebilir Kalkınmaya Yönelik Tutum Ölçeği Geliştirme Çalışması. *Marmara Coğrafya Dergisi. (28),* 175-193.

Kayabaşı, A. (2010). *Rekabet Gücü Perspektifinde Lojistik Faaliyetlerde Performans Geliştirme.* İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları

Kayalı, A. C., Yereli, A. N. ve Ada, S. (2007). Entelektüel Katma Değer Katsayısı Yöntemi Kullanılarak Entelektüel Sermayenin Firma Değeri Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 14(1), 68- 90.

Kaygın, E. ve Yerdelen Kaygın, C (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algılarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(2), 30-31.

Kerimov, R. (2011). *Enstitüsü Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Raporlanması Ve İşletme Performansına Etkisi: Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kırankabeş, C. M. (2006). Küresel Rekabet Gücü Boyutunda AB Ülkeleri İle Türkiye’nin Karşılaştırmalı Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (16) 231- 254.

Kırılmaz, S. ve Kırılmaz H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *İdari Dergisi, (469),* 119-138.

Kızıl, C. (2009). *Bankacılık Sektöründe Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi, Değerlendirilmesi ve Muhasebeleştirilmesi.* Doktora Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kinra, A. & Antai, I. (2010). Emerging logics of competition: paradigm shift, fantasy, or reality check? *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 20(2) ,94-110.

Koç, M. ve Özbozkurt O. B. (2014) Ulusların Rekabet Üstünlüğü ve Elmas Modeli Üzerine Bir Değerlendirme. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*. 2(3). 85- 91.

Koç, S., Bağcı, A. & Işık, K.C. (2016). Kalkınma ve Yatırım Bankalarının Performansları Açısından Değerlendirilmesi: Türkiye Ölçeği (2002-2012). *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 6*(1),227-256.

Korhan Karacaoğlu, K. (2006). *Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Endüstri Temelli Ve Kaynak Temelli Bakış Açısı: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İmalat Sanayi İşletmeleri İçin Bir Model Öneris.* Doktora Tezi.Ankara üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Korkmaz, Ö., Şahin, A ve Yeşil, R. (2011). Study of Validity and Reliability of Scale of Attitude towards Scientific Research*. Elementary Education Online, 10(3),* 961-973.

Korkmaz, S. (2010). Türkiye’de Ar‐Ge Yatırımları ve Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişkinin Var Modeli İle Analizi. *Journal of Yasar University*.20(5), 3320‐3330.

Koustelios, A. & Belias, D (2014). Transformational Leadership And Job Satisfaction İn The Banking Sector: A Review. *International Review Of Management And Marketing*, 4(3), 187-200.

Koyunoğlu, C. (1996). *Finansal Sistem İçerisinde Aracılık Faaliyetleri ve Aracı Kurumların Yapısal Özellikleri.* Yüksek Lisans Tezi,İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kozak Akoğlan, M. ve Güçlü, H. (2003), Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5 (1).

Kurgun, O. ve Akdağ, G. (2013). Entelektüel Sermaye Ve Örgüt Performansı İlişkisi: Akdeniz Bölgesindeki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Neü Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 2(2), 155-176.

Liao, H., & Chuang, A. (2007). Transforming service employees and climate: A multilevel, multisource examination of transformational leadership in building long-term service relationships. *Journal of Applied Psychology,* 92, 1006–1019.

Luecke, R (2015). *Kriz Yönetimi,* (Çev. Sarıkaya, Ö.) İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı. (Eserin Orjinali 2008 'de yayımlandı).

Marr, B., Gupta, O., Pike, S. & Roos, G. (2003). Intellectual Capital And Knowledge Management Effectiveness. *Management Decision,* 41(8),771-781.

Martins, S. T. & Kato, H. T. (September, 2010). An Analytical Framework for Miles and Snow Typology and Dynamic Capabilities, <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso1476.pdf>.

Mason, C., Griffin, M., & Parker, S. (2014). Transformational Leadership Development: Connecting Psychological And Behavioral Chang. *Leadership & Organization Development Journal,* *35*(3), 174 - 194.

