

Pazar Odaklılığın Ve Liderlik Tarzlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi ¹

Ufuk Gül² 
Ömer Torlak³ 

Pazar Odaklılığın Ve Liderlik Tarzlarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi	The Effect of Market Orientation and Leadership Styles on Business Performance
Özet <i>Bu çalışma, pazar odaklılık ve liderlik tarzlarının işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Türkiye pazarında tekstil sektöründen elde edilen verilerle gerçekleştirilen analizlerde, hem pazar odaklılığın hem de iki farklı liderlik tarzı olarak dönüşümcü ve paternalist liderlik tarzlarının, işletme performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular, dönüşümcü liderliğin performans üzerinde daha güçlü bir etki yarattığını, paternalist liderliğin ise özellikle çalışan bağlılığı ve motivasyon gibi alt boyutlarda önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar bağlamında, pazar odaklı olma yanında paternalist ve dönüştürücü liderlik tarzlarının uygulanması ile işletme performansının artabileceğini göstermektedir.</i>	Abstract <i>This study examines the impact of market orientation and leadership styles on business performance. Based on data collected from the textile sector in the Turkish market, the analyses reveal that both market orientation and two distinct leadership styles, transformational and paternalistic, have a positive effect on business performance. The findings indicate that transformational leadership exerts a stronger influence on overall performance, while paternalistic leadership makes significant contributions particularly in sub-dimensions such as employee commitment and motivation. Within this context, the study suggests that in addition to being market-oriented, the implementation of both paternalistic and transformational leadership styles can enhance business performance.</i>
Anahtar Kelimeler: Pazar Odaklılık, İşletme Performansı, Dönüşümcü Liderlik, Paternalist Liderlik, Tekstil Sektörü	Keywords: Market Orientation, Business Performance, Transformational Leadership, Paternalistic Leadership, Textile Sector
JEL Kodları: M30, M31	JEL Codes: M30, M31

¹ Bu çalışma İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Doktora programında Prof. Dr. Ömer Torlak danışmanlığında yürütülmekte olan “Pazar Odaklılığın İşletme Performansı Üzerindeki Etkisinde Liderlik Tarzlarının Aracı Rolü” başlıklı Doktora tezinden türetilmiştir.

² Sorumlu Yazar/Corresponding Author: Doktora Öğrencisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme, ufukguel@hotmail.com

³ Prof. Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İşletme Bölümü, omer.torlak@izu.edu.tr

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	<i>Bu çalışma 29.12.2023 tarih ve E-65836846-044-307464 sayılı Etik Kurul Onay Belgesi ile bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.</i>
Yazarların Makaleye Olan Katkıları	<i>Yazarlar makaleye eşit oranda katkı vermişlerdir.</i>
Çıkar Beyanı	<i>Yazarlar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.</i>

1. Giriş

Küresel ekonomide artan rekabet, işletmeleri giderek daha esnek, yenilikçi ve müşteri odaklı stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin yalnızca bilgiye erişmesi değil, aynı zamanda bu bilgiyi sistematik olarak analiz edip stratejik kararlara dönüştürmesi gerekmektedir. Günümüz iş dünyasında müşteri beklentilerinin öngörülmesi ve bu beklentilere uygun değer yaratılması, işletmelerin pazarda farklılaşmaları ve uzun vadeli başarı elde etmeleri açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Day, 2011). Bu değer yaratılmasında pazar odaklılık kavramı öne çıkmaktadır. Pazar odaklılık, işletmelerin müşteri ve rakiplerden elde ettikleri bilgileri toplaması, bu bilgileri organizasyon genelinde paylaşması ve stratejik aksiyonlara dönüştürmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Kohli & Jaworski, 1990). Narver ve Slater (1990), pazar odaklılığı müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve fonksiyonlar arası koordinasyon olmak üzere üç boyutta ele almakta ve bu anlayışın pazar performansı, yenilik kapasitesi ve finansal sonuçlar üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamaktadır. Daha sonraki araştırmalar da (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Matsuno, Mentzer & Özsomer, 2002) pazar odaklılığın işletmelerin hem mevcut pazarlardaki konumunu

güçlendirdiğini hem de yeni pazarlara girişini hızlandırdığını ortaya koymuştur.

İşletme performansı ise çok boyutlu bir kavram olmakla birlikte, bu çalışmada pazar performansı ve yenilik performansı boyutları ele alınmaktadır. Pazar performansı, müşteri memnuniyeti, marka değeri, hizmet kalitesi ve pazardaki konum gibi göstergelerle işletmenin dış çevreye uyumunu yansıtır (Vorhies & Morgan, 2005; Marangoz & Biber, 2007). Yenilik performansı ise Ar-Ge faaliyetleri, ürün ve süreç yenilikleri, teknolojik adaptasyon ve organizasyonel esneklik gibi unsurlarla ölçülmekte ve örgütlerin çevresel değişimlere ne ölçüde uyum sağladığını göstermektedir (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002; Kale, 2010). Bu iki boyutun seçilmesi, performansın hem iç (yenilik) hem de dış (pazar) çevre ile ilişkili yönlerini bütüncül bir bakış açısıyla ele alma amacını taşımaktadır. Literatürde pazar performansı ve yenilik performansının, işletmelerin stratejik başarı (Venkatraman & Ramanujam, 1986), kurumsal gelişim (Hult, Hurley & Knight, 2004) ve sürdürülebilir rekabet avantajı (Zhou, Brown & Dev, 2009) ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu vurgulanmaktadır. Pazar performansı, işletmenin dış çevreye uyum kapasitesini ve rekabet gücünü yansıtırken (Vorhies & Morgan, 2005), yenilik performansı örgütün içsel öğrenme kapasitesini, esnekliğini ve değişime adaptasyon yeteneğini ortaya koymaktadır (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002). Dolayısıyla bu iki performans boyutunun birlikte değerlendirilmesi, işletmelerin yalnızca mevcut koşullarda rekabet gücünü koruma değil, aynı zamanda uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde etme potansiyelini de ortaya çıkarmaktadır.

Diğer taraftan pazar odaklılığın örgüt genelinde etkin biçimde uygulanabilmesi, liderlik anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Liderlik, örgüt vizyonunun oluşturulması, çalışan davranışlarının yönlendirilmesi ve

organizasyonel kültürün şekillenmesi süreçlerinde kritik bir rol üstlenmektedir (Yukl, 2013). Bu bağlamda, modern liderlik yaklaşımlarından dönüşümcü liderlik ve paternalist liderlik, hem çalışan tutumları hem de işletme performansı üzerinde belirleyici etkileri nedeniyle dikkat çekmektedir. Dönüşümcü liderlik, vizyoner bakış açısı ve değişimi teşvik edici niteliği ile örgütlerin uyum yetkinliğini artırmakta (Bass, 1985; Avolio, Bass & Jung, 1999), paternalist liderlik ise otoriteyi yardımseverlik ve ahlaki bütünlükle harmanlayarak çalışan bağlılığını güçlendirmektedir (Aycan, 2006; Pellegrini & Scandura, 2008).

Bu çalışmanın temel amacı, pazar odaklılık anlayışı ile paternalist ve dönüşümcü liderlik tarzlarının teorik çerçevesini incelemek, tekstil sektöründe yapılan araştırma verilerinden ulaşılan bulgularla, bu yaklaşımların işletme performansı açısından taşıdığı stratejik önemi ortaya koymaktır. Çalışma, ilgili literatürün araştırmasına ve verilerin analizine dayalı olarak kavramsal bir değerlendirme sunmakta; pazar odaklılık ile liderlik modelleri arasındaki etkileşimi ve bu etkileşimin işletmelerin rekabet avantajına katkısını tartışmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde çalışmanın kavramsal çerçevesi üzerinde yapılan literatür araştırmalarına yer verilmiştir.

2.1. Pazar Odaklılık

Uzun yıllardır üzerinde düşünülen bir konu olmakla beraber farklı liderlik modelleri üzerinde değerlendirilme yapılmış olmasına rağmen, paternalist liderlikte az sayıda çalışma yapıldığı bilinmektedir. “Pazar odaklılık, müşterilerin mevcut ve potansiyel taleplerine dair bilgilerin organizasyon genelinde toplanması, bu bilgilerin farklı birimler arasında paylaşılması ve bu

veriler ışığında organizasyon çapında stratejik adımların atılması sürecini tanımlar.” (Kohli & Jaworski, 1990).

Pride ve Ferrel (1999) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, 1950’lerden itibaren 1990’lı yıllara kadar var olan geleneksel pazarlama anlayışı giderek yetersiz hale gelmiştir. Bu dönemde, veri tabanı kullanımı ile pazarlama stratejilerini yeniden şekillendiren işletmelerin piyasaya girmesiyle, ürünlerin sadece tüketicilere sunulmasından ziyade, tüketicilerin talepleri ve ihtiyaçlarına göre hizmet ve ürün sunan işletmelerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Bu dönüşüm, pazarlama anlayışında müşteri odaklılık yaklaşımının temelini atmış ve pazar odaklılık anlayışının yükselişe geçmesine zemin hazırlamıştir. Böylece, müşteriyi ön planda tutan bir pazarlama perspektifi, dönemin yeni yaklaşımlarından biri olarak kabul edilmiştir (Yüksel, 2024).

2.2. Paternalist Liderlik

Farh ve Cheng (2000, s.94) babacan liderliği, “güçlü bir disiplin ile otoriteyi baba yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir liderlik tarzı” olarak tanımlamışlardır. Otoriterlik, liderin otorite ve kontrole ilişkin davranışlarıyla ilgili iken; yardımseverlik, astların kişisel refahına ilişkin bireysel ilgiyle ilgilidir (Pellegrini & Scandura, 2008). Ataerkil anlayışa benzer bir yaklaşımla, babacan liderlik astlarına ahlaki liderlikle ilgi gösteren açık ve güçlü bir otorite gerektirmektedir (Cheng vd., 2004). Babacanlılık tiplerini birbirinden ayıran en temel faktör niyettir. Batı literatüründe paternalist liderlik yaklaşımı genellikle eleştirel bir perspektifle ele alınmış, liderin yardımseverliğinin ardındaki niyet ve motivasyon tartışma konusu olmuştur. Özellikle Batılı araştırmacılar, paternalizmin çalışan özerkliğini sınırlandırabileceğini, hiyerarşik bağımlılığı artırabileceğini ve demokratik liderlik anlayışıyla elişebileceğini ileri sürmüşlerdir (Westwood, 1997;

Aycan, 2006). Yazında genellikle iki tür paternalizmden bahsedilmektedir. Bunlar; çıkarıcı ve yardımsever paternalizmdir. Bu iki tür babacanlığın en ayırt edici unsuru işverenin cömertliği, ilgisi ve çalışanların bağlılığının arkasındaki motivasyondur. Çıkarıcı paternalizmde önemli olan örgütsel çıktılar olurken, yardımsever paternalizmde ise önemli olan çalışanların refahıdır. Bu nedenle paternalist liderliğin doğası, batı literatüründe hem işlevsel hem de sorunlu yönleriyle tartışılmakta; çalışanların özerklik beklentileri ile liderin otoriter- yardımsever rolü arasındaki tezatlık ön plana çıkarılmaktadır.

Çalışan açısından babacan liderliğe bağlılık, liderin cömertliği, ilgisine karşılık vermenin bir yoludur. Çıkarıcı babacanlıkta ise astlar liderin onların ihtiyaçlarını karşılayacağını ya da kritik kaynaklardan mahrum edebileceğini bildiklerinden bağlılık göstermektedirler (Aycan, 2006). Aycan (2006), babacan liderliğin tekli bir yapı olmadığını ve dört ayrı liderlik yaklaşımı ve yapısı olduğunu belirtmiştir. İki boyuta dayanarak dört (2X2) farklı liderlik stili geliştirmiştir. Bunlar; yardımsever babacan, çıkarıcı babacan, otokratik yaklaşım ve yetkili yaklaşımdır. Bu modelde Aycan (2006), Batı yazınında yaygın olarak kabul edildiği gibi babacanlığın otoriterlikle aynı anlama gelmediğini vurgulamıştır. Yardımsever babacanlıkta işveren için önemli olan çalışanların refahı ve mutluluğudur. Bunun karşılığında da çalışanlar saygı, bağlılık ve itaat gösterirler. Çıkarıcı babacanlıkta da liderin davranışı çalışanlara ilgi ve destek göstermeye dayanır. Ancak yardımsever babacanlıktan farklı olarak liderin niyeti çalışanların örgütsel amaçları başarmaları için uyum göstermelerini sağlamaktır (Aycan, 2006).

