

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**İŞLETMELERDE YENİLİKÇİ İKLİM VE STRATEJİK
ESNEKLİĞİN, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE SONUÇLARI**

**HACER ÖZTÜRK
16713060**

**TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR**

2024

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

İŞLETMELERDE YENİLİKÇİ İKLİM VE STRATEJİK
ESNEKLİĞİN, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ VE SONUÇLARI

HACER ÖZTÜRK
16713060
ORCID NO: 0000-0002-1679-4883

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. CEMAL ZEHİR

MART 2024

Hacer ÖZTÜRK tarafından hazırlanan “İşletmelerde Yenilikçilik İklimi ve Stratejik Esnekliğin, Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkileri ve Sonuçları” başlıklı çalışma, **08/03/2024** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunmuş ve jürimiz tarafından İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Doktora Programında **DOKTORA** tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman

İmza

Prof. Dr. Cemal ZEHİR

.....

Jüri Üyeleri

İmza

Prof. Dr. Erkut ALTINDAĞ

.....

Dr. Öğr. Üyesi Aygöl TURAN

.....

Prof. Dr. Serdar BOZKURT

.....

Doç. Dr. Elif BAYKAL

.....

ÖZET

İŞLETMELERDE YENİLİKÇİLİK İKLİMİ VE STRATEJİK ESNEKLİĞİN, YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE SONUÇLARI

İş dünyasında artan hiper rekabetin yeni bir standart haline gelmesiyle, işletmelerin bu rekabetçi koşullara ayak uydurma ihtiyacı her zaman kritik öneme sahip olmuştur. İşletmelerin başarısı, yönetimin stratejik bakış açısıyla hareket etmesine, teknolojik dönüşümleri yakalayabilmesine ve çalışanlara yenilikçi bir iş ortamı sağlayabilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, "yenilikçi iş davranışı" kavramı, çalışanların yeni fikirler ve çözümler üretmeleri ve bu fikirleri uygulamaya geçirmeleri anlamında önemli bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, yenilikçilik iklimi ve stratejik esnekliğin, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı üzerinde nasıl bir etki yarattığını incelemektir. Çalışma, Türkiye'nin en yoğun ticari faaliyetlerinin gerçekleştirildiği Marmara Bölgesi'nde yer alan 376 farklı firmadan toplanan 777 verinin analiz edilmesi ile, yenilikçi iş davranışı üzerine önemli ampirik bulgular sunmaktadır. Çalışma sonucunda yenilikçi iklim ve stratejik esnekliğin, yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve yenilikçi iş davranışının; yenilikçi iklim, stratejik esneklik, örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı üzerindeki ilişkilerde kısmi aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. İşletmelerin rekabetin getirdiği zorlukları aşabilmesi için, yenilikçi iş davranışlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi stratejik bir öncelik haline gelmelidir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi İş Davranışı, Yenilikçi Davranış, Yenilikçi İklim, Stratejik Esneklik, Örgütsel Cevap Verebilirlik, Firma Performansı

ABSTRACT

THE EFFECTS AND OUTCOMES OF INNOVATION CLIMATE AND STRATEGIC FLEXIBILITY IN ENTERPRISES ON INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

The emergence of hyper-competition as a new standard has always been of critical importance for companies needing to adapt to these competitive conditions. The success of businesses depends on management's strategic approach, the ability to capture technological transformations, and the provision of an innovative work environment for employees. In this context, the concept of 'innovative work behavior' is significant, referring to employees generating new ideas and solutions and implementing these ideas. The aim of this study is to examine the effects of an innovative climate and strategic flexibility on employees' innovative work behaviors, and how these effects influence organizational responsiveness and firm performance. The study, analyzing data from 777 participants across 376 different companies in the Marmara Region of Turkey, where the most intense commercial activities take place, presents significant empirical findings on innovative work behavior. The results indicate that innovative climate and strategic flexibility have positive effects on innovative work behavior and that innovative work behavior partially mediates the relationship between an innovative climate, strategic flexibility, organizational responsiveness, and firm performance. To overcome the challenges brought by competition, encouraging and supporting innovative work behaviors should become a strategic priority for businesses.

Keywords: Innovative Work Behavior, Innovative Behavior, Innovative Climate, Strategic Flexibility, Organizational Responsiveness, Firm Performance

ÖN SÖZ

Yenilikçi davranış konusunda bana her zaman ilham veren biricik oğluma...

Bu zorlu süreçte beni her zaman destekleyen, amaçlarımı hatırlatıp, motive eden ve sahip olduğu bilgiyi hiçbir zaman esirgemeyen sayın danışmanım Prof. Dr. Cemal Zehir'e şükranlarımı sunarım. Başarılı bir akademisyen olma yolunda kendisini örnek aldığım ve öğrencisi olmaktan gurur duyduğum sayın danışmanımın, akademik gelişim yolculuğumdaki tüm destekleri için,

Bilim dünyası hakkında ufku genişleten, tüm yoğunluğu arasında bilgisini benimle paylaşan, kendisinden çok şey öğrendiğim sayın Prof. Dr. Erkut Altındağ'a,

Tezime yaptıkları katkı ve değerlendirmeler ile öğrenme sürecime katkı sağlayan sayın Dr. Öğr. Üyesi Aygöl Turan, Prof. Dr. Serdar Bozkurt ve Doç. Dr. Elif Baykal'a,

Ailemizin vizyoner ve idealist muallimi, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan babam Mehmet Yıldız'a; sevgisi, emekleri ve hayata bakışımı şekillendiren annem Nuran Yıldız'a ve eğitim hayatıma katkı sunmuş olan tüm değerli aile üyelerime,

Bana kazandırdıkları ve tüm desteği ile her zaman yanımda olan sevgili eşime,

Değerli Yıldız Teknik Üniversitesi ailesine,

Teşekkür ederim.

Son olarak bu tezin yenilikçi iş davranışı ile ilgili çalışmalara ve ülkemize ışık tutmasını ümit ederim.

Hacer ÖZTÜRK

Mart, 2024; İstanbul

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	ix
1. GİRİŞ	1
2. YENİLİKÇİ İKLİM VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI	3
2.2. Yenilikçiliğin Kaynakları	5
2.2.2 Örgütsel Yaratıcılık	12
2.2.3. Drucker’ın Fırsat Pencereleri.....	15
2.3. Yenilikçiliğin Tarihi ve Korunması.....	19
2.3.1. Kapalı İnovasyondan Açık İnovasyona	19
2.3.2. İnovasyonun Korunması.....	25
2.4. Yenilikçilik ile İlgili Kavramlar	25
2.5. Yenilik Türleri ve Yenilik Stratejileri	29
2.6. Yenilik Yönetimi	32
2.7. Yenilikçi İklim	38
2.8. Yenilikçi İş Davranışı.....	41
2.8.1. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları.....	43
2.8.2. Yenilikçi İş Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi	45
2.9. Türkiye’de İnovasyonun Tarihsel Gelişimi	46
2.9.1. Beş Yıllık Kalkınma Planları ve Uluslararası Gelişmeler	47
2.10. İnovasyonun Geleceği	59
3. STRATEJİK ESNEKLİK	63
4. ÖRGÜTSEL CEVAP VEREBİLİRLİK VE FİRMA PERFORMANSI	67
5. ARAŞTIRMA	70
5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi.....	70
5.2. Değişkenler Arası İlişkiler, Çalışmanın Hipotezleri ve Çalışma Modeli.....	71

5.2.1. Yenilikçi İklim ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	72
5.2.2. Stratejik Esneklik ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi	72
5.2.3. Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Cevap Verebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi	73
5.2.4. Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü	74
5.2.5. Yenilikçi İklimin Düzenleyici Rolü	75
5.2.6. Çalışma Modeli	76
5.3. Kullanılan Ölçekler	77
5.3.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği	78
5.3.2. Yenilikçilik İklimi Ölçeği	79
5.3.3. Stratejik Esneklik Ölçeği	79
5.3.4. Örgütsel Cevap Verebilirlik Ölçeği	79
5.3.5. Firma Performansı Ölçeği	79
5.4. Araştırma Örneklemi ve Veri Toplama Yöntemi	80
5.5. Veri Analizi	81
5.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler	81
5.5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri	86
5.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi	88
6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	95
KAYNAKÇA.....	105
EKLER	119

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1959 - 1962 Yılları Arasındaki Kalkınma ile ilgili Bütçe Yatırımlarının Kesimlere Göre Dağılımı.....	49
Tablo 2. 1968 - 1977 Yılları Arasında Türkiye’de Yeni Kurulan Anonim Şirket Sayıları.....	52
Tablo 3. İşletmelerin Yaşı ve Çalışan Sayıları.....	82
Tablo 4. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlerin Dağılımı	83
Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Departman ve Unvan Bilgileri.....	85
Tablo 6. Katılımcıların Yaş Aralığı ve Toplam Çalışma Süreleri.....	85
Tablo 7. Ölçüm Modeli Değerlendirme Sonuçları.....	87
Tablo 8. Model Uyum Değerleri.....	88
Tablo 9. Yol Analizi Sonuçları	89
Tablo 10. Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Etkisi Analizi	90
Tablo 11. Yenilikçi İklimin Düzenleyici Etkisi Analizi.....	92
Tablo 12. Hipotez Testi Sonuçları Özeti	93

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Etkileşimci Yaklaşımına Göre Örgütsel Yaratıcılık	14
Şekil 2. Kapalı İnovasyon Modeli.....	20
Şekil 3. Açık İnovasyon Modeli.....	22
Şekil 4. Büyük İ İnovasyonları için Tarama Listesi	35
Şekil 5. Yarı Mamul Kontrol Tahtası	36
Şekil 6. Yenilikçi İş Davranışının Gerçekleşme Aşamaları	44
Şekil 7. Ar-Ge Harcamalarının GSYH İçindeki Payı (2009-2020)	54
Şekil 8. 1951-2015 Yılları Arasında Türkiye’de Enflasyon Oranları	56
Şekil 9. Üretimde Yönetici Konumunda Olmayan İşçilerin Saat Başı Reel Ücretlerindeki Artışa Karşı Üretkenlik (1948 - 2011)	61
Şekil 10. Kavramsal Örgütsel Esneklik Modeli	64
Şekil 11. Çalışma Modeli.....	77
Şekil 12. Türkiye’deki İşletme Sayılarının Bölgesel Yoğunluk Haritası	80
Şekil 13. İşletmelerde Ar-Ge Departmanının Varlığı.....	81
Şekil 14. İşletmelerin Faaliyet Alan Sınırları	82
Şekil 15. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	84
Şekil 16. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Grafiği	84

1. GİRİŞ

Teknolojik inovasyon günümüzde farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok firma açısından başarıya ulaştıracak en önemli etken hale gelmiştir. Dünya genelinde artık müşterilerin giderek karmaşıklaşan, öngörünün zorlaştığı, değişken talep ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmek kadar; bu değişkenler karşısında doğru zamanda gerekli yenilikçi hamleleri yapabilmek de oldukça önem kazanmıştır. Bunun için yönetim fonksiyonunun stratejik bir bakış açısıyla hareket etmesi ve bütünü oluşturan tüm kısımların etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi için gereken teknolojik dönüşümleri yakalamalarının yanında, bu başarının devamlılığı açısından çalışanlarına yenilikçi bir iş ortamı ve kültürü sağlamalarına da ihtiyaç duyulmaktadır.

Küreselleşmenin etkilerinin gittikçe belirginleştiği bugünlerde, bu etkilerin en fazla hissedildiği alanlardan hiç kuşkusuz ekonomi alanındadır. Her ülke için ekonominin yapı taşları ve ana oyuncularını olan firmaların üzerindeki global dış rekabet güçlerinin baskısı da, onları yenilikçi ürün ve hizmetler üretmeye zorlamaktadır. Değişen talep yapısı ile birlikte bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler de teknolojik dönüşümün ana kaynağı olan yenilikçiliği hızlandıran bir etkiye sahiptir. Schilling'e (2008) göre farklı endüstrideki birçok firmanın satış ve karlarının yaklaşık üçte birinden fazlası, son beş yıl içinde geliştirdikleri ürünlere dayanmaktadır. Westerman ve diğerleri (2014) tarafından 50 ülkeden 150 yönetici ile yapılan görüşmeler sonunda dijital dönüşümü gerçekleştirebilen işletmelerin özellikleri belirlenmiştir. Çalışmaya göre bu özellikler yenilikçi düşünmeye yatkın çalışanlar ve sahip olunan teknolojik altyapı sistemleri gibi dijital yetenekler ve bu yetenekleri en etkili bir şekilde yönetecek liderlik yeteneklerine sahip olmaktır. Yine yapılan araştırmada her iki yetenek konusunda da en iyi durumda olan yani 'dijital ustalığa' erişmiş işletmelerin, rakiplerine nazaran %26 oranında daha karlı oldukları ifade edilmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi, yenilikçilik kavramı son 20-30 yıldır firmaları derinden etkileyen bir güce sahip olmuştur ve bu etkisi hala devam etmektedir. Buna paralel olarak akademik yazında da yenilikçi bakış açısı ve teknolojik inovasyon gibi kavramları ele alan çalışmaların sayısı da artmıştır (Jong & Hartog, 2010). Üst

yönetim tarafından teknolojik yenilikler için yapılan yatırımların başarısı hiç kuşkusuz çalışanların bu konudaki farkındalıkları, bilgileri, bakış açıları ve motivasyonlarından bağımsız bir şekilde düşünülemez. Bu konudaki başarının devamlılığı çalışanları yaratıcı fikir üretmeye teşvik edecek stratejik esnekliğe sahip olma ve bu fikirlerin uygulanabileceği yenilikçi bir örgüt iklimine sahip olma gibi hususlar ön plana çıkmaktadır. Bu manada ‘yenilikçi iş davranışı’ görece yeni bir kavram olarak öne çıkmakta ve şunu ifade etmektedir: “çalışanların, örgüt içindeki birimler için yeni olan fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin, prosedürlerin yaratılması, sunulması ya da uygulanması faaliyetlerine ve davranışlarına direk ya da dolaylı olarak katılma davranışlarının tamamıdır” (De Spiegelaere ve diğ., 2012). Bu kavram çalışanların rutin faaliyetlerinden ziyade yenilikçi fikirlerin doğuşu ve bu fikirlerin uygulanması aşamalarına katılımlarını sağlamaktadır (Kör, B., 2015).

Buradan hareketle çalışmamızın sorunsalını şu şekilde ifade etmek mümkündür; “İşletmelerde yenilikçi iş davranışı, stratejik esnekliğe de imkan sağlayan yenilikçilik iklimi tarafından nasıl etkilenmekte; ve buna paralel olarak ihtiyaçlara cevap verebilme, inovatif devamlılık ve böylece işletme performansını ne şekilde etkilemektedir?”

Literatürde inovasyon, yenilikçilik gibi kavramları içeren çalışmaların sayısının fazla olmasına rağmen, yenilikçi iş davranışı kavramının çeşitli örgüt iklimleri açısından farklılıklarını inceleyen ve bu kavramın etkilediği stratejik performans değişkenleri ile birlikte ele alan çalışmaların sayısının azlığı bizleri bu çalışma sorunsalını irdelemeye yönlendirmiştir.

2. YENİLİKÇİ İKLİM VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞI

2.1. Yenilikçilik ve Önemi

Ürün, hizmet ve iş süreçlerinde sürekli yenilik yapma yeteneği günümüzde hemen hemen her kurum için hayati bir öneme sahip olmaya başlamıştır. Buna paralel olarak, son 30 yılda bilimsel bir araştırma konusu olarak yenilikçilik - inovasyon kavramları artan bir şekilde ilgi görmektedir. İklim değişikliği, pandemi gibi insanların yaşam tarzlarında ciddi değişiklikler yapmasını gerektiren çağımızın küresel sorunları, inovasyonu ticari değer üretmeye yönelik olağan amacının ötesine geçmeye zorlamaktadır (Schomberg & Blok, 2018).

Özellikle teknolojik inovasyon günümüzde farklı endüstrilerde faaliyet gösteren birçok firma açısından başarıya ulaştıracak en önemli etken hale gelmiştir. Dünya genelinde artık müşterilerin giderek karmaşıklaşan, öngörünün zorlaştığı, değişken talep ve ihtiyaçlarına yanıt verebilmek kadar; bu değişkenler karşısında doğru zamanda gerekli yenilikçi hamleleri yapabilmek de oldukça önem kazanmıştır. Bunun için yönetim fonksiyonunun stratejik bir bakış açısıyla hareket etmesi ve bütünü oluşturan tüm kısımların etkili ve verimli bir şekilde faaliyet göstermesi için gereken teknolojik dönüşümleri yakalamalarının yanında, bu başarının devamlılığı açısından çalışanlarına yenilikçi bir iş ortamı ve iklimi sağlamaları da hiç kuşkusuz bir zorunluluktur. İşletmelerde sürekli yenilik ve iyileştirme hiç şüphesiz bireysel olarak çalışanların düşünce ve eylemleri ile başlayarak örgütsel boyuta uzanmaktadır.

Yenilikten yana olan manasına gelen ‘yenilikçilik’ kelimesi (TDK, 2021) günümüzde çoğunlukla inovasyon kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. İnovasyon kelimesinin Türkçe karşılığı ise ‘yenileşim’ kelimesiyle ifade edilmektedir. Bu kavramlar günümüzde bir işletmedeki veya bir toplumdaki ekonomik gelişim söz konusu olduğunda en fazla kullanılan kelimelerden biri haline gelmiştir. Bu kullanımların çoğu ise genelde inovasyon kavramını dar bir kalıba sokmaktadır. Genel manada bilgiden para kazanma yolu, çoğunlukla da pazara yeni bir ürün sunmak ile aynı anlamlarda kullanılmaktadır. Hatta çoğu zaman icat ve bilim sonucu elde edilenler de ‘inovasyon’ başlığı altında sunulabilmektedir. Stabulnieks’e (Von Stamm

& Trifilova, 2009) göre inovasyon kavramı tıpkı eğitim, bilim, kültür gibi geniş bir manada özümsemelidir. Ayrıca bu kavramın farklı akademik disiplinlerde birden çok perspektifle ele alındığını ifade etmek yanlış olmayacaktır (Yılmaz, 2015). Birçoğunun kesiştiği noktaların ise, inovasyonun işletmelere finansal gelir sağlaması amacı ve kullanıcı/müşterilere sağladığı sosyal kazanç olduğu söylenebilir.

Oslo El Kitabına göre (Oslo Manual, 2018) inovasyon, faaliyetler sonucu ortaya çıkabileceği gibi, faaliyet sürecini de ifade edebilir. Buna göre inovasyon: “Birim tarafından potansiyel kullanıcılara sunulmuş olan ürün veya kullanıma sunulan süreçlerden önemli ölçüde farklı olan yeni ürün, süreç veya bunların bileşimidir.” İnovasyon kelimesi ilk olarak akıllara teknolojinin ticarileştirilmesi, yüksek teknolojik ürün, hizmet veya süreçlerdeki yeniliği getirirse de (Schomberg & Blok, 2018); işletmeler örgütsel, pazarlama, yeni iş modeli, yönetim gibi teknolojik olmayan alanlarda da inovatif olabilirler (Kraśnicka, 2016).

