



T.C.

GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI

ÖRGÜTSEL YAPI İLE YENİLİK PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ:
ORDU İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ ÖRNEĞİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND
INNOVATION PERFORMANCE: A CASE STUDY OF ORDU PROVINCE
ORGANIZED INDUSTRIAL ZONES

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN
Gonca LAZOĞLU GÜR

DANIŞMAN
Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Giresun-2024

BİLİMSEL ETİK İLKELERE UYGUNLUK/ETİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki: Ordu İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel etik ve geleneklere aykırı düşecek bir kullanıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yararlandığım kaynaklara uygun yöntemlerle atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Gonca LAZOĞLU GÜR

13/12/ 2024

TEZ ÖZGÜNLÜK BEYANI

Ana Bilim Dalı: İşletme Ana Bilim Dalı

Program Adı: İşletme Doktora Programı

Tez Başlığı: Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki: Ordu İli
Organize Sanayi Bölgeleri Örneği

Yukarıda başlığı verilen tez çalışmasının Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 176 sayfalık kısmına ilişkin 07/11/ 2024 tarihinde Turnitin benzerlik programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı: %6' dır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından belirlenen azami benzerlik oranına (%30) göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 13/12/ 2024

Danışman: Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ **Öğrenci:** Gonca LAZOĞLU GÜR

İmza

İmza

KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI

“Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki: Ordu İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği” başlıklı Doktora Tezi, Giresun Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Gonca LAZOĞLU GÜR

İmza

Danışman

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

İmza



JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 13/12/2024 tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora öğrencisi Gonca LAZOĞLU GÜR' ün "Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki: Ordu İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup, aday 13.12.2024 tarihinde, saat 15:00'de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Sunulan çalışma, sınav sonucunda oy birliği/oy çokluğu ile başarılı bulunarak jüri tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Ünvanı, Adı Soyadı	Karar		İmzası
		Kabul	Ret	
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	☒	☐	
Üye	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	☒	☐	
Üye	Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE	☒	☐	
Üye	Doç. Dr. Işın KIRIŞKAN	☒	☐	
Üye	Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU	☒	☐	

ONAY

23/12/ 2024

Prof. Dr. Oğuz Serdar KESİCİOĞLU
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

İşletmelerin en önemli örgütsel amacının, kazancını maksimize etmek olduğu düşünüldüğünde günümüzde bu amacı gerçekleştirmenin oldukça zorlaştığı görülmektedir. Teknolojik gelişmeler, birbiri ardına gerçekleşen endüstri devrimleri, küresel salgın sonrası değişen çalışma hayatı gibi unsurlarla büyük bir dönüşüm içine giren toplumla birlikte taleplerin de değişimlere uğradığı görülmektedir. Değişimi yönetebilen şirketlerin rekabet üstünlüğü elde edebildiği bu koşullar altında yaratım gücü yüksek bir örgütsel yapı ile faaliyet gösterebilmek, örgütsel performansı artıracak gibi yenilik performansının da yüksek olmasını sağlayacaktır. Buna göre araştırma Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden oluşan örneklemden alınan bulgularla örgütsel yapının yenilik performansını etkileyen faktörlerini inceleyerek mevcut literatürdeki boşlukları doldurmakta ve işletmelere yenilik performanslarını artırmak için somut öneriler sunmaktadır. Önerilen stratejiler hem teorik hem de pratik açıdan önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın hazırlanmasında akademik yolculuğumun başından bu yana kıymetli bilgileri ile desteklerini esirgemeyen tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ hocama, her daim yardıma açık bir tavır sergileyen, aynı zamanda tez izleme jürisinde bulunan Sayın Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF ve Sayın Doç. Dr. Işın KIRIŞKAN' a teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca bu süreçte aile bireylerimin göstermiş oldukları anlayış ve destekler için teşekkürü borç bilirim. Son olarak bu tezin hazırlanma sürecinde varlıkları ile güç veren eşim ve oğluma sonsuz teşekkür ederim.

Gonca LAZOĞLU GÜR

Giresun, 2024

ÖZET

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Doktora Programı

Tez Başlığı : Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı Arasındaki İlişki: Ordu İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği

Tez Türü : Doktora Tezi

Danışman : Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Hazırlayan : Gonca LAZOĞLU GÜR

Yıl : 2024

Sayfa Sayısı : 228

Son yıllarda tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de gelişimini hızlandıran teknoloji, işletmeler açısından ekonomik büyüme ve kalkınma stratejilerinin bir parçası haline gelmiştir. Teknolojik gelişmelerin ışığında değişen yaşam koşulları, talepler ve beklentiler gerek iş yapma şekillerinde gerekse müşteri ihtiyaçlarında dönüşüm yaratmaktadır. Bu dönüşüme ayak uydurabilmek açısından işletmelerin yenilik yapabilme potansiyeli önemli hale gelmiştir. Buradan hareketle Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi içindeki 54 işletmenin örgütsel yapılarına ilişkin değişkenlerin incelenmesi ve hangi yapı ve yaklaşımlarla yenilik performansının başarılı olabileceğinin belirlenmesi bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Ayrıca sektörün bu ilişkiye aracılık edip etmeme durumunun da sorgulandığı bu çalışmada öncelikle yeniliğin tarihsel süreciyle ilgili kuramlar ve yaklaşımlar ele alınarak kavramsal bir temel oluşturulmuştur. Ardından, yenilik performansının hangi örgütsel yapı dinamiklerinde daha başarılı olabileceği ile ilgili yapılan araştırmaların bulguları sunulmuştur. Nitel ve nicel verilerin birlikte kullanıldığı araştırmada organizasyon yapısı ölçeği, yenilik faaliyetleri ölçeği, yenilik performansı ölçeği ve genel performans düzeyi ölçeği gibi araçlar kullanılmıştır. Ayrıca, demografik bilgilerin toplandığı soru formları ve görüşmeler de araştırma sürecine dahil edilmiştir.

VIII

SPSS yöntemi ile gerçekleştirilen veri analiz teknikleri, açık uçlu soruların yorumları ve görüşmelerin değerlendirilmesi sonucunda edinilen bulgulara göre örgütsel yapı değişkenlerinin yenilik performansına etki ettiği ve en yoğun etki eden değişkenlerin esnek, demokratik ve katılımcı örgütsel yapılar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak belirtilen ilişkide sektörün bir aracılık etkisinin olmadığı bulgusu da mevcut olan bu tez hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de işletmelerin yenilik performansını artırmak adına farklı organizasyonel yapıları benimseyerek nasıl rekabet üstünlüğü sağlayabileceğinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Yapı, Yenilik, Yenilik Performansı

ABSTRACT

Giresun University Institute of Social Sciences Department Department of Business Administration Business Administration PhD Programme

Thesis Name : The Relationship Between Organizational Structure and Innovation Performance: A Case Study of Ordu Province Organized Industrial Zones

Thesis Type : Doctoral Thesis

Supervisor : Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Author : Gonca LAZOĞLU GÜR

Year : 2024

Pages : 228

In recent years, as in the rest of the world, technology in Turkey has accelerated its development and has become an integral part of economic growth and development strategies for businesses. In the light of technological advancements, changing living conditions, demands, and expectations are creating transformations both in the ways of doing business and in customer needs. In order to keep up with this transformation, a company's potential to innovate has become increasingly important. Based on this, the aim of this research is to examine the organizational structure variables of 54 companies in the Organized Industrial Zone of Ordu Province and identify which structures and approaches can lead to successful innovation performance. Furthermore, this study investigates whether the sector acts as a mediator in this relationship. Initially, theories and approaches regarding the historical process of innovation are discussed to establish a conceptual framework. Then, findings from research on which organizational structure dynamics lead to better innovation performance are presented. The research utilizes both qualitative and quantitative data, employing tools such as the organizational structure scale, innovation activities scale, innovation performance scale, and overall performance scale. Additionally, demographic questionnaires and interviews were incorporated into the research process.

Based on data analysis techniques performed with SPSS, interpretations of open-ended questions, and the evaluation of interviews, the findings reveal that organizational structure variables do have an impact on innovation performance, with flexible, democratic, and participatory organizational structures having the most significant influence. Furthermore, it was found that the sector does not mediate this relationship. This thesis is important both for contributing to the academic literature and for understanding how businesses can achieve competitive advantage by adopting different organizational structures to enhance their innovation performance.

Key Words: Organizational Structure, Innovation, Innovation Performance



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Anlam Çıkartıcı Faktör Analizi
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BCG	: Boston Danışmanlık Grubu
BPR	: Değişim Mühendisliği
GUI	: Grafik Kullanıcı Arayüzü
IBM	: Uluslararası İş Makineleri Şirketi
İGPD	: İşletme Genel Performans Düzeyi
İÖY	: İşletme Örgütsel Yapısı
İYF	: İşletme Yenilik Faaliyetleri
İYP	: İşletme Yenilik Performansı
KMO	: Kaiser- Meyer- Olkin Değeri
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
MAC	: Apple Bilgisayar
NASDAQ	: Ulusal Menkul Kıymetler Tüccarları Otomatik Alıntı Sistemi
OECD	: Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
TSLA	: Tesla Hisse Senedi
WAP	: Kablosuz Uygulama Protokolü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yenilikçi Şirketlerin Organizasyon Yapı ve Yaklaşımları.....	81
Tablo 2. Cronbach Alfa Değeri	111
Tablo 3. İşletmenin Organizasyon Yapısı AFA Sonucu	112
Tablo 4. İşletmede Yenilik Faaliyetleri AFA Sonucu	113
Tablo 5: İşletmenin Yenilik Performansı AFA Sonucu	113
Tablo 6: İşletmenin Genel Performans Düzeyi AFA Sonucu	114
Tablo 7: Açık Uçlu Sorulara İlişkin Bulgular	116
Tablo 8: İşletmelerin Kuruluş Yılı Dağılımı	124
Tablo 9: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlerin Dağılımı	125
Tablo 10: İşletmelerin Çalışan Sayısı Dağılımı	125
Tablo 11: İşletmelerin Yenilik Stratejisi Durumu.....	126
Tablo 12: İşletmede Yenilik Biriminin Varlığı	126
Tablo 13: İşletmede Ar-Ge Biriminin Varlığı.....	126
Tablo 14: Örgütsel Yapı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	127
Tablo 15: Yenilik Faaliyetleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	128
Tablo 16: Yenilik Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	128
Tablo 17: İşletmenin Genel Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	128
Tablo 18: İşletmede Örgütsel Yapıya İlişkin Faktör Analizi	129
Tablo 19: İşletmede Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Faktör Analizi	131
Tablo 20: İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi.....	132
Tablo 21: İşletmenin Genel Performansına İlişkin Faktör Analizi	133
Tablo 22: İşletmenin Örgütsel Yapısına İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri.....	135
Tablo 23: İşletmenin Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri.....	135

Tablo 24: İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri	136
Tablo 25: İşletmenin Genel Performans Düzeyine İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri	136
Tablo 26: Hipotezlerin Korelasyon Değerleri	139
Tablo 27: İşletme Yenilik Performansı ve Yöneticinin Demokratik ya da Otokratik olma Durumunu İfade Eden Korelasyon Analizi	141
Tablo 28: İşletmenin Yenilik Performansı ve Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımına İlişkin Korelasyon Analizi	141
Tablo 29: H8 Hipotezine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi	142
Tablo 30: H9 Hipotezine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi	144
Tablo 31: H10 Hipotezine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi	146
Tablo 32: Organizasyon Yapısının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Sektörün Aracı Rolüne İlişkin Analiz	148
Tablo 33: Hayes Proses Analizi	149
Tablo 34: Hipotez Sonuçları	165

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli 1	2
Şekil 2. Teknoloji İtmeli Doğrusal Model	10
Şekil 3. Talep Çekmeli Doğrusal Model	11
Şekil 4. İnteraktif Model	12
Şekil 5. Entegre Model	13
Şekil 6. Paralel ve Entegre Model-Şebeke Oluşturma Süreci	14
Şekil 7. Kıyaslama Tekeri.....	22
Şekil 8. Değişim Mühendisliği Modeli.....	24
Şekil 9. Öğrenen Örgütlerin Yapı Taşları	25
Şekil 10. Bir Sanal Organizasyonun Yapısı.....	26
Şekil 11. Yeniliğe Karşı Tutumların Oluşması.....	106
Şekil 12. Araştırma Modeli 2.....	166
Şekil 13. Araştırma Modeli 3.....	166

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK İLKELERE UYGUNLUK/ETİK BEYAN.....	II
TEZ ÖZGÜNLÜK BEYANI.....	III
KILAVUZA UYGUNLUK BEYANI	IV
JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI	V
ÖN SÖZ.....	VI
ÖZET.....	VII
ABSTRACT	IXI
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
İÇİNDEKİLER	XV

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1. YENİLİK ODAKLI ÖRGÜTSEL YAPI

1.1. YENİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	7
1.1.1. Yenilik (İnovasyon).....	7
1.1.2. Yaratıcılık	8
1.1.3. Teknoloji	8
1.1.4. Değişim.....	8
1.1.5. Araştırma-Geliştirme	9
1.2. YENİLİK KAVRAMININ EVRİMİ	9
1.2.1. Teknoloji İtmeli Doğrusal Model.....	10
1.2.2. Talep Çekmeli Doğrusal Model.....	11
1.2.3. İnteraktif (Etkileşimli) Model	11
1.2.4. Entegre (Bütünleşik) Model	12
1.2.5. Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme Modeli	13
1.2.6. Teknolojik Yenilik Modelleri	14
1.3. YENİLİKÇİLİĞİ DESTEKLEYEN ÖRGÜT KURAMLARI	15
1.3.1. Örgütsel Ekoloji Kuramı	15

1.3.2.	Koşul- Bağımlılık Kuramı	16
1.3.3.	Kaynak Bağımlılığı Kuramı	17
1.3.4.	Örgütsel Ağlar Kuramı	19
1.3.5.	Yeni Kurumsal Kuram	20
1.4.	YENİLİKÇİLİĞİ DESTEKLEYEN YÖNETİM TEKNİKLERİ.....	21
1.4.1.	Kıyaslama (Benchmarking)	21
1.4.2.	Değişim Mühendisliği (BPR)	23
1.4.3.	Öğrenen Örgütler.....	25
1.4.4.	Sanal Örgütler	26
1.5.	BÖLÜMLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME	27

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE YENİLİK VE ÖRGÜTSEL YAPI

2.1.	APPLE ÖRNEĞİ	30
2.2.	GOOGLE ÖRNEĞİ.....	33
2.3.	MICROSOFT ÖRNEĞİ	35
2.4.	AMAZON ÖRNEĞİ	38
2.5.	TESLA ÖRNEĞİ	42
2.6.	SAMSUNG ÖRNEĞİ	44
2.7.	HUAWEI ÖRNEĞİ	46
2.8.	SIEMENS ÖRNEĞİ	49
2.9.	META (FACEBOOK) ÖRNEĞİ.....	50
2.10.	IBM ÖRNEĞİ.....	51
2.11.	SONY ÖRNEĞİ	52
2.12.	BOSCH ÖRNEĞİ	53
2.13.	SCHNEIDER ELECTRIC ÖRNEĞİ	54
2.14.	NESTLE ÖRNEĞİ	55
2.15.	NIKE ÖRNEĞİ	57
2.16.	XIAOMI ÖRNEĞİ.....	58
2.17.	P&G ÖRNEĞİ	60
2.18.	UNILEVER ÖRNEĞİ.....	62

2.19.	NVIDIA ÖRNEĞİ	63
2.20.	HONEYWELL ÖRNEĞİ	64
2.21.	WALMART ÖRNEĞİ	65
2.22.	HEPSİBURADA ÖRNEĞİ	67
2.23.	BAYKAR TEKNOLOJİ ÖRNEĞİ	68
2.24.	TAT GIDA ÖRNEĞİ	69
2.25.	TÜRKİYE İŞ BANKASI ÖRNEĞİ	71
2.26.	MİGROS ÖRNEĞİ	72
2.27.	GETİR ÖRNEĞİ	74
2.28.	AKBANK ÖRNEĞİ	75
2.29.	ECZACIBAŞI HOLDİNG ÖRNEĞİ	77
2.30.	ZORLU ENERJİ ÖRNEĞİ	79

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YENİLİK PERFORMANSI

3.1.	YENİLİK PERFORMANSININ BOYUTLARI	99
3.1.1.	Yenilik Performansı ve Vizyon	99
3.1.2.	Yenilik Performansı ve Liderlik	100
3.1.3.	Yenilik Performansı ve Organizasyon Yapısı	100
3.1.4.	Yenilik Performansı ve Örgüt Kültürü	101
3.1.5.	Yenilik Performansı ve İletişim	101
3.1.6.	Yenilik Performansı ve Müşteri Odaklılık	102
3.1.7.	Yenilik Performansı ve Sosyal Boyut	103
3.1.8.	Yenilik Performansı ve Bilgi Boyutu	103
3.1.9.	Yenilik Performansı ve Teknik Boyut	104
3.2.	YENİLİK PERFORMANSI- ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ ...	105
3.3.	YENİLİK PERFORMANSININ GÖSTERGELERİ	107
3.3.1.	Müşteri Göstergeleri	107
3.3.2.	Pazar Göstergeleri	108
3.3.3.	Finansal Göstergeler	108
3.3.4.	Ürün Göstergeleri	109

3.4. BÖLÜMLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME 109

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

**4. ORDU İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE
GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1. ÖLÇEK GELİŞTİRME	111
4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	114
4.3. ARAŞTIRMANI EVRENİ.....	114
4.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ	115
4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	115
4.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	115
4.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	115
4.8. AÇIK UÇLU SORULARA İLİŞKİN BULGULAR.....	116
4.9. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN SONUÇLAR	124
4.9.1. İşletmenin Kuruluş Yılına İlişkin Sonuçlar	124
4.9.2. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör	125
4.9.3. İşletmenin Çalışan Sayısı	125
4.9.4. İşletmenin Yenilik Stratejisinin Varlığı.....	126
4.9.5. İşletmede Bir Yenilik Biriminin Varlığı	126
4.9.6. İşletmede Bir Araştırma-Geliştirme Biriminin Varlığı	126
4.10. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER	127
4.11. FAKTÖR ANALİZİ	129
4.12. NORMALLİK ANALİZİ	135
4.13. HİPOTEZ TESTLERİ	139
4.13.1. Pearson Korelasyon Analizi	139
4.13.2. T-Testleri	142
4.14. ARACILIK ANALİZİ.....	148
4.14.1. Lineer Regresyon Analizi	148
4.14.2. Hayes Proses Analizi	148
4.15. GÖRÜŞME VERİLERİ.....	150
4.16. BÖLÜMLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME	157

SONUÇ ve ÖNERİLER	168
KAYNAKÇA	176
EKLER	206



GİRİŞ

Örgütsel yapılar, işin dağılımı, koordinasyonu ve denetimi gibi uygulamaların örgütsel amaçlara ulaşabilmek için nasıl yönlendirildiği ile ilgili bir sistemi ifade etmektedir. Bir işletmenin en önemli örgütsel amacının, kazancını maksimum düzeye çıkarmak olduğu düşünüldüğünde günümüzde bu amacı gerçekleştirmenin bir hayli zorlaştığı görülmektedir. Son olarak ağ teknolojileri ile de küreselleşmenin devasa bir boyut kazanması işletmeler açısından rekabet ortamını yakalanması güç bir hale getirmiştir.

Böyle bir ortamda varlığını sürdürerek kazancını maksimum düzeye çıkarmak isteyen işletmeler örgütsel yapılarını yenilikçi bir anlayışla faaliyet gösterecek şekle getirmektedir. Böylelikle, farklılaşma yaratarak sektöründe öncü hale gelebileceklerdir. Fakat, bazı durumlarda işletmeler her ne kadar yenilikçi uygulamalara gitseler de bu uygulamaların geri dönüşleri beklenen karlılığı vermemektedir. Bu noktada işletmenin yenilik performansı bize opsiyonel bilgiyi sunmaktadır. Çünkü, yenilik performansının ölçümü, işletmenin her departmanından gelecek performans bilgileri ile birkaç farklı alanda gelişen performansı ayrı ayrı göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bu çok boyutlu ölçüm ve analiz, işletmenin yapmış olduğu yenilikçi uygulamaları yedi başlıkta incelemektedir. Karlılık, İşlevsellik, Büyüme, Verimlilik, Akıcılık, Büyüklük ve Varlığını Sürdürme boyutlarıyla ölçülmesi gereken yenilik performansı bu boyutlarla analiz edildiğinde opsiyonel olma durumu hakkında daha net bilgi verebilecektir (Taşgıt ve Demirel, 2016).

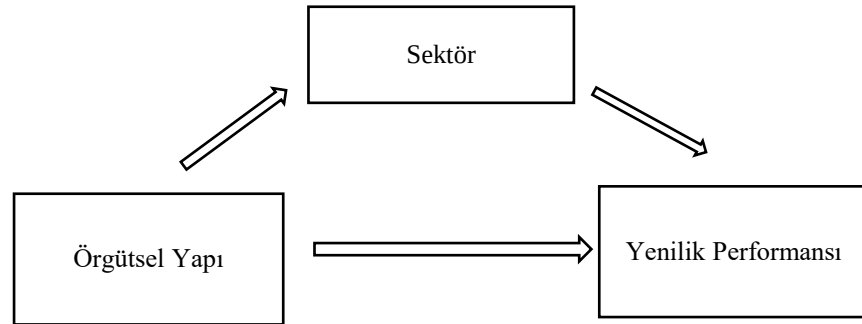
Literatürde organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen az sayıda çalışma olmakla birlikte (Sapolsky, 1967; Hage, 1999; Pierce ve Delbecq, 1977; Cosh, Fu ve Hughes, 2010; Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017; Hoonsoyon ve Ruenrom, 2012; Dekoulou ve Trivellas, 2017, Lazoğlu ve Genç, 2024; Kale, 2010), bu konudaki çalışmalar sıklıkla yenilik ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Perez, 2003; Karlsson Charlie, 2015; Cincera ve Ince, 2019; Wang ve Wang, 2012; Stetka, Rybarova ve Sagatova, 2019; Lendel ve Varmus, 2013; Hashi ve Stojcic; Stojanovic ve Stankovic, 2021; Prasetyo, Kadir, Wahab ve Shihab,

2021; Nielsen, 2019; Audretsch, Coad ve Segarra, 2014; Çakıcı, Çalhan ve Karamustafa, 2016; Gülşen, 2018;).

Örgütsel yapı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma ile işletmelerin yüksek yenilik performansına sahip olma yolu ile faaliyette bulundukları ülkenin refah düzeyinin yükseltilmesine destek sağlanacaktır. Araştırma sorusunun “Örgütsel yapı ile yenilik performansı arasında ilişki var mıdır ve sektör bu ilişkiye aracılık etmekte midir? Şeklinde hazırlandığı çalışmada alt araştırma soruları şu şekilde belirlenmiştir;

1. Araştırma geliştirme birimi olan örgütlerde yenilik performansı nasıldır?
2. Araştırma geliştirme birimi olmayan örgütlerde yenilik performansı nasıldır?
3. Yöneticilerin otokratik olduğu durumlarda yenilik performansı nasıldır?
4. Yöneticilerin demokratik olduğu durumlarda yenilik performansı nasıldır?
5. Çalışanların karar alma sürecine katılımı yenilik performansını etkiler mi?
6. Yenilik performansını artırmak için nasıl bir örgütsel yapı oluşturulmalıdır?

Buna göre çalışmanın ilk araştırma modeli Şekil 1’deki gibi tasarlanmıştır.



Şekil 1: Araştırma Modeli 1

Bu modele göre örgütsel yapı ve yenilik performansı arasında bir ilişki olmakla birlikte sektörün de bu ilişkiye aracılık ettiği düşünülmektedir. Araştırma bulguları neticesinde nihai araştırma modeli olarak oluşturulan model 2 (Şekil 12), dördüncü bölüm değerlendirme kısmında yer almaktadır.

Çok boyutlu analizlerin kullanılması ve Türkiye’deki bir örneklemden hareket ederek örgütsel yapı ile yenilik performansı arasındaki ilişkinin ortaya konması açısından Yönetim Organizasyon literatürüne ve İşletmecilik uygulamalarına katkıda bulunulacak olması bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

Ayrıca bu tez Türkiye açısından gündemdeki bir soruya yanıt bulma amacındadır. Bu tezde ortaya konan örgütsel yapılar ile işletmelerin yenilik performansının artırılması yönündeki en önemli etmenler analiz edilerek açıklığa kavuşturulmuştur. İşletmelerin yenilik performansının artması onların ulusal ve uluslararası rekabet gücünü artıracaktır. İşletmelerin rekabet gücünün artması ve özellikle uluslararası pazarda başarılı olmaları, yine ulusal ve uluslararası pazarda rekabet üstünlüğü elde etmeleri, Ana Ülke ekonomisinin gelişmesi, büyümesi ve Ana Ülkede refah düzeyinin artması açısından son derece önemlidir. Bu tez ile bu durumlara ilişkin örgütsel yapı temelli değişkenler ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır;

Birinci bölümün başlığı “Yenilik Odaklı Örgütsel Yapı” şeklinde tasarlanmıştır. Bu bölümde örgütsel yapı, yenilik odağı ile değerlendirilerek ortaya konmaktadır. Yenilik odaklı bir örgütsel yapı hangi niteliklere sahip olmalıdır sorusunun yanıtları belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde konuya ilişkin eserlerdeki bulgular ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Yenilik kavramının tarihsel gelişimine ilişkin başlıklar ortaya konmuştur. Yenilikçi işletmelerin örgütsel yapılarının hangi niteliklere sahip olduğu bu bölümde ele alınmıştır. Yenilik odaklı örgütsel yapıların temel nitelikleri belirlenerek ayrıntılı olarak açıklanmış ve yenilikçiliği destekleyen örgüt kuramları da bu bölümde verilmiştir.

İkinci bölümün başlığı “İşletmelerde Yenilik” şeklinde tasarlanmıştır. Bu bölümde, Türkiye’den ve Dünya’dan yenilikçi işletmeler incelenmiştir. Ayrıca yenilik stratejileri ve yenilik kuramları ele alınmıştır. Yenilik ile ilgili ulusal ve uluslararası literatür ortaya konmuştur.

Bu tezde belirlenen hipotezler çerçevesinde örgütsel yapı ile yenilik ilişkisine dair literatür bulguları değerlendirilmiştir. Araştırma modelinde yer alan değişkenler ise ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümün başlığı “Yenilik Performansı” şeklinde tasarlanmıştır. Bu bölümde yenilik performansının bileşenleri ortaya konmuştur. Yenilik performansı göstergeleri nelerdir sorusunun yanıtı aranmıştır. Bu göstergeler ayrıntılı olarak açıklanmış ve yenilik performansına ilişkin ulusal ve uluslararası literatür ortaya konmuştur.

Dördüncü bölümde ise alan araştırması ile ilgili bulgular ortaya konmuştur. Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden alınan verilere dayalı olarak ulaşılan bilgiler yorumlanmıştır. Veriler nitel ve nicel analiz yöntemlerini kullanmaya olanak sağlayacak şekilde toplanmıştır. Buna göre bir anket formu ve ölçek kullanılmıştır. Ayrıca röportaj şeklinde de veri toplanmış, özellikle üretim müdürleri ve yenilikten sorumlu üst düzey yöneticilerle sekiz röportaj yapılmıştır. Anket soruları açık uçlu sorular da içermektedir. Beş açık uçlu sorunun da yer aldığı araştırma ölçeği ulusal ve uluslararası literatürden yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Bulgulara ulaşılmasında verilerin niteliğine göre nitel ve nicel analiz yöntemleri birlikte kullanılmıştır. Röportajlar da bu bağlamda çözümlenmiştir. Tezin bütünündeki amacı da yansıtacak şekilde alan araştırmasından elde edilen veriler aşağıdaki hipotezlere göre analiz edilmiştir. Verinin niteliğine göre veriler normal dağılıyorsa parametrik, normal dağılmıyorsa parametrik olmayan yöntemlerle analiz gerçekleştirilmiştir. Buna göre oluşturulan hipotezler;

H1: Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: İşletmenin Yenilik Performansı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: İşletmenin Örgütsel Yapısı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: İşletmenin Yenilik Faaliyetleri ile İşletme Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: Yenilik Performansı yöneticinin Demokratik ya da Otokratik olma durumuna göre farklılaşır.

H6: Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı ile İşletmenin Yenilik Performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H7: İşletmenin Yenilik Performansı ile Örgütsel Yapı arasındaki ilişkide Sektörün Aracılık Etkisi vardır.

H8: İşletmenin yenilik performansının işletmenin bir yenilik stratejisi olup olamamasına göre gruplar arasında farklılaşması;

H8₀: İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H8_A: İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.

H9: İşletmenin yenilik performansının işletmede yenilikle ilgili bir birimin var olup olamamasına göre gruplar arasında farklılaşması;

H9₀: İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H9_A: İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.

H10: İşletmenin yenilik performansının işletmede Ar-Ge birimi olup olmamasına göre gruplar arasında farklılaşması;

H10₀: İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H10_A: İki grubun ortalamaları arasında fark vardır. Şeklindedir.

Hipotezler bölümler içerisinde metne dağıtılmıştır. Tezin bütününde araştırmanın amacına odaklanılmış, bu şekilde araştırmanın amacı dışında bir alt başlığa yer verme durumundan uzaklaşmıştır. Tezin bütününde araştırma modeline uygun şekilde hareket edilmiştir ve araştırmacının yorumlarına yer verilmiştir.

Tezin başlığı, bölümlerin başlık ve alt başlıkları tez yazımına başlamadan belirlenmiştir. Araştırma sonunda bulgular ayrıntılı olarak yorumlanmıştır.

Araştırma modelinin ne yönde değiştiği bulgulara dayanarak ortaya konmuştur. Kaynakçanın güncel olmasına ve konu ile ilgili literatürün ilgili tarihsel süreç dikkate alınarak verilmesine dikkat edilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

1. YENİLİK ODAKLI ÖRGÜTSEL YAPI

Bu bölümde örgütsel yapı, yenilik odağı ile değerlendirilerek ortaya konmuştur. Yenilik ile ilgili kavramlara değinilerek kavram karmaşası oluşmasının önüne geçilmiştir. Yenilik kavramının tarihsel sürecine değinilerek bu gelişim ve değişim içinde yenilik odaklı bir örgütsel yapı hangi niteliklere sahip olmalıdır sorusunun yanıtları belirlenmiştir. Ulusal ve uluslararası literatürde konuya ilişkin eserlerdeki bulgular ayrıntılı olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca yenilikçiliği destekleyen örgüt kuramları da bu bölümde verilmiştir.

1.1.YENİLİK İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Yenilik (İnovasyon)

Yenilik, yaygın görüşlere göre; bilgi ya da fikir üretme, yaratım, gelişim gibi kavramlarla açıklanmaktadır. Hamel, işletmelerde yeniliği; geleneksel ilke, süreç ve uygulamalardaki değişimler şeklinde tanımlamaktadır (Hamel, 2006, s.3). Drucker ise yeniliği girişimcilik ile bağdaştırmıştır. O'na göre yenilik, bir kişinin başlatmış olduğu girişimdir ve bu yolda kullanmış olduğu tüm araçları kapsamaktadır (Drucker, 2002, s.5). Yenilik Rogers'a göre "kişiler ya da organizasyonlar tarafından yeni olarak algılanan fikirler, uygulamalar veya nesnelerdir" (Rogers, Singhal ve Quinlan, 2019).

Yenilik kavramı sıklıkla icat kavramı ile karıştırılmaktadır. Freeman yenilik ve icat arasındaki farkı ifade ederken; icatın yeni veya geliştirilmiş bir araç, yöntem ya da model, yeniliğin ise yeni üretim, sistem, araç ya da yöntemlerin ekonomik olarak kullanılması olabileceğini ifade etmektedir (Freeman, 1991, s.499-514).

Türkçe literatürde inovasyon olarak da kullanılan yenilik aslında daha önce hiç yapılmamış olanı yapmak anlamını taşımaktadır, inovasyon ise daha önce yapılan bir şeyin ilk kez farklı bir endüstride kullanılıyor olması anlamına gelmektedir (Örücü, Kılıç ve Savaş, 2011). İşletmenin faaliyet türüne göre tanımlamanın değişiklik göstereceği yenilik kavramının genel çerçeve ile yeni fikirlerin hayata geçirilme süreci olduğu düşünülmektedir.

1.1.2. Yaratıcılık

Yaratıcılık kavramı ile ilgili her disiplin kendi alanı çerçevesinde tanımlar yapmakla birlikte genel anlamda yaratıcılık alışlagelmişten farklı olarak yeni ve yararlı fikirler üretme ve birleştirme olarak tanımlanmaktadır.

Rhodes'e göre ise sayısız kaynaktan yapmış olduğu araştırmalar sonucu yaratıcılık 4 ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar; Kişi (person), Süreç (process), Ürün (product) ve Baskı (press) dır. Yaratıcılığın 4P si olarak ifade edilen bu kategorizasyonda Kişiye ilişkin olarak; İnsanlar nasıl yaratıcı olur, yaratıcı bir insan nasıl olur gibi sorular ile insan özelliklerini irdelemektedir. Sürece ilişkin olarak; İnsanların nasıl yarattığı ve yaratıcılıklarını nasıl uygulamaya döktükleri ile ilgili süreci irdelemektedir. Ürüne ilişkin olarak; Yaratım çıktısını irdelemektedir. Şöyle ki; yaratıcı eserler nedir, bir şeyi yaratıcı yapan nedir, bir şeyin yaratıcı olup olmadığını nasıl anlarız sorularına cevap aramaktadır. Baskıya ilişkin olarak; Kişiyi, süreci ve ürünü çevreleyen iklimi incelemektedir. Bu iklim yaratıcılığın geliştiği ya da bastırıldığı konusunda bir fikir oluşturmaktadır (Rhodes, 1961).

1.1.3. Teknoloji

Teknoloji kavramı da terminolojik farklılıklar göstermekle birlikte genel anlamda, bir şeyleri yapmanın her yeni ve daha iyi yolu olarak tanımlanmaktadır (Thiel, 2014).

İşletmelerin teknoloji kullanmaları hem yapısal hem de fiziksel yenilikler ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda yenilik ile teknoloji arasında ayrılmaz bir bağ bulunmaktadır. Özellikle mevcut rekabet koşulları içerisinde günümüz işletmelerinde teknoloji kullanma ile işletmenin yaşam ömrü doğru orantılı bir şekilde görülmektedir.

1.1.4. Değişim

Değişim kavramı, özellikle günümüzün dinamik yaşam koşullarında, güncelliğini ve etkisini önemli ölçüde artırmış ve toplumsal, kültürel ve ekonomik bağlamlarda daha belirgin hale gelmiştir.

Milattan önce yaşamış değerli bir filozof olan Heraklitos'un "Değişmeyen tek şey değişimin kendisidir" (Andreas, 2022, s.1) sözünden de anlayabileceğimiz üzere değişim, insanlığın doğuşundan günümüze süregelen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Değişim kavramı farklı disiplinlerde birçok farklı tanıma sahip olmakla birlikte örgütsel anlamda değişim kavramı, planlı ya da plansız olarak bir sistemin, sürecin ya da ortamın mevcut durumdan başka bir duruma geçmesi şeklinde ifade edilebilir (Durna, 2002, s.9).

Bu değişim türü, örgütün alt sistemlerinde, bu sistemlerin birbirleri ile olan ilişkilerinde veya çevre ile geliştirmiş olduğu her türlü etkileşim biçimlerinde görülebilmektedir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006, s.243).

Değişimi rekabet avantajına çevirmek yenilik ile etkileşim içinde yönetilmesi ile mümkün olacaktır. Bu bağlamda mevcut yeniliklerin etkin kullanımı ile değişimin başarılı olacağı sonucuna varılmaktadır.

1.1.5. Araştırma-Geliştirme

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)'ne göre Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) terimi "İnsan, kültür ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bu dağarcığın yeni uygulamalar tasarlamak üzere kullanılması için sistematik temelde yürütülen yaratıcı çalışmalardır" (Frascati Kılavuzu, 2008) şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüz işletmelerinde yeni ürünler geliştirmek ve bu ürünlerin tasarım süreçlerini yönetmek ana faktör olarak giderek önem arz eden bir husus haline gelmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin toplam harcamaları içinde en yaygın harcamalarını oluşturan Ar-Ge giderleri bir anlamda işletmelerin yenilik düzeyi ile ilgili bir gösterge niteliği taşımaktadır (Hall, 2006, s.1).

1.2. Yenilik Kavramının Evrimi

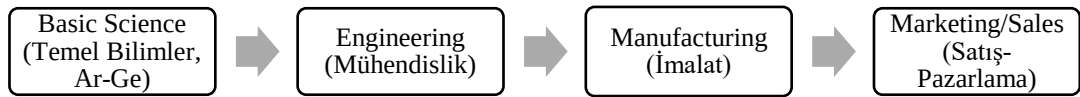
Her alanda hızlı bir gelişim ve değişim gösteren çağımızda tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak adına her geçen gün yeni mal ve hizmetler piyasaya sunulmakta, mevcut olanlar ise geliştirilmekte ve dönüştürülmektedir.

Benzer piyasalardaki rekabette en önemli katalizör olarak görülen yenilik süreç ve uygulamaları ile işletmelerin bir adım önde ilerledikleri görülmektedir. Özellikle gelişen teknolojiye ayak uydurma konusunda bir gereksinim olan yeniliğin dünden bugüne etkileşimler dahilindeki evrimsel sürecini ve örgüte yansımalarını incelemek, işletmeler adına yenilik uygulamalarının önemini kavramada büyük önem arz etmektedir.

Bu bağlamda ilk olarak 1992 yılında Rothwell tarafından sınıflandırılan yeniliğin evrimsel süreci beş farklı jenerasyon üzerinden sınıflandırılmış, daha sonra altıncı bir jenerasyon da eklenmiştir (Rothwell, 1992, s.221-239).

1.2.1. Teknoloji İtmeli Doğrusal Model

Birinci Jenerasyon Yenilik Modeli olarak da adlandırılan bu model yeniliğe lineer bir süreç olarak bakmaktadır. 1950'lerden 1960'lara kadar geçerliliğini sürdürmüş erken model olarak da tanımlanan doğrusal modelde, bilimsel faaliyetler sonucu oluşturulan buluşların işletmeler bünyesinde yeni ürün ve süreçlere dönüştürüleceği ve bu yenilikleri de başka işletmelerin benimsemesiyle ekonomiye yayılacağı düşünülmektedir (Sten, 2014, s.12-13). Yeniliğin, tüketici ihtiyaçlarından ziyade teknolojik arzdan kaynaklandığı görüşü ile tek bir değişkene endeksli oluşturulmuş bu modelin işleyişi ile ilgili kronolojik sıralama Şekil 2 de belirtilmektedir.



Şekil 2: Teknoloji İtmeli Doğrusal Model (The Linear Technology Push Model)
(Rothwell, 1994).

Bu sıralamaya göre bir yeniliğin oluşabilmesi, herhangi bir işletmede oluşturulan teknolojik gelişmelerle yeni bir mal ya da hizmetin dizaynı neticesinde pazara sunulması ile gerçekleşmektedir.

1.2.2. Talep Çekmeli Doğrusal Model

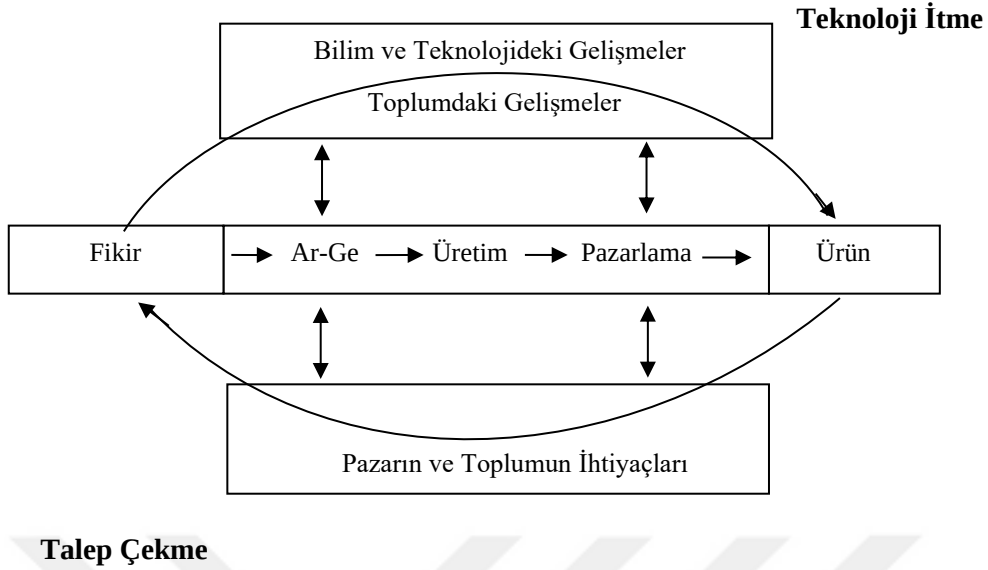
İkinci Jenerasyon Yenilik Modeli olarak da adlandırılan bu model 60'ların ikinci yarısı ile işletmelerin artan rekabette öne çıkmaları adına geliştirilmiştir. Müşteri ihtiyaçlarının ön plana çıktığı bu model ile pazarlama kavramına stratejik olarak yaklaşmıştır. Önceki modelin yenilik Ar-Ge' den başlar politikası yerini yeniliği müşterinin talepleri belirler anlayışına bırakmıştır. Böylece işletmeler yenilik politikalarını müşterinin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda oluşturmaya başlamıştır (Godin ve Lane, 2013, s.621-654). Talep çekmeli doğrusal modelin işleyişi ile ilgili kronolojik sıralama Şekil 3'te belirtilmektedir.



Şekil 3: Talep Çekmeli Doğrusal Model (The Linear Demand Pull Model) (Rothwell, 1994).

1.2.3. İnteraktif (Etkileşimli) Model

Yenilik süreçlerinde tüm değişkenlerin daha kapsamlı bir şekilde ele alınması ihtiyacı ile önceki modellerin sıralı doğası sorgulanmaya başlanmış ve 80' li yılların ortalarında bu süreç her bir değişkenin birbiri ile etkileşim içinde olduğu ayrı aşamalara bölünmüştür. Bu aşamada Rothwell ve Zegveld de inovasyon süreci ile ilgili gereklilikleri; “hem örgüt içi hem de örgüt dışı çeşitli işlevleri birbirine bağlayan ve işletmeyi daha geniş bilimsel ve tekno-mantıksal topluluğa ve pazara entegre eden karmaşık bir iletişim yolları ağı olarak düşünmek” şeklinde ifade etmektedir (Marinova ve Phillimore, 2003, s.47). Bu doğrultuda interaktif yenilik modelini teknoloji itmeli doğrusal model ile talep çekmeli doğrusal modelin birlikte işlediği bir sistem olarak düşünebiliriz. Yeniliklerin ortaya çıkma sürecindeki çekme ve itme hareketleri arasındaki etkileşimi ve modelin işleyişi Şekil 4'te ayrıntılı olarak belirtilmektedir.

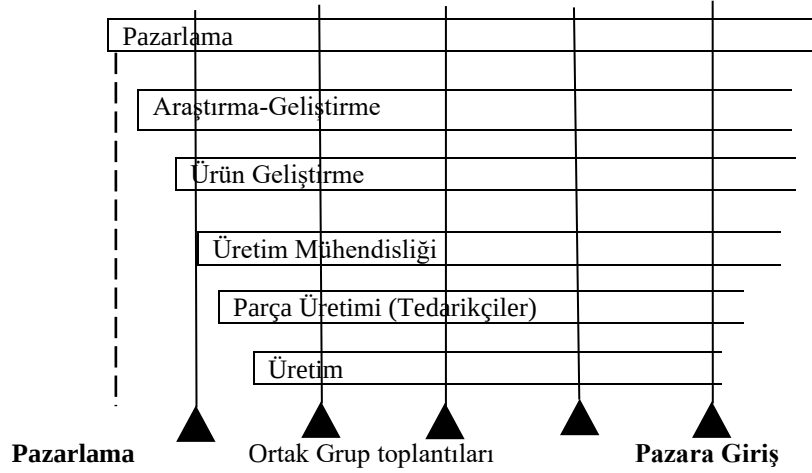


Şekil 4: İnteraktif Model (Interactive Model of Innovation) (Trott, 2005, s.25).

1.2.4. Entegre (Bütünleşik) Model

Dördüncü nesil yenilik modeli olarak da ifade edilen bu yenilik modeli 80’li yılların başından 90’lara kadar küresel pazarın Japon yenilik stratejileri ile rekabette geri düşmesi sonucu geliştirilmiş bir modeldir. Japonların, yenilik sürecine tedarikçiler, müşteriler ve de ortaklarını dahil ederek gelişim sağladığı entegre sisteme vurgu yapan bu model yenilik sürecini daha kapsamlı hale getirmiştir (Galanakis, 2006, s.1222-1232). Bu modelden önceki tartışmalar yeniliğin karmaşıklık düzeyi yüksek, aslında doğrusal olmaması gereken, geri besleme ile çalışmasını savunan doğrultuda ilerlemiştir. Entegre modelde ise yeniliğin oluşum sürecinde bilgi paylaşımının ne derece önemli olduğu vurgulanmaktadır. Böylece işletmelerde daha hızlı bir ilerleme ve etkin gelişimin sağlanacağı düşünülmektedir.

Ürünün geliştirilme sürecinde ya da sıfırdan bir yenilik oluşturma aşamasında işletmenin farklı departmanlarının bütünleşik bir şekilde ilerlemesi gerekliliğini savunan dördüncü nesil yenilik modelinin işleyişi Şekil 5’te ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.



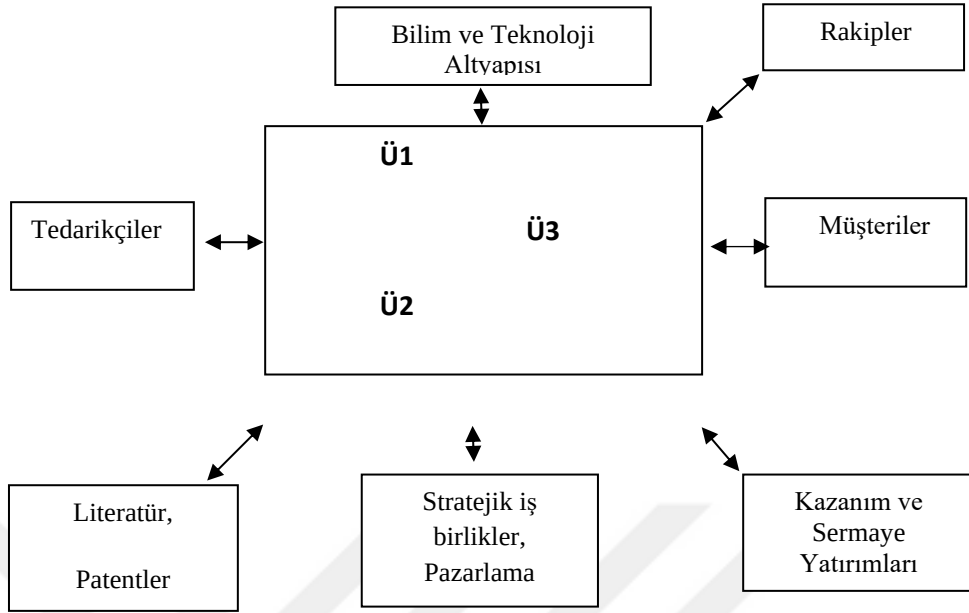
Şekil 5: Entegre Model (Fourth Generation Innovation Model: Integrated Model) (Rothwell,1994).

1.2.5. Sistem Entegrasyonu ve Şebekeleşme Modeli

Beşinci nesil yenilik modeli olarak da adlandırılan bu model 90'lı yılların başında yeniliğin şebekeleşme hareketi göstermesi sonucu geliştirilmiştir.

Ağ oluşturma süreci ile paralellik gösteren yenilik süreçleri de artan stratejik ittifaklar, işbirlikçi Ar-Ge ilişkileri, KOBİ'lerin büyük firmalarla olan ilişkileri gibi gelişmelerden etkilenmiştir. Rothwell tarafından adlandırılmış olan bu modelin yenilik oluşturma işleyişi Bilgi Teknolojilerinin kullanımı ile gerçekleştirilmektedir (Neely ve Hii, 1998, s.15).

Ağ oluşturma sürecinde bilgi teknolojilerinin gelişimi ile işletme dış dünyada olan biteni daha hızlı görebilmekte ve bu bilgi ağı ile kendi bünyesindeki yenilikleri daha efektif gerçekleştirebilmektedir. Müşteriler, rakipler, ortaklar, tedarikçiler gibi tüm elemanların oyuna dahil olduğu bu yenilik modeli ile işletme yalnızca firma içi bilgi kaynakları ile sınırlı kalmamakta, adeta bir yenilik ağı (şebeke) oluşturabilmektedir. Bu modelin işleyişi ile ilgili Rothwell tarafından hazırlanan model Şekil 6'da verilmektedir.



Şekil 6: Paralel ve Entegre Model-Şebeke Oluşturma Süreci (Parallel and integrated model-Networking process) (Rothwell, 1994).

1.2.6. Teknolojik Yenilik Modelleri

Altıncı Nesil Yenilik Modelleri olarak da adlandırılan bilgi ve öğrenme temelli bu yenilik modeli; simülasyon, sanal gerçeklik veri tabanlarından veri çıkarma, yapay zekâ, hızlı prototipleme gibi tekniklerle gerçekleştirilmektedir (Nicolov ve Badulescu, 2012, s.1072). Yenilik oluşum sürecinde bilişim teknolojilerinin kullanımı ile zaman ve maliyetten tasarruf edebilmek, işletmeler açısından büyük bir rekabet avantajı oluşturmaktadır. Ayrıca simülasyon teknikleri sayesinde bir prototipin oluşturulma sürecinde somut bir çıktı almadan önce bir yeniliğin güvenlik testleri verimliliği hatta performansı dahi ölçülebilmektedir. Yine bu yöntemlerle de işletmeler için en kıymetli unsur olan zaman ve maliyet avantajı elde edilebilmektedir.

Yenilik kavramının örgütsel açıdan evrimi içerisindeki altı nesil yenilik modeli incelendiğinde bu kavramın işletmeler açısından karmaşık ve bir o kadar da gerekli olduğu görülmektedir. Bu modeller yenilik kavramının temellerini oluştursa da her geçen gün yenilik oluşum sürecinin değişkenleri farklılaşmaktadır.

İşletme içi değişkenler, rakipler, müşteriler, tedarikçiler hatta içinde bulunan coğrafyanın dahi etkilediği yenilik oluşum sürecinin başarılı ya da başarısız olması durumunu belirleyen bir çok alt faktör bulunmaktadır. Bu modellerin işletme içindeki yansımaları, en azından kontrol edilebilir değişkenleri yönetebilme ve opsiyonel sonuçlar alabilme açısından önem arz etmektedir.

1.3. YENİLİKÇİLİĞİ DESTEKLEYEN ÖRGÜT KURAMLARI

Bir işletme ile ilgili yenilikten bahsederken akla ilk gelen mal ve hizmetlerle ilgili yenilik çalışmalarıdır. Oysa ki, örgütsel açıdan yeniliğin bir çok boyutu bulunmaktadır. Örgütün kararlara katılım, bilgi paylaşım stratejileri, eğitim, personel geliştirme, işbirlikleri, plan ve programlarında yapmış oldukları her türden iyileştirme ve değişim de yenilik olarak tanımlanmaktadır ve bu yenilikler “organizasyonel yenilik” olarak adlandırılmaktadır (Demircioğlu, 2016, s.3). Günümüzde örgütsel açıdan organizasyonel yeniliğin önünü açan bir çok yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı aşağıda belirtilmiştir.

1.3.1. Örgütsel Ekoloji Kuramı

Örgütsel ekoloji kuramının temel kavramı evrim olarak kabul edilmektedir. Tıpkı insan gibi örgütlerin de canlı sistemlere benzer şekilde bir çalışma prensibi olduğu varsayımı ile çevresel koşullara da bu doğrultuda uyum sağlamaları gerekmektedir (Carroll, 1984, s.73).

Örgütlerin çevreye nasıl uyum sağlayabilecekleri, uyum sağlayan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için hangi rekabet avantajlarını sağlamaları gerektiği ve bu şartları sağlayan örgütlerden en güçlüsü olma amacı örgütsel ekolojinin makro amaçlarını oluşturmaktadır (Çubukçu, 2018, s.86).

Bu doğrultuda işletmenin insan metaforu ile doğumundan ölümüne geçen zamanda hayatta kalma süresini uzatabilmesi ve örgütsel ekoloji kuramı bağlamında rekabette üstünlük sağlayabilmesi için çevresel değişime ve gelişime ayak uydurması gerekmektedir.

Dünyada bilgi birikimi hızla artmaktadır. 20. Yüzyılın başları ile kıyaslandığında bilgi birikiminin toplamı birkaç katına çıktığı kolaylıkla ifade edilebilir. Bilgi birikiminin artması toplam yaratıcılığı da artırmaktadır. Yaratıcılığın artışı da yeniliğin ve yenilik ortaya çıkarma sürecinin hızlanmasını, bir çok yenilik örneğinin piyasaya çıkmasını sağlamaktadır. 21. Yüzyılda da genel yapı bu şekildedir. Bu çerçevede iş dünyasında yeniliğe dayalı yoğun bir rekabet söz konusudur. Örgütsel ekoloji kuramının varsayımlarını da doğrulayacak şekilde bu rekabet ortamında ayakta kalmanın yolu da yenilik performansının yükseltilmesi yönünde çaba harcamaktır. Buna göre yenilik performansı yüksek olan işletmeler rekabette daha güçlü konuma gelecekler, varlıklarını korudukları ya da sürdükleri gibi daha da büyüyecekler, sektör öncüleri arasına girebileceklerdir.

Günümüz rekabet koşullarında ise benzer kaynakların kullanılmasından çok örgütün yeteneklerine, yapmış olduğu yeniliklere ve kaliteli insan kaynağına bağlı olan rekabet üstünlüğü, işletmelerin ekolojik döngü sürelerinin uzamasında büyük önem arz etmektedir.

Özetle, Örgütsel Ekoloji Kuramı işletmelerin çevrede olup bitene duyarlı davranıp yenilikçi uygulamalarla hep bir adım ötede konumlanarak varlığını sürdürebileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda bu kuramın organizasyonel yeniliği destekleyen örgüt kuramlarından biri olduğu düşünülmektedir.

1.3.2. Koşul- Bağımlılık Kuramı

Özellikle klasik ve neoklasik yönetim yaklaşımlarındaki örgütlerin yönetimi ile ilgili olarak tek bir doğru yol kullanımı vurgusunun aksine koşul-bağımlılık kuramında örgütün tek bir doğru metodla örgütlenebileceği değil içinde bulunulan koşullara bağlı olarak örgütlenme şeklinin değişebileceği belirtilmektedir (Burns ve Stalker, 1961). Şöyle ki, koşul-bağımlılık kuramına göre tüm örgütlere uygulanabilecek tek ve en iyi yönetim şekli diye bir kavram bulunmamaktadır. Her örgüt yapısına ilişkin o örgütü etkileyen çevresel etmenler ve teknolojik gelişmeler farklı yansımalar oluşturmaktadır.

Burada bahsi geçen en uygun yönetim modeli ise dış etmenlerin etkisi altında her örgütün kendine özgü bir yönetim anlayışı sergilemesidir.

Dış çevrenin sürekli bir değişim içinde olduğu koşullarda oluşan belirsizlik sıklıkla rekabet ile anılmaktadır (Emery ve Trist, 1965). Özellikle günümüz dünyasında yaşanan sürekli gelişim ve değişime ayak uydurabilmek, işletmeler için büyük bir rekabet avantajı yaratmaktadır. Koşulların gerisinde kalan işletmeler entropiye maruz kalırken, her geçen gün ortaya çıkan yeniliklere ayak uydurabilecek bir örgütsel yapı oluşturabilmiş işletmeler süreklilik arz etmektedir. Koşul-bağımlılık kuramı bu noktada işletmelere dış çevreyi ve değişimleri dikkate alarak oluşturulmuş bir örgütsel yapı önermektedir. Bu bağlamda yeniliği destekleyen ve dış kaynaklı yeniliklere örgüt içinde yapılan yeniliklerle cevap verebilen bir örgütsel kuram olarak görülmektedir.

Günümüzde, yenilik ile işletmeler müşteri tatminini sağlayabilmekte, buna dayalı olarak gelirlerini ve toplam karlılıklarını artırabilmektedirler. İşletme çevresi koşullarının tipik niteliği yeniliğe dayalı sürekli gelişmedir. Bundan dolayı, koşul bağımlılığın temel varsayımını destekleyecek şekilde bu eğilimin dışında kalan işletmeler varlıklarını sürdürme konusunda büyük sorunlar yaşayacaklar ve bir süre sonra piyasadan çekilmek zorunda kalabileceklerdir.

Genel olarak işletmeler iş çevresinin koşullarına bağımlıdırlar. Bu çerçevede iş çevresinin koşullarına uyum sağlayabildikleri ölçüde ve uygun hareket edebildikleri oranda, hedeflerine ve amaçlarına ulaşabileceklerdir. Diğer bir ifade ile işletmeler iş çevresi koşullarına uygun hareket etme durumundadırlar.

1.3.3. Kaynak Bağımlılığı Kuramı

Örgüt teorisyenlerinin büyük bir bölümü örgütsel yapı ve işleyişin temel belirleyicisi olarak çevresel faktörleri görmektedir (Etzioni, 1960). Kaynak bağımlılığı kuramının ortaya çıkışında en belirleyici unsur olarak da görülen çevre, bu kurama göre örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için en temel ihtiyaç niteliği taşımaktadır. İşletmelerin faaliyetlerini sürdürmeleri ve rekabet avantajı sağlamaları için bağımlı oldukları çevreye uyum göstermeleri gerekmektedir.

Bu kurama göre çevresel değişkenleri yönetebilen ve bu değişkenlerden minimum etkilenen işletmeler daha başarılı olmaktadır.

Örgütler faaliyetlerini sürdürmek adına ihtiyaçları olan tüm kaynakları bünyelerinde barındıramazlar. Çevrelerine personel, bilgi, finansal kaynak, müşteriler, pazar gibi unsurlarla bağlı olan örgütlerin öncelikli amacı bağlı olduğu çevresel kaynaklara ulaşabilme ve bu erişimi sürekli kılabilme. Kendi kendine yetebilen yapılanmalar olmayan örgütler bu sebeple kendileri dışındaki örgütlerle de etkileşim haline girmektedir. Bu şekilde ihtiyacı olan kaynağı sağlama ve uygun şartları oluşturma yoluna giden örgütler bir şekilde bağımlılık ilişkisi içine girmektedir (Pfeffer ve Salancik, 2003, s.2-3). Bu bakış açısı ile kaynak bağımlılığı kuramına göre örgütler çevreye yüzde yüz bağımlı halde faaliyet gösterebilecektir şeklinde yanlış bir algı oluşmaktadır. Fakat örgütlerin stratejik hamlelerle bu bağımlılıkları yönetebilir hale gelmesi ile hem uyum sağlama hem de bağımlılıkları değiştirebilme yeteneği kazanması olasıdır.

Kaynak bağımlılığı kuramının içeriği düşünüldüğünde bu kuramı benimseyen örgütlere yeniliğe açık bir yapı sunulduğu görülmektedir. Şöyle ki; Çevreye uyum sağlama ve onu yönetme sürecinde değişen koşullara ayak uydurmak ancak örgütsel davranış stratejilerini uyumlaştırarak dönüşüm ve yeniliklere açık bir sistem oluşturmakla mümkün olabilmektedir.

İşletmelerin belli noktalarda bağımlılık ilişkisi içinde oldukları örgütlerden edindikleri tecrübeler bu işletmelere yenilik oluşturma bilgi, birikim ve becerisi kazandırmaktadır.

İşletmeler yenilik ortaya koymak açısından çevrenin onlara sunma potansiyelinde olduğu kaynaklara bağımlıdır. Bu çerçevede işletmeler bu kaynaklara ulaşabildikleri takdirde yenilik faaliyetlerini gerçekleştirebilirler ancak kaynaklara ulaşamadıkları takdirde ya da yeterli düzeyde kaynağa ulaşamadıkları takdirde yenilikleri gerçekleştirme konusunda başarısız olacaklardır.

Örgütler yenilik ortaya koymak için dış kaynaklara bağımlıdır. Şöyle ki, dış çevredeki kaynaklara ulaşabilme olanağı ne kadar artarsa işletmenin yenilik ortaya koyabilme olasılığı da o kadar yükselecektir. Bu ifadenin tersi de doğrudur. Dolayısıyla dış çevredeki kaynakların yetersizliği ile orantılı olarak işletmenin yenilik ortaya koyabilme potansiyeli de azalacaktır, olasılığı düşecektir.

Rekabet üstünlüğü elde etme noktasında bir gereklilik olarak görülen yenilik oluşturma sürecine katkı sağlayan kaynak bağımlılığı kuramı sürekli değişen çevre koşullarına yanıt verebilmek adına da örgütsel davranışı yenilik oluşturacak stratejilere itmektedir.

1.3.4. Örgütsel Ağlar Kuramı

Örgütsel yapıların birçoğu kurumsal kuralların yansımaları niteliğindedir. Örgütler bu prosedürlerin etkileri ile kurumsal nitelik taşımaktadır. Faaliyetlerini sürdürebilmek için meşruluklarını kabullendirmesi gereken örgütler bu prosedürler vasıtası ile diğer örgüt içinde ya da diğer örgütlerle bir ağ şeklinde bağlantılı olarak düşünülmektedir (Meyer ve Rowan, 1977, s.340). Örgüt içi ya da örgütler arası ağ ilişkileri bilgi akışı sağlayan birer araç olarak düşünülmektedir. Bilginin içselleştirilme sürecini de kısaltan bu yapılanmada yeni bilginin oluşum süreci de etkileşim düzeyi ile doğru orantılı olarak görülmektedir (Boari ve Lipparini, 1999).

Literatürde örgütsel ağların bir çok şeklinden bahsedilmektedir. Ortak girişimler, franchising, konsorsiyum, ticari anlaşmalar gibi sistemlerle oluşabilecek ağlar arasındaki etkileşim düzeyi arttıkça yenilik düzeyi de artmaktadır (Burt, 1992).