Astlar için yapılan iyilikler sosyal yatırım olarak görülür ve karşılık beklenir (Farh & Cheng, 2000). Otoriter yaklaşım üstün, kontrol ve istismarına dayanmaktadır. Astlar ise ödül elde etmek ya da cezadan

kaçınmak için uyum ve bağımlılık gösteriler. Yetkili yaklaşımda kontrol önemlidir. Ancak bunun altında yatan sebep astın refahını sağlamaktır. Ast da bunun karşılığında üstün kararlarına saygı duyar, kurallara uyar ve bunun kendi iyiliği için olduğunu bilir (Aycan, 2006). Babacan liderlik güçlü şekilde yardımseverlik sergilemenin karşılığında bir şey istemeye dayanmaktadır. Yardımsever eylemlerde bulunulur, bu sayede astların minnet duymaları sağlanarak karşılık verme mecburiyeti yaratılır (Pellegrini & Scandura, 2008). Gelfland vd. (2007) de babacan liderliği, bir liderin babaya benzer şekilde astlarının hem profesyonel hem de özel yaşamlarını yönlendirdiği ve karşılığında sadakat ve itaat beklediği hiyerarşik bir ilişki olarak tanımlamıştır.

2.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm teriminin günümüzde sıkça kullanılmasının nedenlerinden biri, “değişim” kavramının bir noktadan diğerine ya da bir biçimden başka bir biçime geçişi yeterince net bir şekilde tanımlayamamasıdır. Bu iki kavramı birlikte incelediğimizde, değişimin genellikle evrimsel bir gelişimle bağlantılı olduğu; dönüşümün ise daha ani ve köklü değişimi ifade ettiği söylenebilir. Örgütte dönüşüm sağlanabilmesi için güçlü bir dönüşümcü liderlik becerisi gereklidir. Bu noktada, pek çok kişi yöneticilik becerileriyle liderlik yeteneklerini birbirine karıştırmakta; oysa bu kavramlar birbirinden ayrı ve bağımsız beceriler ifade etmektedir. (Fırat & Yeşil,2020).

Dönüşümcü liderlik anlayışında bir liderin temel rolü takipçilerini değer yargılarını ve ihtiyaç algılarını yeniden şekillendirerek onları sıra dışı başarılarla yönlendirmektir. Bass’ın vurguladığı üzere, bu tür liderler güçlü bir vizyona sahip olup etkili yönetim becerilerini kullanarak çalışanlarıyla güçlü duygusal ilişkiler kurabilirler. Dönüştürücü liderler, çalışanları kendi bireysel hedeflerinden uzaklaştırarak kurumun hedeflerine odaklanmalarını sağlar ve

bu doğrultuda onları motive eder. Bu yaklaşım, çalışanların değişim süreçlerini kabullenmelerini kolaylaştırır ve ortak bir kurumsal vizyonun oluşmasına katkı sunar. Bu liderlik modelinde öne çıkan temel noktalar, duygusal zekâ kullanımı ve çalışanlara kurulan samimi iletişimidir. Dönüşümcü lider, mevcut iş süreçlerinden çok yenilikçi düşüncelere ve gelişime odaklanır; çalışanların beklentilerini yükseltir, ön görülmeyen davranışlar sergileyerek değişimin lokomotifidir. Aynı zamanda örgütün beklentilerini açıkça ortaya koyarak takipçilerin motivasyonunu artırır ve onları önemli başarılarla taşır. (Yekeler,2015).

3. Yöntem

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, pazar odaklılık ve firma performansı ilişkisi, firma performansı ve liderlik tarzlarının etkisi genellikle ayrı ayrı incelenmiş çalışmalar bulunmaktadır. (Calantone, Cavusgil & Zhao, 2002; Vorhies & Morgan, 2005). Pazar odaklılığın firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken, dönüşümcü liderlik ve paternalist liderlik tarzlarının her ikisinin de birlikte olduğu bir çalışmanın eksikliği görülmüştür. Bu çalışmada dönüşümcü ve paternalist liderlik türlerinin seçilmesinin temel gerekçesi, her iki liderlik biçiminin de çalışan tutum/davranışları ve örgütsel çıktılar üzerinde anlamlı etkiler göstermesidir. Literatürde konuyla ilgili çalışmalardan bazıları bütüncül bir bakışla değerlendirebilmek amacıyla tablo 1’de sunulmuştur. Böylece, her bir araştırmanın temel bulguları ve analiz özeti daha net bir şekilde görülebilmektedir.

Tablo 1: Önceki Yıllarda Konuyla İlgili Yapılmış Çalışmalar

Araştırmacı Yayın Yılı	Araştırmanın Amacı	Temel Bulgular	Bulguların Özeti
Bass (1985)	Dönüştürücü liderliğin organizasyonel performansa etkisini incelemek.	Dönüştürücü liderlik, çalışan motivasyonu ve performansında artış sağlar.	Vizyoner liderlik tarzı, firma başarısını doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır.
Narver & Slater (1990)	Pazar odaklılık, müşteri memnuniyeti ve firma	Pazar odaklı firmaların uzun vadeli	Müşteri odaklılık ve rekabet analizine dayalı

	performansı arasındaki ilişkiyi araştırmak.	performansının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.	stratejiler, firma performansını olumlu etkiler.
Avolio & Bass (1991)	Liderlik tarzlarının firma performansına etkisini analiz etmek.	Dönüştürücü liderliğin, işlemci liderliğe kıyasla firma performansını daha fazla artırdığı bulunmuştur.	Etkin liderlik, çalışan bağlılığını ve iş performansını doğrudan artırır.
Jaworski & Kohli (1993)	Pazar odaklılığın organizasyonel yapılar ve süreçler üzerindeki etkilerini incelemek.	Pazar bilgisinin toplanması ve yayılması, performans artışıyla pozitif ilişkilidir.	Pazar bilgisini etkin kullanan firmalar, rakiplerine kıyasla daha yüksek performans sergiler.
Hult, Ketchen & Slater (2005)	Pazar odaklılık, inovasyon ve işletme performansı arasındaki dinamik ilişkiyi araştırmak.	Pazar odaklılık ile inovasyon arasında pozitif ilişki bulunmuş, bu da performansı artırmıştır.	Pazar odaklı firmalar inovatif yapılar geliştirerek rekabet avantajı elde eder.
Elenkov vd. (2005)	Üst düzey liderliğin yenilikçilik ve firma performansı üzerindeki etkisini incelemek.	Liderliğin stratejik yönelimi, inovasyon düzeyini ve dolaylı olarak firma performansını artırmaktadır.	Stratejik liderlik, rekabet avantajı yaratma sürecinde kilit rol oynar.
Morales, Montes & Verdu (2008)	Dönüşümcü Liderliğin Bilgi ve Yenilik Aracılığıyla Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri	Dönüşümcü liderlik, örgütte bilginin yaratılması, paylaşılması ve yayılımını güçlü biçimde teşvik etmektedir. Liderler vizyon oluşturma, entelektüel teşvik ve ilham verme yoluyla bilgi paylaşımını artırmaktadır.	Dönüşümcü liderlik, bilgi yönetimi stratejileri (örneğin, absorptive capacity, öğrenme) ve yenilik kapasitesi yoluyla örgütsel performansı artırıyor

Yapılacak bu araştırmanın özgün yanı araştırma modeline alınan değişkenlerin bir arada ilişkilendirilmesidir. Pazar ve yenilik performansını birlikte ele almak, performansın dış (pazar) ve iç (yenilik) yönlerini bütüncül biçimde yakalamaya; dönüştürücü ve paternalist liderlik değişkenlerini analiz etmek ise liderliğin hem çalışan düzeyi tutum ve davranışları hem de örgütsel çıktı üzerindeki etkilerini bağlamsal olarak sınamaya imkân vermektedir. Bu araştırma modeli, stratejik başarı ve sürdürülebilir rekabet gücüyle yüksek düzeyde ilişkilendirilen iki performans boyutunun (pazar ve yenilik) liderlik tarzlarının ve pazar odaklılığın etkisiyle nasıl şekillendiğini derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır (Venkatraman & Ramanujam, 1986; Zhou, Brown & Dev, 2009). Böylece çalışma, hem kuramsal literatüre katkı

sağlamayı hem de işletmelerin performans artırıcı stratejiler geliştirmelerine yönelik pratik çıkarımlar sunmayı hedeflemektedir.

Araştırma kapsamında elde edilecek neticeler, işletme literatürüne katkı sağlamasının yanı sıra tekstil sektöründe faaliyet gösteren uzmanlara ve yöneticilere de yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir. Veri toplamada anket yöntemi kullanılarak, katılımcılardan 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirme yapılması istenmiştir. Anket sorularını yanıtlayan 377 kişi üzerinden veri analizi yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılacaktır. Anketi hazırlama aşamasında, kavramsal araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek için; uluslararası literatürde yayımlanan çalışmalarda geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş konu ile ilgili ölçekler incelenerek yapılacak araştırma amaçlarına uygun anket formu hazırlanmıştır.

3.1. Ölçekler

Bu çalışmada, 15 sorudan oluşan Pazar Odaklılığı ölçeği, 10 sorudan oluşan firma performansı ölçeği ve 17 sorudan oluşan liderlik tarzları ölçeği için yapılan faktör ve güvenirlik analizleri sonucunda elde edilen değişkenler kullanılarak pazar odaklılığın ve liderlik tarzlarının işletme performansı üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmıştır. Faktör analizi sonrasında madde ortalamaları alınarak yeni değişkenler oluşturulmuştur. Analizler yeni değişkenler üzerinden yapılmıştır.

- *Pazar odaklılık ölçeği:* Firmaların pazar odaklılığını ölçmek için Narver ve Slater (1990)'ın çalışmasında kullanılan ölçekten yararlanılacaktır. Ölçek 15 ifadeden oluşmaktadır. Pazar odaklılığı oluşturan 3 boyut olan müşteri odaklılık altı, rakip odaklılık dört, bölümler arası koordinasyon ise beş ifadeden oluşmaktadır.

- *Pazar performans ölçeği*: Spanos & Lioukas (2001) Auh & Mengüç (2005). Firma pazar performansı ifadelerinde cevaplayıcının kendi firmasını pazardaki diğer firmalarla son üç yıla dönük bir kıyaslama yaparak ve cevaplarını (1) çok kötü (2) kötü (3) orta (4) iyi ve (5) çok iyi ifadeleri üzerinden değerlendirmesi istenecektir.

- *Yenilik performansı ölçeği*: Bulut vd. (2009). Yenilik performansı değerlendirmesinde ise cevaplayıcının firma yenilik stratejilerini (1) kesinlikle önemsiz (2) önemsiz (3) ne önemli ne önemsiz (4) önemli ve (5) kesinlikle önemli ifadeleri üzerinden değerlendirmesi istenecektir.

- *Dönüşümcü liderlik ölçeği*: Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik tarzını ölçmek için Carless, Wearing ve Mann (2000) tarafından geliştirilen Küresel Liderlik Ölçeği kullanılacaktır. Ölçek tek boyuta sahiptir ve yedi maddeden oluşmaktadır. Ölçek “asla = 1” ile “her zaman = 5” arasında değişen beş puanlık yapıya sahip bir likert ölçeğidir.

- *Paternalist liderlik ölçeği*: 21 maddelik paternalist liderlik ölçeğinin kısa versiyonu kullanılacaktır (Aycan ve diğ., 2013). Paternalist liderlik ölçeği 10 madde ve 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeği oluşturan soruların ilk 4 maddesi iş yerinde aile ortamı boyutunu, 5, 6 ve 7 numaralı maddeleri; çalışanların iş dışı yaşamlarıyla ilgilenme boyutunu, 8, 9 ve 10 numaralı maddeleri ise sadakat ve memnuniyet beklentisi boyutunu oluşturmaktadır.

4. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Pazar odaklılığın ve liderlik tarzlarının işletme performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada Çoklu Doğrusal Regresyon Analiziyle hipotezler test edilmiştir. Faktör ve güvenirlik analizleri öncesinde bu değişkenler arasındaki regresyon ilişkisine dair araştırma hipotezleri ve araştırma modelleri aşağıdaki başlıklarda detaylandırılmıştır.