Yılmaz’a göre (2015) inovasyonun işletmeler için anlamı hususundaki en önemli nokta, bahsedilen inovasyonun işletme için mi yoksa tüm dünya için mi yeni olup olmadığı ile ilgilidir. Day (2007) işletmeler için yeni olan inovasyonları ‘Küçük İ İnovasyonları’ olarak nitelemekte ve bu inovasyonların işletmelerin gelişmelerine büyük katkıları olsa da, ihtiyaç duyulan sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamada yetersiz olduklarını ifade etmektedir. Bunun için gerekli olanın işletmeleri yeni teknoloji veya yeni pazarlara iten ‘Büyük İ İnovasyonları’ olduğunu belirtmektedir.

Küreselleşmeye ek olarak bir de yakın geçmişte tüm dünyada yaşama ve iş yapma şeklini değiştiren pandemi koşulları göz önüne alındığında, tüm bu değişikliklerden en fazla etkilenen alanlardan birinin hiç kuşkusuz ekonomi olduğunu söylemek mümkündür. Sawyer’ın (2006) de ifade ettiği gibi inovasyon ve bu terim ile yakından alakalı olan kurumsal esneklik, yaratıcılık, kurum içi girişimcilik vb. kavramlar, günümüzde artık ekonomik başarının anahtarı haline gelmiştir. Kanter’in (2006) ifade ettiği şekliyle: “İnovasyon her altı yılda bir (yaklaşık bir yönetim kuşağı süresi) büyümenin sağlayıcısı olarak yeniden keşfedilir.” (s.135). Her ülke için ekonominin yapı taşları ve ana oyuncularını olan firmaların üzerindeki global dış rekabet güçlerinin baskısı da, onları yenilikçi ürün ve hizmetler üretmeye zorlamaktadır. Değişen talep yapısı ile birlikte bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler de teknolojik dönüşümün ana kaynağı olan yenilikçiliği hızlandıran bir etkiye sahiptir. Ayrıca yenilikçilik ya da

yaratıcılık gerektirmeyen faaliyetler artık büyük bir hızla otomatik hale getirilmekte ve görece düşük gelirli ülkelere taşınmaktadır (Sawyer, 2012). Bunun tam tersine, küresel anlamda işletmelerde bilgi-yoğun faaliyetlerin ise önemi artmaktadır. Bunlara ek olarak, özellikle gelişmiş ülkelerdeki refah seviyesinin gittikçe artmasına paralel olarak toplumlarda eğlence sektörü vb. alanlarda yenilikçi, yaratıcı çözümlere gittikçe artan bir talep olduğundan bahsedilebilir. Özetle, yapılan araştırmalar genel olarak yeniliğin işletmelerin sürekli inovasyon yaratabilme yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı oluşturmaya desteklediğine ve bir şirketin uzun vadede hayatta kalması için gerekli olduğuna dair kanıtlar sağlamaktadır (Anderson ve diğ., 2014; Lukes, 2013).

Schilling'e (2016) göre farklı endüstrideki birçok firmanın satış ve karlarının yaklaşık üçte birinden fazlası, son beş yıl içinde geliştirdikleri ürünlere dayanmaktadır. Yenilikçi ürün ve hizmetler bir işletmenin kendi kullanımı için üretilebileceği gibi, başka işletmelerin kullanması amacıyla da üretilebilirler. Westerman ve diğerleri (2014) tarafından 50 ülkeden 150 yönetici ile yapılan görüşmeler sonunda dijital dönüşümü gerçekleştirebilen işletmelerin özellikleri belirlenmiştir. Çalışmaya göre bu özellikler yenilikçi düşünmeye yatkın çalışanlar ve sahip olunan teknolojik altyapı sistemleri gibi dijital yetenekler ve bu yetenekleri en etkili bir şekilde yönetecek liderlik yeteneklerine sahip olmaktır. Yine yapılan araştırmada her iki yetenek konusunda da en iyi durumda olan yani 'dijital ustalık' erişmiş işletmelerin, rakiplerine nazaran %26 oranında daha karlı oldukları ifade edilmektedir.

2.2. Yenilikçiliğin Kaynakları

İnovasyonun ortaya çıkışında bireylerin yaratıcılığı, kendi ihtiyaç ve talepleri, üniversitelerde yapılan araştırmalar, devlet destekli kurumların kendi ihtiyaçlarına cevap arama ihtiyacı öncülük edebilir. Fakat inovasyonun en önemli yapı taşlarını işletmeler oluşturmaktadır (Schilling, 2016). İşletmelerin kendilerine has somut ve soyut kaynakları, insan kaynakları ve iç içe geçmiş kompleks yapıdaki benzersiz yetenekleri, onları inovasyon – yenilik üretmek için en uygun ortam haline getirmektedir. Bireylerin tek başlarına sahip olamayacakları bu kaynak ve yetenekler ile tüm bunları belirlenen bir amaca yönlendirecek yönetim mekanizmalarına sahip olmaları işletmeleri farklılaştıran unsurdur. Örneğin; ABD'de kimi şirketlerin araştırma ve geliştirme (Ar-Ge) harcamaları, devlet harcamalarından çok daha fazladır

(Schilling, 2016) ve bu şirketler sahip oldukları Ar-Ge üstünlüklerini, yenilikçi ürün veya hizmet üretiminde en önemli kaynakları olarak görmektedirler.

Kar amacı gütmeyen kuruluşlar ile devlet öncülüğündeki kurumlardan farklı olarak, işletmelerin amacı en temel manada rakipler üzerinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde ederek ortalama üstü getiri elde etmektir. Elde edilen bu gelirlerin sürekli olarak yenilikçi ürün veya hizmet üretme yönünde kullanılması ile daha fazla pazar payı elde ederek, daha fazla müşteriye ulaşma ve nihayetinde yine daha fazla gelir elde etme amacı yatmaktadır. Bu noktada işletmelerin yenilikçi ürün üretebilmeleri, içinde bulundukları ekosistemin parçalarını oluşturan çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, rakip firmalar, devlet, ulusal ve uluslararası kurumlar, üniversiteler ve bunlarla yapılan işbirlikleri ve araştırmalardan bağımsız düşünülemez ve işletmelerin tüm bu paydaşlar ile sıkı bir ilişki içinde olmalarını gerektirir.

Bu çalışmada inovasyonun kaynakları; bireysel ve örgütsel yaratıcılık ile işletmelerin üçüncü partilerle olan bağlantıları da kapsayacak şekilde Peter F. Drucker'ın (1999) 'Yönetim' adlı kitabında bahsettiği inovasyonun kaynakları şeklinde incelenmektedir.

2.2.1 Bireysel Yaratıcılık

İnovasyon yeni fikir üretimi ile başlamaktadır. Özgün, yeni bir fikri ortaya çıkarabilme yeteneği de 'yaratıcılık' olarak ifade edilebilir. Yaratıcılık faydalı ve özgün, yani daha önce üretilmiş şeylerden farklı ve önceden bilinen çözüm veya durumların basit bir şekilde bir sonraki adımı olamayacak kadar şaşırtıcı bir çalışma ortaya koyabilmektir. Yeni bir fikir, ürün veya hizmetin yaratıcı olarak sayılabilmesi için en temel iki unsur önceden de ifade edildiği gibi özgün ve faydalı olabilmesidir (Mumford, 2003). Yaratıcılık, yenilikçi iş davranışı kavramının da çok önemli bir bileşeni olarak görülebilir; en çok problemlerin veya performans boşluklarının fark edildiği ve algılanan bir yenilik ihtiyacına yanıt olarak fikirlerin üretildiği yenilik sürecinin başlangıcında belirgindir (West, 2002). Van de Ven'e (2019) göre yaratıcılık yenilikçi fikirlerin temelini oluşturmaktadır. Başka bir deyişle yaratıcı fikirler inovasyon sürecindeki ilk adımı meydana getirmektedir. Tri ve diğerleri (2019) çalışmalarında yaratıcılık için eleştirel düşünmenin, iş yerinde çalışanların yenilikçi davranışlarının iyileştirilmesini etkileyen en önemli faktör olduğu sonucuna varmışlardır.

Yaratıcılık süreci, yaratıcı sonuçlara hangi aşamalar neticesinde ulaşıldığını göstermektedir. 1960'lar ve 70'ler sonrası bilişsel psikoloji alanının gelişmesiyle, yaratıcılığın herkesin sahip olduğu bilişsel yetenekler vasıtasıyla nasıl gerçekleştiğini inceleyen çalışmaların sayısı artmıştır. İdealist yaklaşıma göre insan zihninde yaratıcı bir fikir oluştuğu zaman, yaratıcılık süreci tamamlanır. Aksiyon yaklaşımına göre ise yaratıcılıktan bahsedebilmek için fikir düzeyini geçerek, yaratıcı bir şeyin ortaya konması gerekmektedir (Sawyer, 2012). Bir şeyi zihninizde resmetmek ile onu gerçekleştirmek iki farklı durumdur. Hatta çoğu zaman zihinde tasarlanan şeye ulaşmak için süreç boyunca birçok değişiklik yapılması gerekir. Bu nedenle aksiyon yaklaşımının, idealist yaklaşıma göre daha gerçekçi olmasından dolayı daha fazla kabul gördüğünü söylemek mümkündür.

Yaratıcılık süreci ile ilgili farklı araştırmacılar farklı adımlar ortaya koymuşlardır (Isaksen ve diğ., 2000; Scott ve diğ., 2004). Sawyer (2012) yaratıcılık sürecini, birbirini takip eden sekiz aşama ile açıklamaktadır:

- Problemi bulma ve formüle etme
- Probleme dair bilgi toplama
- Diğer ilgili alanlarda geniş bir bilgi toplama
- Kuluçka dönemi için zaman ayırmak / ara vermek
- Çok çeşitli fikirler geliştirmek
- Fikirleri beklenmedik şekilde bir araya getirmek
- İlgili kriterler sonrasında en iyi fikri seçmek
- Araçlar ve sunum yoluyla fikri dışa vurmak

Bunlardan bir diğeri ise Woodman ve Schoenfeldt (1989) tarafından öne sürülen etkileşimci yaklaşımdır. Bu modelde, yaratıcılığın belirli bir durumda bir kişinin davranışının karmaşık bir ürünü olduğunu savunmaktadırlar. Durum, yaratıcı başarıyı kolaylaştıran veya engelleyen bağlamsal ve sosyal etkiler açısından karakterize edilir. Kişi çeşitli öncül/geçmiş koşullardan etkilenir ve hem bilişsel yetenekleri hem de bilişsel olmayan özellikleri veya yatkınlıkları taşır. Bu etkileşimci model yaratıcılığı açıklamada, kişilik, bilişsel ve sosyal psikolojinin önemli unsurlarını birleştiren, bütünlendirici bir çerçeve sağlamaktadır.

Buna göre örgüt içerisindeki katılımcıların yaratıcı davranışları, geçmiş olaylarından ve mevcut durumun göze çarpan yönlerinden etkilenen karmaşık bir kişi - durum

etkileşimidir. Kişide, zihnin hem bilişsel (bilgi, bilişsel beceriler ve bilişsel stiller/tercihler) hem de bilişsel olmayan (örn. kişilik) yönleri yaratıcı davranışla ilişkilidir. Bu açıdan bakıldığında bireysel yaratıcılık, önceki koşulların (örneğin kişinin geçmişi, biyografik değişkenler), bilişsel stil ve yeteneğin (farklı düşünme, düşünsel akıcılık), kişilik faktörlerinin (benlik saygısı, kontrol odağı) ilgili bilgi, motivasyon, sosyal etkiler (sosyal kolaylaştırma, sosyal ödüller) ve bağlamsal etkilerin (fiziksel çevre, görev ve zaman kısıtlamaları) bir fonksiyonudur.

Geçmişte gerçekleştirilen bazı çalışmalarda, yaratıcılıkları ile büyük başarılar elde etmiş olan başarılı yaratıcı insanların *geçmiş hayatları* incelenmiş ve bunun sonucunda istatistiksel olarak anlamlı model veya davranış kalıplarına ulaşıp ulaşılamayacağı araştırılmıştır. Fakat bu çalışmaları ampirik olarak test etme girişimleri, kişilerin biyografik verileri ile yaratıcılık arasındaki ilişkilerin teorik olarak yorumlanmasını neredeyse imkansız hale getiren faktöriyel karmaşıklıkla sonuçlanmıştır (Woodman ve diğ., 1993).

Bireysel yaratıcılık kişinin ilgili alandaki bilgi seviyesi ve eğitim durumu, entelektüel birikimi, düşünme şekli, karakteri, kişiyi motive eden değerleri ve ilgilendiği farklı alanlar ve içinde bulunduğu çevre gibi hem iç hem de dış unsurlardan etkilenmektedir (Dodds ve diğ., 2002; Sternberg ve diğ., 1997). Yaratıcılık ile arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı incelenen bir diğer unsur da zeka kavramıdır. Bu bölümün sonunda detaylı bir şekilde değinildiği gibi; fikir yürütme ve analiz yapabilme kabiliyeti için belirli bir seviyede zekaya ihtiyaç duyulması dışında, ilgili yazında zekanın yaratıcılığı belirleyen unsurlardan biri olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Şaşırtıcı bir şekilde yaratıcılık, *bilgi düzeyi* ile doğru orantılı olabileceği gibi ters orantılı da olabilmektedir. Frensch ve Sternberg (1989) bir konuda çok az veya çok fazla bilgi sahibi olmanın kişinin yaratıcılığını olumsuz etkilediğini; bununla birlikte, belirli bir konuda orta düzey bilgi sahibi birisinin, çok fazla bilgiye sahip bir kişiden daha yaratıcı olacağını ifade etmektedir. Bunun nedeni, ilk olarak kişinin bilmediği bir alanda akılcıl çözümler sunması beklenemez. Öte yandan, eğer bir kişi bir alanı çok iyi biliyorsa, o kişinin mevcut mantık ve paradigmalarda sıkışıp kalması, alternatif bir perspektif geliştirmesi yönünde engel oluşturabilir. Benzer şekilde, Sawyer (2012) da yaratıcılık için eğitim seviyesinin belli bir düzeye kadar olumlu etkisinin olduğunu, bir noktadan sonra ise yaratıcılığı olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Alanın

içselleştirilmesi için yeterli eğitim alındıktan sonra, daha fazla eğitim bir kişiyi fazla katı ve geleneksel bir düşünce biçimine haspedebilmektedir.

Yaratıcılık ile bilgi seviyesi arasındaki ters ilişkiye paralel bir şekilde, yaratıcılık ile **uzmanlaşma** arasında da ters orantılı bir ilişki mevcuttur. Bireylerin yaptıkları işlerde kendilerini mutlu hissetmeleri ve yaptıkları işleri sevmeleri, kişisel motivasyon ve tatmin ihtiyacını karşılamakta, bunların neticesinde de başarılı olmalarını sağlamaktadır. Kişilerin işlerine karşı ilgili olmaları her ne kadar belirli bir seviyeye kadar kişilerin yaratıcılığını da olumlu etkilese de (Schilling, 2016), uzmanlaşma seviyesine varması ise olumsuz etkilemektedir. Yukarıda ifade edildiği gibi, sadece belirli bir alanda uzmanlaşan kişilerin o alanda çok yaratıcı çözümler sunması beklenmemektedir. Kişinin uzmanlık alanına ek olarak ilgi duyduğu farklı alanların ve uğraşların olması ise yaratıcılığı olumlu etkilemektedir. Çünkü bu sayede kişiler uzmanlaşma veya uzun süre aynı konularda düşünme, çalışma veya yoğunlaşmaya ara vererek, sevdikleri ve onları motive edecek farklı alanlar sayesinde ara vermiş olmaktadır. Ellwood ve diğerleri (2009) bir konuda elde ettikleri bilgileri işlemek için ara verme ve bir süre zaman tanımayı, yaratıcılık sürecinin kuluçka dönemi (incubation) olarak adlandırmaktadırlar. Bu dönem ile alakalı gerçekleştirilmiş 50 farklı çalışmayı inceleyerek, çalışmaların %75'inde kuluçka döneminin yaratıcılık sürecini olumlu etkilediğini göstermişlerdir. Araştırmacılar çalışmalarında katılımcılara 'Sıradışı Kullanım testi' (Unusual Uses test) ile bir kağıt parçasının mümkün olduğunca farklı kullanımlarını içeren bir test dağıtmışlardır. Katılımcıları aşağıdaki üç farklı duruma tabi tutarak elde ettikleri yaratıcı çözümleri kaydetmişlerdir:

1. Test üzerinde dört dakika boyunca aralıksız çalışma
2. Test üzerinde iki dakika çalıştıktan sonra, beş dakikalığına alakasız bir işle uğraşma ve ardından teste devam etmek için tekrar iki dakika çalışma
3. Test üzerinde iki dakika çalıştıktan sonra, test ile alakalı başka bir işle meşgul olma ve devamında test üzerinde iki dakika daha çalışma

Çalışma sonucunda en fazla yaratıcı fikrin geldiği grup 2. grup olurken; en az fikrin geldiği grup ise 1. grup olmuştur. Yani çalışılan teste bir süre ara vererek tamamen farklı bir şey ile ilgilendikten sonra teste yeniden devam etmek, hiç ara vermeden devam etmekten daha iyi sonuç vermiştir. Beefink, van Eerde ve Rutte (2008) da

araştırmalarında katılımcılara çözmeleri için üç tane şifreli bulmaca vererek benzer bir süreç izlemişlerdir. Araştırma sonucunda, belirlenen sürede katılımcıların istedikleri bulmaca için istedikleri kadar süre harcamalarına izin verilen seçeneğın, bulmacaların teker teker çözülmesi gereken seçeneğre göre daha yüksek bir yaratıcılık ile sonuçlandığı ifade edilmektedir. Bu iki çalışma ve benzer birçok çalışmadaki bu sonuçlar, ara verilen süre yani kuluçka döneminde insan beyninin bilinçsiz bir şekilde problem çözmeye devam ettiğı şeklinde yorumlanmaktadır (Sawyer, 2012). Wells'in (1996) 213 profesör ile gerçekleştirdiğı araştırmasında ise yapılan yayınların sayısını yaratıcı üretkenlik sonucunda ortaya çıkmış olan çıktılar olarak ele almış ve bir anda veya habersiz verilen araların tersine, katılımcıların bilinçli bir şekilde akademik çalışmalarına zaman zaman ara vermelerini incelemiştir. Profesörler akademik çalışmaları için yeni fikirlerin çoğunlukla bu ara verdikleri zamanlarda oluştuğunu ifade etmişlerdir.

Yaratıcı bireylerin ***kişilik özelliklerine*** bakmak gerekirse; özyeterlilik, belirsizliğe karşı yüksek tolerans, engelleri aşma isteğı, makul bir şekilde risk almak gibi hususlar ön plana çıkmaktadır (Schilling, 2016). Bu kişiler genellikle fikirler ve düşünceler üzerine dikkatlerini verdiklerinden, dışarıdan dalgın veya unutkan bile görünebilirler (Stenrberg & Lubart, 1991). Yaratıcı bireyler, yüksek bir fikir üretme sıklığı, güçlü bir kendine inanç ve güven duygusu ve yaratıcılık arayışında iddialı bir kararlılık ve sebat ile dikkat çekmektedirler (Furnham ve diğ., 2008). Bu yazında gerçekleştirilmiş birçok çalışma farklı kişilik testleri ile farklı yaratıcılık testleri arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Bu kişilik testlerinden en fazla kullanılanı, Costa ve McCrae'nin 1992 yılında geliştirdikleri 'Beş Büyük Kişilik Envanteri' olmuştur. Beş kişilik özelliğı olan deneyime açıklık, sorumluluk, dışadönüklük, uzlaşmacılık / uyumluluk ve duygusal dengelilik / nevrotiklikten, yaratıcılık ile en yüksek ilişkinin bulunduğı boyutlar deneyime açıklık ve dışadönüklük olmaktadır.