Örgütsel ağlar aracılığı ile oluşan bilgi aktarım süreci sayesinde bir yeniliğin oluşum ve yayılım hızı artmakta, bu durum da ağ kuramını benimseyen örgütlerde rekabet üstünlüğü şeklinde kendini göstermektedir.

Örgütsel ağlar bilginin akışını ve yeni bilgi üretimini hızlandırır. Yine örgütsel ağlar aracılığı ile örgütlerin güçlü yönleri birleştirilir ve ortak hedef ve amaçlara ulaşmaları sağlanır.

Yenilik performansı açısından düşünüldüğünde bilginin paylaşımının artışına ve paylaşım hızının yükselmesine dayalı olarak oraya çıkan yeni düzey örgütlerin daha çok sayıda, daha hızlı bir şekilde yenilik ortaya koyabilmelerine olanak sağlanacaktır. Dolayısıyla ağ kuramının temel varsayımlarını destekler şekilde bir ağ temelinde hareket eden örgütler daha yüksek yenilik performansına ulaşabileceklerdir. Bu işletmelerin yenilik performansları da yüksek olacaktır.

1.3.5. Yeni Kurumsal Kuram

Örgüt yapıları ve işleyiş şekillerinin örgütün içinde bulunduğu kurumsal çevre tarafından şekillendirildiği düşüncesi ile yola çıkan bu kuramın doğuşunda en etkili çalışmalar Meyer ve Rowan (1977), Zucker (1977), Scott ve Meyer (1983), DiMaggio ve Powell (1983) tarafından hazırlanmıştır (Özen, 2007, s.240). Örgütlerin kendi oluşturmuş oldukları kurumlara uyarak şekillendiğini ifade eden kurumsal kuram çevreyi kurumsal bir unsur olarak görmektedir.

Her ne kadar yeni kurumsal kuramın çevre etkisi bağlamında koşul bağımlılık kuramı ile benzeştiği düşünülse ondan ayrı olarak bahsi geçen çevrenin niteliğinin ne olduğu ve nasıl uyum sağlanacağı ile ilgilenmektedir (Taşçı ve Diğerleri, 2013, s.122).

Örgütlerin çevreye uyum sağlayarak meşrulaşma çabasında kurumsal yapıların aynı iş kollarında benzerlikler taşıması, örgütlerde zamanla birbiri ile benzeşen bir yapı oluşturmaktadır. Bu süreçte işletmelerin sektörün gerisinde kalmamak adına değişim göstererek çevreye ve normlara uyum sağlaması gerekmektedir. Örgütlerin kendi geliştirmiş oldukları sistemler, yeni iş modelleri, ekonomik faaliyetler gibi bir çok değişken bu yolla çevreye dahil edilmekte ve diğer örgütler tarafından benimsenmektedir. Uyum sürecine dahil olan örgütler bu kurama göre değişimin gerisinde kalmamakta, kurumsal düzenin gerektirdiği yenilikleri de örgütsel yapısına dahil etmektedir.

Kurumsal dış ve iç çevre yenilik odaklı ya da yenilik performansını artırıcı nitelikte bir yapılanma içerisinde ise bu durum örgütsel yapıya yansımaktadır. Dolayısıyla, örgütün yenilik performansı yüksek olacaktır.

Kurumsal yapı, yaratıcılık ve yenilik odaklı faaliyetleri teşvik ediyorsa yine yenilik performansı yükselecektir.

Yine, kurumsal yapı yetkin personelin istihdamını olanaklı kılacağından, ya da bir başka ifade ile nitelikli, uzman kişiler çalışmak için böyle bir örgütsel yapıyı daha çok tercih edeceklerinden bu tür işletmelerin de yenilik performansları yüksek olabilecektir. Buna ek olarak kurumsal yapıya sahip olan örgütler devletle, hükümetle iyi ilişkiler içinde olacaklardır.

Bunun sonucunda temel odak noktaları ana faaliyet konuları olacaktır. Diğer bir ifade ile yasalara uygun olmayan ya da meşru olmayan faaliyetlerden uzak olacakları için bütün enerjilerini ana faaliyet konularına ve bu konudaki yenilik faaliyetlerine yönlendirebilirler. Bu durum da yine ilgili işletmenin yenilik performansını yükseltebilecektir.

1.4. YENİLİKÇİLİĞİ DESTEKLEYEN YÖNETİM TEKNİKLERİ

Küreselleşmenin işletmeleri sürüklediği rekabet dalgası içinde hayatta kalmak adına gerekli olan farklılaşma davranışlarından en önemlisi yenilik getirme olarak görülmektedir.

Bu bağlamda örgütsel alanda yenilikçiliği destekleyen bir takım yönetim teknikleri gün geçtikçe popülerliğini artırmaktadır. Klasik yönetim metodlarından kaçınılmaz bir şekilde uzaklaşarak günceli yakalamak zorunda olan işletmeler bu yönetim tekniklerine yakınlaşmakta ve bünyelerine entegre etmektedirler.

1.4.1. Kıyaslama (Benchmarking)

Kelime kökeni olarak İngilizce “Benchmark”, sözlük anlamı ile “ölçme ya da değerlendirme için belirlenen ölçüt ya da bir ölçüyü sonradan hatırlayabilmek için kullanılan işarettir” şeklinde tanımlanan bu kavramın en uygun Türkçe karşılığı “Kıyaslama” olarak kabul edilmektedir (Erdem, 2006, s.67).

İşletmeler kıyaslama yaparken organizasyonel iyileştirme amacıyla alanında en iyi uygulamaları gerçekleştirdiği kabul edilen kuruluşların mal ve hizmetlerini, süreç ve politikalarını sürekli olarak değerlendirmektedirler.

Bu şekilde başkalarının hatalarından ya da başarılarından ders çıkararak kendi işletmelerinde bir süreç oluşturmaktadırlar.

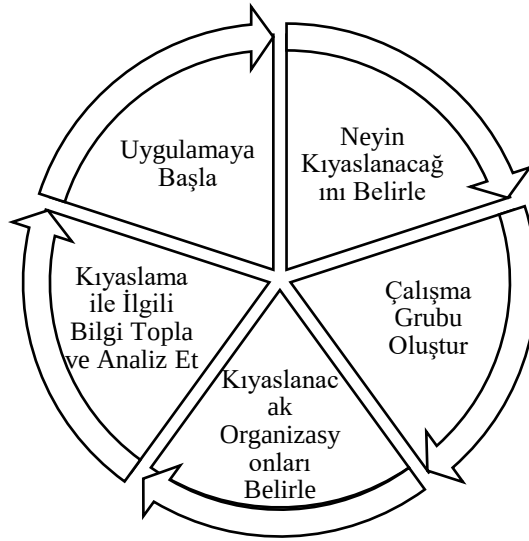
Bu kuramı organizasyonlarında başarılı şekilde yürüten işletmelerin kıyaslama yaptıkları işletmeler belli alanlarda en iyilerden oluşmaktadır. Bu işletmeler ve kıyaslanan faaliyetlerinden bazıları; Federal Express (Nakliye Durumu Takibi), Ford (Montaj-Otomasyon), Deere (Servis Parçaları Lojistiği), American Express (Müşteri Hizmetleri ve Faturalandırma Sistemleri), General Electric (Bilgi Sistemleri) şeklindedir (Henry, 1994, s.485).

Kıyaslama kuramı ile işletmeler örgütsel vizyonlarını geliştirebilmekte, organizasyonel olarak yeniliklere açık ve yaratıcılığı yüksek bir duruma gelebilmektedir. Rol model aldıkları işletmelerin iyi yönlerini organizasyona entegre ederken bunları geliştirebilmekte ayrıca zaman ve maliyetten tasarruf edebilmektedirler.

Kıyaslama tekniğini daha iyi anlayabilmek adına Şekil 7’de verilen ve Robert C. Camp tarafından yazılmış ‘Benchmarking’ adlı eserden uyarlanan “benchmarking wheel” adlı figürde kıyaslama metodu açık bir şekilde ifade edilmektedir.

Kıyaslama yönteminin yenilik düzeyine etkisi ile ilgili olarak diğer işletmelerin yenilik ortaya koyma yöntemleri örnek alınıp işletmenin kendi bünyesine uyumlu hale getirilerek yenilik performans düzeyi yükseltilebilir. İlerlemenin diğerlerinden öğrenme ile olduğu şeklindeki evrensel kural çerçevesinde işletmeler aynı sektörde yer aldıkları diğer işletmelerden, rakiplerinden öğrenmeyi ihmal etmemelidirler.

Bu faaliyet onları geliştirici, yenilik performanslarını artırıcı temel faaliyetlerden biri durumundadır.



Şekil 7: Kıyaslama Tekeri (Benchmarking Wheel), (Bhutta ve Huq, 1999, s.258)

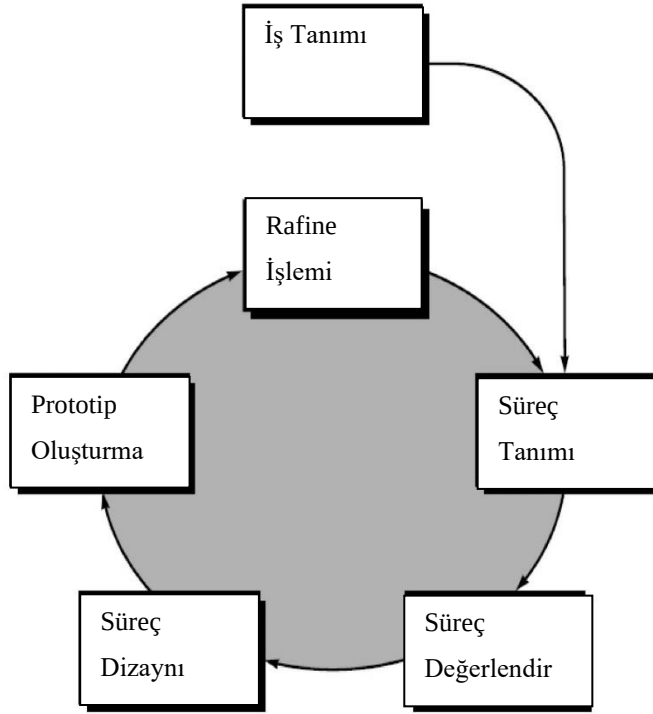
1.4.2. Değişim Mühendisliği (BPR)

Modern yönetim yaklaşımları içinde topyekün bir yeniliği ifade eden değişim mühendisliği, kavramsal açıdan maliyet, kalite, hız, hizmet gibi işletmenin performansını ifade eden önemli ölçütleri geliştirmek amacıyla temelden değişim ve yeniden tasarlanma sürecini ifade etmektedir (Polat ve Öner, 2000, s.39).

İşletmelerde yürütülen değişim mühendisliği çalışmaları kısaca BPR (Business Process Reengineering) olarak ifade edilmektedir. BPR'ın ne şekilde yapılacağı organizasyonun her kademesince anlaşılmadan faaliyete geçerse bunun en iyimser sonucu yalnızca mevcut uygulamaları otomatikleştirerek devam etmek olacaktır (Gunasekaran ve Kobu, 2002). Bu sebeple BPR'ın amacına ulaşabilmesi için öncelikli olarak işletmedeki üst düzey liderler, orta kademe yöneticiler ve destek personeli BPR hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır (Jurisch, Ikas, Wolf ve Krcmar, s.22).

Değişim temelde altı aşamadan oluşmaktadır. İş hedeflerinin yeniden tanımlanmasını ifade eden “iş tanımı”, işi gerçekleştirecek şeklinin yeniden tanımlanarak önceliklerin belirlenmesini ifade eden “süreç tanımı”, tamamlanmış işlerin süreç analizinin yapıldığı “süreç değerlendirmesi”, değerlendirilen süreçlerin var ise yeni alt süreç ihtiyacının belirlendiği “süreç dizaynı”, yeniden dizayn edilen süreçlerin prototiplerinin oluşturulduğu ve test sürecini ifade eden “prototip oluşturma” ve son olarak prototipten gelen süreçlerin rafine edilmesini ifade eden rafine işleminden oluşmaktadır (Kılınç, 2006). Bu aşamalar Şekil 8’ de verilmektedir.

Bu yönetim tekniği yeniliğe uygun ortam yaratması açısından etkilidir. Diğer bir ifade ile değişim mühendisliği yeniliğin örgütsel, sürece dayalı alt yapısını geliştirmektedir.



Şekil 8: Değişim Mühendisliği Modeli (Wahid, 2009).

1.4.3. Öğrenen Örgütler

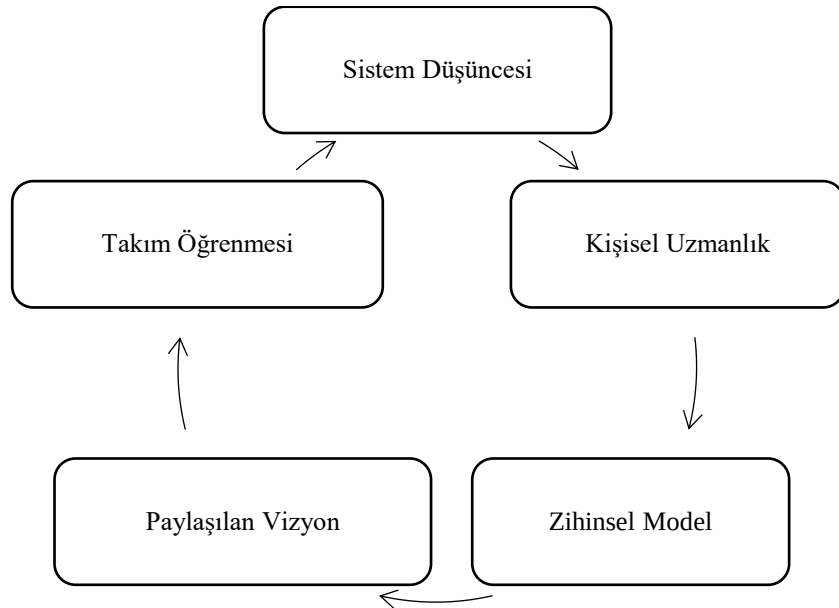
Sürekli ve gelişmiş bir beceriye sahip bireylerden oluşan öğrenen örgütlerde öğrenme süreçleri analiz edilerek kurum kültürü öğrenme üzerine kurulmaktadır. Bu tip organizasyonlarda işletme için en değerli varlık insan olarak görülmektedir.

Öğrenme, problem çözme ve yenilik getirme çemberinde eğitilmiş olan örgüt elemanları herhangi bir yaratım kötü ise önce onu onarmak üzerine yoğunlaşmakta ve tekrar etmesini engellemek adına girişimler yapmaktadır (Dawood, Mammona, Fahmeeda ve Aijaz, 2015, s.93). Örgütü organik bir yapı olarak gören bu sistemde bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenmeye dönüşmesi beklenmektedir. Bu bağlamda örgüt ikliminin hayatın akışının bir parçası şeklinde tasarlanması gerekmektedir. Bu iklimi oluşturabilmek adına öğrenen örgütlerde faaliyet gösterecek bireylerde birtakım özellikler aranmaktadır.

Vizyon, sabır, cesaret, yaratıcılık, yeniliğe açık bir yapı sunması beklenen örgüt bireylerine bu özelliklerini sergileyebilmeleri adına gerekli çalışma koşulları sunulmaktadır (Senge, 1990). Öğrenen örgütleri tanımlarken “insanların sürekli olarak yeteneklerini geliştirebildikleri bir organizasyon yapısı” olarak ifade etmektedir. Öğrenmenin, fikir yürütmenin ve inisiyatifin önünün açıldığı işletmelerde arzu edilen sonuçları yaratma kapasitesi de beslenmekte, insanların sürekli olarak kendini ve dolayısıyla örgütü geliştirdiği bir iklim oluşmaktadır. Öğrenen örgütlerin işletmelerdeki işleyiş biçiminin verildiği, Pasquini’nin düşüncelerinden esinlenerek oluşturulmuş Şekil 9’da görüldüğü üzere çark düzgün işlediğinde takım öğrenmesi yani örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Öğrenen örgütlerin temel özelliği yapılan hatalardan dersler çıkarmaları ve hataları birer öğrenme fırsatına dönüştürmeleridir. Bu çerçevede yenilik ortaya koyma sürecinde yapılan hatalar, ortaya çıkan olumsuzluklar yenilik geliştirme odağına sahip işletmeler için öğrenme fırsatı olarak değerlendirilecektir. Öğrenen örgütler yaklaşımı konuyu bu şekilde nitelendirmektedir.

Böylece yenilik odaklı örgüt yenilik geliştirme yolunda daha da güçlenecektir. Örgüt, bu konu ile ilgili olarak kendini geliştirecek ve yenilik performansını yükseltebilecektir.



Şekil 9: Öğrenen Örgütlerin Yapı Taşları (Nyukorong, 2016).

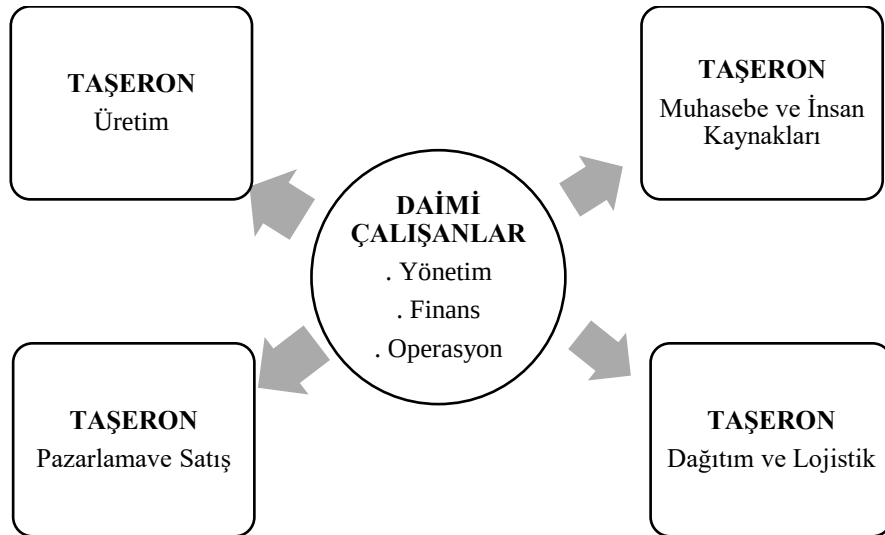
1.4.4. Sanal Örgütler

Günümüzde bireylerin istek ve ihtiyaçlarındaki evrim, yönetim anlayışlarının değişimi açısından büyük etki yaratmaktadır. Bu değişimin kısılcımları hiç şüphesiz teknolojik gelişmelerle başlamıştır. Bu gelişmelerin işletmelere yansması olarak sanal örgütler yaklaşımı çalışanları zaman ve mekandan bağımsız kılarak faaliyet göstermeye yönlendirmektedir (Çakmak, 2016, s.2).

Gerçekleştirmiş olduğu faaliyetin bütünü ya da bir kısmını elektronik ortamda yürüten bu organizasyonlar bağlantılarını ağ teknolojileri ile kuran işletmelerden oluşmaktadır (Atasever, 2017, s.44).

Sanal örgütler özellikle birden çok örgütün bir araya geldiği ve işbirliği yaptığı bir örgütsel yapıyı işaret etmektedir. Bu çerçevede birikimlerin bütünleştirilmesi ortak yenilik performansının da yükselmesini sağlayacaktır. Esasen sanal örgüt uygulaması da başlı başın bir yenilik durumudur.

Sanal örgütler yenilik odaklı olarak çalışırken bilgisayar teknolojilerini kullanması açısından daha düşük maliyetlerle yenilik ortaya koyabilmektedirler. Sanal örgütlerin işleyiş şekilleri Şekil 10'da ayrıntılı olarak belirtilmektedir.



Şekil 10: Bir Sanal Organizasyonun Yapısı (Korsakienė, Tvaronavieius ve Tvaronavieiene, 2006).

1.5. BÖLÜMLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

Tarihten bugüne yenilik kavramı, refah düzeyini yükseltmek isteyen toplumlar için hep gündemde olmuştur. İşletmelerde de bu durum toplumun yansıması niteliğindedir. Özellikle günümüz işletmelerinde talep değişkenlerinin çokluğu, örgütsel yapı ve işleyişi sürekli güncel tutma zorunluluğu getirmektedir. Bu bağlamda yenilikçi yaklaşımlar işletmeler için bir tercih değil zorunluluk halini almaktadır.

Literatürde işletmelerin yapılarına uyarlayabilecekleri ve sıklıkla yaratıcılık, teknoloji, değişim, araştırma-geliştirme gibi ifadelerle birlikte anılan yenilik kavramını destekleyen bir çok örgütsel kuram ve yaklaşım mevcuttur.

Bu yapılar işletmeye uygunluk durumu iyi analiz edilerek uygulandığında sürekli güncel kalanların faaliyetlerini sürdürebildikleri rekabet ortamında önemli bir fırsat elde edilebilecektir. Bu bölümde örgütsel ekoloji kuramı, koşul-bağımlılık kuramı, kaynak bağımlılığı kuramı, örgütsel ağlar kuramı ve yeni kurumsal kuram incelenmiştir. Bu kuramlar genel olarak yenilik performansının örgütsel yapı ile ilgili birçok iç ya da dış etkenle ilişkilendirilebileceğini ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede ilgili literatürün de yenilikçi bir örgütsel yapının bu tezin temel unsuru olan yenilik performansı üzerinde etkili olacağına dair öngörüler, değerlendirmeler içerdiği ifade edilebilir. Buna ek olarak yine, bir çok kuramın bu tezin temel sorunsalı ile ilişkilendirilebilmesi, konunun çok boyutluluğunu ve aynı zamanda yaygın bir sorunsalı yansıttığına da bir kanıt olarak öne sürülebilir. Diğer bir ifade ile yenilik performansı, çok yönlü bir çok etkenin en uygun düzeyde katkısıyla en yüksek düzeye ulaşabilecektir. Bu çerçevede kuramların temel odaklarının değerlendirilmesi konunun doğru şekilde kavranmasına da katkı sağlayacaktır.

Bölümde yer verilen bir diğer unsur olan yenilik modelleri bir bütün olarak ele alındığında döneme ilişkin bilgi birikimi ya da teknoloji düzeyinin bu modellerin ortaya çıkmasında ve uygulanmasında çok etkili olduğu görülmektedir.

Bu çerçevede yenilik modellerinin kronolojik bir temelde değiştiği, zamana dayalı olarak bilgi birikimi ve çevre unsurları değiştiğinde modellerin de bir sonraki aşamaya evrildiği gözlemlenmektedir.

Bu noktada her ne kadar günümüz dünyasındaki teknoloji düzeyi endüstri 4.0. çerçevesinde değerlendirilse de ülkelerin ya da işletmelerin kendine özgü özelliklerinin de yenilik performansının niteliği açısından belirleyici unsurlar arasında yer alacağı savunulabilir.

Yenilik performansı bilgi birikimi ile doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede işletmelerin beşeri kaynaklarının yetkinlik düzeyinin yükselişi yenilik performansının da artmasını sağlayacaktır. Bu bakımdan örgütsel yapının da işletmelerde beşeri sermayenin daha da yetkinleşmesini sağlayacak şekilde tasarlanması ve oluşturulması gerekmektedir.

Örgütsel yapının bu nitelikteki oluşumu için örgütün nasıl bir çevre içerisinde yer aldığı, örgütün iç ve dış çevre yapı unsur ve bileşenleri hangi ürünlerin ortaya konduğu ya da içinde faaliyette bulunulan sektör ayrıntılı olarak değerlendirilmelidir. Buna göre her bir işletme için optimal bir örgütsel yapı tasarlanmalıdır. Açıktır ki, altyapı sonuçların niteliğini de belirleyecektir. Buna göre, rasyonel şekilde tasarlanmış bir örgütsel yapı yenilik performansı açısından en yüksek faydanın ortaya konmasını sağlayacaktır.

Yenilik performansının olabilecek en üst düzeyde gerçekleşebilmesi için doğru yönetim tekniklerinin uygulanması da son derece önemlidir. Buna göre, yenilik faaliyetlerinin yüksek bir verimlilik ve dolayısıyla performans düzeyinde gerçekleşebilmesi için eş zamanlı olarak birkaç yönetim tekniğinden yararlanmak, birkaç yönetim tekniğini bir arada kullanmak gerekli olabilmektedir. Yaşamın her alanında rasyonel yönetim şekilleri faydanın en çoklanması (maksimizasyonunu) sağlamaktadır.

Yenilik performansı konusunda da her bir işletme kendi iç ve dış yapısını değerlendirerek en uygun yönetim tekniğini ya da tekniklerini belirlemelidir. Bu noktada örgütsel yapı ile yönetim teknikleri arasındaki uyumun ilgili faaliyet ya da faaliyetlerden en yüksek faydayı elde etmeyi sağlayacağı da öngörülebilir. Yukarıdaki metinde ifade edilen kıyaslama, değişim mühendisliği, öğrenen örgütler ve sanal örgütler gibi yönetim tekniklerinin rasyonel bir anlayışla ele alınması yenilik performansının yükselmesi açısından son derece önemlidir.

Kapitalist yapı içerisinde rekabette kalabilmek ya da rekabette öne çıkabilmek için giderek yükselen müşteri talep kalite düzeyini karşılayabilmek, buna en uygun karşılığı verebilmek gerekir. İşletmeler yenilik faaliyetleri ile giderek gelişen toplumsal yapı, yükselen insani gelişmişlik düzeyi, müşteri için artan seçenekler, yükselen bilgi düzeyi, belli kaynaklara erişimin kolaylaşması ve bu kaynakların çeşitlenmesi, bilgi aktarım süresinin çok kısılması ve bir bilginin ortaya çıktığı andan itibaren bütün dünyanın erişimine açık hale gelmesi, bilgi hacminin katlanarak büyümesi temelinde ortaya çıkan yeni rekabet koşullarında tüketici ya da müşteri taleplerini karşılayabilir, karşılayabilmelidir.

Diğer bir ifade ile; bu koşullara uygun şekilde karşılık veremeyen işletmeler rekabette geri kalacak ve hatta bir süre sonra varlıklarını sonlandırmak durumunda olabileceklerdir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE YENİLİK VE ÖRGÜTSEL YAPI

Günümüz dünyasında en göze çarpan faaliyetin sürekli değişim ve gelişim içerisinde hareket etmek olduğu her kesim tarafından ifade edilmektedir. Bu bağlamda çevresel koşullara kayıtsız kalamayan işletmelerin de bu harekete dahil olması kaçınılmazdır. Bu değişim rüzgarı her geçen gün etkisini artırarak Türkiye ve Dünya'nın geri kalanındaki işletmelerde yenilikçi uygulamaların artmasını sağlamaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde teknolojik gelişmelerin ışığında gerçekleşmekte olan küresel dönüşümün işletmelere yenilik uygulamaları şeklinde yansımaları irdelenmiş ve bu uygulamaların örgütsel yapı ile oluşturmuş oldukları bağlar incelenmiştir. Bu inceleme ile hangi yenilik uygulamasının hangi örgütsel yapı ile birlikte işlediğinde yüksek performans göstereceği konusuna ışık tutulmaktadır.

2.1. APPLE ÖRNEĞİ

Küresel bir yönetim danışmanlığı şirketi olan Boston Consulting Group tarafından 2023 yılının “En Yenilikçi Şirketler” raporunda ilk sırada yer alan Apple 1976 yılında kurulduğu günden bu güne en inovatif şirketler arasında bulunmaktadır (BCG, 2023).

Steve Jobs, Steve Wozniak ve Ronald Wayne tarafından kurulmuş olan Apple; elektronik eşya, yazılım, kişisel bilgisayar gibi ürünlerin tasarımını yapmaktadır (Tepe, 2016). Geçmişten günümüze Apple tarafından tasarlanmış ürünler incelendiğinde karşımıza öncelikle 1976 yılında üretilen modern bilgisayarın ilk örneği olan Apple I çıkmaktadır. Bu bilgisayarı geliştirip daha yüksek maliyetle üretilen ve Apple II adı ile piyasaya sürülen ikinci ürün ise her ne kadar yüksek fiyat sebebiyle düşük satış rakamları getirse de Apple bu satış sorununa bir çözüm bularak ilk uygulama olan, elektronik tablo ve hesaplama yazılımı şeklinde çalışan “Visicalc”ı Apple II bilgisayarlara yüklemiştir. Bu hamle ile dönemin Pazar liderlerini de geride bırakmayı başarmıştır (Nasiba ve Odina, 2022, s.29800).

Bu yıllarda dijital kamera, müzik çalar, hoparlör, oyun konsolu, televizyon aksesuarları gibi ürünler üretme denemeleri olan Apple, tüketim odaklı olarak ifade edilen bu tip ürünlerde başarısızlıklar yaşamıştır (Wikipedia).

Alternatif platformların gelişmesi ve yüksek maliyetler sebebiyle 1993 yılında Apple II üretimine son veren marka bu dönemde Macintosh adıyla piyasaya sürmüştüğü ve daha düşük maliyetle belli bir segment kullanıcıya ithafen ürettiği bilgisayarı ile adından söz ettirmiştir. Zamanla yetersiz kalan bu serinin yerini gelişmiş versiyonu olan Power Macintosh almıştır (Faizal, 2023). “Mac” olarak adlandırılan bu seriye sonraki yıllarda Ipad, Iphone, Apple Watch, AirPods, TV, AirTag ve bir uygulama arayüzü olan Apple Store ekleyerek yenilikçi politikasını günümüzde de sürdürmektedir (Apple, 2023).

Apple şirketinin örgütsel yapısı incelendiğinde yapının ilk olarak Steve Jobs tarafından geliştirildiği görülmektedir. İş için net bir vizyon sağlayabilmek ve işlerin yenilik odaklı şekilde hayata geçirilmesi için tasarlanmış olan bu yapı hiyerarşik ve işlevsel olarak tanımlanmaktadır. 2011 yılında liderlik koltuğuna Tim Cook’un geçmesiyle bazı değişimlere uğrayan örgütsel yapıda yenilikçilik ve yaratıcılığı desteklemek adına hiyerarşi saydamlaştırılmış ve merkezi olmayan bir yapı ortaya çıkarılmıştır (Dudovaskiy, 2023). Apple şirketinin büyük çapta bir organizasyon olması hiyerarşi varlığını zorunlu kılarken diğer taraftan yenilik odaklı bir şirket olması hiyerarşi varlığı ile etkili iletişimin önüne geçebilecektir. Şöyle ki; son teknoloji ürünler üreterek pazarda varlığını ve sıklıkla liderliğini sürdüren bu şirket için hiyerarşi, yeni trendleri anlama yorumlama ve hızlı bir biçimde bünyeye entegre etme konusunda aksamalar meydana getirebilecektir. Yine de merkezi bir yapıdan uzak olan işleyişi ile çalışanlarına kendi alanlarında özgürce düşünme ve yaratma fırsatı tanımaktadır.

Modern toplumların bir uzantısı olarak şirketlerde de resmi yapılar çokça görülmektedir. Apple resmi yapı olarak çalışanlarından işleri belirli bir şekilde, belirlenen kişilerden gelen emirlere uyarak ve işbirliği içinde yapmalarını istemektedir (Tasnim, 2018, s.35). Buna göre Apple şirketinde temel düzeyde bir kurallar bütünü ve hiyerarşinin mevcut olduğu görülmektedir.

Şirketin temel hedefini uyumlu bir etkileşim içinde verimlilik odaklı çalışmak oluşturmaktadır. Bu hedef doğrultusunda oluşturulan örgütsel yapıda yönetim, yetkiyi dağıtarak çalışmaktadır (Cohen, 2015, s.18). Günümüzde Tim Cook'un genel müdürlük görevini üstlenmiş olduğu şirkette geleneksel şirketlerdeki gibi müdür bulunmamaktadır. Tüm operasyona hakim olan tek kişi Tim Cook'dur. Geleneksel yapı yerine fonksiyonel bir yapı ile işleyen Apple yapay zekanın da şirket işleyişine dahil olmasıyla bu fonksiyonel yapıyı daha da esnetebilmiştir (Podolny ve Hansen, 2020).

Raporlamaların uzmanlık alanlarına veya departmanlara dayalı olarak yapıldığı fonksiyonel yapılarda pazarlama, satış ya da mühendislik gibi her bir fonksiyonun işlerini kendi içinde yürüttükleri ve yalnızca genel müdüre rapor verdikleri bir sistem mevcuttur. Bu yapı özellikle işletme çevresinin değişken özellikler gösterdiği, şöyle ki; Teknolojik gelişmelerde öncü olması gereken ve gelişmeleri takip eden, endüstri hareketlerinin göbeğinde olan şirketlere fayda sağladığı görülmektedir. Müdürlerin olmadığı bu sistemle yenilik yapma, varolan yenilikleri geliştirme şeklinde çalışan bir şirkette tıpkı Apple'da olduğu gibi bürokrasi azalmakta ve üretkenlik artmaktadır.

Apple büyük bir şirket olabilmesini fonksiyonel yapısına borçlu olduğunu ifade etmektedir. Herhangi bir iş alanında karar alma yetkisini o alandaki uzmanlara bırakarak detaylara odaklanmayı, karar aşamalarında işbirliğini temel alan tartışmalar yapabilmeyi, çalışanları özgürleştirmeyi çalışma sistemi olarak benimseyen şirket, bu sistemin çıktısı olarak yenilik yapmayı hedeflemektedir. Hiçbir takımın bir ürün ya da servisten tek başına sorumlu olmadığı şirkette takımlar arası işbirliği, istenen bir tutumdur. Ortak amaçları olağanüstü bir kullanıcı deneyimi sunmak olan Apple çalışanları, cesur ama bilinçli riskler alarak var olanı geliştirme ya da yeni bir şey yapma konusunda teşvik edilmektedir (Apple, 2023). Ücretlendirme konusunda da rakiplerine oranla tatminkar rakamlar sunan şirket 2021 yılı verilerine göre kıdemli bir personeline yılda 325 bin dolara kadar maaş ödemektedir (NTV, 2021).

Bir çalışanın özellikle yenilikçi bir şirkette faaliyet gösteriyorsa verimli olmak adına bazı motivasyon kaynaklarına ihtiyacı olduğu söylenebilir.

Bu motivasyon kaynaklarından bazılarını; iş dışındaki problemlerin odaklanma sorunu yaratmaması adına minimize edilmesi, işyerinde özgür bir düşünce ortamı ve fon sağlanması, kendisine duyulan güvenden güç alması gibi faktörler olarak görebiliriz.

Bu bağlamda Apple'daki çalışma sistemine bakıldığında çalışanın yüksek ücretler sayesinde ekonomik problemleri minimize edilmektedir, fonksiyonel yaklaşımı ile kendi alanında kararlara katılması sağlanarak özgür düşüncenin önü açılmaktadır ve risk alması desteklenerek güven ortamı oluşturulmaktadır. Çalışanın bu ekosistem içinde yenilik yapabilmesi için gerekli motivasyon koşulları sağlanarak verimliliğin önü açılmaktadır.

Apple örgütsel yapısının bir çıktısı olarak yenilik yapma konusundaki performansını her geçen gün artıran bir şirket olarak karşımıza çıkmakta ve tüm dünyadan profesyonellerin çalışmayı arzu ettiği bir sistemi bünyesinde barındırmaktadır.

2.2. GOOGLE ÖRNEĞİ

İnternet ortamında gün geçtikçe artan bilgi hacminin düzenlenebilmesi adına oluşturulmuş bir arama motoru olarak piyasaya sürülen Google, bilinen en eski arama motorlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Google'dan daha önce arz edilen arama motorları olmasına karşın bilinirlik açısından en göze çarpanı olduğu tüm kullanıcılar tarafından kabul görebilmektedir.

Kuruluşunun temelleri bir araştırma projesine dayanan Google 1996 yılında Stanford Üniversitesinden Larry Page ve Sergey Brin adlı doktora öğrencileri tarafından tasarlanmıştır ve 4 Eylül 1998'de resmi olarak hayata geçmiştir (Günyol, 2023). Kuruluşundan bu yana değişmeyen misyonu “Dünyadaki bilgiyi organize etmek ve bunu evrensel olarak erişilebilir ve kullanılabilir hale getirmek” tir (Google, 2023).

Her ne kadar bir arama motoru olarak piyasaya girse de kuruluşundan bu yana gelişen teknoloji, şirketin yeni ürünler, satın almalar ve ortaklıkları bünyesine katmasına olanak sağlamıştır.

Şirket, Orkut, Google Buzz ve Google+ gibi sosyal ağ araçları ile e-posta hizmeti Gmail gibi online verimlilik yazılımları sunmakta, buna ek olarak, web tarayıcısı Google Chrome, fotoğraf görüntüleme ve düzenleme yazılımı Picasa ve anlık mesajlaşma Google Talk gibi uygulamalarla bilgisayarların büyük bir bölümüne uzanmaktadır.

Tüm bunlar dışında, Android işletim sisteminin gelişimine de öncülük yapmıştır (Kamış, 2020). Günümüz koşullarında değişen kullanıcı isteklerine göre şekillenerek her geçen gün yeni bir ürünü kullanıcıların beğenisine sunan şirket, mevcut yazılım ve uygulamalarını da iyileştirmeye devam etmektedir.

Google çalışanları tüm bu yenilik ve iyileştirmeleri yaparken şirket yapısının demokratik bir şekilde yapılanmasından kaynaklanan özgür düşünce ortamından beslenmektedir.

Şöyle ki; Genel müdürlerden biri olan Larry Page tarafından uygulamaya konan bu sistem sayesinde çalışanlar karar alma süreçlerine dahil edilmekte ve şirketin bir parçası olmanın verdiği motivasyonla performanslarını üst seviyelere çıkarmaktadırlar (Smithson, 2022). İşle ilgili fikirlerini, öngörülerini ve eleştirilerini özgürce ifade edebilen çalışanların şirketle bir çeşit bağ kurarak daha verimli hale geldiklerini ifade eden çok sayıda çalışma mevcuttur. Bu şirketler de çalışanlarına yetki vererek karşılığında onlardan yaratıcı fikirler ve sürekli gelişim talep etmektedir.

Yapılan işin doğasının belirleyici olduğu organizasyon yapılarına bakıldığında özellikle teknolojik gelişme ve yeniliklere dayalı büyüyen şirketlerin sıklıkla kullandıkları örgütsel yapılarda çalışanları karar sürecine dahil etme davranışı görülmektedir. Bu bağlamda, Google da tıpkı Apple gibi şirket işleyişinde fonksiyonel bir yapı kullandığı gözlemlenebilir.

Google'da yönetim kurulu talimatlarını Mühendislik, Ürünler, Hukuk, Finans, Satış gibi üst düzey yönetim gruplarına iletmektedir. Bu bölümlerin her biri daha küçük ekiplere ayrılmıştır ve talimatları kendi otoritelerinde yerine getirmektedir. Bunun dışında tüm Google çalışanlarının uydukları genel bir 70/20/10 kuralı mevcuttur.

Çalışanlardan her iş gününün %70'ini yönetim tarafından verilen projelere, %20'sini mevcut projelerle ilgili yeni fikirlere, %10'unu yaratıcılığa ve yeni fikirlere ayırmasını isteyen Google, bir çok yeni mal ve hizmetinin arkasındaki itici gücün bu kurala olan bağlılıkları olduğunu belirtmektedir (Nawaz, 2018, s.1). Bu bağlamda Google'da işleyen sistemin boş zamanlarında yenilikçi fikirler geliştirmekten ziyade yenilik için zaman ayırma şeklinde yürütüldüğü görülmektedir.

Google başkanlarından Marissa Mayer'ın Stanford'da yapmış olduğu konuşmada açıkladığı; altı ay boyunca yapılan %20'lik bir zaman yatırımının 50'den fazla yeni ürünün ortaya çıkmasına olanak sağladığı bilgisi de yürütülen bu sistemin yenilik yapma konusunda destekleyiciliğini gözler önüne sermektedir (Iyer ve Davenport, 2008).

Örgütsel yapısı itibariyle tek bir sisteme tutunmayıp hem fonksiyonel hem bölümsel hem de düz bir yapıyı aynı anda kullanan Google, belirli hedefler temelinde uzmanlaşmış roller üslenmiş insanlardan oluşması açısından fonksiyonel, her bölümün kendi organizsyonel işleri olması açısından bölümsel ve orta düzey yöneticilerin olmaması ile çalışanların üst yönetimle doğrudan temas halinde olabilmesi açısından da düz bir yapı sergilemektedir (Sobiya).

Yenilik yapma ihtiyacı olan bir şirket olması da Google'ın örgütsel yapı ve işleyişine etki etmekle birlikte oluşturduğu yapı sayesinde alanında uzman çalışanları da bünyesine çekerek profesyonellik düzeyini üst seviyelere çıkarmaktadır. Organizasyon yapısının yenilik yaratmaya olan etkisinin en net görüldüğü şirketlerden biri olan Google, prensipleriyle çalışanlarını belli kurallar çerçevesinde özgür bırakmaktadır ve sonuç olarak tüm dünyadaki en yenilikçi şirketlerden biri haline gelmiştir.

2.3. MICROSOFT ÖRNEĞİ

Dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden olan Microsoft'un temelleri Bill Gates ve Paul Allen tarafından lise yıllarında ders dışında bilgisayar odasında vakit geçirerek program yazma çabalarının sonucunda atılmıştır.

İlk olarak Altair Basic adıyla piyasaya sundukları bilgisayar yazılımı ile çıkış yapan ikili 4 Nisan 1975 tarihinde Microsoft'u kurmuşlardır (Altan, 2018).

İki genç tarafından gerçekleştirilmiş bu girişimcilik sonucu ortaya çıkmış olan Microsoft bugün de dünya devleri arasındaki yerini korumaktadır. Şirketin bu başarısının temelinde yalnızca Gates ve Allen'in göstermiş oldukları cesaret değil; aynı zamanda yapmış oldukları yenilikler ve şirket içi yönetim yapısının opsiyonel seçimleri de vardır. İşletme, bunlara dayalı olarak her geçen gün başarısını katlamaktadır.

Yazılım endüstrisinde bir çok kez ilk sırada yer alan Microsoft 1975'ten bugüne alanında ilklere de imza atarak gelişimini sürdürmektedir. 1985 yılında Microsoft'un insanlar tarafından bilinirliğinin temelleri Windows 1.0 ile atılmıştır. 1987 yılında PowerPoint'in de geliştiricisi olan Forethought'tan ilk büyük yazılım alımını gerçekleştirmiştir. 1989'da en başarılı ofis ürünü olarak görülen Microsoft Office'i tanıtmıştır. 1993 yılında Microsoft dünya üzerinde en yaygın kullanıma sahip Grafik Kullanıcı Arayüzü (GUI) işletim sistemi haline gelmiştir. Yine bu yıl, Fortune Dergisi tarafından "ABD'de Faaliyet Gösteren En Yenilikçi 1993 Şirketi" olarak tanımlanmıştır. Yine, şirket 1995 yılında Windows 1.0'ın gelişmiş sürümü olan Windows 95'i piyasaya sürmüştür. Microsoft hem iş hem de ev ürünlerini kapsayan Windows xp ve Office xp'yi 2001 yılında yayınlamıştır. 2011 yılında SKYPE'ı 8,5 milyar dolara satın alan Microsoft, 2013 yılında Nokia işbirliği ile bu markanın cep telefonu ticaretini satın almıştır. Son olarak, Microsoft Linkedn'i 26 milyar dolar karşılığında satın almış ve hem marka değerini hem de piyasa değerini artırmayı başarmıştır (Fuhan, 2017).

Görüldüğü üzere, dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden olan Microsoft kurulduğu günden bu yana bilgisayar program ve yazılımları, elektronik aygıtlar, kişisel bilgisayarlar ve bir çok bilişim hizmetini üretmekte, varolanları geliştirmekte, lisanlamakta ve satışını gerçekleştirmektedir. Tüm bu faaliyetleri gerçekleştirirken yenilikçi bir anlayışı örgütsel yapısına entegre etmesi, gelişiminin ve bugün bulunduğu konumun iyi işleyen bir sisteme dayandığını göstermektedir.

Organizasyon yapısının temelini ürün geliştirme üzerine kurmuş olan Microsoft, bu boyutuyla içinde bulunduğu pazarda uzun dönem başarı sağlayacağını ve pazarın ihtiyaçları karşısında hızlı ve opsiyonel cevaplar verir durumda olacağını öngörmektedir (Lombardo, 2023).

Bu şekilde hareket eden organizasyonlar, içinde bulunduğu sektörün ihtiyaçlarını tanıyarak yenilik yapmaya olan gereksinimin farkında olarak düzenlemiş olduğu örgütsel yapı ile sistemli bir şekilde hareket ettiğinde tıpkı Microsoft gibi başarı olağan sonuç durumuna gelmektedir.

Microsoft'un organizasyon yapısı temelde işlevsel iş gruplarına ve mühendislik ekiplerine dayalı, bölümlü ve ürün tipi bir yapıdır ve sürekli olarak güncellenmektedir.

Son olarak, bir üretkenlik ve platform şirketi olarak yapılanması adına daha yenilikçi uygulamaların önünü açacak revizyonlar yapılmıştır. Şirket büyüdükçe hiyerarşi düzeyi artmakta fakat üst yönetim, fonksiyonel iş grupları ve mühendislik gruplarına bu hiyerarşiyi hissettirmemektedir (Organimi, 2023). Özellikle, ürün geliştirmeden sorumlu birimleri doğrudan tepe yönetime bağlayan Microsoft, yaratımın önüne geçecek bürokrasiyi ortadan kaldırmak ve iş sürecini hızlı hale getirmek adına bu birim çalışanlarına daha çok özgür alan açmaktadır.

Örgütsel yapı ile ilgili çalışan yorumlarının oldukça iç açıcı olduğu şirketle ilgili çalışanların yapmış olduğu yorumlardaki ortak ifadelere bakıldığında; çalışma ortamının aile gibi sıcak olduğu, ekiplerin tecrübeli bireylerden oluştuğu, nezaketli bir iletişim sisteminin olduğu, yardımsever yaklaşımlarla çalışıldığı, yeniliğe ve kişisel gelişime önem verildiği görülmektedir (Indeed, 2020). Ayrıca, Microsoft Kampus'te görevli 150 Türk'ten biri olan Nazan Kurt ile şirket hakkında yapılan röportajdaki ifadelere bakıldığında da çalışan ifadeleriyle örtüştüğü görülmektedir. Nazan Kurt röportajında; işi iyi yaptıktan sonra çalışma saatinin önemi olmadığını, farklı ülkelerden ve kültürlerden bir çok çalışanın olduğunu, hatta kampüste yöresel kıyafetlerini giyebildiklerini, kafeteryada dünya mutfağından bir çok çeşit yiyecek olduğunu, spor ve bir çok hobi için tesislerin mevcut olduğunu ifade etmektedir.

Bu imkanların, çalışanları mutlu, huzurlu hissettirerek onların motivasyonunu yükseltip potansiyellerini en iyi şekilde sergileyebilmelerine imkan yaratmak adına sağlandığını belirtmektedir (Kurt, 2008).

Görüldüğü gibi, dünyanın en yenilikçi şirketlerinden biri olan ve bundan 48 yıl önce yapmış olduğu atılımlarla insan yaşantısına yeni bir yön veren Microsoft, çalışma prensibi ve örgütsel yapısı ile bu yenilikçi anlayışı büyük oranda desteklemektedir.

Kendilerini ihtiyaçlar hiyerarşisinin bir çok unsuru bağlamında konforlu hisseden çalışanlar, yaratım süreçlerine odaklanabilmekte bu da yenilik performansını üst düzeye çıkarmaktadır. Gerek yaratıcılık gerektiren işleri yapan ekiplerin hiyerarşi düzeyi, gerek yardımlaşma ve samimi ilişkiler, yine çalışma esnekliği ve inisiyatif başta olmak üzere bir çok alanda ihtiyaçları karşılanan çalışan kendini rahat hissetmekte, motivasyonu yükselmekte, bu da şirket için büyük bir gelişim kaynağı haline gelmektedir.

2.4. AMAZON ÖRNEĞİ

İlk olarak 1994 yılında Jeff Bezos tarafından kurulan Amazon.com web sitesi faaliyetlerine kitap satışı ile başlamıştır. 1998 yılında bir yandan İngiltere ve Almanya'dan online kitapçılar satın alıp diğer yandan da web sitesinde bilgisayar oyunları ve müzik ürünleri satmaya başlayan Amazon, faaliyetlerini uluslararası boyuta taşımıştır. Bu yıllarda satılan ürünlere tüketici elektroniği, video oyunları, yazılım, ev aletleri gibi bir çok çeşit ekleyen Amazon'un Kurucu Müdürü Jeff Bezos'un ifadesine göre, aslında bir kitap satış sitesi olarak kurulan sayfanın başından beri sadece kitap satışı yapmayacağını düşündüğünü, hedefinin bir çok alanda müşterilerin işini kolaylaştırmak olduğunu belirtmiştir (Denli, 2021).

Günümüzde internet devleri arasında yer alan şirketle ilgili Bezos'un ifadelerinden anlaşıldığı üzere, şirketin kuruluş aşamasından itibaren planlanan, hedeflenen ve öngörülen bir yenilik ve gelişim programı mevcuttur.

Bu yıllarda müşteri bağlılığını artırmak amacıyla web sitesinde satılan ürünlerde çeşitliliğe giden şirket halka arz ile birlikte başarılarını hızla artırırken kurucusu Jeff Bezos 1999 yılında Time Dergisi tarafından “Yılın Adamı” ödülüne layık görülmüştür (Agency, 2021).

2001 yılında satışların düşmesiyle mali zarar raporlayan Amazon, başka şirketlerle onların ürünlerinin satışını da yapmak için anlaşmalara imza atarak tekrar dünyanın en popüler online satıcılarından biri haline gelmiş (Tütüncü, 2012), bu sistemle birlikte “Her Şey Mağazası” olarak tanımlanmıştır (Stone, 2013).

2006 yılında talep karşılığında hizmetlerine “Amazon Video Direct” olarak markalaşan video hizmetini ekleyen şirket, 2007 yılında da kullanıcılarının kitap seçme, satın alma, indirme ve okumasına olanak sağlayacak elektronik kitap okuyucusu olan “Kindle”u piyasaya sürmüştür (Özen ve diğerleri, 2018).

Amazon’un bugün e-Ticaret alanında ulaşmış olduğu dünya liderliği pozisyonuna bakıldığında bunun bir anda ve sadece teknolojik gelişmelere dayalı bir şekilde gerçekleşmediği açıktır.

Bu şirketi rakiplerinin önüne geçiren etmenler arasında şüphesiz kurmuş olduğu organizasyon yapısı, ekiplerinin büyüklüğü, birbirleriyle olan ilişkileri, hedefler, şirket vizyonunu destekleyici çalışanlardan oluşan stratejileri, büyük birer etkiye sahiptir. Böylesine büyük çaplı ve küresel piyasalara etki edebilecek şirketlerin, özellikle Amazon gibi bilgi teknolojilerini yönettiği göz önünde bulundurulduğunda, klasik bir organizasyon yapısından uzaklaşmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bilginin her saniye güncellenen, büyüyen ve dönüşen bir olgu olduğu düşünüldüğünde, Amazon gibi şirketlerin de organizasyon yapılarını yenilikleri yakalayabilecek hatta öncülük edecek servisler sunmalarına olanak sağlayacak şekilde tertiplemeleri gerekliliği doğmaktadır. Yenilik yapma anlamında organizasyonel yapının etkisi bağlamında, Amazon en temel gereksinim olarak kültür ögesini vurgulamaktadır.

Sürdürülebilir bir yenilikçi yaklaşımın oluşturulabilmesinde kültürün organizasyon yapısı, teknoloji türleri, yönetim teknik ve süreçlerinin tonunu belirleme etkisi olduğunu dikkate alan şirket, attığı her adımda bu bağlamda hareket etmektedir. Şöyle ki; Yenilik anlayışını kültürden sürece ve teknolojiye uzanan bir dizi metodoloji, kavram ve araca dayandıran şirket, neyin değişeceğine karar vermeden önce, kullanıcıların kimlerden oluştuğunu ve servisten nasıl faydalanacaklarını başlangıç noktası olarak kabul etmektedir.

Organizasyonel esnekliğin müşterilerin değişen taleplerine ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilme açısından ne derece önemli olduğunu görebilen Amazon, Kurumsal kültürü bu talepleri karşılayabilmesi adına operasyonel mükemmellik dürtüsü ile şekillendirmektedir.

Çalışan profilinde de görülen bu kültürel çeşitlilik, müşteri ihtiyaç ve beklentilerini anlamlandırma konusunda oldukça fayda sağlamakta şirkete yeni bakış açıları kazandırmakta, hem çeşitlilik hem de kapsayıcılık ilkesi ile yeniliğin kilit noktası halini almaktadır (Dinçer, 2021).

Amazon'un organizasyon yapısı ile ilgili olarak belirgin özelliklerinden bir diğeri de, büyük ölçekte yazılım ekiplerine uygulamakta olduğu "Two Pizza Teams" tekniğidir. Bu teknik ekiplere ayırma şeklinde de ifade edilebileceği gibi; buradaki felsefe; bir ekipte iki pizzanın doyurabileceğinden daha fazla çalışan olmaması gerekliliğinin vurgulanmasıdır.

Dinamik bir yenilik ihtiyacı olan şirketin kaliteli çıktılar elde edebilmesi için öncelikle ekipleri oluşturması gerekliliği fikriyle hareket eden Amazon, çok fazla iletişimin iletişim problemlerini çözmek konusunda yardımcı olmayacağını düşünerek iletişimi bu şekilde belirli takımlar arasında sınırlandırmaktadır (Dayıbaşı, 2021).

Şirketin ekiplere ayırmada kullanmış olduğu bu sistem ile iletişimde yaşanabilecek karmaşıklıkların önüne geçmek hedeflenmiş dağınık olan faaliyetlerin işletme amaçlarına hizmet edebilmesi adına düzenlenmesine olanak sağlanmıştır. İletişimde sosyal yaşamda da gözlemleyebileceğimiz, özellikle kalabalık ortamlarda kendiliğinden gelişebilecek bir düzen mevcuttur.

Şöyle ki; kalabalık organizasyonlar, davetler, seminer ya da sempozyum gibi etkinliklerde insanların iletişim kurma şekilleri gözlemlendiğinde üçerli beşerli gruplar halinde diyalog geliştiği ve bu gruplardaki kişilerin değişerek yine az sayıda insandan oluşan yeni grupların oluşmasıyla diyalog sağlandığı görülmektedir. Buradaki iletişim şeklinin özellikle çok sayıda çalışanla faaliyet göstermekte olan şirketlere yansması, ekip oluşturma şeklini almaktadır. Amazon bunu Türkçe ifade ile “İki Pizza Takımları” felsefesiyle gerçekleştirmiştir. Kaliteli çıktılar elde edebilmenin ve başarılı yenilikçi uygulamalar ortaya çıkarabilmenin en temel gereksinimlerinden biri olan organizasyon içi iletişimin düzenlenmesini bu şekilde gerçekleştirmiş olan Amazon, sisteminin çıktısı olarak tüm dünyada ilklere imza atabilen ve hem yenilik hem de hizmet anlamında alanında önde gelen bir şirket halini almıştır.

Amazon’un, çalışanlarının yenilikçi uygulamalar geliştirmeleri hususunda destekleyici uygulamalarından bir diğeri de, şirketin ana kampüsü içinde hayata geçirmiş olduğu cam kubbeli alanıdır. “Üç Biyosfer” projesi kapsamında inşa ettiği, dünyanın çeşitli yerlerinden getirilmiş 400 çeşit ve yaklaşık 25.000 bitkinin olduğu bu camdan kürelerin yapılma amacı olarak; çalışanların yoğun iş temposunun arasında yağmur ormanlarının havası ile dinlenebilmesi ve sosyalleşebilmesi olarak ifade edilirken bu proje ile ekosisteme de katkı sağlanmaktadır (Yılmaz, 2018). Üç biyosfer projesinin, çalışanları yaratıcı düşünmeye sevk edeceği fikrini, şirketin Dünya Geneline Tüketici Genel Müdürü olan Jeff Wilke cam kubbelerle ilgili, “Yeni olasılıkların keşfedildiği ve yeni fikirlerin olduğu bir yer” ifadesini kullanarak desteklemiştir (Bishop, 2016).

Dünyanın en yenilikçi şirketlerinden biri olan Amazon, kurmuş olduğu örgütsel yapı ile bünyesinde esnekliği, kültürel farklılıkların sinerjisini, ekip çalışmasını barındırmakta, dolayısıyla çalışan motivasyonunu üst seviyelerde tutmayı amaçlamaktadır. Böylelikle, motivasyon anlamında beslenen şirket çalışanları, sosyal yaşamdan çok da farkı olmayan iş yaşamları içinde daha konforlu hissetmektedirler. Olumsuzlukların minimize edildiği şirkette yeni fikirlere, düşüncelere, üretime çokça zaman kalmaktadır.

Böylece, şirket, neredeyse kurulduğu günden bugüne ivmesini artırarak Dünya’da, alanındaki başarı sıralamalarında uzun zamandır üst seviyelerdeki yerini korumaktadır.

2.5. TESLA ÖRNEĞİ

İlk olarak 2003 yılında Tesla Motors adıyla mühendisler Martin Eberhard ve Marc Tarpenning tarafından kurulmuş olan Amerikan şirketi, ismini ünlü mucit Nikola Tesla’dan almıştır (Archive, 2015). Lüks elektikli araçlar, bunların bileşenleri ve akü ürünleri tasarlayan üreten ve satan bir otomotiv ve enerji depolama şirketi olan Tesla, NASDAQ borsasında TSLA sembolüyle işlem gören halka açık bir şirkettir (Nasdaq, 2023). İlk elektikli otomobili Tesla Roadster olan şirketin ikinci tamamen elektikli aracı lüks bir sedan olan Model S’tir ve bu araç 2015 yılında dünyada en çok satılan şarj edilebilir elektikli araç olmuştur. Bu araçları bir crossover olan Model X ve sedan araç olan Model 3 takip etmektedir (Yadav, 2016, s.2).

Şirketin kısa zamanda dünyanın en güçlü şirketleri arasında yer almasının temelinde hiç şüphesiz yenilikçi yaklaşımı vardır. Yine, bu vizyon, şirketin bir çok finansman sahibinin ilgisini çekmesi açısından da etkili olmuştur.

Tesla’ya ilk finansal desteği Elon Musk sağlamıştır. Musk, günümüzde de şirketin genel müdürü pozisyonunda faaliyet göstermektedir. Daha sonraki yatırımcıları arasında Google kurucuları Sergey Brin ve Larry Page, yine eBay eski yöneticilerinden Jeff Skoll gibi alanında öncü isimler bulunmaktadır. Şirket, 2007 yılı itibariyle sermayesini özel sektörden sağlamış olduğu yatırımlarla birlikte 60 milyon doların üzerine çıkarmıştır (Bayram, 2018).

Yenilikçi bakış açısıyla Tesla, bu yıllarda profesyonel yatırımcıların da dikkatini çekmeyi başararak umut vaadeden bir şirket halini almıştır. Sağlam adımlarla ilerleyen ve organizasyonel yapısının da gücüyle günümüzde 638,45 milyon piyasa değerine ulaşan şirket, yenilikçi yatırımlarıyla her geçen gün büyüme eğilimi göstermektedir (Ycharts, 2023).

Sürekli bir gelişim ve değişim beklentisi içeren, sektörüne arz edeceği çıktıları elde edebilmek adına şirketinin vizyonunu da bu gelişimi besleyecek şekilde oluşturan Tesla, organizasyonel olarak da yeniliğe açık bir yapı ile hareket etmek durumundadır. Organizasyon yapısının vizyon ile paralel ve ona hizmet edecek şekilde dizayn edilmesi, başarıyı elde etme yolundaki en temel prensiplerden biri olarak görülürken Tesla'nın da bu değişkene dikkat ederek hareket ettiği görülmektedir.

Bu bağlamda organizasyon yapısı üç bölümde tanımlanabilecek olan şirketin; İşlev tabanlı hiyerarşi, Merkezileşme, Bölümlere ayırma stratejileriyle sürekli iş büyümesini destekleyen bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. İşletme, kurmuş olduğu organizasyon yapısı sayesinde yeni stratejileri en üst düzeye çıkarabilmekte ve operasyonel faaliyetlerini daha kolay yönetebilmektedir (Meyer P. , 2023). Tesla'nın organizasyon yapısının stratejik bölümlerine şirketin Teksas'daki genel merkezi karar vermekle birlikte şirket, hiyerarşik yapıya sahip işlevsel bir organizasyon olarak tanımlanmaktadır. Şöyle ki; finans, satış, pazarlama, teknoloji, mühendislik, tasarım, genel müdür ve başkan ofislerini de kapsamak üzere tüm faaliyetler işlevsel birimlere ayrılmıştır. Diğer taraftan, uluslararası organizasyonlarının özerklik yetkisi sınırlı tutulmaktadır (Cuofano, 2023).

Tesla'nın organizasyonel yapısı, merkeziyetçi anlayışı ve makro kararların çıkış noktasının bu merkez olduğu düşüncesini ortaya çıkarmaktadır. Fakat, faaliyette bulunduğu otomotiv ve enerji depolama sektörleri ile ilgili bölünmüş bir yapı gerekliliği şirketi bölümsel bir strateji uygulamaya da yöneltmiştir. Bu bölümlerle ilgili farklı stratejiler uygulamak durumunda olan Tesla, kurumsal yapısını bölgeselleştirme eğilimi göstermektedir. Böylece, organizasyon yapısı ile ilgili stratejilerini bölgesel düzeyde kontrol edebilecek ve gelecekte büyük otomotiv şirketleri karşısında rekabet gücü elde etmiş olacaktır.

Merkeziyetçi yapısı ile ilgili oluşabilecek dezavantajlara örnek olarak, özellikle otomotiv bölümünde organizasyonel merkeziyetçi yapısı uluslararası pazarda karşısına çıkabilecek sorunları çözme anlamında o bölgedeki çalışanlarının inisiyatif alma derecesine etki edebilecek, sorun çözme süresi uzayabilecektir.

