

Yeni Ürün Geliştirme Projelerinde Yönlendirici Yönetim Anlayışı, Motivasyon ve İnovasyon Becerisi

Atif AÇIKGÖZ* , Ayşe GÜNSEL*

Özet

Günümüz iş dünyasının küresel ve teknolojik yapısı nedeniyle ortaya çıkan hiper-rekabet, özellikle de ileri teknoloji endüstrilerinde faaliyet göstermekte olan işletmeler için, inovasyonu zamanında üretme konusunda çapraz fonksiyonel *yeni ürün geliştirme* (YÜG) takımlarını kullanma yönünde bir ihtiyaç yaratmaktadır. Dolayısıyla YÜG takımlarının inovasyon becerisi geliştirmeleri önemli bir konu haline gelmektedir. İnovasyon becerisi; takım üyeleri, yapı ve YÜG süreçlerinin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucu olup; böylesi bir becerinin takımlarca geliştirilmesinin ve çeşitli YÜG projelerinde sürekli kullanılmasının ön koşullarından birisi takım üyelerinin motivasyon seviyeleridir. Geçmiş araştırmalar, YÜG takımları kapsamında motivasyonun takım üyelerinin hem takım lideriyle hem de birbirleriyle etkileşimlerinden kaynaklandığını ortaya koymuştur. Lakin hangi liderlik anlayışının motivasyonu ne yönde etkilediği ve inovasyon becerisi geliştirmenin bu ilişkiden nasıl etkilendiğine dair ilgili literatürdeki boşluk henüz doldurulabilmiş değildir.

Bu çalışmada takım liderinin benimsediği yönetim anlayışının takım üyelerinin motivasyonlarına olan etkisiyle birlikte YÜG projelerinde inovasyon becerisi geliştirilmesinin takım üyelerinin motivasyonlarından nasıl etkilendiğinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Yine, bu çalışma –YÜG projeleri bağlamından yürütüldüğünden– proje karmaşasının motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkiye muhtemel moderatör etkisi de araştırılmaktadır. 145 YÜG takım üyesinden elde edilen verinin kullanıldığı bu çalışma sonucunda (i) YÜG takım liderlerinin yönlendirici yönetim anlayışlarının takım üyelerinin hem içsel hem de dışsal motivasyonları ile pozitif bir ilişki sergilediği, (ii) YÜG takım üyelerinin dışsal motivasyonlarının inovasyon becerisi geliştirme bağlamında bir uzmanlığı beraberinde getirdiği ve (iii) proje karmaşası arttıkça YÜG takım üyelerinin içsel motivasyonları ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkinin de kuvvetlendiği bulunmuştur. Çalışmanın teorik ve yönetsel sonuçları tartışılmaktadır.

Anahtar kelimeler: Yeni ürün geliştirme, yönlendirici yönetim anlayışı, motivasyon, inovasyon becerisi

* Fatih Üniversitesi, 34500, Büyükçekmece, İstanbul, Türkiye. atif.acikgoz@fatih.edu.tr

* Kocaeli Üniversitesi, 41380, Umuttepe, Kocaeli, Türkiye. agnsel@gmail.com

Directive Management Style, Motivation, and Innovation Capability in New Product Development Projects

Abstract

Based on the global and technological nature of business environment, hyper-competition has highlighted the need for firms, particularly those operating in high-tech industries, to rely on cross-functional *new product development* (NPD) teams to produce innovations in a timely manner. Therefore, the ability of NPD teams for innovation becomes a matter of concern. Innovation ability arises as a result of the mutual interactions among team members, structure, and NPD processes. In order to develop as well as to sustain such ability within NPD context, the motivation level of team members becomes very crucial. Previous studies revealed that motivation is highly dependent on the relationships and interactions between the leader and each team member and between each team member within the NPD context. However there is still a gap in the literature concerning how the leadership styles influence a team member's motivation and how this given relationship is ultimately reflected on innovation ability.

In this study, we aimed to investigate the influence of the leadership styles of team leaders on team member's motivation; as well as to determine the role of team member motivation on developing innovation ability. Based on the fact that this study is conducted on NPD context, we also explored the potential moderator effect of project complexity on the relationship between the team member motivation and innovation ability. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) methodology was employed on the sample size of 145 NPD team members' data. we found that (i) the directive management style of the NPD team leaders are associated with higher levels of both internal and external motivation of team members, (ii) the higher level of external motivation of team members result with a proficiency in the ability to innovate, and (iii) the higher the project complexity the stronger the relationship between internal motivation and the innovative capability. Implications for both theory and practice were discussed.

Keywords: New product development, directive management style, motivation, innovation capability

1. GİRİŞ

İleri teknoloji üretme, işletmeler açısından uzun zamandan beri önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmektedir. 1960'lı yıllardan itibaren işletmeler *araştırma-geliştirme* (Ar-Ge) faaliyetlerine kendi bünyelerinde yoğunlaşarak, kamu kurumlarından bağımsızlaşmak suretiyle, ileri teknoloji geliştirme arayışına girmişlerdir. Bilhassa 1990'lı yıllardan sonra işletmelerin bu yöndeki arayışlarının daha da derinleştiği görülmektedir.

Günümüzde işletmeler, ileri teknoloji geliştirme hedeflerini, kendi bünyelerinde oluşturdukları Ar-Ge birimlerinde yürüttükleri bilimsel çalışmalar odağında ve faaliyete soktukları *yeni ürün geliştirme* (YÜG) projeleri aracılığıyla sergilemektedirler. İşletmeler yoğun bilgi yüklü herhangi bir ürün (mal ve/veya hizmet) geliştirmek için hususi olarak YÜG projeleri başlatmakta ve tanımlanmış oldukları pazar boşluğuna hitap edecek nitelikte ürünleri minimum maliyet ve maksimum hız yörüngesinde öncelikle geliştirmeye sonrasında ise üretmeye girişmektedirler. Bu doğrultuda YÜG projeleri farklı endüstri kollarında faal olan birçok işletme tarafından yoğun bir biçimde kullanılmaktadır, örneğin, savunma, inşaat, elektronik, ilaç ve kimya sanayi (Aaron ve Shenhar, 1998). YÜG projelerinin bu kadar önem ve yaygınlık kazanmasının arkasında işletmelerin katma değeri yüksek ürünleri geliştirme ve pazarlama arzuları bulunmaktadır.

İşletmeler YÜG projelerinin yürütülmesinde genel olarak *çapraz fonksiyonel takımları* kullanmaktadır. Özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde (örn., yazılım ve ilaç endüstrisi) faal olan işletmeler, çeşitli fonksiyonel geçmişlere sahip çalışanları bu takımlarda bir araya getirerek teknolojik değişimin gerektirdiği ve iş çevresinin kendilerinden bekledikleri ürünleri geliştirmeye çalışmaktadır. Teknolojik değişimin yüksek hızı ve pazar talebinin değişkenliği günümüz iş çevresinin hiper-rekabetçi yapısını (D'aveni, 1994) ortaya koymaktadır. Bu bağlamda işletmelerin iş çevrelerindeki hiper-rekabetle başa çıkabilmeleri için *inovasyon becerisi* geliştirmeleri gerektiği savunulmaktadır (örn., Drach-Zahavy, 2004). İnovasyon becerisi günümüz ileri teknoloji endüstrilerinde yürütülen YÜG projelerinin başarılı olması için gereksinim duyulan en önemli araçlar arasındadır. Daha geniş perspektifte, YÜG projelerini yürüten takımlar hem kendileri inovasyon becerisi geliştirmekte hem de işletmelerin bu beceriyi edinmelerinde bir arayüz görevi görmektedirler. Yani, işletmeler inovasyon becerisini YÜG projelerini kullanan takımlar aracılığıyla edinmekte ve bu beceriyi birçok YÜG projesinde kullanmakta, böylelikle rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

İnovasyon becerisinin takımlarca geliştirilmesinin ve çeşitli YÜG projelerinde sürekli kullanılmasının muhtemel ön koşullarından birisi takım üyelerinin motivasyon seviyeleridir. Motivasyon bireysel ve örgütsel seviyede günümüze kadar yoğun bir biçimde çalışılmış bir araştırma konusu olmasına karşın; takım seyisinde motivasyon üzerine yapılan çalışmaların

yetersiz olduğu, özellikle *teknoloji ve inovasyon yönetimi* (TİY) literatürü ir- delendiğinde anlaşılmaktadır. Motivasyon, tanım olarak, bir çalışanın örgüt- sel amaçlara katkıda bulunma yolunda üstlendiği görevleri yerine getirme arzusudur (Pheng ve Leong, 2001). Motivasyon bu çalışmada YÜG projele- rinde görev alan takım üyelerinin üstlendikleri görevleri yerine getirme yo- lunda sergiledikleri arzu olarak işlerleştirilmektedir (işlerlik kazandırmak). Motivasyonun inovasyon becerisi üzerine etkisinin –YÜG projeleri bağla- mında– henüz etraflıca ele alınmadığı yapılan literatür taraması neticesinde görülmektedir. TİY literatüründeki bu boşluğun doldurulması amacıyla bu çalışma sistematik olarak takım üyelerinin motivasyonlarının ilgili ta- kımların inovasyon becerisi geliştirmelerine olan etkisini incelemektedir. Motivasyon, içsel ve dışsal boyutlarıyla bu çalışmanın modeline dâhil edil- miştir. Diğer taraftan, bu çalışmanın YÜG projelerinde yürütülüyor olması, bu projelerin ayırıcı bir niteliği olan karmaşanın hesabı katılmasını gerektir- mektedir. Bu bağlamda proje karmaşasının motivasyon ve inovasyon bece- risi arasındaki ilişkiye olan muhtemel etkisinin araştırılması bu çalışmanın literatüre bir diğer katkısını teşkil etmektedir. Proje karmaşası, YÜG süreci- nin öngörülemez durumları içermesini; yani, mevcut iletişim kanallarının, geliştirme aşamalarının ve ticarileştirme sürecinin daha önceki benzer pro- jelerden farklı olmasını simgelemektedir (Açıkgöz ve diğerleri, 2014).