4.1. Pazar Odaklılık ve Liderlik Tarzlarının İşletme Performansı İlişkisi

Araştırmalar, pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde anlamlı ve doğrudan bir etkisi olduğunu göstermektedir. Narver ve Slater (1990), müşteri ve rakip bilgilerinin etkin kullanımının işletme kârlılığını artırmada kritik rol oynadığını ortaya koymuştur. Prifti (2017), pazar odaklılığın yenilik süreçlerini olumlu yönde etkileyerek firma performansını artırdığını belirtirken, yine Schulze, Townsend ve Talay (2022) yaptıkları çalışmada rekabetçi odaklılığın inovasyon ve performans üzerindeki rolünü açıklamaktadır. Ayrıca, Fikri (2022) özellikle KOBİ'lerde pazar odaklılığın performansı artırmada önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaların tümü, pazar odaklılığın işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde ve sürdürülebilir performans sağlamasında merkezi bir rol oynadığını desteklemektedir. Bu bağlamda araştırmanın pazar odaklılığın işletme performansı üzerindeki etkisine dair araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

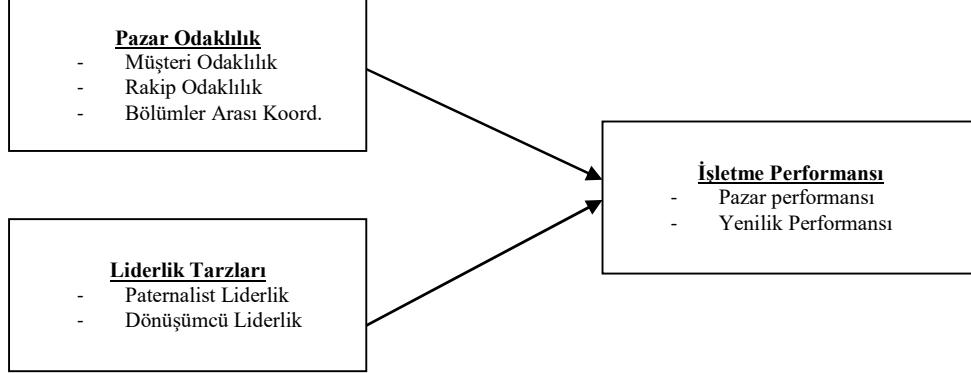
H1: *Pazar odaklılığın işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Liderlik tarzları, çalışan davranışlarını, motivasyonu ve örgütsel süreçleri etkileyerek işletme performansını şekillendiren kritik bir faktördür. Paternalist liderlik, çalışanlara rehberlik ve destek sağlayarak motivasyon ve yenilikçiliği artırmakta (Yao & Hao, 2023), dönüşümcü liderlik ise ilham verici ve gelişim odaklı yaklaşımlarla bağlılık, iş tatmini ve yenilik süreçlerini güçlendirmektedir (Givens, 2008; Kılıç & Yılmaz, 2021). Bu bulgular doğrultusunda liderlik ve işletme performansı ilişkisine ait hipotez aşağıdaki şekilde kurulmuştur.

H2: *Liderlik tarzlarının işletme performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.*

Pazar odaklılık ve Liderlik tarzlarının işletme performansı arasındaki ilişkiye ait araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1’de görülebilir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



4.2. Verilerin Analizi

Bu çalışmada elde edilen verilerin analizi için SPSS 25 kullanılmıştır. Faktör ve güvenirlik analizi sonrasında ortaya çıkan değişkenlerin birbirleriyle ilişkileri korelasyon ve regresyon analizleriyle ölçülmüştür. Öncelikle değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığı incelenmiş ve normal dağılım sağlandığı görüldüğünden Pearson Korelasyon Katsayısı kullanılmıştır. Daha sonra doğrusal regresyon analizine geçilmiştir.

Ayrıca araştırma değişkenlerinin demografik değişken gruplarının puan ortalamalarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı fark testleriyle ölçülmüştür. Anlamlı farklılığın bulunduğu 2 gruplu demografik değişkenlerde puan ortalamaları üzerinden, 2’den fazla gruplu demografik

değişkenlerde ise uygun bir post-hoc testi ve sonrasında puan ortalamaları üzerinden sonuçlar yorumlanmıştır.

5. Bulgular

Bu çalışmada pazar odaklılık ve liderlik tarzlarının, işletmelerin firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Öncelikle faktör ve güvenirlik analizleriyle, ölçeklerden elde edilen değişkenler tespit edilmiş ve bu değişkenler tanımlanmıştır. Sonrasında değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin ölçülmesinde korelasyon analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmede ise doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Son olarak demografik değişken gruplarının araştırma değişkenlerine bağlamında anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiştir.

Bu araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizlerinde Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis-PCA) yöntemi tercih edilmiştir. Döndürme işlemi için ise Varimax rotasyon tekniği uygulanmıştır. İlk aşamada, verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve Bartlett's Küresellik Testi dikkate alınmıştır. Literatürde belirtildiği üzere (Durmuş, Yurtkoru ve Çinko, 2011), KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olması ve Bartlett testi sonucunun anlamlı çıkması ($p < 0,05$), veri setinin PCA yöntemiyle analiz edilmesi için yeterli kabul edilmektedir.

Analiz sürecinde KMO ve Bartlett test sonuçları uygun bulunduğunda, faktör yükleri incelenmiş ve 0,50'nin altındaki maddeler analizden çıkarılarak yeniden faktör analizi yapılmıştır. Böylece yalnızca yüksek yük değerine sahip maddelerin yer aldığı yapıların oluşturulması sağlanmıştır. Yeterli faktör yüklerine sahip yapılar için güvenirlik analizleri Cronbach's Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Akgül ve Çevik (2003) tarafından ifade edildiği

üzere, 0,60 ve üzerindeki Cronbach's Alfa değerleri, ölçüm aracının güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, yalnızca bu güvenilir yapılar analizde değişken olarak değerlendirilmiştir; 0,60 altında kalan faktörler analiz dışında bırakılmıştır. Bu kapsamda, Pazar Odaklılık, Firma Performansı ve Liderlik Tarzları ölçeklerine ilişkin gerçekleştirilen faktör ve güvenirlik analizlerinin bulguları aşağıdaki bölümlerde ayrıntılı şekilde ele alınmıştır.

5.1. Pazar Odaklılığı Ölçeği Faktör ve Güvenirlik Analizi

15 sorudan oluşan Pazar odaklılığı ölçeği için yapılan faktör ve güvenirlik analizleri sonucunda, pazar odaklılığı ölçeği müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve bölümler arası koordinasyon olarak orijinalinde olduğu gibi 3 faktör oluşturmuştur. Faktör maddeleri sırasıyla ilk 6 soru, 7 ve 10'uncu sorular arası ve 11 ve 15'inci sorular arası olarak ortaya çıkmıştır. Cronbach alfa değerleri de 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Elde edilen üç faktör toplamda varyansın yaklaşık %70'ini açıklamakta ve her biri yüksek iç tutarlılık değerleriyle anlamlı bir yapı sunmaktadır. KMO değeri çok yüksek çıkmış ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur; bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu ve pazar odaklılık olgusunu çok boyutlu bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Aşağıdaki tablo 2'de hangi maddelerin hangi faktörlerin altında yer aldığına dair analiz sonuçlarının detayları yer almaktadır.

Tablo 2: Pazar Odaklılık Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü
Müşteri Odaklılık	Açıklanan Varyans: 24,443; Güvenirlik: 0,878	
1. İşletmemizin temel hedefi müşteri memnuniyetidir		0,833
3. Müşteri ihtiyaçlarına hizmet etmeye firma olarak kendimizi adanmış durumdayız.		0,811
2. Rekabet stratejilerimizin temel hedefi müşteri ihtiyaçlarını anlamaktır.		0,745
4. Stratejilerimizi belirlerken müşteriler için daha değerli ürünler üretmeye odaklanırsınız		0,737
5. Satış sonrası hizmetlerin kalitesine çok dikkat ederiz		0,710
6. Müşterilerimizin bizden ne kadar memnun olduklarını sürekli ve sistematik olarak ölçeriz.		0,500
Rakip Odaklılık	Açıklanan Varyans:20,024; Güvenirlik: 0,853	

8. Üst yönetim düzenli olarak rakiplerin güçlü yanlarını ve stratejilerini tartışır.	0,821	
7. Rakiplerin stratejileri ile ilgili sürekli olarak bilgi toplarız.	0,809	
9. Hangi alanlarda rekabet avantajımız varsa o alanda rekabete gireriz.	0,756	
10. Rakiplerin firmamızı tehdit eden hamlelerine karşı firmamız hızla cevap verir.	0,743	
Bölümler Arası Koordinasyon	Açıklanan Varyans:24,182; Güvenirlilik: 0,853	
12. İşletmemizin tüm birimleri birbirlerinin talep ve ihtiyaçlarına duyarlıdır.	0,834	
15. Pazar ihtiyaçlarına hizmet için tüm birimlerin işlev ve faaliyetleri birbiri ile koordinelidir.	0,833	
11. İşletmemizin tüm birimleri pazarla ilgili bilgilerini birbirlerine iletirler.	0,812	
13. Birimler arasında firmaya rekabet avantajı sağlayan güçlü bir koordinasyon vardır.	0,812	
14. Müşteri memnuniyeti için neler yapılması gerektiğine dair bilgiler firma çapında paylaşılır.	0,569	
Toplam Açıklanan Varyans: 69,648		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,919	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3648,382
	Df	105
	Sig.	0,000

5.2. Firma Performansı Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

10 sorudan oluşan firma performansı ölçeği için yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda, Pazar performansı ve yenilik performansı olarak orijinalinde olduğu gibi 2 faktör oluşturmuştur. Faktör maddeleri sırasıyla ilk 3 soru ve 4 ile 10'uncu sorular olarak ortaya çıkmıştır. Cronbach alfa değerleri de 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Elde edilen iki faktör toplamda varyansın yaklaşık %70'ini açıklamakta ve her biri yüksek iç tutarlılık değerleriyle anlamlı bir yapı sunmaktadır. KMO değeri çok yüksek çıkmış ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur; bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu ve firma performansı olgusunu çok boyutlu bir şekilde ölçebildiğini göstermektedir. Aşağıdaki tablo 3'de hangi maddelerin hangi faktörlerin altında yer aldığına dair analiz sonuçlarının detayları yer almaktadır.

Tablo 3: Firma Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü
Pazar Performansı	Açıklanan Varyans: 25,353; Güvenirlilik: 0,885	
1. Satışlarda büyüme		0,906
2. Pazar payında büyüme		0,871
3. Kâr artışı		0,864

Yenilik Performansı	Açıklanan Varyans:44,295; Güvenirlilik: 0,903	
6. Yeni ürün ve hizmet projelerinin sayısı		0,832
4. Yeni ürünleri rakiplerden önce pazara sunabilme		0,808
7. İş süreç ve yöntemlerine dair geliştirilen yenilikler		0,805
10. İdari yapı ve zihniyetin (yasal, teknolojik, kültürel, rekabet gibi) çevresel şartlara göre yenilenmesi		0,798
9. Patent alabilecek ya da patent alınmış yeniliklerin sayısı		0,771
5. Mevcut ürün gamına yeni ürün ekleyebilme		0,740
8. Geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerin kalitesi		0,721
Toplam Açıklanan Varyans: 69,648		
KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,855
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2476,255
	Df	45
	Sig.	0,000

5.3. Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör ve Güvenilirlik Analizi

17 sorudan oluşan Liderlik tarzları ölçeği için yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucunda, liderlik tarzları ölçeği dönüşümcü liderlik ve paternalistik liderlik olarak orijinalinde olduğu gibi 2 faktör oluşturmuştur. Faktör maddeleri sırasıyla ilk 7 soru ve 8-17'nci sorular arası olarak ortaya çıkmıştır. Cronbach alfa değerleri de 0,7'nin üzerinde çıkmıştır. Elde edilen iki faktör toplamda varyansın yaklaşık %56'sını açıklamakta ve her biri yüksek iç tutarlılık değerleriyle anlamlı bir yapı sunmaktadır. KMO değeri çok yüksek çıkmış ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur; bu da verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir yapıya sahip olduğunu ve liderlik tarzları olgusunu çok boyutlu bir şekilde ölçekbildiğini göstermektedir. Aşağıdaki tablo 4'te hangi maddelerin hangi faktörlerin altında yer aldığına dair analiz sonuçlarının detayları yer almaktadır.

Tablo 4: Liderlik Tarzları Ölçeği Faktör Analizi

Faktör İsmi	Faktör Soruları ve Soru Kodları	Faktör Yüğü
Dönüşümcü Liderlik	Açıklanan Varyans: 26,291; Güvenirlilik: 0,900	
	3. Çalışanlarımı/ekibimi cesaretlendirir ve takdir ederim.	0,853
	4. Çalışanlarımın/ekibimin arasında güveni, bağlılığı ve iş birliğini teşvik ederim.	0,816
	2. Çalışanlarımı/ekibime birey (bağımsız fertler) olarak davranır ve onların gelişimini destekler/teşvik ederim.	0,816

5. Çalışanlarımı/ekibimi, sorunları yeni yaklaşımlarla ele almaları ve varsayımları sorgulamaları için cesaretlendiririm.	0,797
1. Geleceğe yönelik açık ve olumlu bir vizyonu çalışanlarımla/ekibimle paylaşıyorum.	0,774
6. Değerlerim açıktır ve söylediklerimi yaparım.	0,690
7. Çalışanlarımda/ekibimde yeteneklerimle hayranlık ve saygı uyandırırım ve onlara esin kaynağı olurum.	0,655
Paternalistik Liderlik	Açıklanan Varyans:29,420; Güvenirlilik: 0,887
3. İşletmede/ekibimde aile ortamı yaratmaya önem veririm.	0,752
2. Çalışanlarıma/ekibime bir aile büyüğü gibi öğüt veririm.	0,725
7. Çalışanlarımdan/ekibimden birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn., eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırım.	0,698
6. Çalışanlarımin/ekibimin özel günlerine katılırım (Örn., nikah, cenaze vb.).	0,696
8. Çalışanlarımda/ekibimde, sadakate, performansa verdiğimden daha fazla önem veririm.	0,696
4. Bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanımdan/ekip üyesinden kendimi sorumlu hissederim.	0,683
5. İhtiyaçları olduğu zaman iş dışı konularda yardım etmeye hazırım (Örn., ev kurma, çocuk okutma vb.).	0,677
1. Çalışanlarıma/ekibime bir aile büyüğü gibi davranırım.	0,675
9. Çalışanlarıma/ekibime gösterdiğim ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat beklerim.	0,670
10. Çalışanlarım/ekibim için neyin iyi olduğunu bildiğime inanırım.	0,626
Toplam Açıklanan Varyans: 55,711	
KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	
Bartlett's Test of Sphericity	
	Approx. Chi-Square
	Df
	Sig.
	0,899
	3661,065
	136
	0,000