Morçin, E. ve Bilgin, S. N. (2014). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Adana İlindeki A Grubu Seyahat Acenteleri Örneği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 23(2) 113-128.

Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2008). Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler. *Kamu-İş,* 10(2), 154- 168.

Muenjohn, N. (April, 2010). TransformationalLeadership: A New Force In LeadershipResearch.Https://Scholar.Google.Com.Au/Citations?View\_Op=View\_Citation&Hl=En&User=Wheg2kıaaaaj&Citation\_For\_View=Wheg2kıaaaaj:2osognq5qmec.

Mutluay, Y. (2005). *İşletmede Temel Yetkinlikleri Tanımlama Sürecinde Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Naralan, A., Yıldız, İ ve Kahya, C. (2013). Dönüştürücü Liderlik Algısı İle Bilgi Yönetimi Kabiliyetleri Arasındaki İlişkiler: Kosgeb İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 20,*65-83.

Nemanıch, L. A, & Keller, R. T., (2007), Transformational Leadership İn An Acquisition: A Field Study Of Employees. *The Leadership Quarterly, 18*, 49–68.

Odumeru, J. A & Ifeanyı G. O. (2013). Transformational Vs. Transactional Leadership Theories: *Evidence İn Literature, International Review Of Management And Business Research,* 2(2) 355-359.

Oğraş, Z. (2010). *The Impact Of Intellectual Capıtal On The Fınancıal Performance Of Deposıtary Banks In Turkey.* Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Okay, S. (2012). Entelektüel Sermaye ve Muhasebe İlişkisi, *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1201- 1208.

Ölçer, F. ve Şanal, M. (2007). İşletmelerde Entelektüel Sermaye Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1),479-500* 479.

Örnek, A. ve Ayas, S. (2015). Entelektüel Sermaye İle Yenilikçi İş Davranışının İşletme Performansına Etkisi: Bilişim Sektörü Uygulaması. İşletme Fakültesi Dergisi, 16(2), 91-116.

Ören, A. S. (2006). *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüstürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İsletmelerinde Bir Arastırma.* Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özcan, M. P. (2011). *Finansal Kiralama İşlemleri ve Vergilendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.**

Özalp, İ. ve Öcal H. (2000). Örgütlerde Dönüştürücü (Transformatıonal) Liderlik Yaklaşımı *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.* 3(4). 217- 225.

Özdil Aydın, E. (2009). *Dönüştürücü Liderlik Ve Toplumsal Cinsiyet Rolleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Öztürk, E. Y. ( 2005). Bileşenleri Açısından Entelektüel Sermaye Kavramı*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 8 (1-2), 101- 120.

Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler (6.baskı).*Ankara: Pegem Yayıncılık.

Özeveren, M. ve Yıldız, S. (2010). Entelektüel Sermayenin ölçüm yöntemleri ve kriterlerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İİBF Fakültesi*. 19(2), 275- 289.

Patır, S. (2009). Faktör Analizi İle Öğretim Üyesi Değerleme Çalışması. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(4).

Porter, M.E. (2015), *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çev. Gülen Ulubilgen).İstanbul: [Aura](http://www.dr.com.tr/Yayinevi/aura/s=2734) - İş Dünyası Dizisi Yayınları.(Eserin orijinİ 1990' da yayımlandı).

Sarıay, İ. M. (2016). *Entelektüel Sermayenin Finansal Durum Tablosunda Raporlanması: Türkiye Muhasebe Standartları Ve Türk Vergi Mevzuatı Çerçevesinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Saylı, H. ve Tüfekci, A. (2008). Basarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçeklestirilmesinde Dönüstürücü Liderliğin Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.* 30, 193-210.

Savram, M. ve Karakoç, A. (2012). *Bankacılık Sektöründe İtibar Riskinin Önemi,* Sözel Bildiri, Internatıonal Conference On Eurasıan Economıes 2012, 328-332.

Serinkan, C. (2011) Denizli Dershanecilik Sektöründe Michael Porter’ın Rekabet Güçleri Araştırması. *Yeni Fikir Dergisi.* (7).13- 20.