Madalyonun bir yüzünü oluşturan motivasyon ise diğer yüzünde lider- lik olduğu ilgili literatürce altı çizilmektedir. Çalışmanın YÜG projeleri öze- linde yürütülüyor olması, takım liderinin benimsediği yönetim anlayışının önemini artırmaktadır. Bu bağlamda araştırma modelinin sağlamaştırılması için bu çalışma takım liderlerinin benimsediği mevcut yönetim anlayışla- rından birisi olan yönlendirici yönetime odaklanmaktadır. Yönlendirici yö- netim anlayışı, takım liderinin takım üyelerini ve proje görevlerini direkt talimatla yönetmesini ifade etmektedir. Motivasyon boyutlarının takım li- derin yönetim anlayışından etkilendiği olası olmakla birlikte hangi yönetim stiline motivasyonun boyutlarını ne yönde etkilediğini inceleyen detaylı bir ampirik çalışma TİY literatüründe mevcut değildir.

Özetle, bu çalışmada takım liderinin benimsediği yönetim anlayışının takım üyelerinin motivasyonlarına olan etkisi, böylelikle YÜG projelerinde inovasyon becerisi geliştirilmesinin takım üyelerinin motivasyonlarından nasıl etkilendiğinin açığa çıkarılması amaçlanmaktadır. Yine, bu çalışma

-YÜG projeleri bağlamından yürütüldüğünden- proje karmaşasının motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkiye muhtemel moderatör etkisi de araştırılmaktadır. Her birisi YÜG projelerinin başarısı için önemli olan bu araçlar arasındaki ilişkileri inceleyen sistematik bir çalışmanın mevcut olmadığı göz önünde tutulursa, bu çalışmanın bulgularının TİY literatürünü teorik olarak genişletmesi hedeflenmektedir.

2. KAVRAMSAL GELİŞİM

İnovasyon, 'yeni ve değişik bir şey yapmak' anlamına gelen Latince bir kök fiil olan *innovare* sözcüğünde türetilmiştir. Kavramın fikir babası Schumpeter (1939) inovasyonu yeni üretim tekniği kullanmak, hammadde tedarikinde yeni kaynaklar keşfetmek, pazara yeni ürün sunmak, yeni pazar oluşturmak ve yeni endüstriyel alanlar kurmak olarak tanımlamıştır.

Ar-Ge, I. ve II. Dünya Savaşı arasındaki dönemde çeşitli ülkeler (örn., Almanya, ABD ve Japonya) tarafından ağırlıklı olarak önemsenmiş ve başta savunma sanayi olmak üzere çeşitli sanayi alanlarını (örn., ağır sanayi) beslemiştir. II. Dünya Savaşı'ndan sonra ise savunma sanayi yörüngesinde biriken askeri Ar-Ge çıktılarının sivilleştirilmesi ve ticarileştirilmesi ihtiyacı doğmuş, bu maksatla çeşitli aracı kurumlar devreye girmeye başlamıştır (örn., ARPA/DARPHA - *The Defense Advanced Research Projects Agency* - ABD Savunma Bakanlığı İleri Araştırma Projeleri Ajansı). İşletmeler, devlet merkezli yürütülen Ar-Ge çalışmaları neticesinde biriken askeri amaçlı Ar-Ge çıktılarını inovasyona dönüştürme işine soyunmuşlardır (örn., internet). Sonraki süreçte ise işletmeler kamu kurumlarından bağımsız veya onlarla ortak Ar-Ge faaliyetleri yürüterek elde ettikleri başarıyı sürekli kılmaya amaçlamışlardır.

Günümüz iş dünyasında inovasyon üretme, hemen bütün işletmelerin önemseddiği bir faaliyet haline gelmiştir. Lakin işletmelerin inovasyon yapma noktasında eşit/denk seviyede yeterliliğe sahip olmadıkları kolaylıkla anlaşılmaktadır. Mesela, günümüz tekstil markalarından birisi olan Zara, sürekli olarak ürünleri yenileyerek tasarım inovasyonu üzerinden rakiplerinden farklılaşmaktadır. Yine, dünün inovatif ürünler geliştiren işletmelerinin bugünün pazarlarında başarısız inovasyon girişimlerinden ötürü kendilerine yer bulamadıkları da görülmektedir. Örneğin, 1990'lı yılların hızlı büyüyen cep telefonu üreticisi Nokia, 2000'li yıllarda pazarın hâkim gücü haline gel-

mişken akıllı cep telefonu pazarının yükselişini zamanında sezemediği ve rakiplerce yapılan hamlelere gereğince cevap veremediği için 2013 yılında başka bir işletmeye -Microsoft- satılmıştır. Benzer bir durum bir diğer 2000’li yılların ünlü akıllı cep telefonu üreticisi BlackBerry için de geçerlidir. Bu işletme her ne kadar akıllı cep telefonu pazarında rakiplerinden önce yerini almış olsa da, pazarın talebindeki değişime cevap verecek nitelikte beceriler geliştiremediği ve ürünlerini pazarın beklentileri doğrultusunda zamanında güncelleyemediği için iflasın eşiğine gelmiştir. Bu durum bir işletmenin inovasyon yapmasının örgütsel (örgüt temelli) seviyede inovasyon becerisi geliştirmesine bağlı olduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır.

Benzer olarak, YÜG projelerinde aktif rol alan çapraz fonksiyonel takımların başarılı yeni ürünler geliştirebilmelerinin arkasında bahis mevzusu olan inovasyon becerisinin geliştirilmesi bulunduğunu iddia edebiliriz. Zira aynı işletme içerisinde geliştirilen kimi ürünler, başarılı inovasyon örnekleri olarak öne çıkarken bazılarının ise başarısız oldukları gözlemlenmektedir. Örneğin, günümüz ileri teknoloji işletmeleri arasında önemli bir yere sahip olan Google, Buzz ürününü –ağ tabanlı e-posta programı Gmail ürününe bütünleşik olarak çalışan sosyal paylaşım, mikrobloglama ve mesajlaşma aracı– geliştirmiş fakat bu ürün pazarda başarısız olarak yerini Google+ ürününe bırakmak zorunda kalmıştır. Hâlbuki Google geliştirdiği başarılı ürünler (örn., Gmail) sayesinde dünyanın en inovatif işletmeleri listelerinde hala en üst sıralarda bulunmaktadır. Yine, Sony çeşitli alanlarda oldukça inovatif ürünler geliştirmesine karşın; bu işletmenin akıllı cep telefonları uzunca bir süre ilgili pazarda fazla rağbet görmemiştir. İşaret edilen bu başarı ve başarısızlık vakaları arkasındaki temel nedenlerden bir tanesi, muhtemelen, hem işletmeler hem de herhangi bir işletme içerisinde faal olan takımlar arasındaki inovasyon becerisi farkıdır.

İnovasyon, Ar-Ge çıktısının toplumsal yarar sağlayacak şekilde ticari ürüne dönüştürülmesidir. İnovasyon, orijinal bir fikrin girdi, dönüştürme ve çıktı süreci neticesinde pazarlanabilir bir yarara dönüştürülmesidir (Açıkgöz, 2012). İnovasyon kavramının iktisat literatüründe boy göstermesiyle birlikte hakkında birçok tanım geliştirilmiştir. Bunlardan bir kısmı inovasyonu, ‘işletmelerin yeni ürün geliştirme veya yönetim sistemlerinde yeni uygulamaları devreye sokma’ olarak görürken diğer bir kısmı ise inovasyonu, ‘işletmelerin hem çalışma koşullarını iyileştirmeleri hem de ürün üretiminin-

de yeni yöntemleri kullanmaları' olarak görmektedir (İmamoğlu ve Açıkgöz, 2002). İnovasyonu sırf fiziksel unsurların geliştirilmesine indirgemek ise onun anlaşılmasının önünde önemli bir engeldir. İnovasyon, özünde, yeni bilginin üretilmesiyle başlamaktadır. Bilgi üretimi bağlamında inovasyon, mevcut bilgiye yeni bilginin bütünleştirilmesi sonucunda yeni üretim süreçlerini kullanılması, böylelikle yeni bileşenlerin kaynaştırılarak ticari değeri olan bir çıktının elde edilmesidir (Johnson ve diğerleri, 2003). Bu tanımda kullanılan *ticari* sözcüğü, kilit bir role sahiptir, zira icadın inovasyondan ayrıldığı nokta bu sözcükte saklıdır. İcat ve inovasyon aynı anlam yüküne sahip değildir, inovasyon icadın bir sonraki adımıdır. Örneğin, dikiş makinesi Elias Howe tarafından icat edilmiş olmasına karşın Isaac Singer tarafından inovasyona dönüştürülerek Singer markası inşa edilmiştir (Açıkgöz, 2012). Bu doğrultuda, Utterback (1971) inovasyonu icadın yeni bir ürün olarak pazara ulaştırılarak ticarileştirilmesi olarak tanımlamaktadır. Bilgi üretimiyle başlayan, ilkörnek (prototip) olarak cisimleştirilen, çeşitli fonksiyonlarla desteklenerek geliştirilen icat; ancak başarılı bir biçimde ticarileştirildiğinde inovasyona dönüşmekte ve işletmeye rekabet avantajı kazandırmaktadır.