5.4. Faktör Analizi Sonrası Değişkenler Arası İlişkiler: Korelasyon Analizi

Araştırma değişkenleri olan Pazar Odaklılık, Firma Performansı ve Liderlik Tarzlarının alt faktörlerinin birbirleriyle olan korelasyon ilişkileri aşağıdaki Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

		1	2	3	4	5	6	7
	Pazar Odaklılık							
1	Müşteri Odaklılık	1						
2	Rakip Odaklılık	0.516**	1					
3	Bölümler Arası Koordinasyon	0.651**	0.553**	1				
	Firma Performansı							
4	Pazar Performansı	0.345**	0.451**	0.376**	1			
5	Yenilik Performansı	0.474**	0.513**	0.624**	0.427**	1		
	Liderlik Tarzları							
6	Dönüşümcü Liderlik	0.406**	0.323**	0.437**	0.294**	0.480**	1	
7	Paternalistik Liderlik	0.900**	0.836**	0.696**	0.450**	0.563**	0.423**	1

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait örtük faktörlerin birbirleriyle olan korelasyon ilişkileri incelendiğinde, pazar odaklılık boyutlarının birbirleriyle anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Bu boyutlar arasında en yüksek ilişki müşteri odaklılık ile bölümler arası koordinasyon arasında bulunmuştur ($r = 0.651$), bu durum müşteri beklentilerine etkin yanıt verebilmek için işletme içi koordinasyonun kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Buna karşılık, müşteri odaklılık ile rakip odaklılık arasındaki ilişki görece daha düşük düzeydedir ($r = 0.516$), bu da bu iki yönelimin işletme içinde birbirinden kısmen bağımsız işlediğini gösterebilir.

Pazar odaklılık boyutlarının firma performansı üzerindeki etkilerine bakıldığında, yenilik performansı ile bölümler arası koordinasyon arasındaki ilişkinin en yüksek düzeye ulaştığı görülmektedir ($r = 0.624$). Bu bulgu, birimler arası bilgi paylaşımı ve stratejik uyumun, organizasyonun yenilik üretme kapasitesiyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermektedir. Pazar performansı açısından ise en yüksek ilişki rakip odaklılık ile gözlenmiştir ($r = 0.451$), bu da rekabet ortamını yakından izleyen firmaların pazarda daha güçlü konumlandığını düşündürmektedir.

Liderlik tarzları incelendiğinde, paternalistik liderlik ile müşteri odaklılık arasındaki ilişki çarpıcı biçimde yüksektir ($r = 0.900$). Bu çok güçlü korelasyon, paternalist liderliğin müşteri merkezli anlayışı ve değerleri teşvik etmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca paternalistik liderlik, bölümler arası koordinasyon ($r = 0.696$) ve yenilik performansı ($r = 0.563$) ile de yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik ise genel olarak daha ılımlı korelasyonlara sahiptir; en yüksek ilişkisi yenilik performansı ile gözlenmiştir ($r = 0.480$), bu da dönüşümcü liderliğin yenilikçiliği teşvik etme potansiyelini göstermektedir.

Tablodaki en düşük anlamlı korelasyon ise dönüşümcü liderlik ile pazar performansı arasında gözlenmiştir ($r = 0.294$). Bu düşük ama anlamlı ilişki, dönüşümcü liderliğin pazar başarısına doğrudan değil, dolaylı yollarla (örneğin yenilik veya koordinasyon üzerinden) katkı sağladığını düşündürmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, tüm değişkenler arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunması, araştırma modelinde öngörülen yapılar arasında yapısal bir bütünlük olduğunu ve kavramsal kurgunun geçerliliğini desteklediğini göstermektedir. Özellikle liderlik tarzları ile pazar odaklılık boyutları arasındaki güçlü ilişkiler, stratejik yönetim yaklaşımlarının örgütsel yönelim üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

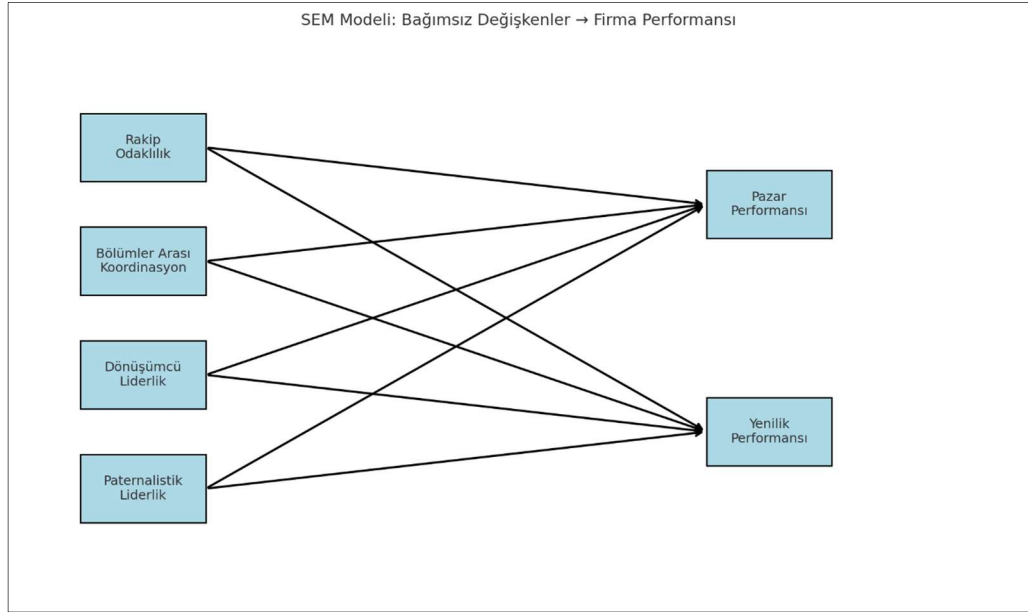
5.5. Hipotez Testleri: Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Analizleri

Müşteri odaklılık, rakip odaklılık ve bölümler arası koordinasyon olarak üç alt faktörden oluşan Pazar odaklılığın, pazar performansı ve yenilik performansı alt faktörlerinden oluşan firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca iki dönüşümcü ve paternalistik liderlik olmak üzere iki alt faktörden oluşan liderlik tarzlarının yine pazar performansı ve yenilik performansı alt faktörlerinden oluşan firma performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çok değişkenli bu nedensel ilişkileri analiz etmek için Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling- SEM) tercih edilmiştir. Dolayısıyla birden fazla bağımsız değişkenin (rakip odaklılık, bölümler arası koordinasyon, dönüşümcü liderlik, paternalistik liderlik) iki farklı bağımlı değişken (pazar performansı ve yenilik performansı) üzerindeki eşzamanlı etkileri test edilmiştir. SEM, klasik çoklu regresyonun ötesine geçerek aynı anda birden fazla bağımlı değişkeni modelleyebilme, değişkenler arası kovaryansları değerlendirme ve modelin genel uyumunu test etme imkânı sunar. Bu yönüyle SEM, karmaşık yapısal ilişkileri bütüncül şekilde

değerlendirmek isteyen sosyal bilim araştırmaları için son derece uygun bir analiz yöntemidir (Kline, 2016).

Model çıktıları analiz edilmeden önce yapılan korelasyon analizi sonuçlarında müşteri odaklılık ile paternalistik liderlik arasında yaklaşık 0,90 düzeyinde çok yüksek bir korelasyon saptanmıştır. Bu düzeyde yüksek korelasyon, çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorununa yol açtığı için müşteri odaklılık değişkeni modelden çıkarılmıştır. Böylece modelin tahmin gücü ve istatistiksel güvenilirliği korunmuştur. Model, kalan dört bağımsız değişkenin (rakip odaklılık, bölümler arası koordinasyon, dönüştürücü liderlik, paternalistik liderlik) pazar performansı ve yenilik performansı üzerindeki etkisini inceleyecek şekilde yapılandırılmıştır.

Şekil 1: SEM Araştırma Modeli



Araştırma modeline uygun olarak araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde verilmiştir.

H1: Pazar Odaklılığın Pazar Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Rakip odaklılığın Pazar Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Bölümler Arası Koordinasyonun Pazar Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Pazar Odaklılığın Yenilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2a: Rakip odaklılığın Yenilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H2b: Bölümler Arası Koordinasyonun Yenilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Liderlik Tarzlarının Pazar Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3a: Paternalistik Liderliğin Pazar Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H3b: Dönüşümcü Liderliğin Pazar Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Liderlik Tarzlarının Yenilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4a: Paternalistik Liderliğin Yenilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H4b: Dönüşümcü Liderliğin Yenilik Performansı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Model analizinden sonra ortaya çıkan model çıktılarının detayları aşağıdaki tabloda görülebilir.

Tablo 6: SEM Model Çıktıları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Std. β Katsayısı	p Değeri
Rakip Odaklılık	Pazar Performansı	0.272	0.001
Rakip Odaklılık	Yenilik Performansı	0.202	0.003
Bölümler Arası Koordinasyon	Pazar Performansı	0.105	0.102
Bölümler Arası Koordinasyon	Yenilik Performansı	0.397	<0.001
Dönüşümcü Liderlik	Pazar Performansı	0.119	0.019
Dönüşümcü Liderlik	Yenilik Performansı	0.234	<0.001
Paternalistik Liderlik	Pazar Performansı	0.098	0.310
Paternalistik Liderlik	Yenilik Performansı	0.018	0.824
CFI = 1.000, TLI = 1.000, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.000			
Test İstatistiği: 0.000; Serbestlik Derecesi: 0			
Pazar Performansı (Std.all) = 0.759; Yenilik Performansı (Std.all) = 0.526			

Model çıktısında verilen **CFI = 1.000, TLI = 1.000, RMSEA = 0.000, SRMR = 0.000** değerleri göz önüne alındığında **mükemmel düzeyde uyum** görülmektedir. Ayrıca test istatistiği 0.000 ve serbestlik derecesi 0 olduğundan, model veriyle tamamen uyumludur. Bu sonuçlar, modelin gözlenen veriyi son derece iyi temsil ettiğini göstermektedir.

Pazar performansının varyansının %75,9'u model tarafından açıklanamamaktadır (Std.all = 0.759), yani açıklayıcılık görece düşüktür. Buna karşın yenilik performansının açıklanamayan varyansı %52,6'dır (Std.all = 0.526). Bu sonuç modelin bu değişkeni daha iyi açıkladığını gösterir.

Regresyon model sonuçları incelendiğinde ise Pazar performansı için modelde yer alan bağımsız değişkenlerden rakip odaklılık ($\beta = 0.272$, $p = 0.001$) ve dönüşümcü liderlik ($\beta = 0.119$, $p = 0.019$) pazar performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahiptir. Bu bulgular hem dış çevrenin takibi hem de vizyoner liderlik tarzlarının işletmelerin pazar başarısını artırmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın bölümler arası

koordinasyon ($\beta = 0.105$, $p = 0.102$) ve paternalistik liderlik ($\beta = 0.098$, $p = 0.310$) değişkenlerinin pazar performansı üzerindeki etkileri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu durum, kurum içi iş birliğinin ve ilişki temelli liderlik tarzlarının pazar başarısı üzerindeki etkilerinin sınırlı olabileceğini göstermektedir.

Yenilik performansı açısından bakıldığında ise en güçlü etki bölümler arası koordinasyon değişkenine aittir ($\beta = 0.397$, $p < 0.001$). Bu sonuç, birimler arası etkili iletişim ve koordinasyonun yenilikçi faaliyetlerin başarısında kritik rol oynadığını göstermektedir. Bunun yanında, hem dönüşümcü liderlik ($\beta = 0.234$, $p < 0.001$) hem de rakip odaklılık ($\beta = 0.202$, $p = 0.003$) değişkenleri yenilik performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkilere sahiptir. Bu bulgular hem dış rekabetin izlenmesinin hem de çalışanları motive eden ve ilham veren liderlik biçimlerinin organizasyonların yenilik üretme kapasitesini artırdığını ortaya koymaktadır. Öte yandan, paternalistik liderliğin yenilik performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmamıştır ($\beta = 0.018$, $p = 0.824$). Bu sonuç, daha geleneksel ve koruyucu liderlik yaklaşımlarının yenilikçilik üzerinde doğrudan bir katkı sağlamadığını göstermektedir.

5.6. Demografik Değişkenlere İlişkin Analizler

Bu bölümde, demografik değişken gruplarının araştırma kapsamında ele alınan Müşteri Odaklılık, Rakip Odaklılık, Bölümler Arası Koordinasyon, Pazar Performansı, Yenilik Performansı, Paternalistik Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik değişkenlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği test edilmiştir.