Bu bağlamda, rekabet gücünü artırmak adına hiyerarşi düzeyi ile ilgili düzenlemelerin yapılması gerekliliği gözlemlenmektedir. Buna ek olarak, Tesla'nın kampüs içinde sergilemiş olduğu örgütsel yapı itibarıyla daha esnek bir sistemi benimsediği görülmektedir. Yaratıcı ekibin de yer aldığı merkezde yürütülen bu sistemin şirketin yenilik yapma sürecine katkı sağladığı düşünülmektedir. Şöyle ki, alanında uzman çalışanların yönetici baskısı olmaksızın konforlu alanlarda yürüttüğü çalışmalarda motivasyon düzeyi yüksek çalışanlar bir çok yeniliğe imza atmıştır. Böylece, Tesla dünyanın en yenilikçi şirketleri arasındaki yerini korumaktadır.

2.6. SAMSUNG ÖRNEĞİ

Samsung 1938 yılında Lee Byung-Chull tarafından Güney Kore'de çok düşük miktarda sermaye ile bir bakkal dükkanı olarak kurulmuştur (Acharya, Saran, Ninan ve Bhattacharya, 2023). Adını korece “üç” anlamına gelen Sam ve “yıldız” anlamına gelen Sung kelimelerinin birleşiminden alan şirket “Üç Yıldız” ın büyüklüğü ve gücü temsil ettiği inancı ile Samsung ismini kullandığını ifade etmektedir (Damayanti, 2018, s.17).

1960'lı yıllara kadar gıda ticaretinde faaliyet göstermeye devam eden Chull, bu yıllarda çıkmış olduğu bir dünya seyahatinde Avrupa Ülkelerindeki Pazar trendlerini ve yeni gelişmeleri gözlemleme fırsatı bulmuştur. Bu gözlemlerden edindiği çıkarım doğrultusunda gelecek teknolojilerin elektronik alanında yoğunlaşacağını öngörerek elektronik alanında üretim yapma kararı almıştır ve alınan kararlar sonucunda siyah-beyaz televizyonlarla elektrikli ev ürünleri üretimeye başlamıştır (Arslan, 2000). Samsung'un kurucusu bu hamlesiyle şirkette yapılacak yeniliklerin kapısını aralayarak doğru bir yatırım hamlesi yapmıştır. Öngörüsü sayesinde teknoloji transferi gerçekleştirerek daha hızlı bir büyüme avantajı sağlamıştır. Samsung bu yıllarda teknoloji çağının gerekliliklerine ayak uydururken ürün yelpazesini de genişleterek elektronik alanının yanı sıra bilgi, sağlık hizmetleri, biyoteknoloji, çevre enerjisi gibi alanlarda insanların yaşamlarının konfor alanını genişletecek hizmetler de sunmuştur ve “yeni bir gelecek yaratmak” misyonuyla küreselleşen dünyada yer almaya başlamıştır (Haizar, Kee, Chong ve Chong, 2020, s.94).

Şirketin yükselişini ifade eden bu yıllarda Samsung'un özellikle Güney Kore için büyük anlam ifade ettiği düşünülmektedir. Kore Savaşı'nın yaralarının sarılmaya çalışıldığı bu yıllarda Güney Kore adına bir umut ışığı niteliğinde yükselen Samsung yapmış olduğu yeniliklerle hem dünyadaki konumu hem de ülkeye getirdiği istihdam ve yeniden yapılanmaya sağlamış olduğu katkılar açısından çok önemlidir. Bu bağlamda yenilikçi şirketlerle ilgili olarak yapmış oldukları yeniliklerin yalnız şirket başarısını değil bazen bir ülkenin ekonomik ve sosyal gücünü de etkileyebileceği ifade edilebilmektedir.

70'li yıllara gelindiğinde elektroniğe yoğunluk veren Samsung'un dünyaca bilinirliğinin ürettiği ve geliştirdiği cep telefonları ile arttığı düşünülmektedir. Ürettiği ilk cep telefonu olan SH-100 modelini 1988 yılında piyasaya süren şirket, bu telefonla Güney Kore üretimi olan ilk cep telefonunu da üretmiş olmuştur (Enginar, 2014). m

1990'ların sonunda şirketin televizyon alanında da gelişmeler kaydettiği görülmektedir. Şöyle ki 1988 yılında dünya çapında seri üretilen ilk dijital televizyonunu piyasaya sürmüştür. Samsung 2010 yılında gerçekleşen Mobil Dünya Kongresinde ilk android işletim sistemine sahip cep telefonu olan Galaxy S'i tanıtarak sonraki süreçte Galaxy serisi ile büyük gelişme kaydetmiştir (Bostanoğlu, 2014).

Günümüzde, Samsung'un dünya çapında elektronik kategorisinde üretilen ürünlerin bir çoğunun üretimini yapabildiği görülmektedir. 2023 yılı itibariyle 99,7 milyar dolar piyasa değerine ulaşan şirket, her geçen gün yenilikçi ürünleriyle insanların konfor alanını genişletecek hizmetlere imza atmaktadır (Portföy, 2023).

Yenilikçi bir şirket olabilmek için en büyük itici güçlerden olan organizasyon yapısı, üretkenliğin şekillenmesinde büyük rol oynamaktadır.

Samsung'un güçlü organizasyon yapısı da yenilikçi bir şirket olabilmek adına çalışanlarını yönlendirmekte, bu da şirketi teknoloji devlerinden biri haline getirmektedir. Genel müdürün yalnızca şirketin yönünü tayin etme yetkisinin olduğu Samsung'da alanında uzman çalışanlara yapılan güçlü bir yetki devri sistemi görülmektedir (Madani, Abdulaj, Ha ve Koosawangsi, 2014, s.3).

Bu sistemle çalışanlara kendi yetkinlikleri doğrultusunda bir özgürlük alanı verilmekte, bu durum da inisiyatifleri doğru durumlarda kullanabilecek profesyonellerin çalışmalarında esneklik sağlayacaktır. Çalışmalarında özgür bir düşünce ortamı yakalayabilen çalışan daha yaratıcı düşünebilmekte ve yenilik yaratmadaki performansı bu doğrultuda artmaktadır.

Ürün çeşitlilik düzeyi yüksek olan Samsung, bu doğrultuda kurmuş olduğu organizasyon yapısı ile ürünlerin, kaynakların ve iş operasyonlarının nasıl kategorize edileceğini belirledikten sonra ürün tiplerinin yönetimi ile ilgili bölümsel bir organizasyon yapısı tercih etmiştir. Buna ek olarak yönetim alanında da profesyonellerden oluşan bir kariyer seviyeleri zinciri oluşturmuştur (Cuofano, 2023).

Bölümsel yapısı sayesinde inisiyatiflerin ve sorumlulukların direkt olarak o işle ilgili bölüme ait olduğu şirkette her bölüm bağımsız bir işleyişe sahip olmaktadır. Bu da çalışanların daha hızlı karar alabilmesine imkan tanıyarak şirketin üretkenliğini ve karlılığını artırmaktadır. Ayrıca, farklı düzeylerde benzersiz bakış açılarının oluşmasına imkan tanıyan inisiyatif, profesyonel ellerde yenilikçi anlayışa büyük katkı sağlamaktadır. Samsung da bir çok bölümü ve sektörü kapsayan bir şirket olarak içinde bulunduğu pazarı yönetebilmek adına güçlü stratejilerle oluşturmuş olduğu organizasyon yapısı ile yeni ürünler icat etmeyi ve yeni fırsatlar yaratmayı bir kültür haline getirmiştir. Özellikle, teknolojik ürünlerle ilgili pazarda “ilk” olmanın önemine vakıf olan şirket, organizasyonel yapısı sayesinde rakipleri karşısında bir çok defa avantaj sağlamış ve günümüzde de popülerliğini koruyan bir marka halini almıştır.

HUAWEI ÖRNEĞİ

Dünyanın en önemli teknoloji şirketlerinden biri olarak görülen Huawei 1987 yılında Ren Zhengfei tarafından kurulmuştur (Huawei, 2023).

Çin ordusuna bağlı olarak görev yapmış bir mühendis olan Zhengfei buradan ayrıldıktan sonra kazanç sağlamak için bir şirket kurmayı hedeflemiştir ve 20. Yüzyılda başlayan teknolojik gelişmeler doğrultusunda faaliyet alanını teknolojik ürünler olarak belirlemiştir. Başlangıçta küçük çaplı üretim yapan Huawei uyguladığı doğru stratejilerle günümüzde bir teknoloji devine dönüşmüştür (Teknofix, 2023).

Günümüzde ürettiği android işletim sistemli akıllı telefonlar ile bilinirlik sağlamış olsa da dizüstü bilgisayar, tablet, akıllı saat ve bir çok teknolojik aksesuar üretimi yaparak tüm dünyaya pazarlamaktadır. Huawei şirketinin kısa zamanda bu derecede başarı göstermiş olmasının temelinde bir çok değişken olmakla birlikte, hiç şüphesiz, izlemiş olduğu şirket stratejileri bu başarıda temel etken durumundadır.

Dinamik bir öğrenen örgüt olarak tanımlanan Huawei'nin bugünkü başarısının oluşumuna kadarki evrimi ve gelişimi incelendiğinde bu şirketin taklit, iyileştirme, entegrasyon ve disiplinlerarası etkileşim aşamalarından oluşan bir süreçten geçtiği görülmektedir. Günümüzde, yenilikçi bir dönüşüm sistemi ile faaliyet gösteren şirket, alanında uzman ekipleri ile müşteri odaklı çözümler üretebilmekte, dinamik bir organizasyon ekosistemi sergilemektedir (Chang, Ho, Tsai, Chen ve Cheng-Wu, 2017, s.541).

Buradan yola çıkarak, Huawei'nin temel stratejisinin, yenilik öncüsü olmaktan çok mevcut yenilikleri bünyesine katmak olduğu söylenebilir. Şirketlerin bu şekilde hareket etmeleri onlara deneyim kazanma süresinin azalması açısından oldukça yararlı olacaktır. Huawei'nin kısa sürede elde etmiş olduğu başarının sağlayıcılarından biri de şirketin taklit yeteneğidir. Deneyim sahibi olduğu ürünleri profesyonel ekibi ile geliştirebilen ve iyileştirebilen şirketin, birbirinden farklı sistemler ya da uygulamalar arasında etkileşim sağlayabilecek düzeye geldiği ve günümüzde dünyanın en yenilikçi şirketleri arasındaki yerini aldığı görülmektedir.

Bu süreçte organizasyonel yeniden yapılanmaya büyük çaba harcayan şirket, dönüşüm projeleri kapsamında üst yönetimi katalizör olarak konumlandırıp yenilik yapmak konusundaki duruşunu rutin hale getirmiştir.

Bu yenilikçi dönüşüm hareketi Huawei' de her ne kadar dikey dikey örgütsel yapı kaynaklı olsa da, çalışanların her aşamada katılımı ile yatay bir yapıya dönüşmüştür (Zhao, Guo ve Wu, 2020, s.73).

Çalışan katılımının organizasyon yapısının bir parçası olduğu şirketlerde, özellikle çalışanlar, alanında uzman kişilerden seçildiğinde yenilikçi yaklaşıma büyük oranda katkı sağlamaktadırlar.

Bu kişilerin alanlarıyla ilgili gerekli bilgi, birikim ve donanıma sahip olmaları, o alanda özgürce düşünebildikleri ve hareket edebildikleri takdirde bu potansiyellerini daha rahat ortaya koymalarına olanak sağlamaktadır. Yeni fikirlere açık bir şirket yapısı, hatta Huawei’de olduğu gibi bunun desteklenmesi ve arzu edilmesi, çalışanı bu anlamda motive etmekte ve fikirlerini ortaya koymak konusunda teşvik etmektedir.

Şirketin yapı ve işleyişini daha iyi kavrayabilmek adına şirketle ilgili çalışan görüşlerinin alınması önemli bir veri kaynağıdır. Bu bağlamda, Huawei Türkiye’de çalışan bir Bilgi Teknolojileri Uzmanı olan Sezer Bozkır’ın şirketle ilgili düşüncelerine yer verdiği bir yazısından edinilen bilgiye göre;

Şirketin çalışanlarını öncelikli olarak hem yapacakları iş hem de şirket kültürü ile ilgili uzun bir eğitim sürecinden geçirerek faaliyet zincirine soktuğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların herhangi bir sorunla karşılaştıklarında kolayca ulaşabilecekleri ve her konuda destek alabilecekleri sayıca fazla Ar-Ge ekiplerinin varlığının, yaratım sürecinde bu kişileri oldukça rahatlatmış olduğu açıktır. Teknolojik metaryal sağlama konusunda da şirketi “sınırsız” olarak ifade edebileceğini belirten Bozkır, bu durumun çalışan ufkunun da genişlemesine olanak sağladığını belirtmektedir. Sezer Bozkır’ın şirketle ilgili bir diğer görüşü de yöneticilerin bürokratik bir tavırdan uzak hareket ettikleri ve bu durumun sorun çözmede hız kazandırdığıdır (Bozkır, 2020).

Çalışan ifadelerinden de anlaşılacağı üzere, Huawei’de yenilikçi uygulamalar desteklenmekte ve bu yolda gerekli ekip, ekipman sağlanmaktadır. Ayrıca, ast-üst ilişkisinin üstü kapalı bir şekilde kendini göstermesi açısından klasik bir yapılanmadan uzak, mentor yaklaşımı ile gerçekleştirilen bir yönetim uygulaması söz konusudur.

Çalışanların alanında uzmanlaştırılması konusunda eğitim sürelerinin uzunluğunun ise, çalışan katılımının yüksek olduğu şirketlerde, görülen işin, işin bilene teslim edilmesi davranışını temellendirdiği savunulabilir.

Huawei’nin yenilikçi şirketler arasında dünya öncülerinden biri olarak görülmesinin temelinde organizasyonel yapısının etkileri açıktır.

Bu tip teknoloji şirketlerinde özellikle her geçen gün talepler ve ihtiyaçlar doğrultusunda yeni ürün geliştirmek, rekabet ortamında hayatta kalmak adına büyük ölçüde önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yenilik yapabilmek teknoloji şirketleri için en temel unsurlardan biri halini almaktadır. Huawei, bu süreci başarı ile yöneten bir şirket olarak kurulduğu günden bu güne ivmesini artırmış ve dünyada alanında yenilik öncülerinden biri olan pozisyonunu korumayı başarmıştır.

2.7. SIEMENS ÖRNEĞİ

Günümüzde endüstri, altyapı, ulaşım ve sağlık hizmetlerinde faaliyet gösteren Siemens, Ernst Werner von Siemens tarafından 1847 yılında Almanya’da kurulmuştur (Siemens, 2023). Sanayi devriminden bugüne kademeli olarak değişen yaşam biçimi ve konfor anlayışının sağlayıcılarından biri olarak görülen şirket, sanayi ve teknik açıdan yapmış olduğu katkılarla gündelik hayatı kolaylaştırmış, günümüzde ise uzay çağının temellerini atmıştır (Özdemir, 2016, s.36). Ar-Ge alanına yapmış olduğu büyük yatırımlar sayesinde Siemens, günümüzde simülasyon, dijital ikizler, yapay zeka ve güç elektroniği gibi teknolojilerde lider konumunda bulunmaktadır (Demirci, 2023). Etkileri bağlamında tüm dünyada toplumsal bir değişime ve gelişime yol açtığı gözlemlenen Siemens, yenilikçi yaklaşımları ile günümüz dünyasında teknolojik öncülerden sayılmaktadır. Organizasyonel yapısını da bu vizyon ve misyonda tasarlayan şirketin yapmış olduğu yenilikçi çalışmalar her geçen gün insan yaşamına büyük konfor ve kolaylık sağlamaktadır.

Siemens’in organizasyon yapısının temelinde Almanya’da Max Weber ile gelişen bürokrasi etkilerini göstermiş olsa da; şirket zamanla merkezi olmayan ve çok bölümlü bir yapı geliştirmiştir (Kocka, 1971, s.133). Bu değişen örgütsel yapının nedeni hiç şüphesiz zamanın gerektirdiklerine ayak uydurma çabasıdır.

Şöyle ki; merkeziyetçi yapılanmaların sanayi devriminin ilk yıllarında tekdüze işlerde çokça kullanıldığı ve bu yapıyla verimli sonuçlar elde edildiği bilinmektedir. Fakat, günümüz koşullarında, hızla değişen ve gelişen teknolojinin de etkisiyle, yapılan işler de, iş yapma şekilleri de durumsal özellikler göstermektedir. Bu bağlamda, merkeziyetçi yapılanmalarda görülen bürokrasi engeli günümüz işletmelerinde işlerin daha yavaş ilerlemesine sebep olmaktadır.

Siemens de bu sebeple organizasyonel yapısında adem-i merkezi özellikler gösteren bir sistemle faaliyetlerini sürdürmektedir.

Günümüz aktif çalışma yaşı içindeki jenerasyonun talep ve önerilerini de dikkate alan bir orgnizasyon yapısına sahip olan Siemens, çalışanlarına esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı sunmaktadır. Yeni fikirlere ve var olan üzerinden yapılan sorgulamalara da açık olan şirket, çalışanlarına kulak vermekte ve bu durumun da şirketi ileri taşıdığına inanmaktadır (Yüksel, 2011).

2.8. META (FACEBOOK) ÖRNEĞİ

Meta, eski adıyla Facebook 2004 yılında Harward Üniversitesinde okuyan 19 yaşında bir öğrenci olan Mark Zuckerberg tarafından üniversite öğrencileri arasında insanları birbirine bağlayan çevrimiçi bir sosyal ağ dizini olarak kurulmuştur (Brügger, 2015, s.3). 17 yıl boyunca Facebook ismiyle sosyal ağ olarak tanınan ve tüm dünyada bilinirliği olan şirket 28 Ekim 2021 tarihinde ismini Meta olarak değiştirmiştir (Ballentine, 2021). Şirketin bu noktada yapmış olduğu açıklamalara göre, Meta ismi faaliyet alanı için daha uygun ve kapsayıcıdır (BBC, 2021). Whatsapp, Instagram, Messenger, Oculus VR gibi bir çok yan kuruluşu sahip olan şirket (Carugati, 2022, s.4), bugünlerde Metaverse adını verdiği kurgusal bir evren üzerinde çalışmaktadır. İnsanların, “avatar” olarak tanımlanan dijital ikizlerini oluşturabildikleri ve bu avatarlar aracılığı ile sanal dünyada buluşup etkileşim haline girebilecekleri 3 boyutlu ortam olarak tanımlanan metaverse, şirketin veri tabanı oluşturulduktan sonra tam anlamıyla piyasaya süreceği büyük bir projesidir (Ravenscraft, 2022).

Günümüzde piyasa değeri 869,20 milyar dolara ulaşmış olan Meta (NASDAQ,2023), her geçen gün yürütmüş olduğu yeni projeler ve geliştirdiği mevcut projeleri ile tüm dünyada adından söz ettirmektedir.

Böylesine büyük bir yapılanma içinde olan ve yeniliğe açık bir teknoloji şirketi olarak Meta'nın çalışma sistemi ve organizasyon yapısı şüphesiz gelişimini destekleyici özellikler taşımalıdır. Bu bağlamda şirketin organizasyon yapısı matris organizasyon yapısı şeklinde karakterize edilmiştir. Şirket, kurumsal işlevleri ile ayrılan ekipler ve ürünler tabanında düz bir yapıya sahiptir.

Şöyle ki; Mark Zuckerberg'in liderliğinde kilit yöneticiler ve bu yöneticilerin etrafındaki ekipler şeklinde bir işleyiş görülmektedir (Cuofano, 2023).

Şirketin kullanmış olduğu çok yönlü matris organizasyon yapısının, şirketin faaliyet alanı ile örtüştüğü açıktır. Meta gibi teknoloji şirketlerinde bu tip organizasyon yapılarının yenilik ve yaratıcılık için gerekli olduğu vurgusu ile bu yapılarda görülen daha az liderlik ve daha fazla özerklik durumu çalışana rahat bir düşünme ve çalışma ortamı sağlamaktadır. Bu da şirketin yenilik ortaya koyma potansiyelini destekleyici bir politikadır.

2.9. IBM ÖRNEĞİ

Thomas J. Watson tarafından 1911'de kuruluşundan bu yana bir çok başarı elde ederek birbirini takip eden tabloları teknolojisi, ana bilgisayar bilişimi ve bilgi işlem veri işleme platformları ile kurulduğu yıllarda adından sıkça söz ettirmiştir (Lécuyer, 2019, s.2). Günümüzde bilişim, bilgi teknolojileri ve yazılım sektörünün öncü isimlerinden olan şirket, Türkiye'deki faaliyetlerine de 1935 yılında başlamıştır (Göregenli, 2016, s.58). Yenilikçi bir anlayışla faaliyetlerini sürdüren şirket, kurulduğu yıllardan bugüne, yenilik yapabilmek için organizasyon yapısı ile ilgili değişikliklere gitmek durumunda kalmıştır.

1990'lı yıllara kadar geleneksel bir anlayışla yönetilen IBM, bu yıllarda ana bilgisayar ürün grubunda yapmak istediği yenilikler konusunda sorunlar yaşamıştır.

Bu amaçla şirket yapısı ile ilgili bir çok değişkeni değiştiren IBM, organizasyon yapısını da yenilik yapmaya elverişli bir sisteme dönüştürebilmek amacıyla ortak alt sistemlere ve ortak bir yaklaşıma dayanan platform merkezli bir organizasyon yapısı geliştirmiştir (Meyer, Anzani ve Walsh, 2005, s.48).

Şirketlerin bir yenilik ya da dönüşüm yapma aşamasında organizasyonel olarak fikirlere saygı duyulan ve ortak karar mekanizmalarının geliştiği bir yapı ile hareket etmesi gerekmektedir. IBM'in de yenilikçi imajının kaynağını bu nitelikte bir organizasyon yapısı oluşturmaktadır.

Günümüzde çok boyutlu bir matris yapı inşa etmiş olan IBM ile ilgili çalışan yorumları, şirkette; liderlerin mentorluk yaptığını, iş bölümü ile yatay bir yapılanmanın hakim olduğunu, esnek çalışma saatlerinin çalışanların kendilerini özgüt hissetmelerini sağladığını ortaya koymaktadır (Comparably, 2023).

Bu bağlamda, IBM'in çalışanlarına değer veren onları özgür düşünmeye sevk eden ve yenilik yaratım sürecini besleyen bir organizasyon yapısına sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca, üst yönetim baskısından ziyade liderlerin koçluk tutumu ile, çalışanlar baskı altına alınmadan, onların yaratıcı yanları ortaya çıkarabilmektedir. Esnek çalışma saatleri ise motivasyona etki eden bir unsur olarak işe motive olan çalışan da şirketin faaliyet alanı ile ilgili yapacağı yeniliklere temel oluşturmaktadır.

2.10. SONY ÖRNEĞİ

1946 yılında Japonya'da Masaru Ibuka ve Akio Morita tarafından kurulan Sony, başlangıçta bir elektronik tamir dükkanı olarak hizmet vermektedir. Şirketin bu yıllarda yenilikçi bir yaklaşımla üretime geçmesi Japonya'nın ilk kaset çaları olan Type-G yi üretmesiyle başlamıştır (Ergün, 2020, s.42).

Günümüzde televizyon, fotoğraf makinesi, medya depolama sistemleri, ses sistemleri, oyun ekipmanları gibi bir çok farklı alanda üretim yapan şirket, profesyonellere yönelik mal ve hizmetleriyle de dikkat çekmektedir (SONY, 2023).

Özellikle, profesyonel fotoğraf ekipmanlarında büyük yenilikler yapan SONY, TIPA (Technical Image Press Association) tarafından her yıl dünya çapında düzenlenen yarışmada bir çok kez olduğu gibi 2023 yılında da Alpha 1 Fotoğraf makinesi ile en iyi full frame profesyonel kamera ödülünü almıştır (TIPA, 2023). Yine dünyada en çok satılan oyun konsolları sıralamasında ilk sırada yer alan "Playstation" da sony ürünüdür (Karasu, 2023).

Küresel bir marka olan Sony, üretmiş olduğu elektronikler ve var olan ürünleri üzerinden her geçen gün yapmış olduğu yeniliklerle dünyada rakiplerinden bir adım önde olmayı başarabilmiş şirketlerdendir. İnovatif yönü sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik mal ve hizmetleri değişime ayak uydurarak piyasaya sürebilen şirket, organizasyon yapısını da bu çabasını destekleyici bir sistemle oluşturmuştur.

Organizasyonun yapısı şirket stratejilerini gerçekleştirmede en önemli etmenlerdendir. Büyük ve birden fazla işletmeye sahip bir çok kuruluşun uzun yıllardır bölümsel organizasyon yapılarını tercih ettikleri görülmektedir. Bu yapı geçmişte sonuç vermiş olsa da son zamanlarda yenilik yapmanın önüne geçtiği anlaşılmış ve bir çok yenilikçi şirket bu yapıyı fonksiyonel yapıya dönüştürmüştür.

Sony de geçmişte bölümsel bir yapı kullanmakla birlikte günümüzde fonksiyonel bir yapı ile faaliyet göstermektedir (Dhillon ve Gupta, 2015, s.53).

Geleneksel Japon kültüründe doğan Sony, güçlü bir hiyerarşik yapı sergilemesine karşın tüketici elektroniğinin diğer mal ve hizmetlere göre daha hızlı bir şekilde yeni ürün üretmesine yönelik talebin farkına vararak iyi bir fikrin değerine benzersiz bir şekilde saygı göstermektedir (Gershon, 2002, s.113).

Buna göre; Sony içinde bulunduğu rekabet ortamının gereği olarak kültürünü korumasına karşın, sürdürülebilir bir faaliyet ve rekabet avantajı adına yenilikçi uygulamalar ortaya koymak zorundadır. Bu açıdan Sony, organizasyon yapısına yenilik yapmak adına belli noktalarda esneklik kazandırmış ve zamanın gerektirdiği şekilde organizasyon yapısına ait sistemini yeniden yapılandırmıştır.

2.11. BOSCH ÖRNEĞİ

Robert Bosch tarafından 1886 yılında Almanya’da kurulan şirket, faaliyetlerine Hassas Makineler ve Elektrik Mühendisliği Atölyesi olarak başlamıştır. 1901 yılında fabrikaya dönüştürülen şirket günümüze kadar yükselen ivmesiyle geniş bir ürün yelpazesi oluşturmuştur (Barutcu, 2019, s.77). Günümüzde mobilite, sanayi teknolojileri, dayanıklı tüketim malları, enerji ve bina teknolojileri gibi sektörlerde faaliyet gösteren şirket “Yaşam için Teknoloji” sloganı ile belirlemiş olduğu stratejik hedefi doğrultusunda yapay zeka içeren ya da yapay zeka desteği ile geliştirilmiş ya da üretilmiş ürünler üretmektedir (BOSCH, 2023).

Her yenilikçi şirkette olduğu gibi organizasyon yapısı ile ilgili bazı gereklilikleri bilen Bosch, farklı fikirlere ve yaratıcılığa saygı duymakta ve bunu yeniliğin temeli sayan bir anlayışla faaliyetlerini sürdürmektedir.

İş görenlerine şirket ilkesi doğrultusunda kullanabilecekleri yetki ve sorumluluklar veren bir yapı ile çalışan Bosch, merkezkaç bir sistemle çalışanları özgür düşünmeye sevk etmektedir (Demir ve Çelik, 2022, s.278). Bu bağlamda, katılımcı bir yaklaşım sergileyen şirketin, çalışanlarına kendi alanlarında özgür bir düşünce ortamı sunduğu söylenebilir. Teknolojik yenilik yapma ya da var olan ürünlerin geliştirilmesi açısından çalışan motivasyonunu yükseltecek hamlelerle sağladığı durum, şirkete rekabet üstünlüğü yaratabilecek öncü çıktılar elde etmesine olanak sağlayacaktır.

2.12. SCHNEIDER ELECTRIC ÖRNEĞİ

1836 yılında Schneider kardeşler tarafından kurulan Fransız şirket, faaliyetlerine ilk olarak demir-çelik sanayiiyle başlamıştır. 19. yüzyıl sonlarında ağır makine ve gemi inşaatı sektörlerinde devam etmiş ve 20. Yüzyılda elektrik ve otomasyon yönetimi faaliyetine geçmiştir (Arslan ve Üzülmaz, 2019, s.1874; Invest, 2023). Günümüzde elektrik tesisat ve kontrol sistemlerinden endüstriyel otomasyona, enerji depolama sistemlerinden güvenlik ve bina yönetim sistemlerine kadar elektrik ve otomasyonla ilgili neredeyse her alanda faaliyet gösteren Schneider, 180 yılı aşkın bilgi ve tecrübesiyle başarılı bir şirket imajı yansıtmaktadır (SchneiderElectric, 2023).

Endüstri 4.0 ile hayatımıza giren nesnelerin interneti kavramı bir çok şirkette yer almayı sürdürmektedir. Bu bağlamda, faaliyet alanları ile de ilgili olarak makinelerin dahil olduğu işletmelerin insanlar ve makineler arasındaki bağı yönetmeleri gerekmektedir. Yapay zeka teknolojilerinin mevcut yapılarına dahil eden ya da topyekün bir sistem değişikliğine giden şirketlerde yaşanabilecek yönetsel problemlerin önüne geçmek adına organizasyon yapısı ile ilgili düzenlemelerin gerekliliği bu şirketleri esnek yapılanmalara yöneltmiştir. Schneider Electric, faaliyetlerinde, Endüstri 4.0'ın etkisi ile yapay zeka özellikli teknolojiler kullanan şirketlerdendir. Bu bağlamda, akıllı binalar, endüstriler, altyapılar ve şebekeler oluşturan şirket, faaliyetlerini sürdürürken organizasyon yapısında da yapay zeka teknolojilerinin kullanmaktadır.

Kurum içi dijital öğrenme, açık yetenek pazarı platformu gibi çalışanlara yeteneklerini gösterebilecekleri ve geliştirebilecekleri dijital alanlar sunan şirket, çalışanlara trendleri takip edebilme ve yenilik yapma konusunda ufkunu genişletebilme fırsatı yaratmaktadır (Kılıç, 2020, s.194-196).

Yoğun teknoloji ile faaliyet gösteren şirket, her geçen gün piyasaya eklediği yenilikçi ve sıfır karbon ürünlerle sürdürülebilir ve yüksek bir performans sergilemektedir. Teknoloji tabanlı şirketlerde bu sürdürülebilirliği yakalamak için en gerekli etmenlerden olan organizasyon yapısının uygunluğu Schneider Electric'te de kendini göstermektedir.

Bu bağlamda, organizasyon içinde eşitlikçi ve kapsayıcı bir politika izleyen şirket, çalışanlarına fırsat eşitliği tanımaktadır. Özgürlüğün yeniliği destekleyeceğine inanan Schneider Electric, çalışanların kendi yargılarını kullanmalarına da olanak tanımaktadır. Ayrıca, tüm çalışanlarına işlerini kendilerine uygun şekilde yönetme imkanı tanıyan şirket, çalışma yeri şekli ve zamanı konusunda da esneklik sunmaktadır (Schneider Electric, 2023).

Yeniliğin en temel motivasyonlarından olan özgür düşünce ortamının organizasyon yapısı içinde sağlandığı Schneider Electric'te bu konudaki farkındalık düzeyinin de yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışma sistemine bakıldığında hiyerarşiden uzak bir sistemle yönetildiği görülen şirket, çalışanlarına konforlu bir çalışma ortamı dahilinde özgür düşünme alanı yaratmaktadır. Bu durum da Schneider Electric'in dünyanın en yenilikçi şirketleri arasında yer alabilmesini sağlamıştır.

2.13. NESTLE ÖRNEĞİ

Dünyanın en büyük yiyecek ve içecek şirketlerinden biri olan Nestle, 1866 yılında İsviçre'de eczacılık yapan Henri Nestle tarafından kurulmuştur (Navi, 2023, s.1). Faaliyetlerine yulaf içerikli bir bebek maması ile başlayan şirketin günümüzde çikolatadan şekerlemeye, içecek çeşitlerinden medikal beslenmeye kadar geniş bir ürün ve alt marka yelpazesi bulunmaktadır (Nestle, 2023).

Kuruluşundan günümüze kadar ürün yelpazesine her dönemde yeni kategoriler ekleyebilmiş olan Nestle, istikrarlı bir şekilde büyüyerek beslenme ve gıda sektörünün öncülerinden olmuştur.

Değişen ihtiyaçları anlamlandırabilme ve bu ihtiyaçlara yönelik ürünleri üretebilme potansiyeli olan şirket, hiç şüphesiz araştıma geliştirme işine büyük emek ve fon harcamaktadır.

Bu bağlamda, dünya çapında 34 ürün teknolojisi merkezi ve Ar-Ge merkezi bulunan Nestle, ürün geliştirme ve yenilik yapmanın şirket için önemini bilmekte ve bu merkezlerde yalnızca yenilik ortaya koyma hedefiyle 5.000 kişi çalıştırmaktadır (İşlek, 2017, s.17).

Hali hazırda piyasaya sunmuş olduğu yenilikçi ürünlerden bazıları; süt ürünlerini daha iklim dostu hale getirmek adına hayvansız süt proteini bazlı üretiminin ve bununla ilgili yeni teknolojilere yaptığı yatırımların devam ediyor olması (TheBrandPlanet, 2022), Nielsen Araştırma Şirketi tarafından yapılan anketlerin sonucundan inovatif yönüyle ödül alan markası Nestea ile tatlandırıcı içermeyen şeker oranı piyasanın en düşüğü olan ve gerçek şeker kullanılan soğuk çayı (Kırıçoğlu, 2016), Tarım Bilimleri Enstitüsü kurarak “Net sıfır” yol haritası ile sürdürülebilir bir tarım için inovatif çözümler üretmesi (SDGMapTurkey, 2023).

Yine, geliştirmiş olduğu ürünü piyasaya sürmeden hedef kitlece tutacağını ya da tutmayacağını anlayabilmek adına Metaverse ve Web3 üzerinden prototipler oluşturmak suretiyle test etmesi ve bu şekilde hem zaman hem de maliyetten tasarruf sağlayabilmesi (İçözü, 2023), şeklinde ifade edilebilir.

Bu faaliyetleri yürütürken şirketin kurmuş olduğu organizasyonel yapı incelendiğinde, şirketin, daha hızlı rekabet edebilmek adına kurum içindeki hiyerarşiyi azalttığı görülmektedir. Her bir markayı ayrı bir şirket şeklinde gören tepe yönetim, birimler ve fonksiyonlar şeklinde yapılanmıştır. Matris organizasyon yapısına sahip olan şirket, yenilikçi yapısının gereği olarak çalışanlara gerekli özgürlük alanlarını da tanımakta ve onlara kendilerini değerli hissettirmektedir (Özgen A., 2016). Böylece çalışan, şirket faaliyetleri üzerine düşünme ve yenilikçi fikirler sunma konusunda daha istekli bir hale gelmektedir.

2.14. NIKE ÖRNEĞİ

1972 yılında Stanford Üniversitesinde öğrenci olan Phil Knight tarafından kurulan şirket, başlangıçta koşucular için ayakkabı üretimi faaliyetinde bulunmuştur (Fidan, 2013, s.4).

Sonraki yıllarda diğer spor faaliyetleri için de ayakkabılar üretmeye başlayan Nike, günümüzde spor ayakkabılar, spor kıyafetler, ekipman ve aksesuarların üretimini de ürün yelpazesine eklemiştir (Aieyaiey, 2023, s.2-3). Yapmış olduğu yeniliklerden bazıları da; çamur yapışmasını önleyen polimer kaplama, ayağa uyumlu bağcık teknolojisi, Nike+ uygulaması ile sporculara dijital koçluk sağlaması, kişiye özel ürün tavsiyeleri sunduğu mağazalar şeklinde ifade edilebilmekte ve bunlar gibi bir çok yeniliği daha her geçen gün bünyesine dahil ettiği görülmektedir (RIS, 2016).

Yeniliğe olan bakış açısı yıllar içinde gelişen ürünlerinden anlaşılabilen Nike, hedef kitleye göre özelleştirilmiş ürünler üreten ve taleplerden hoşlanan bir şirket konumundadır. Kullanıcı taleplerinin kendilerini geliştirdiğini ifade eden şirket tüketicinin Nike ile etkileşime girdiği her alanda bulunmayı bir öğrenme çeşidi olarak görmektedir (Nike, 2023, s.5).

Nike kendi ifadelerinde inovatif yönünü besleyen en önemli etmenin tüketici ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Günümüzde sektörünün öncüsü konumunda olan şirket, yenilikçi yönünü besleyen en büyük etmenin hedef kitle ile iletişim kurma stratejisi olduğunu belirtmiştir. Bunu yaparken uyguladığı sistem, hiç şüphesiz günümüzde yenilikçi şirketlerin uyguladığı sistemlerle benzeşmektedir.

Yetki düzeylerini, iletişim hatlarını ve sorumlulukların hiyerarşik dağılımını yaparken uyguladığı sisteme bakıldığında Nike'ın matris organizasyon yapısı ile faaliyet sürdürdüğü görülmektedir (Milos, 2013, s.89). Makro düzeyde bakıldığında küresel bir matris çizen Nike, yeniliklerini yerel duyarlılık ile küresel entegrasyon arasındaki dengeyi kurarak gerçekleştirmektedir (Brenner, Schlegelmilch ve Ambos, 2013). Organizasyon yapısına bağlı olarak çalışanların aidiyet hissettikleri, kendileri olabilecekleri bir kültür oluşturan Nike, çalışanları için kapsayıcı ve eşitlikçi bir yaklaşımla farklı fikirlere de saygı duyulan, motive edici bir iklim yaratmıştır.

Takım mantığı ile faaliyet gösteren şirket hiyerarşiyi en aza indirme hedefi taşımaktadır (Nike, Nike'ta Yaşam, 2023).

Sektöründeki yenilik öncülerinden olan Nike, yıllar içinde gelmiş olduğu pozisyonu korumak, sürdürülebilir bir faaliyet yaratmak ve rakiplerinden önde hareket etmek adına her daim güncel olanı, talep ve ihtiyaçları takip etmektedir. Bunu yaparken sistemli bir şekilde hareket etmek adına organizasyon yapısını da yenilik kapılarını açacak şekilde dizayn etmek için çaba sarf etmektedir. Günümüz dünyasında gelişimin dinamik seyrine ayak uydurabilmenin zorluğunun farkında olan şirket, bu bağlamda çalışanlarına özgürlük alanı tanımaktan kaçınmamaktadır. İşyerinde belli bir konfor alanına sahip olan çalışan da çalıştığı kurumu sevmekte, benimsemekte, düşüncelerini rahat ifade edebilmekte, motivasyon düzeyi artmakta ve kısacası yenilik yapmaya açık hale gelmektedir.

2.15. XIAOMI ÖRNEĞİ

Xiaomi, sekiz girişimci tarafından 2010 yılında kurulmuş ve akıllı telefon piyasasında faaliyet göstermeye başlamış, geçmişi uzun yıllara dayanmamasına karşın kısa sürede sektörünün öncülerinden olabilmiş bir Çin şirkettir.

Piyasada bu denli hızlı yükselmesinin ardında belli bir hedef kitleye düşük maliyetle akıllı telefon üreterek ucuza satma stratejisinin olduğu savunulabilir (Payzın, 2014, s.4). Maliyeti düşürdüğü kanalları ürün kalitesinden ziyade reklam giderlerinden seçen Xiaomi, sıfır reklam politikası ile ürün maliyetlerini aşağı çekerek hem ürünlerin fiyatını düşük tutabilmekte hem de teknolojik gelişime daha çok fon ayırabilmektedir. Dolayısıyla son teknoloji ürünleri ile dikkatleri üzerine çekmektedir (Yılmaz, 2021).

Bu bağlamda, Xiaomi'nin üretmiş olduğu ürünlerde fiyat-performans anlamında kullanıcının tatmin düzeyini yüksek tuttuğu ifade edilebilir. Teknolojik ürünlerle ilgili olarak bilgiye ulaşım düzeyleri ve hızının arttığı günümüz dünyasında kullanıcıların ön araştırma sonrasında satın alma davranışı gösterdikleri düşünülmektedir. Bu bağlamda fiyat-performans talebi olan müşteri, reklamlar vasıtası ile, ürünün kendisine gelmesini beklemeden, araştırmaları sonucu alacağı ürüne karar verebilmektedir.

Buna göre; Xiaomi'nin sıfır reklam politikası farklı sektörlerde karşılık bulmama olasılığı varken, akıllı telefon piyasasında karşılık bulmuştur. Bu politika, günümüzde şirketi, Apple, Samsung gibi Dünya liderleri ile rekabet edebilecek konuma getirmiştir.

Şirketin, Ar-Ge yatırımları neticesinde elde etmiş ya da geliştirmiş olduğu bazı yenilikler şunlardır: Akıllı telefonlar için, kendi buharlaşmasını yapabilen soğutma fanı, antibakteriyel donanım, yapay zeka özelliklerini destekleyen işletim sistemi, sistem arayüzleri ile ilgili daha bir çok değişimdir.

Gün geçtikçe yapmış olduğu yeniliklerin sayısını artıran şirket, teknolojik ürün yelpazesini de genişletmektedir (Güney, 2023).

Piyasaya böyle bir stratejiyle hızlı bir şekilde giren Xiaomi, 2018 yılında Hong Kong Borsası'nda listelenmesiyle kurumsal bir kimlik kazanmıştır. Şirket, büyük bir organizasyon haline geldiğini görerek bu başarıyı sürdürülebilir kılmak adına organizasyon yapısında birtakım değişikliklere gitmek durumunda kalmıştır. Bu bağlamda, bünyesine 80'lerde doğmuş bir çok yönetici konumlandırarak onların dinamik ufkundan faydalanmayı ve yeniliğin önününü açmayı hedeflemiştir (Gutx, 2019).

Genç beyinlerin enerjisine inanan Xiaomi, yeniliğin sağladığı rekabet gücünü şirket ile bütünleştirmek için yönetsel karar mekanizmasını dönüştürme yoluna gitmiştir. Rekabet üstünlüğünü ve şirket karlılığını aktif tutmak, uzun dönemde bu piyasada var olmak isteyen Xiaomi için de büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, yalnız yönetimle ilgili olarak değil tüm organizasyon yapısında birtakım düzenlemeler yapmıştır.

Organizasyon yapısını matris sisteme dönüştüren Xiaomi, farklı iş birimlerini bağımsız olarak yönetebildiği merkezi bir yapıyla faaliyet göstermektedir. Bugün, aynı büyüklükteki diğer şirketlere göre daha az yönetim kademesi olan şirket, yenilik yaparken hiyerarşik organizasyon yapılarındaki bürokratik engellere takılmaktan kaçınmaktadır. Bunu süreçte düz organizasyon yapısını da koruyan Xiaomi, bu sayede sektöründe kaçınılmaz olan sürekli güncellenme durumuna uyum sağlayabilmektedir (Dudovskiy, 2018).

Her ne kadar şirketlerin faaliyet göstermiş oldukları alanlara göre belli başlı organizasyon yapılarının uygunluğuna dair fikirler mevcut olsa da, bu temel yapıların yanında her şirkete, her organizasyona hatta her destinasyona göre değişiklik gösterebilecek uygun organizasyon yapılarının şirket bünyesine entegre edilmesi gerekmektedir.

Stratejik olarak tek bir mükemmel yapı olmamakla birlikte bu şirketler kendi kültürleri, faaliyet alanları ve örgütsel davranış şekilleri doğrultusunda makul yapıları sistemlerine uyguladıklarında hedeflerini gerçekleştirmede daha etkili olacakları açıktır.

Xiaomi de yenilikçi ürünleri ile öne çıkan ve teknoloji bazlı faaliyet gösteren bir şirket olarak temel bileşenleri uygulamış, yönetim kademesini azaltarak hiyerarşiyi düzenlemiş, iş birimlerini bağımsızlaştırarak çalışanlara özgür düşünebilecekleri alanlar yaratmıştır. Ayrıca, çalışan yaş ortalamasını düşürerek yenilik yaratma adına uygun bir hamle gerçekleştirmiştir. Bugünkü başarısının arkasında bir çok farklı stratejinin yer aldığı şirket her geçen gün yapmış olduğu yeniliklerle sektörünün içinde bulunduğu rekabet ortamında güçlenmeye devam etmektedir.

2.16. P&G ÖRNEĞİ

Amerikalı William Procter ve James Gamble tarafından 1837’de Cincinnati’de kurulan şirketin adı, bir mum üreticisi olan Procter ve Sabun üreticisi olan Gamble’ın soyisimlerinden gelmektedir (Butler, 2020). Günümüzde temel olarak kimyevi tüketici ürünleri üreten şirket çeşitli temizlik maddeleri, kişisel bakım ve hijyen alanında uzmanlaşmıştır ve Ariel, Alo, Orkid, HeadveShoulders, Pantene, Fairy, Braun, Gillette, Oral-B, Prima, Ipana gibi markaları bünyesinde bulundurmaktadır (P&G Türkiye, 2023). 1987 yılında Mintax A.Ş ile kurmuş olduğu ortaklıkla Türkiye pazarına giren P&G’nin bugün Türkiye’deki her evde en az bir ürününün olduğu tahmin edilmektedir (Tunçel, 2009, s.128). Bu kadar geniş bir ürün yelpazesine sahip olan P&G’nin hedef pazara yönelik bir yönetim ve pazarlama stratejisi geliştirdiği, yine yenilik şekillerini de pazarın ihtiyaç ve taleplerine göre geliştirdiği belirtilmektedir.

Bunu yaparken çevik bir organizasyon yapısının gerekliliğine vurgu yapan şirket, bu şekilde büyümeyi ve değer yaratmayı hızlandırdığını ifade etmektedir (P&G USA, 2023).

Geçmişten bugüne, günün gerektirdikleri dahilinde örgütsel anlamda bir çok kez yeniden yapılanma geçiren P&G, bu süreçte bünyesinden bir çok marka çıkarmış, geri kalan ve şirketin karının %95'ini ürettiğini belirttiği markalara odaklanarak faaliyetlerine devam etmiştir (Organimi, 2023).

Günümüzde de organizasyon yapısında değişiklikler yapmaya devam eden şirket, yapının ürün portföyü ile paralel ve uyumlu olması gerekliliğine inanmaktadır. Bu açıdan, PveG için küresel bir şirket olarak bireylerin ve grupların işletmenin dış çevresine nasıl tepki vereceğini kontrol edebilmek önem arz etmektedir. Ürün tipine göre şekillenmiş organizasyon yapısını ön planda tutan şirket, coğrafi bölümler ve fonksiyonel gruplar olarak üç temel düzeyde faaliyet göstermektedir (Smithson, 2023, s.2).

Ürün tipine göre şekillenen organizasyon yapılarında varsa sorunlar o ürün tipine ait bölümde çözüm bulmakta ve müdahaleyi alanında uzman kişiler yaptığı için farklı kanallara gitmeden kendi içinde çözümlenen konular zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır. Ayrıca, bu bölümlerde yapılacak yeniliklerle ilgili kararlar de yine ürün tipi hakkında donanım sahibi kişilerce alınacağından, doğru ve etkili çıktıların üretilmesi olasılığı artmaktadır.

Coğrafi bölümlere ayrılması ile ilgili olarak büyük şirketlerde daha opsiyonel çıktılar elde edebilmek için operasyonlar bölgelere ayrılmak durumundadır. Bu sayede şirket de bölgesel pazar koşullarına özel bir yönetim odağı oluşturabilecek yine, bölgesel taleplere ve ihtiyaçlara yanıt verecek yenilikleri ortaya koyabilecektir.

Fonksiyonel gruplar şeklinde yapılanan organizasyon ile şirket her bir fonksiyonun görev ve sorumluluğunu ayırabilmekte ve yetkilendirebilmektedir. Bu yolla işletmenin makro düzeyde karar alma ve yönetme şekilleri, fonksiyonlara, ekip liderleri tarafından dağıtılabilecek, ayrıca fonksiyonlar da kendi grubu içinde işin gerektirdiği şekilde bir sistem oluşturabileceklerdir.

Buna göre, organizasyon yapısı ile ilgili sürekli bir güncelleme halinde olduğu bilinen P&G'nin, şirketin başarısı için bu yapının uygunluğunun ne derece önemli olduğunu doğru şekilde değerlendirdiği ifade edilebilir. Hatta, şirketin başarısının uygun organizasyonel yapılarla faaliyet sürdürüyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

2.17. UNILEVER ÖRNEĞİ

Unilever bir Hollanda-İngiliz şirketi olarak 1929 yılında Margarine Unie adlı margarin şirketi ile Lever Brothers adlı sabun şirketinin ortaklığından doğmuştur (Sandvik ve Storli, 2010, s.1).

Günümüzde Knorr, Algida, Dove, Omo, Yumoş gibi Türkiye’de de bilinirlik düzeyi yüksek bir çok markası olan Unilever; kişisel bakım, ev bakım, beslenme, güzellik gibi bir çok alanda faaliyet göstermektedir (Unilever, 2023). Sürekli bir yenilik çabası içinde olan şirkette bu yeniliklerin takibini yapan isim olan Genevieve Berger ile yapılan bir röportaja göre; Unilever, rakiplerinden yenilikler sayesinde ayrılmaktadır.

Berger ayrıca, son dönemde yapmış oldukları yenilik çalışmalarından bazılarının; kirin yapışmasını engelleyen “Aktif Kalkan Teknolojisi”, dondurmalarında daha fazla sos kullanabilmek için “Soğuk Silindir Teknolojisi”, düşük kalorili mayonez olduğunu ifade etmiştir (Berger, 2015).

Unilever şirketinin birçok sektörde faaliyet gösteriyor olması ve ilk yıllarda iki ülke, iki başkan, iki genel merkez ve iki ana şirkete sahip olması karar alma aşamasını karmaşık bir hale getirmiştir. Bu sorunun çözümü olarak şirket, ürün gruplarına dayalı koordinatörler atayarak o ürün grubu ile ilgili yetki devri uygulamasına gitmiştir (Jones, 2005, s.20). Paydaşların ve çalışanların da söz sahibi olabildiği şirketin örgütsel yapısında teknoloji kullanımı teşvik edilerek her türden yeni fikre açık bir duruş sergilenmektedir (Kiplagat, 2016). Organizasyonun tamamına bakıldığında bölünmüş bir yapı sergileyen Unilever’de, faaliyet alanına göre ayrılmış bu bölümlerin başkanları doğrudan genel müdüre bağlıdır. Faaliyet alanlarının her birinin kendi içinde ayrı ve profesyonelleşmiş şekilde çalıştığı şirkette, o alanla ilgili kararları yine alanda uzman kişiler vermektedir (Kil, 2015, s.25).

Küreselleşmiş şirketlerde sıkça karşılaşılan bu uygulama, alanda yapılabilecek yenilikler için de temel oluşturmaktadır. Şöyle ki; bir ürün ile ilgili geliştirilebilecek yanları ya da o faaliyet kolunda yapılabilecek yenilikleri yine alana uzman kişiler bileceği gibi, bu yeniliklerin hayata geçirilme aşamasında bürokratik engellere takılmadan karar verebilme yetkisinin de bahsi geçen profesyonellerde olması hem zaman hem de maliyet açısından kazanç sağlamaktadır. Bu bağlamda, Unilever de organizasyon yapısında belli düzeyde hiyerarşi kullanan fakat bunu faaliyet alanlarına tanıdığı özgürlükle esnetebilen bir şirket olarak piyasada güçlü bir şekilde varlığını sürdürmektedir.

2.18. NVIDIA ÖRNEĞİ

1993 yılında Jensen Huang, Chris Malachowsky ve Curtis Priem tarafından bilgisayarların bir gün kişiselleşerek oyun ve multimedya için de kullanılacağı öngörüsü ile kurulmuştur (Investing, 2023). Günümüzde oyun oynama ve içerik oluşturma, dizüstü bilgisayarlar ve iş istasyonları, bulut ve veri merkezi, ağlar, GPU'lar ve tümleşik sistemler üreten şirket hali hazırda yapay zeka ve metaverse ile ilgili çalışmalarını sürdürmektedir (NVIDIA, 2023).

Teknolojide yapay zeka ile ilgili çalışmalar günümüz dünyasında çalışılması en çok arzu edilen alanlara dönüşmüştür. Geleceği tasarlamak adına yürütülen bu çalışmaların yeni bir uygulama olması açısından şirketlere üstünlükler sağladığı ve onları motive ettiği savunulabilir.

Her sektörden rekabet ortamında üstünlük elde etmek adına şirketlerin sıklıkla uygulama alanına dahil etmeye çabaladığı yapay zeka çalışmalarını bünyesine entegre etmekle, Nvidia, şirkete radikal bir yenilik kazandırmıştır. Şirketlerin işleri yapma şekli onların başarısını şekillendiren en büyük etmenlerdendir. Bu açıdan, yeniliği organizasyonunda bir kültür haline getirmiş olan Nvidia'nın nasıl bir yapı ile yönetildiğini görmek, başarı faktörlerinden en önemlisini anlayabilmeye de olanak sağlayacaktır.

Bu bağlamda, şirketin organizasyon yapısı incelendiğinde; küresel bir şirket olarak faaliyetlerinin boyutu ve kapsamı gereği belirli bir grup içerisinde ifade edilemediği görülmektedir.

Ancak, şirket; fonksiyonel, matris ve hibrit organizasyon yapılarının belirli unsurlarını kullanmaktadır (Dudovsky, 2023). Fonksiyonel yapı sayesinde çalışanlar uzmanlıklarna göre gruplandırılarak bu gruplara hedeflerine ulaşma konusunda yetki ve sorumluluklar verilmiştir. Ayrıca, bu yapı ile ürünle ilgili konularda karar alma süresi kısalmaktadır.

Ayrıca, çalışanlara kendi fikirlerini özgürce ifade edebilme olanağı da tanıyan Nvidia, çatışma olabileceği, yeni fikirlerin çatışmadan doğabileceği ve gelişebileceği düşüncesi ile hareket etmektedir.

İşe alma prosedürü olarak, fark yaratma eğilimi olan profesyonelleri seçen şirket, hiçbir hiyerarşinin geleceği icat etme fikrinin önünde duramayacağı düşüncesi ile yenilik yapmanın şirketin sürdürülebilirliği adına önemini vurgulamaktadır (TheOrg, 2023).

Küresel ölçekte faaliyet gösteren ve marka yelpazesi geniş olan şirketlerde organizasyonel yapı ile ilgili bir sistem kurulurken bir çok değişken etkili olmaktadır.

Şöyle ki; bu denli büyük yapılanmalarda şirket hedeflerine ulaşmak için kontrol mekanizmasının gelişmiş olması gerekmektedir birlikte şirket yenilikçi bir anlayışla yönetiliyorsa çalışanları baskı altına almamak da önemli bir gerekliliktir. Bu dengenin kurulabilmesi için en uygun sistemi oluşturma çabasında olan şirketler, tıpkı Nvidia’da olduğu gibi birden fazla organizasyon yapısı kullanabilmektedir.

Bu yaklaşımla başarılı çıktılar elde edilebileceği Nvidia örneğinde olduğu gibi alanında öncü yenilikler ortaya koyan şirketler aracılığı ile görülebilmektedir.

2.19. HONEYWELL ÖRNEĞİ

Günümüzde özellikle yangın alarm sistemlerinde tüm dünyada tercih edilen bir marka olan Honeywell 1927 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde iki şirketin bir araya gelmesiyle kurulmuştur (Netser, 2023). Faaliyet alanları içinde; Uzay ve Havacılık, Yapı Teknolojileri, Performans Kimyasalları ve Teknolojileri, Güvenlik ve Üretkenlik Çözümleri bulunan şirket, sürdürmüş olduğu yenilikçi yaklaşımla geçmişten bugüne farklı buluşlara imza atmaktadır (Honeywell, 2023).

Şirketin en son geliştirmiş olduğu yenilikler arasında; Plastiği %90'a kadar dönüştürebilen “UpCycle Process Teknolojisi”, normal yakıtlara göre karbon salınımında %80'lik bir azalma yaratan “Sürdürülebilir Havacılık Yakıtları”, Enerji depolamada lityum bataryaların ömrünü uzatabilecek “Flow Battery Teknolojisi” gibi çalışmalar yer almakta ve şirket hali hazırda Mars'ta nefes almayı mümkün hale getirebilecek bir yaşam destek sistemi geliştirme çabası içerisinde (Şimşek, 2022).

Honeywell'in tüm dünyada bir çok kez ilklere imza atmış, devletlere dahi hizmet verebilen bir şirket olarak bu büyük yapılanma ile başarıya nasıl ulaştığını ve dönüşümle baş edebilmenin bu kadar zor olduğu günümüzde de nasıl sürekli bir yenilik hareketi içinde olabildiğini anlamlandırabilmek için organizasyon yapısının sistematığı incelenmiştir.

Bu bağlamda; belirgin bir fonksiyonellik barındıran şirkette iş tanımlarına göre bölümlere ayrılmış ekipler görülmektedir. Bu ekipler kendi içinde alanla ilgili kararlara katılım sağlayabilmektedirler.

Yenilik üzerinde çalışırken risk almaları konusunda teşvik eden yapısı sayesinde sürekli bir öğrenme durumu söz konusudur (Honeywell, 2023). Makro düzeydeki organizasyon yapısı incelendiğinde ise Honeywell'in küresel bir çok seviyeli matris organizasyon olduğu söylenebilir (Möller ve Rajala, 1999, s. 522). Şirkette ekipler halinde oluşturulan çalışma ortamı ve katılımcı bir karar mekanizması olması açısından faaliyet konusuna hakim kişilerce tartışılacak konuların çıktıları muhtemeldir ki bu kişileri gelişime taşımaktadır.

Ayrıca, öğrenmeye ve keşfetmeye açık yapısı sayesinde yeniliklerin önü açılmakta, risk almayı teşvik eden yapısı ile de düşünceleri faaliyete geçirmeye teşvik etmektedir. Çalışan motivasyonunu yükselten bu etmenlerle çalışan daha yaratıcı bir yapıya evrilebilir ve bu doğrultuda şirkete yenilik kazandırabilir.

2.20. WALMART ÖRNEĞİ

Walmart mağazaları 1962 yılında Sam Walton ve kardeşi tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde kurulmuştur (Shah, 2017).

Gıda dışı perakende ürünleri satan şirket, uluslararası büyüme eğilimi göstererek dünyanın bir çok yerinde mağazalar açmış ve bir çok markayı bünyesine katmıştır (Marcilla, 2014, s. 31). Günümüzde; market, hediyelik, kıyafet, elektronik, mobilya gibi bir çok alanda mağazası bulunan şirket, piyasanın altındaki fiyatları ile tercih edilebilir bir marka halini almıştır (Walmart, 2023). Walmart'ın başarısı, stratejik planı ve iş modeline dayalı olarak, düşük işletme maliyetleri ve düşük fiyattan oluşan bir üretkenlik döngüsü yaratmış olmasına bağlıdır. Bunu, operasyonlarının hacmi sayesinde başarabilen şirket, bugün de düşük fiyat stratejisini sürdürmektedir (Ghazzawi, Palladini ve Martinelli, s.11).

Walmart dünya genelinde büyük bir operasyon olduğu için, faaliyetlerini sürdürürken her düzeyde değişkenden etkilenebilecek bir şirket olarak görülmektedir. Buna göre; Walmart gibi küresel şirketlerin değişimden etkilenmeme ve değişime ayak uydurabilme dengesini kurması için iyi bir sistemle yönetilmeleri gerekmektedir. Organizasyon yapısının karar mekanizmalarına çevreden sürekli bir bilgi akışı sağlanabilecek şekilde tasarlanmasının önemli olduğu bu şirketlerde değişimi yönetebilme gücü, faaliyetlerin sürekliliğini sağlayacaktır.

Bu açıdan Walmart organizasyon yapısını esnek bir sistemle yeniliğe açık bir şekilde tasarlamıştır. “Çalışanların yeni fikirlerine bu anlamda değer veren şirket, çalışanların müşterilerle ilgilenmesini bekliyorsan sen de çalışanlarla ilgilenmelisin” felsefesini organizasyon yapısına entegre etmiş Walmart, ters piramit yapısı ile çalışanların üstte, yönetimin altta olduğu, çalışana değer veren bir yaklaşım sergilemektedir (Mujtaba, 2007, s.7).

Yenilik yapma konusunda çalışanlarını, fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik eden Walmart, bir çok defa olduğu gibi 2023 yılında da Boston Consulting Group tarafından açıklanan dünyanın en inovatif şirketleri listesine girmiştir (BCG, 2023).

Şirket, yenilikçi yaklaşımının bir gereği olarak, yapay zeka uygulamalarını da bünyesine entegre etmiştir. Akıllı stok yönetim sistemleri ile yapay zeka destekli olarak envanter yönetimini optimize eden Walmart, gereksiz stok maliyetlerini azaltabilmektedir (Kaya, 2023). Ayrıca, fiziksel ve sanal alışveriş deneyimini

birleştirmek için sisteminde metaverse kullanmaya başlayan şirket bu strateji ile müşteri deneyimini ve etkileşimini geliştirmeyi hedeflemiştir (İnan, 2023).

Büyüme dinamiklerinin değiştiği günümüz rekabet koşulları içinde varolabilmek ve sürdürülebilirliğini koruyabilmek için geleneksel yapılanma ile faaliyet gösteren şirketler organizasyon yapılarında değişikliklere gitmek durumunda kalmaktadır. Rekabet avantajı yakalamak isteyen şirketler yenilik stratejileri ile ayakta kalabilmekte, büyüyebilmekte ya da sektör öncüsü olabilmektedir. Walmart, geçmişten bugüne yenilikle ilgili dinamiklerinde gerekli düzenlemeleri yaparak halen dünyanın en büyük perakende şirketlerinden biri olan pozisyonunu korumaktadır.

2.21. HEPİBURADA ÖRNEĞİ

Kuruluşu 1998 yılına uzanan Türk şirketi günümüzün en sık tercih edilen alışveriş sitelerinden biridir. Doğan Holding'ten Hanzade Doğan Boyner'in kurucusu olduğu Hepsiburada 2011, 2012 ve 2013 yıllarında Türkiye'nin en sevilen markası seçilmiş, yine 2013'te yılın e-Ticaret Sitesi ödülünü de almıştır (Onbaş, 2020, s.576).

Günümüzde 17 binden fazla iş ortaklığı bulunan Hepsiburada'nın mobil uygulamasının 15 milyonu aşkın indirme sayısı bulunmaktadır (KimKurdu, 2023).

Ayrıca e-Ticaret alanındaki ilk dijital girişim olan şirket dünya teknoloji borsası olarak anılan NASDAQ'ta halka arz olan ilk Türk şirkettir (Boz ve Serinkan, 2022, s.113).