Düşünme şekli açısından, Schilling'e (2016) göre en yaratıcı bireyler kendi seçimleri ile özgün düşünmeyi tercih ederler ve önemli problemler ile önemsiz olanlar arasında ayırım yapabilmektedirler. Benzer şekilde bu alandaki çalışmaların bir çoğunda, yaratıcı insanların en temel özellikleri; alanlarındaki bir problemi iyi bir şekilde belirleme noktasında neredeyse estetik bir yeteneğre sahip olmaları ve doğru soruları, nasıl sormaları gerektiğini bilmeleri şeklinde ifade edilmektedir (Sawyer, 2012).

Yaratıcılığın **zeka seviyesi** ile nasıl bir ilişkisinin olduğu, zekanın tek başına yaratıcılığı açıklayıp açıklayamadığı ile ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Sawyer'e (2012) göre yaratıcılık; yetenek ve kişilik arasında orta bir zeminde bulunur ve zeka ile de ilişkisi bulunmaktadır. Yaratıcılığın zekadan bağımsız olduğu görüşü araştırmalarda yaygın bir şekilde ifade edilse de (Runco, 2004), özgün bir şeyi ortaya koymak ve analiz yapabilmek için de belirli bir zeka seviyesi gerekmektedir. Funrham ve diğerleri (2008) üç farklı kişilik testi (akışkan zeka ölçeği, hipomani/manik-depresif kişilik ölçeği, beş büyük kişilik ölçeği) ile üç farklı yaratıcılık testi (aykırı düşünme testi, biyografik yaratıcı davranış envanteri, yaratıcılık öz değerlendirme anketi) arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonunda kişilerin yaratıcılığıyla ilgili sonuçların kullanılan yaratıcılık ölçeğine göre farklılaştığı; zekanın ise yaratıcılığı açıklamada oldukça düşük bir yüzdesi olduğu ve hipomaninin ise yaratıcılığı açıklamadaki en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca yaratıcılığı en yüksek yüzde ile açıklayan kişilik özelliklerinin ise 'dışadönüklük' olduğu ifade edilmiştir. Başka çalışmalarda ise kişilik özelliklerinden 'deneyime açıklığın' yaratıcılık üzerinde önemli etkileri olduğu belirtilmiştir (Feist & Barron, 2003; Von Stumm ve diğ., 2011).

Bireylerin yaratıcılığını etkileyen faktörlerden bir diğeri de **bilişsel kabiliyetlerdir**. Algı, tecrübe, inanç gibi farklı kaynaklardan edinilen bildirimleri bilgiye çevirmek için özümseme ve işleme kabiliyeti olarak ifade edebileceğimiz bilişsellik; öğrenme, dikkat, bellek, dil, akıl yürütme, karar verme gibi farklı bilişsel süreçleri kapsar ve bu da bireylerin entelektüel gelişim ve tecrübelerinin bir parçasını oluşturur (Bilişsellik Nedir?). Bilişsel kabiliyetlerin önemli bir boyutu olan alan bağımlı (field dependence) / alan bağımsız (field independence) bilişsel stillerin (Witkin ve diğ., 1977) yaratıcılık ile ilişkisine değinmeden önce, bu kavramları açıklamak faydalı olacaktır. Alan bağımlı bireyler, kendilerine sunulan bilgiyi yeniden organize etme ya da yapılandırma yoluna gitmeyen, sunulan bilgidaki detayları irdelemek yerine, genellemelere ulaşmada başarılı olan bireylerdir. Örnek vermek gerekirse bir sanat eseri tabloyu incelerken, tablodaki ince detaylar yerine bir bütün olarak tablonun tamamına odaklanan insanlar alan bağımlı bir bilişsel stile sahiptir. Diğer taraftan, tablonun tamamı (büyük resim) yerine belirli bir alandaki detayları inceleyen insanların ise alan bağımsız bir stile sahip olduğunu söylemek mümkündür.

“Alan bağımsız bireyler, sunulan bilgiyi kendilerine göre yeniden organize etme, yapılandırma, daha analitik düşünme, hatırlama, hafızada tutabilme, ipuçları ve öğrenme materyallerini kendilerine göre yeniden düzenleme gibi işlemlerde başarılı olan bireylerdir.” (Özarslan & Bilgin, 2016). Alan bağımsızlığı yüksek kişiler, bir konu ile ilgili alakasız kısımlar tarafından dikkati dağılmadan durumun ilgili yönlerini iyi analiz edebilirken; alan bağımlı kişiler önemsiz kısımları ayırmakta güçlük çekerler (Witkin ve diğ., 1962). Yapılan bir çalışmaya göre (Baranovska ve diğ., 2017) yaratıcı bireyler, eksiklik ve belirsizlikten kurtulmak için güçlü bir ihtiyaç duyarlar. Bu kişiler ayrıntılara odaklanır, kusurları görür, yanıt bulamadıkları sorunları test eder ve iletişim kurarlar. Alandan bağımsız kişilerdeki tipik özellik olan titiz ve özenle detaylandırma; çözümün detayları üzerinde çalışabilme, problemi çözüme kavuşturma ve denge unsurlarını ayarlayabilme özelliği ile karakterize edilmektedir. Gerçekleştirilen bir tez çalışmasında (Flach, 1986) alandan bağımsız olan katılımcılar yaratıcılık testlerinde daha iyi sonuçlar elde etmişlerdir.

Özetle, bu bölümde bireysel yaratıcılık etkileşimci bakış açısının bireysel yaratıcılığı açıklamada kullandığı faktörler olan kişilerin geçmiş hayatı, bilişsel yetenekleri, kişilikleri ve bilgi düzeyleri üzerinden incelenmiştir. Bunlara ek olarak bir konuda uzmanlaşma ve bireylerin zeka seviyelerinin yaratıcılık üzerindeki etkileri de ile yaratıcılık süreçlerinin nasıl meydana geldiği, bu başlık altında incelenen diğer hususlar olmuştur. Bireysel yaratıcılık, grup ve örgüt yaratıcılığına katkı sağlayan önemli bir girdiyi oluşturmaktadır.

2.2.2 Örgütsel Yaratıcılık

Yeni inovasyonlar en genel haliyle eskinin yerini alır ve genellikle radikal dönüşümlere ve yaratıcı yıkıma yol açarlar. Teknolojideki hızlı gelişmelerle birlikte yaratıcı yıkım, 20. yüzyılın sonlarında Amerika Birleşik Devletleri'nde hayatın bir gerçeği idi. 21. yüzyılın başında yaratıcılık, ABD ekonomisini ve diğer birçok önde gelen dünya ekonomisini yönlendiren kilit faktör haline gelmiştir. Ünlü ekonomist Schumpeter'e göre kapitalizmin özünde yaratıcılık yatmaktadır.

Örgütsel yaratıcılık, karmaşık bir sosyal sistemde birlikte çalışan bireyler tarafından değerli, faydalı yeni bir ürün, hizmet, fikir, prosedür veya sürecin yaratılmasıdır (Woodman ve diğ., 1993). Woodman ve diğerleri (1993) örgütsel yaratıcılığın tanımını inovasyonun alanının bir alt kümesi olarak çerçevelemekte; inovasyonu da

daha geniş bir organizasyonel değişim yapısının bir alt kümesi olarak karakterize etmektedirler. İcat veya yenilikler yaratıcı düşüncenin pratiğe dökülerek gerçekleştirilmiş halidir. Örgütsel yaratıcılık literatürü incelendiğinde, bu kavramın iki farklı disiplin üzerine yapılan çalışmalar üzerine inşa edildiğini söylemek mümkündür. Bunlar; bireysel yaratıcılık üzerine davranışsal araştırmalar ile örgütsel yenilikçilik üzerine yapılan araştırmalardır.

Bireysel yaratıcılık ile örgütsel yaratıcılık birbirini besleyen olgular içerse de; örgütsel yaratıcılığın direkt olarak bir örgüt içerisinde çalışanların bireysel yaratıcılıklarının bir sonucu veya toplamı olduğu söylenemez. Örgütsel yaratıcılık yalnızca bireysel yaratıcılığa indirgenemeyecek şekilde, karmaşık sosyal sistemler sonucunda meydana gelmektedir. Örneğın tıpkı ortaya çıkarılan bir ürünün başarısını; fiyatı, hangi ihtiyacı ne düzeyde karşıladığı, pazarlamasının nasıl yapıldığı, müşteriye hangi duyguları uyandırarak satın alma eğilime yönlendirdiğı gibi geniş bağlamsal farklı birçok faktörle bağlantılı olması gibi inovasyon da, karmaşık bir sosyal ve organizasyonel sistemden doğar.

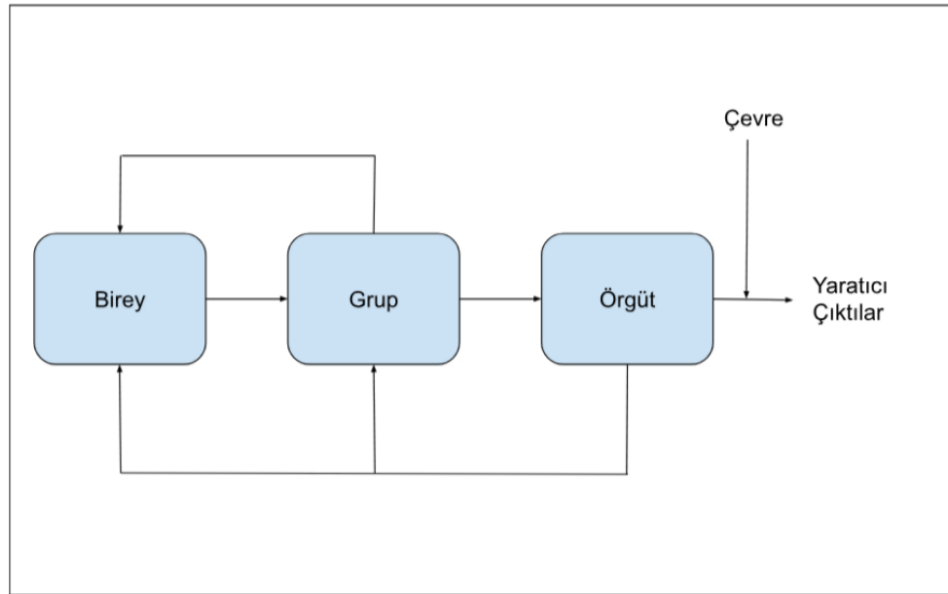
Örgütsel yaratıcılık kavramı genel olarak çalışmalarda grup yaratıcılığının bir fonksiyonu olarak da ele alınmaktadır. Bir örgüt içerisindeki farklı çalışma gruplarındaki insan çeşitliliğı, grup büyüklüğü ve grup üyelerinin uyumu gibi grup özellikleri, grupların problem çözme stratejileri ve sosyal bilgi süreçleri gibi grup süreçleri gibi faktörler grup yaratıcılığını etkileyen faktörlerdir (Woodman ve diğ., 1993).

Günümüzde kullandığımız ve zamanının en yenilikçi teknolojilerinin ortaya çıkış hikayeleri; aslında tıpkı bilimsel ilerleme gibi, kendinden önceki veriler ve deneyimler üzerine geliştirilmektedir. İşletmelerin bir çıktı olarak yenilik üretme, inovatif ürün veya hizmetleri sunma süreçlerinin ilk adımlarını, bahsedilen bu örgütsel yaratıcılık konusundaki artımsal, kademeli (incremental) ilerlemeler vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Sawyer'ın da ifade ettiğı gibi: “Her yenilik, daha önceki yeniliklerin uzun bir geçmişı üzerine aşamalı olarak inşa edilir. Tüketicinin gördüğü, pazarda başarılı olan yaratıcı ürünler, nadiren hayat bulurlar. Tüketici, nihai ürünün ortaya çıkmasıyla sonuçlanan küçük, artımsal içgörülerin uzun tarihsel yolunu nadiren görür.” (Sawyer, 2012, s.252).

Wicklund'a (1989) göre yenilikler işbirlikçi ekiplerden doğar ve çoğu yenilikçi ürün, her biri farklı bir ekip üyesinden gelen birçok içgörü gerektirir. Her ne kadar yenilikçi ürün ve çözümlerin başlangıç ve çıkış noktası bir bireyin özgün fikri olsa da, bu birey içinde bulunduğu yakın çevre, aynı düşünce yapısına sahip ve kendini özdeşleştirdiği diğer bireyler ve içerisinde bulunduğu çalışma grubunun dinamiklerinden bağımsız düşünülemez. Örgütsel yaratıcılık kavramı; yaratıcı süreç, yaratıcı ürün, yaratıcı birey ve yaratıcı durum ile bunların her birinin birbiri ile etkileşimini anlamayı gerektirir (Harrington, 1990).

Bir önceki bölümde değinilen etkileşimci yaklaşıma göre grup yaratıcılığı, bireysel yaratıcı davranış "girdilerinin", ilgili bireylerin etkileşimi, grup özellikleri (normlar, büyüklük, uyum derecesi) ve grup süreçlerinin (sorun çözme yaklaşımları vb.) bir fonksiyonudur. Örgütsel yaratıcılık da, bir araya gelen gruplarının yaratıcı çıktılarının ve örgüt kültürü, ödül sistemleri, kaynak kısıtlamaları, sistemin dışındaki daha geniş çevre vb. gibi bağlamsal etkilerin bir fonksiyonudur (Woodman ve diğ., 1993). Aşağıdaki Şekil 1 örgütsel yaratıcılığın etkileşimci model üzerinden gösterimini içermektedir.

Şekil 1. Etkileşimci Yaklaşıma Göre Örgütsel Yaratıcılık



Kaynak: Woodman ve diğ., 1993.

Yapılan bir araştırma, örgütlerde Ar-Ge personellerinin mühendislere göre daha yenilikçi olduğunu göstermektedir (Kirton & Pender, 1982). Buna göre mühendisler, Ar-Ge personeline göre daha dar bir paradigma ile sınırlanmış, daha katı eğitilmiş ve

daha dar, yakın bir çevre ortamına bağlı çalışmaktadırlar. Ayrıca işletme yönetimlerinin, bir işletmedeki örgütsel yaratıcılık ihtiyacını karşılayabilecek insan kaynağını edinme noktasında bilinçli adımlar atabilmesi hayati önem taşımaktadır. Çünkü işletmeler ile çalışanları, kendilerinden beklenen bilişsel stillere göre uyumlu olmadıklarında, yüksek örgütsel yaratıcılığa ve buradan da yaratıcı çıktılara ulaşmak zor olmaktadır (Schneider, 1983).

Buradan hareketle örgütsel yaratıcılığı artırma yönünde verilecek ‘yaratıcılık eğitimleri’ ancak ve ancak çalışanların kendilerinin de bu ihtiyacın kaçınılmaz olduğunu hissettikleri ölçüde başarılı olacaktır. Örgütsel yaratıcılığı artırma yönünde yapılması gereken diğer faktörler ise örgüt içerisinde risk almayı ve özgür fikir alışverişinin teşvik edilmesi, fikir ayrılıkları ve çatışmaların meşrulaştırması, katılımın teşvik edilmesi ve dışsal ödül yerine içsel ödüle dayanması gerekliliğidir.

2.2.3. Drucker’ın Fırsat Penceresi

Akademik yazında yönetim denildiğinde ilk akla gelen en etkili isim olan yönetim bilimci Peter F. Drucker (1999) ‘Yönetim’ adlı kitabında, inovatif fırsatların kaynaklarını yedi fırsat penceresi üzerinden açıklamaktadır:

1. Beklenmedik başarı ve başarısızlıklar
2. Uyuşmazlıklar
3. Süreç ihtiyaçları
4. Sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler
5. Demografideki değişiklikler
6. Anlam ve algıdaki değişiklikler
7. Yeni bilgi

Bu kaynaklar arasındaki sınırlar keskin olmak yerine; kimi zaman birbirinin içine girebilmektedirler. Kaynaklara ait detaylı bilgiye aşağıda yer verilmektedir.

Drucker’a (1999) göre yenilikçiliğin kaynaklardan ilki işletmelerin ve rakiplerinin beklenmedik başarı ve başarısızlıklarıdır. Üretilen yeni bir ürün veya hizmet başta planlandığı haliyle son kullanıcılar ile buluşmayabilir. Kimi zaman süreç içerisindeki, kimi zaman sonuçtaki hesaplanması zor değişkenler, ortaya planlanandan çok daha farklı ve belki de kimi zaman daha başarılı ürün veya hizmet ortaya çıkarılmasına olanak sağlayabilir. Benzer şekilde kimi zaman işletmelerdeki beklenmedik

başarısızlıklar, aslında sonraki süreçlere bir temel oluşturabilir ve hangi noktaların başarısızlığa neden olduğunun tespit edilmesinden sonra ortaya çok daha başarılı bir yeni ürün, hizmet veya süreç çıkabilir. Başarısızlığın tecrübe edilmesi ve doğru değerlendirilmesinin ardından ortaya yenilikçi ürün veya hizmetler çıkabilir. Aslında beklenmedik başarılar tarih içerisinde gelişen, belki bugün bile kullandığımız, zamanının en yenilikçi ve beklenmeden ortaya çıkan başarılı icatları, belki de bu faktörü açıklayan en doğal örnekler olacaktıdır.

İkinci pencere ise uyuşmazlıklar üzerinedir. Bir işletmedeki üretim, dağıtım gibi süreçler veya ekonomik gerçeklikler arasındaki uyuşmazlıklar, ters giden bir şeylerin olduğunun habercisidir. Bu gibi durumlar yönetimi ve çalışanları kimi zaman yeni çözümler bulmaya, kimi zaman da farklı bakış açılarından bakmaya zorlar. İşletmenin dış çevresinde gerçekleşen, işletmenin kendi kaynakları ile kontrol edemeyeceği ve engelleyemeyeceği salgın hastalıklar, krizler, doğal afetler, yüksek rekabet gibi kaçınılmaz gerçeklikleri de yine işletmelerin mevcut plan ve düzeni ile bir süre sonra uyuşmazlık göstermeye başlayacaktır. Türkiye’de 2015’te faaliyetine başlayan ‘Getir’ şirketi bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Bu işletme tahmin edilemeyecek bir hızda yayılan Covid-19 salgını nedeniyle insanların eski alışveriş alışkanlıklarını birkaç haftada değiştirme zorunluluğunu fırsata çevirmeyi başararak, kısa sürede uluslararası faaliyete geçmeyi başarmıştır. İnsanların eski alışkanlıkları ile gerçek dünya arasındaki bu keskin ve zorunlu uyuşmazlık, başta sağlık sektörü olmak üzere tüm dünyadaki ürün ve üretim ağını hızlı bir şekilde yeni koşullara uyacak şekilde dönüşmeye mecbur bırakmıştır.

Üçüncü pencere ise süreç ihtiyaçlarıdır. “Süreç ihtiyaçlarına dayanan inovasyonlarda kuruluştaki herkes her zaman ihtiyacın var olduğunu bilir. Yine de genellikle bu konuda hiç kimse bir şey yapmaz. Bununla birlikte inovasyon ortaya çıktığı zaman derhal ‘aşıkâr’ sayılır ve çok geçmeden ‘standart’ hale gelir. Başarılı süreç inovasyonları beş koşulun varlığını gerektirir:

- Kendine yeten süreç
- Zayıf veya eksik bir bağlantı
- Hedeflerin net bir tanımı
- Çözüm için açıkça tanımlanmış özellikler

- Daha iyi bir yol olması gerektiğine dair yaygın bir kavrayış.” (Drucker, 1999, s. 542).