Sert, Elif (2010). *Tam Rekabet Piyasa Koşulları Çerçevesinde Elektronik Ekonominin İncelenmesi.* Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Seymen, A. O. ve Bolat, T. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* [6(9), 59-85.](http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/Orgutlerde_is_Etiginin.pdf)

Shahzad, S., & Zareen, H., (January, 2012) Perceptıon Of Leadershıp Among Health Managers Workıng In Tertıary Level Hospıtals. *J Ayub Med Coll Abbottabad.24*(1). 96-100. Http://Www.Ayubmed.Edu.96 Pk/Jamc/24-1/Saadia.Pdf.

Singh, A. (2002). Competition and Competition Policy in Emerging Markets: International and Developmental Dimensions. *G-24 Discussion Paper Series.*Unıted Natıons Conference On Trade And Development Unıted Natıons Center For Internatıonal Development Harvard Unıversıty, (18).

Smith, R. (2015). *Advantages And Barriers To Transformational Leadership Implementation İn A Scientific Laboratory*. Doctoral Studies ,Walden University College of Management and Technology.

Srinivasan, B. ([September 10, 2008](https://leadershipchamps.wordpress.com/2008/09/10/components-of-transformational-leadership/)) What Are The Components Of Transformational, Leadership. 10 October 2016, [*Leadership & Project Management Champions*](https://leadershipchamps.wordpress.com/)*,*https://leadershipchamps.wordpress.com/2008/09/10/components-of-transformational-leadership/.

Stewart, T. A. (2000). *Entelektüel Sermaye - Kuruluşların Yeni Zenginliği* (1. basım) (Çev. Elhüseyni, N.) İstanbul: Bzd Yayıncılık, Kontent Kitap. (Eserin orijinali 1997' de yayımlandı).

Suresh, A. & Rajını, J. (2013). Transformatıonal Leadershıp Approach In Organısatıons -Its Strengths And Weaknesses: *International Journal Of Social Science & Interdisciplinary Research,* 2(3), 155-159.

Şağbanşua, L. (2006). Strateji, Rekabet Ve Rekabet Gücü İlişkileri. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, 9, 1- 13.*

Şahin, S. (2004). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri İle Okul Kültürü Arasındaki İlişkiler (İzmir İli Örneği), *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*.,4 (2), 365-396.

Şavik, N. (2007).İşletme İçin Rekabet Gücü Oluşturmada Müşteri İlişkileri Yönetiminin (Miy) Rolü Ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Şenel, M. (2011). *Liderlik Tarzının Stratejik Değişime Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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

Taş, S. (2009). Atatürk’ün Dönüşümcü Liderliği. *SDU International Journal of Technologic Sciences.* 1(2). 1-9.

Taşkın, D. F.(2011).Türkiye’de Ticari Bankaların Performansını Etkileyen Faktörler*. Ege Akademik Bakış Dergisi, 11(2),* 289 - 298.

**KAP**

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,*.4 (14), 1-16.

Tetik, S. (2014). Manisa Yerel Yönetimler Açısından Dönüştürücü Liderlik: Belediye Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi*, 21(1),268-270.

Timurçin, D., (2010). *Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü Ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi.* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tokatlıoglu, İ. (1999). İktisadi analizde rekabet kavramının gelişimi. *Ekonomik Yaklaşım*, 10 (33), 5- 26.

Toker, K. (2007). *Örgütsel Değişim Ve Çorlu Çerkezköy Bölgesi’ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama,* Yüksek Lisans Tezi, Edirne Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Topaloğlu, E. E. ve Bayrakdaroğlu, A. (2012). Entelektüel Sermayenin Türk Bankacılık Sektörü Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(41). 332- 352.

Tubey, R. J., Odenyo, M., Chebet, W. T. & Rotich, J. (2015). Transformatıonal Leadershıp And Human Capıtal Management In 21st Century Organızatıons. *European Journal Of Research And Reflection İn Management Sciences,* 3(5), 19.