Kurulduğu günden bugüne yenilikçi uygulamaları ile dikkat çeken şirketin en son yeniliği Smart by MIMEX ile yapay zeka görüntü işleme teknolojileri kullanarak dijital sensörlerin akıllı market konseptiyle birleştirilmesi olmuştur.

Şöyle ki, müşterilerine almış oldukları ürünleri dijital cüzdanlarında görebilme imkanı sunan uygulama herhangi bir kasada ödeme yapmadan ürünleri alıp çıkma şansı tanımaktadır (Sarı, 2022).

Bu sistemle, Türkiye'de dijital dönüşüm öncülerinden biri haline gelen Hepsiburada'nın çalışma sistemi de yenilik yapmaya olanak sağlayacak şekilde kurulmuştur. Organizasyonda çevik yönetim anlayışını benimsemiş olan şirket, büyük oranda esnek çalışma hibriti uygulamaktadır.

Çalışan mutluluğunu ön planda tutan Hepsiburada, açık bir iletişim anlayışına sahiptir. Çalışanların yanında olduklarını hissettirmek için geliştirmiş oldukları bir uygulama söz konusudur; HepsiSen adlı bu uygulama ile şirket onları sosyal hayatlarında da desteklemektedir. Kararların objektif fikirlere göre alındığı şirkette demokratik bir yaklaşım mevcuttur (Muradoğlu, 2022).

Bu yaklaşımların bir sonucu olarak şirket çalışan motivasyonunu yükseltmeyi amaçlamaktadır. Yeni fikirlere açık yapısı sayesinde sektöründe yenilik öncülüğünü yaptığı bir çok faaliyeti bulunan Hepsiburada, organizasyon yapısını da bu doğrultuda sistematize etmiştir.

2.22. BAYKAR TEKNOLOJİ ÖRNEĞİ

Kuruluşu 1986 yılına dayanan Türk şirketi, 2000’lerin başından itibaren yürütmüş olduğu Ar-Ge çalışmaları ile savunma sanayiini millileştirme çalışmaları yürütmektedir (Bayraktar, 2023, s.300). Fast Company dergisinin globalde düzenlediği “Most Innovative Companies” araştırmasında, 2023 yılında belirlemiş olduğu Türkiye’nin en inovatif 50 şirketi listesinde ilk sırada yer alan Baykar, Türkiye’nin ilk insansız hava aracı olan ‘Kızılelma’yı ileri yapay zeka teknolojisi kullanarak üretmiştir (Company, 2023).

Baykar Yönetim Kurulu Başkanı ve aynı zamanda Teknoloji Lideri olan Selçuk Bayraktar, şirket başarısı ile ilgili ifadesinde üretimlerinin dünyanın en iyileri arasında yer aldığını ve 2022’de imzaladıkları sözleşmelerde ihracatlarının payının yüzde 99,3 olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, Kızılelma’yı da ihracat gelirleri ile ürettiklerini belirten Bayraktar, 2022 de 1.18 milyar dolarlık ihracat gerçekleştirdiklerini beyan etmiştir. (Bayraktar, 2023).

Şirket faaliyet alanı gereği teknolojik yeniliklerin ve inovatif fikirlerin ön planda olduğu bir sistemle çalışmaktadır. Bu yolla faaliyet gösteren şirketlerde çalışan motivasyonunu yüksek tutmak önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Bu bağlamda, Baykar Teknoloji de kendi teknoloji merkezinde çalışanların iyi hissetmelerini sağlamak için yeşil bir kampüs inşa etmiştir. Ar-Ge ve üretim ofislerini konumlandığı bu kampüste geniş sosyal yaşam alanlarına yer vermiştir.

Çalışanların iş dışında da vakit geçirebilecekleri kafeterya, havuz, fitness, sauna, sinema salonu gibi bu alanları bulunan şirket, sağlık, kreş, konaklama, servis gibi imkanları da çalışanları için bünyesinde bulundurmaktadır. Ekip çalışmasının ağırlıkta olduğu sistemde çalışanların bir arada geçirdikleri zamanı aktif kılmanın ve verimli çıktılar elde etmenin önemine inanan şirket, çalışana değer veren bir sistemle faaliyet sürdürmektedir (Baykar, 2023).

Yenilikçilik üzerine kurulmuş bir şirket olarak Baykar teknoloji, çalışanlarına özgür alan tanıyabileceği şekilde kurduğu çalışma ortamı ile onlara özgür düşünce ortamı sağlamaktadır. Bu da yenilik faaliyetlerinin önemli olduğu şirketlerde görülen en temel değişkenlerdendir. Sağladığı sosyal faaliyet alanları ile de çalışan motivasyonunu yüksek tutarak onları günlük yaşamın stresinde uzaklaştırmayı ve ekip anlayışını geliştirmeyi hedefleyen şirket, birlikte üretilecek ve geliştirilecek fikirlere zemin hazırlamaktadır.

Organizasyon yapısının yenilik yaratmadaki itici gücünün farkında olan ve bu doğrultuda hareket eden Baykar teknoloji'nin kurulduğu günden bugüne kısa zamanda büyük başarılar elde ettiği görülmektedir.

2.23. TAT GIDA ÖRNEĞİ

Tat Konserve olarak 1967 yılında Vehbi Koç tarafından Bursa'da temelleri atılan Tat Gıda, ilk olarak domates işleyerek faaliyetlerine başlamıştır.

Zamanla ürün yelpazesini genişleten şirketin adı, 2013 Kasım'da Tat Gıda olarak değiştirilmiştir. Bugün, Türkiye'nin en büyük gıda şirketlerinden biri olarak faaliyet sürdüren Tat Gıda'nın, ihracata dayalı tarımsal üretim hedefini gerçekleştirdiği görülmektedir (Tat, 2023). Günümüzde akıllı tarım teknolojileri ve dijital tarımı kullanan şirketlerden olan Tat Gıda, tarımda dönüşüm çalışmaları ile göze çarpmaktadır.

Domates tarımında sürdürülebilirliğin önemine vurgu yapan şirket, bu bağlamda, çiftçilerin bilgi ve birikimi ile teknolojiyi buluşturmaktadır (Sözen, 2023).

Tarımsal üretim potansiyelinin yüksek olduğu bilinen Türkiye'de yapılan akıllı tarım çalışmaları hiç şüphesiz sürdürülebilir bir üretim anlayışına katkı sağlayacak, bu da ülke ekonomisine büyük ölçüde yansımaktır.

Bu nedenle, Tat Gıda'nın yapmakta olduğu yenilikler hem şirket sürdürülebilirliği hem de ülke kalkınması, hem de gelecek nesiller adına önem arz etmektedir.

Şirketine katmış olduğu yenilikler sayesinde Tat Gıda, 2022 yılı üretim sezonunda toplam 559,992 ton tarımsal ham madde işleyerek bir çok ürününde üretim rekoru kırmış, bu büyümenin yansıması olarak yine aynı yıl ihracatı dolar bazında %50 artmıştır (Albaş, 2022, s.11).

Tat Gıda'nın büyüme yolunda sistematize ettiği organizasyon yapısına bakıldığında üst yönetiminin %50'sinde kadın çalışanlara yer verdiği görölmektedir. Çalışan yaş ortalamasının 38 olduğu şirkette genç fikirlere önem verildiği açıktır. Her seviyeden çalışana fırsat eşitliği sunan şirket, kadın çalışanları destekleyen tavrı ile cinsiyet duyarlılığı göstermektedir. Hibrit çalışma modelini de destekleyen ve uygulamalarına dahil eden Tat Gıda, çalışanlara haftada en az 1 gün uzaktan çalışmayı teşvik etmektedir.

Çalışanlarına günlük yaşamın stresinden uzaklaşabilmeleri adına belirli aralıklarla etkinlikler düzenleyen şirket, iş-aile-sosyal yaşam dengesini önemsemektedir. Lider-Ekip sistemiyle çalışan Tat Gıda, yeni fikirlere kapı açacak ekip ruhunu sağlayarak özgür düşünce ortamı oluşturmaktadır (TatGıda, 2023).

Organizasyon yapısı itibariyle, Tat Gıda yenilikçi bir yaklaşıma açık özellikler göstermektedir. Şöyle ki; çalışana değer veren, ona özgür alan yaratan, adaletli bir yaklaşımla uyguladığı yönetim sistemi sayesinde çalışanlarını ve onların fikirlerini önemsemiğini gösteren şirket, yeni fikirlere dayalı olarak her geçen gün kendini geliştirmekte ve bu da büyüme rakamlarına yansımaktadır. Yeni teknolojilerden faydalandığı görölen Tat Gıda, faaliyet alanına entegre ettiği bu teknolojiler sayesinde sürdürülebilir bir işletme olmak hedefindedir.

Şirkette uygulanan organizasyon yapısının yenilik yapmaya olan katkılarının net görölebildiği yerlerden biri olan Tat Gıda, yapmış olduğu dönüşüm uygulamaları ile hem şirket karlılığına, hem ülke ekonomisine hem de çevre ve enerji duyarlılığı ile gelecek nesillere fayda sağlamaktadır.

2.24. TÜRKİYE İŞ BANKASI ÖRNEĞİ

Gazi Mustafa Kemal Atatürk önderliğinde 1924 yılında askeri alanda elde edilen başarıları ekonomik alana da taşıyabilmek vizyonu ile kurulan Türkiye İş Bankası'nın kuruluş sermayesinin büyük bir bölümü Milli Mücadele için Hint Müslümanları tarafından Atatürk'e gönderilen fonun bir kısmı kullanılarak ve kalanı için de Müslüman Tüccarlar'ın desteği alınarak oluşturulmuştur (Akalin, 2010, s.4; Özdemir, 2018, s.361). Kurulduğu günden bugüne bir çok iştirake imza atan İş Bankası, şube sayısını da her geçen gün artırmış, yine bu süreçte kültür sanat faaliyetleri ile ilgili de bir çok girişimi olmuştur (Aydoğdu, 2010, s.88). Türkiye'de, sektöründe bir çok alanda öncü olmuş olan İş Bankası, her geçen gün gerçekleştirdiği yenilikçi uygulamalarla kullanıcıların deneyimini artırmakta ve sağladığı hizmetlerle bir çok alanda kolaylık sağlamaktadır. Bu yeniliklerden bazıları şunlardır:

Elektronik bankacılığın temellerini atmış olması, bankamatikleri kullanıcıların hizmetine sunması, Türkiye'nin ilk internet şubesini açması, kişisel bilgisayara sahip olmayan müşterileri için tasarladığı "netmatikler", mobil bankacılıkta ilk kez WAP ile işlem yapılması, QR kodla işlem yapılabilen ilk uygulama olan Parakod'u müşterilerinin kullanımına sunan ilk banka olmasıdır (Demirel ve Eris, 2019, s.229).

Günümüzde de bir çok yeniliği faaliyet alanına dahil eden bir şirket olarak Türkiye İş Bankası'nın sunduğu uygulamalar hiç şüphesiz rekabet koşulları gereği rakipleri tarafından da kullanılmaktadır. Fakat her geçen gün sunduğu hizmetlerde dönüşüm yakalayabilmesi, şirketin güncelliği ve tercih edilebilirliğini artırmaktadır. Bu açıdan yenilikçi bir faaliyet yaklaşımını benimsemiş olan şirket, organizasyon yapısını da bu yaklaşım doğrultusunda sistematize etmiştir. Çalışma arkadaşları ile kimi zaman aileden daha çok vakit geçirildiği düşüncesini taşıyan İş Bankası, bu açıdan işyeri ortamını günlük yaşantıya yaklaştırmayı hedeflemektedir.

Çalışanların birlikte geçirdikleri zamanı etkin kılmak için çeşitli platform ve programlar oluşturan şirket, onların bireysel özelliklerini de gözardı etmeyerek kişiye özel içerikler de üretmektedir. "Aile Olmak" kavramına vurgu yapan İş Bankası'nın kurum içinde bu hissiyatı yaşatmak konusunda istekli olduğu görülmektedir (İşbank, 2023).

Ayrıca, geleceğin bankası olmayı hedefleyen şirket, çalışanlarından gelen yeni fikirleri destekleyerek değişen müşteri taleplerini de karşılayabilmek adına teknoloji kullanımını üst düzeyde tutmaktadır. Organizasyonunda kadınların iş yaşamına katılımını da destekleyen İş Bankası, bu durumun toplumsal kalkınmanın sürdürülebilmesi için önemli bir kriter olduğunu savunmaktadır (Aran, 2022). Gelişimi destekleyen, eşitlikçi ve adil bir organizasyon yapısına sahip olan şirket, günün yetkinliklerini çalışanlarına kazandırarak hibrit çalışma ve çevik yaklaşımları uygulamakta, bu bağlamda yeni jenerasyonun işvereni olmayı hedeflemektedir (İşbank, 2022, s.37).

Teknolojik gelişmelerin en hızlı şekilde mal ve hizmetlere entegre edilebilmesi, hatta bu gelişmelerde başı çekebilmek bir şirketin rekabet avantajını önemli ölçüde artırmaktadır. İş bankası, bu bağlamda, Türkiye’de kendi sektöründeki rekabet ortamında bir çok defa yenilik öncüsü olmuştur.

Bunu yaparken gelişimine olanak sağlayabilecek atmosferi yakalayabilmek için organizasyon yapısında esnekliğe giden şirket, çalışanlarının yeni fikirlerini önemseyerek onlara bu fikirleri elde edebilecek ortamı da sağlamaktadır.

Çalışan motivasyonunun önemsendiği bu gibi şirketlerde yaratım gücü yükselmekte, bu da şirketin yenilik performansını artırmaktadır.

2.25. MİGROS ÖRNEĞİ

Türkiye’de çoğu insan tarafından Türk markası olarak bilinen Migros esas olarak İsviçre kökenli bir yapılanmadır. 1925’te İsviçre’nin Zürich şehrinde Gottlieb Duttweiller adlı bir girişimci tarafından kurulan Migros o yıllarda bakkaliye ürünleri satan seyyar dükkanlar şeklinde hizmet vermiştir (Oluç, 1961, s.213).

Migros’un Türkiye’de kuruluşu incelendiğinde 1954 yılında dönemin İstanbul Belediyesi İktisat Müdürü Ferruh İlter’in girişimini görmekteyiz. Migros’a yolladığı bir mektuba kabul alan İlter, aynı yıl Migros’u Türkiye’ye getirmiştir. 1975 yılında ise Migros’un çoğunluk hisselerini satın alan Koç Grup tarafından ismi Migros Türk olarak değiştirilmiştir (Cici, 2023).

Günümüzde gıda ve ihtiyaç sektöründe faaliyet gösteren Migros, her türlü gıda ve tüketim mallarının toptan ve perakende satışını yapmaktadır (KAP, 2023). Bu faaliyetlerini sürdürürken gelecek adına yüksek duyarlılıkla hareket eden Migros'un Çevre, Biyoçeşitlilik, Sürdürülebilirlik, İnsan hakları, Kapsayıcılık, Sağlık ve Gıda, İsraf Önleme gibi bir çok alanda hassasiyet içeren politikaları mevcuttur. Bu alanlarda yapmış olduğu yenilikçi uygulamalarla gelecek vaadeden bir imaj çizen Migros'un başlıca yenilikleri arasında; mağazalardaki soğutucular için gaz yerine su kullandığı "sulu soğutma sistemleri", fazla stoklamadan kaynaklanan kayıpları önlemek için geliştirilen "akıllı algoritma ve otomatik sipariş sistemi", tüketime uygun olmayan organik atıklardan elde edilen "biyogaz ve kompost" uygulamalı ile enerji kazanımı, enerji yönetim sistemleri ile ilgili duyarlılığı yüksek çalışmalar ve eğitimleri gösterilebilir (Migros, 2023).

Organizasyon yapısını çalışan gelişimini merkeze alacak şekilde sistematize eden Migros, kişisel ve mesleki uzmanlıkları desteklemekte, kapsayıcı ve eşitlikçi bir yaklaşımla faaliyet sürdürmektedir.

Bu bağlamda 25'i yönetici pozisyonunda olmakla birlikte 1136 engelli çalışanı bulunmaktadır.

Çalışan yaş ortalaması 2022 yılında 32 olan şirket, genç beyinlerin yeni dinamiklere uyum sağlayabilmedeki rolüne inanmaktadır. Sürdürülebilir bir başarı sağlamak için çalışan eğitimlerinde; 'Hizmetkâr Liderlik', 'Çeşitlilik ve Kapsayıcılık', 'Kadın Liderliği', 'Çevik Dönüşüm', 'Organizasyonel İklim', 'Yeni Nesil Mentorluk', 'Upskilling ve Reskilling' ve 'Birbirinden Öğrenme' gibi kavramlara ağırlık veren Migros sektörel gereklilikleri yerine getirmeyi ve küresel uygulamalardan beslenmeyi hedeflemektedir. Yapmış olduğu 'İyi Fikir İyi Proje' uygulaması ile çalışanları yeni fikirleri konusunda destekleyen şirket, yine 2022 yılında gelen projelerden 35'ini hayata geçirmiştir (Migros, 2022, s.39-42).

Çalışanların yapısal olarak önemsendiğini hissettiği şirketlerde işi daha motive gerçekleştirdikleri ve şirkete katkı sağlama konusunda istekli oldukları bilinmektedir.

Bu açıdan Migros'un uygulamış olduğu adalet davranışı yüksek, çalışana ve onların fikirlerine değer veren sistemi ile faaliyet konusu içinde şirkete fayda sağlayan ve yenilikçi fikirler getiren çalışanlar yaratması muhtemeldir. Bunun yansımasını da yapmış olduğu yenilikçi uygulamalarda net bir şekilde görülebilir.

Özellikle, yeni nesil yönetim yaklaşımlarına eğilen şirketin, yenilikçi uygulamaları bünyesine dahil etme konusunda isteği net bir şekilde görülmektedir. Bu bağlamda organizasyon yapısını da yenilik yapmaya olanak sağlayacak şekilde tasarlayan Migros, her geçen gün faaliyet alanına yenilikler getirmeye ve büyümesini sürdürmeye devam etmektedir.

2.26. GETİR ÖRNEĞİ

2015 yılında Nazım Salur'un girişimleri sonucu kurulan Getir, online market teslimat hizmeti vererek başladığı faaliyetlerinde 10 dakika içerisinde kendi kurmuş olduğu ve içerisinde en çok ihtiyaç duyulan ürünlerin yer aldığı depolarından teslimat yapmaktadır (Yılmaz , 2021, s.10). 2021 yılı itibariyle Türkiye'nin çeşitli illerinde bulunan 100'den fazla deposu ile hızlı servis veren şirket, yabancı yatırımcıların da dikkatini çekmiştir. Bu bağlamda, yurt dışında ilk girişimini Londra'da yapan Getir, bu yöndeki yatırımlarına devam etmektedir (Demirel, 2021).

Son olarak, New York merkezli online market şirketi FreshDirect'i satın alarak bünyesine dahil eden Getir, FreshDirect'in marka ismini korumuş fakat kendi teknolojileri ve operasyonel tecrübelerini entegre etmiştir (Aybars, 2023).

Tüm bu gelişim hareketinin yanında büyümede sürekliliği hedefleyen Getir, faaliyetlerinde yapay zeka desteği de kullanmaktadır. Getir Destek olarak tasarlanmış olduğu uygulamasında müşterilerle sorun çözmede diyalog kuran asistanın sanal ve gerçeğe yakın bir şekilde sistematize edilmesi, bu sistemin gelen çağrılarının %68 ini tek başına çözüme kavuşturmasını sağlamıştır. Bu da müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkilemiştir (CBOT, 2023).

Bu yenilikle müşterilerine kişisel deneyimler sunabilen şirket, sık tekrarlayan sorunların yapay zeka sistemleri tarafından çözüme kavuşturulması sayesinde gerçek asistanların iş yükünü azaltabilmiştir.

Ayrıca, zaman ve maliyet tasarrufu da sağlayarak hızlı bir çözüm sunabilen getir, hiçbir müşterisini yanıtsız bırakmayarak müşteri deneyimini de üst düzeye çıkarabilmiştir. İnsan-Yapay Zeka işbirliği adına olumlu bir örnek teşkil ederek teknolojiyi bünyesine entegre edebilen Getir'in, bu yönüyle çağın gerekliliklerinin gerisinde kalmadığı görülmektedir.

Çalışanlarına da operasyonlarında verimlilik elde edebilmek için teknoloji kullanımının günümüzde ne derece önem arz ettiğini ifade eden Getir, organizasyon yapısını da bu doğrultuda sistematize ederek iş modelini operasyonel mükemmellik üzerine kurgulamıştır. Bu bağlamda, yaratmış olduğu değerlerden bazıları; insanların işletmeden önce geldiği, adalet duygusunun yüksek olması gerekliliği, güvenliğin ve etik değerlerin önde tutulması, yeni fikirlere karşı saygılı ve açık bir davranış, ekip bilincinin yüksek tutulması, her zaman daha iyisi için cesur ve hırslı bir tavır olan şirket gelecekteki büyümeyi ve yeniliği yönlendirebilmenin güçlü ve entegre bir organizasyon yapısı ile mümkün olacağı bilincindedir (Getir, 2023).

Yenilikçi bir yaklaşımla faaliyet sürdüren Getir, operasyonlarının her aşamasında teknoloji kullanımını benimseyerek şirketin her kademesine de bu fikri yansıtmaktadır.

Bu açıdan, yenilikçi yaklaşımların operasyonel mükemmellikten geçtiğini ifade eden Getir, organizasyon yapısındaki unsurlardan anlaşıldığı üzere yeni fikirlere açık bir yapıya sahiptir.

Sürdürülebilir bir büyümenin ancak günceli takip ederek mümkün olabileceği düşüncesi ile hareket eden şirket, organizasyon yapısını da bu büyümeyi teşvik edecek şekilde sistematize etmiştir.

2.27. AKBANK ÖRNEĞİ

Akbank pamuk üretimini desteklemek amacıyla Hacı Ömer sabancı'nın da aralarında bulunduğu bir grup iş insanı tarafından 1948 yılında Adana'da kurulmuş bir bankadır (İkiz, 2013, s.30).

Yenilikçi bir yaklaşımla uyguladığı yönetim anlayışını 2001 yılında “Yeni Ufuklar Projesi” ile vurgulamaya başlayan Akbank’ın, faaliyetlerinde attığı yenilik yapmaya uygun adımları ile bu projesini desteklediği görülmektedir (Çulhacı, 2003). Değişen müşteri beklentilerini yakalayabilmek amacıyla yeniliğin öneminin farkında olan Akbank bu bağlamda kurduğu Akbank Lab adlı inovasyon ekibi ile şirketi güncel tutacak projelere imza atmaktadır (Aslanhan, 2021).

Bu çalışmalar doğrultusunda günümüzde Akbank’ın geliştirmiş ya da bünyesine dahil etmiş olduğu bir çok yenilik bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; 2025’e kadar karbon-nötr banka olabilmek hedefiyle istatistiksel olarak da görülen, azaltmış olduğu karbon salınımı, yenilenebilir kaynaklardan sağladığı elektrik enerjisi, iklim krizi ile mücadele, endüstri 4.0 uygulamalarını bünyesine dahil etmesi, Akbank akıllı asistan sayesinde yapay zeka destekli bir deneyim sunması şeklindedir.

Bu faaliyetleri ve yatırımları ile sektöründe yenilikçi bir banka olarak anılan Akbank, organizasyon yapısını da yeniliğe olanak sağlayacak şekilde tasarlamıştır. Bu bağlamda, şirketin 2022 entegre faaliyet raporuna bakıldığında çalışanlarının %97’sinin üniversite mezunu ve alanında yetkin kişilerden oluştuğu görülmektedir. Ayrıca, yönetim anlayışında çok sesli ve katılımcı bir kültür olmakla birlikte, farklı fikirlerin sürekli öğrenmeyi desteklediği savunulabilir.

Çalışanların gelişimleri adına onlara yatırım yapan Akbank, onlara alanları ile ilgili eğitim fırsatları sunmaktadır. Sürdürülebilir performansı teşvik eden ve ödüllendiren yapısı ile çalışan bağlılığını artırarak uzun soluklu bir iş birliği kurmayı hedefleyen şirkette ortalama deneyim 11,1 yıldır. Takım çalışmasını önemseyen Akbank, yaratım sürecinin birlikte uyum içinde çalışabilmek ve inisiyatif kullanabilmekten geçtiğini düşünmektedir.

Yönetici pozisyonundaki çalışanlarına yeni nesil yönetim teknikleri ile ilgili eğitimler de veren Akbank, günün gerektirdiği şekilde esnek, özgür, dinamik, yenilenebilir ve dijital bir yapı oluşturabilmeyi hedeflemektedir (Akbank, 2022, s.164-165).

Bu bağlamlar dikkate alındığında Akbank’ın organizasyon yapısı ile yenilik yapmaya teşvik edici bir tavır sergilediği görülmektedir.

Faaliyetlerinde güncel olanı takip ederek sektöründeki rekabet koşulları içinde sürdürülebilir bir başarı hedefleyen bu şirket değişen müşteri beklentilerini karşılama konusunda istekli olduğunu göstermektedir.

Teknolojik yenilikleri de bünyesine entegre ederek geleceğin bankası olma yolunda ilerleyen Akbank'ta yaratıma kapı açan organizasyon yapısı ile gün geçtikçe yeni başarılarla imza atılmaktadır. Özellikle, yeni yönetim yaklaşımlarını yönetici kadrosuna teşvik eden duruşu, klasik bir yapılanmadan öteye geçme arzusunu göstermektedir. Bu duruş, yeniliğe açık bir yapı oluşturan şirketlerde sıklıkla görülmekle birlikte klasik yapılanmalardaki bürokratik engellerin önüne geçmek adına son derece önemlidir. Yeni yönetim yaklaşımlarındaki esneklik, çalışanlara özgür düşünce ortamı sağlayabilmekte ve bu da yenilik yapma yolundaki bir engeli ortadan kaldırmaktadır.

2.28. ECZACIBAŞI HOLDİNG ÖRNEĞİ

Kurucusu Nejat Ferit olan Eczacıbaşı Holding'in temelleri 1942 yılında Avrupa ilaçlarına muadil olacak ilaçların küçük çaplı olarak üretilmesiyle başlamıştır.

Bu süreçte ilaç sektörü dışında mobilya, seramik ve sağlık malzemeleri üretimi konusunda da girişimleri olan Ferit, 1951 yılında Eczacıbaşı İlaç Fabrikasını kurmuş, 1961 yılında ise Eczacıbaşı Holding'i kurarak yönetim kurulu üyeliğinde bulunmuştur (Mahir Kırdag ve Danacıoğlu, 2018; Dünder, 2003; Ertuğ, 1998).

Eczacıbaşı Holding'in bugün gelmiş olduğu noktaya bakıldığında 120 ülkeye ihracatı olan ve 3 kıtada üretimi olan bir şirketler topluluğuna dönüştüğü görülmektedir (Capital, 2023).

Hali hazırda, bünyesinde bir çok farklı marka bulunduran ve farklı sektörlerde faaliyetlerine devam eden Eczacıbaşı'nın yapmış olduğu yeniliklerden bazıları;

VitrA Karo markası ile faaliyetlerinde kullanmış olduğu endüstri 4.0 çalışmaları kapsamında üretim süreçlerinde daha akıllı ve esnek uygulamalar kullanarak bünyesine bulut bilişim, yapay zeka, büyük veri analitiği ve nesnelerin internetini dahil etmesi, V-Design ile online olarak vitra ürünleri ile 3D banyo dekorasyonu imkanı (Eczacıbaşı, 2023), dünyanın ilk koku giderici kolonyası olma özelliği taşıyan Selin Koku Giderici Kolonya'yı üretmesi, dünyanın ilk bitki özlü sinek kovucu losyonu olma özelliği taşıyan Defans Bitki Özlü'yü üretmesi gibi (Arslan, 2018, s.47). Ayrıca, işe alım uygulaması olarak İK alanında kullanmış olduğu EnGenius yaklaşımı ile başvuruların metaverse ortamında yeteneklerini sergileyebilecekleri bir platform oluşturan Eczacıbaşı, bu yönü ile dijital dönüşüme açık bir yapı sunmaktadır (EnGenius, 2023).

İtici bir güç ve destekleyici bir organizasyon yapısına ihtiyacı olan bu yenilikçi uygulamaların yalnızca kendiliğinden gelişerek var olabildiği söylenemez. Buna göre şirketlerin organizasyon yapılarının yenilik yapmadaki etkileri göz ardı edilmemelidir. Eczacıbaşı Holding'de bu bağlamda organizasyon yapısını yenilik yapmaya olanak sağlayacak şekilde sistematize ettiği düşünülmektedir.

Eczacıbaşı Holding'te uygulanan organizasyon yapısı incelendiğinde çalışanların mesleki becerilerini geliştirmelerinin önemli olduğu görülmektedir. Bunun için kurulmuş olan Eczacıbaşı Akademi'de verilen eğitimlerle sürekli öğrenme desteklenmektedir.

Kadın liderlerin gelişimine yönelik de programları olan şirket, yönetim kadrolarında fırsat eşitliğini önemsemektedir. Çalışan motivasyonu adına kültür-sanat, spor, sosyal sorumluluk gibi klüplere sahip olan Eczacıbaşı holding, çalışanlara iş dışında da birlikte vakit geçirebilecekleri etkinlikler yaratmaktadır. Ayrıca şirket, çalışanlarını dijital dönüşümün bir parçası olma, yenilikçi fikirlerle fark yaratma ve girişimcilik projeleri ile de desteklemektedir. Bu projelerden biri de her yıl çalışanları ile düzenlemiş olduğu inovasyon ödülleri. Bu kapsamda çalışanların hazırlamış oldukları yenilikçi projeler değerlendirilmekte ve ödüllendirilmektedir. Şirketin 1999 yılından bu yana uygulamış olduğu inovasyon ödülleri gelen projelerden hayata geçirilenler sayesinde şirket 2023 yılında toplam rakam olarak 337 milyon kazanmıştır (Eczacıbaşı, 2023).

Yenilik yapmaya açık bir organizasyon yapısına sahip olan Eczacıbaşı Holding yenilik performansının net bir şekilde görüldüğü şirketlerdendir. Bu, şirket içi inovasyon ödülllerinden çıkan projelerin hayata geçirilmesi sonucunda şirket karına etkisinden görülebilir. Organizasyon yapısının yenililiğe açık, dönüşümü destekleyen ve fırsat eşitliği sağlayan özellikleri sayesinde bu şirket, Türkiye’deki en yenilikçi şirketler arasına girebilmiştir.

2.29. ZORLU ENERJİ ÖRNEĞİ

Zorlu Grubu’na ait olan Zorlu Enerji 1993 yılında, kuruluşlarının elektrik ve buhar ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş bir Türk şirkettir.

Bugün, yurt içinde ve yurt dışındaki santralleri sayesinde elektrik üretiminin yanı sıra elektrik ve doğal gaz satışı, ticareti ve dağıtımı, güneş paneli ticareti, elektrikli araç şarj istasyonu satışı, kurulumu ve işletmesi ile elektrikli araç kiralaması faaliyetlerinde bulunmaktadır (ZorluEnerji, 2023).

Şirket, 2008 yılında jeotermal alanındaki projelerini başlatmış ve yine bu dönemde rüzgar santralleri ve hidroelektrik santrallerini de portföyüne dahil etmiştir. 2020 yılında jeotermal santraller arasında alanında sektör lideri olarak görülen Zorlu Enerji yenilikçi çalışmaları ve AB partnerleri ile birlikte proje üretimine her geçen gün devam etmektedir (Doğru, 2021).

Yine, 2018 kurduğu ZES (Zorlu Energy Solution) ve Electrip markalarıyla Türkiye’de ve Avrupa’da elektrikli şarj istasyonu yatırımları yapan şirket bugün Kıbrıs dahil 81 ilde 3 binin üzerinde şarj soketine ulaşmıştır. Elektrikli araç sayısındaki artış kaynaklı talebi öngören Zorlu Enerji bu sektördeki yatırımlarına her geçen gün yenisini eklemektedir (Capital, 2023).

Yenilikçi çalışmalarının tasarımı sanayide dönüşüm yaratacak akıllı sistemlerin kullanılmasına yatırım yapan Zorlu Enerji, Türkiye’de dijitalleşmeye ve sürdürülebilir faaliyet modellerine odaklanan öncü şirketlerden biridir. Sıfır karbon yaklaşımı ile faaliyet sürdüren şirket, tasarımlarında da bulut altyapısı kullanarak test aşamalarını canlı ortamda değil bulut altyapıda gerçekleştirmektedir (Muştu, 2022).

Çalışma kültürü olarak çeşitlilik ve kapsayıcılıkla faaliyetlerini yürüten Zorlu Enerji’de organizasyon yapısı itibarıyla insan unsuruna odaklanılmaktadır.

Sürekli gelişim yaklaşımı ile çalışan eğitimlerini önemseyen şirket çalışanlarını, yenilikçi, yaratıcı ve girişimci olmayı bir yaşam prensibi haline getirmeleri konusunda teşvik etmektedir. Yenilikçi yaklaşımı ile hibrit çalışmayı yapısına dahil eden Zorlu Enerji özellikle pandemi sonrası bu alandaki çalışmalarına ağırlık vermiştir. Yine, organizasyon yapısındaki toplumsal cinsiyet eşitliği hassasiyeti ile bu alanda eğitimler vermekte olan şirket, farklı seviyelerdeki çalışanları bir araya getirecek mentorluk programları da düzenlemektedir. Bu bağlamda, 2022 yılında Sales Network tarafından düzenlenen, öğrenciler ve profesyonellerin oylarıyla belirlenen “Best Team to Join” anketinde, “En Çok Çalışılmak İstenilen Şirketler” arasında yer alarak B2J ödülünü almaya hak kazanmıştır (ZorluEnerji, 2023).

Buna göre; Zorlu Enerji’nin teknoloji tabanlı faaliyetlerin ağırlıkta olduğu bir işletme olarak organizasyon yapısında yeniliğe açık bir anlayış yarattığı görülmektedir. Çalışanlara uyguladığı eşitlikçi yaklaşımla ırk, dil, din, cinsiyet farketmeksizin yeni fikirlere açık yapısı sayesinde faaliyet alanında öncü konumunda olan Zorlu Enerji’de bu yapı sayesinde günümüz taleplerinin karşılık bulacağı hizmetler sunulabilmektedir.

Bu bağlamda çalışan yetkinliğine önem veren şirket, sürekli öğrenme yolunu kullanmakta ve çalışanlarına alanları ile ilgili güncel eğitimler vererek onların uzmanlığını önemserken şirket gelişimine de katkı sağlamaktadır.

Tablo 1. Yenilikçi Şirketlerin Organizasyon Yapı ve Yaklaşımları

Şirketler	Düşük Kademe Sayısı	Esnek Çalışma	Uzmanlaşma Yaklaşımı	Adem-i Merkeziyetçilik
1. Apple	X	X	X	X
2. Google	X	X	X	X
3. Microsoft		X	X	X
4. Amazon	X	X	X	X
5. Tesla	X	X	X	X
6. Samsung	X	X	X	X
7. Huawei		X	X	
8. Siemens	X	X	X	
9. Meta	X	X	X	X
10. IBM		X	X	
11. Sony		X	X	
12. Bosch	X	X	X	X
13. Schneider Elec.		X	X	
14. Nestle	X	X	X	X
15. Nike		X	X	
16. Xiaomi	X	X	X	X
17. PveG	X	X	X	
18. Unilever		X	X	X
19. NVIDIA	X	X	X	X
20. Honeywell	X	X	X	X
21. Walmart		X	X	
22. Hepsiburada		X	X	X
23. Baykar Tek.		X	X	
24. Tat Gıda	X	X	X	
25. İş Bankası		X	X	
26. Migros	X	X	X	
27. Getir		X	X	X
28. Akbank		X	X	

29. Eczacıbaşı	X	X	X	X
30. Zorlu Enerji	X	X	X	X
Şirketler	Ekip Çalışması	Kültürel Çeşitlilik	Eşitlikçi Yapı	Hibrit Çalışma
1. Apple	X	X	X	X
2. Google	X	X	X	X
3. Microsoft	X	X	X	X
4. Amazon	X	X	X	X
5. Tesla	X	X	X	X
6. Samsung	X	X	X	X
7. Huawei	X	X	X	X
8. Siemens	X	X	X	X
9. Meta	X	X	X	X
10. IBM	X	X	X	X
11. Sony	X	X	X	X
12. Bosch	X	X	X	X
13. Schneider Elec.	X	X	X	X
14. Nestle	X	X	X	X
15. Nike	X	X	X	X
16. Xiaomi	X	X	X	X
17. PveG	X	X	X	X
18. Unilever	X	X	X	X
19. NVIDIA	X	X	X	X
20. Honeywell	X	X	X	X
21. Walmart	X	X	X	X
22. Hepsiburada	X	X	X	X
23. Baykar Tek.	X		X	
24. Tat Gıda	X	X	X	X
25. İş Bankası	X	X	X	
26. Migros	X	X	X	X
27. Getir	X	X	X	

28. Akbank	X	X	X	X
29. Eczacıbaşı	X	X	X	X
30. Zorlu Enerji	X	X	X	X
Şirketler	Çevik Yapı	Matris Yapı	Fonksiyonel Yapı	Hiyerarşik Yapı
1. Apple			X	X
2. Google	X		X	
3. Microsoft	X		X	X
4. Amazon	X			X
5. Tesla				X
6. Samsung				
7. Huawei	X			
8. Siemens				
9. Meta	X	X		
10. IBM		X		
11. Sony			X	X
12. Bosch	X			X
13. Schneider Elec.				
14. Nestle		X	X	X
15. Nike		X		
16. Xiaomi	X			
17. PveG			X	
18. Unilever				
19. NVIDIA		X	X	
20. Honeywell		X	X	
21. Walmart	X			
22. Hepsiburada	X			
23. Baykar Tek.				
24. Tat Gıda	X			
25. İş Bankası	X			
26. Migros	X			

27. Getir	X				
28. Akbank	X				
29. Eczacıbaşı	X				
30. Zorlu Enerji	X				
Şirketler	Düz Yapı	Ürün Tipi Yapı	Bölümsel Yapı	Demokratiklik	
1. Apple					X
1. Google	X		X		X
2. Microsoft		X			X
3. Amazon	X				X
4. Tesla			X		
5. Samsung		X	X		
6. Huawei					X
7. Siemens			X		X
8. Meta	X				X
9. IBM					X
10. Sony					X
11. Bosch					X
12. Schneider Elec.					X
13. Nestle					
14. Nike					X
15. Xiaomi	X				
16. PveG		X			
17. Unilever	X	X	X		
18. NVIDIA					X
19. Honeywell			X		X
20. Walmart	X				X
21. Hepsiburada					X
22. Baykar Tek.					
23. Tat Gıda					X
24. İş Bankası					X

25. Migros	X
26. Getir	X
27. Akbank	X
28. Eczacıbaşı	X
29. Zorlu Enerji	X

Şirketler	Sosyal Olanaklar	Aile Ortamı	Cinsiyet Duyarlılığı	Çeşitlilik-Kapsayıcılık
1. Apple	X	X		X
2. Google	X	X		X
3. Microsoft	X	X		X
4. Amazon	X	X		X
5. Tesla	X			X
6. Samsung	X			X
7. Huawei	X			X
8. Siemens	X			X
9. Meta	X	X		X
10. IBM	X	X		X
11. Sony	X			X
12. Bosch	X			X
13. Schneider Elec.	X	X		X
14. Nestle	X			X
15. Nike	X			X
16. Xiaomi	X			X
17. PveG	X			X
18. Unilever	X			X
19. NVIDIA	X	X		X
20. Honeywell	X	X		X
21. Walmart	X			X
22. Hepsiburada				X
23. Baykar Tek.	X			
24. Tat Gıda	X		X	X

25. İş Bankası	X	X	X		X
26. Migros	X		X		X
27. Getir					X
28. Akbank	X				X
29. Eczacıbaşı	X		X		X
30. Zorlu Enerji	X				X
Şirketler	Dijital Yapı	Platform Yapı	Ters Yapı	Piramit	Sürdürülebilir Yapı
1. Apple	X	X		X	X
2. Google	X	X			X
3. Microsoft	X	X			X
4. Amazon	X	X			X
5. Tesla	X				X
6. Samsung	X				X
7. Huawei	X				X
8. Siemens	X				X
9. Meta	X	X			X
10. IBM	X	X		X	X
11. Sony	X				X
12. Bosch	X				X
13. Schneider Elec.	X				X
14. Nestle	X				X
15. Nike	X				X
16. Xiaomi	X				X
17. PveG					X
18. Unilever					X
19. NVIDIA	X				
20. Honeywell	X				X
21. Walmart	X				X
22. Hepsiburada	X				X
23. Baykar Tek.	X				

24. Tat Gıda	X	X
25. İş Bankası	X	X
26. Migros	X	X
27. Getir	X	X
28. Akbank	X	X
29. Eczacıbaşı	X	X
30. Zorlu Enerji	X	X

Düşük kademe sayısı, organizasyonlardaki en üst kademe ve en alt kademe arasındaki kademelerin sayısının azlığını ifade etmektedir (Paşaoğlu, Tokgöz, Şakar, E. Özler ve Özalp, 2013). Kademe sayısının fazla olduğu organizasyonlarda alınan kararların en üst kademeden en alt kademeye ulaşması büyük zaman almaktadır (Aksay, 2015, s.119). Günümüz dünyasında hızlı bir proses sergileyebilmek işletmeler adına hayati önem arz etmektedir. Küresel bir işleyişin hakim olduğu bu dünyada hızlı düşünüp hızlı karar verip yine hızlı bir şekilde harekete geçebilen şirketler sürdürülebilirliğe sahip olmaktadır. Bu bağlamda uzman kişilere verilen karar verme hakkı ile gerçekleştirilecek kademe sayısının düşük olması durumunun şirketlere faaliyet alanı ile ilgili büyük ölçüde hız kazandırabileceği söylenebilir.

Özellikle Google gibi teknoloji şirketlerinde görmüş olduğumuz organizasyon şemalarında müdürlerin sayıca az olduğu ya da hiyerarşik kademelerin genel müdür, başkanlar ve takımlar şeklinde gözlemlendiği şirketlerde düşük kademe sayısı uygulamasının çıktıları net bir şekilde gözlemlenebilmektedir (Lazoğlu G. ve Genç, 2024). Kademe sayısının azlığı, organizasyonlarda karar alma süresini kısaltır, bilgi akışını hızlandırır, sorunlara hızlı çözümler bulabilmeyi sağlar. Kademe sayısının düşük olması işletmelerin daha esnek olmasını sağlamaktadır.

Böylece, işletmeler çevreye daha kolay uyum sağlayabilecekler ve bunun sonucunda müşteri taleplerine de daha kolay yanıt verebilecekleridir. Bu sürecin sonunda yenilik süreçlerinin temel kazanımlarından olan müşteri tatmini üst düzeyde sağlanabilecektir.

Esnek çalışma, organizasyonun farklı alanlarında ve farklı konularda olabileceği gibi genel hatları ile azami çalışma sürelerinin yumuşatılması, işe başlama ve bitirme saatlerini çalışanın programlayabilmesi ya da fonksiyonel anlamda iş tanımlarının homojenleşerek çalışanların farklı alanlarda da görev ve sorumluluklar alabilmesi şeklinde ifade edilebilir (Demir ve Gerşil, 2008, s.70-71). Günümüz değişen koşullarında müşteri memnuniyetinin çalışan memnuniyetinden geçtiği fikriyle işletmelerin yeni arayışları sonucu gelişen esnek çalışma, çalışan motivasyonu adına oldukça etkili bir yöntem olarak görülmektedir. Çağın yeniliklerine adapte olma yolunda değişime hızlı uyum sağlamada gerekli bir etmen olan esneklikle, bu uyum sürecinde katı kuralları yumuşatarak çalışanı özgürleştirmek amaçlanmaktadır. Esnek çalışma uygulamaları çalışanların üzerindeki baskıyı en aza indirdiği için yeni fikirlerin ortaya konulmasıyla ilgili verimliliği yükseltmekte ve yenilik sayısını artırmaktadır. Böylece yenilik performans düzeyi yükselmektedir.

Uzmanlaşma yaklaşımı, endüstrileşme süreciyle artan bilgi birikimi ve değişen iş-emek süreçlerinin bir sonucu olarak, bütüncül bir anlayışla çalışan insan modelinin yerini uzman çalışanların alması sonucu gündeme gelen bir yaklaşımdır (Yılmaz ve Erdem, 2016, s.35). Geçmişten günümüze uzmanlaşma ile ilgili görüş birliği olan bir konu da faaliyette verimliliği artırdığı yönündedir (Karakoç, 2020, s.673-676). Günümüz teknolojik gelişmeler ve dijitalleşen şirketler düşünüldüğünde yenilikçi yapılanmalarda uzmanlaşma yaklaşımının görülmesi beklenen bir durum olarak düşünülmektedir.

Derin bir bilgi birikimi gerektiren ve halen gelişmeye devam eden dijital dünya ile ilgili bir uzmanlık gerekliliğinin şirketleri yenilikçi çalışmalara ulaştırmak adına organizasyonlarda sıkça tercih edildiği görülmektedir. Belli bir konudaki bilgi birikiminin en üst düzeye çıkarılması konu ile ilgili uzmanlaşmayı sağlamaktadır. Uzmanlaşma, yeni fikir üretiminin temel kaynağıdır.

Dolayısıyla organizasyonlar uzmanlaştıkları konularda yenilik ortaya koyabilirler. Bu şekilde yenilik performans düzeyleri yükselir. Uzmanlaşmayı artırmak için örgütler mevcut çalışanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile bilgi birikimlerini artırma yolunu seçebilecekleri gibi, örgüt dışından personel transferleri ile de örgütsel bilgi birikimlerini artırabilirler.

Günümüzde bilgiye ulaşmanın farklı yolları olduğundan, örgütün bunları bir bütünlük içinde değerlendirmesi ve olabildiğince her birinden faydalanması gerekir.

Bilgi birikimine katkı unsurlarının çeşitlenmesi bilgi birikiminin niteliklerinin artmasını, zenginleşmesini sağlar. Yine bu durum da yenilik performansını artırmaktadır.

Adem-i merkeziyetçilik, bir örgütte önemli kararların yalnız üst düzey çalışanlar tarafından alındığı merkeziyetçiliğin aksine daha demokratik bir karar alma sürecini ve hiyerarşinin organizasyon içindeki düşük seviyesini ifade etmektedir (Bozkuş, 2016, s.240). Organizasyonlardaki bu işleyişin dahil edildiği yapılardan beklenen ise iyi yönetişime imkan vermesi, çalışanların karar sürecine katılımını sağlaması, yine çalışanların potansiyellerini otoriteye dahil olabildikleri için geliştirebilmelerine imkan sağlaması gibi olgulardır (UNDP, 1999, s.2). Bu bağlamda yenilikçi şirketlerde sıkça rastlanan Adem-i Merkezi yapı ile çalışanın yaratım potansiyelinin arttığı ve yenilik yapmaya daha elverişli bir çalışma ortamının sağlandığı ifade edilebilir.

Ademi-i merkezi örgüt yapısı çalışanların sorumluluk alanlarını genişleterek, onlara yetki devrini sağlayarak doğrudan karar alabilme davranışı ve yeteneğini güçlendirmektedir. Süreç, sorumluluğa dayalı olarak odaklanma ile birlikte uzmanlaşmanın da üst düzeylerde gerçekleşmesini sağlamaktadır.

Böylece yeni fikirler ve buna dayalı olarak üst düzey yenilik performansı ortaya çıkabilmektedir. Buna ek olarak adem-i merkeziyetçi örgütsel yapı örgütte iç girişimcilik uygulamalarını güçlendirmektedir.

Örgütün farklı birimlerindeki çalışanların yenilik potansiyeli olan alanları saptayıp bu alanlara ilişkin yenilikler gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Genel olarak adem-i merkeziyet esnek bir organizasyon yapısını ifade eder.

Bu esnek yapı, çalışanlar üzerindeki baskıyı en aza indirdiği için yeni fikirler üretme potansiyelini artırır. Bu durum da yenilik performans düzeyini yükseltebilir.

Diğer taraftan, adem-i merkezi bir yapının yetkinlik düzeyinin uygun olmadığı, diğer iç ve dış çevre unsurlarının, örneğin, işletme kültürü ya da dış kültürel unsurların böyle bir uygulamayla uyumlu olmadığı durumlarda beklentilerin tersine çok olumsuz sonuçlara yol açması, yenilik performansını ya da örgütsel performansı düşürmesi de söz konusu olabilmektedir.

Ekip çalışması, insanlık tarihinden bugüne gelişen yardımlaşma ve dayanışma kavramından türemekle birlikte, belirli bir hedefe ulaşmak için ortak değerler topluluğu dahilinde iki veya daha fazla kişinin bir araya gelerek bir işi yapması olarak tanımlanmaktadır (Yardımcı, Başbakkal, Beytut, Muslu ve Ersun, 2012, s.132). Kas gücü gerektiren işlerden sanayi toplumuna ve günümüzde bilginin hakimiyetinde ilerleyen faaliyetlere bakıldığında, birlikte çalışma her dönemde verimliliği, yaratım gücünü ve iletişim standardını yükseltmiştir. Bu açıdan yenilikçi şirketlerde de çokça rastlanan ekip çalışması sıklıkla beyin fırtınası yolu ile yaratıcı çıktılar sergilemektedir. Ekip çalışması, düşünce ya da bilgi paylaşımı yoluyla bilgi birikiminin artmasını sağlayarak yeni fikirler ortaya koymayı teşvik etmektedir. Bilgi birikim düzeyinin yüksekliği yaratıcılık yetkinliğini güçlendirmekte, bu da yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir. Günümüzde yukarıda da ifade edildiği gibi beyin fırtınası, balık kılçığı yöntemi gibi uygulamalarla “takımın” mevcut yaratıcılık potansiyeli daha da üst düzeylere taşınabilmektedir. Ekip çalışması bilgi paylaşımı ve akışını da hızlandırdığı için yenilik sürecindeki aşamaların gerçekleşme süresini kısaltmakta ve bu yönüyle de yenilik performans düzeyini yükseltmektedir.

Kültürel çeşitlilik, günümüzde pek çok ülkede olduğu gibi şirketlerde de, küreselleşen dünyanın etkisi ile görülen farklı uluslardan çalışanların bulunması şeklinde oluşan çeşitlilik olarak tanımlanabilir. Sıklıkla çok uluslu işletmelerde görülen, çalışanlar içindeki küresel çeşitliliğin, şirket içinde önemli bir zenginlik ölçütü olarak görüldüğü bir çok yazın çalışması tarafından desteklenmektedir (Seymen, 2005, s.4).

Çok kültürlü bir yapı ile faaliyet gösteren şirketlerde, farklı kültürlerden gelebilecek farklı fikirlerle oluşan beyin fırtınası sayesinde yenilikçi fikirler üretilebilmekte, bu durum mevcut faaliyetlere yeni bakış açıları getirebilmektedir.

Kültürel farklılıkla ilgili olumsuz olarak görülen bazı durumların da olabileceğini ifade eden birtakım çalışmalar da olmakla birlikte yönetim tarafından farklı kültürdeki çalışanların şirket içindeki entegrasyonu uygun şekillerde gerçekleştirildiğinde özellikle yenilik anlamında büyük oranda fayda sağlanacağı düşünülmektedir. Kültürel çeşitlilik farklı kültürlerin bir araya gelmesi yoluyla bilgi birikiminin artmasını sağlar. Herhangi bir konuya farklı kültürlerin birikimini yansıtan farklı bakış açıları örgütsel vizyonu da genişletir, organizasyona yeni ufuklar açar.

Yenilik performansı açısından, farklı ülkelerdeki ya da farklı bölgelerdeki örgütsel deneyimlerin, yenilik deneyimlerinin bir organizasyona taşınması, örgütsel bilgi birikimini güçlendirme ve zenginleştirme yoluyla o organizasyonun yenilik ortaya koyma yetkinliğini artırır. Günümüzde, dünyada özellikle beyin göçünün en çok yöneldiği ülkelerde örgütsel yenilik performansının en yüksek düzeylerde oluşu bu durumu destekleyen bir veri olarak kabul edilebilir.

Eşitlikçi yapı, şirkette kendini sıklıkla çalışanların gözünden konumlandırıran bir yapı olmakla birlikte, bireylerin faaliyetlerindeki çalışmaları sonucu elde ettikleri kazanımları kendileri ile eşit pozisyondaki diğer çalışanların kazanımları ile karşılaştırdığında işletmesi, yöneticisi ya da işi ile ilgili geliştirmiş olduğu tutumdan anlaşılabilir bir yapı olarak görülmektedir (Luthans, 2011). Eşitlikçi bir yapının çalışan motivasyonu üzerindeki olumlu etkilerini ifade eden çalışmalara bakıldığında (Yürür, 2005, s.12), motivasyonun ise bireyde herhangi bir faaliyetle ilgili performansını zorlaması adına itici bir güç olduğu bilgisiyle şirketlerin bu yapı ile faaliyet göstermeleri verimlilik adına onların lehine çıktılar sağlayacaktır. Eşitlikçi yapı örgütsel adalet algısını olumlu etkiler, bu da çalışanların motivasyon düzeyini yükseltir. Bunun yanı sıra eşitlik algısı çalışanları daha yapıcı davranmaya yönlendirir onları, yeni fikirler ortaya koymaları ve yenilik geliştirmeleri yönünde destekler. Bu da yenilik performansını yükseltecek unsurlardan biridir.

Yine, eşitlik algısı işletme imajını olumlu yönde etkileyerek nitelikli kişilerin işletmeye kazandırılmasına katkıda bulunur, bu da işletmenin yenilik performansı düzeyini yükseltebilir.

Aynı zamanda bu yöndeki olumlu algı, tüketiciler için de işletmeyi daha cazip kılabilir ve işletmenin ürünlerinin müşterisi olmalarını sağlayabilir. Buna göre, müşteriler işletmeden daha çok yeni ürün talep ederek işletmenin yenilik performansı düzeyinin yükselmesine etki edebilirler.

Hibrit çalışma, küresel salgın sonrası uzaktan çalışma modellerinin olumlu ve olumsuz yanları değerlendirilerek ortaya çıkmış olan ve fiziksel ofis ve uzak ofis çalışma şekillerinin birleşimini ifade eden yeni bir çalışma modelini işaret etmektedir (Borg ve O’Sullivan, 2021, s.42-43). Çalışanlara daha fazla esneklik sunan bu çalışma modeli ile çağın gerektirdiği çalışma düzenine ve dijitalleşen dünyaya uyum sağlanmaktadır.

Ayrıca günümüzde başlı başına bir yenilik olan hibrit çalışmayı kullanan şirketler de yenilikçi şirketler olarak tanımlanabilmektedir. Hibrit çalışma yöntemi iş yaşamındaki deneyimlerin sosyal yaşamla bütünleşmesini olanaklı kılarak çalışanların yenilikle ilgili konulara daha çok odaklanmalarını sağlayabilir. Özellikle ev ortamındaki rahat çalışma koşulları çalışanların, kendilerini bir baskı altında hissetmemeleri, onların yeni fikirler ortaya koyma ve bunu yeniliğe dönüştürme yetkinlikleri düzeyini artırabilir, bu yöndeki yetkinliklerini geliştirebilir. Aynı zamanda hibrit çalışma şirketlerin maliyetlerini düşürerek onların gelirlerinin daha büyük bir kısmını yenilik odaklı faaliyetlere aktarmalarını sağlayabilir. Yine, bu çalışma şekli çok farklı niteliklere sahip yaratıcı kişilerin işletmelerde daha çok istihdamını sağlayarak işletmenin yenilikçi olma durumunu ya da yenilik performansı düzeyini yükseltebilir.

Çevik yapı, özellikle belirsizliğin hakim olduğu faaliyet kollarına sahip şirketlerde beklenen ya da beklenmeyen tüm değişkenlerin hızlıca fark edilerek bu değişikliklere yine hızlı yanıtlar verebilen organizasyonlara has bir yapıyı oluşturmaktadır (Candan, Çankır ve Seker, 2017, s.4). Günümüz dünyasında her alanda yaşanan hızlı değişim beraberinde belirsizlikleri de getirmektedir.

Değişime ayak uydurabilmek adına bunu yönetebilecek organizasyon yapıları tercih eden şirketler çevik yönetim gibi hızlı adaptasyon gücü olan yapılara evrilmektedir. Özellikle bu değişimin bire bir içinde olan yenilikçi şirketlerin sıklıkla çevik yapı ile yönetildiği görülmektedir.

Çevik yapı, tüketici beklentilerini doğru şekilde değerlendirerek bunlara en hızlı yanıt verecek yenilikçilik örneklerinin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Çevik yapının ortaya koymuş olduğu işletme imajı da tüketicilerin mevcut işletmeden daha çok yenilik talep etmelerini beraberinde getirerek işletmenin yenilik performansını yükseltebilir.

Matris yapı, bölümler arasında yatay ve dikey ilişkileri olan ve çoklu yetki zincirine sahip bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu yapı fonksiyonel ve ürün tipi yapıların bir bütünü olarak da görülmektedir (Güz, 2000, s.68).

Şöyle ki matris yapıda yetki üst düzey yöneticilerden alt düzey yöneticilere dikey bir akış sergilerken, proje bölümleri ile fonksiyonel bölümlerin yönetim seviyeleri arasında yatay bir akış sergilemektedir ve bu iki yönlü akış matris yapıyı oluşturmaktadır (Taşkın, 2011, s.280). Matris yapı ile ilgili, organizasyonlarda bilgi işleme ve karar verme kapasitesini artırdığı yönünde birçok çalışma bulunmaktadır (Joyce, 1986, s.536). Bu açıdan büyük çaplı, proje bazlı çalışan ve yenilikçi şirketlerde daha sık görülen matris yapı ile hiyerarşik etki düzeyleri belirlenerek açık ilişkiler oluşturulmakta ve karmaşanın önüne geçilmektedir.

Fonksiyonel yapı, sorumlulukları üst yönetim tarafından pazarlama, finans, üretim gibi kısımlara göre verilmiş olan organizasyon yapılarını ifade etmektedir (Özalp, Dereköy ve Saldıraner, 1990, s.68). Yatay bir düzenlemeyi ifade eden fonksiyonel yapıda (Şenol, 2019, s.3), yetki sıklıkla üst düzey yöneticiden kendi alanlarında uzman kişilere devredilmiştir (Çubukçu, 2018, s.184). Bu açıdan fonksiyonel yapıya sahip organizasyonlarda uzmanlaşmanın da görüldüğü söylenebilir.

Hiyerarşik yapı, düşük teknoloji şirketlerde kontrol alanı ve işbölümü şeklinde ast-üst ilişkisi yolu ile faaliyetlerin gerçekleştirildiği bir organizasyon yapısını ifade etmektedir (Güney R. , 2006, s.24).

Hiyerarşik yapıların sıklıkla kitle üretimi yapan şirketlerce kullanıldığı bilgisiyle günümüz işletmelerinde kitle üretimin yerini büyük ölçüde esnek üretim ve uzmanlaşmanın aldığını da göz önünde bulundurarak hiyerarşik yapıların bugünlerde, özellikle yenilikçi organizasyonlarda, varlığını kavramsal boyutta sürdürebildiği düşünülmektedir (Kanbur, 2008, s.388).

Düz yapı, organizasyonlarda sıklıkla yatay yapı olarak da ifade edilmekle birlikte, orta düzey yöneticilerin olmadığı ya da düşük sayıda tutulduğu, yönetimle işi yapanın temas halinde olduğu bir işleyişi ifade etmektedir (Seabright ve Delacroix, 1996, s.141). Organizasyonda katılımcı bir iklim elde edebilme adına önemli bir değişken olan düz bir yapı ile faaliyet gösterme durumu, şirketlerde açık bir iletişim ağı oluşturmayı sağlayarak yeni koşullara adaptasyon sürecini de kısaltabilmektedir. Bu açıdan yenilikçi şirketler için düz bir organizasyon yapısı ile faaliyet göstermenin yenilik yapmak için opsiyonel olacağı söylenebilir.

Ürün tipi yapı, şirketlerin ürettikleri ürünlere bağlı şekilde bölümlenmesini ifade etmektedir ve her ürün grubuna ait pazarlama, planlama, dağıtım gibi bölümler mevcuttur (Hazneci, 2019, s.84). Farklı ürün tiplerinin mini şirketler şeklinde yönetildiği bu yapı, sıklıkla büyük çaplı şirketlerde görülmektedir ve her bölümün yöneticileri tepe yönetimle temas halindedir (Alan, 2019). Bu yapı ile birlikte her bölümdeki ürüne ait farklı işleyişin kendi içinde bir düzeni olması ve bir arada yönetilmediği için karmaşayı minimize etmesi amaçlanmaktadır.

Bölümsel yapı, çok bölümlü yapı olarak da ifade edilmekle birlikte, işletmenin birden fazla benzer ürün ürettiği durumlarda faaliyetlerini çeşitlendirmesi gerekliliği ile fonksiyonel yapının üzerine yönetim kademeleri eklemesi şeklinde gerçekleşmektedir (Çubukçu, 2018, s.185).

Mal veya Pazar dikkate alınarak yapılan bu bölümlendirme ile hantal bir yapıdan uzak, esnek ve değişen koşullara uyum sağlayabilecek alanında uzmanlaşmış kişilerle çalışılan bir yapı sergilenmektedir (Bozkuş, 2016, s.248). Değişime hızlı yanıt verebilen organizasyonların yenilik yapmaya elverişli bir yapıya sahip oldukları düşünüldüğünde bölümsel yapının yenilikçi şirketler için alternatif bir organizasyon yapısı sunduğu görülmektedir.

Demokratiklik, organizasyonlarda çalışanların kararlara katılımı, katılımıda eşit hak, bilginin serbest dolaşımı, çalışanların kontrol hakkı, itiraz hakkı gibi kavramları kapsamakla birlikte kolektif bir mantığı ifade etmektedir (Coşan E. ve Altın G., 2014, s.233). Yüksek çalışan motivasyonu, yüksek seviyede inovasyon, işgücü devir hızında düşme verimlilik, karlılık, üretkenlik artışı gibi unsurlar demokratik bir organizasyonun şirkete sağlayacağı katkılardan bazılarıdır (Fenton, 2011, s.178). Yenilikçi şirketlerde en temel taleplerden olan demokratik bir organizasyon yapısı, çalışanlara özgür alanlar yaratarak onların yeteneklerini üst düzeyde sergilemelerine imkan tanımaktadır.