Drucker (1999) bu konuda Thomas Edison’un elektrik ampulünü bulmasıyla, herkesin yirmi küsur yıl boyunca bir elektrik sektörü olacağını bildiği potansiyel bir sektörü gerçeğe dönüştürecek yeni bilgiyi önce tanımlaması, sonra çalışmaya başlayarak zamanının en yenilikçi keşfini yapmasını örnek olarak aktarmaktadır.

Sektör ve pazar yapısındaki değişiklikler de dördüncü pencereyi oluşturmaktadır. Dünyada küreselleşme ile başlayan, internetin bir çok kişi tarafından erişilebilmesiyle bilginin artık hızlı bir şekilde erişilmesiyle desteklenen ve teknolojik yeniliklerin baş döndürücü bir hızda yayılması ile devam eden süreçte değişen müşteri ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik işletmeler yeni ürün, hizmet ve süreç üretmek durumunda kalmışlardır. İşletmelerin bu süreçte hayatta kalmaya devam edebilmek için sürekli olarak değişen pazarı, rakipleri ve müşterileri iyi analiz ederek doğru zamanda doğru yenilikçi hamleleri yapmaları gerekmektedir. Aslında dünyanın 50 yıl öncesine göre şu an bulunduğu ve belki de 50 yıl sonra bulunacağı nokta açısından ekonomi dünyasının baş aktörleri olan işletmelerin, bu bulmacanın en önemli parçasını oluşturduğu söylenebilir. Kar amacı gütmeyen kuruluşlar haricindeki tüm işletmelerin kar odaklı olması kimi zaman var olan bir ihtiyaca cevap vererek, kimi zaman da hiç olmayan bir ihtiyacı yaratarak ekonomik anlamda olumlu çıktılar elde etmeyi amaçlar. Bu da zamanla müşterilerin satın alma eğilimlerinde değişikliklere neden olur. Çünkü müşterilerin eskiden ihtiyaç hissetmedikleri şeyler bugünkü hayatlarının vazgeçilmezleri arasına girebiliyor. Bu noktada inovasyon ile pazar yapısındaki değişikliklerin birbirini besleyen bir yönü olduğunu söylemek mümkündür. Apple şirketinin kurucusu Steve Jobs dokunmatik telefonları üretene kadar hiçkimse böyle bir ihtiyacı hissetmiyordu. Fakat bu yeniliğin başarılı bir şekilde pazara sürülmesinin ardından bugün geline nokta bu yenilik artık müşterilerin vazgeçemeyeceği bir özellik haline gelmiştir ve bu fonksiyon artık yeni inovasyonların çoktan başlangıç noktası olmuştur bile. Bu yenilik pazar yapısını değiştirmiş, uzun vadede de değişen bu pazar yapısı bu sefer de yeni inovasyonları zorunlu kılmıştır.

Sektör ve pazar yapısındaki değişikliklere paralel olarak demografideki değişiklikler de beşinci pencereyi oluşturmaktadır. Yukarıdaki Apple şirketinin müşteri tarafında

yarattığı ihtiyaç değişikliğine benzer bir şekilde aynı örnek burada da kullanılabilir. Bu teknolojilerin yaygınlaşmaya başladığı dönemin yaşlıları bu yeni dünya ile uyum sağlamakta zorlanırken, dönemin bebekleri bu teknolojilerin içerisinde gözlerini dünyaya açmaktadırlar. Dede ile torun arasındaki üç nesil boyunca dünyadaki teknolojik değişikliklerin bu hızda gerçekleşmiş olması hiç şüphesiz birbirinden tamamen farklı ihtiyaçlara hiç görülmemiş çözümler üretilmesini zorunlu kılacaktır. Drucker, 'Yönetim' adlı kitabında bu konuda tüm dünyada olduğu gibi Japonya'da da bebek doğumlarında bir patlamanın yaşandığı 70'li yıllardaki bu demografik değişikliği, Japon şirketlerin iyi değerlendirerek doğru hesaplayabilmeleri neticesinde ürettikleri yeniliklerle açıklamaktadır. Japonlar, bebek patlaması ile ileride genç insanların yarısından fazlasının lise ve sonrasında okumayı sürdürüyor olacağından dolayı, iş dünyasında mavi yakalı ihtiyacı doğacağını öngörmeleri neticesinde robot teknolojisinde benzersiz şekilde ilerlemişlerdir.

Drucker'ın (1999) inovasyonun kaynağı olarak gördüğü altıncı etken anlam ve algıdaki değişikliklerdir. Bu kavram aslında yarısı dolu olan bir bardağı nasıl değerlendirdiğimiz ile, yani zihinsel süreçlerle alakalıdır. Bir yönetici veya çalışan bunu bardağın yarısı dolu olarak değerlendirilirse, geriye yapacak veya geliştirecek çok bir şey kalmaz. Çünkü mevcut durumun yeterli görülmesi yenilikçilik için alan açmaz, aksine işlerin olduğu gibi kalması ve o haliyle devam etmesini yeterli görür. Bardağın yarısı boş olarak değerlendirme yapmak ise en temel manada hala yapacak ve geliştirecek bir şeylerin var olduğunu ifade eder. Bu bakış açısındaki bir yönetici veya çalışan mevcut haliyle işlerin yürümesini yeterli bulmayarak, belki de bu minimum yeterli seviyeyi nasıl yukarılara taşıyabileceği konusunda düşünebilir. Tıpkı bu şekilde işletmelerde bardağın boş tarafının görülmesi, ilerleme için ihtiyaç hissedildiğinin bir işaretidir. Bu da kişi ve kurumları yenilik yapmaya zorlayan bir etmen olarak kabul edilebilir. Yıllar önce ilk bilgisayarlar üretildiğinde iş dünyasından bir kesim artık dünyada 'yeni' olarak üretilecek bir şeyin kalmadığını düşünmüştür. Zamanının en yenilikçi bu yeni ürünü karşısında geniş bir vizyona sahip olmayan herkes bardağın dolu tarafını yeterli görmüş, daha ileriye gidilemeyeceğini düşünmüştür. Halbuki bazı yenilikçi ve yaratıcı insanların hayal gücü sayesinde bu gelişmeler yeterli bulunmamış ve kısa sürede teknolojik yenilikler hayal edilemeyecek seviyelere gelmiştir. Değişen dünya ile birlikte değişen ihtiyaçları önceden öngörebilen yenilikçi bireyler sayesinde ve günümüzde böylesine küresel

yüksek rekabetin olduğu bu günlerden beş yıl sonra bile birçok sektörün dinamiklerinin değişmiş olacağı gerçeği aşıkardır.

Son olarak son faktör olan yeni bilgi ile Drucker (1999) aslında bilimsel bilginin kümülatif ilerlemesine benzer bir şekilde, daha önce olmayan yepyeni ürün ve hizmetleri ortaya çıkartacak bilginin de kademeli ve artan bir şekilde birikmesi sonucu bu yeniliklerin meydana geldiğini ifade etmektedir. İş dünyasında kimi zaman bazı yeni ihtiyaçlara yönelik bilgi herkes tarafından aşık bir şekilde hissediliyor ve biliniyor noktasına gelebilir. Fakat yine de bu bilgilerin varlığı tek başına yeni ürün veya hizmeti ortaya çıkarmaya yeterli olmayabilir. Var olan bu bilgi birikimi belirli bir seviyeye ulaştığında yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada yalnızca iş dünyasının değil, akademik yazının da önemli bir katkısı bulunmaktadır. Yalnızca işletmelerin Ar-Ge departmanlarında gerçekleştirilen araştırmalar değil, bunun yanında üniversitelerde ortaya çıkarılan ve günden güne artan ve gelişen bir şekilde gerçekleştirilen araştırmaların da bu bilgi birikimine katkısı hiç şüphesiz büyüktür.

2.3. Yenilikçiliğin Tarihi ve Korunması

İşletmelerde inovasyonun hayati önemi anlaşıldıkça tarihsel süreçte belirli yenilikçilik uygulama, süreç ve bakış açıları hakim olmuştur. Aşağıdaki bölümde bu tarihsel süreç, küresel çapta kapalı inovasyondan açık inovasyona geçiş ve yakın geçmişteki belirli rekabetçi meydan okuma dalgaları ile, inovasyon uygulamalarındaki paradigma değişikliği üzerinden açıklanmıştır.

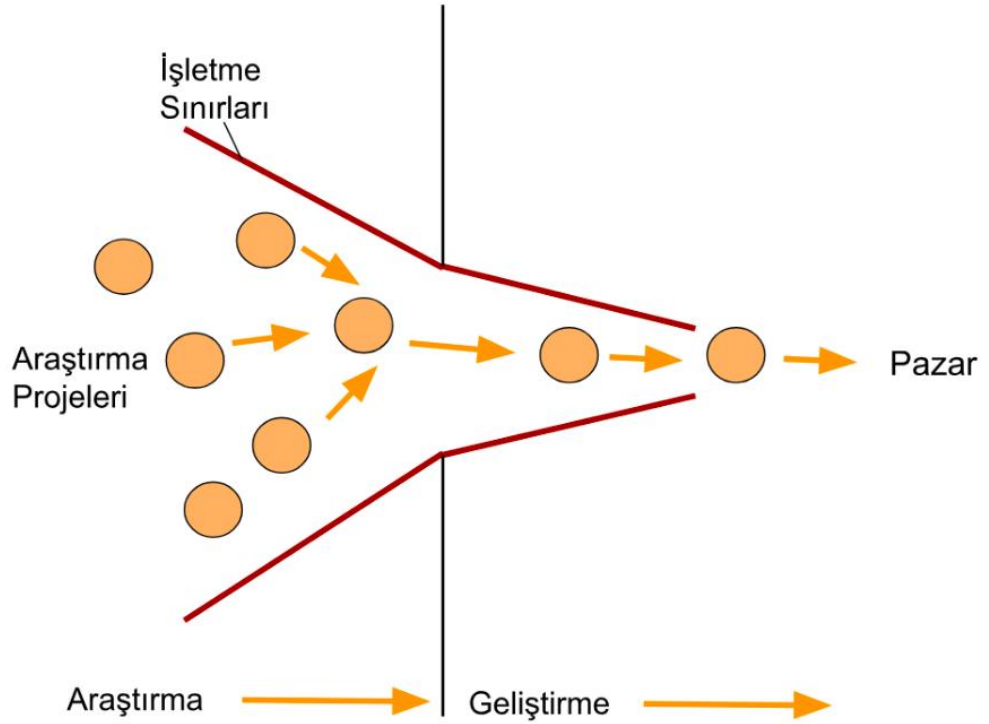
Schumpeter'e göre (1942) kapitalist motoru çalıştıran ve hareket halinde tutan temel dürtü, yeni tüketim mallarından, yeni üretim ve ulaşım yöntemleri ile yeni pazarlardan gelmektedir. Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım kavramı ile açıkladığı bu süreç; sürekli olarak eskiyi yıkarak, durmadan yenisini yaratmakta ve bu şekilde ekonomik yapıyı içeriden sürekli olarak kökten değiştirmektedir.

2.3.1. Kapalı İnovasyondan Açık İnovasyona

En genel manada inovasyonun tarihsel sürecinin ilk aşamalarında, şirketlerin sahip oldukları Ar-Ge departmanları ve çalışanları, yeni fikirler üretme ve bunları pazara sunmada neredeyse en önemli ve tek stratejik kaynak olarak görülmekte idi. **'Kapalı İnovasyon'** adı verilen bu modelde (Şekil 2) firmalar 'Başarılı inovasyon kontrol

gerektirir.’ felsefesine bağıydılar (Chesbrough, 2003). Başka bir deyişle, işletmeler geliştirecekleri, üretecekleri, pazarlayacakları, dağıtacakları ve hizmet verecekleri kendi yenilikçi fikirlerini yalnızca kendileri oluşturmalıdır. Yıllarca kapalı inovasyon perspektifi ile yeni fikirleri pazara getirmenin doğru yolunun yalnızca şirket içerisindeki örtülü kurallar sayesinde gerçekleşmesi gerektiği inancı hakimdi ve bu haliyle de dünyada birçok yeni ürün ve hizmet geliştirildi.

Şekil 2. Kapalı İnovasyon Modeli



Kaynak: Chesbrough, 2003.

Bu dönemde yenilikçilik açısından en temel amaç, rakiplerden daha fazla Ar-Ge'ye yatırım yaparak en iyi ve en parlak çalışanların işe alınması idi. Bu tür yatırımlar sayesinde, en iyi ve en fazla yenilikçi fikri keşfedenler, pazara ilk girme avantajları elde ettiler. Bu gelişmelerin devamında, rakiplerinin bunları taklit etmesi ve kullanmasını önlemek için fikri mülkiyetlerini ve patentlerini agresif bir şekilde kontrol ederek, pazardaki kârın çoğunu elde etme imkanına sahip oldular. Bu gelişme ve önlemlerle birlikte pazara ilk giriş avantajını elinde bulunduranlar, edindikleri daha fazla kârı yeniden Ar-Ge'ye yatırarak çığır açan keşiflere yol açarak erdemli bir

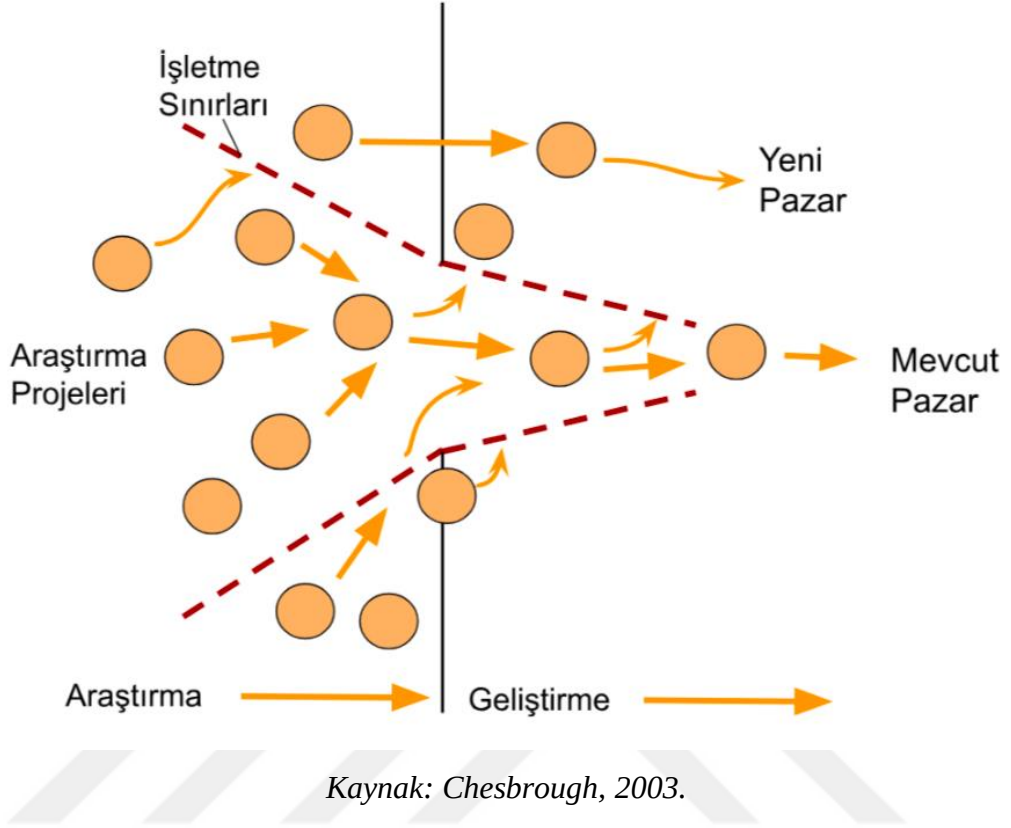
inovasyon döngüsü yaratmışlardır. 20. yüzyılın çoğu için bu modelin bu şekilde işe yaradığı söylenebilir (Chesbrough, 2003).

Artık 1990'lar itibariyle inovasyon kavramının, faaliyet türü ve sektörden bağımsız bir şekilde hemen hemen her işletme için ne kadar önemli olduğunun büyük oranda farkına varılmıştır (Burgelman ve diğ., 2001). Ancak 20. yüzyılın sonlarına doğru küresel olarak kapalı inovasyonun temellerini aşındıran bir dizi faktör meydana gelmiştir. Belki de bu faktörlerin en başında, bilgi çalışanlarının sayısındaki ve hareketliliğindeki çarpıcı artış gelmekteydi ve bu durum şirketlerin tescilli fikirlerini ve uzmanlıklarını kontrol etmelerini giderek zorlaştırmaya başladı. Bir diğer önemli faktör ise, yeni firmaları finanse etmeye yardımcı olan özel girişim sermayelerinin artan mevcudiyeti ve kurumsal araştırma laboratuvarlarının dışına taşan fikirleri ticarileştirme çabaları oldu. Bu tür faktörler, kapalı inovasyonu sürdüren döngüyü alt üst etmeye başladı.

Artık çılgır açacak fikirler üretildiğinde, bilim insanları veya bunları öne süren çalışanlar gereken zamanda ihtiyaç duydukları desteği alamadıklarında; bu fikri kendi başlarına hayata geçirmek için risk sermayesi tarafından finanse edilen bir genç yenilikçi şirket (startup) kurmak gibi daha önce sahip olmadıkları bir seçeneğe sahip olmaktadır. Görece tecrübesiz sayılabilecek bu startup başarılı olursa, hisse senedi arzı veya cazip bir fiyattan satın alınma yoluyla ek finansman elde edebilir. Bu durumda artık tercih edilen genel büyüme ve gelişme yöntemi temel keşiflere yeniden yatırım yapmak yerine, ticarileştirmek için dışarıdan başka teknolojiler aramaktır.

Açık inovasyon adı verilen bu model ile firmalar, pazara (şirket içine ek olarak) dış yollar açarak, (içeriden olduğu kadar) şirket dışı fikirleri de ticarileştirme imkanı elde ederler (Şekil 3). Diğer bir ifadeyle, işletmeler organizasyon için değer yaratmak amacıyla şirket içinden çıkan yenilikçi fikirleri dış kanallar aracılığıyla ticarileştirebilmektedirler. Bu dış kanallar ihtiyaçlara cevap verebilen startuplar olabileceği gibi lisans anlaşmaları da olabilirler. Tam tersi şekilde bu model, işletme dışında ortaya çıkan yenilikçi bir fikrin, ticarileştirmek için başka bir işletme içine alınmasını da kapsayabilmektedir. Bu bakış açısına göre, bir firma ile dış çevresi arasındaki sınır daha geçirgendir ve bu yeniliğin ikisi arasında kolayca hareket edebilmesine imkan sağlar.

Şekil 3. Açık İnovasyon Modeli



Temelde açık inovasyon, işletmenin değer sağlamak için ihtiyaç duyduğu bol bilgi birikimine zorlanmadan ulaşabilmesi üzerine dayalıdır. Bu bakış açısına göre işletme araştırma aşamasında ortaya çıkardığı bilgiyi kendi işletmesi içinde tutarak sınırlamamalıdır. Bunun yerine örneğin, bir şirket artık fikri mülkiyetini işletme içine hapsedmek yerine; lisans anlaşmaları, ortaklık girişimleri ve diğer düzenlemeler yoluyla başkalarının bu teknolojiyi kullanmasından kâr elde etmenin yollarını bulmalıdır.