İkili gruplardan oluşan demografik değişkenlerde gruplar arasında araştırma değişkenlerine ilişkin anlamlı bir fark olup olmadığı, öncelikle grup içi normal dağılım göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Grup içi

normal dağılım sağlandığında Bağımsız Örneklem T-Testi kullanılmıştır. Ancak sağlanmadığı durumlarda Welch T-testi tercih edilmiştir. Anlamlı fark bulunan değişken gruplarında, grup ortalamaları incelenerek yorumlamalar yapılmıştır (Field, 2013).

İkiden fazla kategoriye sahip olan demografik değişkenlerde ise gruplar arası farkın belirlenmesinde grup içi normal dağılım dikkate alınarak analiz yapılmıştır. Grup içi normal dağılım sağlandığında ANOVA (F) testi, sağlanmadığı durumlarda ise Welch ANOVA testi kullanılmıştır. Anlamlı farklılık tespit edilen değişkenlerde farkın hangi gruplar arasında ortaya çıktığını belirlemek amacıyla post-hoc analizler uygulanmıştır. Sonuçlar grup ortalamaları da dikkate alınarak yorumlanmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

Ayrıca, grup içi normal dağılımın kontrolü amacıyla Kolmogorov smirnov veya shapiro wilk testleri kontrol edilmiştir. Test sonuçlarının p değeri 0,05'ten küçük olduğundan grup içi normal dağılım olmadığı söylenebilir (Ghasemi & Zahediasl, 2012).

5.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özellikleri aşağıda tablo 7'de görülebilir.

Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Çalışan Sayısı	Sıklık(N=377)	Yüzde
1-250	175	46,42
1001-3000	33	8,75
251-1000	79	20,95
3001+	90	23,87
Cinsiyet	Sıklık(N=377)	Yüzde
Erkek	208	55,17
Kadın	169	44,83
Yaş	Sıklık(N=377)	Yüzde
18-29	48	12,73
30-39	180	47,75
40-49	105	27,85
50-59	44	11,67
Eğitim Durumu	Sıklık(N=377)	Yüzde
Lise	22	5,84
Ön Lisans	37	9,81
Lisans	228	60,48
Yüksek Lisans ve Üzeri	90	23,87

Çalıştığı Pozisyon	Sıklık(N=377)	Yüzde
Alt Düzey Yönetici	44	11,67
Orta Düzey Yönetici	123	32,63
Uzman	86	22,81
Üst Düzey Yönetici	69	18,3
İşletme Sahibi/Ortağı	55	14,59
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi	Sıklık(N=377)	Yüzde
2 Yıldan az	81	21,49
2-6 Yıl	138	36,6
7-11 Yıl	76	20,16
12-16 Yıl	44	11,67
17 Yıl ve Üzeri	38	10,08
Toplam Tecrübe	Sıklık(N=377)	Yüzde
2 Yıldan Az	12	3,18
2-6 Yıl	50	13,26
7-11 Yıl	86	22,81
12-16 Yıl	79	20,95
17 Yıl ve Üzeri	150	39,79

Tablo incelendiğinde Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin büyüklüğü açısından en yüksek oran %46,42 ile 1–250 çalışanı olan küçük ölçekli işletmelere aittir. Bu grubu %23,87 ile 3001 ve üzeri çalışana sahip büyük ölçekli firmalar takip etmektedir. Diğer iki grup olan 251–1000 (%19,10) ve 1001–3000 çalışanı olan işletmelerin (%8,75) daha düşük oranlara sahip olduğu görülmektedir.

Cinsiyet değişkenine bakıldığında, katılımcıların %55,17’si erkek ve %44,83’ü kadındır. Cinsiyet dağılımı nispeten dengeli olsa da erkek katılımcıların oranı biraz daha yüksektir.

Yaş dağılımında, en büyük grup %47,75 oranıyla 30–39 yaş aralığındaki katılımcılardır. Bunu %27,85 ile 40–49 yaş grubu izlemektedir. 18–29 yaş grubu %12,73 oranında temsil edilirken, 50–59 yaş aralığındaki katılımcıların oranı %11,67’dir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında, katılımcıların %60,48’i lisans mezunudur. %23,87’si yüksek lisans ve üzeri eğitime sahiptir. Ön lisans mezunlarının oranı %9,81, lise mezunlarının oranı ise %5,84 olarak belirlenmiştir.

Çalışılan pozisyonlar incelendiğinde, en yüksek oran %32,63 ile orta düzey yöneticilere aittir. Uzmanlar %22,81'lik bir oranla ikinci sıradadır. İşletme sahibi veya ortağı olanlar %14,59, alt düzey yöneticiler %11,67, üst düzey yöneticiler ise %10,61 oranında temsil edilmektedir.

Mevcut kurumda çalışma süresine göre dağılımda en yüksek oran %36,60 ile 2–6 yıl arasında çalışanlara aittir. Bunu %21,49 ile 2 yıldan az süredir çalışanlar izlemektedir. 7–11 yıl çalışanlar %20,16, 12–16 yıl çalışanlar %11,67 ve 17 yıl ve üzeri çalışanlar %10,08 oranındadır.

Toplam iş tecrübesi açısından katılımcıların %39,79'u 17 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. %26,53'ü 7–11 yıl, %19,63'ü 12–16 yıl, %10,61'i 2–6 yıl ve %3,44'ü 2 yıldan az iş tecrübesine sahiptir. Bu dağılım, örnekleme uzun yıllar çalışma deneyimine sahip bireylerin ağırlıklı olduğunu göstermektedir.

5.6.2. Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların cinsiyetlerine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı cinsiyet değişkeni 2 gruplu olduğundan T-testi veya welch t-testi ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından welch t-testi tercih edilmiştir.

Tablo 8: Cinsiyet ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Cinsiyet		İstatistik Değerler			Welch T-test	
		N	Ort.	Ss	t	Sig.
Müşteri Odaklılık	Erkek	208	3,954	0,849	-2,535	0,012
	Kadın	169	4,151	0,662		
Rakip Odaklılık	Erkek	208	3,428	0,986	-1,736	0,083
	Kadın	169	3,592	0,845		
Bölümler Arası Koordinasyon	Erkek	208	3,519	0,938	-2,064	0,040
	Kadın	169	3,708	0,833		
Pazar Performansı	Erkek	208	3,266	0,874	-0,047	0,962
	Kadın	169	3,270	0,841		
Yenilik Performansı	Erkek	208	3,758	0,834	-1,054	0,292
	Kadın	169	3,848	0,810		
Paternalistik Liderlik	Erkek	208	3,743	0,798	-2,511	0,012
	Kadın	169	3,927	0,624		
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	208	4,202	0,627	0,508	0,612
	Kadın	169	4,169	0,622		

Tablo incelendiğinde müşteri odaklılık değişkeninde, kadın katılımcıların (Ort. = 4,151) erkek katılımcılara (Ort. = 3,954) kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir ($t = -2,535$; $p = 0,012$). Bu fark, kadın çalışanların müşteri odaklı yaklaşımları erkeklere göre daha yüksek derecede algıladığını göstermektedir.

Bölümler arası koordinasyon değişkeninde de cinsiyete bağlı anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Kadınların ortalaması (Ort. = 3,708), erkeklere (Ort. = 3,519) göre daha yüksek olup bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t = -2,064$; $p = 0,040$). Bu sonuç, kadın katılımcıların kurum içi koordinasyon süreçlerini daha olumlu değerlendirdiklerini göstermektedir.

Paternalistik liderlik algısında da kadın katılımcıların (Ort. = 3,927) erkek katılımcılardan (Ort. = 3,738) anlamlı biçimde daha yüksek ortalama verdikleri görülmektedir ($t = -2,511$; $p = 0,012$). Bu bulgu, kadınların paternalist liderlik tarzını daha olumlu algıladığını ya da daha fazla maruz kaldığını gösterebilir. Diğer değişkenlerde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5.6.3. Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların yaşlarına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı yaş değişkeni 2'den fazla gruplu olduğundan ANOVA (F) veya Welch ANOVA (F) ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından Welch ANOVA (F) tercih edilmiştir.

Tablo 9: Yaş ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler			Welch ANOVA (F) Testi	
Yaş		N	Ort.	Ss	F	Sig.
Müşteri Odaklılık	18-29	48	3,785	1,074	3,631	0,015
	30-39	180	4,051	0,731		
	40-49	105	4,044	0,761		
	50-59	44	4,280	0,505		
Rakip Odaklılık	18-29	48	3,411	1,002	0,524	0,666
	30-39	180	3,468	0,958		
	40-49	105	3,564	0,899		

	50-59	44	3,585	0,79		
Bölümler Arası Koordinasyon	18-29	48	3,362	1,073	1,877	0,137
	30-39	180	3,577	0,906		
	40-49	105	3,693	0,841		
	50-59	44	3,764	0,723		
Pazar Performansı	18-29	48	3,431	0,938	0,820	0,485
	30-39	180	3,219	0,905		
	40-49	105	3,302	0,821		
	50-59	44	3,212	0,631		
Yenilik Performansı	18-29	48	3,717	0,918	1,924	0,129
	30-39	180	3,721	0,882		
	40-49	105	3,916	0,711		
	50-59	44	3,925	0,683		
Paternalistik Liderlik	18-29	48	3,635	0,971	2,254	0,085
	30-39	180	3,818	0,714		
	40-49	105	3,852	0,701		
	50-59	44	4,002	0,495		
Dönüşümcü Liderlik	18-29	48	3,949	0,785	2,18	0,094
	30-39	180	4,191	0,599		
	40-49	105	4,269	0,57		
	50-59	44	4,234	0,611		

Tablo 9’da yaş gruplarına göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırılmış ve gruplar arası farklılıkların anlamlılığı Welch ANOVA testi ile değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda yalnızca müşteri odaklılık değişkeninde yaş grupları arasında anlamlı fark bulunmuştur.

Müşteri odaklılık değişkeninde elde edilen Welch ANOVA sonucu anlamlıdır ($F = 3,631$; $p = 0,015$). Ortalama değerlere bakıldığında, en yüksek ortalamanın 50–59 yaş grubuna ait olduğu görülmektedir (Ort. = 4,280). Bu grubu sırasıyla 30–39 yaş (Ort. = 4,051) ve 40–49 yaş (Ort. = 4,044) grupları izlemektedir. En düşük ortalama ise 18–29 yaş grubunda yer almaktadır (Ort. = 3,785). Bu bulgular, müşteri odaklılık algısının yaş arttıkça daha yüksek değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle 50–59 yaş grubunun daha tecrübeli olması, müşteri odaklı yaklaşımı daha önemseyen veya bu konuda daha olumlu tutum geliştiren bir çalışan profiline işaret ediyor olabilir. 18–29 yaş grubunun bu yaklaşıma daha uzak olması ise deneyim eksikliği ya da kurumsal bağlılığın daha düşük olmasından kaynaklanabilir. Bu bağlamda,

farkın özellikle 18–29 yaş grubuyla diğer yaş grupları arasında yoğunlaştığı söylenebilir.

5.6.4. Çalışan Sayısı ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenlerinin katılımcıların çalıştıkları şirketlerin çalışan sayısına göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Çalışan Sayısı değişkeni 2’den fazla gruplu olduğundan ANOVA (F) veya Welch ANOVA (F) ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından Welch ANOVA (F) tercih edilmiştir.

Tablo 10: Çalışan Sayısı ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler			Welch ANOVA (F) Testi	
		N	Ort.	Ss	F	Sig.
Çalışan Sayısı	1-250	175	4,037	0,817	3,557	0,016
	1001-3000	33	4,197	0,862		
	251-1000	79	3,842	0,680		
	3001+	90	4,170	0,713		
Müşteri Odaklılık	1-250	175	3,467	0,97	2,378	0,073
	1001-3000	33	3,705	0,995		
	251-1000	79	3,335	0,748		
	3001+	90	3,639	0,944		
Rakip Odaklılık	1-250	175	3,694	0,913	3,741	0,013
	1001-3000	33	3,752	0,917		
	251-1000	79	3,329	0,82		
	3001+	90	3,616	0,884		
Bölümler Arası Koordinasyon	1-250	175	3,147	0,847	8,111	0,000
	1001-3000	33	3,444	0,873		
	251-1000	79	3,076	0,801		
	3001+	90	3,607	0,828		
Pazar Performansı	1-250	175	3,798	0,78	2,314	0,079
	1001-3000	33	3,965	0,803		
	251-1000	79	3,599	0,903		
	3001+	90	3,913	0,817		
Yenilik Performansı	1-250	175	3,809	0,741	3,816	0,012
	1001-3000	33	4,000	0,870		
	251-1000	79	3,639	0,606		
	3001+	90	3,958	0,724		
Paternalistik Liderlik	1-250	175	4,229	0,667	1,427	0,238
	1001-3000	33	4,238	0,492		
	251-1000	79	4,078	0,530		
	3001+	90	4,184	0,656		
Dönüşümcü Liderlik	1-250	175	4,229	0,667	1,427	0,238
	1001-3000	33	4,238	0,492		
	251-1000	79	4,078	0,530		
	3001+	90	4,184	0,656		

Tablo 10’da, çalışan sayısı gruplarına göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırılmış ve bu gruplar arasında istatistiksel anlamlı

farklılıkların olup olmadığı Welch ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda müşteri odaklılık, bölümler arası koordinasyon, pazar performansı ve paternalistik liderlik değişkenlerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Müşteri odaklılık değişkeninde gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur ($F = 3,557$; $p = 0,016$). Ortalama değerlere göre en düşük müşteri odaklılık algısı 251–1000 çalışanı olan firmalarda gözlenmektedir (Ort. = 3,842). En yüksek ortalama ise 1001–3000 çalışanı olan firmalara aittir (Ort. = 4,197), bunu 3001+ çalışanı olan firmalar izlemektedir (Ort. = 4,170). Bu bulgular, orta ölçekli firmalara göre daha büyük ölçekli firmalarda müşteri odaklılık algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bölümler arası koordinasyon değişkeninde de gruplar arası fark anlamlıdır ($F = 3,741$; $p = 0,013$). En düşük ortalama yine 251–1000 arası çalışanı olan firmalarda görülmektedir (Ort. = 3,329). 1001–3000 çalışanlı firmalarda ise ortalama 3,752 ile en yüksek seviyededir. Bu sonuç, büyüklük arttıkça koordinasyonun daha iyi sağlandığına işaret edebilir.