İnovasyon ortaya koyma, bu yönde bir beceri geliştirme meselesidir. Beceri takımsal veya örgütsel seviyede girdilerin çıktılara dönüştürmesini yarayan soyut araca denmektedir (Amit ve Schoemaker, 1993). Beceri geliştirme bir işletmenin rutinlere (iş yapış yöntemleri ve alışkanlıkları) gömülü olan ve sürekli kendini tekrar eden faaliyet kalıplarının bir sonucudur. İnovasyon ise bir işletmeye ticari olarak fayda sağlayacak her türlü yeniliği ifade etmektedir. İnovasyon için gerekli olan yeni fikirler, tutumlar ve davranışlar özünde takımların rutinlerinde saklıdır. Bu bağlamda bir farkındalığın kurgulanması ve bu kurgunun üzerine inovasyon becerisinin geliştirilmesi hem takımların hem de işletmelerin orta ve uzun vadede başarılı olmalarını temin etmektedir. İnovasyon becerisi YÜG takımının görevlerini yaparken yeni prosedürler başlatmalarını, yeni yöntemleri uygulamaya sokmalarını, yeni beceriler geliştirmelerini ve etkin stratejiler tasarlamalarını içermektedir (Drach-Zahavy ve Somech, 2001). Bu çalışmada inovasyon becerisi bir takımın yenilikleri (örn., fikir) yürüttüğü YÜG projelerinde inovasyona dönüştürmesi olarak işlevselleştirilmektedir.

İnovasyon becerisi amaçlı bir yönelimi ve uygulama dizinini içermektedir. Buna göre fikirler, prosedürler, süreçler ve ürünler YÜG projelerinde

tasarlanarak bireyler, takımlar, işletmeler ve toplum için bir faydaya dönüştürülmektedir (Drach-Zahavy ve Somech, 2001). YÜG projesi yürüten bir takım, tohumu yeni bir fikir olan Ar-Ge sürecini başlatmakta, inovasyon becerisi sayesinde ilgili bileşenleri bir çıktıya dönüştürmekte, böylelikle hem işletme hem de tüketiciler için bir fayda üretmektedir. Başka bir perspektiften, icat yapma ve inovasyon geliştirme, geleneksel literatürün öngörüsünün aksine, sadece kabiliyetli bir çalışanın yaratıcılığının sonucu değildir. TİY literatürü, inovasyon yapmanın bir grup çalışanın amaçlı yöneliminin bir sonucu olduğuna dair örneklerle doludur (örn., Drach-Zahavy, 2004). İnovasyon becerisinin amaçlı bir yönelim olan YÜG projeleri kapsamında takımlar tarafından geliştirilmesi ortaya konan çıktının başarısı için bir gerekliliktir.

İnovasyon becerisi; takım üyeleri, yapı ve YÜG süreçlerinin karşılıklı etkileşimlerinin bir sonucudur. Örneğin, West (1990) inovasyon becerisini dört aşamada işlerlestirmektedir; bunlar sırasıyla (i) bir fırsatın tanımlanması, (ii) sürecin başlatılması, (iii) bileşilenlerin bütünleştirilerek inovasyona dönüştürülmesi ve (iv) inovasyonun sürekli kılınmasıdır. Tüm bu aşamalar takım üyelerinin, YÜG süreçlerinin ve yapının interaktif bir süreç içerisinde harmanlanması ile canlılık kazanmakta, sonuçta ortaya inovasyon konulmaktadır. İlgili literatürde, YÜG projelerinin kendilerine has şartları altında inovasyon becerisi üzerinde rolü olan değişik unsurlar hakkında çalışmalar mevcuttur. Örneğin, takım ikliminin (West, 1990), takım uyumunun (West ve Wallace, 1991) ve takım iktidarının (Farr ve Ford, 1990) inovasyon becerisi üzerindeki etkilerinin incelenmiş olmasına karşın motivasyonun inovasyon becerisini hangi yönde ve ne şiddette etkilediğine dair TİY literatüründe belirgin bir boşluk mevcuttur. Van Offenbeek ve Koopman (1996) motivasyonun takım üyelerinin hem takım lideriyle hem de birbirleriyle etkileşimlerinden kaynaklandığını ortaya koymuştur fakat hangi liderlik anlayışının motivasyonu ne yönde etkilediği ve inovasyon becerisi geliştirmenin bu ilişkiden nasıl etkilendiğine dair henüz kapsayıcı bir ampirik çalışma yapılmamıştır.

3. HIPOTEZ GELİŞTİRME

Motivasyon; görev odaklı davranışların sergilenmesine zemin hazırlayan ve ilgili davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve tekrarını tanımlayan bir dizi enerjik güçtür (Zapata-Phelan ve diğerleri, 2009). Motivasyon,

yönetim literatüründe, iki boyutlu olarak ele alınmaktadır; bunlar sırasıyla içsel ve dışsal motivasyondur (Cerasoli ve diğerleri, 2014). İçsel motivasyon bir görevin üst yönetimin herhangi açık bir zorlaması olmaksızın çalışanlarca yerine getirilmesini simgelemektedir (Teo ve diğerleri, 1999). Dışsal motivasyon ise çalışanların bir görevin başarıyla yürütülmesini sağlamak için onların davranışlarının çeşitli harici uyarıcılarla (örn., prim) şekillendirmeye denmektedir (Guay ve diğerleri, 2000). Yönetim literatürü, motivasyon ile liderliği bir madalyonun iki yüzü olarak ele almaktadır. Yani, takım üyelerinin motivasyonu takım liderinin benimsediği yönetim anlayışından direkt olarak etkilenmektedir. Nitekim, ampirik bulgulara göre, takım liderleri çalışma zamanlarının %88'inden fazlasını takım üyeleriyle etkileşimde bulunarak geçirmektedirler (Sunindijo ve diğerleri, 2007).

Yönetim anlayışı bir liderin çalışanlarına karşı sergilediği davranış biçiminin arkasındaki rasyonelliği ve tercihleri simgelemektedir (Harvey ve Turnbull, 2006). Bu, hedeflerin başarılması doğrultusunda çalışanların etkilenmesi ile ilgilidir (Pheng ve Leong, 2001). Bir liderinin benimsediği yönetim anlayışı onun sorumlu olduğu takımın kapasitesini geliştirmesine etki etmekte, bu ise örgütsel etkinliği artırmaktadır (Michie ve Zumitzavan, 2012). Liderlerin kullanmayı tercih ettikleri yönetim anlayışlarından en yaygın olanı ise yönlendirici yönetimdir. Kavramsal olarak yönlendirici yönetim anlayışı takım liderinin YÜG proje süreçlerini yakından takip etme ve detaylarına vakıf olma durumunu simgelemektedir (Lewis ve diğerleri, 2002). Daha geniş perspektifte, bu yönetim anlayışı bir çalışanın diğer çalışanlar için belirli hedefler tayin etmesini, onları hedefler yörüngesinde yönlendirmesini ve hedeflere ulaşma bağlamında gerekli becerileri geliştirmelerine katkıda bulunmasını sağlamaktadır (Michie ve Zumitzavan, 2012). Karmaşık bir doğaya sahip YÜG projelerinin genel olarak çapraz fonksiyonel takımlarca yürütüldüğü gerçeği göz önüne alınırsa, bir takım liderinin yönlendirici yönetim anlayışının takım çalışanların motivasyonlarını olumlu yönde etkileyeceği beklenmektedir.