Sosyal olanaklar, şirketlerde çalışanların işi benimseyerek verimli ve yüksek tatmin düzeyi ile çalışabilmesi adına kullanılan motivasyon stratejilerinden biridir. Ekonomik araçlar, psiko-sosyal motive ediciler ya da örgütsel ve yönetsel araçlar şeklinde gerçekleşebilen bu motivasyon şekli gerek sosyal yardım gerek sosyal katılım gerekse iletişim gibi değişkenlerle kendini gösterebilmektedir (Korkut, Çil, Gedik ve Keşcioğlu, 2017, s.858).

Aile ortamı, organizasyonlarda aile kavramına atıf yapan bir özellik olmakla birlikte aile kavramı TDK'da; yalnız kan ya da soy bağı değil, ayrıca ortak bir amaç için anlaşılan ve birlikte çalışan kimseler şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Organizasyonlarda aile ortamı aynı zamanda toplum içindeki birlik gruplarını ifade etmekle birlikte, bu ortamın varlığının çalışanlar tarafından hissedilmesi gerekmektedir. Birbirlerinin fikirlerine değer veren, gelişimlerini destekleyen, çatışmadan mümkün olduğunca uzak çalışanların oluşturduğu bir organizasyonu ifade eden bu ortamda aidiyet duygusundan bahsetmek mümkündür.

Cinsiyet duyarlılığı, bir çok değişkene bağlı olarak şirketlerde kadın istihdamı ile ilgili katılımın düşük olmasına karşın geliştirilen duyarlılık olarak tanımlanabilir. Ülkelerin kalkınma göstergelerinden biri olarak kadın istihdamına günümüzde bir çok şirket tarafından önem verilmektedir. Türkiye ataerkil bir toplum yapısına sahip olmasına karşın kadınların eğitim düzeyi yükseldikçe şirketler tarafından geliştirilen cinsiyet duyarlılığını hissedebilmekte ve yönetim kadrolarında da eşitlikçi bir sistemle bulunabilmektedirler (Aksoy, Felek, Yayla ve Çeviş, 2019, s.160).

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık, işletmelerde ırk, etnik köken, yaş, cinsiyet, engellilik durumu, dil ya da din gibi farklılıklarla ilgili gösterilen anlayış ve bu doğrultuda geliştirilen kabul ve eşit muamele davranışını ifade etmektedir (Erdur A., 2020, s.212-241). Özellikle küreselleşmenin bir sonucu olarak şirket hacmi farketmeksizin ve her sektörde çalışanlar arasında çeşitlilik olmakla birlikte şirketin kapsayıcı bir yaklaşımla bu durumu verimli hale getirebilmesi muhtemeldir. Her ne kadar bazı kesimlerce farklılıklar çatışma sebebi olarak görülse de bu durum beraberinde farklı fikirleri de getirmektedir. Bilhassa yenilikçi şirketlerde farklı fikirlere ihtiyaç söz konusudur ve iyi yönetilen farklılıklar şirketlerde kendini yenilikçi yaklaşımlar olarak gösterebilmektedir.

Dijital yapı, bilgi teknolojilerinin gelişimi ile faaliyetlerini kısmi olarak ya da bütünüyle bilişim teknolojisi kullanarak sürdüren şirketlerin organizasyon yapılarını ifade etmekle birlikte klasik bir işletme yapısına bir çok kolaylık sunan içeriklere sahiptir (Aksel, Arslan, Kızıl, Okur ve Seker, 2018). Günümüz rekabet koşullarında dijitalleşebilmek şirketler adına önemli bir avantaj haline gelmiştir.

Bu koşullara uyum sağlayabilme açısından dijital bir yapıya sahip şirketlerle ilgili yenilikçi bir anlayışa sahip, günceli takip eden ve bünyesine entegre edebilen şirketler oldukları söylenebilir.

Platform yapı, şirketlere endüstri 4.0 ile değişen faaliyet yapılarının bir uzantısı olarak dahil olan, çalışanları ve müşterileri internet ortamında bir araya getirmeyi hedefleyen, ücret karşılığı dijital bir platform aracılığı ile hizmet sunan bir modeli ifade etmektedir (Kabakçı, 2023, s.16).

Platform yapılar etkileşimler aracılığı ile faaliyet göstererek değer yaratmaktadır ve teknoloji tabanlı yapılardır. Apple, Google, Microsoft, Amazon gibi dünyadaki en değerli ve yenilikçi şirketlere bakıldığında faaliyetlerine ait platformlara sahip oldukları görülmektedir.

Ters piramit yapı, geleneksel hiyerarşik piramidin aksine üst yönetimin piramidin en altında kaldığı bir organizasyon yapısını ifade etmektedir. Müşterileri en tepeye alan bu yapı ile çalışanlar karar verme konusunda güçlendirilmekte, iş performansı yükselmekte, müşteri ve çalışan memnuniyeti artmaktadır (Crotty, 2023).

Şirketlerin müşteriye odak noktası aldığı bu yapı ile müşteriye arama maliyetleri düşmekte, şirket çalışanlarının katmış olduğu yeniliklerle sınırlı kalmayıp tüm müşterilerinden geri bildirim alabilmektedir. Bu durum da yeniliğe açık şirketlere bir gelişim gücü kazandırmaktadır.

Sürdürülebilir yapı, literatürde bir çok tanımı olmakla birlikte işletmelerde çevreyi dikkate alarak sosyal ve ekonomik gelişmeler dahilinde kesintisiz bir faaliyeti garanti altına alabilmek için gerçekleştirilen kaynak yönetimi olarak ifade edilebilir (Elmacı ve Tutkavul, 2016, s.116). Günümüz rekabet koşullarında herhangi bir faaliyeti gerçekleştirmekten öte o faaliyetin devamlılığı şirketlere büyük avantaj sağlamaktadır. Yenilikçi yapılanmaların da sürdürülebilirliği önemsemesindeki başlıca etmen, yapılan yeniliğin rakiplerce edinilip geliştirilebilme durumudur. Bu açıdan şirketler geliştirmiş oldukları yenilikçi faaliyetlerle ilgili sürdürülebilir bir sistem sağladıklarında rekabet üstünlüğünü ellerinde tutabildikleri düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. YENİLİK PERFORMANSI

İşletmelerde rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve ve bunu sürdürülebilir kılmak hayati önem arz etmektedir. Günümüz koşullarında şirketlerde yenilikçi uygulamalara gitmek bu avantajı elde edebilmek adına en opsiyonel tercihlerdendir. Ayrıca şirketlerin yapmış oldukları yenilikçi uygulamalar neticesinde bir geri bildirim beklemesi ve sıklıkla bu geri bildirimi alamaması şirketlerin yenilik araştırmalarına ayırdıkları maliyetlerle ilgili kaygı yaşamasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda rekabet üstünlüğü elde edebilmek adına yapılan yeniliklerin derecesini işaret eden çıktılar yenilik performansı olarak adlandırılmaktadır (Wattanasupachoke, 2012, s.1). Şirketlerde başarı derecesi için verilen emeğin ölçüldüğü *yenilik verimliliği*, yeniliğin başarı derecesinin ölçüldüğü *yenilik etkinliği* şeklinde iki boyutta incelendiğinde daha anlaşılır olabilecek olan yenilik performansı, çalışmalarda sıklıkla bağımlı değişken olarak görülmektedir (Alegre ve Chiva, 2008, s.316). Buna göre yenilik performansı için, yenilikle ilgili bir başarı göstergesi olduğu ifade edilebilir.

Yenilik performans ölçümü ile ilgili doğru metod ve ölçütleri belirleyebilmek doğru çıktılar almak adına son derece önemlidir. Bu bağlamda sistematik bir yol izlenmesi gerekliliği doğmaktadır.

Doğru yenilik performans ölçümü ile ilgili literatürde bir çok kriter olmakla birlikte bunlardan başlıcaları şu şekilde sıralanabilir (Prajogo ve Ahmed, 2006, s.511);

1. “Net amaçların belirlenmesi”; amaçlarla ilgili ayrıntılı bilgi temini ile gerçekleşmektedir.
2. “Bilgilerin kesinlik ve doğruluğunun sağlanması”; yenilik performansı ölçümünün doğru bir zeminde gerçekleştirilmesi gerekliliği ile güvenilir bilgiye erişilerek gerçekleşmektedir.
3. “Doğru zamanlamanın yapılması”; Doğru bilgiyi, doğru muhataba, doğru zamanda vermek şeklinde gerçekleşmektedir.
4. “Süreci yansıtması”; Süreç takibi altında geri bildirimler eşliğinde oluşacak süreç gelişimini ifade etmektedir.
5. “Uygulamaları yansıtması”; Kriterlerin müşteri odaklı bir şekilde belirlenmesini ifade etmektedir.

6. “Değer yaratabilen faaliyetlere odaklanması”; Yenilikle ilişkisi bulunmayan faaliyetleri dahil etmeden yenilikle değer yaratmış faaliyetlere odaklanması durumunu ifade etmektedir.
7. “Gelişime odaklanması”; Şirketi gelişime taşıyabilecek geri bildirimlerin sağlanması şeklinde gerçekleşmektedir.

İşletmede yenilik performansının ölçülebilmesi, belirtilen değişkenlerle ilgili bilgilerin doğru, anlamlı ve geri bildirimlerle işlenmiş olmasına bağlı olmakla birlikte, şirketlerin faaliyet alanlarına göre de ölçüm metodlarına dahil edilebilecek değişkenler mevcuttur.

3.1. YENİLİK PERFORMANSININ BOYUTLARI

Şirketlerde yenilik performansına etki edebilecek birtakım kriterler bulunmaktadır. Bu çalışmada her ne kadar yenilik performansı ile organizasyon yapısı arasındaki ilişkiye değinilse de şirketteki farklı boyutların yenilik performansına belirli oranlarda etki edebileceği söylenebilir. Bunlar; şirketin vizyonu, liderlik yapısı, organizasyon yapısı, örgüt kültürü, iletişim şekli, müşteri odaklı olma boyutu, sosyal boyutu, bilgi boyutu ve teknik boyutudur (Şarkbay, 2023, s.23-59).

3.1.1. Yenilik Performansı ve Vizyon

Vizyon en temel ifadeyle organizasyona ait gelecekte ne olabileceğine dair yeni ve idealize edilmiş bir imajı tasvir etmektedir (Moghal, 2012, s.11). Şirketlerin vizyonları yürüttükleri faaliyetler açısından son derece önemlidir. Organizasyonun vizyonla bütünleşik hareket edebilmesi sonucu amaçlarına ulaşabilecek olan şirketler, istikrarlı bir vizyona ihtiyaç duymaktadır. Öngörü ile belirlenen vizyonlarda istikrarla ilgili problem olmamakla birlikte, vizyonunu güncelleyen şirketlerde amaçla paralel bir faaliyet yapısı oluşturmak oldukça zorlaşmaktadır. Yenilikçi bir organizasyon için istikrarlı bir vizyonun varlığı büyük önem arz etmektedir. Yeniliğin nerede, hangi boyutta, ne zaman ve ne şekilde yapılması gerekliliğiyle ilgili temel düsturunu vizyondan alması gereken ekipler, net bir vizyonla hareket ettiklerinde daha verimli çıktılar alabilmekte, böylece yenilik performansları daha yüksek olmaktadır.

Organizasyondaki tüm bireylerin sinerjik bir şekilde vizyon birliği yapmaları halinde yenilikçi çalışmalar başarılı çıktılar verecektir (Lynn ve Kalay, 2015, s.744).

3.1.2. Yenilik Performansı ve Liderlik

Liderlik en yaygın şekilde tanımlanırsa bir grubu amaca yönelik etkileme durumunu ifade etmektedir (Çakar ve Arbak, 2003, s.84). Bir anlamda yön tayin etmeyi ifade eden liderlik kavramı yenilikçi organizasyonlarda oldukça etkili bir kavram halini almaktadır. Şöyle ki; değişimin söz konusu olduğu her alanda liderlikle bağımlı bir şekilde hareket edildiği görülmektedir.

Ayrıca liderin özelliklerinin de değişime pozitif yönlü etki edebileceği ile ilgili veriler mevcuttur. Bu bağlamda XBInsight tarafından yapılan bir araştırmaya göre liderlerin yenilik yapmayı teşvik edici 5 özelliği belirlenmiştir. Bunlar; risk yönetimi yapmak, merak sahibi olmak, cesurca önderlik etmek, fırsatları değerlendirmek, stratejik iş perspektifini korumak, şeklindedir (Graham-Leviss, 2016).

Bu bağlamda liderin özelliklerinin şirketin yenilik yapma şeklini belirleyebileceği görülmektedir. Dolayısıyla organizasyonlarda liderlik de yenilik performansının yükselmesinde önemli bir itici güç halini almaktadır.

3.1.3. Yenilik Performansı ve Organizasyon Yapısı

Organizasyon yapısı, organizasyona dahil bireylerin davranışlarını yönlendirecek olan yetki ve sorumlulukların belirli bir form oluşturacak şekilde düzenlenmesi olarak ifade edilebilir (Özdemir ve Taşçı, 2016, s.3). Günümüz organizasyonlarında yenilik performansına katkıda bulunabilecek birçok sistem bulunmaktadır. Yenilikçi bir organizasyon yapısı çalışanlara fikirlerini özgürce ifade etme şansı vermektedir. Bunun yanı sıra ödül ve terfi sistemlerine sahiptir, çalışanların yeniliğini onların sosyal statülerine yansıtmaktadır ve çalışanlara esnek bir çalışma sistemi sunmaktadır (Dedahanov, Rhee ve Yoon, 2017, s.334). Bu ve bunun gibi yeniliği destekleyici düzenlemeler sayesinde organizasyon yapısı yenilik performansını yükseltecek başlıca değişken halini almaktadır.

3.1.4. Yenilik Performansı ve Örgüt Kültürü

Organizasyonlarda insan ile ilgili tüm durumlar kültüre dahil edilmekle birlikte bu durumların ortak bir değer ve uyum ifade ettiği noktalar örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır (Berberoğlu, 1990, s.155). Şirketlerin hedeflerine ulaşabilmesi ve başarı sağlayabilmesi, çalışanların tamamının benimseyebileceği bir örgüt kültürü ile mümkün olmaktadır. Örgüt kültürü organizasyon yapısındaki bir çok boyutta doğrudan etkilidir. Bu nedenle şirketlerin örgüt kültürlerini stratejik bir yaklaşımla yönetmeleri gerekir.

Sürekli bir değişime maruz kalmayan, sağlam temelleri olan bir örgüt kültürüne sahip şirketlerde araştırmalar gösteriyor ki organizasyonun performansı doğrudan ve pozitif yönde yükselmektedir (Denison ve Mishra, 1995, s.220; Karadirek ve Genç, 2020, s.11). Örgüt kültürünün, organizasyonlarda doğrudan ya da dolaylı olarak etki yaratması açısından yenilik faaliyetleri ile ilgili de birtakım etkileri olduğu söylenebilir. Ayrıca kültürel entegrasyon ve yenilik arasında önemli bir bağ olduğu yapılan çalışmalar neticesinde anlaşılmaktadır (Şarkbay, 2023, s.37).

Yeterli kaynağa sahip olan şirketler, örgüt kültürleri yeniliğe açık bir yapı sergiliyorsa daha fazla yenilik ortaya koyma ve rekabet avantajı geliştirme eğilimindedirler (Hurley ve Hult, 1998, s.42). Buna göre, bir şirkette yenilik yapabilmek için örgüt kültürünün, bireyleri yaratıcılığa sevk edecek biçimde davranması ve bu tavrı bir iklim haline dönüştürmesi gerektiği söylenebilir. Böyle bir kültür yapısı içinde gelişen yeniliklerle ilgili performans düzeyi de yüksek olacaktır.

3.1.5. Yenilik Performansı ve İletişim

İletişim, organizasyonel anlamda bir etkileşim aracı olarak görülmekle birlikte bireyler ve gruplar arasında koordinasyon sağlamada en uygun öge olarak görülmektedir.

Belli bir hedefe ulaşmak adına insan davranışlarını etkilemek için bir kaynaktan çıkarak bir alıcıya ulaşması beklenen iletişim süreci organizasyonlarda bir çok işleve sahip olmakla birlikte bunlardan birkaçı; motivasyon, bilgi, kontrol ve organizasyonel heyecan temelinde; bilgi sağlama, ikna etme, etkileme, birleştirme, emir verme ve eğitim öğretim işlevleridir (Tanrıverdi, Adıgüzel ve Çiftçi, 2010, s.106; Eroğlu ve İspir, 2006, s.64; Demirtaş, 2010, s.414-415).

Organizasyonlarda iletişim, şirketlerin vizyon ve misyonlarına ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır. İletişim ayrıca organizasyonlarda amaca ulaşmak adına çalışanların ve yönetimin bir araya geldiği nokta olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda yönetim tarafından farklı sorumluluklar verilen çalışanların faaliyetlerini gerçekleştirmede yeniliği artıracak unsurlar olan bilgi akışı sağlayabilme ve hız kazanma konusunda iletişim önemli bir noktaya sahiptir (Timuroğlu ve Yılmaz, 2020, s.324). Yenilikçi şirketlerin en temel gereksinimlerinden olan faaliyetlerde hız ve bilgi akışının kesintisiz olması durumu, iletişim seviyesi yüksek şirketlerde üst düzeydedir. Bu bağlamda iletişimin şirket yenilik performansına pozitif etki edeceği söylenebilir.

3.1.6. Yenilik Performansı ve Müşteri Odaklılık

Günümüz işletme faaliyetlerinde klasik yönetim anlayışından uzak bir yapı görülmektedir. Bu da eskinin üretim öncelikli sistemlerini müşteri öncelikli bir hale evirmiştir. Müşteri tatmininin sürdürülebilir bir faaliyet yapısı için önemli bir kriter olduğu bugünlerde iyi bir müşteri deneyimi elde etmek şirketler için çok önemli bir hal almıştır.

Bu doğrultuda Accenture tarafından yapılmış bir araştırma incelendiğinde yöneticilerin bir yıllık hedef öncelikleri içinde ilk sırayı müşteri deneyimini yükseltmenin aldığı görülmektedir (Lemon ve Verhoef, s.69).

Özellikle teknolojinin bugün gelmiş olduğu noktada müşterilerin satın alma davranışını sergilerken eskiye nazaran daha bilinçli oldukları, yine piyasadaki rekabet ortamı gereği oluşan arz miktarı ile çeşitliliğinin bir sonucu olarak müşteri sadakatinin zorluğu düşünüldüğünde, mevcut müşterilerin tatmini adına müşteri odaklı bir yaklaşım kaçınılmaz hale gelmektedir. Yenilikçi şirketlerin müşterileri hakkında bilgi edinmeye odaklanması onlara yeniliğin yönü konusunda doğru bilgiyi verecektir.

Bu bağlamda yüksek performansa sahip bir yeniliğin piyasada karşılık ve değer bulması adına müşterilerin taleplerinin oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Özellikle son yıllarda teknolojinin de gelmiş olduğu nokta sayesinde yenilikçi şirketlerin müşterileri genelleştirme ya da kategorize etmenin ötesinde kişiselleştirme eğiliminde olduğunu görmekteyiz.

Sürdürülebilir bir faaliyet anlayışı için kişiselleştirilmiş müşteri deneyimlerine odaklanan şirketler, çok sayıdaki iletişim kanalı ve teknolojik platformlar aracılığı ile müşteri talepleri doğrultusunda yenilik gerçekleştirebilmektedirler (Keskin Ş., 2021, s.2).

3.1.7. Yenilik Performansı ve Sosyal Boyut

Yenilik faaliyetlerinde tüketicilerin öneminin artması ile sürece sosyal boyutun da dahil edilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Şöyle ki; yenilikçi uygulamalar nihai olarak insanlara hizmet adına ortaya çıkmakta ve sosyal bir varlık olan insanın ihtiyaçlarına yönelik tasarlanmaktadır (Şarkbay, 2023, s.53; Lundvall ve Nielsen, 2007, s.120). Bu bağlamda her türlü yeniliğin sosyal beklentilere de uygun düşmesi arzu edilmektedir.

Bir organizasyonel değişim biçimini olarak görülebilecek sosyal yenilik ise, kavramsal süreç, ürün, sosyal etki yaratabilen yeni fikir, çözüm ya da tasarımları ifade etmektedir (Klimczuk, Butkeviciene ve Kerla, 2022, s.4).

Şirketlerde gerçekleşen yeniliklerin özellikle teknolojinin ve piyasadaki tüm aktörlerin de katılımı ile sosyal değişim yaratabilme gücüne sahip olduğu günümüzde açıkça görülmektedir.

Bu duruma farklı sektörlerden birçok örnek verilebilir; bankaların mobil uygulamaları sunmaları ile değişen bankacılık faaliyetleri bankaları kullanıcıların ellerinde taşınmalarına olanak sağlamıştır ve bu durum günümüzde geniş kapsamlı bir sosyal değişime sebep olmuştur. Yine bilişim teknolojileri ile çalışma, toplantı, eğitim gibi bir çok uygulama online bir şekilde hayata geçebilmektedir. Bu durum da sosyal değişimin göstergesidir. Her ne kadar sosyal çevre ve ihtiyaçları yeniliklerin yönünü tayin etse de yenilikler de sosyal değişimleri doğurmaktadır. Buna göre sosyal boyutun yenilik performansı ile doğrudan etkileşim halinde olduğu ifade edilebilir.

3.1.8. Yenilik Performansı ve Bilgi Boyutu

Bilgi, bilinen şeylerin (enformasyon) bir değişim ya da eyleme nasıl dönüşeceğini bilmek hali olarak tanımlanmaktadır (Kaygısız, 2019, s.15).

Bilginin üretim süreci ise yeni olanı ortaya çıkaran yaratma, edinme, sentez, birleştirme ve uyarlama faaliyetlerini içermektedir. Bilgi aktarımı ise bilginin bir yerden bir yere taşınarak özümsemesini ifade etmektedir.

Şirketlerin bu faaliyetlerin tümünü etkinleştirerek kişi ve gruplara fayda sağlayacak duruma getirmesi ile gerçekleşen bilgi yönetimi, şirketlerde sürdürülebilir faaliyet yapısının temelini oluşturmaktadır (Ruggles III, 1997, s.2). Şirket hedefleri doğrultusunda yönetilen bilgi akışının organizasyon içindeki dolaşımı, kişilere yeni ufuklar açarak onları öğrenmeye ve gelişime yönlendirmektedir. Özellikle yenilikçi şirketler için doğru zamanda edinilen doğru bilgi yeniliğin performansını artıracaktır. Öyle ki bir organizasyonda bilgi olmadan yenilikten söz edilemez. Bu bağlamda günümüz yenilik faaliyetlerinin temelini de bilgi ve iletişim teknolojileri oluşturmaktadır.

Bilgi iletişim teknolojileri ile geliştirilen yenilikler sayesinde şirketler daha çevik ve rekabetçi hale gelmektedir. Buna göre; bilgi işlemek, otomasyon faaliyetlerini hızlandırmak, bilgiyi iletebilen ürünler, her sektöre yayılmış olan teknoloji gibi olgular yenilikçi bir yaklaşımla faaliyet sürdürebilmek adına bilgi iletişim teknolojilerini kullanan şirketlere büyük avantaj sağlamaktadır (Şekerdil ve Güneş, 2021, s.22).

Yenilik odaklı şirketlerde bilginin yeniliğe dönüşmesinin yanında yeni bilgi üretimi de görülmektedir. Sürdürülebilir bir faaliyet yapısı ve yenilik performansının yükselmesi adına yeni bilgi üretiminin öneminin farkında olan şirketler sürekli öğrenme yolu ile gelişim sağlayarak bu döngüyü koruyabilmektedirler.

3.1.9. Yenilik Performansı ve Teknik Boyut

İşletmelerde tedarik, üretim, pazarlama, finansman ve yönetim fonksiyonlarının her birinde farklı şekillerde işleyen alt sistemler genel olarak “teknik” şeklinde ifade edilebilir.

Yenilik açısından teknik boyut, özellikle günümüzde teknolojinin gelmiş olduğu nokta ile temel unsurlardan biri halini almıştır.

Teknolojik gelişmelerin ve mühendislik çalışmalarının tümünün teknik boyutun içinde olması onu bir yenilik kaynağı haline getirmektedir. Bu açıdan teknik alandaki

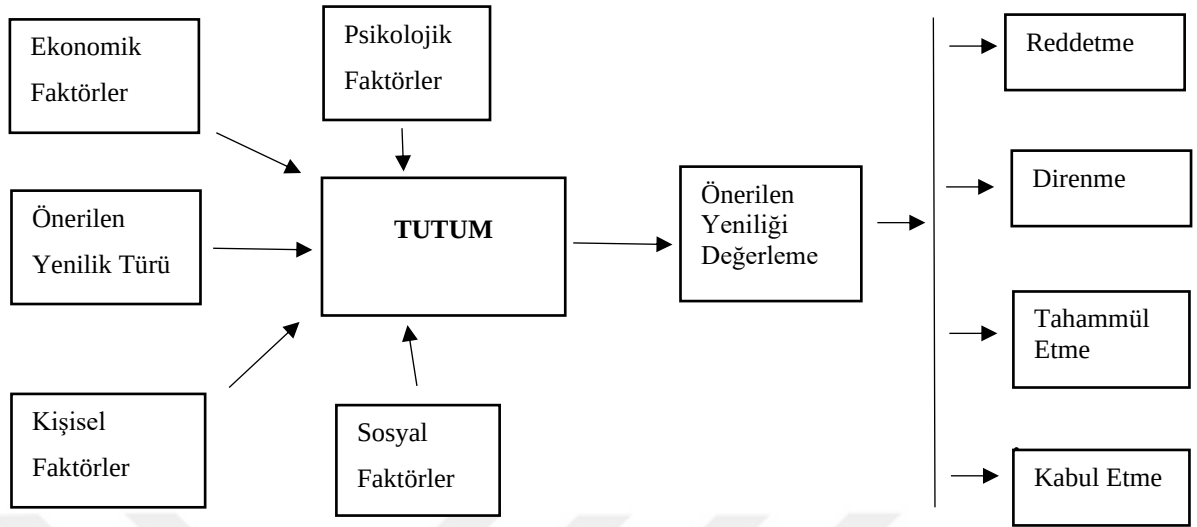
gelişmeler takip edildiği ve şirket bünyesine dahil edildiği sürece yeniliğin sürdürülebilir olacağı söylenebilir.

Bir şirkette teknik performansın yüksek olması, araştırmacılar tarafından önemli bir rekabet avantajı olarak görülmekle birlikte. Teknik altyapısı güçlendirmiş olan şirketlerde yeni ürünlerin kalitesinin diğer ürünlerden daha iyi olduğu, teslim tarihinde piyasaya sürülebildiği, bütçe dahilinde piyasaya sürülebildiği, çevreye verilen zararın azaldığı, daha sağlıklı ve güvenlik düzeyi daha yüksek ürünler üretildiği görülmüştür (Yacine, 2015, s.29). Bu bağlamda organizasyonların teknik boyutlarındaki iyileştirmelerin yenilik performansını da artıracığı ifade edilebilir.

3.2. YENİLİK PERFORMANSI- ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİSİ

Etkinlik düzeyi yüksek bir yenilik performansına sahip olabilmek günümüz şirketlerinde sürdürülebilir bir başarı ivmesi adına büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan çalışan kişiliği ve organizasyon yapısı arasındaki etkileşimi konu alan örgütsel davranış üzerine de eğilmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki şirketlerde faaliyetleri amaca ve yapıya uygun bir şekilde yürüterek yenilikçi bir anlayışla iş yapabilmek ve sonuç olarak yenilik performansı yüksek bir şirket olabilmek, bir açıdan örgütsel davranışla ilintilidir.

Bu şirketlerde çalışanlar tarafından yeniliğe karşı olumlu ya da olumsuz olarak meydana gelebilecek birtakım tutum ve davranışlar oluşabilmektedir. Çalışanların yeniliğe karşı gösterebilecekleri tutumlar beş faktör genelinde özetlenebilmektedir. Bunlar; psikolojik, sosyal, kişisel ile ekonomik faktörler ve yeniliğin niteliği şeklindedir.



Şekil 11: Yeniliğe Karşı Tutumların Oluşması (Eren, 1982, s.148).

Şekil 11’de görüldüğü üzere çalışanların yeniliğe karşı geliştirmiş oldukları bazı tutumlar ve bu tutumların oluşmasında etkili faktörler bulunmaktadır. Bu faktörlerden psikolojik kaynaklı olanlar sıklıkla yeniliğin organizasyonda baskı mı yoksa enerji mi getirdiği ile ilgili bir davranış çıktısını oluşturmaktadır. Sosyal faktörlere bakıldığında çalışanın dahil olduğu gruba yeniliğin etkisi şeklinde ifade edilebilir. Kişinin, grubun ahengini bozan ve değerleriyle çatışan bir yeniliğe göstereceği tutumla grubun dinamiklerini besleyen özelliklere sahip bir yeniliğin yaratacağı tutum aynı olmayacaktır. Kişisel faktörler ise daha çok kişinin kendi uzmanlık alanı ya da değerleri ile ilgili olan değişkendir. Bu özellikler birbiri ile çatışmadıkça olumlu bir davranış çıktısı oluşacağı gibi, uyumsuz bir kişi-yenilik etkisi söz konusu ise olumsuz bir davranış sergilenecektir.

Yine ekonomik faktörlerin kişisel faktörlerle de ilgili olduğu söylenebilir, buna göre yapılacak yenilik sonucunda bireylerin bilgi, uzmanlık ya da tecrübelerinin önüne geçecek bir durum oluşma ihtimali varsa kişi yeniliğe işini kaybedeceği endişesi ile olumsuz yaklaşmaktadır. Aksi söz konusu olduğunda ise ekonomik faktörler kişiyi etkilemeyecek ve yeniliğe bakışı olumlu olacaktır. Önerilen yenilik türü de bir diğer çalışan tutumunu etkileyen unsur olmakla birlikte yeniliğin köklü bir değişiklik mi yoksa kısmi bir değişiklik mi içereceği ile ilintilidir.

Şöyle ki radikal bir dönüşümü içeren yeniliklerin çalışanlar üzerindeki etkileri daha belirgin olmakla birlikte, kısmi değişiklik içeren yenilik faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri daha belirsiz olacaktır (Eren, 1982, s.148-149).

Bu değişkenlerin sonucu olarak gerçekleşen tavırlara bakıldığında; reddetme; yeniliğe açıkça karşı koyma, direnme; yeniliği başarısız kılmaya çalışarak açıkça tavır alma, tahammül etme; herhangi bir tavır sergilememekle birlikte nötr kalma, kabul etme; olumlu bir davranış çıktısı olarak görülebilecek ve belirtilen faktörlerin hepsinin olumlu ifade edildiği, dört gruba ayrılmış davranış şekilleri görülmektedir.

3.3. YENİLİK PERFORMANSININ GÖSTERGELERİ

Şirketlerde yeniliğin performansını tespit edebilmek amacıyla birtakım göstergelerin referans alınabileceği söylenebilir. Bu göstergeler müşteri, pazar, finansal, ürün gibi fonksiyonların verdiği geri bildirimlerden oluşmaktadır.

3.3.1. Müşteri Göstergeleri

Sürdürülebilir bir işletme faaliyeti için müşteri taleplerinin önemi düşünüldüğünde günümüz dünyasının hızla değişen taleplerinin gerektirdiği yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilme düzeyi müşteriler açısından şirketle ilgili tatmin düzeyini etkilemektedir. Bu açıdan şirketlerin yapmış oldukları yenilikçi uygulamaların müşteri düzeyinde tatmin oluşturmaları yenilik performansı adına önemli bir ölçüt halini almaktadır. Böylelikle müşteri sadakati sağlayabilecek olan şirketlerde sürdürülebilir bir faaliyet yapısına kavuşmak kolaylaşacaktır (Şarkbay, 2023, s.113).

Günümüzde klasik yönetim unsurlarından uzaklaşarak müşteri ve değer odaklı bir yaklaşımla faaliyet gösteren şirketlerin daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu açıdan müşteri odaklı bir yaklaşımın gereği olarak yenilikçi bir organizasyon yapısı gündeme gelmektedir. Müşteri tatmininin yüksek olduğu yenilikçi şirketlerde yenilik performansının da yüksek olacağı bilgisi bizlere yenilik performansında müşterilerin yaklaşımlarının bir gösterge niteliği taşıdığını düşündürmektedir.

3.3.2. Pazar Göstergeleri

Yenilikçi şirketlerde üretilen yeni ürünlerin patentleri ve bu ürünlerin sayısının artması, pazara daha hızlı entegre edilmesi, zamanın ve kaynakların daha verimli kullanılması sonucu oluşan pazar payı genişlemesi, yenilik performansının önemli göstergeleri arasında görülmektedir (Ahrens, 2023). Ayrıca şirketler için gelir hedeflerinin tutturulması da yapılan yeniliğin performansı açısından önemli bir Pazar göstergesi olarak görülmektedir. Gelir düzeyini ve pazar payını yüksek tutmak her şirket için sürdürülebilir bir faaliyet yapısı adına hayati önem taşımakla birlikte günümüzde sürdürülebilirliğin temel katalizörü olarak görülen yeniliğin varlığı şirketlere gelir düzeyi ve pazar payı açısından rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır. Bu durum da pazar göstergelerinin yenilik performansı ile ilgili bilgi vereceğini düşündürmektedir.

3.3.3. Finansal Göstergeler

Yenilikçi şirketlerde Ar-Ge giderlerinin satış gelirlerine oranı, yenilik performansını açığa çıkaran bir finansal gösterge olarak ifade edilebilmektedir (Demirhan ve Aracıoğlu, 2017). Ayrıca şirketlerin yatırım geri dönüş oranı da yenilik performansına bir çıktı olarak finansal bir gösterge niteliği taşımaktadır. Yine şirket finansal durumunun yenilik performansına ışık tutacağı ve bu bağlamda bir gösterge niteliği taşıdığı yapılan çalışmalarca da desteklenmektedir (Rosenbusch, Brinckmann ve Bausch, 2011; Howells, 2005; Wang ve Wang, 2012).

Çalışmada bahsi geçen yenilikçi şirketlerin finansal tabloları da yenilik performansına bir çıktı olarak finansal göstergelerin ışık tutacağı yönündedir. Şöyle ki çoğunluk olarak dünyanın en büyük şirketlerinin yer aldığı en yenilikçi şirketler listesine göre yenilik beraberinde finansal başarı da getirebilmektedir.

3.3.4. Ürün Göstergeleri

Günümüz işletmelerinin içinde olduğu rekabet ortamında her alanda olduğu gibi üretilen ürünler ve bu süreçteki fonksiyonlarla ilgili de yenilikçi bir yaklaşıma gidilmesi zorunlu bir hal almıştır.

Bu açıdan ürünlerle ilgili yapılan yeniliklerin başarısı, yenilik performansının ölçümü ile ilgili önemli bir gösterge olarak görülmektedir. Ürün göstergesi olarak; yeni ürün geliştirme süreçlerinin başarısı, pazara sürülme hızı, rekabet avantajı boyutu, müşteri tatmin düzeyi, bu süreçteki maliyetin bütçeye uygunluğu, kalite standartlarına uygunluğu gibi değişkenler, yenilik performansının belirleyici unsurları arasında yer almaktadır (Griffin ve Page, 1993).

Yenilik, şirketler adına ulusal ya da uluslararası bir çok ölçekte önem arz eden ve gittikçe yaygınlaşan bir olgu olmakla birlikte, küresellik boyutu bugünkü halini almış olan dünyada rekabet üstünlüğü adına da dikkat edilmesi gereken bir yaklaşım şekli olarak görülmektedir. Bu açıdan şirketlerin yenilik performanslarının somutlaştırılması, oluşturulacak stratejiler açısından önemlidir.

Yenilik performansının göstergeleri arasında müşteri, pazar, finansal ve ürün göstergeleri olmakla birlikte, bu göstergelerin türevleri niteliğinde; Ar-Ge proje sayısı, teknoloji yoğunluğu, patent ve faydalı model sayısı, yeni fikir sayısı, bilimsel yayın sayısı verimlilik kriterlerindeki artış, yeni ürün piyasaya sürme zamanlaması, inovasyon endeksleri gibi bulgular da yenilik performansı açısından gösterge niteliği taşımaktadır (Karaata, 2012, s.4).

3.4. BÖLÜMLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

İşletmelerde yapılan yeniliklerle bağlantılı olarak oluşan tüm başarı ve diğer sonuçları ifade eden yenilik performansının oluşmasında birden fazla etkileyici faktör bulunmaktadır. Bu bölümde organizasyon yapısı ve buna bağlı olarak gelişen şirket içi diğer dinamiklerin etkisinin görüldüğü yenilik performansında başarı elde edebilmek adına şirket faaliyetlerine ve kültürüne zıt düşmeyecek şekilde konumlandırılan bir yapının gerekliliği ifade edilmiştir.

Ayrıca şirketlerin girdilerini verimli çıktılarına dönüştürebilme yolunda yenilikçi uygulamalara olan ihtiyacın işletmelerce nasıl karşılanabileceği ile ilgili bilgi sunan bu bölümde, yenilik performansının başarısına etki edebilecek faktörler açıkça belirtilmiştir. Buna ek olarak işletmelerin yapmış oldukları yeniliklerle ilgili performans göstergeleri konusundaki tereddütlerine ışık tutularak bu göstergelerin neler olduğu ve içeriklerinin neleri kapsadığına da değinilmiştir. Bu bağlamda yapılan yeniliklerin başarısını gözlemlemek adına hangi çıktıların daha doğru sonuçlar vereceği ifade edilmiştir. Sonuç olarak yenilik performansının genel başarısının, yeniliğin işletmelere rekabette sağladığı başarı ve faaliyetleri sonucu elde ettiği karlılıkla belirlenebileceği ifade edilebilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ORDU İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİNDE GERÇEKLEŞTİRİLEN BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1. ÖLÇEK GELİŞTİRME

Bu çalışmada, işletmelerde organizasyon yapısının yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenirken Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmeleri'nin şirket yetkililerinden oluşan katılımcılardan erişilen bilgiler kullanılmıştır. Her ne kadar yazında yenilik performansı ve işletme yapısının unsurlarını içeren çalışmalar ve belli başlı ölçekler var ise de bu ölçekler coğrafi koşullar, örneklem hacmi gibi spesifik unsurların etkisi ile test edileceğinden mevcut ölçeklerin doğru çıktılar elde edebilme açısından yetersiz kalacağı düşünülmüştür. Bu açıdan ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak otuz katılımcı ile bir pilot çalışma yapılmış, ölçeklerin güvenilirliği tespit edilmiştir.

Tablo 2' de görüldüğü gibi ilgili ifadelerin aynı koşullarda ölçümünde elde edilecek ölçüm değerinin kararlı olup olmadığını ifade eden Cronbach's Alpha değeri 0,860 sonucunu vermiştir. Tüm maddeler için elde edilen bu alfa değerinin 0,7 ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliğini ifade etmektedir (Kılıç, 2016, s.47).

Tablo 2. Cronbach Alfa Değeri

Güvenilirlik Analizi

Cronbach alfa katsayısı	Madde sayısı
0,860	4

Böylece; İşletmenin Organizasyon Yapısı, İşletmede Yenilik Faaliyetleri, İşletmenin Yenilik Performansı ve İşletmenin Genel Performansı şeklinde 4 boyut ve 41 maddeden oluşan ölçekle ilgili geçerli bir güvenilirlik derecesine sahip olduğu görülmüştür. Daha sonra maddelerin faktör yapı geçerliğini incelemek adına Anlam Çıkartıcı Faktör Analizi (AFA)'ne başvurulmuş, bu analizde, temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemleri kullanılmıştır.

Bu yöntemlerin tercih edilme sebebi; temel bileşenler yönteminin analizlerde yaygın kullanımı ve kolaylığı, doğrudan eğik döndürme yönteminin faktörler arasında ilişki olduğu düşünüldüğünde kullanılabilir olmasıdır (Büyüköztürk, 2011). Her bir boyutun ayrıca ele alındığı pilot AFA sonucunda “İşletmenin Organizasyon Yapısı” boyutunu ifade eden maddelerin 8 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu faktörlerin, toplam varyansın %80,13’ünü açıkladığı (Tablo 3), “İşletmede Yenilik Faaliyetleri” boyutunu ifade eden maddelerin 1 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu faktörün, toplam varyansın %72,75’ini açıkladığı (Tablo 4), “İşletmenin Yenilik Performansı” boyutunu ifade eden maddelerin 2 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu faktörlerin, toplam varyansın %63,96’sını açıkladığı (Tablo 5), “İşletmenin Genel Performans Düzeyi” boyutunu ifade eden maddelerin 1 faktörlü bir yapıdan oluştuğu ve bu faktörün, toplam varyansın %68,65’ini açıkladığı (Tablo 6) tespit edilmiştir.

Tablo 3. İşletmenin Organizasyon Yapısı AFA Sonucu

Bileşen	Açıklanan Toplam Varyans			Faktörlerin Açıkladığı Toplam Varyans		
	Toplam	Varyans %	İlk Özdeğerler Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6,327	25,308	25,308	6,327	25,308	25,308
2	3,068	12,273	37,580	3,068	12,273	37,580
3	2,554	10,217	47,797	2,554	10,217	47,797
4	2,316	9,264	57,061	2,316	9,264	57,061
5	1,852	7,408	64,470	1,852	7,408	64,470
6	1,563	6,252	70,722	1,563	6,252	70,722
7	1,265	5,061	75,782	1,265	5,061	75,782
8	1,088	4,351	80,133	1,088	4,351	80,133
9	,981	3,925	84,058			
10	,815	3,261	87,318			
11	,623	2,493	89,812			
12	,574	2,297	92,108			
13	,444	1,775	93,884			
14	,364	1,457	95,340			
15	,265	1,058	96,399			
16	,223	,892	97,291			
17	,171	,683	97,974			
18	,143	,571	98,545			
19	,107	,429	98,974			
20	,088	,350	99,324			
21	,070	,280	99,604			
22	,039	,155	99,759			
23	,030	,119	99,877			
24	,021	,083	99,960			
25	,010	,040	100,000			

Tablo 4. İşletmede Yenilik Faaliyetleri AFA Sonucu

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Toplam	İlk Özdeğerler		Faktörlerin Açıkladığı Toplam Varyans		
		Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	3,638	72,757	72,757	3,638	72,757	72,757
2	,566	11,323	84,080			
3	,406	8,117	92,197			
4	,321	6,421	98,618			
5	,069	1,382	100,000			

Tablo 5: İşletmenin Yenilik Performansı AFA Sonucu

Açıklanan Toplam Varyans							
Bileşen	Toplam	İlk Özdeğerler		Faktörlerin Açıkladığı Toplam Varyans			Rotasyon Sonrası Toplam Varyans
		Varyans %	Cumulative %	Toplam	Varyans%	Kümülatif %	
1	3,354	47,908	47,908	3,354	47,908	47,908	3,204
2	1,124	16,059	63,967	1,124	16,059	63,967	1,538
3	,841	12,019	75,986				
4	,696	9,948	85,934				
5	,434	6,203	92,137				
6	,365	5,216	97,352				
7	,185	2,648	100,000				

Tablo 6: İşletmenin Genel Performans Düzeyi AFA Sonucu

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	Toplam	İlk Özdeğerler		Faktörlerin Açıkladığı Toplam Varyans		
		Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	2,746	68,650	68,650	2,746	68,650	68,650
2	,832	20,811	89,461			
3	,296	7,400	96,861			
4	,126	3,139	100,000			

Field'a göre faktör yüklerinin 0,40 ve üzeri olmasının ideal durum olduğu bilgisi ile maddelerin faktörlere önemli derecede katkı sağladığı görülmektedir (A., 2009). Böylece, kullanılan ölçüm aracının ölçülmek istenen özellikle de bağdaştığı görülmekte ve ölçüm verilerinin gerçekten ölçülmek istenen özelliği yansıttığı sonucuna varılmaktadır (Terzi, 2019).

4.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı Ordu İli Organize Sanayi Bölgelerinde yer alan işletmelerde organizasyon yapısı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede organizasyon yapısına ilişkin belirli değişkenlerin işletmelerin yenilik performansı üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Buna göre; düşük kademe sayısı, esnek çalışma, uzmanlaşma yaklaşımı, adem-i merkeziyetçilik, ekip çalışması, kültürel çeşitlilik, eşitlikçi yapı, hibrit çalışma, çevik yapı, matris yapı, fonksiyonel yapı, hiyerarşik yapı, düz yapı, ürün tipi yapı, bölümsel yapı, demokratiklik, sosyal olanaklar, aile ortamı, cinsiyet duyarlılığı, çeşitlilik ve kapsayıcılık, dijital yapı, platform yapı, ters piramit yapı, sürdürülebilir yapı değişkenlerinin yenilik performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.

4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evrenini Ordu İlinde yer alan Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri oluşturmaktadır. Buna göre Ordu İli'nde Ordu Organize Sanayi Bölgesi, Fatsa Organize Sanayi Bölgesi ve Ünye Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmeler araştırmanın evrenini oluşturmuştur.

4.4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın örneklemini 54 işletme oluşturmaktadır. Buna göre; 54 işletmeden elde edilen nitel ve nicel veriler değerlendirilmiş ve sonuçlar elde edilmiştir.

4.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmanın sınırlılıkları şunlardır; Araştırma Ordu İli Organize Sanayi Bölgelerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma 2024 Haziran-Ağustos arasında yapılmıştır. Ordu İli Organize Sanayi Bölgelerine bağlı işletme sayıları ve bölgedeki teknik kapasite sınırlılıklardandır.

4.6. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırma kapsamında veri toplama araçları; işletmenin örgütsel yapısı ölçeği, işletmede yenilik faaliyetleri ölçeği, işletmenin yenilik performansı ölçeği ve işletmenin genel performans düzeyi ölçeğidir. Buna ek olarak veri toplamada demografik bilgilere ilişkin bir soru formu, açık uçlu sorulara ilişkin bir soru formu ve görüşme (röportaj) soru formu kullanılmıştır. Araştırma ölçekleri ve soru formları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Buna ek olarak literatürdeki kaynaklardan (Rangus, Drnovsek, Minin ve Spithoven, 2017; Hoonson ve Ruenrom, 2012; Demirel ve Taşgıt, 2016; Ponta, Puliga ve Manzini, 2021) da yararlanılmıştır.

4.7. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler çok yoğun bir rekabetin içerisinde yer almaktadırlar. Bu sert rekabet ortamında ayakta kalabilmek ya da rekabet üstünlüğüne ulaşabilmek için işletmelerin yenilikçi olmaları son derece önemlidir. Günümüzde bilgi birikimini, bilginin kolayca aktarılabilmesine dayalı olarak yenilik üretmek kolaylaşmıştır ancak yine de yenilik üretme performansları açısından işletmeler arasında önemli farklılıklar vardır. Yine dünyada bölgeler, ülkeler arasında da işletmelerin yenilik üretebilme kapasiteleri ve yenilik performansları açısından önemli farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Yenilik bir çok etkene dayalı olarak ortaya çıkabilir. Organizasyon yapısı unsurları bunların en önemlilerindendir. Organizasyon yapısı ile ilgili boyutların işletmelerin yenilik performansını etkileme düzeyleri bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye ya da ülke içerisinde farklılık gösterebilir.

Bu araştırmada Türkiye’de Orta Karadeniz de Büyükşehir Belediyesine sahip bir il olan Ordu’daki işletmelerin yenilik performansları üzerinde organizasyon yapılarının etkileri incelenmiştir.

Ulaşılan bulgular Türkiye’de iller arasında karşılaştırma olanağı sağlayacaktır. Yine Türkiye’deki önemli bir ile ait bulgular dünyadaki benzer bulgularla karşılaştırılabilir. Araştırmanın önemi bu şekilde özetlenebilmektedir.

4.8. AÇIK UÇLU SORULARA İLİŞKİN BULGULAR

Tablo 7: Açık Uçlu Sorulara İlişkin Bulgular

1. Size göre “yenilik” nedir?	Daha önce olmayan %18,52 (10 kişi), Somut farklılık %3,70 (2 kişi), İnisiyatifle verilen kararlar %1,85 (1 kişi), Teknoloji %22,22 (12 kişi), Üretim maliyetini düşürecek değişimler %1,85 (1 kişi), İhtiyaç %3,70 (2 kişi), Var olanın dönüştürülmesi %18,52 (10 kişi), Buluş %3,70 (2 kişi), Yatırım çıktısı %1,85 (1 kişi), Yaratım %5,55 (3 kişi), Çağa ayak uydurmak, güncel kalmak %20,37 (11 kişi), Hayal %1,85 (1 kişi), İş kolaylaştıracak değişimler %11,11 (6 kişi), Dijitalleşme %1,85 (1 kişi)
2. Size göre “yenilik performansı” nedir?	Hız %7,40 (4 kişi), Karlılık %25,92 (14 kişi), İstihdam %1,85 (1 kişi), Para %5,55 (3 kişi), Kalite %9,25 (5 kişi), İş yükünün azalması %1,85 (1 kişi), Maliyetin düşmesi %14,81 (8 kişi) verimlilik %20,37 (11 kişi), Çalışan memnuniyeti %7,40 (4 kişi), Yeniliğin işletmeye getirisi %12,96 (7 kişi), Kapasite artışı %16,66 (9 kişi), Zaman tasarrufu %9,25 (5 kişi), Sürdürülebilirlik %3,70 (2 kişi), Pazar payının artması %7,40 (4 kişi), Marka bilinirliğinin artması %1,85 (1 kişi), Sektör öncüsü olmak %1,85 (1 kişi), Müşteri taleplerini karşılayabilmek %5,55 (3 kişi), Rekabet gücünün artması %11,11 (6 kişi), Süreç iyileşmesi %1,85 (1 kişi)
3. İşletme olarak yenilik performansınızı artırmak için hangi faaliyetleri gerçekleştirirsiniz?	Dünyadaki yeniliklerin takibi %24,07 (13 kişi), Teknolojik makine temini %20,37 (11 kişi), Ar-Ge %9,25 (5 kişi), Fuar takibi %12,96 (7 kişi), Müşteri ile istişare %3,70 (2 kişi), Çok sesli yönetim, beyin fırtınası %9,25 (5 kişi), Sektörel yön takibi ve tahmini %5,55 (3 kişi), Makine parkur

	ziyaretleri %5,55 (3 kişi) verimliliğe odaklanma %5,55 (3 kişi) Eğitim, bilgilendirme %3,70 (2 kişi), Yeni yatırımlar %1,85 (1 kişi), Uzman personel çalıştırmak %9,25 (5 kişi), Yenilikçi kültür oluşturmak %1,85 (1 kişi), Genç beyinlere öncelik vermek %1,85 (1 kişi), Lansman takibi %1,85 (1 kişi), Kişisel alan bırakmak %1,85 (1 kişi), Simülasyon %1,85 (1 kişi)
4. Yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz nelerdir?	Dürüstlük %3,70 (2 kişi), Şeffaflık %1,85 (1 kişi), Güven %1,85 (1 kişi), Takım çalışması %3,70 (2 kişi), Tam kurumsallaşma %3,70 (2 kişi), Hiyerarşi seviyesini düşürmek %3,70 (2 kişi), Ekonomik güç %3,70 (2 kişi), Devlet desteği %5,55 (3 kişi), Eğitim %11,11 (6 kişi), Yenilikçi iklim yaratmak %9,25 (5 kişi), Çalışana değer %14,81 (8 kişi), Açık iletişim %3,70 (2 kişi), Yeniliklere odaklanmak %14,81 (8 kişi), Esnek çalışma %1,85 (1 kişi), Çok seslilik %7,40 (4 kişi), Rekabet %3,70 (2 kişi), Müşteri isteklerine değer vermek %1,85 (1 kişi), Aidiyet duygusu yaratmak %1,85 (1 kişi), Uzman personel ile çalışmak %5,55 (3 kişi), Çalışan Teşviki %3,70 (2 kişi), Motivasyonu yüksek tutmak %1,85 (1 kişi), Değişime açık olmak %3,70 (2 kişi)
5. Size göre işletmelerde yeni fikir sayısını artırmak için neler yapılmalıdır?	Aylık toplantılar %5,55 (3 kişi), Görevlendirme %5,55 (3 kişi), Yenilik odaklı kurum kültürü %9,25 (5 kişi), Çalışan refahını sağlamak %9,25 (5 kişi), Çalışan teşvikleri %9,25 (5 kişi), Çalışana değer %18,51 (10 kişi), İletişim %11,11 (6 kişi), Yenilikçi projeler %3,70 (2 kişi), Yöneticileri ulaşılabilir kılmak %1,85 (1 kişi), Farkındalık yaratmak %1,85 (1 kişi), Aidiyet duygusu yaratmak %9,29 (5 kişi), Çalışan tatmini, motivasyon %7,40 (4 kişi), Ar-Ge ve uzman personel yatırımları %11,11 (6 kişi), İnisiyatif vermek %7,40 (4 kişi), Farklılıklara değer vermek %1,85 (1 kişi)

Ordu İli Organize Sanayi bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerden 54 işletme yetkilisi ile yapılan çalışma neticesinde katılımcılara yöneltilen “Size göre yenilik nedir” ifadesine verilen yanıtlar ve sıklıkları Tablo 7’de belirtilmiştir. Buna göre; %22,22 ile en yüksek oranda verilen cevap “Teknoloji” olmuştur.

Katılımcıların %20,37’si bu ifadeye “Çağa ayak uydurmak, güncel kalmak, %18,52’si “Daha önce olmayan”, %18,52’si “Var olanın dönüştürülmesi”, %11,11’i “İş kolaylaştıracak değişimler”, %5,55’i “Yaratım”, %3,70’i “Buluş”, %3,70’i “Somut farklılık”, %3,70’i “İhtiyaç”, %1,85’i “Dijitalleşme”, %1,85’i “Hayal”, %1,85’i “Üretim maliyetini düşürecek değişimler”, %1,85’i “Yatırım çıktısı”, %1,85’i “İnisiyatifle verilen kararlar” yanıtlarını vermişlerdir. Bu verilerden hareketle şirket yetkililerinin yeniliği, yüksek oranda “teknoloji” ile bağdaştırdıkları görülmektedir. Bu bağlamda günümüz koşullarında hızla değişen ve gelişen bir unsur olan teknolojinin yenilikle bağdaştırılmasının mümkün olduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; özellikle son yıllarda piyasaya sürülen birçok teknolojik ürünün pazarlamasında “yeni teknoloji”, “son teknoloji” benzeri ibarelerin kullanıldığı bilinmektedir. Bu açıdan endüstri devrimi ile yükselişe geçen teknolojik gelişmelerin, akıllarda yenilik ile bağdaştırılacak birincil unsur olması beklenen bir çıktı olmaktadır. Ayrıca, özellikle imalat sektörünün yoğunlukta olduğu Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi işletmeleri için yeniliğin, üretime dahil edilen teknolojik cihaz ve makineleri ifade etmesi de beklenen bir çıktı olarak görülmektedir. Yine “Çağa ayak uydurmak, güncel kalmak” ve “Daha önce olmayan” cevaplarının bu İşletmeler açısından yenilik kavramı ile ilgili, rekabet avantajı sağlayacak değişimlerin gerisinde kalmamak ya da onları sektör öncüsü yapabilecek değişimleri faaliyete dahil etmek anlamına geldiği ifade edilebilir. Yüzdesi yüksek bir diğer ifade olan “Var olanın dönüştürülmesi” ifadesi ile yeniliğin başka bir boyutuna değinen şirket yetkililerinin organizasyon yapılarında uzmanlaşmanın önemine vurgu yaptıkları düşünülmektedir. Şöyle ki; mevcut bir mal, hizmet ya da sistemin, faaliyetler dahilinde dönüştürülerek elde edildiği yeniliklerde, bu mal, hizmet ya da sistemlere hakimiyetin gerekliliği aşıkardır. Bu tip yeniliklerin ancak uzman çalışanlar aracılığı ile gerçekleştirilebileceği düşüncesi ile yeniliklerin ortaya çıkışında uzmanlaşmaya vurgu yapıldığı ifade edilebilir.

Size göre yenilik nedir ifadesine verilen “İş kolaylaştıracak değişimler” yanıtı ile, yeniliğin teknoloji boyutuna vurgu yapıldığı ifade edilebilir. Günümüzde teknolojik gelişmelerle gelen ve yaşamı kolaylaştıran yenilikleri şirket nezdinde düşündüğü görülen katılımcılar, şirketlerde de teknolojik yenilikler vasıtası ile işlerin daha kolay yapıldığını düşünmekte ve yeniliği iş yükünü azaltan değişimler olarak ifade etmektedirler.

“Yaratım”, “buluş” gibi yanıtlarla sıfırdan bir yeniliği ifade eden katılımcılar, sayı olarak diğer cevaplardan düşük olsa da “somut farklılık”, “ihtiyaç”, “dijitalleşme”, “hayal”, “üretim maliyetini düşürecek değişimler” “yatırım çıktısı” ve “inisiyatifle verilen kararlar” yanıtlarını da vermişlerdir. Yine sayısal olarak düşük oranda verilen cevapların da yenilik kavramı ile bağdaştığı düşünülmektedir.

Katılımcılara yöneltilen “Size göre yenilik performansı nedir” ifadesine verilen yanıtlara göre; %25,92 oranında “karlılık”, en sık verilen yanıt olmuştur. Yine katılımcıların %20,37’si bu ifadeye “verimlilik”, %16,66’sı “kapasite artışı”, %14,81’i “maliyetlerin düşmesi”, %12,96’sı “yeniliğin işletmeye getirisi”, %11,11’i “rekabet gücünün artması”, %9,25’i “kalite”, %9,25’i “zaman tasarrufu”, %7,40’ı “hız”, %7,40’ı “çalışan memnuniyeti”, %7,40’ı “Pazar payının artması”, %5,55’i “müşteri taleplerini karşılayabilmek”, %5,55’i “para”, %3,70’i “sürdürülebilirlik”, %1,85’i “istihdam”, %1,85’i “iş yükünün azalması”, %1,85’i “marka bilinirliğinin artması”, %1,85’i “süreç iyileşmesi” ve %1,85’i “sektör öncüsü olmak” yanıtlarını vermişlerdir. Bu ifadelere göre katılımcıların sıklıkla, yenilik performansını göstergeleri boyutunda tanımladıkları ortaya çıkmaktadır. Şöyle ki; en yüksek oranda verilen yanıt olan “karlılık” bir yenilik performansı göstergesi olarak görülmektedir. Şirket işleyişine dahil olan bir yeniliğin performansı ölçülürken karlılığın artması beklenmektedir. Bu açıdan katılımcıların vermiş oldukları yanıtın yenilik performansı ile büyük oranda bağdaştığı ifade edilebilir. Katılımcıların verdiği yanıtların yoğunluğu incelendiğinde “verimlilik” yanıtının da yüksek oranda ifade edildiği görülen yenilik performansı ile ilgili olarak, yenilikleri özellikle makine ve teçhizat alanında yapan Ordu İli Organize sanayi şirketlerinin, kaynaklarını daha opsiyonel hale getirecek yeniliklere odaklandıkları düşünülmektedir.

Yine “maliyetlerin düşmesi”, “zaman tasarrufu sağlaması”, “kapasite artışı”, “hız” gibi yanıtların da bu bağlamda bir düşünce ile verildiği yargısına varılmaktadır. Katılımcı yanıtlarında yenilik performansına karşılık gelen en yakın ifadenin “yeniliğin işletmeye getirisi” ifadesi olduğu söylenebilir. Çünkü yenilik performansının literatürdeki karşılığı da bir mal ya da hizmetin performansını artırmak adına yapılan yenilikler şeklindedir. Bu açıdan katılımcıların %11,11’inin yenilik performansına daha bilinçli bir yaklaşım sergiledikleri düşünülebilir.

Yine “rekabet gücünün artması”, “pazar payının artması”, “marka bilinirliğinin artması” ve “sektör öncüsü olmak” yanıtlarının, katılımcıların, yenilik performansının, işlemenin dış çevre faktörlerine de etki edeceği düşüncesini taşıdıklarını ortaya koymaktadır. Yenilik performansı nedir ifadesine verilen “İş yükünün azalması”, “süreç iyileşmesi” ve “çalışan memnuniyeti” yanıtları bağlamında, yeniliğin iş gücüne sağladığı yarardan bahsedilebilir. Çalışan başına düşen iş yükünün azalması bir açıdan çalışan memnuniyeti de sağlayabilmektedir. Size göre yenilik performansı nedir ifadesine verilen yanıtlar sıklıkla beklenen çıktıları vermiştir. Bunun yanı sıra “istihdam” gibi beklenmeyen yanıtlar da mevcuttur. Yenilik kavramının sıklıkla teknolojik cihazlara endekslendiği görülen Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde yeniliğin insan gücüne ihtiyacı da azaltacağını düşünmesi beklenmektedir. Bu açıdan istihdam yanıtının yeniliğin beşerî boyutu düşünülerek verildiği savunulabilir. Çalışan motivasyonuna olumlu etki edebilecek nitelikte yenilikler yapan işletmelere işgücü talebinin yüksek olacağı düşüncesi ile, bu yeniliklerin istihdam seviyesine katkı sağlayacağı düşünülebilir.

Katılımcılara yöneltilen “İşletme olarak yenilik performansınızı artırmak için hangi faaliyetleri gerçekleştirirsiniz” ifadesine verilen yanıtlara göre; %24,07 ile en yüksek oranda verilen cevap “dünyadaki yeniliklerin takibi” olmuştur.

Katılımcıların 20,37'si bu ifadeye “teknolojik makine temini”, %12,96'sı “fuvar takibi”, %9,25'i “Ar-Ge”, %9,25'i “çok seslilik, beyin fırtınası”, %9,25'i “uzman personel çalıştırmak”, %5,55'i “makine parkuru ziyaretleri”, %5,55'i “verimliliğe odaklanma”, %5,55'i “sektörel yön takibi ve tahmini”, %3,70'i “eğitim ve bilgilendirme”, %3,70'i “müşteri ile ilişki”, %1,85'i “yeni yatırımlar”, %1,85'i “yenilikçi kültür oluşturmak”, %1,85'i “genç beyinlere öncelik tanımak”, %1,85'i “lansman takibi”, %1,85'i “çalışanlara kişisel alan bırakmak”, %1,85'i “simüle etmek” şeklinde cevap vermişlerdir. Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerince “işletme olarak yenilik performansınızı artırmak için hangi faaliyetleri gerçekleştirirsiniz” ifadesine verilen yanıtlar incelendiğinde; birçok şirket yetkilisinin işletme yenilik performansını yükseltme yolunda ilk basamak olarak dünyadaki gelişmeleri takip etme gerekliliğini ifade ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra “teknolojik makine temini” yanıtının da sıklık düzeyinin yüksek olduğu açıktır.