Bu iki bakış açısından hangisini benimsediğinden bağımsız olarak bir işletme iyi bir insan kaynağına sahip ise başlangıçta umut verici görünen fakat geleceği olmayan kötü fikirleri elemekte başarılı olabilirler. Fakat bunlardan yalnızca açık inovasyonu benimseyenler; tam tersi durumda, yani başta umut verici gözükmeyen fakat geleceği çok parlak olabilecek fikirleri doğru bir şekilde değerlendirme gücüne sahip olabilirler. Çünkü onlar değerlendirme aşamasında yalnızca mevcut durumda sahip oldukları maddi ve maddi olmayan kaynakları düşünerek değil, henüz sahip olmadıkları fakat işletme dışından edinebilecekleri kaynaklar üzerinden

değerlendirme yapabilmektedirler. Bu durum kapalı inovasyonu özümseyen işletmelerin fırsatları kaçırmalarına sebebiyet verecektir.

Yeni ürün ve hizmetlerin, değişen ihtiyaçlar ve inovasyonun tarihsel gelişimi çerçevesinde ortaya çıkış süreçlerinin de; kapalı inovasyondan açık inovasyonu benimseyecek şekilde değişiklik gösterme zorunluluğu hiç şüphesiz kaçınılmaz olmuştur. Kimi sanayi dallarının inovasyon odağı artık en büyük şirketlerin merkezi Ar-Ge laboratuvarlarının sınırlarının ötesine geçerek; çeşitli girişimler, üniversiteler, araştırma konsorsiyumları ve diğer dış kuruluşların bir bileşimi halini almıştır. Örnek vermek gerekirse; dünyanın en bilinen temel tüketici ürünleri üreticisi P&G olarak bilinen Procter & Gamble şirketi, 2002 yılında “*Bağlantı Kur & Geliştir*” (*Connect & Develop*) sloganıyla beş yıl içerisinde ihtiyaç duydukları inovasyonların %50’sinin işletme dışından temin edeceklerini hedeflemişlerdir. Benzer şekilde Chesbrough ve Crowther’ın (2006) ifade ettiğine göre en büyük yenilikçi firmalar bile yenilik süreçleri için yalnızca işletme içi (in-house) yenilik girdilerine güvenemezler ve bu nedenle inovasyon yapabilmek için gerekli olan fikir, bilgi, teknoloji ve uygulamaları işletme dışından temin etme ihtiyacı duyarlar.

Farklı endüstrilerdeki inovasyon gelişim süreçlerini inceleyen Abernathy ve Utterback (1978) bugün hemen hemen herkes tarafından kullanılan standartlaştırılmış emtia benzeri ürünlerin ortaya çıkışlarının ilk birkaç büyük yenilikle başlayıp, sonrasında uzun bir evrimsel gelişmeler dizisi tarihinden sonra bugünkü halini aldığından bahsetmektedirler. Örneğin işlenmiş gıda endüstrisinde bugün en temel ürünleri oluşturan dondurulmuş yiyecekler, konserve gıdalar gibi ürünlerin ilk olarak, ürünlere dair bilgilerin büyük oranda kullanıcılara dayandığı araştırma süreçlerini takip eden küçük işletmeler ile başladığı vurgulanmaktadır. Her bir yeni ürün kullanıcılar tarafından kabul kazandıkça yüksek miktarda üretime daha çok ağırlık verilmekte, inovasyon çabaları artık daha çok üretim aşamaları, pazarlama ve dağıtım yöntemlerine kaymaktadır. Yenilikçilik anlamında genel manada bakılacak olursa, en hızlı katlanarak artan gelişme atılımının bilgi ve iletişim teknolojileri alanlarında gerçekleştiğini; otomotiv, uçak, beyaz eşya vb. gibi alanlardaki gelişmenin bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere kıyasla daha kademeli gerçekleştiğini söylemek mümkündür (Ford, 2018).

25 yıl boyunca işletmelerde farklı yönetim konularında araştırmalar yürüten Rosabeth Moss Kanter (2006), dünya çağında inovasyon coşkısına yol açan dört büyük rekabetçi meydan okuma dalgasından bahsetmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

70'lerin sonu ile 80'lerin başında yeni sektörlerin ortaya çıktığı ve mevcut sektörlerin varlığını ve geleceğini tehdit eden 'küresel enformasyon çağının' doğuşu. Apple Bilgisayar gibi şirketlerin Silikon Vadisi'nin yeni ürün inovasyon üssü haline geldiği zamanları işaret etmektedir.

80'lerin sonundaki satın alınma endişesi ile küresel anlamda bir yeniden yapılanma baskılarının arttığı dönem. İşletmelerdeki IT/BT departmanlarının stratejik değerinin öne çıktığı bu dönemde, potansiyeli kadar kullanılmayan kaynakların değeri ön planda tutulmuştur.

1990'ların dijital çılgınlık dönemi, birçok kurulu işletmeyi yeni iş modelleri aramaya iterek, ana faaliyetleri ile ilgili olsun veya olmasın birçok işletmenin web girişimlerine odaklandığı bir dönem olmuştur.

Son olarak inovasyon dalgası olarak ifade edilen bu aşamada '.com' olgusu baştaki popülerliğini yitirmiş; ekonomik durgunluk, mali krizler, iklim değişikliği ve pandemi gibi küresel boyuttaki olumsuzluklar sonrasında işletmeler yeniden organik büyümeye odaklanmış ve inovasyon olgusu da kurumsal bir mesele olarak ele alınmaya başlamıştır.

Volberda ve diğerleri (2013), kimi araştırmacılar tarafından desteklenen ve özünde teknolojik yeniliğe dayandırılan eski endüstriyel yenilik paradigmasının, teknolojik olmayan yeniliğin (yönetim inovasyonu, yumuşak (soft) inovasyon vb.) önemini kabul eden yeni 'yenilik araştırma paradigması' ile değiştirileceğini iddia etmektedir. Schumpeter'in yeniliklerin ekonomik katkılarına yönelik kapsamlı görüşlerine rağmen, literatürdeki yenilik araştırmalarının çok büyük oranda yeni teknolojik ürün, hizmet veya süreçlere dayandırıldığı bakış açılarının artık değiştiğini söylemek mümkündür. Buna göre inovasyon kavramının artık daha geniş bir perspektifle ele alındığını; sadece yeni ürün ve süreçler değil, işletme paydaşlarına yeni değer yaratan her türlü prosedür, program, model ve yönetimi kapsadığını söylemek yanlış olmayacaktır (Timmerman, 2009).

2.3.2. İnovasyonun Korunması

Smith-Doerr ve diğerleri (1999) biyoteknoloji gibi yüksek teknoloji, inovasyon ve bilgi yoğunluklu alanlarda özellikle dış paydaşlarla geliştirilen bağlantıları işbirlikçi sermaye (collaborative capital) şeklinde tanımlamakta ve güçlü bir işbirlikçi sermayeye sahip olan firmaların gerçekleştirdikleri araştırmalar, kazandıkları tecrübe ve bunların paralelinde kapasite artırımı ile zamanla bu bağlantıların merkezine yerleştiklerini ifade etmektedirler. Bunu başaran işletmeler için işbirlikçi sermaye, zamansal açıdan en büyük etki ve kazanç potansiyeline sahip fırsatlar yaratmaktadır. Ayrıca çalışmanın bir diğer önemli bulgusu da bağlantı merkeziyetinin patent alımı ile yüksek bir ilişkisinin olmasıdır. Stratejik yönetim yazınında sıklıkla vurgulanan bir husus olan rekabet avantajının sürdürülebilirliği, inovasyon temelli işletmeler için ilgili patentlere sahip olmaya dayanmaktadır. Patentler, sahip olunan entelektüel sermayenin de somutlaştırılmış halidir demek doğru olacaktır (Smith-Doerr ve diğ., 1999).

2.4. Yenilikçilik ile İlgili Kavramlar

Yakın geçmişte işletmeler üzerinde yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunda, incelenen konu ne olursa olsun '*küreselleşme*' bir şekilde ilk değinilen fenomenlerden olmuştur. Küreselleşme olgusunun bu denli yaygın kabulü ve bahsinden sonra *yenilikçilik* ve *inovasyon* kavramlarının da tüm dünyada önemi tartışılmaz bir diğer olgu olduğu söylenebilir. Bu şekilde yaygın kullanılan 'yenilikçilik' kavramı ile alakalı farklı birçok terim bulunmaktadır. Araştırma sürecinde bu kavramların kimi zaman doğru, kimi zaman yanlış kullanıldığı gözlemlenmiş olup, her bir kavramın net bir şekilde ifade edilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kavramların tanımları ve özet açıklamaları aşağıda alfabetik sıraya göre verilmiştir.

Açık İnovasyon Modeli: En genel manada açık inovasyon, işletmelerin katı sınırlara sahip olmak yerine geçirgen sınırlarının olması ve buradan hareketle yenilikçi fikir, üretim ve dağıtım için yalnızca işletmenin kendi kaynaklarına dayanmadığı, işletme dışındaki unsurların gerekli potansiyel durumlarda kullanılabileceğini öne süren bakış açısını ifade etmektedir. Günümüzün yüksek rekabet ortamında, yenilikçilik konusunda sürdürülebilir avantaj elde etmek isteyen firmalar için açık inovasyon modelinin neredeyse bir zorunluluk olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır (Chesbrough, 2003).

Ar-Ge (Araştırma & Geliştirme): İnovasyon birbiriyle bağlantılı araştırma, geliştirme ve ticarileştirme aşamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Lev, 2001). Öğrenme ve keşfetmeye yönelik araştırma, inovasyonun anahtar girdisi olan bilginin içsel veya dışsal yollardan edinilmesi sürecini içerir. Uygulamaya dayanan geliştirme süreci ise bahse konu olan yeniliğin teknik olarak yapılabilirliğinin kanıtlandığı aşamayı içerir.

Benzer şekilde Chesbrough ve Crowther'ın (2006) ifade ettiğine göre en büyük yenilikçi firmalar bile yenilik süreçleri için yalnızca işletme içi (in-house) yenilik girdilerine güvenemezler ve bu nedenle inovasyon yapabilmek için gerekli olan fikir, bilgi, teknoloji ve uygulamaları işletme dışından temin etme ihtiyacı duyarlar.

Kapalı İnovasyon Modeli: Hedeflenen yenilikçi ürün, hizmet veya süreçlerin ortaya çıkartılması ve pazara sunulmasının yalnızca işletme içi kaynaklarla sağlanabileceğini savunan ve bu noktada bir işletmedeki Ar-Ge departmanları ve çalışanlarını neredeyse en önemli ve tek stratejik kaynak olarak gören bakış açısıdır. Geçmişte daha çok rekabetin görece düşük olduğu, durağan pazarlarda kullanılmış olan bu inovasyon modelinin, günümüzün hemen hemen her sektörde yüksek rekabetin hissedildiği bu iş ortamında geçerliliğini sağlaması oldukça güçtür (Chesbrough, 2003).

Keşif-Buluş: Çoğunlukla şans eseri, önceden tahmin edilmesinin veya planlanmasının çok zor olduğu yaratıcı süreçler sonucunda meydana gelen ve ticari kazanç amacından ziyade teknik işlevsellikleri ön planda olan yeniliklerdir. Kelime anlamı “Bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma veya yöntem geliştirme, icat” (TDK, t.y.) olan buluşların pratik kullanım için geliştirme faaliyetleri yeni teknolojileri meydana getirir.

Kuluçka Merkezi: En temel manada teknolojiyi ticarileştirebilen, bağımsız girişimlerin sayısını artırma hedefi olan kuluçka merkezlerinde girişimcilik çeşitli altyapı, Ar-Ge destekleri, danışmanlık, finansal kaynaklara erişim, ofis kullanımı gibi unsurlar ile teşvik edilmektedir. Genellikle üniversiteler bünyesinde kurulan merkezlerdir ve ülkemizde TÜBİTAK öncülüğünde faaliyetlerine başlamaktadırlar. İşletmeler çalışanların yenilikçi düşünme ve yenilik üretme kabiliyetlerini güçlendirmek amacıyla, onların şirket kısıtlamalarından bağımsız olarak yenilik yapma ve yeni kurulan şirketlerin girişimci ruhundan yararlanma fırsatı sağlamak için, kurumsal olarak giderek artan bir şekilde kurdukları yenilikçilik ve girişimcilik temelli merkezlerdir (Kruft ve diğ., 2018). Kuluçka merkezleri bünyesinde kurulan

işletmeler ve çalışanlarının, üniversite topluluğu, sektör öncüleri, diğer girişimciler ve girişimcilik ekosistemi paydaşları ile iş ağı geliştirmelerine imkan sağlayarak gelişmeleri hedeflenmektedir (Çakır, 2021).

Kurum İçi Girişimcilik: İşletmelerin yenilikçiliği söz konusu olduğunda, literatürde sıkça karşılaşılan bir kavram olan kurum içi girişimcilik (intrapreneurship) akademik yazımda ilgi gören, görece yeni bir kavram olsa da, uygulamada çok fazla kullanıldığını söylemek zor olur (Huang ve diğ., 2021). En temel manada işletmeler içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade eden bu kavram, kimi zaman yenilikçilik, girişimcilik, sürdürülebilirlik ve kurumsal girişimcilik kavramlarının yerine kullanılmaktadır. Kurumsal girişimcilikte yukarıdan-aşağıya (üst yönetimden çalışanlara) doğru bir bakış açısı hakim iken, kurum içi girişimcilikte aşağıdan-yukarıya doğru bir yönlendirme olduğu ve çalışanlardan istenmeden, tamamen onların kendi istekleri ile gerçekleştirdikleri faaliyetler olduğu ifade edilmektedir. Antoncic ve Hisrich (2007) kurum içi girişimciliğin boyutlarını şu şekilde tanımlamaktadır:

1. yeni iş girişi; işletmenin halihazırdaki ürün ve hizmetlerinin yeni bir boyuta getirilmesi,
2. yenilikçilik; yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin ticarileşme sürecine geçmesi,
3. örgütsel yenileme; işletmelerin değişimi, gelişimi ve yeniden yapılandırması
4. proaktivite; muhtemel, beklenen zorluklara başa çıkmak için önceden hareket etme.

Startup: Girişimcilik (entrepreneurship) veya yeni bir ticari girişim (new business venture) kavramları ile kimi zaman eş anlamlı olarak kullanılsa da aslında ‘startup’ kavramı farklı tür işletmeleri ifade etmek için kullanılmaktadır: “Türkçe karşılık olarak ‘girişim’ ve ‘yeni girişim’ gibi öneriler mevcut fakat bu tabirler, startup ile girişimciliğin karıştırılmasına sebebiyet verebildiği için çoğunlukla İngilizce hâli kullanılır.” (“Startup Nedir?”, 2022). Yalnızca teknoloji şirketlerinin startup şirketi sayıldığı varsayımı hakim olsa da, aslında sıfırdan başlayarak daha önce çözülmemiş bir probleme cevap verme amacıyla hızlı bir gelişim gösteren işletmeler de startup işletmeleri olarak kabul edilebilir. Bu varsayımın nedeni bu tip işletmelerin genellikle teknolojiden büyük oranda faydalanmaları olabilir. Ülkemizde ve dünyada startupların faaliyet alanlarının çoğunlukla yazılım, teknoloji, fintech (finans teknolojileri), e-ticaret vb. gibi hizmet alanlarında yoğunlaşmasının nedeninin;

yepyeni, daha önce hiç geliştirilmemiş klasik manada fiziksel ürün, emtia geliştirilmesinin artık günümüzde görece zor olduğu ifade edilebilir. Startupların en temel özelliği, daha önce çözüm üretilmemiş olan ürün / hizmet alanında üretim yaparak para kazanmak değil, bundan ziyade bu niş alanın keşfedilmesi ile ilgilenmesidir. Bu özelliği ile klasik işletmelere göre daha ‘geçici’ bir bakış açısı ile kurulan bu işletmeler, başka işletmeler tarafından satın alınma veya normal işletme statüsüne geçerek kendileri bu yeniliği üretmeye başlayarak startup statülerinden ayrılmış olurlar. ABD’deki başarılı birçok startupta ev sahipliği yapan yerin adı olarak nitelendirilen Silikon Vadisi, başarılı startupların küresel merkezi olarak kabul edilmektedir. Dünya çapında üniversiteler, kuluçka merkezleri, bilim parkları, teknoloji transfer ofisleri vb. genel olarak yeni bilgi üretimine imkan sağladıkları için startupların ortaya çıkmasında öncü role sahiptirler (Nieto ve diğ., 2021).

Teknoloji: Teorik ve pratik bilgi, beceri ve yapay olguların, üretim ve dağıtım sistemlerini kapsayacak şekilde ürün ve hizmet geliştirilmesinde kullanılmasını ifade etmektedir. Teknoloji insanlarda, malzemelerde, bilişsel ve fiziksel süreçlerde, fabrikalarda, ekipmanlarda ve araçlarda somutlaştırılabilir. Teknolojinin ana unsurları örtük bir yapıya sahiptir; doğası itibarıyla yalnızca gömülü olduğu formda bulunur. Uсталık ve deneyimin büyük bir paya sahip olması nedeniyle teknolojinin önemli kısımları kılavuzlarda, rutinlerde ve prosedürlerde, tariflerde, pratik kurallarda veya diğer açık tanımlamalar ile ifade edilemez veya kodlanamaz (Burgelman ve diğ., 2001). Teknoloji de keşif ve buluşlar gibi deneyimleme ile, sistematik temel ve uygulamalı araştırma ve geliştirme faaliyetleri sonucunda meydana gelmektedir. 1980’lerden sonra teknoloji kavramı, stratejik yönetim literatüründe işletme tanımı ve rekabet stratejisinin ana unsurlardan biri olarak görülmeye başlanmıştır. Günümüzde teknolojinin zaman içinde rekabet kurallarını dönüştüren önemli bir etkiye sahip olduğu bir gerçektir.

Teknopark: Teknoloji parkı, teknokent, araştırma parkı veya bilim parkı ifadelerinin benzer amaçlı kullanımlarını (Uluslararası Bilim Parkları Birliği, t.y.) kapsayan teknoparklar:

“... üniversiteler/araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve yenilikçilik çalışmalarını sürdürdükleri; birbirleri arasında bilgi ve teknoloji transferi gerçekleştirdikleri; akademik,

ekonomik ve sosyal yapının bütünleştüğü organize araştırma - geliştirme, yenilikçilik ve teknoloji ekosistemleridir. Bilim parkı veya teknoloji parkının kısaltılmış hali olan teknopark; hükümet, akademik birimler, işletmeler ve finansal sektörün hep birlikte gelişmesi için planlanmış iş yeri olarak kullanılan bina, araştırma tesisleri, büyük üniversitelerin yaygın olarak kullandığı teknolojik kaynaklardan istifade ederek Ar – Ge çalışmalarına yön veren, üniversiteler, araştırma laboratuvarları ve sanayi arasında teknoloji transferini gerçekleştirerek danışma servislerinde ve modern ofis hizmetlerinde kullanılan birimlerdir.” (“Teknopark Nedir?”, t.y.)

Ülkemizde ilk defa Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1984) gündeme gelen Teknoparklar, dünya genelinde ülkelerin sürekli bir şekilde gelişen küresel ekonomik dinamikleri yakalayabilmelerine fırsat tanımaktadır. İlk örneği ABD’de Silikon Vadisinde kurulan teknoparklar dünya çapında 1980’lerin sonuna doğru yaygınlaşmaya başlamıştır.