YÜG; bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesi, hatta örgütsel yenilenme için hayati bir kaynaktır. Zira YÜG projelerini yürüten takımlar teknik bilgi geliştirmekte, inovasyon becerisi inşa ederek ilgili işletmenin ticari hedeflere ulaşmasına katkıda bulunmaya çalışmaktadır (Lewis ve diğerleri, 2002). Gerek YÜG projelerinin karmaşık yapısı, gerek teknolojik değişimin

hızı gerekse pazar beklentisinin değişkenliği yönlendirici yönetim anlayışının benimsenmesini gerektirmektedir. Bu yörüngede yönlendirici yönetim anlayışının YÜG projelerinin daha istikrarlı bir işleyiş için uygun olduğu savunulmaktadır (Lewis ve diğerleri, 2002). Yönlendirici yönetim anlayışı, bir YÜG projesini ilk safhasından başlayarak karmaşıklığın azaltılmasında, sonraki safhalarda ise ilgili projenin başarılı bir biçimde yürütülmesine kaynaklık etmektedir. Yönlendirici yönetim anlayışı takım içerisindeki çatışmaların zamanında dindirilmesine ve takım içerisinde iyi ilişkilerin geliştirilmesine olanak sunmaktadır (Sunindijo ve diğerleri, 2007). Yakın yönetsel kontrol ve sıkı denetim unsurlarını bünyesinde barındıran yönlendirici yönetim anlayışı, bir YÜG projesinin başlangıcını ifade eden fikrin başarılı bir biçimde ve zamanında kavramsallaştırılmasına katkıda bulunmaktadır (Lewis ve diğerleri, 2002).

Bu kapsamda, yönlendirici yönetim anlayışının takım üyelerinin motivasyonlarını olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir. Takım liderinin takım üyelerini görevlerini başarılı bir biçimde ifa etmeleri doğrultusunda yönlendirmeleri hem onların görevlerine daha fazla kendilerini adanmalarını hem de proje hedeflerine başarılı bir biçimde ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Sunindijo ve diğerleri, 2007). Özünde, takım liderleri YÜG projelerini belirlenen bütçe dâhilinde zamanında bitirmeyi hedeflemektedirler. Bu amaçla takım liderlerinin proje detaylarına hâkim olmaları, proje süreçlerini yakından takip etmeleri gerekmektedir. Nitekim yönlendirici bir lider takım üyelerinin normal seviyenin üzerinde performans göstermelerine zemin hazırlayarak örgütsel etkinliğin geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Michie ve Zumitzavan, 2012). Kuramsal olarak, yol-hedef modeline göre (Pheng ve Leong, 2001) takım lideri, bir YÜG projesinde hedefe giden yolu takım üyeleri için tanımlayan ve netleştiren bir konumdur. Bu anlamda takım lideri, takım üyelerinin belirlenen hedeflere ulaşmalarını sağlamadan sorumludur. Yönlendirici yönetim anlayışı, takım liderlerinin takım üyelerinden geribesleme almalarına zemin hazırlayarak, proje kaynaklarını ihtiyaca binaen yeniden ayarlanmasına imkân tanımakta, bu durum ise ihtiyaçların anında belirlenmesinden ve karşılanmasından ötürü- muhtemelen takım üyelerinin daha fazla motive olmalarına kaynaklık etmektedir (Lewis ve diğerleri, 2002). Başka bir ifadeyle, proje detaylarına yakın duruşun takım liderinin ne zaman ve nerede YÜG proje süreçlerindeki aksaklıklara müdahale

le etmesi gerektiğine olanak sunmakta, böylelikle beklenmedik bir durumla karşı karşıya kalan takım üyelerinin ilgili zor durumu takım liderinin teşviki ve desteğiyle aşması onların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarına olası etkiye sahiptir. Bu bağlamda bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 1: Takım liderinin yönlendirici yönetimi anlayışı takım üyelerinin motivasyonlarını –a) içsel motivasyon ve b) dışsal motivasyon açısından– anlamlı bir biçimde ve olumlu yönde etkilemektedir.

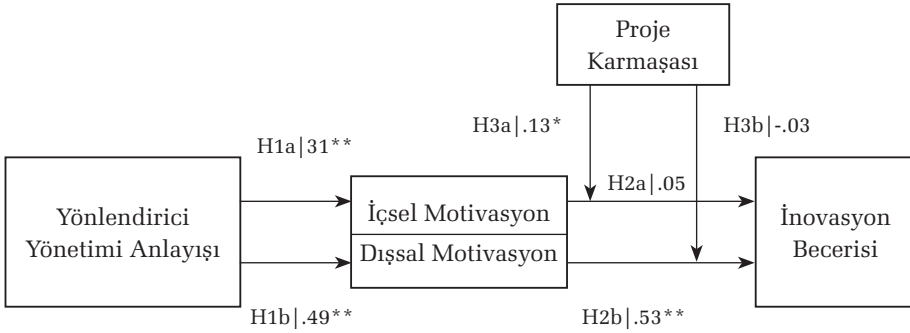
İnovasyon becerisi YÜG projesini yürüten bir takımın orijinal, faydalı ve ticari değeri olan bir ürün geliştirilmesi için ihtiyaç duyacağı en temel araçlardan bir tanesidir. Takım üyelerinin YÜG proje gereksinimlerini karşılamaları, tanımlanmış olan takvim dahilinde ya da daha erken bir zaman diliminde üstlendikleri görevleri tamamlamaları ve kendilerine ayrılmış olan bütçenin sınırları dahilinde ilgili görevleri etkin bir biçimde yerine getirmeleri ancak yüksek bir motivasyon ile mümkündür. Kuramsal olarak, özbelirlenim kuramı (Deci, 1972) içsel motivasyonun takım üyelerinin davranışlarını kendiliğinden ortaya çıkan unsurlar aracılığıyla, bilişsel değerlendirme kuramı (Cooper ve Jayatilaka, 2006) ise dışsal motivasyonun takım üyelerinin davranışlarını harici uyarıcılar vasıtasıyla biçimlendirdiğini savunmaktadır, her iki kuram da içsel ve dışsal motivasyonun hem takım üyelerinin çabalarının yönünü hem de ilgili projenin başarısını etkilediğini ileri sürmektedir. Lakin hususi olarak içsel ve dışsal motivasyonun inovasyon becerisine muhtemel etkisini sistematik bir biçimde inceleyen ampirik bir çalışma TİY literatüründe henüz mevcut değildir. Bu bağlamda bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 2: Takım üyelerinin motivasyonlarının –a) içsel motivasyon ve b) dışsal motivasyon açısından– inovasyon becerisini anlamlı bir biçimde ve olumlu yönde etkilemektedir.

Karmaşık ve zor niteliklerle tanımlanan YÜG projelerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi yüksek motivasyonu ve bunun sürekliliğini iktiza etmektedir (Isen ve Reeve, 2005). Özel olarak, karmaşıklık YÜG projelerinin temel bir niteliğidir çünkü bu projelerde geleneksel olmayan birçok uygulama aktifleştirilmekte, çok sayıda unsur farklı yöntemler kullanılmak suretiyle bir araya getirilmektedir (Açıkgöz ve diğerleri, 2014). Proje karmaşası YÜG süreçlerinin yürütülmesini güçleştiren unsurlar bütünüdür (Geraldı,

2009). Ürün geliştirme sürecinin karmaşıklık derecesi; iletişim kanallarının, geliştirme aşamalarının ve ticarileştirme sürecinin takım üyeleri tarafından daha önceki YÜG projelerinde uyguladıklarından farklı olmasıdır (Lynn ve Akgün, 1998). Bu bağlamda, takım üyelerinin görevlerine maksimum düzeyde motive olmalarını gerektirmektedir. Muhtemelen, takım üyelerinin motivasyonları proje karmaşıklaştıkça yükselmekte, motivasyonun yüksekliği takım becerilerinin gücünü artırmaktadır. Bu sebepten ötürü, proje karmaşasının motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkinin şiddetini etkileme potansiyeline sahip olması beklenmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 3: Proje karmaşası takım üyelerinin motivasyonu –a) içsel motivasyon ve b) dışsal motivasyon açısından– ile inovasyon becerisi arasındaki ilişki üzerinde moderatör etkisine sahiptir.



Figür 1. Önerilen Araştırma Modeli

4. ARAŞTIRMA TASARIMI

Figür 1’de sergilenen araştırma modelinin test edilmesi amacıyla *kısmi en küçük kareler regresyonu-yapısal eşitlik modeli* (PLS-YEM) çalıştırılmıştır. İkincil kuşak analiz modellemesi olarak nitelendirilen PLS-YEM çok değişken kullanılarak araştırma konusu olan modelin analizlerini tek seferde yapmaya olanak sunmaktadır. Daha açık bir ifadeyle, PLS-YEM birçok bağımlı ve bağımsız değişkeni aynı model dâhilinde analiz etme imkânını biliminsanlarına sunmaktadır (Chin, 1998).

4.1. Ölçekler

Herhangi bir araştırmacı bilimsel çalışmasında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla geçmiş çalışmalarda geliştirilmiş olan ölçekleri ya direkt kullanılarak ya da onlarını araştırma konusuna uyarlayarak araştırma sorularına yanıtlar aramalıdır (Churchill, 1979). Herkesin malumudur ki gereksiz bilgi/enformasyon (örn., yeni ölçek geliştirme) ilgili bir literatürde kısmi karmaşaya yol açarak yeni bulguların günyüzüne çıkarılmasına mani olmaktadır (Segars, 1997). Bu düzlemde, bu bilimsel çalışmanın modelinde yer alan yönlendirici kontrol değişkeninin ölçümünde Lewis ve diğerleri'nin (2002); motivasyon değişkeninin ölçümünde Hackman (1976) ile Chang ve diğerleri'nin (2010); inovasyon becerisi değişkeninin ölçümünde Drach-Zahavy'nin (2004); ve proje karmaşası değişkeninin ölçümünde Lynn ve Akgün'ün (1998) çalışmalarından faydalanılmıştır. Ayrıca, bu çalışmanın modelinde yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde, Günsel ve Açıköz'ün (2013) çalışmasına paralel olarak, *yanıtıcı ölçüm tekniği* kullanılmıştır. Değişkenlerin çalışmaya katılanlarca değerlendirilmesinde 7-noktalı Likert Ölçeği kullanılmıştır; yani, değişkenleri tanımlayan ifadeler 1-7 arasında değerler almışlardır. Bu değerlerin iki uç noktasında yer alan 1 ve 7 veri öğelerinin anlamları sırasıyla şu şekildedir; “1: kesinlikle katılmıyorum” ve “7: kesinlikle katılıyorum”.