Buna göre; örneklemin sektörel sıklığının üretim yaptığı bilgisi ile, bahsi geçen İşletmelerde yeniliğin, üretimi destekleyecek teknolojik makineler kanalı ile yapılması beklenen bir durum olarak düşünülmektedir. Yine yanıtlardan “fuvar takibi”, “lansman takibi” ve “makine parkuru ziyaretleri” de bu bağlamda değerlendirilebilmektedir. Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinin yenilik performanslarını artırma yollarından “Ar-Ge” yüksek oranda verilen yanıtlardandır. Bu bağlamda işletmelerin yeniliğe sıklıkla profesyonel bir bakış açısı ile yaklaştıkları kanısına varılabilir. Çünkü bünyesinde Araştırma Geliştirme departmanı bulunan işletmelerin araştırma geliştirme departmanı bulunmayan şirketlerden farklı olarak, yenilikçi çalışmalara özel bir fon ayırdıkları söylenebilir. Yine yetkililerin verdikleri cevaplardan yapılan çıkarıma göre yenilik performansını artırmak adına çalışan fikirlerine değer verdikleri, bunu “çok seslilik”, “beyin fırtınası”, “çalışanlara kişisel alan bırakmak” şeklinde gerçekleştirerek onları düşünmeye sevk ettikleri görülmektedir. Çalışanlar bağlamında bir diğer yenilik performansı artırma yöntemi olarak alınan cevap “uzman personel çalıştırmak” tır. Yenilikçi bir şirket yapısına sahip olmak ve bunu sürdürebilir kılmak isteyen işletmelerde sıkça rastlanan uzmanlaşma, uzman personel çalıştırma yolu ile yapılacağı için, yenilik performansını artırmak adına şirketlerin işinin ehli insanlarla çalışmak istemesi ve bunu yenilik için bir yol olarak görmesi muhtemeldir.

Bu açıdan örneklemden alınan bu veri, sorulan ifade ile uygun düşmektedir ve bu açıdan beklenen bir yanıt olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletme olarak yenilik performansınızı artırmak için hangi faaliyetleri gerçekleştirirsiniz ifadesine verilen spesifik yanıtlar da mevcuttur. “Sektörel yön takibi ve tahmini” yanıtı bunlardan biridir. Yenilik performansını artırma yolunda en net bileşenlerden biri de sektör öncüsü olmaktır. Bu açıdan sektörel yönün verilere dayalı şekilde yapılan tahmini, gerçekleştirilecek yenilikler bağlamında bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Araştırmalara ve verilere dayalı bir tahmin, şirket faaliyet alanında onu sektör öncüsü haline getirebilecektir. Bu da yenilik performansını artıracak bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine spesifik yanıtlardan bir diğeri de “simüle etmek” yanıtıdır. Bir yeniliğin faaliyete geçirilmeden simüle edilebilmesi birçok açıdan kıymetlidir. Şirketi, performansı düşük bir yenilik için harcanacak zaman ve paradan kurtaran simülasyon yöntemleri ile daha doğru çıktılar elde edilerek performansı yüksek yenilikler yapılabilir.

Buna ek olarak yenilik performansınızı artırmak için hangi faaliyetlerde bulunursunuz? ifadesine “müşteri ile istişare”, “yeni yatırımlar”, “genç beyinlere öncelik tanımak” gibi yanıtlar da verilmiştir.

Katılımcılara yöneltilen “Yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz nelerdir” ifadesine verilen yanıtlara göre; %14,81 ile en yüksek oranda verilen cevaplar “çalışana değer vermek” ve “yeniliklere odaklanmak” olmuştur. Katılımcıların 11,11’i bu ifadeye “eğitim” yanıtını verirken, 9,25’i “yenilikçi iklim yaratmak”, 7,40’ı “çok seslilik”, 5,55’i “devlet desteği”, %5,55’i “uzman personel ile çalışmak”, %3,70’i “dürüstlük”, %3,70’i “takım çalışması”, %3,70’i “tam kurumsallaşma”, %3,70’i “hiyerarşi seviyesini düşürmek”, %3,70’i “ekonomik güç”, %3,70’i “açık iletişim”, %3,70’i “rekabet”, %3,70’i “çalışan teşviki”, %3,70’i “değişime açık olmak”, %1,85’i “şeffaflık”, %1,85’i “güven”, %1,85’i “esnek çalışma”, %1,85’i “müşteri isteklerine değer vermek”, %1,85’i “aidiyet duygusu yaratmak”, %1,85’i “motivasyonu yüksek tutmak” yanıtlarını vermişlerdir.

Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletme yetkililerine yöneltilen yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz nelerdir ifadesine en sık verilen yanıt “çalışana değer vermek” olmuştur. Organizasyon yapısının en temel unsurunu oluşturan insan unsuru, sistem içinde birçok dinamiği etkilemekle birlikte, yenilik yapma ile ilgili motivasyona sahip bir işgücünün, şirketi yenilik odaklı bir boyuta taşıyacağı açıktır. Bu motivasyonu sağlamada çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri önemli rol oynayabilmektedir. İnsanlar, değer gördükleri ortamlarda değer vermeye yatkındırlar. Bu açıdan, ifadeye yüksek oranda verilen yanıt olan “çalışana değer vermek”, yenilik odaklı bir örgütsel yapı için uygun bir öneri niteliği taşımaktadır. Yine “yeniliklere odaklanmak”, “yenilikçi iklim yaratmak”, “değişime açık olmak” yanıtlarını da veren katılımcılar, organizasyonun bütününde yenilik algısı oluşturma önerisini ifade etmektedirler. Sıklık düzeyi yüksek olan bir diğer yanıtın da “devlet desteği” olduğu görülmektedir. Burada sözü edilen devlet bankaları kanalı ile teknolojik makine, cihaz, ekipman temininde düşük faizli kredi imkanlarının şirketleri yenilik yapma konusunda teşvik edeceğidir, şeklinde yorumlanabilir. Katılımcıların sıklıkla “eğitim” yanıtını da verdikleri “yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz” ifadesinde, yenilik bilincinin öğretilebilir olma durumuna vurgu yapıldığı düşünülmektedir.

Çalışanların yenilikçi bir bakış açısı kazanmaları adına yapılan bilinçlendirme çalışmalarının tüm organizasyona hâkim bir yenilik anlayışı getireceği söylenebilir. “Hiyerarşi seviyesini düşürmek” yanıtının, inisiyatif alabilmenin kolaylaşmasının yeni fikirlerin doğuşuna imkân tanıyacağı, yine “açık iletişim” yanıtının da fikirlerini özgürce ifade edebilmeyi sağlayacağı fikriyle ifade edildiği düşünülen katılımcılar, yeniliğin özgür düşünce ortamı ile doğacağı kanaati taşıdıkları sonucuna varılabilir.

Katılımcılara yöneltilen “Size göre işletmelerde yeni fikir sayısını artırmak için neler yapılmalıdır” ifadesine %18,51 ile en yüksek oranda verilen yanıt “çalışana değer” olmuştur.

Bununla birlikte katılımcıların %11,11'i "Ar-Ge ve uzman personel yatırımları", %11,11'i "iletişim", %9,29'u "aidiyet duygusu yaratmak", %9,29'u "yenilik odaklı kurum kültürü oluşturmak", %9,29'u "çalışan refahını sağlamak", %9,29'u "çalışan teşvikleri", %7,40'ı "çalışan tatmini, motivasyon", %7,40'ı "inisiyatif vermek", %5,55'i "aylık toplantılar", %5,55'i "görevlendirme", %3,70'i "yenilikçi projeler", %1,85'i "yöneticileri ulaşılabilir kılmak", %1,85'i "farkındalık yaratmak" yine %1,85'i "farklılıklara değer vermek" yanıtlarını vermişlerdir. Katılımcılar yenilik odaklı bir organizasyon yapısı için sundukları önerilerde olduğu gibi, işletmelerde yeni fikir sayısını artırmak için yapılacaklar konusundaki önerilerinde de yoğun olarak "çalışana değer" verilmesi gerekliliğine vurgu yapmışlardır. Bu açıdan Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinin yenilik performansını yükseltme yolunda yeni fikirlerin ve bu fikirleri sunacak çalışanların değerli kılınmasını gerekli bulduğu kanaatine varılabilir. Yenilik yapmak ile ilgili ortak kanaatleri dikkat çeken katılımcılar spesifik yanıtlar da vermişlerdir. Buna göre, işletmelerde yeni fikir sayısını artırmak için "çalışan refahını sağlamak" yanıtını veren katılımcıların, yenilik yapma sürecindeki mental gereksinimler için çalışanların düşünmek zorunda kaldıkları ekonomik etmenleri minimize ederek onları yenilikçi fikirlere yoğunlaştırmanın gerekliliğine vurgu yaptıkları söylenebilir.

4.9. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN SONUÇLAR

4.9.1. İşletmenin Kuruluş Yılına İlişkin Sonuçlar

Tablo 8: İşletmelerin Kuruluş Yılı Dağılımı

Kuruluş Yılı	Frekans (F)	Yüzde (%)
1960-1980	4	7,4
1981-1990	5	9,3
1991-2000	14	25,9
2001-2010	12	22,2
2011-2020	15	27,8
2021 ve Sonrası	4	7,4

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği işletmelerin kuruluş yıllarına göre şu şekilde dağılmaktadır: 1960-1980 yılları arasında 4 (%7,4) işletme, 1981-1990 yılları arasında 5(%9,3) işletme, 1991-2000 yılları arasında 14(%25,9) işletme, 2001-2010 yılları arasında 12(%22,2) işletme, 2011-2020 yılları arasında 15(%27,8) işletme, 2021 ve sonrası yıllarda 4(%7,4) işletme şeklindedir. İşletmelerin ağırlıklı olarak 1991 ile 2020 arasında kuruldukları görülmektedir(%75,9).

4.9.2. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör

Tablo 9: İşletmelerin Faaliyette Bulundukları Sektörlerin Dağılımı

Sektör	F	(%)
1. İnşaat	7	13
2. Gıda	11	20,4
3. Makine	8	14,8
4. Tekstil	11	20,4
5. Mobilya	3	5,6
6. Kimya	1	1,9
7. Dağıtım	1	1,9
8. Balıkçılık	1	1,9
9. Medikal	1	1,9
10. Mühendislik	1	1,9
11. Plastik Malz.	2	3,7
12. Maden	7	13

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği işletmelerin sektörleri şu şekilde dağılmaktadır; İnşaat 7(%13), Gıda 11(%20,4), Makine 8(%14,8), Tekstil 11(%20,4), Mobilya 3(%5,6), Kimya 1(%1,9), Dağıtım 1(%1,9), Balıkçılık 1(%1,9), Medikal 1(%1,9), Mühendislik 1(%1,9), Plastik Malzemeler 2(%3,7), Maden 7(%13) işletme şeklindedir. İşletmelerin 44(%81,6)'ü beş ana sektörde (İnşaat, Gıda, Makine, Tekstil, Maden) faaliyet göstermektedir.

4.9.3. İşletmenin Çalışan Sayısı

Tablo 10: İşletmelerin Çalışan Sayısı Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
7	1	%1,9
10-49	21	38,8
50-249	15	27,8
250 ve üzeri	17	31,5

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği işletmelerin çalışan sayıları şu şekilde dağılmaktadır; 7 çalışanı olan işletmeler: 1(%1,9); 10-49 arası çalışanı olan işletmeler: 21(%38,8); 50-249 arası çalışanı olan işletmeler: 15(%27,8); 250 ve üzeri çalışanı olan işletmeler: 17(%31,5) şeklindedir.

4.9.4. İşletmenin Yenilik Stratejisinin Varlığı

Tablo 11: İşletmelerin Yenilik Stratejisi Durumu

Strateji	Frekans	Yüzde
Strateji Var	18	33,3
Strateji Yok	36	66,7

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği işletmelerde yenilik stratejilerinin varlığı durumu şu şekildedir; Yenilik stratejisi olan işletmeler: 18 (%33,3); Yenilik stratejisi olmayan işletmeler: 36 (%66,7) şeklindedir.

4.9.5. İşletmede Bir Yenilik Biriminin Varlığı

Tablo 12: İşletmede Yenilik Biriminin Varlığı

Yenilik Birimi	Frekans	Yüzde
Yenilik Birimi Var	18	33,3
Yenilik Birimi Yok	36	66,7

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği işletmelerin 18'inde (%33,3) yenilik birimi vardır. Kalan 36 işletmede (%66,7) bir yenilik birimi yoktur.

4.9.6. İşletmede Bir Araştırma-Geliştirme Biriminin Varlığı

Tablo 13: İşletmede Ar-Ge Biriminin Varlığı

Ar-Ge Birimi	Frekans	Yüzde
Ar-Ge Birimi Var	17	31,5
Ar-Ge Birimi Yok	37	68,5

Alan araştırmasının gerçekleştirildiği işletmelerin 17'sinde (%31,5) bir araştırma – geliştirme birimi vardır. Kalan 37 işletmede (%68,5) bir yenilik birimi yoktur.

4.10. DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden 54 işletme yetkilisi ile yüzyüze görüşmek suretiyle yapılan anketin tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 14: Örgütsel Yapı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	İşletmenin Örgütsel Yapısı ile İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
9.	İşletmemizde kademe sayısı düşüktür.	3,7037	1,14314
10.	İşletmemizde esnek çalışma uygulaması vardır.	2,5000	1,14513
11.	İşletmemizde uzmanlaşma esastır.	3,7593	,97003
12.	İşletmemizin örgütsel yapısı adem-i merkezîyetçidir.	4,4815	,79481
13.	İşletmemizde ekip çalışması önceliklidir.	4,6481	,58785
14.	Kültürel çeşitlilik işletmemizin temel özelliklerindendir.	3,5000	1,38387
15.	Eşitlikçi yapı işletmemizin temel örgütsel özelliklerindendir.	4,7407	,70538
16.	İşletmemizde hibrit çalışma uygulaması vardır.	1,9259	1,06136
17.	İşletmemizde çevik yapı uygulaması vardır.	4,2593	1,13578
18.	İşletmemizde matris yapı uygulaması vardır.	3,3704	1,35000
19.	İşletmemizde fonksiyonel yapı uygulaması vardır.	3,6296	1,20214
20.	İşletmemizde hiyerarşik yapı uygulaması vardır.	3,4444	,90422
21.	İşletmemizde düz yapı uygulaması vardır.	2,6296	1,30740
22.	İşletmemizin örgütsel yapısı ürün tipine göre oluşturulmuştur.	2,5000	1,14513
23.	İşletmemizde bölümsel örgütsel yapı uygulaması vardır.	2,0926	1,05094
24.	İşletmemiz demokratik bir yönetim anlayışına dayalı olarak yönetilmektedir.	4,7593	,79941
25.	İşletmemizde çalışanlara çok çeşitli sosyal olanaklar sunulmaktadır.	3,7407	,97488
26.	İşletmemizde bir aile ortamı vardır.	4,5926	,83595
27.	İşletmemizde cinsiyet duyarlılığı üst düzeydedir.	4,2593	1,06727
28.	İşletmemizde çeşitliliği zenginlik sayan kapsayıcı bir yönetim anlayışı vardır.	4,6667	,61430
29.	İşletmemizde örgütsel yapı dijital altyapıya sahiptir.	3,9630	1,04544
30.	İşletmemizde platform yapı uygulaması vardır.	2,0000	1,28856
31.	İşletmemizde ters piramit örgütsel yapı söz konusudur.	2,6667	,99052
32.	İşletmemizde sürdürülebilir örgütsel yapı uygulaması esastır.	3,5000	1,42418
33.	İşletmemizde yeni fikirler ödüllendirilmektedir.	3,1481	1,07119

Tablo 15: Yenilik Faaliyetleri ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	İşletmede Yenilik Faaliyetleri ile İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
34.	İşletmemizin bir yenilik stratejisi vardır.	3,8333	1,27012
35.	İşletmemiz yeni ürünler ortaya koyma odaklıdır.	4,0000	1,28856
36.	İşletmemiz mevcut ürünlere yenilik katma odaklıdır.	4,2222	1,19222
37.	İşletmemiz bütün fonksiyonlarında yenilik ortaya koyma odaklıdır.	4,0370	1,19690
38.	İşletmemizde yeni fikirler ya da öneriler ortaya koyma davranışı teşvik edilmektedir.	4,0185	1,07266

Tablo 16: Yenilik Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	İşletmenin Yenilik Performansı ile İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
39.	Üretilen ortalama yeni ürün sayısı yıldan yıla artmaktadır.	4,2778	1,12295
40.	Mevcut ürünlerde yapılan yenilik sayısı yıldan yıla artmaktadır.	4,1852	1,19865
41.	İşletmemizde yenilik odaklı ortalama yeni fikir sayısı yıldan yıla artmaktadır.	4,1481	1,05343
42.	İşletmemizde yenilik ortaya koyma odaklı olarak çalışanların ortalama sayısı yıldan yıla artmaktadır.	2,6667	1,13270
43.	Ortaya konulan yeniliklerin müşterileri tatmin etme düzeyi yıldan yıla artmaktadır.	4,4444	,69137
44.	Çalışanlarımızın memnuniyet düzeyleri sürekli olarak yükselmektedir.	1,1667	,72032
45.	İşletmemizde giderek artan sayıda yeni hizmet ve program geliştirilmektedir.	4,0741	1,19515

Tablo 17: İşletmenin Genel Performansı ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

	İşletmenin Genel Performans Düzeyi ile İlgili Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
46.	İşletmemizin gelir düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	4,6296	,75975
47.	İşletmemizin karlılık düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	3,8889	1,12714
48.	Müşteri memnuniyet düzeyimiz sürekli olarak yükselmektedir.	4,6111	,59611
49.	Ürünlerimizin kalite düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	4,6852	,63911

Anketteki ifadelere verilen yanıtların ortalaması ve standart sapma bilgileri Tablo 14, 15, 16, 17'deki gibidir. Standart sapma aralıkları ve bu aralıkların yorumu genellikle temel istatistik kurallarına dayanmaktadır.

Bu açıdan birçok kaynakta benzer şekilde ele alınır. Temel olarak istatistik teorisinin öncü isimleri ya da bu konuda yaygın olarak kullanılan referanslardan (Snedecor ve Cochran, 1989; Freedman, Pisani ve Purves, 2007; Field, 2017) yola çıkarak 0'a yakın standart sapma verilerinin birbirine yakın ve tutarlı yanıtları ifade ettiği, <1 standart sapma verilerinin ortalamasının çevresinde ve tutarlı yanıtları ifade ettiği, 1-3 aralığındaki standart sapma verilerinin ise yanıtların birbirinden farklılık göstererek tutarsızlık ifade ettiği bilinmektedir. Yine standart sapma analizi ile ilgili kabul görmüş en doğru yorum, standart sapma değerlerinin çalışmanın doğasına, örneklemen büyüklüğüne, konunun teknik ya da beşeri olma durumlarına göre farklı şekillerde değerlendirilebileceği şeklindedir (Moore ve McCabe, 2014). Buna göre; katılımcı yanıtlarının eşitlik, adalet, çalışana değer, çalışan ve müşteri memnuniyeti ve kalite konularında birbiri ile yüksek derecede tutarlı olduğu, organizasyon yapısı, çalışma sistemi ve kullanılan teknikler konusunda düşük seviyede de olsa ayrışmaya gittiği ifade edilebilir.

4.11. FAKTÖR ANALİZİ

Tablo 18: İşletmede Örgütsel Yapıya İlişkin Faktör Analizi

İşletmede Örgütsel Yapıya İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,582	
Ki-Kare Değeri: 774,481	
Serbestlik Derecesi (SD): 300	
p- Değeri: < ,001	
Madde Adı	Faktör Değeri
9. İşletmemizde kademe sayısı düşüktür.	,644
10. İşletmemizde esnek çalışma uygulaması vardır.	,680
11. İşletmemizde uzmanlaşma esastır.	,827
12. İşletmemizin örgütsel yapısı adem-i merkeziyetçidir.	,874
13. İşletmemizde ekip çalışması önceliklidir.	,881
14. Kültürel çeşitlilik işletmemizin temel özelliklerindendir.	,670
15. Eşitlikçi yapı işletmemizin temel örgütsel özelliklerindendir.	,786
16. İşletmemizde hibrit çalışma uygulaması vardır.	,713
17. İşletmemizde çevik yapı uygulaması vardır.	,795
18. İşletmemizde matris yapı uygulaması vardır.	,720
19. İşletmemizde fonksiyonel yapı uygulaması vardır.	,834
20. İşletmemizde hiyerarşik yapı uygulaması vardır.	,700
21. İşletmemizde düz yapı uygulaması vardır.	,788
22. İşletmemizin örgütsel yapısı ürün tipine göre oluşturulmuştur.	,660
23. İşletmemizde bölümsel örgütsel yapı uygulaması vardır.	,789
24. İşletmemiz demokratik bir yönetim anlayışına dayalı olarak yönetilmektedir.	,906

25.	İşletmemizde çalışanlara çok çeşitli sosyal olanaklar sunulmaktadır.	,681
26.	İşletmemizde bir aile ortamı vardır.	,793
27.	İşletmemizde cinsiyet duyarlılığı üst düzeydedir.	,799
28.	İşletmemizde çeşitliliği zenginlik sayan kapsayıcı bir yönetim anlayışı vardır.	,853
29.	İşletmemizde örgütsel yapı dijital altyapıya sahiptir.	,603
30.	İşletmemizde platform yapı uygulaması vardır.	,649
31.	İşletmemizde ters piramit örgütsel yapı söz konusudur.	,699
32.	İşletmemizde sürdürülebilir örgütsel yapı uygulaması esastır.	,779
33.	İşletmemizde yeni fikirler ödüllendirilmektedir.	,822
Değişkenin Ortalama Değeri: İÖY		

İşletmenin örgütsel yapısına ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, KMO değerinin 0,582 olduğu görülmektedir. KMO testi verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmakta ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Analize göre KMO değeri 0,582 olması veri setinin faktör analizine orta düzeyde uygun olduğunu ve değişkenler arasında ilişkiler bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre değişkenler faktör analizi ile açıklanabilir bir yapıdadır ve faktör analizi başarılı sonuçlar verebilecektir. Yine Ki-Kare testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmektedir (Bartlett, 1954, s.296-298). Birim matris, değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durumda faktör analizi anlamlılığını yitirmektedir. Analize göre Ki-Kare değeri (774,481) korelasyon matrisinin birim matris olmadığını göstermektedir. Serbestlik derecesinin 300 olduğu bu testte p- değerinin <0,001 olması, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, faktör analizi uygulamasının uygun olduğunu ve korelasyon matrisinin faktör yapılarını desteklediğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fiell, 2013).

Faktör yükleri, her bir değişkenin bir faktöre ne ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmekte ve -1 ile +1 aralığında bir değer almaktadır. Pozitif ya da negatif olma durumu değişkenin faktörler hangi yönde bir ilişkisinin olduğunu, yüklerin büyüklüğü ise değişkenin faktöre olan bağının kuvvetini ifade etmektedir.

Tabachnick'e göre; 0,70 ve üzeri değerler çok yüksek yükleme, 0,50- 0,69 arasındaki değerler orta düzeyde yükleme, 0,30- 0,49 arasındaki değerler düşük düzeyde yükleme ve 0,30'un altında kalan değerler yüksek korelasyon ortaya koymayarak dikkate alınmaması gerekmektedir.

Tablo 19: İşletmede Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Faktör Analizi

İşletmede Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,838	
Ki-Kare Değeri: 219,996	
Serbestlik Derecesi (SD): 10	
p- Değeri: < ,001	
Madde Adı	Faktör Değeri
34. İşletmemizin bir yenilik stratejisi vardır.	,717
35. İşletmemiz yeni ürünler ortaya koyma odaklıdır.	,787
36. İşletmemiz mevcut ürünlere yenilik katma odaklıdır.	,886
37. İşletmemiz bütün fonksiyonlarında yenilik ortaya koyma odaklıdır.	,814
38. İşletmemizde yeni fikirler ya da öneriler ortaya koyma davranışı teşvik edilmektedir.	,678

İşletmede yenilik faaliyetlerine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, KMO değerinin 0,838 olduğu görülmektedir. KMO testi verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmakta ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0,80 ve üzeri değerler, değişkenler arasında yüksek düzeyde ortak varyans bulunduğunu ve faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974, s. 31-36). Analize göre KMO değeri 0,838 olması veri setinin faktör analizine son derece uygun olduğunu ve değişkenler arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre değişkenler faktör analizi ile açıklanabilir bir yapıdadır ve faktör analizi başarılı sonuçlar verebilecektir. Yine Ki-Kare testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmektedir (Bartlett, 1954, s.296-298). Birim matris, değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durumda faktör analizi anlamlılığını yitirmektedir. Analize göre Ki-Kare değeri (219,996) korelasyon matrisinin birim matris olmadığını göstermektedir.

Serbestlik derecesinin 10 olduğu bu testte p- değerinin <0,001 olması, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, faktör analizi uygulamasının uygun olduğunu ve korelasyon matrisinin faktör yapılarını desteklediğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fiell, 2013).

Faktör yükleri, her bir değişkenin bir faktöre ne ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmekte ve -1 ile +1 aralığında bir değer almaktadır. Pozitif ya da negatif olma durumu değişkenin faktörler hangi yönde bir ilişkisinin olduğunu, yüklerin büyüklüğü ise değişkenin faktöre olan bağının kuvvetini ifade etmektedir. Tabachnick'e göre; 0,70 ve üzeri değerler çok yüksek yükleme, 0,50- 0,69 arasındaki değerler orta düzeyde yükleme, 0,30- 0,49 arasındaki değerler düşük düzeyde yükleme ve 0,30'un altında kalan değerler yüksek korelasyon ortaya koymayarak dikkate alınmaması gerekmektedir.

Tablo 20: İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi

İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,813	
Ki-Kare Değeri: 167,085	
Serbestlik Derecesi (SD): 21	
p- Değeri: < ,001	
Madde Adı	Faktör Değeri
39. Üretilen ortalama yeni ürün sayısı yıldan yıla artmaktadır.	,627
40. Mevcut ürünlerde yapılan yenilik sayısı yıldan yıla artmaktadır.	,733
41. İşletmemizde yenilik odaklı ortalama yeni fikir sayısı yıldan yıla artmaktadır.	,638
45. İşletmemizde giderek artan sayıda yeni hizmet ve program geliştirilmektedir.	,700

İşletmenin yenilik performansına ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, KMO değerinin 0,813 olduğu görülmektedir. KMO testi verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmakta ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 0,80 ve üzeri değerler, değişkenler arasında yüksek düzeyde ortak varyans bulunduğunu ve faktör analizinin uygun olduğunu göstermektedir (Kaiser, 1974, s. 31-36).

Analize göre KMO değeri 0,813 olması veri setinin faktör analizine son derece uygun olduğunu ve değişkenler arasında güçlü ilişkiler bulunduğunu ifade etmektedir. Buna göre değişkenler faktör analizi ile açıklanabilir bir yapıdadır ve faktör analizi başarılı sonuçlar verebilecektir.

Yine Ki-Kare testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmektedir (Bartlett, 1954, s.296-298). Birim matris, değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durumda faktör analizi anlamlılığını yitirmektedir. Analize göre Ki-Kare değeri (167,085) korelasyon matrisinin birim matris olmadığını göstermektedir. Serbestlik derecesinin 21 olduğu bu testte p- değerinin $<0,001$ olması, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, faktör analizi uygulamasının uygun olduğunu ve korelasyon matrisinin faktör yapılarını desteklediğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fiell, 2013).

Faktör yükleri, her bir değişkenin bir faktöre ne ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmekte ve -1 ile +1 aralığında bir değer almaktadır. Pozitif ya da negatif olma durumu değişkenin faktörler hangi yönde bir ilişkisinin olduğunu, yüklerin büyüklüğü ise değişkenin faktöre olan bağının kuvvetini ifade etmektedir. Tabachnick'e göre; 0,70 ve üzeri değerler çok yüksek yükleme, 0,50- 0,69 arasındaki değerler orta düzeyde yükleme, 0,30- 0,49 arasındaki değerler düşük düzeyde yükleme ve 0,30'un altında kalan değerler yüksek korelasyon ortaya koymayarak dikkate alınmaması gerekmektedir.

Tablo 21: İşletmenin Genel Performansına İlişkin Faktör Analizi

İşletmenin Genel Performans Düzeyine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri: ,689	
Ki-Kare Değeri: 160,503	
Serbestlik Derecesi (SD): 6	
p- Değeri: $< ,001$	
Madde Adı	Faktör Değeri
46. İşletmemizin gelir düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	,755
47. İşletmemizin karlılık düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	,829
48. Müşteri memnuniyet düzeyimiz sürekli olarak yükselmektedir.	,909

İşletmenin genel performans düzeyine ilişkin faktör analizi sonuçlarına göre, KMO değerinin 0,689 olduğu görülmektedir. KMO testi verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için kullanılmakta ve 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Analize göre KMO değeri 0,689 olması veri setinin faktör analizine orta düzeyde uygun olduğunu ve değişkenler arasında ilişkiler bulunduğunu ifade etmektedir.

Buna göre değişkenler faktör analizi ile açıklanabilir bir yapıdadır ve faktör analizi başarılı sonuçlar verebilecektir.

Yine Ki-Kare testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmektedir (Bartlett, 1954, s.296-298). Birim matris, değişkenlerin birbirinden bağımsız olduğu bir durumu ifade etmektedir ve bu durumda faktör analizi anlamlılığını yitirmektedir. Analize göre Ki-Kare değeri (160,503) korelasyon matrisinin birim matris olmadığını göstermektedir. Serbestlik derecesinin 6 olduğu bu testte p- değerinin $<0,001$ olması, sonuçların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, faktör analizi uygulamasının uygun olduğunu ve korelasyon matrisinin faktör yapılarını desteklediğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fiell, 2013).

Faktör yükleri, her bir değişkenin bir faktöre ne ölçüde katkıda bulunduğunu ifade etmekte ve -1 ile +1 aralığında bir değer almaktadır. Pozitif ya da negatif olma durumu değişkenin faktörler hangi yönde bir ilişkisinin olduğunu, yüklerin büyüklüğü ise değişkenin faktöre olan bağının kuvvetini ifade etmektedir. Tabachnick'e göre; 0,70 ve üzeri değerler çok yüksek yükleme, 0,50- 0,69 arasındaki değerler orta düzeyde yükleme, 0,30- 0,49 arasındaki değerler düşük düzeyde yükleme ve 0,30'un altında kalan değerler yüksek korelasyon ortaya koymayarak dikkate alınmaması gerekmektedir.

4.12. NORMALLİK ANALİZİ

Tablo 22: İşletmenin Örgütsel Yapısına İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri

İşletmenin Örgütsel Yapısına İlişkin Normallik Analizi						
Kolmogorov-Smirnov				Shapiro- Wilk		
	İstatistik	ds	p- değeri	İstatistik	ds	p- değeri
İÖY	,134	54	,017	,958	54	,057
İşletmenin Örgütsel Yapısına İlişkin Betimleyici İstatistikler						
İÖY	Ortalama			3,5393		,05610
	Ortalama için		Alt Sınır	3,4267		
	%95 güven aralığı		Üst Sınır	3,6518		
	Kırplmış Ortalama			3,5500		
	Medyan			3,6400		
	Varyans			,170		
	Standart Sapma			,41225		
	Minimum			2,64		
	Maksimum			4,24		
	Aralık			1,60		
	Çeyrek Aralık			,65		
	Çarpıklık			-,454		,325
	Basıklık			-,673		,639

Tablo 23: İşletmenin Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri

İşletmenin Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Normallik Analizi						
Kolmogorov-Smirnov				Shapiro- Wilk		
	İstatistik	ds	p- değeri	İstatistik	ds	p- değeri
İYF	,232	54	<,001	,836	54	<,001
İşletmenin Yenilik Faaliyetlerine İlişkin Betimleyici İstatistikler						
İYF	Ortalama			4,0222		,14437
	Ortalama için		Alt Sınır	3,7326		
	%95 güven aralığı		Üst Sınır	4,3118		
	Kırplmış Ortalama			4,1021		
	Medyan			4,6000		
	Varyans			1,126		
	Standart Sapma			1,06091		
	Minimum			1,00		
	Maksimum			5,00		
	Aralık			4,00		
	Çeyrek Aralık			1,60		
	Çarpıklık			-1,033		,325
	Basıklık			,005		,639

Tablo 24: İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri

İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Normallik Analizi						
Kolmogorov-Smirnov			Shapiro- Wilk			
	İstatistik	ds	p- değeri	İstatistik	ds	p- değeri
İYP	,199	54	<,001	,815	54	<,001
İşletmenin Yenilik Performansına İlişkin Betimleyici İstatistikler						
İYP	Ortalama			4,1713		,13165
	Ortalama için %95 güven aralığı		Alt Sınır Üst Sınır	3,9072 4,4354		
	Kırplmış Ortalama			4,2613		
	Medyan			4,5000		
	Varyans			,936		
	Standart Sapma			,96742		
	Minimum			1,50		
	Maksimum			5,00		
	Aralık			3,50		
	Çeyrek Aralık			1,25		
	Çarpıklık			-1,263		,325
	Basıklık			,674		,639

Tablo 25: İşletmenin Genel Performans Düzeyine İlişkin Normallik Analizi ve Betimleyici İstatistikleri

İşletmenin Genel Performans Düzeyine İlişkin Normallik Analizi						
Kolmogorov-Smirnov			Shapiro- Wilk			
	İstatistik	ds	p- değeri	İstatistik	ds	p- değeri
İGPD	,277	54	<,001	,788	54	<,001
İşletmenin Genel Performans Düzeyine İlişkin Betimleyici İstatistikler						
İGPD	Ortalama			4,3765		,10428
	Ortalama için %95 güven aralığı		Alt Sınır Üst Sınır	4,1674 4,5857		
	Kırplmış Ortalama			4,4623		
	Medyan			4,6667		
	Varyans			,587		
	Standart Sapma			,76629		
	Minimum			2,00		
	Maksimum			5,00		
	Aralık			3,00		
	Çeyrek Aralık			1,33		
	Çarpıklık			-1,413		,325
	Basıklık			1,506		,639

Likert tipi ölçeklerde güven aralıklarının yorumlanması önemli bir konudur, ancak ölçeğin doğası gereği bazı farklılıklar göz önünde bulundurulmalıdır. Likert tipi ölçekler, sıklıkla psikometrik analizlerde kullanılmaktadır ve ordinal yapıya sahiptirler. Bu durum, güven aralıklarının doğrudan anlamlandırılması ve parametrik testlerin kullanımı konusunda dikkat gerektirmektedir. Ordinal ölçekler verilerin sıralı ama aralıklı olmadığını göstermektedir. Güven aralıkları, genellikle parametrik testlerde ortalama değerlerin etrafındaki belirsizliği değerlendirmek için kullanılmaktadır. Ancak, Likert ölçeklerde verilerin sıralı olması ve belirli bir aralık anlamına gelmemesi nedeniyle, güven aralıklarının doğrudan yorumu her zaman uygun olmayabilir (Jamieson, 2004). Yine Norman'ın likert ölçeklerde veri analizinin zorlukları ve uygun analiz yöntemlerinin seçimi üzerine yaptığı açıklamalara göre güven aralığının, Likert tipi ölçeklerde kullanımı ve yorumu veri setinin normal dağılıma ne kadar yakın olduğuna bağlıdır. Eğer Likert verileri normal dağılıma yakınlık gösteriyorsa, ortalamalar ve güven aralıklarıyla analiz yapılabilir. Aksi takdirde, non-parametrik yöntemlerin kullanılması daha doğru olacaktır (Norman, 2010).

Tablo 22'de işletmelerin örgütsel yapısına ilişkin normallik analizi ve betimleyici istatistikleri verilmiştir. Özellikle daha küçük örneklem gruplarında kullanılan Shapiro-Wilk Testi p-değerinin 0,057 olması, 0,05'ten küçük fakat yakın olduğundan normal dağılıma yakın bir yapı gösterdiği ifade edilebilir. Buna göre dağılımın normal dağılıma oldukça yakın olduğu ve betimleyici istatistiklerin de bunu desteklediği görülmektedir. Yine Tablo 22, 23, 24 ve 25 de p- değerlerinin güven aralığı içinde olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Tablo 23, 24 ve 25 te belirtilen değişkenlere ilişkin normallik analizlerinde gerek Shapiro-Wilk gerekse Kolmogorov-Smirnov testine göre p değerleri 0,05'in altında kalmaktadır. Diğer taraftan çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında makul aralıklarda olması, yine ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakınlığı, analizlerde normallığın sağlandığını varsayarak çalışılabileceğini düşündürmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Buna göre Tablo 22, 23, 24 ve 25 te belirtilen değişkenler için parametrik testler uygulanmıştır.

Bu veriler ışığında işletmelerin örgütsel yapısı, yenilik faaliyetleri, yenilik performansı ve genel performansı değişkenleri üzerine bazı çıkarımlar yapılabilir:

İşletmelerin örgütsel yapısının, genel olarak 3.5 ortalama değeriyle katılımcılar tarafından olumlu değerlendirildiği görülmektedir. Bu değer, işletmelerin örgütsel yapı açısından belirli bir düzende olduklarını ve yapılarını nispeten sağlam bulduklarını göstermektedir. Katılımcıların bu konuda fikir birliğinde olmaları, yapılarına dair homojen bir görüş olduğunu işaret edebilir.

Yenilik faaliyetlerine ilişkin ortalamanın 4.0'ın üzerinde olması, işletmelerin yenilik yapmaya yönelik çabalarının ve bu çabalara olan inançlarının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu, işletmelerin yenilik süreçlerini önemli bulduklarını ve bu konuda aktif olduklarını ifade edebilir. Örgütsel yapının belirli bir düzende olması, yenilik faaliyetlerinin daha sistematik bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunmuş olabilir.

Yenilik performansı ve genel performans düzeylerinin ortalamalarının 4'ün üzerinde çıkması, işletmelerin kendilerini yenilikçi ve genel anlamda başarılı olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

Yüksek ortalama değerleri, işletmelerin kendilerini rekabetçi ve sektörde başarılı konumda gördüklerini ve yenilik performanslarını olumlu olarak değerlendirdiklerini işaret edebilir.

İşletmelerin yenilik performansına dair olumlu değerlendirmeleri, yenilikçi yaklaşımlarının sadece teorik olarak değil, pratikte de işleyişe yansıtıldığını düşündürmektedir. Bu da, yenilik performansı ile örgütsel yapı arasında pozitif bir ilişki olduğu yönünde bir izlenim yaratmaktadır.

4.13. HİPOTEZ TESTLERİ

4.13.1. Pearson Korelasyon Analizi

Tablo 26: Hipotezlerin Korelasyon Değerleri

		İÖY	İYP	İYF	İGPD
İÖY	Pearson Korelasyonu	1	,684**	,799**	,595**
	p- Değeri		<,001	<,001	<,001
	N	54	54	54	54
İYP	Pearson Korelasyonu	,684**	1	,874**	,707**
	p- Değeri	<,001		<,001	<,001
	N	54	54	54	54
İYF	Pearson Korelasyonu	,799**	,874**	1	,666**
	p- Değeri	<,001	<,001		<,001
	N	54	54	54	54
İGPD	Pearson Korelasyonu	,595**	,707**	,666**	1
	p-Değeri	<,001	<,001	<,001	
	N	54	54	54	54

**Korelasyon ,001 seviyesinde anlamlıdır

H1: Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Sürekli değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiyi incelemek için yapılan bir parametrik test olan pearson korelasyon testinde korelasyon katsayıları ilişkinin yönünü ve gücünü göstermektedir. İki değişken arasındaki ilişkinin pozitif veya negatif olabileceğini gösteren bu analizde korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer alır. Değer +1 e yaklaştıkça pozitif yönde güçlü bir ilişki, -1 e yaklaştıkça ise negatif yönde güçlü bir ilişkinin varlığı ortaya koyulmaktadır. Eğer korelasyon katsayısı 0'a yakınsa iki değişken arasında doğrusal bir ilişki olmadığını ifade etmektedir (Field, 2013).

Bu tabloda araştırma ölçeğindeki ifadelerle ilgili Pearson korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri verilmiştir. Tablodaki değişkenler; İşletme Örgütsel Yapısı (İÖY), İşletme Yenilik Performansı (İYP), İşletme Yenilik Faaliyetleri (İYF) ve İşletme Genel Performans Düzeyi (İGPD)'dir. Buna göre; İşletme örgütsel yapısı ve işletmenin yenilik performansı arasındaki ilişki analiz edilerek iki değişken arasındaki doğrusal ilişki ortaya konulmuş ve korelasyon katsayısı 0,684 olarak bulunmuştur. Bu değer Cohen'in belirtmiş olduğu korelasyon katsayısı yorumlama kriterlerine göre orta düzeyde bir ilişkinin varlığını gösterir niteliktedir (Cohen, 1988).

Pozitif yönlü bir korelasyon olması sebebiyle işletmenin örgütsel yapısının yenilikçi olma durumu arttıkça yenilik performansının da arttığını ifade eden bu katsayı ile iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişkinin istatistiksel anlamlılığına bakıldığında ise p - değerinin $<,001$ olması, korelasyonun tesadüfi olmadığını ve çok yüksek bir anlamlılık düzeyinde olduğunu ortaya koymaktadır. Pearson Korelasyon analizi sonuçları örgütsel yapı ile yenilik performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (0,684; ,001). Bu çerçevede H1 Hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç, bu tezin temel hipotezinin doğruluğunu istatistiksel olarak kanıtlamaktadır.

H2: İşletmenin Yenilik Performansı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçları yenilik performansı ile işletme genel performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (0,707; ,001). Bu çerçevede H2 Hipotezi kabul edilmiştir.

H3: İşletmenin Örgütsel Yapısı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçları işletme örgütsel yapısı ile işletme genel performans düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (0,595; ,001). Bu çerçevede H3 Hipotezi kabul edilmiştir.

H4: İşletmenin Yenilik Faaliyetleri ile İşletme Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Pearson Korelasyon analizi sonuçları yenilik faaliyetleri ile işletme yenilik performansı düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (0,874; ,001). Bu çerçevede H4 Hipotezi kabul edilmiştir.

H5: Yenilik Performansı yöneticinin Demokratik ya da Otokratik olma durumuna göre farklılaşır.

Tablo 27: İşletme Yenilik Performansı ve Yöneticinin Demokratik ya da Otokratik olma Durumunu İfade Eden Korelasyon Analizi

		İYP	DYY
İYP	Pearson Korelasyonu	1	,575**
	p- Değeri		<,001
	N	54	54
DYY	Pearson Korelasyonu	,575**	1
	p-Değeri	<,001	
	N	54	54

Pearson Korelasyon analizi sonuçları yenilik performansı ile yöneticinin demokratik ya da otokratik olma durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (0,575; ,001). Bu çerçevede H5 Hipotezi kabul edilmiştir.

H6: Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı ile İşletmenin Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 28: İşletmenin Yenilik Performansı ve Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımına İlişkin Korelasyon Analizi

		İYP	ÇKK
İYP	Pearson Korelasyonu	1	,585**
	p- Değeri		<,001
	N	54	54
ÇKK	Pearson Korelasyonu	,585**	1
	p-Değeri	<,001	
	N	54	54

Pearson Korelasyon analizi sonuçları yenilik performansı ile çalışanların karar alma sürecine katılımı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (0,585; ,001). Bu çerçevede H6 Hipotezi kabul edilmiştir.

H7: İşletmenin Yenilik Performansı ile Örgütsel Yapı arasındaki ilişkide Sektörün Aracılık Etkisi vardır.

4.13.2. T-Testleri

H8: İşletmenin yenilik performansının işletmenin bir yenilik stratejisi olup olamamasına göre gruplar arasında farklılaşması;

H8₀: İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H8_A: İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 29: H8 Hipotezine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

Grup İstatistikleri										
		M6		N		Ortalama		Std. Sapma		Std. Hata Ort.
İYP		1,00		47		4,3777		,73882		,10777
		2,00		7		2,7857		1,22838		,46429
Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene'in varyansların eşitliği testi			Ortalamaların eşitliği için T-Testi			Farkın %95 güven aralığı		
		F	p-Değeri	t	Serbestlik Derecesi	İki yönlü p-Değeri	Ortalama farkı	Std. Sapma farkı	Alt	Üst
İYP	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	4,131	,047	4,848	52	<,001	1,59195	,32838	,93301	2,25088
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			3,340	6,661	,013	1,59195	,47663	,45318	2,73071
Bağımsız Örneklem Etki Büyüklüğü										
				Standartlaştırıcı ^a		Tahmin noktası		%95 Güven aralığı		
								Alt		
İYP	Cohen				,81054		1,964		1,077	2,835
	Hedge				,82247		1,936		1,062	2,794
	Glass				1,22838		1,296		,199	2,337

- a. Etki büyüklüklerini tahmin etmek için kullanılan payda.
Cohen'in d'si havuzlanmış standart sapmayı kullanır.
Hedges'in düzeltmesi havuzlanmış standart sapmayı ve bir düzeltme faktörünü kullanır.
Glass'ın deltası kontrol grubunun standart sapmasını kullanır.

Tablo 29'un ilk kısmında, iki grup için (işletmenin yenilik stratejisi vardır: 1 ve işletmenin yenilik stratejisi yoktur: 2) ortalamalar, standart sapmalar ve standart hata değerleri sunulmuştur. 1. Grubun ortalaması 4.3777, standart sapması 0.73882, standart hata ortalaması 0.10777 olarak belirtilmiştir. 2. Grubun ortalaması 2.7857, standart sapması 1.22838, standart hata ortalaması 0.46429 olarak verilmiştir.

Levene'in Testi, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır (Tonta, 2007). Test sonucu: $F= 4.131$; $p= 0.047$

Bu p değeri, $0.05\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan, varyansların eşit olmadığı hipotezi reddedilir. Yani, iki grupta ilgili olarak varyanslar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilir. Levene'in testine göre, t-testinin, varyanslar eşit kabul edildiğinde ve varyanslar eşit kabul edilmediğinde, şeklinde iki sonucu dikkate alınmıştır. Her iki durumda da ortalama fark 1.59195' tir ve bu farkın güven aralığı, eşit varyans varsayımıyla $[0.93301, 2.25088]$ ve eşit varyans varsayılmadığında $[0.45318, 2.73071]$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 29'un son kısmında etki büyüklüğü verilmiştir;

Cohen d'si: 0.81054 olarak hesaplanmış ve bu değer 1.964 (95% güven aralığı: $[1.077, 2.835]$) olarak verilmiştir. Cohen d'si, etki büyüklüğünün ölçüsüdür ve 0.8'in üzerindeki bir değer büyük bir etki büyüklüğüne işaret eder (Cohen, 1988).

Hedges düzeltmesi: 0.82247 olarak verilmiş ve bu da 1.936 (95% güven aralığı: $[1.062, 2.794]$) olarak hesaplanmıştır. Hedges'in düzeltmesi, özellikle küçük örneklem boyutları için daha güvenilir bir etki büyüklüğü sağlar (Hedges, 1981).

Glass deltası: 1.22838 olarak hesaplanmış ve bu değer 1.296 (95% güven aralığı: $[0.199, 2.337]$) olarak verilmiştir. Glass deltası, kontrol grubunun standart sapmasını kullanarak hesaplanan bir etki büyüklüğüdür.

Levene'in test sonucu varyansların eşit olmadığını gösterdiği için, t-testinin "Eşit Varyans Varsayılmadığı" durumu daha doğru kabul edilebilir. Bu sonuç, gruplar arasındaki ortalama farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve etkisinin büyük olduğunu göstermektedir. Bu durum, iki grup arasında belirgin bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre yenilik performansının, işletmenin bir yenilik stratejisi olup olmamasına göre farklılaştığı sonucuna varılabilir ve H_{8A} hipotezi kabul edilmiştir.

H9: İşletmenin yenilik performansının işletmede yenilikle ilgili bir birimin var olup olamamasına göre gruplar arasında farklılaşması;

H9₀: İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H9_A: İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 30: H9 Hipotezine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

Grup İstatistikleri										
		M7		N	Ortalama		Std. Sapma		Std. Hata Ort.	
İYP		1,00		18	4,6806		,40950		,09652	
		2,00		36	3,9167		1,06570		,17762	
Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene'in varyansların eşitliği testi				Ortalamaların eşitliği için T-Testi			Farkın %95 güven aralığı	
		F	p- D.	t	Serbestlik Derecesi	İki yönlü p-Değeri	Ortalama farkı	Std. Sapma farkı	Alt	Üst
İYP	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	15,302	<,001	2,924	52	,005	,76389	,26129	,23958	1,28820
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			3,779	49,785	<,001	,76389	,20215	,35782	1,16996
Bağımsız Örneklem Etki Büyüklüğü										
		Standartlaştırıcı ^a				Tahmin noktası	%95 Güven aralığı			
							Alt	Üst		
İYP	Cohen					,90512	,844	,252	1,429	
	Hedge					,91844	,832	,248	1,408	
	Glass					1,06570	,717	,122	1,302	

- a. Etki büyüklüklerini tahmin etmek için kullanılan payda.
Cohen'in d'si havuzlanmış standart sapmayı kullanır.
Hedges'in düzeltmesi havuzlanmış standart sapmayı ve bir düzeltme faktörünü kullanır.
Glass'ın deltası kontrol grubunun standart sapmasını kullanır.

Tablo 30'un ilk kısmında, iki grup için (işletmenin yenilikle ilgili bir birimi vardır: 1 ve işletmenin yenilikle ilgili bir birimi yoktur: 2) ortalamalar, standart sapmalar ve standart hata değerleri sunulmuştur. 1. Grubun ortalaması 4.6806, standart sapması 0.40950, standart hata ortalaması 0.09652 olarak belirtilmiştir. 2. Grubun ortalaması 3,9167, standart sapması 1.06570, standart hata ortalaması 0.17762 olarak verilmiştir.

Levene'in Testi, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır (Tonta, 2007). Test sonucu: $F= 15.302$; $p<0,001$

Bu p değeri, $0.05\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan, varyansların eşit olmadığı hipotezi reddedilir. Yani, iki grupta ilgili olarak varyanslar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilir. Levene'in testine göre, t-testinin, varyanslar eşit kabul edildiğinde ve varyanslar eşit kabul edilmediğinde, şeklinde iki sonucu dikkate alınmıştır. Her iki durumda da ortalama fark 0.76389'dur ve bu farkın güven aralığı, eşit varyans varsayımıyla $[0.23958, 1.28820]$ ve eşit varyans varsayılmadığında $[0.35782, 1.16996]$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 30'un son kısmında etki büyüklüğü verilmiştir;

Cohen d'si: 0.90512 olarak hesaplanmış ve bu değer 0.844 (95% güven aralığı: $[0.252, 1.429]$) olarak verilmiştir. Cohen d'si, etki büyüklüğünün ölçüsüdür ve 0.8'in üzerindeki bir değer büyük bir etki büyüklüğüne işaret eder (Cohen, 1988).

Hedges düzeltmesi: 0.91844 olarak verilmiş ve bu da 0.832 (95% güven aralığı: $[0.248, 1.408]$) olarak hesaplanmıştır. Hedges düzeltmesi, özellikle küçük örneklem boyutları için daha güvenilir bir etki büyüklüğü sağlar (Hedges, 1981).

Glass deltası: 1.06570 olarak hesaplanmış ve bu değer 0.717 (95% güven aralığı: $[0.122, 1.302]$) olarak verilmiştir. Glass deltası, kontrol grubunun standart sapmasını kullanarak hesaplanan bir etki büyüklüğüdür.

Levene'in test sonucu varyansların eşit olmadığını gösterdiği için, t-testinin "Eşit Varyans Varsayılmadığı" durumu daha doğru kabul edilebilir. Bu sonuç, gruplar arasındaki ortalama farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve etkisinin büyük olduğunu göstermektedir. Bu durum, iki grup arasında belirgin bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre yenilik performansının, işletmenin yenilikle ilgili bir biriminin olup olmamasına göre farklılaştığı sonucuna varılabilir ve H_{9A} hipotezi kabul edilmiştir.

H10: İşletmenin yenilik performansının işletmede Ar-Ge birimi olup olmamasına göre gruplar arasında farklılaşması;

H10₀: İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.

H10_A: İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.

Tablo 31: H10 Hipotezine İlişkin Bağımsız Örneklem T-Testi

Grup İstatistikleri										
		M8		N		Ortalama		Std. Sapma		Std. Hata Ort.
İYP		1,00		17		4,7206		,38408		,09315
		2,00		37		3,9189		1,05088		,17276
Bağımsız Örneklem Testi										
		Levene'in varyansların eşitliği testi				Ortalamaların eşitliği için T-Testi			Farkın %95 güven aralığı	
		F	p- D.	t	Serbestlik Derecesi	İki yönlü p-Değeri	Ortalama farkı	Std. Sapma farkı	Alt	Üst
İYP	Varyanslar eşit kabul edildiğinde	14,457	<,001	3,040	52	,004	,80167	,26369	,27253	1,33081
	Varyanslar eşit kabul edilmediğinde			4,084	50,392	<,001	,80167	,19628	,40751	1,19583
Bağımsız Örneklem Etki Büyüklüğü										
%95 Güven aralığı										
		Standartlaştırıcı ^a			Tahmin noktası		Alt		Üst	
İYP	Cohen									
	Hedge									
	Glass									

- a. Etki büyüklüklerini tahmin etmek için kullanılan payda.
Cohen'in d'si havuzlanmış standart sapmayı kullanır.
Hedges'in düzeltmesi havuzlanmış standart sapmayı ve bir düzeltme faktörünü kullanır.
Glass'ın deltası kontrol grubunun standart sapmasını kullanır.

Tablo 31'in ilk kısmında, iki grup için (işletmenin araştırma geliştirme birimi vardır: 1 ve işletmenin araştırma geliştirme birimi yoktur: 2) ortalamalar, standart sapmalar ve standart hata değerleri sunulmuştur. 1. Grubun ortalaması 4.7206, standart sapması 0.38408, standart hata ortalaması 0.09315 olarak belirtilmiştir. 2. Grubun ortalaması 3.9189, standart sapması 1.05088, standart hata ortalaması 0.17276 olarak verilmiştir.

Levene'in Testi, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını değerlendirmek için kullanılır (Tonta, 2007). Test sonucu: $F= 14.457$; $p< 0.001$

Bu p değeri, $0.05\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinden küçük olduğundan, varyansların eşit olmadığı hipotezi reddedilir. Yani, iki grupta ilgili olarak varyanslar arasında anlamlı bir fark olduğu kabul edilir. Levene'in testine göre, t-testinin, varyanslar eşit kabul edildiğinde ve varyanslar eşit kabul edilmediğinde, şeklinde iki sonucu dikkate alınmıştır. Her iki durumda da ortalama fark 0.80167 dir ve bu farkın güven aralığı, eşit varyans varsayımıyla $[0.27253, 1.33081]$ ve eşit varyans varsayılmadığında $[0.40751, 1.19583]$ olarak hesaplanmıştır.

Tablo 31'in son kısmında etki büyüklüğü verilmiştir;

Cohen d'si: 0.8997 olarak hesaplanmış ve bu değer 0.891 (95% güven aralığı: $[0.288, 1.486]$) olduğu belirtilmiştir. Bu değer, etki büyüklüğünün büyük olduğunu gösterir (Cohen, 1988). Cohen d'sinin 0.8'in üzerindeki değerleri büyük etkiyi işaret eder.

Hedges düzeltmesi: 0.91321 olarak verilmiş ve bu da 0.878 (95% güven aralığı: $[0.284, 1.464]$) olarak hesaplanmıştır. Hedges'in düzeltmesi, küçük örneklem boyutlarında Cohen d'sine göre daha doğru sonuçlar verebilir (Hedges, 1981).

Glass deltası: 1.05088 olarak hesaplanmış ve bu değer 0.763 (95% güven aralığı: $[0.157, 1.359]$) olduğu belirtilmiştir. Glass deltası, özellikle kontrol grubunun standart sapması kullanılarak hesaplanır ve gruplar arasındaki farkı değerlendirmekte kullanılır.

Levene'in test sonucu varyansların eşit olmadığını gösterdiği için, t-testinin "Eşit Varyans Varsayılmadığı" durumu daha doğru kabul edilebilir. Bu sonuç, gruplar arasındaki ortalama farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve etkisinin büyük olduğunu göstermektedir. Bu durum, iki grup arasında belirgin bir farklılık olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre yenilik performansının, işletmede bir araştırma geliştirme biriminin var olup olmamasına göre farklılaştığı sonucuna varılabilir ve H_{10A} hipotezi kabul edilmiştir.

4.14. ARACILIK ANALİZİ

4.14.1. Lineer Regresyon Analizi

Tablo 32: Organizasyon Yapısının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Sektörün Aracı Rolüne İlişkin Analiz

Organizasyon Yapısının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Sektörün Aracı Rolüne İlişkin Analizi						
Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar	Standart Sapma	Standardize Edilmiş Katsayılar	t	p- değeri	
1	İÖP	-1,398	,854	-1,636	,108	
	Sektör	,027	,028	,102	,965	,339
	İÖY	1,537	,248	,655	6,209	<,001

H7: İşletmenin Yenilik Performansı ile Örgütsel Yapı arasındaki ilişkide Sektörün Aracılık Etkisi vardır.

Bu çalışmada lineer regresyon analizi, örgüt yapısının yenilik performansı üzerindeki etkisinde sektörün aracı rolünü inceleyen bir yapı sunmaktadır. Bu tür analizlerde amaç, bir bağımlı değişken (yenilik performansı) ile bir bağımsız değişken (örgüt yapısı) arasındaki ilişkide bir aracı değişkenin (sektör) var olup olmadığını test etmektir. Analiz sonucuna göre;

Sektör (Aracı Değişken) B değeri: 0.027: Sektörün yenilik performansı üzerindeki etkisini test eden bu katsayı oldukça küçük ve anlamlı değildir ($p = 0.339$). Bu da sektörün aracı bir rol oynamadığını göstermektedir (Kutner vd., 2005). Yani sektör, örgütsel yapı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi aracılık eden bir değişken olarak gözükmemektedir. Bu bağlamda H7 hipotezi reddedilmiştir.

4.14.2. Hayes Proses Analizi

Aracı değişken analizlerinde geleneksel olarak kullanılan, Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen regresyon analizleri ile ilgili son yıllarda yapılan tartışmalar, testlerin güvenilirliği konusunda fikir ayrılığı yaratmaktadır. Bu açıdan alternatif ve beşerî bilimlere daha uygun görülen bootstrap tekniğine dayalı analizlerin, aracılık etkisini açıklamada daha doğru sonuçlar vereceği düşünülmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2018).

Bootstrap metodunun işleyişi özetle, mevcut veri setini daha büyük veri setleri oluşturmak için kullanarak yeniden örneklemektir (Sacchi, 1998). Bu bağlamda Örgütsel yapının yenilik performansı üzerindeki etkisinde sektörün aracı rolünün analizi için lineer regresyon analizinin yanı sıra bootstrap modellemesi yapabilen Hayes Proses Analizi uygulanmıştır. Analiz verileri aşağıdaki gibidir.

Tablo 33: Hayes Proses Analizi

SONUÇ DEĞİŞKENİ: M50 (Sektör)						
Model Özeti						
R	R-kare	MSE	F	df1	df2	p
0,2808	0,0788	12,7789	4,4499	1	52	0,0397
Model						
Katsayı	Standart Hata	t	p	Alt Güven Aralığı	Üst Güven Aralığı	
Sabit	-4,1148	4,2435	-0,9697	0,3367	-12,6302	
İÖY	2,5126	1,1911	2,1095	0,0397	0,1225	
SONUÇ DEĞİŞKENİ: İYP (İşletmenin Yenilik Performansı)						
Model Özeti						
R	R-kare	MSE	F	df1	df2	p
0,6907	0,4770	0,5087	23,2590	2	51	0,0000
Model						
Katsayı	Standart Hata	t	p	Alt Güven Aralığı	Üst Güven Aralığı	
Sabit	-1,3975	0,8543	-1,6359	0,1080	-3,1125	
İÖY	1,5374	0,2476	6,2092	0,0000	1,0403	
M50	0,0267	0,0277	0,9652	0,3390	-0,0288	
X'in Y Üzerindeki DOĞRUDAN ve DOLAYLI ETKİLERİ						
X'in Y Üzerindeki Doğrudan Etkisi						
Etki	Std. Hata	t	p	AGA (LLCI)	ÜGA (ULCI)	
1,5374	0,2476	6,2092	0,0000	1,0403	2,0345	
X'in Y Üzerindeki Dolaylı Etkileri						
Etki	BootSE		BootLLCI		BootULCI	
M50	0,0671		0,0642		-0,0325	
Regresyon Modeli Parametreleri için Bootstrap Sonuçları						
SONUÇ DEĞİŞKENİ: M50						
Katsayı	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Sabit	-4,1148	-4,3177	3,7073	-11,6745		
İÖY	2,5126	2,5721	1,0945	0,5474		
SONUÇ DEĞİŞKENİ: İYP						
Katsayı	BootMean	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
Sabit	-1,3975	-1,4122	1,1379	-3,6474		
İÖY	1,5374	1,5404	0,3096	0,9278		
M50	0,0267	0,0273	0,0204	-0,0152		

Model: 4

Y (Bağımlı Değişken): İYP (İşletme Yenilik Performansı)

X (Bağımsız Değişken): İÖY (İşletme Örgütsel Yapısı)

M (Aracı Değişken): M50 (Sektör)

İlk aşamada, işletme örgütsel yapısının (İÖY) sektör (M50) üzerindeki etkisini inceleyen modelde R-kare değeri 0.0788 olarak bulunmuştur, yani model değişkenlerinin %7.88'lik bir açıklama gücüne sahip olduğunu göstermektedir. Bu, nispeten düşük bir açıklama gücüdür. Ancak, bu ilişki istatistiksel olarak anlamlıdır ($p = 0.0397$). İÖY'nin M50 üzerindeki katsayısı 2.5126 olup, bu durum işletme örgütsel yapısının sektörü pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir ($t = 2.1095$, $p = 0.0397$).