Pazar performansı açısından da gruplar arasında anlamlı bir fark vardır ($F = 8,111$; $p < 0,001$). Ortalama değerler incelendiğinde, en düşük pazar performansı algısı yine 251–1000 çalışanlı firmalara aittir (Ort. = 3,076). En yüksek ortalama ise 3001+ çalışanı olan firmalarda gözlemlenmiştir (Ort. = 3,607). Bu da büyük ölçekli firmaların pazar performansını daha güçlü algıladıklarını ortaya koymaktadır.

Paternalistik liderlik değişkeninde de anlamlı bir fark görülmüştür ($F = 3,816$; $p = 0,012$). 1001–3000 çalışanı olan firmalarda bu liderlik tarzının ortalaması oldukça yüksektir (Ort. = 4,000), buna karşılık 251–1000 çalışanı olan firmalarda ortalama daha düşüktür (Ort. = 3,639). Bu bulgu, bazı büyük firmalarda paternalist yönetim tarzlarının daha yaygın veya daha görünür olduğunu gösterebilir.

5.6.5. Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenlerinin eğitim seviyesine göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Eğitim Seviyesi değişkeni 2’den fazla grupta olduğundan ANOVA (F) veya Welch ANOVA (F) ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından Welch ANOVA (F) tercih edilmiştir.

Tablo 11: Eğitim Seviyesi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Eğitim Seviyesi		İstatistik Değerler			Welch ANOVA (F) test	
		N	Ort.	Ss	F	Sig.
Müşteri Odaklılık	Lise	22	4,295	0,696	4,225	0,008
	Ön Lisans	37	3,667	1,032		
	Lisans	228	4,015	0,759		
	Yüksek Lisans	90	4,204	0,655		
Rakip Odaklılık	Lise	22	3,909	0,940	2,307	0,084
	Ön Lisans	37	3,277	1,150		
	Lisans	228	3,462	0,915		
	Yüksek Lisans	90	3,594	0,826		
Bölümler Arası Koordinasyon	Lise	22	4,109	0,981	2,616	0,058
	Ön Lisans	37	3,584	0,985		
	Lisans	228	3,532	0,920		
	Yüksek Lisans	90	3,671	0,733		
Pazar Performansı	Lise	22	3,576	0,971	1,682	0,179
	Ön Lisans	37	3,450	0,985		
	Lisans	228	3,254	0,819		
	Yüksek Lisans	90	3,152	0,858		
Yenilik Performansı	Lise	22	4,214	0,753	2,767	0,058
	Ön Lisans	37	3,610	0,880		
	Lisans	228	3,784	0,861		
	Yüksek Lisans	90	3,811	0,684		
Paternalistik Liderlik	Lise	22	4,141	0,700	4,199	0,009
	Ön Lisans	37	3,511	0,964		
	Lisans	228	3,793	0,719		
	Yüksek Lisans	90	3,960	0,597		
Dönüşümcü Liderlik	Lise	22	4,539	0,596	2,918	0,054
	Ön Lisans	37	4,243	0,641		
	Lisans	228	4,145	0,644		
	Yüksek Lisans	90	4,186	0,550		

Tablo 11’de eğitim seviyesine göre araştırma değişkenlerinin ortalamaları karşılaştırılmış ve gruplar arası farklar Welch ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Anlamlı farklılık yalnızca müşteri odaklılık ve paternalistik liderlik değişkenlerinde gözlenmiştir.

Müşteri odaklılık değişkeninde eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($F = 4,225$; $p = 0,008$). Ortalama değerlere göre en

düşük müşteri odaklılık algısı, ön lisans mezunlarında gözlenmiştir (Ort. = 3,667). En yüksek ortalama ise lise mezunlarına aittir (Ort. = 4,295), ardından yüksek lisans mezunları (Ort. = 4,204) gelmektedir. Bu sonuç, müşteri odaklılık algısının eğitim seviyesi ile doğrusal bir ilişki göstermediğini, ancak lise ve yüksek lisans gruplarında daha yüksek değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Paternalistik liderlik değişkeninde de eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmiştir ($F = 4,199$; $p = 0,009$). Bu değişkende en düşük ortalama ön lisans grubunda (Ort. = 3,571) yer almakta, en yüksek ortalama ise yüksek lisans mezunlarına (Ort. = 3,960) aittir. Bu durum, eğitim düzeyi yükseldikçe paternalistik liderliğe ilişkin olumlu algının da arttığını göstermektedir. Diğer değişkenlerde eğitim seviyesi grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

5.6.6. Çalıştığı Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin

Analizler

Araştırma değişkenlerinin çalıştığı pozisyona göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Çalıştığı Pozisyon değişkeni 2’den fazla gruplu olduğundan ANOVA (F) veya Welch ANOVA (F) ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından Welch ANOVA (F) tercih edilmiştir.

Tablo 12: Çalıştığı Pozisyon ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler			Welch ANOVA (F) test	
Çalıştığı Pozisyon		N	Ort.	Ss	F	Sig.
Müşteri Odaklılık	Uzman	86	4,021	0,893	3,199	0,015
	Alt Düzey Yönetici	44	3,879	0,782		
	Orta Düzey Yönetici	123	3,940	0,753		
	Üst Düzey Yönetici	69	4,222	0,573		
	İşletme Sahibi/Ortağı	55	4,206	0,802		
Rakip Odaklılık	Uzman	86	3,468	0,985	1,541	0,193
	Alt Düzey Yönetici	44	3,273	0,943		
	Orta Düzey Yönetici	123	3,459	0,846		
	Üst Düzey Yönetici	69	3,667	0,865		
	İşletme Sahibi/Ortağı	55	3,623	1,051		
Bölümler Arası Koordinasyon	Uzman	86	3,544	1,002	6,009	0,000
	Alt Düzey Yönetici	44	3,432	0,884		

	Orta Düzey Yönetici	123	3,415	0,84		
	Üst Düzey Yönetici	69	3,875	0,849		
	İşletme Sahibi/Ortağı	55	3,916	0,765		
	Uzman	86	3,523	0,980		
Pazar Performansı	Alt Düzey Yönetici	44	3,227	0,722	2,245	0,067
	Orta Düzey Yönetici	123	3,217	0,855		
	Üst Düzey Yönetici	69	3,121	0,760		
	İşletme Sahibi/Ortağı	55	3,200	0,826		
	Uzman	86	3,809	0,870		
	Alt Düzey Yönetici	44	3,779	0,751		
Yenilik Performansı	Orta Düzey Yönetici	123	3,624	0,851	3,478	0,009
	Üst Düzey Yönetici	69	3,903	0,812		
	İşletme Sahibi/Ortağı	55	4,057	0,680		
	Uzman	86	3,800	0,824		
	Alt Düzey Yönetici	44	3,636	0,764		
	Orta Düzey Yönetici	123	3,748	0,715		
Paternalistik Liderlik	Üst Düzey Yönetici	69	4,000	0,561	3,155	0,016
	İşletme Sahibi/Ortağı	55	3,973	0,721		
	Uzman	86	4,028	0,763		
	Alt Düzey Yönetici	44	4,101	0,529		
	Orta Düzey Yönetici	123	4,089	0,582		
	Üst Düzey Yönetici	69	4,354	0,525		
Dönüşümcü Liderlik	İşletme Sahibi/Ortağı	55	4,514	0,503	9,183	0,000

Tabloda çalışanların bulundukları pozisyonlara göre araştırma değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığı Welch ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz sonucunda müşteri odaklılık, bölümler arası koordinasyon, yenilik performansı, paternalistik ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Müşteri odaklılık açısından pozisyonlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F = 3,199$; $p = 0,015$). En düşük ortalama alt düzey yöneticilerde (Ort. = 3,879), en yüksek ortalama ise işletme sahibi/ortağı pozisyonundaki katılımcılarda (Ort. = 4,206) gözlemlenmiştir. Bu bulgu, örgütsel hiyerarşi içerisinde üst kademelere çıktıkça müşteri odaklılık algısının arttığını göstermektedir.

Bölümler arası koordinasyon değişkeninde de pozisyonlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ($F = 6,009$; $p = 0,000$). Ortalama değerlere göre en düşük puan orta düzey yöneticilere (Ort. = 3,415) aitken, en yüksek puan işletme sahibi/ortağı grubunda (Ort. = 3,916) görülmüştür. Bu durum,

üst kademe pozisyonlarında görev yapan bireylerin koordinasyon algısının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yenilik performansı değişkeninde pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanmıştır ($F = 3,478$; $p = 0,009$). En düşük ortalama alt düzey yöneticilere (Ort. = 3,634) aitken, en yüksek ortalama yine işletme sahibi/ortağı olan bireylerde (Ort. = 4,057) gözlenmiştir. Bu bulgu, örgütsel düzey yükseldikçe yenilik performansının da arttığını düşündürmektedir.

Paternalistik liderlik algısında da anlamlı bir pozisyon farkı mevcuttur ($F = 3,155$; $p = 0,016$). Alt düzey yöneticiler bu liderlik tarzını en düşük ortalamayla değerlendirirken (Ort. = 3,748), işletme sahipleri/ortakları bu liderlik tarzına en yüksek ortalama vermiştir (Ort. = 4,093). Bu durum, daha üst düzey pozisyonda çalışan bireylerin paternalistik liderliğe daha olumlu yaklaştığını ortaya koymaktadır.

Son olarak, dönüşümcü liderlik değişkeni pozisyona göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F = 9,183$; $p = 0,000$). En düşük ortalama orta düzey yöneticilere (Ort. = 4,061), en yüksek ortalama ise işletme sahibi/ortağı grubuna (Ort. = 4,514) aittir. Bu da daha fazla yönetim sorumluluğu taşıyan bireylerin dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını daha yüksek düzeyde sergilediklerini göstermektedir. Diğer değişkenlerde pozisyon gruplarına göre anlamlı fark bulunmamaktadır.

5.6.7. Mevcut Kurumda Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenlerinin çalıştığı pozisyona göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Çalıştığı Pozisyon değişkeni 2'den fazla gruplu olduğundan ANOVA (F) veya Welch ANOVA (F) ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından Welch ANOVA (F) tercih edilmiştir.

Tablo 13: Mevcut Kurumda Çalışma Süresi ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler			ANOVA (F) test	
Mevcut Kurumda Çalışma Süresi		N	Ort.	Ss	F	Sig.
Müşteri Odaklılık	2 Yıldan az	81	3,772	0,888	2,673	0,035
	2-6 Yıl	138	4,112	0,744		
	7-11 Yıl	76	4,118	0,696		
	12-16 Yıl	44	4,159	0,623		
	17 Yıl ve Üzeri	38	4,075	0,853		
Rakip Odaklılık	2 Yıldan az	81	3,454	0,897	0,771	0,546
	2-6 Yıl	138	3,458	0,929		
	7-11 Yıl	76	3,549	0,873		
	12-16 Yıl	44	3,460	1,135		
	17 Yıl ve Üzeri	38	3,711	0,843		
Bölümler Arası Koordinasyon	2 Yıldan az	81	3,407	0,966	2,041	0,092
	2-6 Yıl	138	3,597	0,912		
	7-11 Yıl	76	3,626	0,870		
	12-16 Yıl	44	3,764	0,882		
	17 Yıl ve Üzeri	38	3,816	0,684		
Pazar Performansı	2 Yıldan az	81	3,218	0,807	0,533	0,711
	2-6 Yıl	138	3,275	0,95		
	7-11 Yıl	76	3,202	0,793		
	12-16 Yıl	44	3,364	0,912		
	17 Yıl ve Üzeri	38	3,368	0,679		
Yenilik Performansı	2 Yıldan az	81	3,714	0,786	2,495	0,056
	2-6 Yıl	138	3,771	0,895		
	7-11 Yıl	76	3,810	0,856		
	12-16 Yıl	44	3,763	0,739		
	17 Yıl ve Üzeri	38	4,094	0,598		
Paternalistik Liderlik	2 Yıldan az	81	3,644	0,779	1,531	0,197
	2-6 Yıl	138	3,851	0,730		
	7-11 Yıl	76	3,891	0,697		
	12-16 Yıl	44	3,880	0,656		
	17 Yıl ve Üzeri	38	3,929	0,741		
Dönüşümcü Liderlik	2 Yıldan az	81	4,168	0,520	3,413	0,011
	2-6 Yıl	138	4,121	0,691		
	7-11 Yıl	76	4,148	0,641		
	12-16 Yıl	44	4,461	0,518		
	17 Yıl ve Üzeri	38	4,229	0,595		

Tabloda katılımcıların mevcut kurumda çalışma sürelerine göre araştırma değişkenleri arasındaki farklar ANOVA testiyle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda müşteri odaklılık ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı farklılıklar saptanmıştır..