4.2. Örneklem

Çalışmanın modelinde kullanılan değişkenler ve onları tanımlayan ifadeler orijinal hallerinden Türkçeye iki dil uzmanı tarafından çevrilmiştir. Daha sonra, uzman görüşü olarak, Türkiye'den TİY literatürüne hâkim iki bilim insanı Türkçeleştirilmiş olan değişken ifadeleri üzerinde kısmi revizyonlar yapmışlardır. Devamında, değişkenlerin Türkçe sürümlerinin içeriksel bütünlükleri ve anlamlılıkları araştırma yapılan endüstrilerde tam zamanlı olarak çalışan dört katılımcı üzerinde kontrol edilmiştir. İlgili çalışanlar değişkenlerin belirtilen iki husus noktasında herhangi bir eksikliğe sahip olmadıklarını ifade etmişlerdir. Değişkenlerin onaylanma sürecinden sonra oluşturulan Veri Toplama Formu, *kişisel anket yönetim metodu* kullanmak suretiyle, İstanbul ilinde faal olan işletmelerin YÜG proje çalışanlarına dağıtılarak toplanmıştır. Çalışmada İstanbul'un merkeze konuşlandırılmış olmasının sebebi İstanbul'un Türkiye'de bulunan ve ürün geliştiren işletmelerin merkezinde olmasıdır.

Bu araştırmanın hedef kitlesini farklı işletmelerde YÜG projelerinde görev alan mühendisler oluşturmaktadır. Bundan maksat Kumar ve diğerleri'nin (1993) şu doğrultudaki söylemidir: “şayet çalışmada kullanılan değişkenler katılımcıların rolleriyle ilişkili değilse verilen cevapların hatalı/yanıltıcı olma durumu muhtemelen yüksek olacaktır.” Katılımcıların belirlenmesinin ardından, her bir katılımcıya çalışmaya sağlayacağı verinin gizli kalacağı, dolayısıyla sunacağıının verinin kendisini hiçbir şekilde bağlamayacağı garantisi verilmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2003). Bundan kasıt, gizlilik aracıyla katılımcıların bu çalışmayı muhtemel misilleme eğilimini olabildiğince önlemek ve değişkenleri değerlendirme aşamasında maksimum odaklanmalarına altyapı hazırlamaktır (Huber ve Power, 1985). Ayrıca, kendileri tarafından sunulan verilerin anonim olarak değerlendirileceği bilgisi kendilerine verilerek, kendilerinden Veri Toplama Formu'nda yer alan değişken ifadelerini herhangi bir korku duymaksızın değerlendirmeleri beklenmiştir. Son olarak, katılımcılara Veri Toplama Formu'nda doğru veya yanlış herhangi bir ifadenin/sorunun bulunmadığı özellikle yazılı olarak bildirilmiş, bu şekilde katılımcıların ifadeleri olabildiğince içtenlikle değerlendirilmesi hedeflenmiştir (Podsakoff ve diğerleri, 2003).

Bu çalışmaya katılmaları için 174 farklı işletmeye açıklama metni e-posta yoluyla ulaştırılmıştır. Bu işletmelerden 145 tanesi –açıklama metnini inceledikten sonra– olumlu geri dönüş yapmışlardır. Bu kapsamda ilgili işletmelerde YÜG projelerinde görev alan 145 çalışandan dolu Veri Toplama Formu temin edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın yanıt oranı %83'tür.

Bu çalışmanın örneklemini 145 YÜG proje çalışanıdır. Katılımcıların %64'ü erkek, %36'sı ise kadındır ve yaşlarıyla ilgili istatistiki veriler şu şekildedir: %23'ü 1950-1979 yılları arasında, %63'ü 1980-1989 yılları arasında ve %14'u ise 1990 yılından sonra doğmuştur. Buna ilaveten, deneyim açısından katılımcılara ait istatistiki veriler şu şekildedir: %49'u 3-5 yıldır, %32'si 6-9 yıldır, %16'sı 10-15 yıldır ve %3'ü 16 yıldan daha fazla bir süredir YÜG projelerinde görev almaktadır. 145 işletmenin ağırlıklı olarak faal oldukları endüstrilere ait istatistikî veriler ise şu şekildedir: %60'ı yazılım endüstrisinde, %30'u iletişim teknolojileri endüstrisinde, %6'ı elektrikli ev aletleri endüstrisinde ve %4'ü otomotiv endüstrisinde faaldir.

5. ANALİZ

Bu çalışmanın öne sürdüğü modelin test edilmesi amacıyla Smart-PLS 2.0 programı kullanılmıştır (Ringle ve diğerleri, 2005). Bu bağlamda evvela ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri, sonrasında ise hipotezler test edilerek sonuçlar sıralanmıştır.

5.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği

Modeldeki değişkenlerin ayırışma geçerliliği ile ilgili olarak çeşitli istatistiki değerler kontrol edilmiştir. Tablo 1, beş değişken arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Nitekim düşükten ortaya seviye değere sahip korelasyonlar ayırışma geçerliliği için önemli bir kanıttır. Ayrıca, her bir değişken için *çıkarılan ortalama varyans (AVE)*, *birleşik güvenilirlik* ve *Cronbach alfası* gibi tüm güvenilirlik tahminleri, Nunnally (1978) ve Fornell ve Larcker (1981) tarafından belirlenen eşik seviyelerinin üzerindedir. Dahası, Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen her bir değişken için AVE'nin karekökü, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür (bknz., parantez içerisinde kalın punto ile yazılı olan değerler), bu da ayırışma geçerliliği için başka bir kanıttır. Bu istatistiki veriler vasıtasıyla ölçeklerin tek boyutlu oldukları ve yeterli geçerlilik ile güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 1. Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

No	Değişken	1	2	3	4	5
1	Yönlendirici Anlayış	(.90)				
2	İçsel Motivasyon	.30**	(.81)			
3	Dışsal Motivasyon	.49**	.32**	(.85)		
4	Proje Karmaşası	.33**	.15	.29**	(.90)	
5	İnovasyon Becerisi	.48**	.26**	.69**	.62**	(.89)
	Ortalama	5.41	5.90	5.33	4.41	4.71
	Standart Sapma	1.33	1.13	1.33	1.38	1.42
	Birleşik Güvenirlik	.91	.88	.91	.93	.94
	Çıkarılan Ortak Varyans	.81	.65	.72	.81	.79
	Cronbach Alfa	.88	.82	.86	.88	.91

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

Diagonal her bir değişkene ait AVE'nin karekökünü göstermektedir

5.2. Hipotez Testleri

Figür 1’de yer alan kuramsal modeli oluşturan ilişkilerin test edilmesi amacıyla her bir değişken skorlarının net bir şekilde hesaplanmasına izin veren *kısmi en küçük kareler* (PLS) yol analizi çalıştırılmıştır. Tanımlanan ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını değerlendirme gayesiyle Smart-PLS 2.0 programında *önyükleyerek yeniden-örnekleme metodu* kullanılmıştır (Chin, 1998). Bu prosedür, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 5000 alt-örneklem vakası doğurmayı içermektedir (Hair ve diğerleri, 2013). Rastgele seçilen her bir alt-örneklem için *yol katsayıları* (β) oluşturulmuş ve *t*-istatistiği değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 2’de hipotez testlerinin sonuçları mevcuttur. Bu sonuçlara göre, takım liderinin yönlendirici anlayışının sırasıyla içsel ve dışsal motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi mevcuttur. Detaylandırılacak olursak, hem takım liderinin yönlendirici anlayışı ve içsel motivasyon arasındaki ilişki ($\beta = .31, p < .01$) hem de takım liderinin yönlendirici anlayışı ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki ($\beta = .49, p < .01$) pozitif ve anlamlıdır. Bu sonuçlara göre, ilgili hipotezlerin (H1a ve H1b) her birisi desteklenmiştir. İkinci olarak, motivasyon boyutları ve inovasyon becerisi arasındaki hipotezler test edilmiştir. Detaylandırılacak olursak, içsel motivasyon ve inovasyon becerisi arasındaki anlamlı bir ilişki bulunamamışken (*t*-değer = 1.05), dışsal motivasyon ve inovasyon becerisi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($\beta = .53, p < .01$). Bu sonuçlara göre H2a hipotezi desteklenmemişken, H2b hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak, proje karmaşasının motivasyon ve inovasyon becerisi arasındaki ilişkiye olan etkisini tanımlayan hipotezler test edilmiştir. Buna göre, proje karmaşasının içsel motivasyon ve inovasyon becerisi arasındaki ilişkiye olan etkisi anlamlı ve pozitifken ($\beta = .13, p < .05$), proje karmaşasının dışsal motivasyon ve inovasyon becerisi arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir (*t*-değer = .49). Bu sonuçlara göre H3a hipotezi desteklenirken, H3b hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 2 Hipotez Sonuçları