Modelin ikinci kısmında, İÖY'nin doğrudan İYP üzerindeki etkisi çok güçlüdür. R-kare değeri 0.4770 olup, modelin %47.7 oranında açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. Bu, işletme örgütsel yapısının yenilik performansını açıklamakta büyük bir rol oynadığını ortaya koymaktadır ($p < 0.0001$). Katsayı değerine bakıldığında, İÖY'nin İYP üzerindeki doğrudan etkisi 1.5374 olup, bu da örgütsel yapıdaki her birimlik artışın yenilik performansını önemli derecede artıracaklarını ortaya koymaktadır ($t = 6.2092$, $p < 0.0001$).

İÖY'nin M50 üzerinden İYP'ye olan dolaylı etkisi analiz edildiğinde, bu ilişkinin zayıf olduğu gözlemlenmektedir. M50'nin İYP üzerindeki katsayısı 0.0267 olarak hesaplanmış, ancak bu ilişki anlamlı bulunmamıştır ($p = 0.3390$). Dolayısıyla, sektörün işletme örgütsel yapısı ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi aracılık ettiği söylenemez. Bootstrapping sonuçlarına bakıldığında, dolaylı etkinin güven aralığı $(-0.0325, 0.2182)$ anlamlılıktan uzak olduğunu doğrulamaktadır. Buna göre H7 hipotezi reddedilmiştir.

4.15. GÖRÜŞME VERİLERİ

Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme yöntemi de kullanılmıştır. Kişilerin duygu, düşünce, tutum, tecrübe ve şikayetlerinin daha filtresiz bir şekilde anlaşılabilmesi için etkili bir teknik olan görüşme (Dömbekçi ve Erişen, 2022) türlerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

1- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir tekstil şirketi yetkilisi ile yapılan görüşme sonucunda faaliyetlerinde yenilikçi bir yaklaşım benimsedikleri görülmüştür. Çalışanlardan aldıkları geri bildirimler sayesinde faaliyetlerine iş yapma şekillerini kolaylaştıracak unsurları dahil eden ve bunu “bir fikrim var” adını verdikleri iletişim kutusu aracılığı ile gerçekleştiren şirket, çalışanların bu iletişim kutusunu aktif bir şekilde kullandıklarını belirtmiştir. Yetkili bu sayede ürün dikiş makinelerindeki gereksiz ve zaman kaybı yaratan kollardan kurtularak daha önce iki elin de aktif bir şekilde kullanılmasını gerektiren makinelerin küçük bir işleminden geçirilerek tek elle ve daha hızlı çalıştırılabilecek pozisyona getirildiğinden söz etmiştir. Ayrıca makine parkurları ile sürekli iletişim halinde olduklarını belirten yetkili, daha önce manuel yaptıkları kesim işlemine eklenen dijital unsurlarla daha az zamanda, daha az eforla daha kaliteli bir kesim çıkardıklarını belirtmiştir. Yine sürdürülebilir bir üretim anlayışına da sahip olduklarını belirten yetkili, güneş enerji sistemleri ve yağmur suyu depolama projelerini hayata geçirdiklerini ifade etmiştir.

2- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir bentonit şirketi yetkisi ile yapılan görüşmede şirket yetkilisi tarafından, yoğunlukla kedi kumu üretimi yaptıkları ve faaliyetlerinde büyük oranda akıllı proses ve algoritmalara yer verdikleri ifade edilmiştir. Dünyada yılın markası olarak da yer aldıklarını belirten yetkili hali hazırda faaliyet gösteren Ar-Ge birimlerini genişletmekte ve bu birimde çalışan sayısını artırmak ve geniş metrekaireli bir alan yaratmak suretiyle Ar-Ge merkezine dönüştürmekte olduklarını belirtmiştir.

Şirket içindeki çok sesli anlayıştan da bahseden yetkili, işle ilgili her türden fikrin bünyelerinde değer gördüğünü ifade etmiştir. Yine gelişim ve başarılarındaki temel unsurun en alt kademeden en üst kademeye tüm çalışanların değer gördüğü bir yaklaşımla faaliyet göstermeleri olduğunu eklemiştir.

3- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir inşaat firması yetkilisi ile yapılan görüşmede yoğunlukla yapı proje, mühendislik hizmetleri ve ahşap sanayi alanında faaliyet gösterdikleri bilgisi edinilmiştir. Özellikle ahşap sanayi alanında son teknoloji makineler kullandıklarını ifade eden yetkili, uzman kadrosu ile en kaliteli ürünleri çıkarabilme çabası içinde olduklarını belirtmiştir.

Bu açıdan gerek yurt içi gerekse yurt dışında katılım sağladıkları fuarların, günceli takip etme özelliklerinin ve kurucuların mühendislik alt yapısına sahip olmalarının yenilik yapabilme özelliklerini desteklediğini ileri süren yetkili, kendi ürettikleri bir yalıtım malzemesi ile patent sahibi olduklarını da belirtmiştir. 1996 yılında aile şirketi ile başladıkları yolculukta bilimin ve modernleşmenin ışığıyla bugün Ordu Organize Sanayi Bölgesinde 3.100 m2 alanda profesyonel bir ekiple faaliyet sürdürdüklerini ifade eden şirket yetkilisi, tesislerini geliştirmek ve faaliyet alanını büyütmek adına yeni bir projeye başladıkları bilgisini vermiştir.

4- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir gıda şirketi yetkisi ile yapılan görüşmede faaliyetlerinin fındık işleme üzerine olduğu ve bu bağlamda içeriğinde fındık bulunan ürünler ürettikleri bilgisine ulaşılmıştır. İlk direkt ihracatını 1969 yılında Almanya'ya gerçekleştirdikleri bilgisini veren şirket yetkilisi, kalite konusundaki hassasiyetlerine de değinerek ortam ısısının milimetrik ayarına kadar her aşamada bilimsel verilerden yararlandıklarını eklemiştir. Her geçen yıl yeni yatırımlarla büyüme ivmesi kazandıklarını da ifade eden yetkili, yenilikçi bir anlayışa sahip olduklarını belirtmiştir. Dijitalleşme konusunda attıkları adımlardan bazılarının lazer ayıklayıcılar, fındığın yapısına uygun şekilde kırma gerçekleştiren teknolojik cihazlar, fındığın sınıflara ayrılmasında kullanılan kodlama suretiyle çalışan makinelerini örnek gösteren yetkili, faaliyetlerinde çevreci bir yaklaşımı benimsediklerini de ifade etmiştir.

Atık yönetimi konusunda çevreye minimum zararlar faaliyet gerçekleştirebilecekleri donanımına sahip olan şirket, sürdürülebilirlik konusundaki hassasiyetini yürüttükleri projelerle göstermektedir. Gerek tarımda iyileştirme gerekse çocuk işçilik konularında farkındalık yaratmak adına birçok projeye imza attıklarını belirten yetkili, her anlamda yeniliğe açık bir şirket olduklarını ifade etmiştir.

5- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir bentonit üretim şirketi yetkilisi ile yapılan görüşmede şirketin yenilik performansını görebilmek adına yöneltilen sorulara yetkilinin verdiği cevaplar genel hatları ile yenilik kaynaklarının çalışanları olduğu yönündedir. Yetkili, şirkette çalışana değer vermenin aidiyet duygusu yaratacağı ve motivasyonu yükselteceği kanaatindedir ve bu doğrultuda attıkları adımların sonucunun karlılıklarına yansıtıldığını ifade etmiştir.

Bu durumu örnekleyen şirket yetkilisi, faaliyet gereği yoğun tozun hâkim olduğu mavi yaka çalışma ortamlarını, buna özel bir bütçe ayırarak beyaz yakalıların çalışma ortamları ile eşit şartlara dönüştürdüklerini ifade etmiştir. Gerek son teknoloji havalandırma sistemleri gerek ısı seviyesinin sabitlenmesi gerekse aydınlatma konularında yapmış oldukları büyük yatırımların çalışanları değerli hissettirdiğini ve çalışanların bu motivasyonla şirketi benimseyerek iş yaptıklarını ifade etmiştir. Bu dönüşüm sonrasında verimliliğin ve işle ilgili yeni fikir sayısının arttığını belirten yetkili, hammadde ile ilgili zararda da düşüş gözlemlediklerini ifade etmiştir. Buna ek olarak yılda birkaç kez gerçekleştirdikleri farklı ülke ziyaretlerinden bahseden şirket yetkilisi, benzer kollarla faaliyet gösteren fabrikalara yapmış oldukları ziyaretlerle günceli takip etme fırsatı bulduklarından söz ederek, dünya ile iletişim halinde olma ve teknolojik gelişmelerin ışığında bir faaliyet yapısına sahip olmanın rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir.

6- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir kontrplak üretim şirketi yetkilisi ile yapılan görüşmede 1973 yılında kuruldukları ve kuruldukları günden bugüne yapmış oldukları teknolojik yatırımlar sayesinde her geçen gün büyüyen bir şirket halini aldıkları bilgisine ulaşılmıştır.

Alanlarında ortaya çıkan son teknoloji makinelerin takibini yaptıklarını ve üretime dahil ettiklerini belirten yetkili, presleme makinelerinin 5 yıl önce 10 katlı presleme yapabildiğini, 2 yıl önce 15 katlı presleme yapabilen bir makine edindiklerini, günümüzde ise 18-20 kat kontrplak presleyen makinelere sahip olduklarını ifade etmiştir. Aile şirketi olarak kurulduklarından bahseden yetkili, yeniliklerin takibini endüstri mühendisi olan bir kurucunun gerçekleştirdiğini ve kurucunun gerek yurt içi gerekse yurt dışı fuar ve makine parkurları takibi yaptığını ifade etmiştir. Daha önceleri manuel olarak çalışan soyma makinelerinin Çin'den edindikleri teknoloji sayesinde tamamen dijitalleştiğini belirten yetkili, dijitalleşmeden memnun olduklarını da ifade eden yetkili, günümüz gençlerinin ağır işlerden uzak durduğunu gözlemlediğini, bu doğrultuda yeni personel yetiştirmekte zorlandıklarını belirtmiştir. Dijitalleşmenin faaliyetlerini sürdürmede hem daha hızlı hem daha kaliteli hem de uzman çalışan yetiştirme zorluklarından uzak bir faaliyet sağladığını eklemiştir.

Deprem kuşağında olmamız, son yaşadığımız Kahramanmaraş depremi gibi unsurlar tüm dünya adına üzücü olmakla birlikte, hayatın kaldığı yerden devam ettiği gerçeği ile inşaat sektöründeki hareketlilik kaynaklı olarak ani ve büyük miktarda siparişlerle de karşılaşan şirket, bu takım taleplere hızlı dönüş yapabilmelerindeki en önemli unsurun dijitalleşmeleri olduğunu belirtmiştir. Her ne kadar dijitalleşme ile bazı bölümlerinde insan işgücüne ihtiyaç azalsa da büyüme ile endeksli olarak farklı bölümlerinde insan çalışanların sayısının arttığını da ekleyen şirket yetkilisi, günümüzde halen insan çalışanların yeni teknoloji edinmekten daha düşük maliyette olduğunu vurgulamıştır.

7- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir tekstil (dantel üretimi) şirketi yetkilisi ile yapılan görüşmede dünyada sektördeki iki işletmeden biri oldukları bilgisine ulaşılmıştır. Diğer işletmenin İspanya'da olduğunu fakat son zamanlarda çalışan maliyetlerinden dolayı küçülmeye gittiğini bildiklerini ifade eden yetkili, bu işletmenin makinelerini de bünyelerine katarak sektör öncüsü olduklarını belirtmiştir.

Faaliyetlerinde her yıl değişim gerekliliğinden bahseden şirket yetkilisi geçtiğimiz yıl pamuk iplikle dokuma yaparken bu yıl metalik iplik kullandıklarını belirtmiştir. Bu değişimin belirleyicisi olarak modacıların bir sonraki yıl ile ilgili tasarımlarda kullanılacak iplik ve renk bilgilerini fuarlara vermesi ile üretimin yönünün çizilmesi şeklinde gerçekleştiğini ifade etmiştir. Fuarlar kanalı ile modayı takip ederek üretim yaptıklarını ve yeni olanın gerisinde kalacakları herhangi bir dönemin, satışlarını durma noktasına getireceğini belirten şirket yetkilisi faaliyetlerinin belirleyicisi olarak güncel olanın takibini görmektedir. Faaliyetlerinde en çok zorlandıkları kısmın karar vericilerin profesyonel, işi yapanların ise eğitim seviyesi düşük kişilerden oluşması olduğunu ifade etmektedir. Aradaki iletişim probleminin hiyerarşiyi zorunlu kıldığını düşünen yetkili, işin tek seferde ve doğru yapılabilmesi adına emir-komutanın kendi sektörlerindeki gerekliliğine vurgu yapmıştır.

8- Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden olan bir bentonit üretim şirketi yetkilisi ile yapılan görüşmede yeniliğin, faaliyetlerine dahil edilmesinin üretim mühendislerinin tecrübeleri sayesinde olduğu bilgisine ulaşılmıştır.

Şirket politikaları gereği optimum verimle çalışan bir sistem varsa buraya müdahale etmediklerini, problem olan noktalarda yenilikçi bir tutum sergilediklerini ifade eden yetkili, ihtiyaçların yenilikleri tetiklediğini belirtmiştir. Bu durumu örneklerle açıklayan şirket yetkilisi; geçmiş yıllarda hammaddenin yaz şartlarındayken üretim prosesi içinde zemine yapıştığını, bu durumun da büyük oranda fireye sebep olduğunu gördüklerini, araştırmalar neticesinde zemini hammaddenin yapışmayacağı bir ürünle kapladıklarını ifade etmiştir. Ayrıca fırına giren ürünün 750 derece sıcaklığa ulaştığı ve fırından çıktığında prosese devam edebilmesi için 60 dereceye kadar soğuması gerektiği bilgisini veren yetkili, ısınma ve soğuma sürecini kısaltmak adına yaptıkları araştırmalar sonucu endüstriyel izolasyon malzemelerinin işe yarayacağını düşünerek güçlü bir izolasyon sağlamış ve hem ısıtma hem de oda sıcaklığında soğutma işlemi ile ilgili verimliliklerini artırmışlardır.

Buna ek olarak ürünün torbalama aşamasındaki otomasyonda bulunan sigorta amaçlı pimin iş süresini 2 saat kadar uzattığını belirten yetkili, donanıma kaçan malzemelerin çıkarılmasında zaman kaybı yaşadıklarını, bu durumla ilgili yaptıkları çalışmalar neticesinde pimi sensör ile değiştirdiklerini ve sensörlere yazılım yüklediklerini ifade etmiştir. Netice olarak yapmış oldukları işlem sayesinde iş süresini 15 dakikaya indirdiklerini belirtmiştir. Bu bağlamda uzmanlaşmanın önemine vurgu yapan şirket yetkilisi, yeniliklerin ancak bilgi ve tecrübe ile oluşabileceğini, faaliyet konusu ile ilgili yetkinin işi bilene verilmesi gerektiğini beyan etmiştir.

Yapılan görüşmelerden yola çıkarak şirketlerin yenilik performansı ve organizasyon yapısı ile ilgili görüşlerinden birtakım çıkarımlar yapılabilir. Buna göre; 1 numaralı görüşmede belirtilen tekstil şirketi yetkilisi, çalışanlardan aldıkları geri bildirimlerle yenilikçi bir yaklaşım benimsediklerini ifade etmiştir. "Bir fikrim var" iletişim kutusu ile çalışanların katılımını artırılmış, böylelikle süreçler optimize edilebilmiştir. Ayrıca, dijitalleşme ile üretim süreçlerinin iyileştirmesi, sürdürülebilirlik yönünde atılan adımlar (güneş enerjisi sistemleri ve yağmur suyu depolama) dikkat çekicidir. Bu durum, Ar-Ge'nin sadece teknoloji değil, aynı zamanda organizasyonel yapı ve kültürle de ilgili olduğunu göstermektedir. 2 numaralı görüşmede belirtilen bentonit şirketi, çalışanlarının fikirlerine değer veren bir "çok sesli" anlayış benimsemiş ve Ar-Ge birimini genişletme planları olduğunu belirtmiştir.

Yine, yenilik performanslarının altında yatan temel unsurun çalışanların katılımı ve motivasyonu olduğu vurgulanmıştır. Bu bulgu, literatürde yenilikçi organizasyon yapıları ile çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiyi desteklemektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001). 3 numaralı görüşmede belirtilen inşaat firmasının son teknoloji makinelerle üretim yapmaları ve mühendislik altyapılarının güçlü olması, yenilikçiliklerini artırmıştır. Ayrıca, fuarlara katılım ve güncel teknolojileri takip etme konusundaki çabaları, sektördeki rekabet avantajlarını güçlendirmektedir. Bu, işletmelerin dış çevre ile etkileşimde bulunarak yenilikçi çözümler üretebileceğini göstermektedir (Chesbrough, 2003). 4 numaralı görüşmede belirtilen gıda şirketi kaliteyi artırmak için bilimsel verilere dayalı süreçler kullanarak yenilikçi bir yaklaşım sergilemiştir.

Dijitalleşme ve çevre bilinci, sürdürülebilirlik çabalarıyla birleşerek işletmenin rekabet gücünü artırmıştır. Özellikle çevresel sürdürülebilirliğin iş stratejisine entegre edilmesi, günümüz iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Porter ve Kramer, 2006). 5 numaralı görüşmede belirtilen bentonit üretim şirketi çalışanlarına değer vermenin motivasyonu artırdığını ve sonuçta verimliliği yükselttiğini vurgulamıştır. Çalışma koşullarını iyileştirerek aidiyet duygusu oluşturmaları, çalışan bağlılığının ve yenilikçiliğin artırılmasına yardımcı olmuştur. Bu, organizasyon yapısının yenilik performansına etkisini açıkça göstermektedir (Amabile, 1996). 6 numaralı görüşmede belirtilen kontrplak üretim şirketi dijitalleşme ile süreçlerini hızlandırmış ve verimliliğini artırmıştır ve teknolojik yatırımlarla büyümeye devam etmektedir. Ancak, genç işgücünün nitelik eksiklikleri nedeniyle zorluklarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu durum, işgücü niteliklerinin yenilik performansındaki kritik rolünü vurgulamaktadır (Schilling, 2017). 7 numaralı görüşmede belirtilen tekstil (dantel üretimi) şirketi Sektördeki değişimlere hızlı bir şekilde adapte olabilmekte ve moda trendlerini takip ederek yeniliklerini yönlendirmektedir. Ancak, karar vericilerin eğitim düzeylerinin düşük olması nedeniyle iletişim sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Bu, organizasyon yapısındaki hiyerarşinin yenilik performansını nasıl etkileyebileceğine dair önemli bir örnek sunmaktadır. 8 numaralı görüşmede belirtilen bentonit üretim şirketi yeniliklerin, üretim mühendislerinin tecrübeleri sayesinde gerçekleştiğini belirtmiştir.

İhtiyaçların yenilikleri tetiklediği ve uzmanlaşmanın önemine vurgu yapılması, yenilikçilikte deneyim ve bilgi birikiminin önemini ortaya koymaktadır. Bu durum, organizasyonel öğrenmenin yenilik performansına katkı sağladığını göstermektedir (Argyris ve Schön, 1997).

4.16. BÖLÜMLE İLGİLİ GENEL DEĞERLENDİRME

Örgütsel yapı ile yenilik performansı ilişkisini açıklamak adına Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmeleri’nde gerçekleştirilen bu araştırma için 54 işletme yetkilisi ile yüz yüze görüşülmüştür.

Katılımcılara 5 açık uçlu soru ve temel bilgilere ilişkin 8 demografik soru sorulmuştur. Buna ek olarak katılımcılara; araştırmacı tarafından literatür desteği ile hazırlanan ölçek; 5’li Likert ifadeleri şeklinde 41 maddede sunulmuş ve bu ölçek araştırma kapsamında işletmenin örgütsel yapısı, işletmede yenilik faaliyetleri, işletmenin yenilik performansı ve işletmenin genel performans düzeyini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmacı ayrıca, anket yanıtlarının yüz yüze alınmasının bir avantajı olarak şirket yetkilileri ile konu hakkında konuşabilme fırsatı elde etmiş ve bunu görüşme notlarına çevirmiştir. Yine görüşme ile ilgili paylaşım izni veren 8 şirket yetkilisinin örgütsel yapı ve yenilik performansı ilişkisine dair, bünyesinde oldukları organizasyonların bakış açısı ile yaptıkları değerlendirmeler çalışmanın bu bölümünde yer almaktadır.

Araştırma sürecinde işletme yapısının ve yenilik performansının ölçülmesi için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunun belirlenmesi için sistematik bir ölçek geliştirme süreci izlenmiş ve öncelikle bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Cronbach’s Alpha değerinin 0,860 (Daha sonra tüm örneklem için de güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach’ Alfa değeri 0,928 bulunmuştur) olarak bulunması, ölçeğin yüksek bir iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. 0,7 ve üzerindeki Cronbach’s Alpha değerlerinin kabul edilebilir güvenilirlik düzeyini gösterdiği göz önünde bulundurulursa (Kılıç, 2016), elde edilen sonuç ölçeğin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçeğin faktör yapısını analiz etmek için AFA kullanılmış, bu süreçte temel bileşenler analizi ve doğrudan eğik döndürme yöntemi tercih edilmiştir.

Bu yaklaşımlar, çalışmanın metodolojik derinliğini ve sonuçların geçerliliğini desteklemektedir. Faktör analizinde, her bir boyutun anlamlı ve yüksek varyans açıklama oranlarına sahip faktörlere ayrıldığı görülmektedir. Bu bölümde gerçekleştirilen pilot analizler, ölçeklerin hem geçerli hem de güvenilir olduğunu kanıtlamıştır.

Katılımcılara ilk olarak açık uçlu soruların yöneltildiği bu araştırmada, katılımcıların yenilik kavramına ve yenilik performansına ilişkin algıları, işletmelerde yenilik performansını artırmak için uygulanan faaliyetler ve yenilik odaklı örgütsel yapı önerileri gibi konularda derinlemesine bilgiler elde edilmiştir.

Araştırmada, katılımcıların görüşleri çeşitlilik göstermekte olup, yenilik kavramı ve performansının farklı açılardan ele alındığı gözlemlenmiştir. Bu durum, katılımcıların konuya dair geniş bir perspektife sahip olduklarını ve işletmelerin yenilikle ilgili farklı dinamikleri benimsediklerini ortaya koymaktadır. Katılımcılar, yenilik odaklı bir yapının oluşturulmasında teknoloji takibi, eğitim, çalışan odaklı yaklaşımlar ve Ar-Ge faaliyetlerinin önemini vurgulamışlardır. Buna ek olarak işletmelerin yenilik performansını artırmak için hem teknolojik yatırımlara hem de insan kaynağına önem vermesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular doğrultusunda, yenilik süreçlerini hızlandırmak isteyen işletmelere çalışan memnuniyetine odaklanan ve yenilikçi bir iklim yaratmayı hedefleyen stratejiler geliştirmeleri önerilmektedir.

Araştırmanın demografik değişkenlerine ilişkin analizlerde işletmelerin kuruluş yılı, faaliyet gösterdikleri sektör, çalışan sayısı, yenilik stratejilerinin ve yenilik birimlerinin varlığı gibi çeşitli yapısal özellikleri incelenmiştir. Buna göre; İşletmelerin büyük çoğunluğunun 1991-2020 yılları arasında kurulduğu görülmektedir (%75,9). Bu durum, işletmelerin yenilik ve modern iş stratejileriyle uyumlu olabilme potansiyelini ifade edebilir. Yine işletmelerin çoğunluğunun beş ana sektörde (Gıda, Tekstil, Makine, İnşaat ve Maden) faaliyet gösterdiği (%81,6) vurgulanmıştır. Bu sektörlerdeki yoğunlaşma, Ordu Organize Sanayi Bölgesi'nin ekonomik yapısını ve yenilikçi faaliyetlerin hangi alanlarda öne çıkabileceğini göstermektedir. İşletmelerin önemli bir kısmı 10-49 arası çalışan sayısına sahiptir (%38,8).

Bu, Ordu OSB'deki işletmelerin büyük ölçüde küçük ve orta ölçekli işletmelerden (KOBİ) oluştuğunu göstermektedir. İşletmelerin büyük bir kısmının (%66,7) belirlenmiş bir yenilik stratejisi olmadığı görülmektedir.

Bu durum, işletmelerin uzun vadeli yenilik planları oluşturma konusunda eksiklik yaşadıklarını veya yeniliği henüz bir stratejik hedef olarak belirleyemediklerini ortaya koyabilir. Demografik değişkenlerden yenilik birimi ve Ar-Ge biriminin varlığına ilişkin olarak işletmelerin üçte birinin (%33,3) yenilik birimi ve Ar-Ge birimine sahip olması, bu birimlere sahip olmayanlara kıyasla yenilikçi çabaların kurumsallaşma seviyesini göstermektedir. Bu oranların düşük olması, yenilikçi yaklaşımların işletmelerde kurumsal olarak yeterince desteklenmediğini düşündürülebilir.

Bu bölümde yer alan ve örgütsel yapıya ilişkin tanımlayıcı istatistiklerden elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri, şirketler arasında farklılıkları ve ortak yönleri göz önünde bulundurarak genel eğilimleri anlamak açısından yararlı olabilecektir. Bu açıdan yapılan değerlendirmelere göre (Tablo 14), şirketler, genel olarak demokratik, adem-i merkeziyetçi ve eşitlikçi yönetim anlayışlarına sahiptir. Ancak esnek ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasında sınırlılıklar mevcuttur. Çeviklik ve dijital altyapıya yönelim vardır fakat bu dönüşüm süreci bazı şirketlerde tam olarak tamamlanmış değildir. Çeşitlilik yönetimi ve sosyal konulara verilen önem, birçok şirkette öne çıkan bir özellik olmakla birlikte yenilikçiliğin teşvik edilmesinde ve sürdürülebilir yapının benimsenmesinde bazı şirketler daha ileri seviyedeyken, bazıları bu konularda daha geride kalmaktadır.

Yenilik faaliyetlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre (Tablo 15) şirketlerin büyük bir kısmı yenilik stratejilerine sahip ve bu stratejiler doğrultusunda yeni ürün geliştirmeye ve mevcut ürünlere yenilik katmaya odaklanmaktadırlar. Yenilik faaliyetleri, organizasyonun farklı bölümlerine yayılmış durumdadır ve bu da şirketlerin daha geniş bir inovasyon anlayışını benimsediğini göstermektedir. Şirketlerin yeni fikirleri teşvik etme eğiliminde olması, inovasyonun desteklendiğini ve çalışanların yenilikçi fikirler ortaya koymaya teşvik edildiğini ortaya koymaktadır.

Yüksek ortalamalar, yenilik odaklılık ve inovasyon kültürünün şirketlerde yaygın olduğunu göstermekte; ancak standart sapmalardaki farklılıklar, bu faaliyetlerin şirketler arasında uygulama düzeylerinde farklılıklar olabileceğini düşündürmektedir.

Yenilik performansına ilişkin tanımlayıcı istatistiklere göre (Tablo 16) şirketler genel olarak yeni ürün geliştirme, mevcut ürünlerde yenilik yapma ve yenilikçi fikirlerin artırılması konularında başarılı bir performans sergilemektedirler. Bu faaliyetler, müşteri memnuniyetini artırmakta da etkili görünmektedir. Ancak çalışan memnuniyeti, diğer yenilik performansı göstergelerine kıyasla oldukça düşük bir seviyede kalmıştır. Bu durum, çalışanların yenilikçi çabalarına rağmen genel iş tatmininde sorunlar yaşandığını gösteriyor olabilir.

Yenilikçi düşünceyi desteklemek için çalışanlara yönelik programların artırılmasının faydalı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, yenilik odaklı çalışan sayısının artırılmasına yönelik adımlar atılmasının, genel inovasyon performansını daha da yukarı taşıyabileceği düşünülmektedir.

İşletmenin genel performansına ilişkin tanımlayıcı istatistikler şirketlerin mali ve operasyonel başarılarının yanı sıra müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesi konularındaki performanslarını değerlendirmek için önemli bilgiler sunmaktadır.

Ortalamalar ve standart sapmalar üzerinden yapılan değerlendirmeye göre (Tablo 17), özellikle gelir artışı, müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesi konularında yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. Karlılık artışı, gelir artışına kıyasla biraz daha düşük bir seviyede kalmıştır, bu da bazı şirketlerin maliyet yönetiminde veya karlılığı artırmada zorluklar yaşadığını düşündürülebilir. Müşteri memnuniyeti ve ürün kalitesindeki iyileşmeler, şirketlerin pazar ihtiyaçlarına yanıt verme ve kaliteyi koruma konusundaki güçlü yönlerini ortaya koyabilmektedir. Bu sonuçlar, şirketlerin gelir ve müşteri odaklı performanslarında güçlü bir artış eğilimi sergilerken, karlılığı artırma konusunda biraz daha dengesiz bir tablo çizebileceğini ortaya koymaktadır.

Yine bu bölümde faktör analizi bulguları ışığında her bir değişkenin belirtilen faktörle ne kadar ilişkilendirildiği ortaya konulmuştur.

Örgütsel yapıya ilişkin faktör analizinde faktör yüklerinin yüksek olduğu maddelerin (örneğin, demokratik yönetim anlayışı için 0,906, ekip çalışması için 0,881), işletmelerin örgütsel yapısının belirleyici unsurları olduklarına işaret etmektedir. Diğer yandan, dijital altyapıya sahip olma (0,603) gibi daha düşük yüklemeler, bu özelliklerin diğerlerine kıyasla daha az belirleyici olduğunu gösterebilir.

Yenilik faaliyetlerine ilişkin faktör analizi bulgularında "mevcut ürünlere yenilik katma odaklı" (0,886) ve "bütün fonksiyonlarda yenilik odaklı" (0,814) maddeleri, işletmelerin yeniliğe odaklanma eğilimlerinin güçlü olduğunu göstermektedir. Bu, işletmelerin sürekli iyileştirme ve yenilik çabalarının yüksek olduğunu yansıtır. Yenilik performansına ilişkin bulgular incelendiğinde faktör yükü en yüksek olan maddenin, "mevcut ürünlerde yapılan yenilik sayısının yıldan yıla artması" (0,733) olduğu görülmekte, bu durum da yenilik sürecinin işletmelerin ürün geliştirme stratejilerinde önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Ayrıca yenilik performansına ilişkin faktör analizi bulgularındaki tüm değişkenlerin ışığında işletmelerin yenilik faaliyetlerinin yıllar içinde arttığı ve bu artışın performansa doğrudan yansıdığı anlaşılmaktadır. Yine işletmenin genel performansına ilişkin faktör analizi bulgularından "müşteri memnuniyeti düzeyimiz sürekli olarak yükselmektedir" (0,909) ve "karlılık düzeyi sürekli olarak yükselmektedir" (0,829) gibi yüksek faktör değerleri, işletmelerin müşteri memnuniyetine ve karlılığa odaklandığını ve bu faktörlerin işletme performansını önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar, Ordu Organize Sanayi bölgelerindeki işletmelerin hem örgütsel yapı hem de yenilik faaliyetleri açısından belli bir düzeye ulaştığını ve yenilik performanslarının genel performansları üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Normallik bulgularına göre (çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ve +1,5 aralığındadır) verilerin normal dağıldığı anlaşılan ve parametrik testlerin kullanıldığı araştırmada hipotezler ilk olarak Pearson Korelasyon Analizi ile test edilmiştir. Buna göre kabul edilen hipotezler;

H1: Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (0,684; ,001).

H2: İşletmenin Yenilik Performansı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (0,707; ,001).

H3: İşletmenin Örgütsel Yapısı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (0,595; ,001).

H4: İşletmenin Yenilik Faaliyetleri ile İşletme Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (0,874; ,001).

H5: Yenilik Performansı yöneticinin Demokratik ya da Otokratik olma durumuna göre farklılaşır (0,575; ,001).

H6: Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı ile İşletmenin Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (0,585; ,001) şeklindedir.

Bu sonuçlar özellikle örgütsel yapı ve liderlik yaklaşımlarının yenilik performansı üzerindeki etkisine vurgu yaparak yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sağlamaktadır. İşletmelerin yenilik performansını artırmak için demokratik liderlik tarzını benimsemeleri ve çalışan katılımını teşvik etmeleri gerektiği ortaya konmaktadır. Çalışmanın bulguları, işletmelerin yenilik faaliyetlerini stratejik bir avantaj elde etme aracı olarak kullanmaları gerektiğine işaret etmektedir. Bu, yenilik stratejilerinin işletme performansını artırmadaki kritik rolünü vurgulayarak, stratejik yönetim literatürüne katkı yapmaktadır. Yine örgütsel yapı ve çalışan katılımı gibi unsurların yenilik performansı üzerindeki etkisi, yenilik yönetimi alanında yapılacak çalışmalar için önemli bir zemin sunmaktadır. Çalışmanın sonuçları, yenilik performansını geliştirmek isteyen işletmelerin, iç süreçleri gözden geçirerek katılımcı bir örgüt kültürü oluşturması gerektiğine işaret etmektedir.

İşletmenin örgütsel yapısının yenilik performansına etkisi bağlamında sektörün bir aracı rolünün olup olmadığının da değerlendirildiği bu bölümde ilk olarak bir bağımlı ve bir bağımsız değişkene aracılık etme ihtimali olan bir değişkenin ilişkisinin incelendiği Lineer Regresyon Analizine başvurulmuştur.

Bu analiz ışığında örgütsel yapının yenilik performansı üzerinde direkt ve güçlü bir etkiye sahip olduğu fakat bu ilişkide sektörün olumlu ya da olumsuz herhangi bir etkisinin bulunmadığı ve bu ilişkiye aracılık etmediği sonucuna varılmıştır ($p=0,339$). Sosyal bilimler adına daha geniş kapsamlı veriler sunan bir analiz olan Hayes Proses Analizine de başvurulmuş aracılık ilişkisi ile ilgili olarak alınan bootstrap verileri de aynı doğrultuda sonuç vermiştir. Bu bağlamda “**H7**: İşletmenin Yenilik Performansı ile Örgütsel Yapı arasındaki ilişkide Sektörün Aracılık Etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Yine Tablo 33’de belirtilen Hayes Proses Analiz verilerine göre birtakım çıkarımlara varılabilmektedir; Analiz bulgularına göre, işletme örgütsel yapısının yenilik performansı üzerindeki doğrudan etkisi oldukça anlamlı ve güçlüdür. Ancak, sektör değişkeninin bu ilişkide aracılık rolü üstlenmediği, dolayısıyla sektörün yenilik performansı üzerindeki dolaylı etkisinin zayıf olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, işletme örgütsel yapısının yenilik performansı üzerinde doğrudan güçlü bir etkiye sahip olduğunu, ancak sektörel değişkenlerin bu ilişkiyi zayıf bir şekilde etkilediğini göstermektedir.

Bu durum, işletmelerin yenilik performanslarını artırmada sektörel faktörlerden çok örgütsel yapıdaki düzenlemelere odaklanmalarının daha verimli olabileceğini önermektedir. Benzer bulgular literatürde de desteklenmektedir. Örneğin, Burns ve Stalker’ın (1961) mekanik ve organik yapı teorisi, yenilikçi bir ortamın organik yapılarla daha fazla teşvik edildiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, bu çalışma, işletme örgütsel yapısının, sektör koşullarına bakılmaksızın, yenilik performansında merkezi bir rol oynadığını göstermektedir ve yenilik odaklı bir strateji için örgütsel yapıdaki düzenlemelerin önemini bir kez daha doğrulamaktadır.

Yine çalışmanın bu bölümünde iki bağımsız grup arasındaki ilişkiyi incelemek adına **H8**, **H9** ve **H10** hipotezlerine t-testleri uygulanmıştır. Tablo 29’da belirtilen t-testi sonuçları bize; Yenilik stratejisi olan ve olmayan işletmelerin yenilik performansları arasında önemli bir fark olduğunu göstermektedir. Özellikle eşit varyans varsayılmadığında, ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu ve Cohen d’si ve Hedges düzeltmesine göre bu farkın büyük olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bu da yenilik stratejisi olan işletmelerin yenilik performansının, stratejiye sahip olmayan işletmelere göre belirgin bir şekilde daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu analiz **H8A** hipotezini desteklemektedir: Yenilik stratejisine sahip işletmelerin yenilik performansı, stratejiye sahip olmayan işletmelere kıyasla anlamlı derecede daha yüksektir. Bu bulgular Porter'ın (1985) stratejik planlama ile yürütülen yenilik süreçlerinin, firmaların rekabet avantajlarını artırarak performansı olumlu yönde etkilediği şeklindeki stratejik yönetim teorileriyle de örtüşmektedir.

Tablo 30'da belirtilen t-testi sonuçlarına göre işletmelerin yenilikle ilgili bir birime sahip olmalarının yenilik performansı üzerinde anlamlı ve büyük bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum, **H9A** hipotezini destekler niteliktedir. Yenilikle ilgili birime sahip olan işletmelerin daha yüksek performans göstermesi, bu birimlerin stratejik karar alma süreçlerine katkıda bulunduğunu ve yenilik süreçlerini etkin bir şekilde yönettiğini düşündürmektedir. Benzer araştırmalar da göstermiştir ki işletmelerin yenilik süreçlerini etkili bir şekilde yönetebilmesi için bu tür birimlere sahip olması, yenilik performansını artırabilmektedir (Tidd ve Bessant, 2013).

Yenilik performansının işletmenin araştırma geliştirme birimine sahip olup olmamasıyla ilişkili olan ve Tablo 31'de belirtilen bulgular ışığında bu tür bir birimin varlığının, yenilikçilik açısından önemli bir katkı sağladığı görülmektedir. Böylece, **H10A** hipotezinin kabulü, araştırma geliştirme biriminin yenilik performansına etkisini destekleyen önemli bir bulgu olmuştur. Elde edilen bulgular, Ar-Ge birimlerinin işletmelerin yenilik performansına sağladığı katkıyı açıkça ortaya koymaktadır. Araştırma geliştirme biriminin varlığı, yenilik performansını anlamlı şekilde artırmakta ve bu durum, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir faktör olmaktadır. Yine, Damanpour ve Gopalakrishnan (2001) de, Ar-Ge yatırımlarının yenilik performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve güçlü bir ilişki tespit etmiştir.

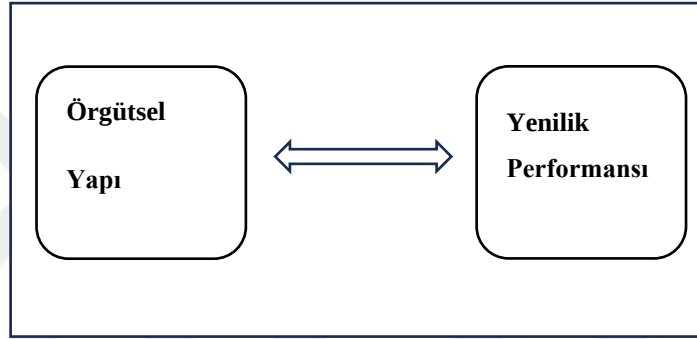
Tüm bulgulara göre araştırmanın sonucunda kabul edilen ve reddedilen hipotezlere ilişkin sonuçlar Tablo 34'te belirtilmiştir.

Tablo 34: Hipotez Sonuçları

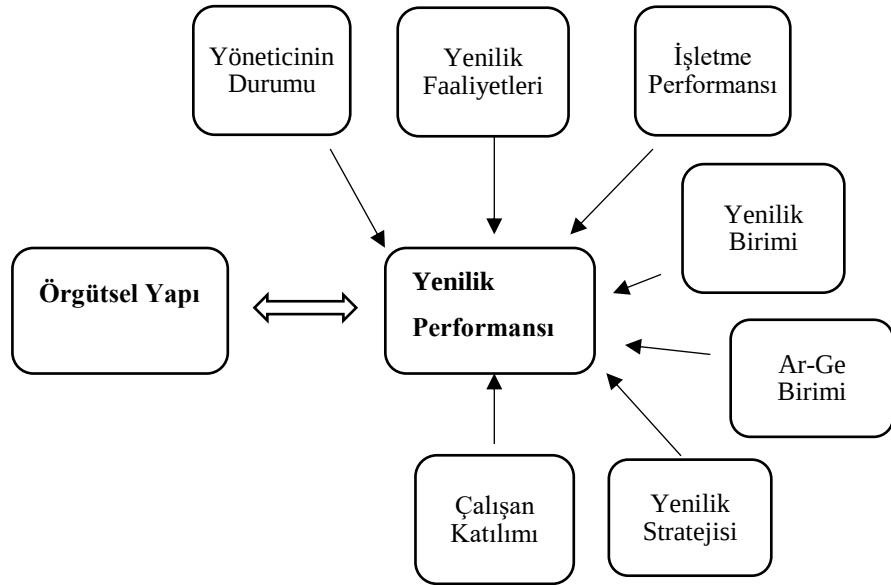
Hipotez	Açıklama	Sonuç
H1	Örgütsel Yapı ile Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H2	İşletmenin Yenilik Performansı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H3	İşletmenin Örgütsel Yapısı ile İşletme Genel Performans Düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H4	İşletmenin Yenilik Faaliyetleri ile İşletme Yenilik Performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H5	Yenilik Performansı yöneticinin Demokratik ya da Otokratik olma durumuna göre farklılaşır.	Kabul
H6	Çalışanların Karar Alma Sürecine Katılımı ile İşletmenin Yenilik Performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Kabul
H7	İşletmenin Yenilik Performansı ile Örgütsel Yapı arasındaki ilişkide Sektörün Aracılık Etkisi vardır.	Red
H8	İşletmenin yenilik performansının işletmenin bir yenilik stratejisi olup olmamasına göre gruplar arasında farklılaşması.	Kabul
H8 ₀	İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.	-
H8 _A	İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.	Kabul
H9	İşletmenin yenilik performansının işletmede yenilikle ilgili bir birimin var olup olmamasına göre gruplar arasında farklılaşması.	Kabul
H9 ₀	İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.	-
H9 _A	İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.	Kabul
H10	İşletmenin yenilik performansının işletmede Ar-Ge birimi olup olmamasına göre gruplar arasında farklılaşması.	Kabul
H10 ₀	İki grubun ortalamaları arasında fark yoktur.	-
H10 _A	İki grubun ortalamaları arasında fark vardır.	Kabul

Bu hipotez sonuçları genel olarak çalışmanın temel araştırma sorusunun yanıtını vermekte ve örgütsel yapı ile yenilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu kanıtlamaktadır.

Ayrıca yönetici tavrı, çalışan katılımı, strateji gibi faktörlerin yanında Ar-Ge gibi destekleyici birimlerin varlığının da yenilik performansına pozitif yönlü etkisi ortaya konulmuştur. Sektörün aracılık etkisinin bulunmaması ile ilgili olarak örgütsel yapının yenilik performansı üzerindeki direkt etkisinin ifade edilebileceği neticesinde nihai araştırma modeli Şekil 12’de yenilik performansına etki eden değişkenlerin de yer aldığı ayrıntılı araştırma modeli Şekil 13’te belirtilmiştir.



Şekil 12: Araştırma Modeli 2



Şekil 13: Araştırma Modeli 3

Bu bölümün son kısmında Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden görüşme verilerinin kaydedilmesi için onay veren şirket yetkililerinin, faaliyet gösterdikleri işletmelerden yola çıkarak vermiş oldukları, organizasyon yapısı ve yenilik performansı arasındaki ilişki konusundaki bilgiler ve yorumlar mevcuttur.

Görüşmeler, Ordu ili Organize Sanayi Bölgesi'ndeki işletmelerin yenilik performansını artırmada çalışan katılımının, teknolojik yatırımların ve organizasyonel yapının önemini vurgulamaktadır. Yenilikçi yaklaşımlar, sadece ürün geliştirmekle sınırlı kalmayıp, organizasyonel süreçlerin ve kültürün de bir parçası haline gelmektedir.

Çalışanların motivasyonu, yetenekleri ve geri bildirimleri, işletmelerin yenilikçi çözümler üretebilmesi için kritik öneme sahiptir. Ayrıca, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik gibi modern yaklaşımlar, günümüz iş dünyasında rekabet avantajı sağlamanın anahtarları olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular, yenilik performansı ve organizasyon yapısı ilişkisi üzerine daha geniş bir anlayış geliştirmek için önemli bir temel sunmaktadır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Yenilik kavramı, toplumların refah düzeylerini artırma çabaları doğrultusunda tarih boyunca önemli bir olgu olarak öne çıkmış ve işletmelerde de bu eğilimin bir yansıması olarak benimsenmiştir. Özellikle modern işletmelerin, sürekli değişen talep dinamikleri ve yenilik gereksinimleri doğrultusunda organizasyonel yapılarını güncel tutmaları, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri için kaçınılmaz bir hal almıştır. İşletme literatürü incelendiğinde sıklıkla yaratıcılık, değişim, teknoloji, araştırma geliştirme gibi kavramlarla iç içe olduğu görülen yenilik, birçok örgüt yaklaşımı ve kuramında yer bulmuştur. Bu bağlamda işletmelerin ekoloji, koşul bağımlılığı, kaynak bağımlılığı, örgütsel ağlar gibi çeşitli kuramsal yaklaşımlardan yararlanarak örgütsel yapılarını günümüz gereklilikleri doğrultusunda revize etmeleri, sürdürülebilir bir faaliyet için büyük önem arz etmektedir. Yine yeniliğin tarihsel gelişimi irdelendiğinde geçmişten günümüze aktarılan bir bilgi birikiminin varlığı ile karşılaşılmaktadır. Bu durum, işletmelerde yeniliğin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ve durma noktasının olmadığını düşündürmektedir. Şöyle ki, insanlık tarihi boyunca yaşanan gelişim ve değişimin bir yansıması olarak işletmelerin de faaliyetlerinde bu sürece dahil olma gerekliliği, yeniliğin verimi konusundaki soruları da beraberinde getirmiştir. Buna göre, yapılan yeniliklerin başarı derecesini ifade eden yenilik performansının belirlenmesi, günümüzde işletmeler açısından özellikle zaman ve maliyet tasarrufu için önemli hale gelmiştir. Kaynak kısıtları ve rakiplerin bilgiye erişim hızı düşünüldüğünde, yapılan yeniliklerin işletmelere getirisini değerlendirmek hem kaynak tasarrufu hem de rekabet üstünlüğü elde edebilmek açısından son derece değerli bir unsur halini almıştır. Bu açıdan yenilik performansı ile ilgili çalışmalar günümüzde işletmelerin nasıl bir strateji kullanarak yeniliği opsiyonel hale getirebileceklerini açıklayabilmektedir.

Bu çalışmada yeniliğin tarihsel süreci ile ilgili kuram ve yaklaşımlara değinilerek kavramsal bir zemin oluşturulmuş ve yenilik performansının hangi örgütsel yapı dinamiklerinde daha başarılı olabileceğine dair yapılan araştırmalar sonucu bulgular ortaya konulmuştur. Araştırma kapsamında öncelikle Türkiye ve Dünyadan BCG 2023 raporunda listelenen yenilikçi şirketlerden en başarılı 30 şirketle ilgili yayınlar değerlendirilerek, organizasyon yapı ve işleyişlerine dair bulgular ortaya konulmuştur.

Bu şirketlerin, yenilikçi organizasyon yapı ve yaklaşımlarından hangilerini faaliyetlerine dahil ederek başarı yakaladıklarına dair bir şablon çizilmiştir. Buna göre çalışmanın temel araştırma sorusu olan örgütsel yapı ile yenilik performansı ilişkisine dair birtakım çıkarımlara varılmıştır. Çalışmada BCG 2023 raporuna göre belirtilen yenilikçi şirketlerde (Tablo 1) örgütsel yapının esnekliği, demokratiklik ve çalışan katılımı gibi unsurların görülmesi, bu yapıların yeniliğe zemin oluşturan bir nitelik taşıdıklarını gösterebilir. Çalışanların karar alma sürecine katılımının yenilik performansına etkisi, Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmeleri ile yapılan araştırmanın bulgularında da korelasyon analizi ile kabul edilen H6 hipotezi ile örtüşmektedir. Ayrıca açık uçlu sorulara ilişkin verilerde belirtilen “Yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz nelerdir?” ifadesine verilen yanıtlarda da benzer şekilde “hiyerarşi seviyesini düşürmek, çalışana değer vermek, açık iletişim” gibi ifadeler görülmektedir. Bulgulardaki ortak çıktılarına göre çalışan katılımının yenilik performansını artırmadaki belirgin unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Yine bahsi geçen 30 işletmenin büyük oranda demokratik bir yaklaşımla yönetiliyor olması, kabul edilen H5 (Yenilik performansı yöneticinin demokratik ya da otokratik olma durumuna göre farklılaşır) hipotezi ile örtüşmektedir. Buna ek olarak açık uçlu sorulara ilişkin verilerde de “Yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz nelerdir?” ifadesine birçok yetkili tarafından “çok seslilik” yanıtı alınmıştır. Bu bağlamda Türkiye ve Dünyadan alınan en yenilikçi şirket örneklerine ait yapı ve yaklaşımların, çalışmanın örneklemini olan Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinden alınan verilerle benzeştiği ve esnek, demokratik ve katılımcı örgütsel yapıların, yenilik performansını artırmada kilit faktörler olduğu sonucuna varılabilir. Buna ek olarak bahsi geçen yapıların kullanımı ile yenilikçiliğe elverişli bir ortam sağlanacağı ve çalışanların şirkete olan bağlılıklarının ve yaratıcılıklarının artırılarak oluşturulan iklimin yenilik performansını destekleyeceği düşünülebilir.

Bir işletmenin yenilikçi uygulamalarla faaliyet gösterebilmesi açısından destekleyici özelliklere sahip yapı ve yaklaşımlar, çalışma içeriğinde belirtilmiştir. Bu örgütsel yapı ve yaklaşımlar yenilikçi işletmeler tarafından bir ya da birkaçını bünyesine entegre etme şeklinde kullanılabilmektedir.

Bu durum, şirketin faaliyet alanı, içinde bulunduğu kültür, geçmişten gelen yapısı, faaliyet hacmi gibi unsurlara göre değişim gösterebilir.

Şöyle ki; çalışmada belirtilen dünyanın en yenilikçi şirketlerinden alınan 30 örnek, analiz edildiğinde görülüyor ki özellikle büyük şirketler ve teknoloji firmaları daha esnek, yatay ve çeşitlilik odaklı bir yapıya sahiptirler. Bu durum onların hızlı karar alıp faaliyete sokma gerekliliklerini, yine yaratıcı fikirleri gerektiren işler yaptıklarını ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, endüstriyel ve geleneksel işletmelerin daha hiyerarşik, fonksiyonel bir yapı benimsediği görülmektedir. Bu açıdan geleneksel şirketlerin kültür etkisinde hareket ettikleri ifade edilebilir. Her yenilikçi örgüt yapısının her şirketi yeniliğe götürebileceği fikri bu noktada işlevsiz hale gelmektedir. İşletmelerin beklentilerine uygun düşecek organizasyonları sistematize etmeleri yenilik performansı açısından önem arz etmektedir.

Yenilik performansının doğru ölçülmesi, işletmelerin yenilik süreçlerinden anlamlı sonuçlar elde edebilmesi adına büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, literatürde sistematik bir yaklaşımın benimsenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Prajogo ve Ahmed, 2006). Yenilik performansını etkili bir şekilde değerlendirebilmek için amaçların net bir şekilde belirlenmesi, bilginin doğruluğunun ve kesinliğinin sağlanması gerekmektedir. Aynı zamanda, bilgi doğru zamanda ve doğru kişilere iletilmeli, böylece ölçüm sürecinin zamanlama açısından etkili hale getirilmesi sağlanmalıdır. Bunun yanı sıra, yenilik performansının değerlendirilmesi sırasında sürecin tüm aşamalarının yansıtılması, yani süreç takibi ve geri bildirimlerle gözden geçirilmesi önemli bir hal almaktadır. Uygulamalar, müşteri odaklı olarak ele alınmalı ve değer yaratmayan faaliyetler ölçümden çıkarılmalıdır. Değer yaratan faaliyetlere odaklanmak, yenilik sürecinde verimliliği artırırken, olumlu geri bildirimlerin de dikkate alınması şirketin uzun vadeli gelişimini desteklemektedir. İşletmelerin faaliyet alanlarına göre, bu ölçüm metoduna eklenebilecek farklı değişkenler de bulunmakta olup, doğru, anlamlı ve geri bildirimlerle işlenmiş bilgilerin kullanılması yenilik performansının etkin ölçülmesine olanak sağlayabilecektir.

Çalışmanın ana araştırma sorusu olan “Örgütsel yapı ile yenilik performansı arasında ilişki var mıdır ve sektör bu ilişkiye aracılık etmekte midir? ifadesine Türkiye ve Dünyadan yenilikçi şirketlerin kullanmış oldukları yapı ve işleyişlerdeki (Tablo 1) ortak noktalar kısmen yanıt vermektedir.

Örgütsel yapının yenilik performansı üzerinde etkisi olduğu çıkarımını bilimsel açıdan test etmek adına gerçekleştirilen bu çalışma Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde 54 işletme yetkilisi ile çok boyutlu analiz teknikleri kullanılarak uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre;

Örgütsel yapının hem yenilik performansı hem de işletme genel performansı üzerinde doğrudan etkisi olduğu ve demokratik bir yönetim yaklaşımı ile çalışanların kararlara katılımının yenilik performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu görülmektedir (H1, H3, H5 ve H6 hipotezleri). Bu bulgu, yenilik odaklı bir örgütsel yapının, işletmelerde yenilik faaliyetlerini desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular organik yapıların esnekliği ve yeniliğe zemin hazırlayıcı özelliklerinin vurgulanması açısından Burns ve Stalker (1961) tarafından öne sürülen, mekanik ve organik yapı teorisi ile örtüşmektedir. Uygulama açısından, yenilik performansını artırmak isteyen işletmelere, çalışan memnuniyetine odaklanan, katılımcı ve demokratik bir yapı geliştirmeleri önerilmektedir. Bu tür bir yapının hem çalışan bağlılığını hem de yenilikçi fikirlerin doğuşunu destekleyeceği düşünülmektedir.

Araştırmada, yenilik performansı ile işletme genel performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H2 hipotezi). Bu sonuç, yenilik faaliyetlerinin işletmenin genel performansına katkı sağladığını göstermektedir. Tidd ve Bessant (2013)’ın yenilik yönetimi ile ilgili yapmış oldukları çalışmalarda da benzer şekilde yeniliğin, işletmenin uzun vadeli başarısı açısından önemi vurgulanmaktadır. Yenilik performansı işletme genel performansını artıracak stratejik bir araç olarak görülebilir ve işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerinde faydalı olabilir. Bu nedenle işletmelerin, yenilik süreçlerine daha fazla kaynak ayırarak bu süreçleri stratejik bir çerçevede yürütmeleri önerilmektedir.

Yenilik faaliyetlerinin işletme genel performansını artırıcı etkisi olduğuna dair bulgulara göre (H4 hipotezi), işletmelerin gerçekleştirdikleri yenilikçi faaliyetler, rekabet avantajı elde etmek, müşteri memnuniyeti yakalamak, süreç iyileştirmeleri yapabilmek boyutları ile işletme genel performansını da artırabilecektir. Bu açıdan günümüz koşullarında işletme performansının en belirleyici unsurlarından olan rekabet avantajına sahip olabilmek adına yenilikçi uygulamalara yatırım yapmak stratejik bir hamle olarak görülebilir.

Reddedilen H7 hipotezi, sektörel faktörlerin yenilik performansı üzerinde dolaylı bir etkisinin olmadığını işaret etmektedir. Şöyle ki; sektörün yenilik performansı üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin olmaması sonucu, işletmelerin iç dinamiklerinin daha belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, işletmelerin yenilik stratejilerinin geliştirilmesinde sektörel faktörlerden ziyade kendi organizasyonel yapıları ve yönetim stratejileri üzerinde daha fazla durmaları gerektiğini önermektedir. Diğer taraftan çalışmanın Ordu İl'inde gerçekleştirilmiş olması ve bu bölgedeki ekonomik ve sosyal kısıtlar sebebiyle sektörün aracılık etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşılmış olabilir. Dünyanın en yenilikçi şirketleri listesi (Tablo 1) bağlamında sektör etkisi incelendiğinde, bu şirketlerin sıklıkla teknoloji yoğun şirketler olduğu görülmektedir. Teknoloji sektöründeki yoğun rekabet ortamının yenilik ihtiyacını ortaya çıkarabileceği savunulabilir. Bu açıdan gelecekte yapılacak araştırmaların sektörel farklılıkları yüksek bir örnekleme gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Çalışmanın alt araştırma sorularına uygun şekilde hazırlanmış olan H8, H9 ve H10 hipotezlerinin vermiş olduğu bulgulara göre yenilik stratejisi, yenilik birimi ve Ar-Ge biriminin varlığının, yenilik performansını artırmada belirgin bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Yine faktör analizi bulgularına göre "İşletmemizin bir yenilik stratejisi vardır", "İşletmemiz yeni ürünler ortaya koyma odaklıdır", "İşletmemiz bütün fonksiyonlarında yenilik ortaya koyma odaklıdır" ifadelerinin faktör yüklerinin derece yüksek olması, bu hipotezleri destekler niteliktedir. Ayrıca açık uçlu sorulara ilişkin ifadelerle göre yenilik performansını artırmak için önerilen faaliyetler arasında Ar-Ge ve teknolojik makine temini gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Bu bulgular, yenilikle ilgili birimin varlığının ve Ar-Ge' nin, işletmenin rekabet gücünü artırmak için önemini ifade edebilir. Buna göre, yenilik stratejisinin varlığı, yenilikle ilgili birimin varlığı ve Ar-Ge biriminin varlığı ile ilgili olarak işletmelerde yenilikçi kültürü besleyebileceği, yenilik performansını ve genel performansı artırmada önemli bir rol oynayacağı düşünülebilir. Bu doğrultuda, organizasyonel yapının ve yönetim stratejilerinin, yenilikçilik ve Ar-Ge süreçleri ile uyumlu bir şekilde geliştirilmesi önerilmektedir.

Araştırmanın 54 işletme yetkilisinden randevu alınarak yüz yüze gerçekleştirilmiş olması, şirket yetkilileri ile örgütsel yapı ile yenilik performansı ilişkisi hakkında görüşme yapabilme fırsatı sağlamıştır.

Görüşme verilerinin yayınlanması konusunda onayı alınan 8 işletme yetkilisinin ifadelerine çalışma metninde yer verilmiştir. Bağlı bulundukları işletmelerin işleyişleri hakkında verdikleri bilgilerden edinilen çıkarımlara göre genel yargılar şu şekilde ifade edilebilir; Yenilikçi bir organizasyonel kültür yaratmak, çalışan katılımını artırmak ve geri bildirim mekanizmaları oluşturabilmek için önemli görülmektedir. Modern teknolojilerin kullanımının hem verimliliği artırmakta hem de rekabet avantajı sağlamakta yarar sağlayacağı, genel kanı niteliğindedir. Çevresel sürdürülebilirlik, son zamanlarda üzerinde durdukları ve yatırım yaptıkları bir konu olmakla birlikte, yenilikçilik stratejilerinin bir parçası haline geldiği ortaya konulmaktadır. Çalışanların niteliklerinin artırılmasının, yenilik performansı üzerinde doğrudan bir etki yapacağı ifade edilmektedir. Ayrıca iyi eğitilmiş yöneticilerin varlığının, organizasyon içindeki iletişim sorunlarını azaltarak yenilik süreçlerini destekleyebileceği düşünülmektedir.

İşletmeler adına sürdürülebilir bir faaliyet yapısı ve karlılık en temel amaçlardandır. Bu amaç doğrultusunda faaliyetlerini yürüten işletmeler bir yandan müşteri taleplerini karşılayabilmeli diğer yandan da piyasada rekabet üstünlüğü elde edebilmelidir. Bu noktada yenilikçi uygulamalar işletmelere hem değişen müşteri ihtiyaçlarını takip edebilme ve karşılama şansı verirken hem de piyasada daha önce olmayan mal ve hizmetlerle rekabet üstünlüğü elde edebileceklerdir.

Bu açıdan yenilikçi uygulamaların denetleyicisi niteliğindeki yenilik performansı, yenilikçi işletmeler için önemli hale gelmektedir. İşletmelerin örgütsel yapılarındaki dinamiklerin yenilik performansına, ayrıca işletme genel performansına etkilerinin görüldüğü bu çalışma ile işletmelerin temel amaçları arasında kuvvetli bir ilişki ortaya konulmuştur. Yapılan araştırma sonucunda teknolojik gelişmeler, değişen yaşam standartları ve bu doğrultuda değişen müşteri talepleri ile şekillenen işletme faaliyet yapılarındaki uyum süreci Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde de görülmüştür. Gerek çalışana değer gerek teknolojik makine cihaz edinimi gerekse araştırma geliştirme birimlerine yapılan yatırımlar bu işletmelerin çağın gerekliliklerine duyarsız kalmadıklarını ortaya koymaktadır. Ordu İli endüstriyel açıdan Türkiye'nin sanayi yoğun kentleri arasında yer almamasına karşın günceli takip eden bir imaj çizmektedir.

Buna göre günümüzde büyüme hedefi taşıyan işletmelerin coğrafi konumdan bağımsız bir şekilde, diğer taraftan da kısıtların olanak sağladığı oranda yenilikçi uygulamalara açık oldukları düşünülmektedir. Rekabetin gerisinde kalmamak adına günceli takip etmek gerekliliği, bu işletmeler için yenilik performansını önemli kılmaktadır.

Çalışmanın Ordu İli Organize Sanayi Bölgesi İşletmelerinde yapılmış olması, bu bölgedeki işletme sayıları ve teknik boyutları sebebiyle bir kısıt oluştursa da bu işletmelerin örgütsel yapıları ve yenilik performansına bakış açıları ile ilgili bir şablon oluşturulmuştur. Buna göre yönetsel bir çıkarım olarak yenilik performansını artırmak isteyen işletmelere, daha esnek, çalışana değer veren, demokratik bir yapı ile yeniliği stratejik bir bakış açısıyla değerlendirmeleri, yeniliğin gelişimi için araştırma geliştirme çalışmalarına eğilmeleri önerilmektedir. Ayrıca daha doğru sonuçlar ve başarı elde edebilmek adına yöneticilerin bilimsel çalışmalardan yararlanmaları ve akademik çalışmalarla elde edilen sonuçların uygulamalara yön vermesini sağlamaları gerekliliği vurgulanabilir. Akademik çıkarım olarak bundan sonraki çalışmalara yön verebilmek adına çalışmaların sektör değişkeni yüksek olan bir örnekleme gerçekleştirilmesi önerilebilir.