2.5. Yenilik Türleri ve Yenilik Stratejileri

Yeniliğin ortaya çıkış nedeni ve etkilerini anlamada öncü bir isim olan Joseph A. Schumpeter’e göre (1934) ekonomik gelişmenin en temelinde teknolojik gelişme ve bunun sağlayıcısı olarak girişimciler yer almaktadır. Kapitalist büyüme sürecini girişimci - yenilikçi - teknik ilerleme faktörleriyle açıklayan Schumpeter’e göre:

...kapitalizmin başarısı, girişimcilerin ortaya çıkmasına imkan veren koşulları yaratmasına bağlıdır. Girişimciler yeni ürünler yaratarak veya eski ürünleri yeni, bir şekilde bir araya getirerek refahın artmasına yardımcı olurlar. Bunu yaparken geçici tekeller kurarlar. Schumpeter bunu yaratıcı yıkım olarak adlandırmaktadır. Yaratıcı yıkım, yeni ve daha iyi ürünleri üreten firmaların eski ürünleri ve onları üreten firmaları tasfiye etmesi, bu yolla yeni teknolojilerin üretim sürecine dahil edilmesi ve yaygınlaştırılmasıdır. (Aydın & Araman, 2018, s. 60-61).

Schumpeter’in yenilik türleri sınıflandırması; ürün, süreç, pazarlama (pazar) ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört temel yenilik türünü kapsamaktadır (Karlsson & Tavassoli, 2016).

İlk olarak **ürün inovasyonu**, özellikleri veya amaçlanan kullanımları açısından yeni veya teknolojik özellikler, bileşenler ve malzeme, yazılımda veya diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeler dahil olmak üzere, önemli ölçüde geliştirilmiş bir ürün veya hizmetin piyasaya sürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada yeni bilgi veya teknolojilerin kullanılabileceği gibi, mevcut bilgi veya teknolojilerin yeni kullanımları veya kombinasyonları da bu kapsamda değerlendirilebilir. Ürün inovasyonu artık gelişen teknolojiler, değişen müşteri talepleri, kısalan ürün döngüleri ve artan ulusal ve uluslararası rekabet nedeniyle kaçınılmaz, zorlu bir sürecin sonucunda meydana gelmektedir. Bunu başarı ile gerçekleştirebilmek gerek işletme içi unsurların gerekse tedarikçi, müşteri, rakipler gibi işletme dışı unsurların güçlü ve başarılı bir şekilde etkileşimine dayanmaktadır.

İkinci olarak **süreç inovasyonu** yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya dağıtım vb. süreçlerdeki teknik, kullanılan ekipman veya yazılım gibi unsurların önemli ölçüde değişikliğini içerir. Ürün veya hizmetin müşterilere ulaştırılmasındaki süreçlerin maliyetlerini düşürmek, ürün veya teslimat kalitesini artırmak işletmeleri süreç inovasyonuna yönlendiren sebeplerden birkaçıdır. Süreç inovasyonu, faaliyet gösterdiği endüstri kolu farketmeksizin birçok işletme için geçerli olabileceği gibi, sadece süreç inovasyonu odaklı işletmeler de bulunmaktadır. Literatürde ürün inovasyonu ile ilgili teorik ve ampirik çalışmaların çok fazla olmasına karşın, süreç inovasyonu ile ilgili çalışmaların görece daha az sayıda kaldığı ifade edilmektedir (Hervas-Oliver ve diğ., 2018).

Üçüncü olarak **pazarlama inovasyonu**, pazarlamanın dört P'si olarak ifade edilen ürün tasarımı veya ambalajında, fiyatlandırma, dağıtım ve tutundurmada önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması olarak tanımlanır. Pazarlama inovasyonu ile amaçlanan:

- Ürün / hizmet özelliklerini doğru bir şekilde müşterilere sunmak ve müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak,
- ölçek ekonomilerinden yararlanmayı mümkün kılacak şekilde toplam satış hacmini artırmak,
- fiyatlamada rakipler ile etkin bir şekilde rekabet etmek,
- yeni pazarlara açılmak veya satış gelirlerini artırmak amacıyla
- müşterilerin ürün / hizmetler için daha fazla fiyat ödeme istekliliğini artırmak

- firmanın ürünlerine pazarda yeni bir konum kazandırmaktır.

Son olarak **örgütsel inovasyon** işletmelerin iş uygulamaları, işyeri organizasyonu veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanmasını ifade etmektedir. Burada amaçlanan idari ve işlem maliyetlerini azaltmak, iş yeri memnuniyetini iyileştirmek, işgücü üretkenliğini artırmak, fiziksel olarak doğrudan elde edilmesi zor olan örtük bilgi unsurlarına erişim sağlamak ve genel olarak maliyetleri düşürerek firmaların performansını artırmak şeklinde özetlenebilir. Bunlara ek olarak en iyi sonuç veren uygulamalar, öğrenilen dersler ve diğer örtük bilgilerin veri tabanlarını oluşturarak bilgiyi kodlamak için uygulamaları, çalışanların becerilerini geliştirmek için eğitim programlarının tanıtılmasını ve tedarikçiler ile müşteri geliştirme programlarının başlatılmasını içerebilir. Bu haliyle örgütsel inovasyonun ekip çalışması, bilgi paylaşımı ve koordinasyonu, işbirliği, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik edecek organizasyonel rutinleri, prosedürleri, mekanizmaları, sistemleri vb. yenilemeyi içeren tüm idari çabalarla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir.

Günümüzde işletmelerin mevcut pazar paylarını genişletmeleri veya yeni pazarlara açılarak rekabet güçlerini artırmalarında en önemli ve etkili faktörlerden biri hiç şüphesiz **inovasyon konusunda izledikleri stratejilerdir**. Değişen teknolojiler ve pazar dinamikleri karşısında, yenilikçilik noktasında harekete geçmeyen işletmelerin hayatta kalma şanslarının giderek azalacağını belirtmek yanlış olmasa da; pazardaki halihazırda güçlü bir pozisyonda olmak, benzersiz bir kaynağın kontrolüne sahip olmak, kötü yönetim veya örgütsel atalet gibi bazı nedenler, kimi işletmelerin yenilik stratejisi geliştirmeleri önünde engel teşkil edebilmektedir.

Firmalar sınırlı olan yenilikçilik kaynaklarını, hedeflerine ulaşmak için nasıl kullanmaları gerektiğine dair kararlarına rehberlik etmek için farklı inovasyon / yenilik stratejileri uygularlar (Karlsson & Tavassoli, 2016). İşletmelerin neden ve nasıl yenilik üretmek istedikleri ise bu konudaki stratejilerine yön vermektedir. Yenilik stratejilerinin oluşturmanın görece daha kolay, uygulamasının ise daha zor olduğunu söylemek mümkündür. Farklı inovasyon stratejilerinin firmalar için maliyet, pazar payı, büyüme, kârlılık ve rekabet gücü açısından farklı ekonomik etkileri bulunmaktadır. Yenilik stratejileri, kimi zaman işletme yönetiminin yukarıda bahsedilen yenilik türlerinden birine odaklanarak, çoğu zaman da bu yenilik

türlerinden işletmenin ihtiyaçlarına uygun kombinasyonlar yaparak geliştirilmektedir.

İşletme stratejisine dair pozitif bakış, işletme stratejisinin en başından ne olduğu ile sonunda ne şekilde gerçekleştirildiği ile ilgilenirken, normatif bakış işletme stratejisinin ne olması gerektiği ile ilgilenir. Burgelman (1994) özellikle yüksek teknoloji firmalarıyla ilişkili dinamik ortamlarda, ilan edilen strateji ile stratejik eylem arasında sıklıkla bir farklılık/sapma olduğunu ifade etmektedir.

En temel manada yenilik stratejileri sömürücü (artırımsal) ve keşfedici yenilik stratejileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Jansen ve diğ., 2006). Bilindik becerilerin ve mevcut bilgi birikiminin uygulanmasına dayanan sömürücü yenilikler, halihazırdaki yerleşik tasarımları iyileştiren ve mevcut ürün ve hizmetleri genişleten yeniliklerin ortaya çıkmasına dayanmaktadır. Keşfedici yenilikler ise mevcut becerilerden ayrılmayı ve yeni bilginin uygulanmasını gerektirir (Benner & Tushman, 2003). Genel olarak sömürücü yenilikler mevcut müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için tasarlanırken, keşfedici yenilikler yeni ortaya çıkan müşterileri ve pazarları çekmeyi amaçlar (Daneels, 2002).

2.6. Yenilik Yönetimi

Bir işletmede yenilikçilik ikliminin yaratılmasında en önemli rolü olan kişiler hiç kuşkusuz yöneticilerdir. Liderler ve yöneticiler, inovasyonu teşvik eden bir organizasyon kültürü oluşturabilir ve yönetebilir, uygulama süreci boyunca inovasyonu destekleyen kahraman yenilikçiler olabilir ve yenilikçiliği desteklemek için gerekli organizasyon yapısını oluşturabilir (Abdelrahman & ALZawati, 2017). Dünyanın en büyük bilişim teknolojisi şirketlerinden IBM tarafından 2010'da yayımlanan; 60'dan fazla ülke ve farklı birçok sektörde görev yapan 1500'den fazla genel müdür üzerinde gerçekleştirilen bir rapora göre yaratıcılık liderlerde en çok aranan özellik olarak listenin başında bulunmaktadır. Yenilik yönetimi konusu altında da incelendiği gibi işletmelerde nihai yenilikçi ürün veya hizmetlerin ortaya çıkışının en temeli ve başlangıç noktası işletme stratejileridir. Liderler de çalışanları strateji ve işletme hedeflerinden haberdar eder, iletişim kurar ve alınan eylem ve ilgili faydaların nedenlerini gerekçelendirir. Tidd ve Bessant'a göre (2013) liderlerin örgütsel ortamda oynadığı en önemli rollerden biri, işletme performansını önemli ölçüde artıran (Vlok,

2012) yenilik için iklim yaratmaktır. Burgelman ve diğerlerine göre (2001) ileri teknoloji şirketleri gelirlerinin yaklaşık yüzde beşini; start-up şirketleri ise çok daha fazlasını teknoloji ve inovasyonla alakalı faaliyetlere harcamaktadırlar.

Yenilikçilik iklimi açısından çok da iyi bir düzeyde bulunmayan örgütlerde, bu değişikliği yaratabilmek ayrıca başarılı bir örgütsel değişim yönetimini de gerektirmektedir. Çünkü halihazırda bulunan çalışanlar, işletmenin henüz yenilikçiliğe ihtiyaç hissetmediği bir paradigma içerisinde; örgütün önceki durumda ihtiyaç duyduğu bilgi ve bilişsel yeteneklerle uyumlu olacak şekilde işe başlarlar. Örgüt ikliminin yanı sıra örgütün diğer yönlerini yenilikçilik yönünden değiştirmek zor olabilir çünkü eski örgüt ile ilgi ve beklentileri uyuşan bu çalışanlardan artık farklı şeyler üretmeleri veya aynı şeyleri farklı şekilde üretmeleri beklenmektedir. Bu da çalışanlarda bu yeni bilişsel stilleri kabul etmeye karşı bir direnç yaratabilir. Bu değişiklikler zorunlu olduğunda, eski örgüt tarafından cezbedilen çalışanlar, artık yeni kabul edilen bilişsel stile uymadıkları için ayrılabilir veya örgütsel bağlılıkları azalabilir. Diğer şeylerin yanı sıra, bu iklim / bilişsel tarz eşleşmesi, yaratıcılığı destekleyen örgütsel koşulların ancak potansiyel ve mevcut örgüt üyelerinin bu koşulları bildiği ve tercih ettiği ölçüde etkili olacağını göstermektedir (Schneider, 1987). Bu durum yenilikçi bir iklim yaratma noktasında verilecek ‘yaratıcılık eğitimleri’ için de geçerlidir. Yaratıcılık eğitimleri, yenilikçi davranışı destekleyen bir örgüt iklimi oluşturan veya teşvik eden bağlamsal etkilerin önemli bir parçası olarak kabul edilebilir. Örgütsel yaratıcılık bölümünde de bahsedildiği gibi, örgüt içerisinde yaratıcılığı artırmak için risk alma ve özgür fikir alışverişinin teşvik edilmesi, fikir ayrılıkları ve çatışmaların meşrulaştırılması, katılımın teşvik edilmesi ve dışsal ödül yerine içsel ödül verilmesi gerekmektedir.

İnovasyon yönetimi konusunda en önemli hususlardan biri de Govindarajan ve Trimble’in (2010) ‘inovasyon savaşları’ olarak nitelendirdikleri durumu engellemektir. Bu kavram; işletmeler içerisindeki rutin işleyiş ve faaliyetlerden sorumlu ve önceden belirlenen plan ve hedeflere sıkı bir şekilde uyması beklenen halihazırdaki çalışanlar ile, henüz geleceğe yönelik net bir şey sunmamalarına rağmen görece daha esnek çalışma şartları sağlanan ve mevcut olanı korumaya odaklanmak yerine yeniliklerin peşinde koşan inovasyoncu ekipler arasındaki, kimi zaman inovasyon girişimlerine engel olabilecek seviyedeki çatışmaları ifade etmektedir.

“Süregiden faaliyetlerden sorumlu insanlar inovasyon girişimcilerini disiplinsiz türediler olarak görür. İnovasyoncular ise süregiden faaliyetlerden sorumlu kişileri bürokratik dinazorlar olarak görüp dikkate almaz.” (s.23) İşleri zamanında, planlara ve bütçeye uygun gerçekleştirmesi beklenen çalışanlar ile doğası itibariyle muğlaklık ve rutin olmayan faaliyetlerle ilerleyen inovasyoncu ekip arasındaki muhtemel bu uyumsuzluklar, çoğu zaman ‘bize karşı onlar’ dinamiği yaratabilir. Dahası ‘performans motoru’ adı verilen halihazırdaki bu çalışanlar genellikle işletmeye aşinalıkları ve güvenilirlikleri nedeniyle daha büyük ve kuvvetlidir. Bu nedenle inovasyoncu liderlerin, kıdemli yöneticiler tarafından doğrudan desteklenmesi, şirket içindeki inovatif girişimlerin sabote edilmesinin engellenmesinde çok önemli bir adımı oluşturmaktadır. Ayrıca bu hususta meydana gelebilecek muhtemel problemlerin öngörülerek proaktif bir şekilde zamanında çözüme kavuşturulması da hayati önem taşımakta ve işletmelerin uzun vadeli hedefleri gözetilerek işbirlikçi yaklaşım vurgulanmalıdır.

Şirketin halihazırdaki çalışanları genellikle bulunması kolay, daha ucuz iş gücü ve dolayısıyla daha az riski ifade etse de; yazarlar işletmeler içerisindeki inovasyoncu ekibin tamamının işletmenin halihazırdaki üyelerini içermemesi gerektiği, en azından bu ekibin üçte biri oranda dışarıdan birkaç kişinin ekibe dahil edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Çünkü uzun yıllar birlikte çalışan insanların iş yapış şekillerini bir anda farklılaştırarak yenilikler üretmeleri, söylemek kadar kolay bir uygulama değildir (Govindarajan & Trimble, 2010). Yönetim tarafından yeni oluşumların var olanlara karşı bir tehdit olmadığı vurgulanması, yenilikler kadar çekirdek ekibin başarısının da kutlanması; farklı departmanların birbirine karşı düşman değil de aynı hedefin tamamlayıcısı oldukları partnerler olarak birbirlerini görmelerine yardımcı olacaktır.

Day’in (2007) ‘Küçük İ İnovasyonları’ adını verdiği; işletmelerin gelişimlerine yardımcı olan küçük çapta inovasyonlar, şirketlerin gelişimlerinin büyük bir kısmını oluştursa da, işletmelerin ihtiyaç duyduğu büyümeyi ve sürdürülebilir rekabet avantajını nadiren karşılarlar. Bunun için gerekli olan işletmeyi yeni pazar veya yeni teknolojilere iten ‘Büyük İ İnovasyonları’dır. Görece daha büyük getirisi olması beklenen ‘Büyük İ’ inovasyonları doğal olarak daha büyük riskler barındırsa da; bu projelerden tamamen “kaçınmak büyümeyi boğabilir” (s. 111) ve işletmeyi “Ar-Ge

bütçelerini kurutan Küçük İ inovasyonlarına” (s.114) mahkum edebilir. Day (2007) yenilik yönetimine dair ışık sunduğu çalışmasında, yöneticilerin ilk olarak pazar ve yeni ürüne dair doğru soruları sorması gerektiğini ifade etmektedir.

Küçük İ inovasyonlarına dair pazarda gerçekliği kanıtlanmış alternatiflerin hali hazırda bulunabileceğini belirten Day, Büyük İ inovasyonları için yukarıdaki Şekil 4’te özetlenmiş bir dizi taramanın gerçekleştirilmesini önermektedir.

Şekil 4. Büyük İ İnovasyonları için Tarama Listesi



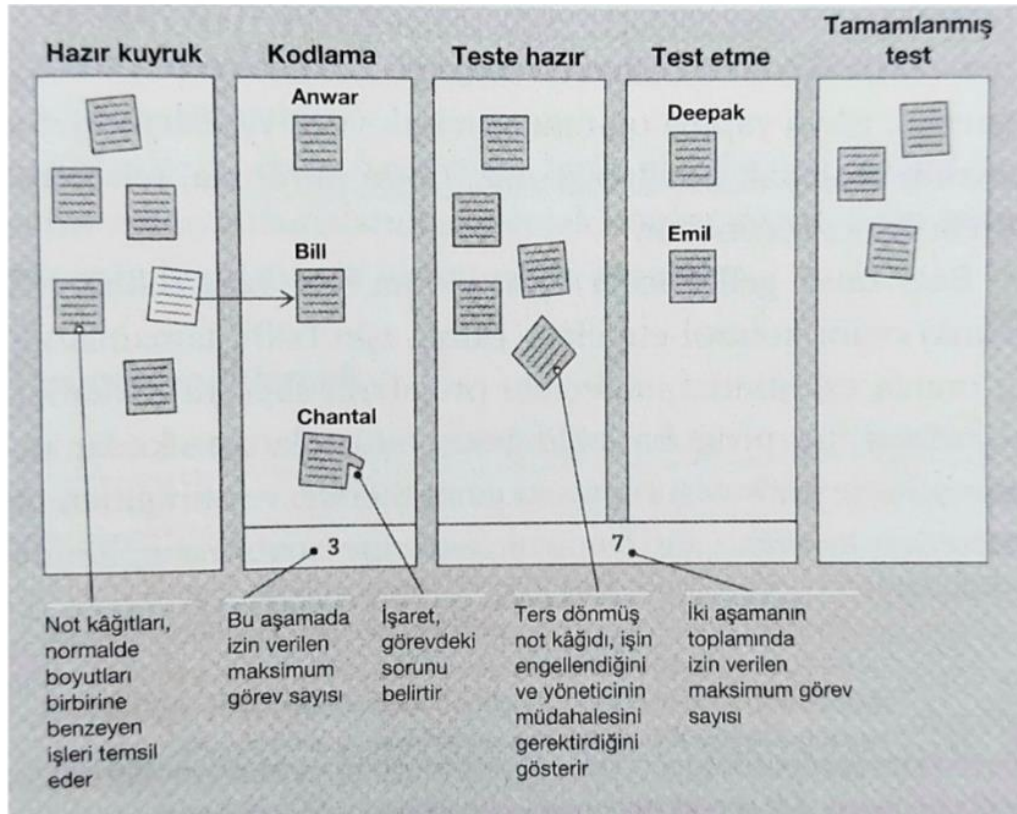
Kaynak: Day, 2007.