Yol		Beta	Hipotezler	Sonuçlar
Yönlendirici Anlayış	→ İçsel Motivasyon	.31**	H1a	Desteklendi
Yönlendirici Anlayış	→ Dışsal Motivasyon	.49**	H1b	Desteklendi
İçsel Motivasyon	→ İnovasyon Becerisi	.05	H2a	Desteklenmedi
Dışsal Motivasyon	→ İnovasyon Becerisi	.53**	H2b	Desteklendi
Proje Karmaşası * İçsel Motivasyon	→ İnovasyon Becerisi	.13*	H3a	Desteklendi
Proje Karmaşası * Dışsal Motivasyon	→ İnovasyon Becerisi	-.03	H3b	Desteklenmedi

* $p < .05$; ** $p < .01$

5.3. Yapısal Model

PLS yapısal modelinde içsel değişkenler *belirleme katsayısı* (R^2) (Chin, 1998) ve *uyum iyiliği endeksi* (GoF) (Tenenhaus ve diğerleri, 2005) aracılığıyla değerlendirilmektelerdir. R^2 0-1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını göstermektedir (Chin, 1998). R^2 küçük ($.02 \leq R^2 < .13$), orta ($.13 \leq R^2 < .26$) ve büyük ($.26 \leq R^2$) *etki çaplı* olarak kategorize edilmektedir (Cohen, 1988). GoF endeksi ise modelin küresel uygunluğunu göstermek için kullanılmaktadır. Bir manasıyla GoF yapısal model ile ölçüm performansı arasında bir harmoni aramaktadır. GoF da 0-1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre, GoF değeri 1'e yaklaştıkça yol modeli tahmininin daha iyi bir performans sergilediği varsayılmaktadır. GoF *ortak varyans ortalamaları* ile *içsel değişkenlerin R2 ortalamalarının çarpımının geometrik ortalamasının* alınmasıyla bulunmaktadır. R^2 'nin etki çapı kategorizasyonu doğrultusunda GoF için de benzer bir sınıflandırma yapılmıştır. Ortak varyanslar için .5 kesme noktası alınarak (Fornell ve Larcker, 1981) GoF'un etki çapı eşik seviyeleri küçük ($.1 \leq GoF < .25$), orta ($.25 \leq GoF < .36$) ve geniş ($.36 \leq GoF$) olarak sıralanmıştır.

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerin etki çapları şu şekilde ortaya çıkmıştır: içsel motivasyon için R^2

= .09, dışsal motivasyon için $R^2 = .24$ ve inovasyon becerisi için $R^2 = .68$. Başka bir ifadeyle, takım lideri yönlendirici anlayışının içsel motivasyon üzerindeki değişimin %09'unu ve dışsal motivasyon üzerindeki değişimin %24'ünü açıklamaktadır. Yine, içsel ve dışsal motivasyon birlikte inovasyon becerisi üzerindeki değişimin %68'ini açıklamaktadır. Buna göre, içsel motivasyon değişkeninin etki çapı alt düzeyde, içsel motivasyon değişkeninin etki çapı orta düzeyde, inovasyon becerisi değişkeninin etki çapı ise üst düzeydedir. Son olarak, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda GoF endeksinin değeri .51 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın modelinin küresel uygunluk endeksinin değeri geniş çaplıdır (Tablo 3).

Tablo 3: Yapısal Model

Uygunluk Göstergeleri	İçsel Değişkenler	Sonuçlar
R ²	İçsel Motivasyon	.09
	Dışsal Motivasyon	.24
	İnovasyon Becerisi	.68
GoF		.51

Not. GoF = $\sqrt{\text{Ortak varyans ortalamaları} \times \text{Ortalama } R^2}$

SONUÇ

YÜG projeleri, teknolojinin ve pazar taleplerinin hızlı bir değişim içerisinde olduğu günümüz hiper-rekabetçi iş dünyasında farklı disiplinlerden pek çok araştırmacının ve iş dünyasından yöneticinin dikkatlerini üzerine çekmektedir. Ancak, özünde bir takım çalışması olan YÜG sürecine dair, TİY literatüründe, henüz netliğe kavuşmamış pek çok konu mevcuttur. Örneğin, inovasyon becerisi, YÜG sürecini yürüten bir takımın orijinal, faydalı ve ticari değeri olan bir ürün geliştirmesi için ihtiyaç duyacağı temel araçlardan bir tanesi olsa da; YÜG takımlarının, başarılı yeni ürünler geliştirerek ticarileştirmelerinin altında yatan itici kuvvet olarak, inovasyon becerisini nasıl geliştirdikleri üzerindeki sır perdesi henüz tam manasıyla aralanabilmiş değildir. Bu çalışmada temel olarak YÜG takım üyelerinin içsel ve dışsal motivasyonunun bu takımların inovasyon becerisi geliştirmeleri üzerindeki etkileri incelenmekte olup; takım liderlerinin yönlendirici liderlik

anlayışlarının takım üyelerinin motivasyonları üzerindeki öncül etkisi de araştırılmaktadır. Bununla birlikte YÜG projelerini, klasik anlamdaki işletme faaliyet ve görevlerinden ayırt eden nitelik karmaşa olduğundan –YÜG projelerinde öngörülmesi hiç de kolay olmayan ve mevcut işleyişten farklı olan ilişkiler ağı, süreç ve koşulları içermektedir– motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkide proje karmaşasının moderatör rolü de araştırılmaya dahil edilmektedir. Özetlemek gerekirse bu çalışma; YÜG projeleri kapsamında yönlendirici yönetici anlayışının takım üyelerinin motivasyonları ni-hayetinde de takımın inovasyon becerisi üzerindeki etkilerini ve bu etkinin projenin karmaşa seviyesine göre nasıl farklılaştığını ortaya koyarak, TİY literatürüne dört önemli katkı sağlamaktadır.

Araştırma bulguları, öncelikle, gelişmiş batı ülkelerinde geliştirilen ve uygulanan inovasyon becerisi, motivasyon, yönetim anlayışı ve proje karmaşası ölçeklerinin Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomiye sahip ve farklı bir kültürel yapı sergileyen Türkiye'deki YÜG takımları açısından da geçerli olduğunu; farklı kültürel, sosyo-ekonomik ve teknolojik konjonktüre sahip ülkelerdeki YÜG takımlarının yerel koşullardan bağımsız olarak küresel bağlam içerisinde faaliyet gösterdiğini ortaya koymaktadır.

İkinci olarak, araştırmamızın temel konusu olan motivasyon ve inovasyon becerisi arasındaki ilişkiye bakıldığında, bulgular, dışsal motivasyon ile inovasyon becerisi arasında güçlü bir ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Bu sonuç YÜG takımlarının proje gereksinimlerini karşılamaları, tanımlanmış olan takvim dâhilinde ya da daha erken bir zaman diliminde üstlendikleri görevleri yürütmeleri ve kendilerine ayrılmış olan bütçenin sınırları dâhilinde ilgili görevleri etkin bir biçimde gerçekleştirebilmeleri için takım üyelerinin maaş artışı, ödüller, prim ve terfi gibi harici uyarıcılar ile desteklenmesinin altını çizmektedir. Dışsal motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkiyi öne çıkartan bu sonuç, ilgili literatür açısından kritik bir önem taşımaktadır, çünkü genel anlamda YÜG sürecinde takım üyelerinin motivasyonlarının sonuçları üzerine gerçekleştirilmiş araştırmaların mevcudiyetine karşın bu çalışma spesifik olarak takım üyelerinin dışsal motivasyonunun takımın inovasyon becerisi üzerindeki etkilerini araştıran ve buna delil sağlayan ilk çalışmadır.

Beklenenin aksine bu çalışmanın bulguları, içsel motivasyon ile inovasyon becerisi arasında ilişkiyi destekler nitelikte sonuçlanmamıştır. Ancak

bu durum; takım üyelerinin içsel motivasyonları ile YÜG takımlarının inovasyon becerisi arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Nitekim, içsel ve dışsal motivasyon arasında yüksek kovaryansın varlığı (bkz., Tablo 1) olası bir dolaylı ilişki ihtimalini akıllara getirmektedir. Diğer bir deyişle takım üyelerinin takım amaç ve hedeflerini, yönetimin herhangi açık bir zorlaması olmaksızın yerine getirme arzularının, inovasyon becerisi geliştirmeyi dışsal motivasyon üzerinden etkilediğini varsaymak mümkündür. Diğer taraftan, TİY literatüründe YÜG takımları kapsamında motivasyonun rolü, öncül ve sonuçları henüz tam olarak aydınlatılabilmemiş değildir. Bu nedenle gelecek çalışmaların YÜG takımlarında motivasyon mekanizmasının dinamikleri ve işleyişine yeni ufuklar açması beklenmektedir.