Müşteri odaklılık değişkeni açısından çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($F = 2,673$; $p = 0,035$). Ortalama değerler incelendiğinde, en düşük müşteri odaklılık algısı 2 yıldan az süredir

çalışanlarda (Ort. = 3,772), en yüksek ise 12-16 yıl çalışanlarda (Ort. = 4,159) gözlemlenmiştir. Bu durum, kurumda geçirilen sürenin artmasıyla müşteri odaklılık algısının da yükseldiğini göstermektedir. Özellikle 2 yıldan az süredir çalışan bireyler ile 12-16 yıl çalışanlar arasında dikkat çekici bir fark bulunmaktadır.

Dönüşümcü liderlik algısında da çalışma süresine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F = 3,413$; $p = 0,011$). En düşük ortalama yine 2 yıldan az süredir çalışanlarda (Ort. = 3,928), en yüksek ortalama ise 17 yıl ve üzeri çalışanlarda (Ort. = 4,229) görülmüştür. Bu bulgu, uzun süreli çalışanların dönüşümcü liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdiğini ortaya koymaktadır. Diğer değişkenlerde mevcut kurumda çalışılan süre grupları açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

5.6.8. Toplam Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Analizler

Araştırma değişkenlerinin toplam tecrübeye göre anlamlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı Toplam Tecrübe değişkeni 2'den fazla gruplu olduğundan ANOVA (F) veya Welch ANOVA (F) ile test edilebilir. Grup içi normal dağılım sağlanmadığından Welch ANOVA (F) tercih edilmiştir.

Tablo 14: Toplam Tecrübe ve Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

		İstatistik Değerler			ANOVA (F) test	
Toplam Tecrübe		N	Ort.	Ss	F	Sig.
Müşteri Odaklılık	2 Yıldan az	12	3,833	1,054	1,992	0,106
	2-6 Yıl	50	3,900	0,919		
	7-11 Yıl	86	3,905	0,785		
	12-16 Yıl	79	4,158	0,676		
	17 Yıl ve Üzeri	150	4,123	0,732		
Rakip Odaklılık	2 Yıldan az	12	3,208	0,871	1,775	0,144
	2-6 Yıl	50	3,565	0,950		
	7-11 Yıl	86	3,328	0,933		
	12-16 Yıl	79	3,478	1,062		
	17 Yıl ve Üzeri	150	3,615	0,833		
Bölümler Arası Koordinasyon	2 Yıldan az	12	3,383	0,888	1,618	0,180
	2-6 Yıl	50	3,416	0,999		
	7-11 Yıl	86	3,498	0,863		
	12-16 Yıl	79	3,668	0,987		
	17 Yıl ve Üzeri	150	3,711	0,819		
Pazar Performansı	2 Yıldan az	12	3,083	0,866	1,159	0,337

	2-6 Yıl	50	3,487	0,863		
	7-11 Yıl	86	3,178	0,830		
	12-16 Yıl	79	3,270	1,010		
	17 Yıl ve Üzeri	150	3,260	0,780		
Yenilik Performansı	2 Yılda az	12	3,583	0,774	2,008	0,103
	2-6 Yıl	50	3,891	0,855		
	7-11 Yıl	86	3,654	0,898		
	12-16 Yıl	79	3,707	0,873		
	17 Yıl ve Üzeri	150	3,915	0,728		
Paternalistik Liderlik	2 Yılda az	12	3,583	0,783	1,991	0,106
	2-6 Yıl	50	3,766	0,873		
	7-11 Yıl	86	3,674	0,763		
	12-16 Yıl	79	3,886	0,672		
	17 Yıl ve Üzeri	150	3,920	0,672		
Dönüşümcü Liderlik	2 Yılda az	12	3,917	0,529	3,440	0,013
	2-6 Yıl	50	4,123	0,769		
	7-11 Yıl	86	4,033	0,621		
	12-16 Yıl	79	4,302	0,562		
	17 Yıl ve Üzeri	150	4,258	0,592		

Tabloya göre yalnızca Dönüşümcü Liderlik değişkeninde toplam iş tecrübesine göre anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F = 3,440$; $p = 0,013$). Diğer değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir.

Dönüşümcü liderlik algısı, toplam iş tecrübesi arttıkça artış göstermektedir. En düşük ortalama 2 yıldan az tecrübesi olan grupta gözlemlenmiştir (Ort. = 3,583). Buna karşılık en yüksek ortalama 17 yıl ve üzeri tecrübeye sahip gruptadır (Ort. = 4,258). Bu durum, iş hayatında geçirilen sürenin dönüşümcü liderlik davranışlarının algılanmasını pozitif yönde etkilediğini düşündürmektedir. Özellikle 2 yıldan az tecrübeye sahip bireylerle 17 yıl ve üzeri tecrübeye sahip bireyler arasında dikkate değer bir fark olduğu söylenebilir. Bu fark, deneyim kazandıkça liderlik davranışlarına yönelik daha olumlu bir algının geliştiğini ortaya koymaktadır.

6. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu araştırmada pazar odaklılık ve liderlik tarzlarının firma performansı üzerindeki etkileri ile demografik değişkenlere göre algı farklılıkları incelenmiştir. Bulgular, rakip odaklılığın ve dönüşümcü liderliğin pazar performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir.

Yenilik performansı açısından ise bölümler arası koordinasyon, dönüşümcü liderlik ve rakip odaklılık sırasıyla en güçlü belirleyiciler olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular, literatürde vurgulanan görüşlerle paralellik göstermektedir. Örneğin, Kohli ve Jaworski (1990) ile Narver ve Slater (1990), pazar ve rakip odaklı bilgi toplama süreçlerinin firma performansını artırmada kritik olduğunu belirtmişlerdir. Cadogan, Diamantopoulos ve Siguaw (2001) da rakip odaklılığın yenilik performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu göstermiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör ve güvenirlik analizleri sonucunda, pazar odaklılık üç alt boyutta (müşteri odaklılık, rakip odaklılık, bölümler arası koordinasyon), firma performansı iki alt boyutta (pazar performansı, yenilik performansı) ve liderlik tarzları iki alt boyutta (dönüşümcü liderlik, paternalistik liderlik) yapılandırılmış ve her biri yüksek güvenirlik düzeylerine ulaşmıştır.

Pazar odaklılık boyutlarının firma performansı üzerindeki etkileri yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ile analiz edilmiştir. Müşteri odaklılık değişkeni ile paternalistik liderlik arasında tespit edilen yüksek korelasyon ($r \approx 0.90$) nedeniyle çoklu doğrusal bağlantı sorunu oluşmuş ve bu nedenle müşteri odaklılık modelden çıkarılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, pazar performansı üzerinde rakip odaklılık ve dönüşümcü liderlik anlamlı ve pozitif etkilere sahiptir. Bölümler arası koordinasyon ise pazar performansı üzerinde anlamlı bir etki göstermemiştir. Yenilik performansı açısından ise en güçlü etki bölümler arası koordinasyon değişkeninden gelmiş, bunu sırasıyla dönüşümcü liderlik ve rakip odaklılık izlemiştir. Bu bulgular, müşteri odaklılık dışlandığında dahi, dış çevrenin takibi (rakip odaklılık), liderlik özellikleri ve iç organizasyonel uyumun firma performansı üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle yenilik performansı söz

konusu olduğunda, içsel koordinasyon ve vizyoner liderlik daha güçlü katkılar sunmaktadır.

Liderlik tarzlarının firma performansına etkisine ilişkin SEM analizinde yalnızca dönüşümcü liderlik anlamlı bir yordayıcı olarak öne çıkmıştır. Hem pazar performansı hem de yenilik performansı üzerinde dönüşümcü liderlik anlamlı ve pozitif etkiler yaratırken, paternalistik liderliğin her iki performans boyutu üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bu sonuçlar, geleneksel ve ilişki temelli liderlik anlayışlarının firma performansında doğrudan belirleyici olmadığına; buna karşılık çalışanları motive eden, ilham veren ve vizyon sunan dönüşümcü liderliğin performans çıktıları açısından daha etkili olduğuna işaret etmektedir. Bu sonuç, Avolio ve Yammarino (2013) ile Farh ve Cheng (2000) tarafından dönüşümcü liderliğin, çalışan motivasyonu, yenilikçilik ve performans çıktıları üzerinde güçlü etkiler yarattığını ortaya koyan literatürle tutarlıdır. Özellikle yenilik performansı açısından, vizyoner liderlik ve çalışan katılımını teşvik eden liderlik uygulamaları, organizasyonel yenilik kapasitesinin artmasında kritik rol oynamaktadır (Jung, Chow & Wu, 2003). Bu doğrultuda, özellikle yenilikçi kapasitenin gelişimi ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında dönüşümcü liderlik tarzının stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir.

Demografik değişkenlere göre araştırma değişkenlerinde anlamlı farklılıklar da tespit edilmiştir. Cinsiyet değişkenine göre kadın katılımcılar müşteri odaklılık, bölümler arası koordinasyon ve paternalistik liderlik algılarında erkeklerden anlamlı düzeyde daha yüksek puanlar vermiştir. Bu durum, cinsiyetin liderlik ve pazar odaklılık algılarında belirleyici olabileceğini göstermekte ve literatürdeki benzer bulguları desteklemektedir (Eagly & Carli, 2003). Yaş değişkeninde yalnızca müşteri odaklılık

boyutunda anlamlı fark bulunmuş, bu fark yaş arttıkça müşteri odaklılık algısının da yükseldiğini göstermiştir. Çalışan sayısına göre yapılan analizlerde müşteri odaklılık, bölümler arası koordinasyon, pazar performansı ve paternalistik liderlik değişkenlerinde anlamlı farklar gözlemlenmiştir; bu farklar özellikle büyük ölçekli firmalarda algıların daha olumlu olduğunu ortaya koymuştur. Eğitim düzeyine göre müşteri odaklılık ve paternalistik liderlik değişkenlerinde anlamlı fark bulunmuş, ön lisans mezunlarının bu iki boyutta en düşük ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Çalışılan pozisyona göre müşteri odaklılık, bölümler arası koordinasyon, yenilik performansı, paternalistik liderlik ve dönüşümcü liderlik değişkenlerinde anlamlı farklar saptanmış; özellikle işletme sahibi ve üst düzey yöneticilerin bu değişkenlerde daha yüksek ortalamalara sahip olduğu görülmüştür. Mevcut kurumda çalışma süresi bakımından müşteri odaklılık ve dönüşümcü liderlik boyutlarında anlamlı fark tespit edilmiş, daha uzun süre çalışan bireylerin bu konularda daha olumlu algılara sahip oldukları anlaşılmıştır. Yaş, eğitim düzeyi, pozisyon, kurumda çalışma süresi ve toplam tecrübe gibi faktörlerin bazı araştırma boyutları üzerinde anlamlı etkiler yaratması, bireysel ve örgütsel özelliklerin liderlik ve pazar odaklılık algılarını şekillendirdiğini ortaya koymaktadır (Cadogan, Diamantopoulos & Siguaw, 2001). Bu bulgular, farklı demografik profillere sahip çalışanların algılarının yönetim süreçlerinde göz önünde bulundurulmasının önemini vurgulamaktadır. Son olarak toplam tecrübe değişkeninde yalnızca dönüşümcü liderlik boyutunda anlamlı fark gözlenmiş, bu fark tecrübe düzeyi arttıkça liderlik algısının daha olumlu yönde değiştiğini göstermiştir.

Araştırma bulguları doğrultusunda, işletmelerin stratejik yönetim süreçlerinde liderlik ve pazar odaklılık unsurlarını entegre bir şekilde ele almaları önerilmektedir. Özellikle dönüşümcü liderliğin benimsenmesi, hem

yenilik performansını artırmak hem de rekabet avantajı sağlamak açısından kritik bir stratejik kaynak olarak değerlendirilebilir. Liderlerin vizyoner yaklaşımlar sergileyerek çalışanları motive etmeleri, yenilikçi davranışların desteklenmesini sağlayacaktır. Bu yaklaşım, Bass ve Riggio (2006) tarafından dönüşümcü liderliğin çalışan katılımını ve yenilik kapasitesini artırdığı şeklinde ortaya konan literatürle paralellik göstermektedir.