Turgut, A ve Ertay, H. İ. (2016). Bankacılık Sektörünün Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi: Türkiye Üzerine Nedensellik Analizi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,*8(4),114-128.

Tunçsiper, Y. (2011). *Finansal Kiralama Sözleşmesinde Tarafların Borçları.*Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunay, K. B. (2009). Türk Bankacılık Sektöründe Rekabet ve Kırılganlık, *Bankacılar Dergisi,* Sayı 68, 30-55.

Tunçbilek, B. (2013). *Dönüştürücü Ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü.* Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim Ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi* 80, 57- 79.

Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (2017). *Fiyat İstikrarı.* http://www.tcmb.gov.tr/.

Türkkan, E. (Ağustos, 2004). *Rekabet Haber Bülteni,* (2). http://www.rekabetdernegi.org.

Türkoğlu, N. (2016). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşma, Entelektüel Sermaye Ve Rekabet Gücü İlişkisinin İncelenmesi.* Doktora Tezi .Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uluengin, F., Ekici Ş. ve Karaata, S. (2012). *Türkiye’nin Küresel Rekabet Düzeyi.* İstanbul: Tüsiad Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu (REF) ve Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) Yayını. (1. basım).

Ustaoğlu, D. (2014). *Türkiye’ de Katılım Bankacılığı Sektördeki Yeri ve Önemi*. Yüksek Lisans Tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi Ve Dönüşümcü Lide*rlik. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Üç, M. (2005). *Entelektüel Sermayenin Oluşumu ve Ölçülmesi Afyonkarahisar İli Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2016). *İşletmeler de Stratejik Yönetim* (8.baskı). İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.

Ünal, M. (Eylül, 2014). Türkiye’de Finans Sektöründe Bankacılığın Yeri. *İzmir Ticaret Odası Ar&GeBülten.*http://www.izto.org.tr/Portals/0/Argebulten/bankaciliksektoru\_mugeunal.pdf.

Ünal, M. (Eylül, 2014). *Türkiye’de Finans Sektöründe Bankacılığın Yeri.* Ar&Ge Bülten Ekonomi, Www.İzto.Org.

[Ünüvar](http://www.iktisadi.org/profile-2/dilaraunuvar), D. (17 Eylül, 2015). Dönüşümcü Liderlik. 11 Kasım 2016, <Http://Www.İktisadi.Org/Donusumcu-Liderlik.Html>.

Waldman, D., Siegel, S. D. & Javıdan, M. (2004). Ceo Transformational Leadership And Corporate Social Responsibility, *Rensselaer Polytechnic Institute. Department Of Economics,* 01 Ocak 2017, <Http://195.130.87.21:8080/Dspace/Handle/123456789/1178>.

Walumba, Fred O., Orwa, B., Wang, P & Lawler, J. J. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment And Job Satisfaction: A Comparative Study Of Kenyan And U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly, 16*(2), 235-256.

Wright, B. E., & Sanjay K. P. (2010). Transformational Leadership in The Public Sector: Does Structure Matter? Journal *of Public Administration Research And Theory 20(1):* 75–89.

Yağcılar, G. (2011). *Türk Bankacılık Sektörünün Rekabet Yapısının Analizi.* BDDK Kitapları No: 10. Ankara.

Yamak, R., Terzi H. ve Korkmaz A. (2008). *Mikro İktisata Giriş (2. baskı). Trabzon: Akademi Kitabevi.*

Yammarino ,A. F. J., Shelley D. A, & Jae Uk Chun A , Fred D. (2005). Leadership And Levels Of Analysis: A State of The Science Review. *The Leadership Quarterly,* 16, 879– 919.

Yanar, Ö. (2012). *Entelektüel Sermayenin Ölçülmesi ve Verimlilik Üzerine Etkisi.* Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yalçın, Y. (2012). *İktisat Yaklaşımıyla Rekabetçi Piyasa Analizi .*Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi No: 133, Ankara: Rekabet Kurumu.

Yavuz, E. (2009). İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlilik İle İlgili Tutumlarina Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 2, 51-69.