Üçüncü olarak çalışma bulguları, YÜG takım liderlerinin sergilemiş olduğu yönlendirici yönetim anlayışı ile takım üyelerinin hem içsel hem de dışsal motivasyonları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Takım liderinin proje detaylarına hâkim olması, proje süreçlerini yakından takip etmesi ve beraberinde takım üyelerini görevlerini başarılı bir biçimde yürütmeleri doğrultusunda yönlendirmeleri üyelerin öncelikle duygusal olarak kendilerini takım amaç ve hedeflerine adanmaları sonucunu beraberinde getirmekte; böylece bu durum onların içsel motivasyonlarını arttırmaktadır. İlâveten, proje detaylarını, süreçlerini ve bu süreçleri yer alan takım üyelerinin arzularına ve beklentilerine karşı duyarlı olan takım liderleri; bu üyeleri ne tarz dışsal uyarıcılarla –promosyon, farkındık, değer, prim ve terfi gibi– motive edilebileceğini de bilmekte ve bu uyarıcıları takım amaç ve hedefleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanabilmekteledir. Diğer bir deyişle bu sonuç, yönlendirici yönetim anlayışının takım üyelerinin motive olarak görevlerine daha fazla kendilerini adadıkları gerçeğini tekrar gözler önüne sermektedir.

Son olarak da bu çalışma, proje karmaşasının YÜG takım üyelerinin motivasyonları ile takımın inovasyon becerisi arasındaki ilişkinin şiddeti üzerindeki etkisini araştırmakta; YÜG projelerinin karmaşa seviyesi arttıkça motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişki kuvvetlenmekte midir sorusuna cevap aramaktadır. Bulgular, proje karmaşası arttıkça, içsel motivasyon ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkinin daha da kuvvetlendiğini ortaya koymaktadır. Proje karmaşası arttıkça, takım üyeleri bu karmaşık projeleri gerçekleştirmeyi ve bu projelerdeki zorlu görevlerin üstesinden gelme-

yi kendilerini ispat etme yönünde bir fırsat olarak algılamaları, kendilerini görevlerine daha fazla adanmaları sonucunu beraberinde getirmektedir. Sıradan ve rutin işlerin, uzun vadede gelen monotonluk ile birlikte tükenmişlik sendromu da getirdiği, yönetim ve örgütlenme literatüründe üzerinde durulmuş bir konudur. Olası ki YÜG takım üyeleri sıradan rutin işleri daha da sıkıcı bulmakta; daha karmaşık görevlerde kendilerini göstermek istemekte; dolayısıyla daha fazla motive olmaktadır.

Bu araştırma bulguları, özellikle ileri teknoloji endüstrilerinde faaliyet göstermekte olup, bünyelerinde YÜG gerçekleştiren işletme yöneticileri ve YÜG takım liderleri açısından önemli çıkarımları beraberinde getirmektedir. Her şeyden önce işletme yöneticileri ve takım liderlerinin takım üyelerinin takım amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba gösterme istekliliği ve motivasyonlarını sağlamaları önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu amaçla işletme yöneticisi ve liderlerinin (i) YÜG proje süreçlerini yakından takip etmeleri ve detaylarına hâkim olmaları, (ii) takım üyelerini ve proje görevlerini açık ve net talimatlar ile görevlendirmeleri, (iii) takım üyeleri ile birebir iletişim içerisinde olmaları, (iv) böylece takım içerisindeki çatışmaların zamanında dindirilmesine ve (v) takım içerisinde iyi ilişkilerin geliştirilmesine destek olmaları şarttır. Bu amaçla işletme yöneticileri ve takım liderlerinin, takım içerisinde ve takım ile yönetim arasında iletişim ve bağları kuvvetlendirecek; etkin bilgi akış mekanizmasını sağlayacak bir çalışma ortamı oluşturabilmek üzere gerekli adımları atmaları; hatta bir açık kapı politikası izlemeleri önerilmektedir.

İlaveten bulgular, hem işletme hem de takım düzeyinde bir inovasyon becerisinin edinimi ve geliştirilmesinde takım üyelerinin dışsal motivasyonlarının hayati rolünü de vurgulamaktadır. Dışsal motivasyon; terfi, ödüller, prim ödemeleri, zam ve ekstra tatiller gibi dışsal motiflerin (uyarıcı) doğru ve yerinde kullanımı ile gerçekleşmektedir. Dolayısıyla işletme yöneticileri ve takım liderlerinin YÜG süreci gibi kritik bir görevde yer alan takım üyelerini hangi dışsal uyarıcılarla motive edebileceklerini bilmeleri; hem bireysel hem de takım düzeyinde ödüllendirme mekanizmaları oluşturmaları; gerektiğinde bu yaratıcı üyelere normal işletme hiyerarşisi ve mesai saatleri dışında bir çalışma düzeni ve ekstra sosyal imkânlar sağlamalıdır. Nihayetinde işletme yönetimi ve özellikle de YÜG takım liderlerinin takım üyelerinin yakından tanıyarak beceri, nitelik ve beklentilerine vakıf olmaları, bu

üyeleri onları makul bir seviyede zorlayabilecek karmaşadaki projelere ve görevlere atamaları, böylece içsel motivasyonlarını da inovasyon becerisine dönüştürebilecek ekstra bir motif kullanmaları da YÜG projelerinin başarısı açısından önem taşıyabilecek bir başka yönetsel sonuçtur.

Özetlemek gerekirse bu çalışma, YÜG projeleri kapsamında yönlendirici liderlik anlayışı, motivasyon –içsel ve dışsal– ile inovasyon becerisi arasındaki ilişkileri ele almakta olup sonuçlar YÜG takım liderlerinin sergileyeceği yönlendirici liderlik anlayışının takım üyelerinin hem içsel hem de dışsal motivasyonları arasındaki anlamlı ilişkinin varlığını ortaya koymakta; nihayetinde de takım üyelerinin dışsal motivasyonunun takımın inovasyon becerisinin temel bir öncülü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bulgular, YÜG geliştirme projelerinin karmaşa seviyesinin artmasıyla takım üyelerinin içsel motivasyonları ve inovasyon becerisi arasındaki ilişkinin belirginleşeceğini ortaya koyarak TİY literatüründe yeni ufuklar açmaktadır.

KISITLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışma sonuçlarının genellenabilirliğini etkileyen bir kısım metodolojik kısıtlar mevcuttur. Öncelikle çapraz fonksiyonel bir şekilde tasarlanan anketteki bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı katılımcıların cevap vermeleri nedeniyle araştırma sistematik hatadan etkilenme olasılığını taşımaktadır. Bu potansiyel problem, tek faktör testi (Podsakoff ve Organ, 1986) ile kontrol edilmiştir. Rotasyona uğramamış temel bileşen analizi sonuçları, özdeğeri birin üstünde çok sayıda değişken olduğu ve yüzdelik (%) toplam varyans değişimini hiçbir faktörün, varyansın tamamını tek başına açıklayamadığını (en yüksek varyanslı tek faktör %24.33 bulunmuş) göstererek sistematik hatanın çalışma açısından bir problem olmadığını ispatlamaktadır. Bunun yanı sıra TİY literatürü incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişkenlere aynı katılımcıların cevap vermekte olduğu çok sayıda çalışmaya rastlanmaktadır (örn., Açıkgöz ve diğerleri, 2014; Günsel ve Açıkgöz 2013). İlaveten TİY literatüründeki güncel çalışmaların da YÜG proje takımı üyelerinin proje çıktılarını değerlendirmede kullanıcılar, yöneticiler ya da üçüncü şahıslara göre daha yetkin olduğunu ifade ettiklerini de belirtmekte fayda vardır. Bu görüşlere karşın, onaylanmış patent ve faydalı model sayıları gibi arşiv verilerinin proje çıktıları ve inovasyon becerisini değerlendirmede kullanılmasının daha tarafsız bir ölçüm sağlayabileceği; böylece daha objektif

sonuçların elde edilmesinin de mümkün olabileceği gerçeği ihmal edilmemelidir.

Veri Toplama Formu'nda çapraz fonksiyonel bir tasarım kullanılması, çalışmanın bir diğer kısıtını teşkil etmektedir. Anket çalışmaları doğal ortamda gerçekleştirilen kapsamlı ve büyümekte olan bir araştırma alanı olsa da (Graziano ve Raulin, 1997); anket kullanımı, tek başına, özünde dinamik ve bilişsel bir fenomen olan motivasyon düzeyi ve motivasyonun öncüllerine dair objektif sonuçlar sağlamada yeterli olmayabilir. Ancak, çapraz fonksiyonel bir saha araştırması olan bu çalışmanın, araştırma konusu olan ilişkilere dair bir kısım kanıtlar sağladığı da göz ardı edilmemelidir. Ayrıca sistematik hataya dair belirgin bir kanıt olmasa da araştırmaya her bir YÜG projesinden bir katılımcının dâhil olması da araştırma sonuçlarının geçerliliği ve genellenabilirliği kapsamında üzerinde dikkatle durulması gereken bir mevzudur. Ancak Türkiye gibi gelişmekte olan bir ekonomiye sahip ve YÜG kapsamında henüz daha önünde kat etmesi gereken ciddi bir mesafe olan ülkelerde YÜG takımı bulmak ve bu takımlara erişim sağlamak hiç de kolay değildir. Böylesi bir ortamda her bir takımdan birden fazla katılımcının araştırmaya dâhil olmasını istemek; nihayetinde örnekleme daha da düşürme riski taşıyacağı için bu çalışmada böylesi bir talep içerisine girilmemiştir.