Çıktısı, aynı anda birçok yerde bulunabilecek enformasyon olan yeni ürün tasarımı ile yaratılan yeni fiziksel nesnelerin bir seferde yalnızca bir yerde olabileceği yeni ürün imalatı süreçleri birbirinden tamamen farklıdır. Maliyetlerin sıkı kontrolü, sıfır hata, verimlilik ve kalite odaklı bir yönetim tarzı üretimin gerçekleştiği fabrikalarda istenen performans için gerekli iken, yeni ürün geliştirme sürecinde ters tepebilir. Thomke ve Reinertsen (2012) çalışmalarında, yaratıcılığın ön planda olduğu yenilikçi ürün geliştirme sürecine imalat süreçleri ile benzer şekilde yaklaşan yöneticilerin yaptıkları

yaygın yanlışlardan bahsetmektedirler. Bahsedilen bu altı tehlikeli hata şu şekilde özetlenebilir:

1. Hata: Kaynakların yüksek kullanımı, departmanı daha verimli hale getirir. Ürün geliştirme için bu maddenin geçerli olmamasının nedeni, bu süreçlerin büyük bir kısmının öngörülemez olmasıdır. Farklı öngörülemez çalışmaların birleştiğinde kuyruk sorunları yaratması, yöneticilerin bu durumun ekonomik performansı ne derece olumsuz etkileyebileceğinin farkında olmamaları ve ürün geliştirmedeki yarı mamul stokunun imalat sürecinin tam tersine çoğunlukla görünmez olması başlıca nedenler olarak ifade edilmektedir. Görünmeyen ve ölçülemeyen bir sorunla mücadele etmek zor olacaktır (Thomke & Reinertsen, 2012). Bunu önlemek için kullanımın %70'in üzerinde olduğu yerlerde ekstra kaynak ekleyerek kapasiteyi seçici olarak artırmak, daha keskin bir odaklanma ve net önceliklere sahip olmak için aktif projelerin sayısının sınırlandırılması, ürün geliştirme sürecinde aktif çalışmaların ve yarı mamul stokunun sergileneceği, projenin hangi aşamasında olduğunu gösteren bir kontrol tahtasının (Şekil 5) kullanılarak bu görünmeyen hususların bir tür fiziksel işarete sahip olmalarını sağlamak yöneticilere yardımcı olacaktır.

Şekil 5. Yarı Mamul Kontrol Tahtası



2. Hata: İşi büyük partiler halinde yürütmek geliştirme sürecinin ekonomisini iyileştirir. Büyük partilerle çalışmanın ölçek ekonomisi yaratacağı düşüncesi, yeni ürün geliştirme sürecinde yine geçerli olmayan bir durumdur. Thomke ve Reinertsen (2012) çok az yöneticinin ürün geliştirmede küçük partiler ile çalışmanın daha büyük kullanılabilirliği olduğunu farkettilerini belirtmektedirler. Yazarlara göre işlem maliyeti ve elde tutma maliyetinin önemini kavrayabilmiş başarılı işletmeler, parti boyutlarını azaltmak için bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmaktadırlar.

3. Hata: Geliştirme planına sadık kalmalıyız. Oturmuş imalat süreçlerinde işletme planlarından sapma çoğunlukla zayıf yönetim ve başarısızlıkla bağdaştırılsa da, yeni ürün inovasyonunda durum farklıdır (Thomke & Reinertsen, 2012). Geliştirme işinin akışkan doğası nedeniyle sürekli test ve deneylerin yapılarak neyin işe yarayıp neyin yaramadığının anlaşılabilmesi, ilk varsayımların yanlışlanabilirliğinin kanıtlanması, müşterilerin ihtiyaçlarının en başından çok net tanımlanamaması gibi nedenlerden dolayı, yeni ürün geliştirmede orijinal plana sadık kalmak bir felaket reçetesi olabilir. Yöneticilerin planlamaya, gerekli olmakla birlikte sürekli olarak gözden geçirilecek, gerekli durumlarda revize edilecek bir başlangıç hipotezi olarak bakmaları tavsiye edilmektedir.

4. Hata: Proje ne kadar erken başlarsa o kadar erken biter. Yeni ürün geliştirme süreci belirsizlerin kısmen tolere edildiği yaratıcı süreçler olsa da; temel düzeyde girdi / kaynağın hazır olmadan yeni ürün geliştirme çalışmalarına başlanması riskli olabilir (Thomke & Reinertsen, 2012). Yöneticiler için çalışanların hiç boş kalmadan çalışmaya devam etmeleri gerektiği inancı, bir projeye tam odaklanılmadan veya tamamlanmadan başka projelere başlanması yanılgısını doğurabilir. Erken başlayıp erken bitirme kaygısı hızlı bir şekilde, belki de hazır olunmadan, projelere başlanmasına yardımcı olsa da, bir çok yarım işin varlığı bir süre sonra süreçleri verimsizleştirecek ve uzatacaktır. Bir proje ne kadar uzarsa, “yeniden yönlendirilmesinin gerekmesinin olasılığı o kadar artmaktadır.” (Thomke & Reinertsen, 2012).

5. Hata: Bir ürüne ne kadar çok özellik konulursa o kadar fazla beğenilir. Yenilikçi ürün geliştirme sürecinin temel amacı muhtemel ihtiyacı en uygun şekilde karşılayacak ürün veya hizmetin tasarlanması iken; gerekenden daha fazlasının her zaman daha iyi olacağı yanılgısı olumsuz sonuçlar doğurabilir. Çözülmesi için yola

çıkılan asıl sorunun net bir şekilde tanımlanması, belki de yenilikçilik süreçlerinde etkisi en azımsanan adımlardan biridir. Yazarlara göre “Ürün geliştirme ekipleri, özellik eklemenin değer yarattığına ve bunları eksiltmenin değere zarar verdiğine inanırlar”. Halbuki örneğin bir televizyon kumandasının üzerine her iş için ayrı tuşların konulması, basit bir şekilde kullanılmasını imkansız hale getirebilir. Yeni ürün / hizmetlere nelerin dahil edileceği kadar, nelerin dahil edilmeyeceğinin belirlenmesi de bu hususta önem arz etmektedir. Ayrıca “Daha fazlanın daha iyi olduğuna dair inanca meydan okuyan şirketler, sadelikleriyle seçkin olan ürünler yaratır” (Thomke & Reinertsen, 2012).

6. Hata: İlk seferde doğru yapılırsa, projeler daha başarılı olur. “İnovasyon doğası gereği karışıktır, doğrusal değildir ve yinelemelidir” (Day, 2007). Yöneticilerin yenilikçi ürün geliştirme sürecinin ilk adımlardan itibaren hatasız bir şekilde ilerlenmesi gerektiği beklentisi, çalışanların yenilikçiliğe ve asıl sorun / ihtiyaca odaklanmalarını zorlaştırır. Etkili bir şekilde takip edilerek yönlendirildiği sürece, yenilikçi ürün geliştirme süreci boyunca sık sık hata yapılmasına imkan tanınması, daha sık testlerin yürütülmesi, daha fazla geribildirim alınmasına imkan sağlar. Yazarların ‘öğrenme döngüsü’ olarak niteledikleri bu aşamalar ne kadar fazla olursa, aslında muhtemel sorunların müşteri karşısına çıkmadan tanımlanmasına ve erken aşamalarda çözüm üretilmesine imkan da o derece artmaktadır. Çok az değişiklik gerekecek bir imalat sürecindeki gibi ilk seferde en hatasız sonuçları beklemek, aslında kritik sorunların keşfedilmesini engellemektedir (Thomke & Reinertsen, 2012).

2.7. Yenilikçi İklim

Örgüt iklimi, kurum kültürünün görünür bir tezahürü olarak çalışanların toplu davranış ve zihniyetleri neticesinde şekillenen çalışma ortamı algılarını ifade etmektedir (Schein, 1985). İklim araştırmaları, çalışanların çalışma ortamı algılarının tutum ve davranışlarını nasıl etkilediğine odaklanmaktadır. Bu kavram Ehrhart ve diğerleri (2013) tarafından ise şu şekilde tanımlanmaktadır: “Örgüt iklimi, belirli bir çalışma ortamında örgütsel nitelikler hakkında çalışanlar arasında ortaklaşa paylaşılan algılar olarak kavramsallaştırılmaktadır.” Günümüzün rekabetçi ortamında işletmelerden artık çoğunlukla yüksek düzey bir karmaşıklıkla yönetmesi beklenmektedir. Bu noktada bir işyerinde çalışanların bireysel tutum ve

davranışlarının ihtiyaç duyulan yöne doğru şekillendirilmesi ve değişmesinde örgüt iklimleri önemli roller oynayabilir. İklim, örgütteki yaşamı karakterize eden, gözlemlenen ve yinelenen davranış, tutum ve duygu kalıplarıdır. Örgüt içinde yüzeysel düzeyde daha fazla gözlemlenebilir olması, değişim ve iyileştirme çabalarına daha yatkın olması kültürden farklıdır (Tidd & Bessant, 2013).

Kruft ve diğerlerine göre (2018) örgüt iklimi gibi kavramlar sadece bireysel veya sadece çevresel faktörler üzerinden analiz edilemezler. Buradan hareketle bireysel algısal önyargıların ve ortak çevresel anlayışın farklı şekilde ele alınması gerektiğinden, paylaşılan yenilikçilik iklimi algısı ile bireysel yenilikçilik iklimi algısı arasında ayırım yapmaktadırlar. Çünkü teorik olarak bir örgüt ikliminin, bir grubun tüm üyeleri tarafından benzer şekilde algılanması mümkün değildir. Örneğin bireyin değerleri, çalışma ortamının değerleri ile birebir eşleşmeyebilir. Bu da yenilikçilik ikliminin farklı bir şekilde algılanmasına ve benimsenmesine yol açar. Çalışanlar, çalıştıkları kurum ile aynı değerleri paylaştığında, daha yüksek motivasyon ve işe bağlılık nedeniyle, ekstra vatandaşlık davranışı sergilemek gibi yollarla kurumun hedeflerine katkıda bulunmaya daha yatkın olurlar (Vveinhardt & Gulbovaite, 2017).

Yenilikçi iklim; çalışanların, içinde bulundukları ekibin veya örgütsel ortamın yeniliğe ve çalışanların yenilikçi davranışlarına ne ölçüde elverişli olduğuna ilişkin algılarını ifade etmektedir (Newman, 2020). Van der Vegt ve diğerlerine göre (2005) ise yenilikçi iklim “Yeni ve yararlı fikirlerin yaratılmasını, geliştirilmesini ve gerçekleştirilmesini teşvik eden uygulamalar, prosedürler ve davranışlarla ilgili olarak örgüt üyeleri arasında paylaşılan algı olarak tanımlanabilir” (s. 1172).

Quatro'ya (2004) göre, kendilerini örgütün önemli, değerli ve anlamlı üyeleri olarak hisseden çalışanlar, daha yüksek düzeyde isteğe bağlı davranışlarla karşılık vermektedirler. Yenilikçi iş davranışını da bu şekilde çalışanların kısmen kendi takdirine bağlı olan bir davranış olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Afsar & Badir, 2017). Yenilikçi bir fikre sahip olan bir çalışan, ancak bu fikri hayata geçirmek için gerekli sosyal desteği hissettiği zaman harekete geçebilir. Buradan hareketle; özelde çalışanları yenilikçi düşünmeye ve davranmaya teşvik etmek, genelde tüm örgütün yenilikçilik performansını artırmak için ‘yenilikçi bir örgüt iklimine’ ihtiyaç bulunmaktadır. Çalışanların öz-değer, anlam, karşılıklı etkileşim, karşılıklı bağımlılık, ortak amaç duygusu hissedememeleri, veya inovasyon ekipleri ile diğer çalışanlar

arasındaki çekişmeler ve bunların iyi yönetilememesi bir işyerinde yenilikçiliğin nndeki en temel engelleri oluşturur.

Çalışanların yenilikçi davranışları, tipik rol gerekliliklerinin ötesinde özgün ve faydalı şeyler yapmayı içerdiğinden (Janssen, 2000); yeni bir şey icat etmeyle ilgili yoğun, olumlu duygular gibi güçlü bir uyarıcı gerektirmektedir (Cardon ve diğ., 2012). Bu noktada genel olarak tüm örgüt iklimleri; özel olarak da yenilikçi iklimi çalışanların mevcut görevlere karşı duygusal durumunu etkiler çünkü örgüt iklimleri örgüt yeleri arasında kolektif bir algı olarak çalışanların duygusal tepkilerini ortaya çıkarabilir. Güçlü bir yenilikçi klime sahip işletmeler, yeni ve faydalı fikirlerin geliştirilmesini destekler, eski iş yapma yöntemlerine meydan okur ve çalışanları örgüt içindeki veya dışındaki diğerlerinden öğrenmelerine teşvik eder (Pillinger & West, 1995).

Tri ve diğerlerine (2019) göre insan doğası gereği, çoğunlukla bilinçsiz bir şekilde hali hazırda var olan, tekrar edilen aktiviteleri yapmaya meyilli olup; yeni yolların keşfedilmesine imkan sağlayacak daha kompleks süreçlere adım atmalarını engelleyen bazı psikolojik bariyerleri olduğunu ifade etmektedirler. Hafıza, tıpkı eski bir dostu ihtiyaç duyar gibi, yeni ham verileri önceden var olan şemalarla bağlamaya ihtiyaç duymaktadır (Simon'dan (1947) aktaran Van de Ven, 1986). Buradan hareketle zorlayıcı (challenging) bir iş ortamında çalışanların, farklı bir ortamda çalışanlara göre daha yenilikçi olduklarını söylemek mümkündür (Ekvall, 1996).

Bir işletme içerisinde öğrenme farklı şekillerde gerçekleşebilir. Bunlardan biri de çalışanların diğer çalışma arkadaşlarından öğrenmesi şeklinde dir. Bireyler meslektaşlarından öğrenirler ve düşünme tarzlarını yeni öğrenimleri neticesinde uyarırlar. Yenilikçi meslektaşları gözlemlerken, bireyler farkında olarak veya olmayarak yenilikçi davranışı taklit edip, benzer sonuçlar bekler. Bu tür beklentiler, bireyin çalıştığı ortamdan güçlü bir şekilde etkilenir ve güçlü bir davranışsal çıktı ile sonuçlanabilir.

Özellikle yukarıda bahsedilen örgütsel yaratıcılık neticesinde meydana çıkan yenilikler tüm çalışanlar için motive edici güce sahip olacaktır. Çünkü bunlar bireylerin hissettiği özerklik, amaç ve hakimiyet isteklerini birleştirmelerine imkan tanır. Buna ek olarak da bir başarma hissi üretir. Bu da, Abraham Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisinde 'daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar' kategorisinde olan,

bireylerin kendini değerli hissetme ve kendini gerçekleştirmelerini mümkün kılan anahtar unsurlardandır. “İşletmelerde, yaratıcılık iklimini tesis etmek çifte fayda sağlar; hem çalışanların doyumunu artırır hem de firmanın rekabetçiliğini geliştirir.” (İşletme Kitabı, 2019).

2.8. Yenilikçi İş Davranışı

Son yıllarda işletmelerde yeniliğin çalışanlar tarafından sunulan yeni ve faydalı yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda gerçekleştiğinin farkına varılmasıyla (Purc & Laguna, 2017); yenilikçi iş davranışı, bir işletmenin rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunan önemli bir faktör olarak incelenmektedir. Yenilikçi iş davranışı, bir işletme içerisindeki çalışanların yenilikçilik performanslarını artırmak amacıyla fikir geliştirme, başlatma ve uygulama için ihtiyaç duyulan davranışlarının yanı sıra yeni ve faydalı fikirlerin bilinçli bir şekilde sunulmasını da ifade etmektedir (De Jong & Den Hartog, 2007). İş tatmini gibi bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu birçok çıktı ile ilişkilendirilen bu kavram (Anderson ve diğ., 2014; Hammond ve diğ., 2011; Janssen, 2003), temelde bireysel performans veya bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçilik gibi kişisel çıkarlardan ziyade birbirine bağlılığa (inter-connectedness) yani işletme içerisindeki bir çalışanın diğer çalışanlar veya yöneticiler gibi sistemin diğer ögeleriyle bağlarının olması ile ilişkilendirilmektedir (Afsar & Badir, 2017). Ek olarak yenilikçilik doğası gereği sosyal bir olgudur; çünkü yeni bir fikre sahip olan kişinin, bu fikrin neden faydalı ve değerli olduğunu ve neden uygulamaya geçmesi gerektiği ile ilgili diğer insanları etkilemesi ve ikna etmesini gerektirir; fikri hayata geçirme noktasında başkalarının kullanımına ve yardımına ihtiyaç duyar. Buradan hareketle bu kavramın işletme iklimi ile de yakın bir şekilde ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. İşletmelerin çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını sergileyebilecekleri örgüt yapısı ve işleyişe sahip olmaları, sürekli inovasyon yaratabilme yeteneklerini büyük ölçüde etkileyecektir.

Yenilikçi iş davranışı yalnızca üretim sektörü veya teknoloji odaklı şirket çalışanları üzerinde araştırılan bir kavram olmamış; hizmet sektöründe de incelenen bir kavram olmuştur. Yenilikçi iş davranışı neticesinde bir teknoloji şirketinde somut olarak yeni bir ürün ortaya çıkabileceği gibi; hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede örneğin müşterinin ihtiyaç, problem veya şikayetlerine yaratıcı çözümler getirilmesi

de aynı şekilde yenilikçi iş davranışı kapsamında değerlendirilebilir (Michael ve diğ., 2011).

İş dünyasında yenilikçiliğin öneminin farkına varılmasıyla, işletmeler çalışanların yenilikçiliklerini güçlendirmek amacıyla, şirket kısıtlamalarından bağımsız olarak yenilik yapma ve yeni kurulan şirketlerin girişimci ruhundan yararlanma fırsatı sağlamak için giderek artan bir şekilde kurumsal kuluçka merkezleri ve benzeri modeller kurmaktadır. Tüm bu gelişmeler işletmelerde yeni fikirlerin hem üretilmesini hem de uygulanmasını içeren karmaşık bir davranış olarak, çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilemek amacıyla yeni bağımsız iş birimlerinin ortaya çıkmasını teşvik etmeyi amaçlar ve ayrıca firma içindeki yenilik iklimini şekillendirir (Kruft ve diğ., 2018).

Yenilikçi iş davranışı, bir iş yerinde mevcut sorunların tanınması ve sonrasında buna yönelik fikir ve olası çözümlerin üretilmesiyle başlayan bir süreç olarak ifade edilebilir. Sonraki adımda, çalışanın yenilikçi fikirleri için destek ve sponsor araması gerekir. Bu adım da başarılı bir şekilde tamamlandığında fikir hayata geçirilerek süreç tamamlanmış olur (Scott & Bruce, 1994).