Yereli, A. N. ve Gerşil, G. (2005). Entelektüel Sermayeyi Ölçme ve Raporlama Yöntemleri. *Yönetim ve Ekonomi*, 12(2). 17- 29.

Yetiz, F. (2008). *Finansal Sistemin Yapısı, Finansal Derinleşme ve Ekonomik Büyüme İlişkisi, Türk Finans Sistemi*.Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız G. ve Dinçer M. (2016). Yüksek Rekabet Ortamında Teknik ve Kurumsal Bağlamın Eşbiçimlilik Üzerine Etkileri: Otomobil Kümelenmesi Örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi 7 (13*). 22-62.

Yılmaz, H. ve Karahan, A. (2012). Dönüştürücü Liderliğin Bilgi Yönetim Süreçleri Ve Örgüt Performansı Üzerindeki Etkileri: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(1). 146- 178.

Yıldız, S. (2011). Entelektüel Sermayenin İşletme Performansına Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 11(3), 11-28.

Yüksek, G. (2009). *Entelektüel Sermayenin Organizasyonların Performansına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yoluker, M.C. (2017). *Finansal Kurumlarda Bağımsız Yönetim Kurulu Üyelerinin Algılanması Ve Bir Araştırma.* Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. *(2007).* Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Ve Yenilik İlişkisi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.17, 653-665.*

Zeynep Oğraş, Z. (2010). *The İmpact of İntellectual Capital On The iınancial Performance of Depositary Banks In Turkey*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