Buna ek olarak yenilik performansını artırdığı gözlemlenen bulgulardan “çalışana değer” veren bir yaklaşımın sosyo- psikolojik açıdan da değerlendirilmesi önerilmektedir. Şöyle ki; geçmişten günümüze değişen insan kaynakları uygulamalarındaki üretim öncelikli sistemin çalışan öncelikli sisteme evrilmesi ve kapitalizmin bir çıktısı olarak “kendini değerli hisset” algısı sonucu işletmelerde değer kavramı hem arz hem de talep konusu halini almıştır. İşletmeler, sosyal programlar, eğitimler, ödül ve terfi gibi uygulamalarla bir yandan çalışanları değerli hissettirme davranışını sergilerken, (bu davranışın bir sonucu olarak çalışan sadakati, iş tatmini gibi olumlu çıktılar elde edilebilmektedir) diğer yandan kendini değerli hissetmeyi, yani işyeri tarafından değer görmeyi önemseyen çalışanlar, işle ilgili üstün bir performans sergilemek, sürekli bir yaratım halinde olmak, yenilik adına çabalamak için gayret göstermektedirler (bu davranışın bir sonucu olarak yenilik performansı yükselmektedir). Ancak bu durum zamanla “duygusal emek” kavramını ortaya çıkarabilmekte, çalışanlar kendilerini değerli hissetmek adına yapmış oldukları duygusal yatırım sonucu tükenmişlik hissine kapılabilmektedirler.

Yenilik performansı ile ilgili bundan sonra yapılacak çalışmalar için duygusal emek gibi konunun farklı perspektiflerini ele almaları da önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, örgütsel yapı ile ilgili yenilik performansını etkileyen çok sayıda faktörü kapsamlı bir şekilde ele alarak, mevcut literatürdeki boşlukları doldurmakta ve işletmelere yenilik performansı konusunda somut öneriler sunmaktadır. İşletmelerin yenilikçilik kapasitelerini artırmaları için önerilen stratejiler hem teorik hem de pratik anlamda büyük bir önem taşımaktadır. Konu ile ilgili gelecek çalışmalar, bu bulguları genişleterek, örgütsel yapı ve yenilik performansı hakkında daha derinlemesine anlayışlar geliştirebilecektir.

KAYNAKÇA

- Acharya, S., Saran, S., Ninan, T. N. ve Bhattacharya, A. (2023). What is Samsung? Business Standard. 2023 tarihinde <https://www.business-standard.com/about/what-is-samsung> adresinden alındı
- Agency, W. (2021). Amazon'un Kuruluş Hikayesi. <https://agencywwb.com/amazon-kurulus-hikayesi/> adresinden alındı (Haziran, 2023)
- Ahrens, B. (2023). 5 Innovation KPI Metrics Every CEO Should Care About . *Plug and Play*.
- Aieyaiey, W. (2023). History of Nike. *Academia*, s. 2-3.
- Akalın, A. (2010). İş Bankası'nın Kuruluşu Üzerinden Tek Parti Döneminde İktisadi Düşünce. *Economic History of Turkish Republic*, s. 4.
- Akbank. (2022). 2022 Entegre Faaliyet Raporu. Akbank. <https://www.akbank-investorrelations.com/tr/images/pdf/akbank-2022-entegre-faaliyet-raporu.pdf> adresinden alındı
- Aksay, K. (2015). Örgüt Yapılarında Yaşanan Değişimler ve Modern Örgüt Tiplerinin İncelenmesi. *Journal of Urban Academy*, 8(3), s. 119.
- Aksel, İ., Arslan, M. L., Kızıl, C., Okur, M. E. ve Seker, S. Dijital İşletme (Digital Business). *Cinius Yayınları (Cinius Publishing)*. (2018, Aralık 11).
- Aksoy, N., Felek, Ş., Yayla, N. ve Çeviş, İ. (2019). Türkiye' De Kadın İstihdamı Ve Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), s. 146-163.
- Alan, A. (2019). Şirketler İçin Organizasyon Yapıları Ve Kurumsallık. *ihracat.co*.
- Albaş, E. (2022). Tat Gıda Genel Müdürü. *Tat Gıda Sürdürülebilirlik Raporu*, s. 11.
- Alegre, J. ve Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test. *Technovation*, 28(6), s. 315-326.

- Altan, S. (2018). Microsoft'un Kuruluş Hikayesi. *Pazarlamasyon*. <https://www.pazarlamasyon.com/microsoftun-kurulus-hikayesi> adresinden alındı
- Amabile, T. M. (1996). Creativity and Innovation in Organizations. *Harvard Business School*.
- Andreas, K. (2022). Nothing Is Constant Except Change Academia's Digital Transformation. *Cambridge University Press*, s. 1.
- Apple, (2023). *Apple*. Apple: <https://www.apple.com/tr/> adresinden alındı. (Temmuz)
- Apple,(2023). *Apple'da Kariyer-Apple'da Çalışmak*. <https://www.apple.com/careers/tr/work-at-apple.html> adresinden alındı
- Aran, H. (2022). Genel Müdür'ün Mesajı. [https://www.isbank.com.tr/content management/IsbankSurdurulebilirlik/pdf/EFR2022.pdf](https://www.isbank.com.tr/content-management/IsbankSurdurulebilirlik/pdf/EFR2022.pdf). adresinden alındı. *İş Bank*
- Archive. (2015). About Tesla. *Webarchive*. Ekim 2023 tarihinde [https://tr.wikipedia.org/wiki/Tesla_\(%C5%9Firket\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Tesla_(%C5%9Firket)) adresinden alındı
- Argyris, C., ve Schön, D. A. (1997). Organizational learning: a theory of action perspective. *Reis*, (77/78), 345-348.
- Arslan, B. (2000). Samsung'un Hikayesi. Start up Vadisi. <https://startupvadisi.com/samsungun-hikayesi/> adresinden alındı. *Startup Vadisi*
- Arslan, C. (2018). İşletmelerde Yeni Mamul Geliştirme Süreci ve Hızlı Tüketim Ürünleri Sektöründe Bir Uygulama. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s. 47.
- Arslan, F. ve Üzülmüş, M. (2019). Sürdürülebilir Üretimde Yeşil Binaların Rolü: Schneider Electric (Manisa) Örneği. *II. Uluslararası Coğrafya Eğitimi Kongresi Bildiriler Kitabı*.
- Aslanhan, U. (2021). Akbank LAB, "En Başarılı Kurumsal İnovasyon Ekibi" seçildi. *AA İş Dünyası Haberleri*. 29 Aralık.

- Atasever, M. (2017). Sanal Örgütlerde, Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurların, Geleneksel Örgüt Yapısından Farklılıkları ve Sanal Örgütlerde Bır Uygulama. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, s. 43-62.
- Audretsch, D. B., Coad, A. ve Segarra, A. (2014). Firm growth and innovation. *Small Business Economics*, 43(4), s. 743-749.
- Aybars, H. (2023). Getir, ABD’de online market şirketi FreshDirect’i satın alıyor. *BTHaber*. 8 Kasım 2023
- Aydoğdu, F. (2010). Bankacılık Sektöründe Kurum Kimliğinin Oluşumunda Yeni İletişim Teknolojilerinin Kullanımı: Türkiye İş Bankası Örneği. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Anabilim Dalı*, s. 88.
- Ballentine, C. (2021). Facebook Is Now Meta. That Could Get Confusing. *Bloomberg*.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various chi square approximations. *Journal of the Royal Statistical Society*, 16(2), s. 31-36.
- Barutcu, H. C. (2019). Endüstri 4.0 Uygulamalarının Üretim Süreçlerine Etkisi: Bosch Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi Örneği. 77. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Baykar. (2023). Baykar Teknoloji Kariyer. <https://kariyer.baykartech.com/tr/> adresinden alındı
- Bayraktar, H. (2023). Tam Bağımsız ve Müreffeh Türkiye Yolunda Baykar Örneği. *TÜBA-Türkiye Bilimler Akademisi*, s. 300.
- Bayraktar, S. (2023). Baykar'dan 2022'de 1.18 milyar dolarlık ihracat. *Haber Anadolu*. <https://www.haberaanadolu.net/baykar-dan-2022-de-118-milyar-dolarlik-ihracat/10791/> adresinden alındı
- Bayram, B. (2018). Tesla’nın hikayesi. *Electric ve Hybrid CARS Dergisi*. 2018 Ağustos.
- BBC. (2021). Meta: Facebook adını neden 'Meta' olarak değiştirdi? *BBC News*. <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-59085284> adresinden alındı

- BCG. (2023). Overcoming the Innovation Readiness Gap- Most Innovative Companies 2021. Temmuz 13, 2023 tarihinde <https://www.bcg.com/publications/2021/most-innovative-companies-overview> adresinden alındı
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt Kültürü ve Yönetmel Etkinliğe Katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi iktisadi ve Idari Bilimler Fak. Dergisi*, 8(1-2), s. 153-161.
- Berger, G. (2015). Unilever yarış arabasına nasıl dönüştü? (*Capital*, Röportaj Yapan) 17 Temmuz 2015 tarihli yayın.
- Bhutta, M. K. ve Huq, F. (1999). Benchmarking – Best Practices: An Integrated Approach. *Benchmarking An International Journal*, 6(3), s. 254-268. Eylül
- Bishop, T. (2016). Amazon’s giant Seattle biospheres come into focus with installation of first glass panels. *GeekWire*.
- Boari, C. ve Lipparini, A. (1999). Networks within Industrial Districts: Organising Knowledge Creation and Transfer by Means of Moderate Hierarchies. *Journal of Management and Governance*, s. 339-360.
- Borg, C. ve O’Sullivan, C. (2021). The Corporate Brand Identity in a Hybrid Workplace Model. *Lund University School of Economics and Management*.
- BOSCH. (2023). Dünya Geneline Bosch-İlk Bakışta Bosch Grubu. <https://www.bosch.com.tr/sirketimiz/duyuya-geneline-bosch-grubu/> adresinden alındı. *Boch Türkiye*
- Bostanoğlu, E. (2014). Samsung Galaxy S Serisinin Satış Rakamı 200 Milyona Ulaştı. *LOG*. Şubat
- Boz, N. ve Serinkan, C. (2022). Türkiye’de Dijital Girişimcilik ve KOBİ’ler. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama*, 6(12), s. 102-117.
- Bozkır, S. (2020). Bir Çalışan Gözünden "Huawei". *Sezer Bozkır Kişisel Blog Sayfası*. 4 Mayıs

- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy)*, 2(4), s. 236-260.
- Brenner, B., Schlegelmilch, B. B. ve Ambos, B. (2013). Inside the NIKE matrix. *Vienna University of Economics and Business, WU Case Series*(1).
- Brügger, N. (2015). A brief history of Facebook as a media text: The development of an empty structure. *First Monday*, 20(5), s. 3.
- Burns, T. ve Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Burt, R. S. (1992). Structural Holes The Social Structure of Competition. *Harward University Press*.
- Butler, D. (2020). History of Procter ve Gamble: Timeline and Facts. *The Street*. <https://www.thestreet.com/personal-finance/history-of-procter-and-gamble> adresinden alındı
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. *Pegem Akademi*.
- Candan, A., Çankır, B. ve Seker, S. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik (Organizational Agility). *YBS Ansiklopedi*, 4(3).
- Capital. (2023). Yerelleşme adımları atıyoruz . *Capital*.
- Capital. (2023). Zorlu Enerji'nin elektrikli şarj ağı, Toog ile hız kazanacak. *Capital*. 24 Mart.
- Carroll, G. R. (1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, s. 71-93.
- Carugati, C. (2022). Which mergers should the European Commission review under the Digital Markets Act? *Policy Contribution*, 24(22), s. 4.
- CBOT. (2023). Getir Destek, Getir müşterilerine global ölçekte hizmet veriyor. <https://www.cbot.ai/tr/getir-destek-getir-musterilerine-global-olcekte-hizmet-veriyor/> adresinden alındı

- Chang, L.-C., Ho, W.-L., Tsai, S.-B., Chen, Q. ve Cheng-Wu, C. (2017). Dynamic organizational learning: a narrative inquiry into the story of Huawei in China. *Asia Pacific Business Review*, 23(4), s. 541-558.
- Chesbrough, H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33-58.
- Cici, G. (2023). İsviçre'de İlk Kurulduğunda Kamyonlarla Mahalle Mahalle Gezen Migros'un Türkiye'ye Kadar Uzanan Kuruluş Hikâyesi. *Webtekno*.
- Cincera, M. ve Ince, E. (2019). Types of Innovation and Firm Performance. *International Centre for Innovation Technology and Education*.
- Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences. *Lawrence Erlbaum*.
- Cohen, N. (2015). Management Structure Success in Apple, Inc. *Touro Accounting ve Business Journal*, s. 18.
- Company, F. (2023). Türkiye'nin en yenilikçi şirketleri. *Fast Company Türkiye*. <https://fastcompany.com.tr/dergi/turkiyenin-en-yenilikci-sirketleri/> adresinden alındı
- Comparably. (2023). IBM Employee Reviews. 2023 tarihinde https://www.comparably.com/companies/ibm/reviews?_=companyReviews_163 adresinden alındı.
- Cosh, A., Fu, X. ve Hughes, A. (2010). Organisation structure and innovation performance in different environments. *Small Business Economics*(39), s. 301-317.
- Coşan E., P. ve Altın G., A. (2014). Örgütsel Demokrasi*. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), s. 231-248.
- Crotty, B. (2023). How The Inverted Pyramid Leadership Structure Can Drive Better Results And Empower Employees. *Forbes*. 19 Ocak

- Cuofano, G. (2023). What Is Facebook's Organizational Structure? Facebook Organizational Structure in a Nutshell. *FourWeekMBA*. <https://fourweekmba.com/facebook-organizational-structure/> adresinden alındı.
- Cuofano, G. (2023). What is Samsung's Organizational Structure? Samsung Organizational Structure in a Nutshell. *Four Week MBA*.
- Cuofano, G. (2023). What Is Tesla's Organizational Structure? Tesla Organizational Structure In A Nutshell. *FourWeekMBA*.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), s. 83-98.
- Çakıcı, A., Çalhan, H. ve Karamustafa, K. (2016). Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İnovasyon ve İşletme Performansı İlişkisi. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 2(1), s. 51-84.
- Çakmak, Z. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. *Florya Chronicles of Political Economy*, 2(2), s. 35-58.
- Çubukçu, M. (2018). Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi. *Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 175-190.
- Çubukçu, M. (2018). Örgüt Yapısını Etkileyen Unsurların Örgütsel Ekoloji Kuramı Çerçevesinde Değerlendirilmesi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(57), s. 84-91.
- Çulhacı, H. (2003). Akbank Neden 5 Yaş Gençleşti. *Capital*.
- Damanpour, F., ve Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of management studies*, 38(1), 45-65.
- Damayanti, A. (2018). Quis Selected Section Class What a Meaning of Patent, and Example of Product Samsung Mobile. 17. *Universitas Mitra Indonesia, Fakultas Komputer, Section Class Content*.

- Dawood, S., Mammona, Fahmeeda ve Aijaz, A. (2015). Learning Organization– Conceptual and Theoretical Overview. *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (ijhsse)*, 2(4), s. 93-98.
- Dayıbaşı, O. (2021). Organizasyon Yapısı, Başarılı Bir Yazılım Mimarisi için Önemli mi? *Medium Architectural Patterns*.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C. ve Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, s. 334-350.
- Dekoulou, P. ve Trivellas, P. (2017). Organizational structure, innovation performance and customer relationship value in the Greek advertising and media industry. *Journal of Business ve Industrial Marketing*, 32(3).
- Demir, F. ve Çelik, A. (2022). Girişimci Liderliğin Kurumsallaşmaya Etkisinin İncelenmesinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi (Journal of Economics Business and Political Researches)*, 7(18), s. 263-284.
- Demir, F. ve Gerşil, G. (2008). Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), s. 68-89.
- Demirci, E. (2023). Siemens AG, Gelecekte Büyüme, Yenilikçilik ve Dayanıklılığı Artırmaya Yönelik 2 Milyar Avroluk Yatırım Stratejisini Duyurdu. *Mechanic*
- Demircioğlu, M. A. (2016). Organizational Innovation. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*.
- Demirel, D. ve Eris, V. (2019). innovation and Technological Applications in the Banking and Financial Services: Türkiye İş Bankası Case. *Press Academia Global Business Research Congress*(9), s. 226-230.
- Demirel, K. (2021). Getir'in Başarı Hikayesi. *Nedeniyet*.

- Demirel, O. ve Taşgit, Y. E. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular - Defining Innovation Process Performance Measurement Criteria with a Qualitative Research: Findings from IT Sector. *Journal of Business Research*, s. 307.
- Demirhan, D. ve Aracıoğlu, B. (2017). İnovasyon ve Finansal Performans Arasındaki İlişki: Bist Teknoloji Endeksindeki Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *UIİİD-IJEAS*(16. Özel Sayı), s. 195-218.
- Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri örneği. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 28(1), s. 411-444.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), s. 204-223.
- Denli, İ. (2021). Görevinden Ayrılan Jeff Bezos'ın İlham Verici Amazon'u Kurma Hikâyesi. *Webtekno*.
- Dhillon, I. ve Gupta, S. (2015). Organizational Restructuring and Collaborative Creativity: The Case of Microsoft and Sony. *Hyderabad*, 12(1), s. 53-65.
- Dinçer, Ş. S. (2021). Amazon'un rakiplerinden ayrılan yenilik yaklaşımı. *The Brand Planet*.
- Doğru, B. (2021, Eylül 24). “Ar-Ge Çalışmalarımızın Tümü Yenilenebilir Enerjiler Üzerine”. *EkoIQ*.
- Dömbekci, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160.
- Drucker, P. (2002). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, s. 5.
- Dudovaskiy, J. (2023, Temmuz). Apple Organizational Structure: a brief overview. *Business Research Methodology*.
- Dudovskiy, J. (2018). Xiaomi Organizational Structure: matrix and flat. *Business Research Methodology*.

- Dudovsky, J. (2023). Nvidia Organizational Structure: functional and hybrid. *Business Research Methodology*.
- Durna, U. (2002). Yenilik Yönetimi. *Nobel Yayınları*.
- Dündar, C. (2003). Bir Yaşam İksiri: Dr. Nejat F.Eczacıbaşı. *İş Bankası Kültür Yayınları*.
- Eczacıbaşı. (2023). Geleceğimiz için/ Eczacıbaşı'nda yaşa. <https://www.eczacibasi.com.tr/we-news/14-inovasyon-oeduelleri-sahiplerini-buldu#> adresinden alındı
- Eczacıbaşı. (2024). İnovasyon ve Girişimcilik. 2023 tarihinde <https://www.eczacibasi.com.tr/dijital-donusum> adresinden alındı
- Elmacı, O. ve Tutkavul, K. (2016). İşletmelerin Sürdürülebilir Rekabet Gücünün Sağlanmasında Bütünleşik Performans Esaslı Bütçeleme Modeli ve Gerçekleştirme Koşulları. *3rd International Congress on Social Sciences, China to Ardatic* (s. 115-133).
- Emery, F. E. ve Trist, R. L. (1965). The Casual Texture of Organizational Environments. *The Tavistock Institute*, 18(1), s. 21-32.
- EnGenius. (2023). Use Your Innovation Power. <https://e-engenius.com/#engenius-nedir> adresinden alındı
- Enginar, K. (2014, Kasım 24). Samsung'un ilk telefonunu görmüş müydünüz? *HPW*.
- Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama (Benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(215), s. 66-94.
- Erdur A., D. (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), s. 214-234.
- Eren, E. (1982). İşletmelerde Yenilik Politikası. *İstanbul: İst. Üniv. İşletme Fakültesi Yay.*

- Ergün, D. C. (2020). Girişimci Şirketlerin Ölçeklenmiş Şirketlere Dönüşüm Sürecinde Çevik Organizasyon Yaklaşımının Performans Üzerine Etkisi. 42. Yıldız Teknik Üniversitesi
- Eroğlu, E. ve İspir, B. (2006). Örgütsel İletişim Sürecinde Yönetimsel İkna ve Etkileme. II. Ulusal Halkla İlişkiler Sempozyumu, s. 63-70.
- Ertuğ, C. (1998). Sivil Toplum Lideri Dr. Nejat F. Eczacıbaşı. Bilgi Yayınevi.
- Etzioni, A. (1960, Eylül). Two Approaches to Organizational Analysis: A Critique and A Suggestion. *Administrative Science Quarterly*, 5(2), s. 257-278.
- Faizal, F. (2023, Ağustos 11). The History of Apple. *Brand History*.
- Fenton, T. L. (2011). Organizational Democracy as a Force for Social Change. R. B. Diener içinde, *Positive Psychology as Social Change* (s. 178). Springer.
- Fidan, E. (2013). Nike. 4. <https://www.slideshare.net/keskinbicak161/nike-sunu> adresinden alındı
- Field, A. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS statistics. sage.
- Field, A. (2017). Discovering Statistics Using SPSS.
- Freedman, D., Pisani, R. ve Purves, R. (2007). *Statistics*.
- Freeman, C. (1991, Ekim). Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy*, s. 499-514.
- Fuhan, İ. (2017). Bir başarı öyküsü: Microsoft'un kuruluşundan bugüne tarihinden önemli detaylar. *Gzt Jurnal.İst.* <https://www.gzt.com/jurnalist/bir-basari-oykusu-microsoftun-kurulusundan-bugune-tarihinden-onemli-detaylar-2589262> adresinden alındı
- Galanakis, K. (2006, Kasım). Innovation process. Make sense using systems thinking. *Technovation*, s. 1222-1232.
- Gershon, R. A. (2002). The sony corporation: A case study in transnational media management. *The International Journal on Media Management* , 4(2), s. 105-117.

- Getir. (2023). Grow Your Career With Getir. <https://career.getir.com/> adresinden alındı
- Ghazzawi, I., Palladini, M. ve Martinelli, T. (2023). The Wal-Mart Stores, Inc.: An American dream that touched the world. *Journal of International*, s. 11.
- Godin, B. ve Lane, J. P. (2013). Pushes and Pulls: History of the Demand Pull Model of Innovation. *Science, Technology ve Human Values* , s. 621-654.
- Google. (2023). <https://about.google/> adresinden alındı
- Göregenli, M. (2016). Türkiye’de Özel Sektör Çalışanı Lezbiyen, Gey, Biseksüel, Trans ve İntersekslerin Durumu. *Kaos Gey ve Lezbiyen Kültürel Araştırmalar ve Dayanışma Derneği* .
- Graham-Leviss, K. (2016). The 5 Skills That Innovative Leaders Have in Common. *HBR*. <https://hbr.org/2016/12/the-5-skills-that-innovative-leaders-have-in-common> adresinden alındı
- Griffin, A. ve Page, A. L. (1993). An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*(10), s. 291-308.
- Gunasekaran, A. ve Kobu, B. (2002). Modelling and analysis of business process reengineering. *International Journal of Production Research*, 40(11), s. 2521-2546.
- Gutx. (2019). Lei Jun: Önümüzdeki on yılın gelişimi için Xiaomi, tarihteki en büyük organizasyonel değişimi başlatacak <https://gutx.com.tr/news/poqgAbt6nbgb> adresinden alındı
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel Değişim. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*(13), s. 243.
- Gülşen, İ. (2018). Perakendecilikte Yenilik ve İşletme Performansı. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.

- Güney, A. (2023). Xiaomi, MIUI'nin Yerini Alacak HyperOS'i Tanıttı! İşte Gelen Yenilikler. *Network Dizayn*. <https://www.networkdizayn.com/xiaomi-miui-nin-yerini-alacak-hyperos-i-tanitti-iste-gelen-yenilikler/> adresinden alındı
- Güney, R. (2006). Hiyerarşik Ortamlarda İletişim Bir Kamu Kurumu Betimlemesi. *Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Tez*.
- Günyol, A. (2023). Arama motoru devi Google'ın 25 yılda 288 projesi başarısızlıkla sonuçlandı. *Anadolu Ajansı*.
- Gürbüz, S. and Bayık, M. E. (2018). Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi? 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-3 Kasım 2018/Isparta.
- Güz, H. (2000). Örgütlenme ve Halkla İlişkilerde Örgütlenme Denemeleri: Matris Örgüt Kavramı. *Selçuk İletişim Dergisi*, 1(2), s. 63-72.
- Hage, J. T. (1999). Organizational Innovation and Organizational Change. *Organizational Innovation and Organizational Change*(25), s. 597-622.
- Haizar, N. F., Kee, D. M., Chong, L. M. ve Chong, J. H. (2020). The Impact of Innovation Strategy on Organizational Success: A Study of Samsung. *Asia Pasific Journal of Management and Education*, 3(2), s. 94.
- Hall, B. H. (2006). Research and Development. *Contribution to the International Encyclopedia of the Social Sciences*, s. 1.
- Hamel, G. (2006,). The Why, What, and How of Management Innovation. *Harward Business Review*, s. 3.
- Hashi, I. ve Stojcic, N. (tarih yok). The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using a Multi-stage Model; Evidence From the Community Innovation Survey 4. *CASE Network Studies ve Analyses*(410).
- Hazneci, E. (2019). Organizasyon Modellerinin Temel Esasları. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Akademik Veri Yönetim Sistemi*, s. 84.

- Hedges, L. V. (1981). Distribution theory for Glass's estimator of effect size and related estimators. *Journal of Educational Statistics*, 6(2), s. 107-128.
- Henry, B. R. (1994). Benchmarking and Antitrust. *Antitrust Law Journal*, 62(2), s. 485.
- Honeywell. (2023). Hakkımızda. <https://www.honeywell.com/tr/tr/company/about-us> adresinden alındı
- Honeywell. (2023). Inclusion and Diversity. <https://www.honeywell.com/us/en/company/inclusion-and-diversity> adresinden alındı
- Hoonsopon, D. ve Ruenrom, G. (2012). The Impact of Organizational Capabilities on the Development of Radical and Incremental Product Innovation and Product Innovation Performance. *Journal of Managerial Issues*, 24(3), s. 250-276.
- Howells, J. (2005). Innovation and Regional Economic Development: A Matter of Perspective? *Research Policy*, s. 1220-1234.
- Huawei. (2023). Who is Huawei? <https://www.huawei.com/en/corporate-information> adresinden alındı
- Hurley, R. F. ve Hult, T. M. (1998). Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination. *Journal of Marketing*, 62(3), s. 42-54.
- Indeed. (2023). Microsoft için Çalışan Yorumları. 2023 tarihinde <https://tr.indeed.com/cmp/Microsoft/reviews> adresinden alındı
- Invest. (2023). Başarı Hikâyeleri Schneider Electric. (T. C. Ofisi, Derleyici) <https://www.invest.gov.tr/tr/whyturkey/successstories/sayfalar/schneider-electric.aspx> adresinden alındı
- Investing. (2023). Nvidia: Yapay Zeka Çağının İnşasında Liderlik Koltuğunda. *investing.com Türkiye*. 21 Eylül

- İçözü, T. (2023). Nestlé'nin ürün geliştirmeye odaklanan Web3 yol haritası. *Webrazzi*. <https://webrazzi.com/2023/03/09/nestl-nin-urun-gelistirmeye-odaklanan-web3-yol-haritasi/> adresinden alındı
- İkiz, A. S. (2013). The Impacts of Foreign Share Holders on Turkish Banking System the Profitability. *China-USA Business Review*, 12(1), s. 25-32.
- İnan, M. (2023). İşinizde yapay zekadan faydalaniyor musunuz? *Kriptokoin*.
- İşbank. (2023). İş Bankası çalışanlarının çalışma hayatlarına konuk olun. Kurum içi aktivitelerle İş'te Yaşam bir başka! <https://ik.isbank.com.tr/calisma-hayati> adresinden alındı
- İşbank. (2022). *İş Bankası 2022 Entegre Faaliyet Raporu*.
- İşlek, K. (2017). Uluslararasılaşan İşletme Örneği-Nestle Societe Des Produits Nestle S.A - (Internationalized Business Case; Nestle Société Des Produits Nestlé S.A). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, s. 17.
- Iyer, B. ve Davenport, T. H. (2008). Reverse Engineering Google's Innovation Machine. *Harvard Business Review*. Nisan
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical Education*, 38(12), 1217-1218.
- Jones, G. (2005). Renewing Unilever: Transformation and Tradition. *Oxford University Press*.
- Joyce, W. F. (1986). Matrix Organization; A Social Experiment. *Academy of Management Journey*, 29(3), s. 536-561.
- Jurisch, C. M., Ikaş, C., Wolf, P. ve Krcmar, H. (2013). Business Process Reengineering. Improving Air Force Enterprise Resource Planning-Enabled Business Transformation (s. 19-22). *e-Service Journal*.
- Kabakçı, A. (2023). Endüstri 4.0 ve Platform Çalışma: Niteliği, Fırsatları ve Zorlukları Bağlamında Bir Değerlendirme. *Bitlis Eren Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), s. 13-23.

- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, s. 31-36. Mart
- Kale, E. (2010). Konaklama İşletmelerinde Örgüt İçi Faktörlerin Yenilik ve Yaratıcılık Performansına Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tez Çalışması*.
- Kamış, B. (2020). Google'ın kurucusu kimdir? Google ne zaman kuruldu? Google hakkında her şey! *Habertürk*.
- Kanbur, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları. *Suleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 13(3), s. 387-404. 2024 tarihinde alındı
- KAP. (2023). Veri Analiz Platformu Migros Ticaret A.Ş.-Genel Bilgiler. *Şirketin Faaliyet Konusu*.
- Karaata, E. S. (2012). Motivasyonun Ölçümünde Yeni Arayışlar. *Tüsiad-Sabancı Üniversitesi Rekabet Forumu*, s. 4.
- Karadirek, G. ve Genç, K. Y. (2020). Örgüt kültürü. *Astana Yayınları*.
- Karakoç, F. (2020). Klasik Yönetim Kuramında İşbölümü ve Uzmanlaşmaya Eleştirel Bakış. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(3), s. 669-685.
- Karasu, E. (2023). Sony Nasıl Bir Markadır? Bilgi Ustam. 2023 tarihinde <https://www.bilgiustam.com/sony-nasl-bir-markadr/> adresinden alındı
- Karlsson Charlie, T. S. (2015). Innovation Strategies and Firm Performance. *Cesis*.
- Kaya, B. (2023). İşinizde yapay zekadan faydalaniyor musunuz? *Dünya*.
- Kaygısız, E. G. (2019). Örgütsel Bilgelik. *Eğitim Yayınları*.
- Keskin Ş., I. (2021). Müşteri Deneyimi. *Ekonomist Dergisi KOBİ Girişim Eki Köşe Yazıları*. Şubat
- Kil, M. (2015). Organisational Structures Enabling Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainability. *Wageningen University ve Research Centre*, s. 25.

- Kılavuzu, F. (2008). Ar-Ge. A. Gök, Dü. Tübitak, *Bilim, Teknoloji ve Yenilikçilik Politikaları Daire Başkanlığı*.
- Kılıç K., S. (2020). Digital transformation in human resources management: Investigation of digital HRM practices of businesses. *Research Journal of Business and Management*, 7(3), s. 188-200.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın Alfa Güvenirlik Katsayısı. *Journal of Mood Disorders*, 6(1).
- Kılınç, D. (2006). Değişim Mühendisliği. *Conference: Akademik Bilişim 06* (s. 1-8). Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- KimKurdu. (2023). Hepsiburada'yı Kim Kurdu? <https://www.kimkurdu.org/2023/04/24/hepsiburada-yi-kim-kurdu/> adresinden alındı
- Kiplagat, D. (2016). Structure and Functions of Unilever. *Academia*.
- Kırıçoğlu, A. (2016). Tüketici İnovasyon Ödülleri İçecek Kategorisinde Yılın Seçilmiş Ürünü Nestea Oldu. *Gıda Türk*.
- Klimczuk, A., Butkeviciene, E. ve Kerla, M. (2022). Editorial: Citizen Science and SocialInnovation: Mutual Relations, Barriers,Needs, and Development Factors. *Frontiers in Sociology- Citizen Science and Social Innovation*(7).
- Kocka, J. (1971). Family and Bureaocracy in German Industrial Management, 1850-1914: Siemens in Comparative Perspective. *The Business History Review*, 45(2), s. 133-156.
- Korkut, D. S., Çil, M., Gedik, T. ve Keşcioğlu, M. (2017). İşletmelerin Çalışanlarına Yönelik Sağladığı Sosyal ve Ekonomik Olanaklar (Düzce İli Örneği). *İleri Teknoloji Bilimleri Dergisi*, s. 857-863.
- Korsakiene, R., Tvaronavieius, V. ve Tvaronavieiene, M. (2006). Incorporating Innovations Into Organizations Functioning: Virtual Versus Tra. *Verslas: Teorija ir Praktikabusiness: Theory and Practice*, 7(1), s. 27-31.

- Kurt, N. (2008). Microsoft'ta çalışan üç başörtülü Türk. *Haber7*, (12.08.2008) tarihli röportajı.
- Kutner, M. H., Nachtsheim, C. J., Neter, J., ve Li, W. (2005). Applied linear statistical models. *McGraw-hill*.
- Lazoğlu G., G. ve Genç, K. Y. (2024). Organizasyon Yapısı ve Yenilik Performansı İlişkisi Üzerine Teorik Bir Değerlendirme. *Giresun Üniversitesi İİBF Dergisi*.
- Lécuyer, C. (2019). The IBM Story. *Nature Electronics*. <https://www.nature.com/articles/s41928-019-0251-0#citeas> adresinden alındı
- Lemon, K. N. ve Verhoef, P. C. (2023). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), s. 69-96.
- Lendel, V. ve Varmus, M. (2013). Evaluation of the Innovative Business Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*(129), s. 504-511.
- Lombardo, J. (2023). Microsoft's Organizational Structure ve Its Characteristics (An Analysis). *Panmore Institute*.
- Lundvall, B.-A. ve Nielsen, P. (2007). Knowledge Management and Innovation Performance. *International Journal of Manpower*, 28(3/4).
- Luthans, F. (2011). Organizational Behavior An Evidence-Based Approach (12 b.). *The McGraw-Hill Companies*.
- Lynn, G. S. ve Kalay, F. (2015). Vision and Its Impact on Team Success. *Journal of Business, Economics and Finance*, 4(4), s. 744-769.
- Madani, F., Abdulaj, M., Ha, J. ve Koosawangsi, R. (2014). Samsung's Innovation Strategy in Smart Phones market. *SSRN Electronic Journal*, s. 3.
- Mahir Kırdag, S. ve Danacıoğlu, E. (2018). Elitler ve Kültürel Sermaye: Nejat F. Eczacıbaşı Örneği1. *Sosyoloji Notları*, 2(1).
- Marcilla, B. (2014). Business analysis for Wal-Mart, a grocery retail chain, and improvement proposals. *Southeast Missouri State University* , s. 31.

- Marinova, D. ve Phillimore, J. (2003). The Interantional Handbook on Innovation-Models of Innovation. (L. V. Shavinina, Dü.) *Elsevier Science*.
- Meyer, J. W. ve Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *Stanford University*, 83(2), s. 340-363.
- Meyer, M. H., Anzani, M. ve Walsh, G. (2005). Organizational Change for Enterprise Growth. *Research Technology Management*, 48(6).
- Meyer, P. (2023). Tesla's Organizational Structure (An Analysis). *Panmore*.
- Migros. (2022). Entegre Faaliyet Raporu 2022. *Migros*. 2023 tarihinde <https://migroskurumsalstr.blob.core.windows.net/migroskurumsalstr/migros-entegre-faaliyet-raporu-2022-tr-638143321091078236.pdf> adresinden alındı
- Migros. (2023). *Politikalarımız*. <https://www.migroskurumsal.com/hakkimizda/politikalarimiz#cevre-politikasi> adresinden alındı
- Milos, R. (2013). Effect of Firm Organizational Structure and Management Style on Business Success: An evidence of Nike Inc. *International Rewiew*, 1(2), s. 89-95.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. *Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall*
- Moghal, N. (2012). What are mission, vision, and values statements for? *BMJ: British Medical Journal*, 344 (7863).
- Moore, D. S. ve McCabe, G. P. (2014). *Introduction to the Practice of Statistics*.
- Möller, K. ve Rajala, A. (1999). Organizing Marketing in Industrial High-Tech Firms: The Role of Internal Marketing Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), s. 521-535.
- Mujtaba, B. G. (2007). Wal-Mart In The Global Retail Market: Its Growth And Challenges. *Journal of Business Case Studies (JBCS)*, 3(2), s. 7.

- Muradoğlu, C. (2022). Teknoloji şirketleri esnek çalışma modeline nasıl adapte oldu? *Webrazzi*.<https://webrazzi.com/2022/09/21/teknoloji-sirketleri-esnek-calisma-modeline-nasil-adapte-oldu/> adresinden alındı
- Muştu, F. B. (2022). Dijital dönüşüme hızla adapte olan kadınların gücü arttı. *İ. Teknoloji 3 Mart 2022*
- Nasdaq. (2023). *Tsla*. <https://www.nasdaq.com/market-activity/stocks/tsla> adresinden alındı
- Nasdaq. (2023). Meta/Facebook Piyasa Değeri. *Nasdaq*. <https://www.google.com/search?q=meta+facebook+piyasa+de>
- Nasiba, M. ve Odina, K. (2022). The History of Apple. *International Journal Of Engineering Science and Computing*, s. 29800.
- Navi, G. (2023). Nestle. *Scribd Dijital Belge Kütüphanesi*. <https://www.scribd.com/doc/21544545/Introduction-Nestle-Was-Founded-in-1866-by-Henri-Nestle-And> adresinden alındı
- Nawaz, S. (2018). Overview of Google Organization. *Academia*, s. 1.
- Neely, A. ve Hii, J. (1998). Innovation and Business Performance: A Literature Review. *The Judge Institute of Management Studies University of Cambridge*, s. 15.
- Nestle. (2023). *Markalarımız*. <https://www.nestle.com.tr/markalarimiz/tum-markalarimiz> adresinden alındı
- Netser. (2023). Honeywell. <https://www.netser.com.tr/tr/markalar/honeywell> adresinden alındı
- Nicolov, M. ve Badulescu, A. D. (2012). Different Types of Innovations Modeling. *Annals of Daaam for 2012 ve Proceedings of the 23rd International Daaam Symposium*, s. 1072.

- Nielsen, C. (2019). From innovation performance to business performance: Conceptualising a framework and research agenda. *Meditari Accountancy Research*, 27(1), s. 2-16.
- Nike. (2023). A Growth Company. *Media Corporate*, s. 5.
- Nike. (2023). Nike'ta Yaşam. <https://jobs.nike.com/tr/life-at-nike> adresinden alındı
- Norman, G. (2010). Likert scales, levels of measurement and the “laws” of statistics. *Advances in Health Sciences Education*, 15(5), 625-632.
- Ntv. (2021). Apple, Google, Facebook, Amazon, Microsoft ve diğer teknoloji devleri çalışanlarına ne kadar maaş veriyor? NTV: <https://www.ntv.com.tr/galeri/bitcoin/apple-google-facebook-amazon-microsoft-ve-diger-teknoloji-devleri-calisanlarina-ne-kadar-maas-veriyor> adresinden alındı
- Nvidia. (2023). Ürünler. <https://www.nvidia.com/tr-tr/> adresinden alındı
- Nyukorong, R. (2016). The Strategic Building Blocks of a Learning Organization. *Journal of Resources Development and Management*.
- Oluç, m. (1961). Migros- Türk. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 16(1), s. 213-249.
- Onbaş, K. (2020). Sosyal Medyada Black Friday Reklamlarının Görünürlüğü Üzerine Bir Analiz: Hepsiburada ve Trendyol Örnekleri. *Journal of Humanities and Tourism Research*, s. 568-586.
- Organimi. (2023). Microsoft's Organizational Structure. *Organimi*. <https://www.organimi.com/organizational-structures/microsoft/> adresinden alındı
- Organimi. (2023). Procter ve Gamble's Organizational Structure. *Organimi*. <https://www.organimi.com/organizational-structures/procter-and-gamble/> adresinden alındı

- Örücü, E., Kılıç, R. ve Savaş, A. (2011). KOBİ’lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), s. 58-73.
- Özalp, İ., Dereköy, H. ve Saldıraner, Y. (1990). İhracat Yapan İşletmelerde Organizasyon Yapıları. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, 8(1-2), s. 59-78.
- Özdemir T., B. (2016). İmparatorluk’tan Cumhuriyet’e Siemens Tarihi. (K. M. Ş., Dü.) *Siemens Türkiye Kurumsal İletişim Departmanı*.
- Özdemir, B. ve Taşçı, D. (2016). Sanal Kaytarma Türü Sapkın Davranışın Örgütsel Yapı İle Olan İlişkisi: Bir Kamu Kuruluşu Örneği. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 1(2), s. 1-14.
- Özdemir, Ö. (2018). Kurumsal İletişim Açısından Türkiye İş Bankası’nın Kurumsal Reklamları: 1924-1928*. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi / Journal of Bitlis Eren University*, 7(1), s. 358-378.
- Özen, G., Abdula, A., Sargın, Ö., Altun, F., Saydam, A., Tapınç, H. ve Ocakoğlu, D. (2018). Amazon’un kurucusu Jeff Bezos’un ilham veren hikayesi. Amazon’un kurucusu Jeff Bezos’un ilham veren hikayesi. *Marketing Türkiye Dergisi*.
- Özen, Ş. (2007). Örgüt Kuramları. (Ş. Ö. A. Selami Sargut, Dü.) *İmge Kitabevi*.
- Özgen A., B. (2016). Nestle. (*Anlatsın.com, Röportaj Yapan*)
- P&G. (2023). *Markalarımız*. <https://www.pg.com.tr/urunleri-ve-markalari/> adresinden alındı
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., E. Özler, N. D. ve Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve Organizasyon. Anadolu Üniversitesi*.
- Payzın, E. A. (2014). Başarılı Ürün Geliştirme İçin Gereken Temel Beceriler: Müdek Program Çıktıları . *Eleco 2014 Elektrik – Elektronik – Bilgisayar ve Biyomedikal Mühendisliği Sempozyumu*, (s. 4).

- Perez, M. B. (2003). Innovation and Firm Performance. *SMEs Research Report H200207*.
- Pfeffer, J. ve Salancik, G. R. (2003). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *Stanford University Press*.
- Pierce, J. L. ve Delbecq, A. L. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review*, 2(1), s. 27-37.
- Podolny, J. M. ve Hansen, M. T. (2020). How Apple Is Organized for Innovation. *Harvard Business Review*. Kasım
- Polat, M. ve Öner, M. A. (2000). Firmalarda Yenilik Yönetimi Teknikleri. *İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ponta, L., Puliga, G. ve Manzini, R. (2021). A measure of innovation performance: the Innovation Patent Index. *Management Decision*, s. 73-96.
- Porter, M. E. ve Kramer M. (2006). Strategy & Society. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of business strategy*, 5(3), 60-78.
- Portföy, (2023). Dünyanın En Değerli Şirketleri 2023. *Portföy* <https://www.24portfoy.com.tr/public/ar/blog/dunyanin-en-degerli-sirketleri-2023> adresinden alındı
- Prajogo, D. I. ve Ahmed, P. K. (2006). Relationships between innovation stimulus, innovation capacity, and innovation performance. *R&D Management*.
- Prasetyo, J., Kadir, S. A., Wahab, Z. ve Shihab, M. S. (2021). The Influence of Innovation on Business Performance Mediated by the Entrepreneurial Spirit of PT Pegadaian (Persero) Agents. *Proceedings of the 11th Annual International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*.

- Rangus, K., Drnovsek, M., Minin, A. D. ve Spithoven, A. (2017). The role of open innovation and absorptive capacity in innovation performance: Empirical evidence from Slovenia. *Journal of East European Management Studies*, s. 39-62.
- Ravenscraft, E. (2022). What Is the Metaverse, Exactly? *Wired*.
- Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity. *Kappan*, 42(7), s. 305-310. Nisan
- Ris. (2016). Nike Innovates With New Footwear Technology. Retail Info Systems Powering Intelligent Commerce.
- Rogers, E., Singhal, A. ve Quinlan, M. (2019). Diffusion of Innovations. M. Mahway içinde, An Integrated Approach to Communication Theory and Research (s. 182-186). *Lawrence Erlbaum Associates*.
- Rosenbusch, N., Brinckmann, J. ve Bausch, A. (2011). Is Innovation Always Beneficial? A MetaAnalysis of the Relationship Between Innovation and Performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, s. 441-457.
- Rothwell, R. (1992). Successful Industrial Innovation: Critical Success Factors For The 1990s. *R&D Management*(22), s. 221-239.
- Rothwell, R. (1994). Towards the Fifth-generation Innovation Process. *International Marketing Review*, s. 7-31.
- Ruggles III, R. L. (1997). *Knowledge Management Tools*. Butterworth- Heinemann.
- Sacchi, M.D. (1998). A bootstrap procedure for high-resolution velocity analysis. *Geophysics*, :63(5).
- Sandvik, P. T. ve Storli, E. (2010). Controlling Unilever; Whale Oil, Margarine and Norwegian Economic Nationalism, 1930-31 . *Economic History Review*, s. 1.
- Sapolsky, H. M. (1967). Organizational Structure and Innovation. *The Journal of Business*, 40(4), s. 497-510.
- Sarı, F. (2022). Hepsiburada Smart by Mimex Açılıyor. *Epnex*. <https://epnext.com/hepsiburada-smart-by-mimex-aciliyor/> adresinden alındı

- Schilling, M. A. (2017). Strategic management of technological innovation. *McGraw-Hill*.
- SchneiderElectric. (2023). Schneider Electric'te Çalışmak. *Schneider Electric* <https://www.se.com/tr/tr/about-us/careers/overview.jsp> adresinden alındı
- SchneiderElectric. (2023). Ürünler. <https://www.se.com/tr/tr/all-products/> adresinden Temmuz 2023 tarihinde alındı
- SDGMapTurkey. (2023). Nestlé Tarımda İnovatif Çözümlere Öncülük Ediyor . *SDG Map Turkey Markaların Aksiyon Haritası*.
- Seabright, M. ve Delacroix, J. (1996). The Minimalist Organization As a Postbureaucratic Form: The Example of Alcoholics Anonymous. *Journal of Management Inquiry*, 5(2), s. 140-154.
- Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. *New York: Doubleday*.
- Seymen, A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme. *Yönetim Dergisi:İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 16(50).
- Shah, A. (2017). Walmart History. *Academia*.
- Siemens. (2023). Siemens' History and Heritage. *Siemens*. <https://www.siemens.com/global/en/company/about/history.html> adresinden alındı
- Smithson, N. (2022). Google's Organizational Structure ve Organizational Culture (An Analysis). *Panmore Institute*.
- Smithson, N. (2023). Procter ve Gamble's Organizational Structure (An Analysis). *Panmora Institute*, s. 2.
- Snedecor, G. W. ve Cochran, W. G. (1989). *Statistical Methods*.
- Sobiya. (2023). Google's Organizational Structure: Pros and Cons. *Advergize*.

- Sonny. (2023). All Products. *Sonny*. <https://www.sony.com.tr/all-products> adresinden alındı
- Sözen, G. (2023). Tat Gıda “6. Dijital Tarla Günü”nde Akıllı Tarım Uygulamalarını Tanıttı. *Food in Life*. <https://foodinlife.com/tat-gida-6-dijital-tarla-gununde-akilli-tarim-uygulamalarini-tanitti/> adresinden alındı
- Sten, K. (2014). The Emerging Dynamics of Innovation- The case of IT-Industry in India. *Copenhagen Business School Handelshojskolen*, s. 12-13. Eylül
- Stetka, P., Rybarova, D. ve Sagatova, S. (2019). Relationship between innovation and business performance. *Megatrend revija*, 16(3), s. 83-94.
- Stojanovic, S. ve Stankovic, M. (2021). The Impact Of Innovation on Business Performance. *Knowledge - International Journal*, 45(1).
- Stone, B. (2013). The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon. *Little Brown USA*.
- Şarkbay, Ö. F. (2023). İnovasyon Performansı. *Hiper Yayın*.
- Şekerdil, R. ve Güneş, E. (2021). Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin İnovasyon Faaliyetleri Üzerindeki Etkileri: Avrupa Kobileri Örneği. *Journal of Business in the Digital Age*, 4(1), s. 21-32.
- Şenol, A. (2019). 2 - İşletmelerde Örgütsel Yapı. *Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, s. 3.
- Şimşek, G. (2022). Türkiye'deki ABD'li mucit; Honeywell 30 yaşında.... *Haberturk*.
- Tabachnick, B. G. ve Fiell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. *Pearson Education*.
- Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. ve Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(11), s. 101-122.

- Tasnım, M. (2018). An Organizational Analysis on Apple. *European Journal of Business and Management*, 10(11), s. 35.
- Taşçı, D., Erdemir, E., Koç, U., Sayılar, Y., Önder, Ç., Wasti, N., . . . Özen, J. (2013). Örgüt Kuramları. *Anadolu Üniversitesi*.
- Taşgıt, Y. E. ve Demirel, O. (2016). İnovasyon Süreci Performansı Ölçüm Kriterlerini Nitel Bir Araştırma İle Belirleme: Bilişim Sektöründen Bulgular. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, s. 307-331.
- Taşkın, E. (2011). İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, s. 277-283.
- Tat. (2023). Tat Gıda Tarihçesi. *Tat Gıda*. <https://www.tatgida.com.tr/tr/hakkimizda/tarihce>. adresinden alındı
- TatGıda. (2023). Kurumsal Değerlerimiz. *Tat Gıda*. <https://www.tatgida.com.tr/tr/kurumsal-degerlerimiz/> adresinden alındı
- Tdk. (2024). Türk Dil Kurumu Sözlükleri-aile. <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Teknofix. (2023). Huawei'nin Hikayesi. *Teknofix*. <https://teknofix.com.tr/huawei-nin-hikayesi> adresinden alındı (16 Haziran 2023).
- Tepe, M. (2016). Apple Kuruluş. *Prezi*. 2023 tarihinde https://prezi.com/r3_rvptn_8jx/apple-kurulus/ adresinden alındı
- Terzi, Y. (2019). Anket, Güvenilirlik –Geçerlilik Analizi. *Omü Akademik Veri Yönetim Sistemi - İstatistik*.
- TheBrandPlanet. (2022). Nestle, hayvansız süt ürünleri geliştirmek için yatırımlarına hız verdi. *The Brand Planet*.
- TheOrg. (2023). Nvidia. *TheOrg*. <https://theorg.com/org/nvidia> adresinden alındı
- Thiel, P. (2014). Zero to One: Notes on Startups, or How to Build the Future. *Blake Masters*.
- Tidd, J., ve Bessant, J. (2013). Managing Innovation: *Integrating Technological, Market and Organizational Change* (5th ed.). Wiley.

- Timuroğlu, K. M. ve Yılmaz, B. (2020). Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), s. 319-337.
- TIPA. (2023). Tifa World Awards 2023. *Best Full Frame Professional Camera Sony Alpha 1*. <https://www.tipa.com/awards/sony-alpha-1/> adresinden alındı
- Tonta, Y. (2007). Nicel Veri Analizi ve İstatistik Testler. *Hacettepe Üniversitesi*.
- Trott, P. (2005). Innovation Management and New Product Development. *Pearson Education*.
- Tunçel, H. (2009). Halkla İlişkiler Anlayışıyla Bütünleşik Pazarlama İletişimi. *Kadir Has Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi / Halkla İlişkiler Anlayışıyla Bütünleşik Pazarlama İletişimi*, s. 115-136.
- Tütüncü, E. (2012). Garajdan dünyaya bir başarı öyküsü amazon.com. *The Brand Age*.
- Undp. (1999, Ekim). Decentralization: A Sampling of Definitions. *Working paper prepared in connection with the Joint UNDP-Government of Germany*, s. 2.
- Unilever. (2023). Markalarımız. *Unilever*. <https://www.unilever.com.tr/brands/> adresinden alındı
- Usa, P. (2023). Structure ve Governance. *Procter & Gamble Co*. <https://us.pg.com/structure-and-governance/corporate-structure/> adresinden alındı
- Wahid, A. (2009). Software Reengineering. *SlideShare*.
- Walmart. (2023). Departments. *Walmart*. <https://www.walmart.com/> adresinden alındı
- Wang, Z. ve Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 30(10), s. 8899-8908.
- Wattanasupachoke, T. (2012). Design Thinking, Innovativeness and Performance: An Empirical Examination. *International Journal of Management ve Innovation*, 4(1).

- Yacine, H. (2015). Development and Validation of a Measure for Product Innovation Performance: The Pip Scale. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), s. 23-35.
- Yadav, S. (2016). Tesla Motors Revolutionizing the Global Automotive Industry. *Shiv Nadar University Electromechanics*, s. 2.
- Yardımcı, F., Başbakkal, Z., Beytut, D., Muslu, G. ve Ersun, A. (2012). Ekip Çalışması Tutumları Ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anatolian Journal of Psychiatry*(13), s. 131-137.
- Ycharts. (2023). *Tesla Inc (TSLA)*. https://ycharts.com/companies/TSLA/market_cap adresinden alındı
- Yılmaz, B. (2021). Türkiye'nin Yeni Unicorn'u Getir oldu! *Bülten*, s. 10. Ocak-Nisan
- Yılmaz, M. (2021). Xiaomi zaten ucuzdu artık daha ucuz olacak! *Teknoloji Oku*. <https://www.teknolojioku.com/mobil/xiaomi-zaten-ucuzdu-artik-daha-ucuz-olacak-605c21e39b583227d9384369> adresinden alındı
- Yılmaz, N. ve Erdem, R. (2016). Uzmanlaşma ve Tıpta Bütüncül Yaklaşım Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(16), s. 35-47.
- Yılmaz, Ö. (2018). Amazon.com Yağmur Ormanı Kampüsü Kurdu. *Tesis İşletimi*.
- Yüksel, N. (2011). "Siemens bir okuldur, buradaki uzun soluklu gelişim yolculuğu, çalışan bağlılığının anahtarıdır". (*H. Dergi, Röportaj Yapan*)
- Yürür, Ş. (2005). Ödüllendirme Sistemleri ile örgütsel Adalet Arasındaki ilişkilerin Analizi ve Bir Uygulama. *Bursa Uludag University (Turkey) ProQuest Dissertations Publishing*, s. 12.
- Zhao, Z., Guo, B. ve Wu, X. (2020). The Executive Management Team and Organizational Change. X. Wu, J. P. Murmann, C. Huang ve B. Guo içinde, *The Management Transformation of Huawei* (s. 73). Cambridge University Press.

ZorluEnerji, (2023). Hakkımızda. <https://www.zorluenerji.com.tr/tr/yatirimci-iliskileri/hakkimizda/sirket-tarihcesi> adresinden alındı

ZorluEnerji, (2023). Kariyer.*ZorluEnerji*. <https://www.zorluenerji.com.tr/tr/kariyer/insan-kaynaklari-uygulamalari/yetenek-kazandirma-ve-isveren-markamiz> adresinden alındı



EKLER

EK-1 : Araştırma Ölçek Formu



(Çok sayıda işletmeye uygulanacak.)

Sayın Katılımcı,

Teknolojik gelişmelerin karar verme davranışına etkisini belirlemeye dönük olarak yapılan bu anket çalışması Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda yazılmakta olan bir doktora tezi kapsamında gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Hiçbir katılımcının adı açıklanmayacaktır. Lütfen, adınızı yazmayınız. Katılımınız için çok teşekkür ederiz.

Gonca LAZOĞLU GÜR

Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Açık Uçlu Sorular

1. Size göre “yenilik” nedir?.....
2. Size göre “yenilik performansı” nedir?.....
3. İşletme olarak, yenilik performansınızı artırmak için hangi faaliyetleri gerçekleştirirsiniz?
4. Yenilik odaklı örgütsel yapı için önerileriniz nelerdir?.....
5. Size göre işletmelerde yeni fikir sayısını artırmak için neler yapılmalıdır?.....

ÖRGÜTSEL YAPININ YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ORDU İLİ ORGANİZE SANAYİ BÖLGELERİ ÖRNEĞİ

TEMEL BİLGİLERE İLİŞKİN SORULAR						
1.	İşletmenin kuruluş yılı:					
2.	İşletmenin kuruluş yeri:					
3.	İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör:					
4.	Sahiplik türü: () Kamu () Özel sektör					
5.	İşletmenin çalışan sayısı:					
6.	İşletmenizin bir yenilik stratejisi var mıdır? () Evet () Hayır					
7.	İşletmemizde yenilikle ilgili bir birim var mıdır? () Evet () Hayır					
8.	İşletmemizde bir Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) Birimi var mıdır? () Evet () Hayır					
ÖLÇEK						
İŞLETMENİN ÖRGÜTSEL YAPISI						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
9.	İşletmemizde kademe sayısı düşüktür.	1	2	3	4	5
10.	İşletmemizde esnek çalışma uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
11.	İşletmemizde uzmanlaşma esastır.	1	2	3	4	5
12.	İşletmemizin örgütsel yapısı adem-i merkeziyetçidir.	1	2	3	4	5
13.	İşletmemizde ekip çalışması önceliklidir.	1	2	3	4	5
14.	Kültürel çeşitlilik işletmemizin temel özelliklerindendir.	1	2	3	4	5
15.	Eşitlikçi yapı işletmemizin temel örgütsel özelliklerindendir.	1	2	3	4	5
16.	İşletmemizde hibrit çalışma uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
17.	İşletmemizde çevik yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
18.	İşletmemizde matris yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
19.	İşletmemizde fonksiyonel yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
20.	İşletmemizde hiyerarşik yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
21.	İşletmemizde düz yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
22.	İşletmemizin örgütsel yapısı ürün tipine göre oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5

23.	İşletmemizde bölümsel örgütsel yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
24.	İşletmemiz demokratik bir yönetim anlayışına dayalı olarak yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
25.	İşletmemizde çalışanlara çok çeşitli sosyal olanaklar sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
26.	İşletmemizde bir aile ortamı vardır.	1	2	3	4	5
27.	İşletmemizde cinsiyet duyarlılığı üst düzeydedir.	1	2	3	4	5
28.	İşletmemizde çeşitliliği zenginlik sayan kapsayıcı bir yönetim anlayışı vardır.	1	2	3	4	5
29.	İşletmemizde örgütsel yapı dijital altyapıya sahiptir.	1	2	3	4	5
30.	İşletmemizde platform yapı uygulaması vardır.	1	2	3	4	5
31.	İşletmemizde ters piramit örgütsel yapı söz konusudur.	1	2	3	4	5
32.	İşletmemizde sürdürülebilir örgütsel yapı uygulaması esastır.	1	2	3	4	5
33.	İşletmemizde yeni fikirler ödüllendirilmektedir.	1	2	3	4	5
İŞLETMEDE YENİLİK FAALİYETLERİ						
1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
34.	İşletmemizin bir yenilik stratejisi vardır.	1	2	3	4	5
35.	İşletmemiz yeni ürünler ortaya koyma odaklıdır.	1	2	3	4	5
36.	İşletmemiz mevcut ürünlere yenilik katma odaklıdır.	1	2	3	4	5
37.	İşletmemiz bütün fonksiyonlarında yenilik ortaya koyma odaklıdır.	1	2	3	4	5
38.	İşletmemizde yeni fikirler ya da öneriler ortaya koyma davranışı teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
İŞLETMENİN YENİLİK PERFORMANSI						
İşletmenizin son üç yıldaki yenilik performansını değerlendiriniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
39.	Üretilen ortalama yeni ürün sayısı yıldan yıla artmaktadır.	1	2	3	4	5
40.	Mevcut ürünlerde yapılan yenilik sayısı yıldan yıla artmaktadır.	1	2	3	4	5
41.	İşletmemizde yenilik odaklı ortalama yeni fikir sayısı yıldan yıla artmaktadır.	1	2	3	4	5
42.	İşletmemizde yenilik ortaya koyma odaklı olarak çalışanların ortalama sayısı yıldan yıla artmaktadır.	1	2	3	4	5
43.	Ortaya konulan yeniliklerin müşterileri tatmin etme düzeyi yıldan yıla artmaktadır.	1	2	3	4	5
44.	Çalışanlarımızın memnuniyet düzeyleri sürekli olarak yükselmektedir.	1	2	3	4	5
45.	İşletmemizde giderek artan sayıda yeni hizmet ve program geliştirilmektedir.	1	2	3	4	5
İŞLETMENİN GENEL PERFORMANS DÜZEYİ						
İşletmenizin son üç yıldaki yenilik performansını değerlendiriniz. 1=Kesinlikle katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle katılıyorum.						
46.	İşletmemizin gelir düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	1	2	3	4	5
47.	İşletmemizin karlılık düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	1	2	3	4	5
48.	Müşteri memnuniyet düzeyimiz sürekli olarak yükselmektedir.	1	2	3	4	5
49.	Ürünlerimizin kalite düzeyi sürekli olarak yükselmektedir.	1	2	3	4	5



T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulu



Sayı :E-50288587-050.01.04-10145
Konu :08.05.2024 tarihli ve 05/02 sayılı Etik Kurulu Kararı

09.05.2024

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Gonca LAZOĞLU GÜR'ün 17.04.2024 tarihli başvurusu.

Sosyal Bilimler Fen ve Mühendislik Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulumuza sunmuş olduğunuz "*Örgütsel Yapının Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi: Ordu İli Organize Sanayi Bölgeleri Örneği*" başlıklı çalışmanız 08.05.2024 tarihli ve 05/02 sayılı Etik Kurulumuzca değerlendirilmiş olup etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinize sunulur.

Prof. Dr. Eyüp NEFES
Kurul Başkanı

Dağıtım:

Gereği:

Sayın Gonca LAZOĞLU GÜR

Bilgi:

Sayın Prof. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: E922/1046-2225-43/E-80F8D0F3011bgrtufrntr Adres: <https://www.turkiye.gov.tr/giresun-universitesi-ebys>
Giresun Üniversitesi Rektörlüğü Güne Yerişkesi Gaziler Mah. Prof.
Ahmet Taner Kışlalı Cad. 28200 Merkez/GİRESUN E-Posta Adresi: bilgi@iresun.edu.tr İnternet Adı: www.giresun.edu.tr
Telefon No: (454) 310 10 00 Belineceer No: (454) 310 11 19
KEP Adresi: gru@hs01.kep.tr

Bilgi için: Adem USTA
Öğretim Elemanı

Telefon No: (454) 310 11 24