Bunlara ilaveten, örneklemin karakteristikleri de çalışma sonuçlarının genellenabilirliğini etkileyen bir diğer kısıttır. Öncelikle araştırma, spesifik bir ulusal bağlamda, Türk işletmeleri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçları değerlendirirken farklı kültürel yapılarda farklı sonuçların ortaya çıkabileceği göz ardı edilmemelidir. İkinci olarak örnekleme değerlendirirken sektörel bir ayrıma gidilmemiş olsa da; örneklemin büyük bir kısmı –%60– bizzat yazılım geliştirme sektöründe %30'u ise iletişim teknolojileri sektöründe faal olan yazılım geliştirme takımlarından oluşmaktadır. Dolayısıyla bu sonuçlar, büyük ölçüde yazılım geliştirme takımlarının karakteristiklerini yansıtmaktadır. Son olarak da örneklem boyutunun (N = 145) nispeten çok da büyük değildir; daha büyük bir örneklemin yeni ürün geliştirme takımlarını daha başarılı temsil etmesi mümkün olabilir.

YÜG takımları kapsamında takım üyelerinin motivasyonlarının –içsel ve dışsal– öncülleri ve sonuçları, henüz bakir bir alan olduğundan gelecek araştırmalar için önemli bir potansiyele sahiptir. Örneğin yönlendirici yönetim anlayışı ile birlikte farklı yönetsel tarzların, takım üyelerinin motivas-

yonları üzerindeki etkileri araştırılabilir. Yine motivasyon mekanizmasının takım üyeleri açısından nasıl işlediği; içsel dışsal motivasyonun kendi aralarındaki etkileşimlerin YÜG proje çıktılarına nasıl yansıdığına da incelenmesi gündeme gelebilir. Bununla birlikte motivasyon, duygu ve hislerle yakından ilişkili bir kavram olduğundan yöneticilerin duygusal zekaları ya da takımın duygusal becerisinin de araştırmaya dahil edilerek modelin geliştirilmesi; proje çıktıları olarak onaylanmış patent ve faydalı model gibi arşiv verilerinin de kullanılarak daha objektif sonuçlara ulaşılması mümkündür. Bununla birlikte anket yöntemi ile gerçekleştirilen bu nicel çalışmanın yarı yapılandırılmış görüşmeler ya da vakıa analizinden oluşan nicel bir araştırma ile desteklenmesi de bu konuda çalışmayı düşünen araştırmacıların gelecekte izleyebileceği bir diğer rotayı temsil etmektedir.

Bu çalışma, önemli ancak o kadar da bilinmezlerle dolu bir alan YÜG'nin sadece yüzeyini aşındırmaktadır. Bu açıdan araştırmacılar için genel olarak YÜG süreci, özellikle de YÜG projeleri kapsamında motivasyon, inovasyon becerisi ve liderlik kavramları zengin bir araştırma alanı teşkil etmektedir.

Bilgilendirme (Acknowledgment): Bu çalışma, Fatih Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Fonu tarafından P51021302_B proje numarası ile desteklenmiştir.

Kaynaklar

Açıkgöz, A. 2012. *Bilgi-teknoloji ve yenilik üretim stratejisi (Ulusal yenilik sistemleri)*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Açıkgöz, A., Günsel, A., Bayyurt, N., ve Kuzey, C. 2014. Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity. *Group Decision and Negotiation*, 23: 1145-1176.

Aaron, J., ve Shenhar, A. J. 1998. From theory to practice: Toward a typology of project-management styles. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45: 33-48.

Amit, R., ve Schoemaker, P. J. H. 1993. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.

Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., ve Ford, M. T. 2014. Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 140: 980-1008.

Chang, K-C., Sheu, T. S., Klein, G., ve Jiang, J. J. 2010. User commitment and collaboration: Motivational antecedents and project performance. *Information and Software Technology*, 52: 672-679.

Chin, W. W., 1998. *The partial least squares approach for structural equation modeling*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Churchill, Jr. G. A. 1979. A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16: 64-73.

Cohen, J. 1988. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

Cooper, R. B., ve Jayatilaka, B. 2006. Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations. *Creativity Research Journal*, 18: 153-172.

D'aveni, R. A. 1994. *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic maneuvering*. with R. Gunther, New York: The Free Press.

Deci, E. L. 1972. The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 8: 217-229.

Drach- Zahavy, A., ve Somech, A. 2001. Understanding team's innovation: The role of team processes and structures. *Group Dynamics*, 5: 111-123.

Drach-Zahavy, A. 2004. Exploring team support: The role of team's design, values, and leader's support. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 8: 235-252.

Farr, J. L., ve Ford, C. M. 1990. *Individual innovation*. In M. A. West ve J. L. Farr (Der.), *Innovation and creativity at work* (63-80). Chichester: John Wiley & Sons.

Fornell, C., ve Larcker, D. F. 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18: 39-50.

Geraldi, J. G. 2009. What complexity assessments can tell us about projects: Dialogue between conception and perception. *Technology Analysis & Strategic Management*, 21: 665-678.

Graziano, A. M., ve Raulin, M. L. 1997. *Research methods: A process of inquiry*. Addison-Wesley, New York

Guay, F., Vallerand, R. J., ve Blancha, C. 2000. On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The Situational Motivation Scale (SIMS). *Motivation and Emotion*, 24: 175-213.

Günsel, A., ve Açıkgöz, A. 2013. The effects of team flexibility and emotional intelligence on software development performance. *Group Decision and Negotiation*, 22: 359-377.

Hackman, J. R. 1976. Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. 2013. *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage, Thousand Oaks.

Harvey, G., ve Turnbull, P. 2006. Employment relations, management style and flight crew attitudes at low cost airline subsidiaries: The cases of british airways/go and bmi/bmibaby. *European Management Journal*, 24: 330-337.

Huber, George P., ve Power, Danial J. 1985. Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6: 171-180.

Isen, A. M., ve Reeve, J. 2005. The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control. *Motivation and Emotion*, 29: 297-325.

İmamoğlu, S. Z., ve Açıkgöz, A. 2012. Milli yenilik sistemleri ve Türkiye için öneriler. **Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi**, 1: 69-96.

Johnson, B., Edquist, C., ve Lundvall, B-A. 2003. Economic development and the national system of innovation approach. **First Globelics Conference**. Rio de Janeiro, November: 3-6.

Kumar, N., Stern, L. W., ve Anderson, J. C. 1993. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of Management Journal**, 36: 1633-1651.

Lewis, M. W., Welsh, M. A., Dehler, G. E., ve Green, S. G. 2002. Product development tensions: Exploring contrasting styles of project management. **Academy of Management Journal**, 45: 546-564.

Lynn, G. S., ve Akgün, A. E. 1998. Innovation strategies under the uncertainty: A continece approach. **Engineering Management Journal**, 10: 11-17.

Michie, J., ve Zumitzavan, V. 2012. The impact of 'learning' and 'leadership' management styles on organizational outcomes: A study of tyre firms in Thailand. **Asia Pacific Business Review**, 18: 607-630.

Nunnally, J. C. 1978. **Psychometric theory**. New York: McGraw-Hill.

Pheng, L. S., ve Leong, C. H. Y. 2001. Asian management style versus western management theories: A case study in construction project management. **Journal of Managerial Psychology**, 16: 127-141.

Podsakoff, P. M., ve Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: Problems and prospects. **Journal of Management**, 12: 531-544.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J-Y., ve Podsakoff, N. P. 2003. Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. **Journal Applied Psychology**, 88: 879-903.

Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A. 2005. **SmartPLS - Version 2.0**. Universität Hamburg, Hamburg.

Segars, A. 1997. Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research. **Omega**, 25: 107-121.

Schumpeter, J. A. 1939. **Business Cycles**. New York: McGraw-Hill.

Sunindijo, R. Y., Hadikusumo, B. H. W., ve Ogunlana, S. 2007. Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. **Journal of Management In Engineering**, 23: 166-170.

- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y-M., ve Lauro, C. 2005. PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48: 159-205.
- Teo, T. S. H., Lim, V. K. G., ve Lai, R. Y. C. 1999. Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage. *Omega, The International Journal of Management Science*, 27: 25-37.
- Utterback, J. U. 1971. The process of technological innovation within the firm. *Academy of Management Journal*, 14: 75-88.
- Van Offenbeek, M. A. G., ve Koopman, P. L.1996. “Scenarios for system development: Matching context and strategy. *Behaviour & Information Technology*, 15: 250-265.
- West, M. A. 1990. *The social psychology of innovation in groups*. In: West M. A., ve Farr, J. L. (der.) *Innovation and creativity at work: psychological and organizational strategies* (81-100). Wiley, Chichester.
- West, M. A., ve Wallace, M. 1991. Innovation in health care teams. *European Journal of Social Psychology*, 21: 303-315.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., ve Livingston, B. 2009. Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108: 93-105.