**EKLER**

Ek 1: Anket Formu

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***SAYGI DEĞER İLGİLİ,***  “Bankacılık Sektöründe Dönüştürücü Liderlik, Rekabet Üstünlüğü ve Entelektüel Sermaye Performansı ve Arasındaki İlişkilerin Test Edilmesi” konusunda Adnan Menderes Üniversitesi Ekonomi ve Finans Ana Bilim Dalında yüksek lisans tezi hazırlamaktayım. Sizden bu konuyla ilgili hazırlanan soruları içtenlikle yanıtlamanızı rica ediyorum. Yanıtlarınız araştırma için büyük önem taşımaktadır ve tamamen gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim. Burçin YÜKSER  **LÜTFEN AŞAĞIDAKİ İFADELERDEN**  **EN ÖNEMSİZ OLARAK GÖRDÜĞÜNÜZ İÇİN (1) EN ÖNEMLİ GÖRDÜĞÜNÜZ İÇİN (5) İŞARETLEYİNİZ.**  **(1)** Tamamen Katılmıyorum, **(2)** Kısmen Katılmıyorum, **(3)** Kararsızım, **(4)** Kısmen Katılıyorum, **(5)**Tamamen Katılıyorum Anlamındadır. | | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Mesleki deneyim süreniz** |  | 1-2 Yıl | 2-5 Yıl | 6-10 Yıl | 11-15 Yıl | 16 + Yıl |
| **Yaşınız** |  | 18-25 | 26-30 | 31-40 | 41-50 | 51+ |
| **Eğitiminiz** |  | İlköğretim | Lise | Üniversite | Y. Lisans | Doktora |
| **Kurumdaki Pozisyonunuz** |  | Şirket Sahibi | Şirket Müdürü | Bölüm Sorumlusu | Ustabaşı-Formen | Çalışan Personel |
| **Medeni Durumu** |  | Evli | Bekâr |  | | |
| **Cinsiyetiniz** |  | Erkek | Bayan |  | | |
| **FİRMA PERFORMANSI ÖLÇEĞİ** |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Organizasyonumuzun satış performansı rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuz sürekli yeni teknolojiler tedarik ederek alanında uzman yeni kişileri işe almaktadır. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzun pazar payı pozisyonu rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzun kârlılık düzeyi rakiplerine göre tatmin edicidir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzun yaptığı yatırımlara göre elde ettiği gelirler rakiplerine göre yeterli düzeydedir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzun satışlarına ilişkin devir oranı rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ENTELEKTÜEL SERMAYE PERFORMANSI** | | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Organizasyonumuz çalışanlarına işleri ile ilgili düzenli eğitim programları vermektedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanlarımız yeteneklerini geliştirmeye çalışırlar. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticilerimiz başarılı olabilmemiz için yeterli desteği verir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanlarımız yeteneklerini geliştirmeye açıktırlar. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanlarımız işlerini yerine getirmek için çaba sarf etmezler. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzda iş süreçleri tanımlanmış ve dokümanlaştırılmıştır. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzda misyon, vizyon ve temel değerler gibi stratejik tanımlar tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzda uyumlu bir çalışma ortamı vardır. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bilgi sistem altyapımız güçlü değildir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuzun pazar payı pozisyonu rakiplerine göre tatmin edici düzeydedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Veri tabanı, iç ağ ve yazılımlar gibi iletişim teknolojileri organizasyon doğrultusunda geliştirilmekte ve güncellenmektedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için onlarla iş birliği yaparız. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizin organizasyonumuza güveni üst düzeydedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizle ilişkilerimiz uzun dönemlidir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşterilerimizin organizasyonumuza bağlılık düzeyi istenen düzeydedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşteri portföyümüz giderek çeşitlenmektedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Müşteri şikayetleri bankamız içinde ilgili birime ulaştırılır. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Organizasyonumuz müşteri ziyaretlerine çok önem vermektedir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yeni ürün ve proje başlatılmasında başarı oranı yüksektir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ÇALIŞANLARIN DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGISI** | | | | | | |
|  |  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| Yöneticilerimiz dürüst ve erişilebilir kişilerdir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticimiz için bireysel yararlar değil grup yararı önceliklidir. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yöneticimiz kontrol ve ben merkezlidir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Eleştirilere açıktır, eleştirileri hoş karşılar |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Değişim yanlısıdır, yenilikçidir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışanları yenilikçi ve yaratıcı olmaları konusunda teşvik eder |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Araştırmacı, meraklı ve hesaplı riskler almayı bilir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Örgüt içerisinde diyalogu ve aykırı düşünmeyi teşvik eder |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Astlarını iyi tanır. Özelliklerine göre iş verir ve onlara her zaman güvenir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çevresine güven ve ilham verir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Herkese aynı derece saygılı ve tarafsız davranır |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Takım çalışmasını ve birlikteliği özendirir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sahip olduğu değerleri aktarmak için astlarına zaman ayırır |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Uzun dönemli bakış açısına sahiptir. Uzun vadeli hedefler peşindedir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Demokratiktir, grup üyelerinin kararlara katılmasını sağlar. |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Astların iş yapmaları için gerekli olan kaynakları sağlar |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Astların ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Örgütsel sorunları çözmek için gerekli kaynakları bulur ve tedbirleri alır |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Esnek bir yönetim tarzı sergilemektedir |  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**ÖZGEÇMİŞ**

**KİŞİSEL BİLGİLER**

Adı Soyadı : Burçin YÜKSER

Doğum Yeri ve Tarihi : AYDIN 17.04.1988

**EĞİTİM DURUMU**

Lisans Öğrenimi : KTÜ, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Yüksek Lisans Öğrenimi : ADÜ, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

**BİLİMSEL FAALİYETLERİ**

Bildiriler

Yükser, B. (2016). Avrupa Birliği Ve Türkiye'de 15-24 Yaş Arası Gençlerin İstihdam Sorunları, International Congress on European Union Relations, Economics, Finance and Econometrics (EUREFE’16) 14-16 July. 2016.

Yükser, B. ve Yılmaz, H. (2017). Finans Sektöründe Yönetici Yeteneklerinin Analiz Edilmesi: Aydın İlinde Kalitatif Bir Çalışma. International Congress on European Union Relations, Economics, Finance and Econometrics (EUREFE’17) 27-28-29 July.

**İŞ DENEYİMİ**

Çalıştığı Kurumlar ve Yıl : Aydın Büyükşehir Belediyesi- 2015

**İLETİŞİM**

E-posta Adresi : burcinyukser@gmail.com

Telefon : 0542 292 30 86

Tarih : 12/09/2017