Firmalar, rakip odaklılık ve bölümler arası koordinasyon süreçlerini güçlendirerek, pazar fırsatlarını etkin bir şekilde değerlendirebilir ve yenilik süreçlerinde içsel uyumu artırabilirler. Bu süreçlerde teknoloji ve veri analitiği araçlarının kullanılması, rakip hareketlerinin daha doğru analiz edilmesine ve stratejik kararların desteklenmesine katkı sağlayabilir. Büyük ölçekli işletmelerde ve daha deneyimli çalışanların bulunduğu yapılarda, bu uygulamaların daha olumlu sonuçlar verdiği göz önüne alınarak ölçek ve çalışan deneyimi dikkate alınarak stratejiler geliştirilmelidir.

Demografik farklılıklar da göz önünde bulundurularak, kadın çalışanların yüksek algı düzeylerinden yararlanmak ve eğitim düzeyi düşük gruplarda farkındalık yaratmak gibi uygulamalar performansı artırıcı önlemler arasında yer alabilir. Ayrıca, liderlik gelişim programları ve yenilik yönetimi eğitimlerinin, çalışanların deneyim düzeyi ve pozisyonuna uygun şekilde tasarlanması, performans çıktılarının optimize edilmesini sağlayacaktır. Çalışma belirli bir zaman diliminde gerçekleştirildiği için sonuçlar kesitsel verilerle sınırlıdır. Bu nedenle, pazar odaklılık, liderlik ve performans arasındaki ilişkilerin uzun vadeli etkilerini ortaya koymak için boylamsal çalışmalar yapılması faydalı olacaktır. Araştırma verileri anket yöntemiyle toplanmış olup, katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanmaktadır. Bu durum, özellikle performans değişkenlerinde algısal yanlılık ihtimalini beraberinde getirmektedir. Yapılacak çalışmalarda, finansal göstergeler veya

üçüncü taraf değerlendirmeleri gibi nesnel verilerle analizlerin desteklenmesi önerilmektedir. Bir diğer öneri ise; araştırma örneklemini Türkiye'deki işletmelerle sınırlıdır. Bu bağlamda kültürel faktörler, özellikle paternalistik liderlik boyutunun anlamlılığı üzerinde etkili olabilir. Gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı kültürel bağlamlarda karşılaştırmalı araştırmalar gerçekleştirilerek bulguların genellenebilirliği test edilebilir. Son olarak, araştırmada yalnızca dönüşümcü ve paternalistik liderlik boyutları ele alınmıştır. Oysa literatürde etkileşimci, otokratik veya hizmetkâr liderlik gibi farklı liderlik tarzlarının da performans üzerindeki etkileri tartışılmaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı liderlik tarzlarının pazar odaklılık ve performansla ilişkisi analiz edilerek, liderlik-performans ilişkisinin daha geniş bir çerçevede değerlendirilmesi mümkündür.

Extended Abstract

The Effect of Market Orientation and Leadership Styles on Business Performance

This study investigates the impact of market orientation and leadership styles on business performance. Analyses conducted using data obtained from the textile sector in the Turkish market reveal that both market orientation and two different leadership styles, transformational and paternalistic leadership, have a positive effect on business performance.

Although business performance is a multidimensional concept, the primary reason for focusing only on the market performance and innovation performance dimensions in this study is that these two dimensions are commonly used as performance indicators in the literature and are also strategic factors that directly affect a business's sustainable competitive advantage.

Market performance reflects a business's success in the external environment through indicators such as customer satisfaction, brand value, service quality, and

market position. In particular, Marangoz and Biber (2007) emphasize that market performance should be assessed through components such as customer orientation, financial adequacy, and corporate image. This highlights market performance as a measure of success in interactions with the external environment.

On the other hand, innovation performance measures the business's internal development capacity through indicators such as R&D activities, product and process innovations, technological adaptation, and organizational flexibility. Kale (2010) suggests that innovation performance should not only be assessed based on the number of products but also through a multidimensional structure (e.g., functionality, efficiency, sustainability), highlighting its impact on organizational innovation capacity. In this context, innovation performance reveals how well a business adapts to changing environmental conditions and shapes its future competitive strength.

The selection of these two dimensions aims to take a holistic approach to performance by addressing both the internal (innovation) and external (market) aspects. Additionally, the literature shows that these two types of performance are strongly associated with strategic success, corporate development, and sustainability. For this reason, in this study, market and innovation performance have been chosen over other performance dimensions that could provide broader but more scattered data, as they offer theoretically strong foundations and measurable, comparable data.

The primary reason for choosing transformational and paternalistic leadership styles as variables is that both leadership styles have decisive effects on employee behaviors and business performance.

The literature shows that transformational leadership enhances employee motivation and performance through vision creation, inspiration, and intellectual stimulation. Paternalistic leadership, on the other hand, refers to an approach in which the leader combines authority with benevolence and moral integrity, emphasizing not only the professional but also the personal well-being of employees. Both leadership styles are considered significant managerial variables influencing employee attitudes at the individual level and business performance at the organizational level. Therefore,

examining transformational and paternalistic leadership styles as variables in this study provides an opportunity to analyze the effects of leadership on business performance in a multidimensional and in-depth manner.

The originality of this research lies in the correlation of the variables included in the research model together. The results to be obtained from this research are expected to contribute to the business literature and serve as a guide to specialists and managers working in the textile sector. In data collection, a survey method was used, and participants were asked to evaluate the items using a 5-point Likert scale. Data analysis was conducted based on responses from 377 participants.

In this study, the effect of market orientation and leadership styles on business performance was investigated using the factors and reliability analyses of a 15-item Market Orientation Scale, a 10-item Firm Performance Scale, and a 17-item Leadership Styles Scale. After the factor analysis, new variables were created by taking the item averages, and the analyses were conducted based on these new variables.

In this study, the hypotheses were tested using Multiple Linear Regression Analysis to examine the effect of market orientation and leadership styles on business performance. Prior to the factor and reliability analyses, the research hypotheses regarding the regression relationship between these variables were as follows:

- H1: Market orientation has a significant effect on business performance.
- H2: Leadership styles have a significant effect on business performance.

According to the results, competitor orientation and transformational leadership have significant and positive effects on market performance. Inter-departmental coordination, however, did not show a significant effect on market performance. Regarding innovation performance, the strongest impact came from the inter-departmental coordination variable, followed by transformational leadership and competitor orientation. These findings indicate that, even without customer orientation, following the external environment (competitor orientation), leadership qualities, and internal organizational alignment are decisive factors for firm performance. Especially

in terms of innovation performance, internal coordination and visionary leadership offer more substantial contributions.

In the SEM analysis of the effect of leadership styles on firm performance, only transformational leadership emerged as a significant predictor. Transformational leadership had significant and positive effects on both market and innovation performance, while paternalistic leadership did not have statistically significant effects on either performance dimension. These results indicate that traditional and relationship-based leadership styles are not directly decisive in firm performance, whereas transformational leadership, which motivates, inspires, and provides a vision to employees, is more effective in terms of performance outcomes. In this direction, it can be said that transformational leadership should be considered a strategic resource for the development of innovation capacity and the achievement of competitive advantage.

Significant differences in the research variables were also observed based on demographic variables. Female participants gave significantly higher scores than male participants in customer orientation, inter-departmental coordination, and paternalistic leadership perceptions. A significant difference was found in the customer orientation dimension according to age, with older individuals showing a higher perception of customer orientation. Analyses based on the number of employees showed significant differences in customer orientation, inter-departmental coordination, market performance, and paternalistic leadership variables, particularly in large-scale firms where perceptions were more positive. Significant differences were found in customer orientation and paternalistic leadership variables based on education level, with associate degree graduates showing the lowest averages in these two dimensions. Significant differences were found in customer orientation, inter-departmental coordination, innovation performance, paternalistic leadership, and transformational leadership variables based on position, with business owners and senior managers having higher averages. Regarding tenure in the current organization, significant differences were found in customer orientation and transformational leadership

dimensions, indicating that individuals with longer tenure have more positive perceptions in these areas. Finally, in terms of total experience, a significant difference was observed only in the transformational leadership dimension, showing that as experience increases, perceptions of leadership become more positive.

Kaynakça

- Akgül, A., ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset Ltd. Şti. Ankara.
- Aksaraylı, M. F. (2015). Dönüştürücü Liderlik ve Değişimde Dönüştürücü Liderlik Paradigması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(12), 108–124.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., ve Jung, D. I. (1999). Re-Examining The Components of Transformational and Transactional Leadership Using The Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(4), 441–462.
- Aycan, Z. (2006). *Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization*. In K. S. Yang, K. K. Hwang & U. Kim (Eds.), *Indigenous and Cultural Psychology* (pp. 445–466)
- Aykanat, Z. (2008). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Karaman.
- Ayrancı, E., ve Öge, E. (2010). Dönüşümsel Liderlik Kavramı Hakkında Önde Gelen Teoriler Ve Türkiye’de Kavramı Ele Alan Çalışmalar. *ABMYO Dergisi*, 17, 37–46.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*. Free Press.

- Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., ve Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515–524.
- Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., ve Siguaw, J. A. (2001). Export Market-Oriented Behavior and Export Performance: The moderating role of competitive intensity. *Journal of International Marketing*, 9(2), 1–22.
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52.
- Day, G. S. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195.
- Demir, İ. (2020). *SPSS ile İstatistik Rehberi*. Efeakademi
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. İstanbul, Beta.
- Dülker, A. P. (2019). *Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Balıkesir İli Örneği* (Yüksek lisans tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, Türkiye.
- Eagly, A. H., ve Carli, L. L. (2003). The Female Leadership Advantage: An Evaluation of The Evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807–834.
- Eren, M. Ş., ve Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

- Fırat, İ., ve Yeşil, S. (2020). Dönüşümcü Liderlik, Yenilik Yeteneği Ve Performans İlişkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). London: Sage Publications.
- Fikri, R. (2022). *The Effect of Market Orientation on SME Performance*. Universitas Airlangga Repository.
- Ghasemi, A., ve Zahediasl, S. (2012). Normality Tests for Statistical Analysis: a Guide for Non-Statisticians. *International Journal of Endocrinology and Metabolism*, 10(2), 486–489.
- Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4–24.
- Gümüş, A. (2015). *Dönüştürücü ve İşlemci Liderlik Tarzının, Yenilikçilik Davranışı Ve Firma Performansına Etkisi* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Günel, A. K. (2025). *Dönüşümcü Liderlik ile Lise Öğretmenlerinin Akademik İstekliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü].
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sinkovics, R. R. (2009). *The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing*. In *New Challenges to International Marketing* (pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., ve Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its Antecedents and Impact on Business Performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438.

- Jung, D. I., Chow, C., ve Wu, A. (2003). The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Karcioğlu, F., ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa Ve Yeniliğe Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 99-111.
- Karip, Y. D. D. E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.
- Karşlı, E. (2019). *Dönüşümcü Liderliğin Motivasyon Ve Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Sakarya Üniversitesi.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4th ed.). New York: The Guilford Press.
- Kılıç, M., ve Yılmaz, B. (2021). Testing The Mediating Effects of Knowledge Management in The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance. *Sustainability*, 13(14), 7981.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., ve Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24-41.
- Kohli, A. Jaworski, B. ve Kumar, A. (1993) Markor: A Measure of Market Orientation. *Journal Of Marketing Research* 30 (4): 467-477.
- Kohli, A. ve Jaworski, B. (1990). "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications." *Journal Of Marketing*, 54(2), 1-18.

- Marangoz, M., ve Biber, L. (2007). Pazar Odaklılık ve İşletme Performansı İlişkisi: İMKB’de İşlem Gören İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(17), 47–67.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., ve Özsomer, A. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance. *Journal of Marketing*, 66(3), 18–32.
- Narver, J. C. ve Slater, S. F. (1990). The Effect of A Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Pardes, N. (2024). *Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışan Yaratıcılığına Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü.
- Pellegrini, E. K., ve Scandura, T. A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34(3), 566–593.
- Prifti, L. (2017). Market Orientation, Innovation, and Firm Performance: Evidence from Albania. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 6(12), 1–15.
- Schulze, A., Townsend, J., ve Talay, M. (2022). Competitive Orientation and Firm Innovation Performance. *Journal of Business Research*, 145, 1–12.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed.). Boston: Pearson Education.
- Tekeli, M. A. (2018). *Dönüşümcü Liderlik, Türk Tarihindeki Dönüşümcü Liderler ve Yönetmel Etkileri* (Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Necmettin Erbakan Üniversitesi Akademik Arşiv.

- Venkatraman, N., ve Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vorhies, D. W., ve Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94.
- Yekeler, K. (2015). *Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Etkileşimci Liderlik Davranışlarının Rolü* (Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü). Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson.
- Yao, M., ve Hao, M. (2023). Influence of Paternalistic Leadership on Employee innovation Behavior and New Venture Performance: The Moderating Role of Leader Humility. *Sustainability*, 15(7), 5897.
- Zhou, K. Z., Brown, J. R., ve Dev, C. S. (2009). Market Orientation, Competitive Advantage, and Performance: A Demand-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 62(11), 1063–1070.