Yenilikçilik ve inovasyon kavramlarının tüm dünyada öneminin artmasına paralel olarak bu kavramların uzun yıllardır akademik yazında da araştırılan olguların başında geldiğini söylemek yanlış olmaz. Buna rağmen işletmelerde, çalışanların bireysel yenilikçi iş davranışları üzerine yapılan araştırmalar ve ölçek çalışmalarının ise görece daha yeni ve yakın zamanda incelenmeye başladığı söylenebilir (Anderson ve diğ., 2014). Bu konudaki en önemli ve en fazla atıf alan çalışmalardan biri Scott ve Bruce'ın 1994'te *Academy of Management Journal*'da yayımlanan makalesidir. İlk ölçek geliştirme çalışmalarından biri olan bu çalışma, Kanter'in (1988) inovasyonun çok aşamalı bir süreç olduğunu varsayan tanımına dayanmaktadır. Sonrasında yenilikçi iş davranışı yalnızca akademik yazında incelenen bir konu olmamış; aynı zamanda insan kaynakları geliştirme uygulamaları için de kullanılan önemli bir kavram haline gelmiştir. Scott ve Bruce'ın çalışmasının ardından farklı ölçek geliştirme çalışmaları yapılsa da; ilgili literatür tarandığında, bunların hemen hemen hepsinin Scott ve Bruce'ın çalışmasını referans alarak ve modifiye ederek ilerledikleri gözlemlenmiştir.

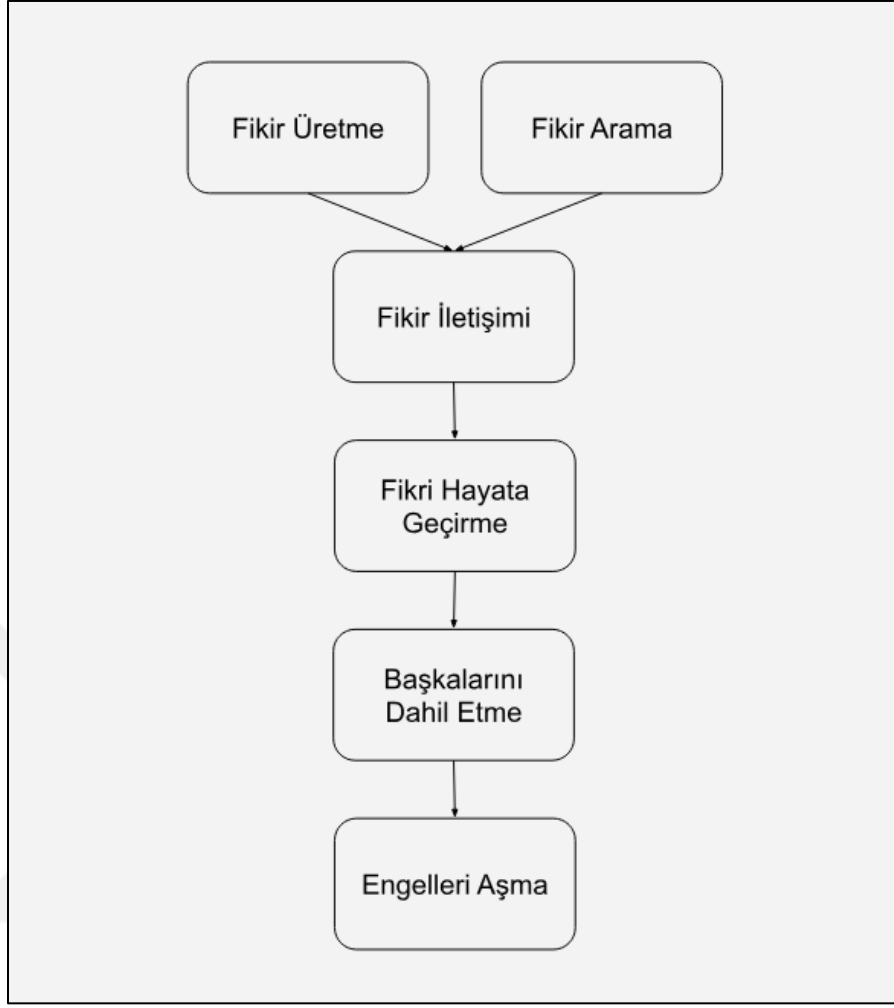
Lukes ve Stephan'a göre (2017) yenilikçi iş davranışı, bir kurum içerisindeki girişimcilik faaliyetlerini ifade eden 'iç girişimcilik' (intrapreneurship) kavramıyla da oldukça bağlantılıdır. Bazı farklılıklara rağmen, her iki kavram da yenilikçi faaliyetlerin gerçekleştirilmesi için engellerin üstesinden gelme ve bunların ticari sonuçları ile ilgilenir (De Jong & Wennekers, 2008). Felin ve diğerlerine (2015) göre, yenilikçi iş davranışı kurum içi girişimciliğin ve örgütsel yenilikçiliğin (Lukes & Stephan, 2017) bir mikro temelini oluşturmaktadır.

Yenilikçi iş davranışının yakından alakalı olduğu bir diğer kavram ise yaratıcılık kavramıdır. Yaratıcılık kavramında esas olan ürün, hizmet, süreç ve prosedürlerle ilgili yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesine (Amabile, 1988) ek olarak yenilikçi iş davranışı fikirlerin uygulanmasını da içerir. Başka bir deyişle bu kavramda yaratıcılıktan farklı olarak açıkça bir tür fayda sağlanması hedeflenir (Kanter, 1988). Daha net bir uygulama bileşenine sahiptir ve yenilikçi çıktılarla sonuçlanması beklenir. Yenilikçi iş davranışı kavramının gelişiminde, yeni ve özgün fikirler üretmek birçok yazar tarafından (De Jong & Den Hartog, 2010; Janssen, 2000; Lukes & Stephan, 2017; Scott & Bruce, 1994; Zhou & George, 2001) yaratıcılığın davranışsal bir yönü, sonucu olarak ele alınmaktadır. Anderson ve diğerlerine (2014) göre yaratıcılık, inovasyon sürecinin her aşamasında sergilenebilir ve inovasyon yaratıcılıktan daha geniş bir süreç gerektirir (Purc & Laguna., 2017).

2.8.1. Yenilikçi İş Davranışı Boyutları

Yenilikçi iş davranışı boyutları, bir işletmede yenilikçi bir fikrin doğuşu ve hayata geçirilmesi aşamalarındaki kilit nitelikteki faaliyetleri ifade etmektedir (Şekil 6). Her kavram gibi yenilikçi iş davranışı da farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda incelenmiştir. Bu tez çalışmasında yenilikçi iş davranışı; en güncel ve kapsamlı çalışmalardan biri olması ve çalışmanın tek bir ülke yerine farklı ülkelerde uygulanması ile kültürler arası doğrulamasının sağlanmış olması nedeniyle, Lukes ve Stephan'ın (2017) altı boyutta inceledikleri çalışmaları esas alınarak incelenmektedir. Bu boyutlar şunlardır; fikir üretme, fikir arama, fikir iletişimi, fikri hayata geçirme, başkalarını dahil etme ve engelleri aşma.

Şekil 6. Yenilikçi İş Davranışının Gerçekleşme Aşamaları



Yenilikçi faaliyetler, başlı başına ve sadece yaratıcılıkla yeni bir *fikrin üretilmesi* neticesinde olabileceği gibi, çevreyi yeni bir *fikir bulma amacıyla araştırma* neticesinde de ortaya çıkabilir. Bu şekilde ortaya çıkan yenilikçi bir fikir, bu özgün değerın uygulanması noktasında harekete geçilmesiyle başarılı olarak addedilebilir. Harekete geçilmediği takdirde yalnızca yaratıcı bir fikir olarak kalır. Bir başka deyişle başarılı inovasyon, yeni fikirlere göre hareket edilmesini ve uygulanmasını gerektirir (Lukes & Stephan, 2017).

Bir iş yerinde yenilikçi bir fikre sahip olan bir çalışanın bu fikrini tek başına hayata geçirmesi, örneğin bir girişimciye kıyasla daha zordur. Çünkü bir çalışan çoğu zaman yöneticilerini ikna ederek, fikri konusunda bir destek ve izin almak durumunda kalır. Bu nedenle yenilikçi iş davranışının önemli bir diğer boyutunu da *fikir iletişimi* oluşturmaktadır (Binnewies ve diğ., 2007). Fikir iletişimi, bulunan yeni fikir ile

alakalı, çalışanın iş arkadaşları ile iletişim kurularak onların fikirlerini ve yöneticilerin de bu konuda geri bildirimini alınmasını ifade etmektedir.

Fikir onaylandıktan sonra harekete geçmek için zaman, para ve insan kaynağı gibi ilgili diğer kaynakların tahsis edilmesi gerekmektedir. Bu noktada yenilikçilik şampiyonu (innovation champion) olarak adlandırılan ve fikri uygulama sorumluluğu üstlenen kilit bir kişi belirlenir (Howell ve diğ., 2005). Yenilikçilik şampiyonu fikri hayata geçirmek için plan yapmaya başlar. Bunların içerisinde muhtemel sorunları öngörmek ve proaktif olarak acil durum planları geliştirmek ve ayrıca fon ve kaynak elde etme gibi hususlar yer almaktadır. Bu kişi uygulamaya diğer insanları dahil eder, yeniliğin neleri içerdiğine dair bir vizyon iletir ve bu konuda coşku ve güven ortamı yaratılmasına yardımcı olur.

Fikrin hayata geçirilmesi aşamasında en önemli zorluk engellerin ve değişime karşı direncin üstesinden gelebilmektir (Howell ve diğ., 2005). Bu zorluklar yeni olan ürün, hizmet veya sürecin geliştirilip organizasyonda kullanılması ve böylece inovasyon çıktıları elde edilene kadar fikir veya uygulama planlarının uyarlanmasıyla aşılabılır.

2.8.2. Yenilikçi İş Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi

Günümüzde inovasyon artık tıpkı eğitim, bilim, kültür gibi geniş bir manada özümşenen bir kavramdır. Yenilikçi iş davranışı kavramının gelişimi ise 90'lı yıllarda, bir işletmeyi çalışanların yenilikçi fikirlerinin nasıl doğduğunu ve nasıl uygulandığını anlamlandırmak üzere geliştirilen ölçek çalışmaları ile başlayarak; bu çalışmalardaki farklılıklar ile gelişen bir kavram olmuştur. Yenilikçi iş davranışına ait ilk ufuk açıcı ölçek çalışmasının Scott ve Bruce'a (1994) ait olduğunu söylemek mümkündür. Bu çalışmada geliştirilen ölçek tek boyutludur ve altı maddeden oluşmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi yenilikçi iş davranışı yaratıcılık, kurum içi girişimcilik vb. gibi farklı kavramları içeren ve bunlardan beslenen sosyal bir olgudur. Dolayısıyla tüm bu farklı kavramların yenilikçi iş davranışını tek bir boyutta açıklamasını beklemek mümkün olmayacaktır. Scott ve Bruce'un (1994) bu çalışmaları birçok araştırmacı için bir başlangıç noktası olmuş ve buradan hareketle geliştirilmiştir.

Janssen (2000) ise yenilikçi iş davranışı kavramına ait çok boyutlu bir ölçek geliştirmeyi deneyen ilk yazarlardan biri olmuştur. Yazar bu boyutları fikir üretimi, fikrin pazarlanması ve fikrin gerçekleştirilmesi olarak adlandırmıştır. Bu çalışma 170 çalışan ve 110'dan fazla yöneticinin değerlendirmeleri esas alınarak

gerçekleştirilmiştir. Fakat boyutlar arasındaki iç korelasyonun çok yüksek çıkmasından dolayı yenilikçi iş davranışının tek bir boyutta ölçülebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Sonrasında 2004 ve 2005 yıllarında gerçekleştirilen iki çalışma ile (Krause, 2004; Dorenbosch ve diğ., 2005) bu kavram ilk defa ‘fikir üretme’ ve ‘fikri uygulama’ olarak iki boyutta açıklanabilse de, bilimsel olarak istenilen netlik ve geçerlilik düzeyinde olmamıştır.

2010 yılında De Jong ve Den Hartog’un çalışması ise bu kavramı dört boyut ile açıklamıştır. Bunlar; fikir keşfetme, fikir üretme, fikir destekleme (championing) ve fikri uygulamadır. Bu ölçek geliştirme çalışmasında veriler iki şekilde toplanmıştır. Yapılan pilot çalışma ile ilk olarak 81 çalışanın ilgili soruları yanıtlaması istenmiş; sonrasında anketi yanıtlayan çalışanların üstleri - yöneticilerinin, ilgili çalışanları yenilikçi iş davranışı ile ilgili derecelendirmeleri istenmiştir. Ortalamada her bir yönetici yedi astını değerlendirmiştir. Pilot çalışma üzerine gerçekleştirilen ana çalışmada bu sefer ilk aşama için 703 çalışandan veri toplanarak, sonrasında yöneticilerin yine astlarını derecelendirmeleri neticesinde, 693 adet ikili eşleştirilmiş veri kullanılmıştır.

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde en güncel çalışmalardan biri olması ve kültürel geçerlilik sağlanması nedeniyle bu tez çalışmasında Lukes ve Stephan’ın (2017) geliştirdiği; altı boyut ve 20 sorudan oluşan ‘*yenilikçi iş davranışı*’ ölçeği kullanılmıştır.

2.9. Türkiye’de İnovasyonun Tarihsel Gelişimi

Türkiye’de yenilikçilik ve inovasyon kavramlarının tarihsel gelişimine öncülük etmiş en önemli faktörlere baktığımız zaman, bunların hem ülke içinde hem de ülke dışında yaşanan bazı önemli gelişmelere paralel bir şekilde ilerlediği görülmektedir. Bu manada, uluslararası konjonktürdeki en önemli gelişmelerden biri birleşmiş bir Avrupa ülküsü temelinde, günümüz Avrupa Birliği’nin (AB) de temellerini oluşturan Avrupa Ekonomik Topluluğu’nun (AET) 1957’de kurulması olmuştur (T. C. Dışişleri Bakanlığı, 2020). Türkiye 1959’da topluluğa ortaklık başvurusunda bulunmuş ve 1963’te taraflar arasında ortaklık anlaşması olan Ankara Anlaşması imzalanmış (yürürlüğe girme tarihi 1 Aralık 1964) ve 1963 yılı ilk planlı kalkınma döneminin

başlangıcı olmuştur. Ankara Anlaşması, Türkiye ile AB'ye üye ülkeler arasında bugün hala geçerliliğini korumaktadır. Ayrıca bilimsel akademik araştırmaları desteklemek ve genç araştırmacıları teşvik etme amacıyla 1963 yılında kurulan bir diğer önemli kurum ise TÜBİTAK olmuştur. Fakat yine de Ar-ge faaliyetleri ile sanayi arasında oluşması hedeflenen organik bağ uzun süre gerçekleştirilememiştir. TÜBİTAK bünyesinde 1967 yılında planlı kalkınma gerek ve önceliklerine uyarak sanayiinin geliştirilmesi üzerine araştırma yapılması amacıyla 'Sanayi Araştırmaları Enstitüsü' kurulmuştur.

Türkiye ile Avrupa Ekonomik Topluluğu arasında 1970'te imzalanarak 1973'te yürürlüğe giren Katma Protokol ile Ankara Anlaşmasında öngörülen hazırlık süreci tamamlanarak geçiş süreci yürürlüğe girmiştir. 80'li yıllardaki kalkınma planları incelendiğinde, ülkenin hala kendi teknolojisini üreten ve geliştiren bir düzeye ulaşmadığı görülmektedir. Sanayi sektörü genellikle iç pazara dönük, küçük ölçekli, yüksek maliyetlerle çalışılmasına karşın düşük verimlilik ve kalitede kalmıştır.

Ülke içinde inovasyonun tarihsel gelişimi noktasında, devlet tarafından her beş yılda bir yayımlanan Kalkınma Planları'nın önemli bir rolü olduğunu söylemek mümkündür. Kalkınma Planları onbeş yıllık bir perspektiften ele alınmış ve bu planlar ile her beş yılda bir temel amaçlar doğrultusunda ilerlenmesi hedeflenmiştir. Dolayısıyla kalkınma planlarındaki hedeflerin, zaman içerisinde devlet politikalarındaki değişiklik ve gelişmelere paralel bir seyir izlediğini söylemek mümkündür.

Aşağıda detaylı bir şekilde incelenmiş olan beş yıllık kalkınma planları, yalnızca bu planlardaki yenilikçilik plan ve uygulamalarına ait incelemeleri değil; her dönemin bilim ve teknolojik yenilik ve gelişme noktasında yapı taşını oluşturan ulusal kurum ve kuruluşların kurulması ve bu gelişmeleri etkileyen uluslararası kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirlikleri gibi hususları da içerek şekilde kapsamlı olarak ele alınmıştır.

2.9.1. Beş Yıllık Kalkınma Planları ve Uluslararası Gelişmeler

Türkiye'nin planlı kalkınma döneminin başlangıcı olarak sayabileceğimiz 60'lı yıllarda amaçlanan; planlama ile başta ekonomik kalkınmanın hızlandırılması ve diğer hususlarla dengeli bir şekilde yürütülmesi olmuştur. Bu amaçla 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuş ve 1963'te ilk Beş Yıllık Kalkınma Planı yürürlüğe

girmiştir. Kalkınma planlarındaki topluma dair demografik bilgiler, nüfus, eğitim seviyesi, ekonominin yapı taşları, devletin hangi alana ne kadar yatırım yaptığı ve farklı sektörlerin gelişimi gibi konular, Türkiye’de teknolojik yenilik süreci hakkında bilgi verecek olan temel unsurlardandır. Planlı kalkınma döneminin başlarında, gayri safi milli hasılanın yıllık artış hızı izlenen en temel değişken olmuş, özellikle ilk kalkınma planlarında sanayileşmeye olan ihtiyaç sıklıkla dile getirilmiştir:

“Nereye gitseniz, kime sorsanız size fabrikadan bahsedecek veya yeni bir fabrika kurul-u isteyecektir. Bu, halkımızın nüfus artışı karşısında, verimlilik ve yüksek hayat seviyesi sağlama yolunun, sanayileşmeden geçtiğini .zyusuyla sezip ortaya koymasının bir sonucudur.” (Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1973 - 1977).

1963 - 1967 yılları arasında geçerli olan **Birinci Kalkınma Planı**’nın gerçekleştirilmesi için bilim alanındaki en ileri tekniklerin kullanılması arzulanırken; devlet ve milletin mevcut durumunun göz ardı edilmediğini söylemek mümkündür. Cumhuriyetin kuruluş yılı olan 1923’ten 1963’e kadar olan 40 yıllık dönem, birinci dünya savaşının bitmesinden sonra başlamakta ve ikinci dünya savaşı yıllarını da kapsamaktadır. Dolayısıyla bu yılların devleti savunmanın ağır yükü ile geçtiği söylenebilir. Sonrasında savaş sıkıntılarının atlatılması ve dış yardımların desteğiyle 1950 - 1953 yılları arasında ekonomide canlilik yaşansa da; 50’li yılların sonunda gittikçe artan enflasyon ve sonrasında yaşanan devalüasyona ek olarak bir de 1960 ihtilalinin yaşanması ile bu yıllar ‘durgunluk yılı’ olarak ifade edilmiştir (Birinci Kalkınma Planı, 1963).

‘Teknoloji’ konusunun hiç gündemde olmadığı bu planın ilk uygulandığı zamanki sosyo-ekonomik duruma bakacak olursak;

- Yaklaşık 28 milyon olan Türkiye nüfusunun %70 ile büyük bir kısmı köylerde yaşamakta,
- Okuma yaşında bulunan çocukların %60’ı okuma yazma bilmemekte,
- Nüfusun neredeyse %70’i elektrikten faydalanamamakta,
- Ekonominin temel taşı *tarım* oluşturmaya rağmen, tarım işletmeciliği de verimlilikten oldukça uzak bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Aşağıdaki Tablo 1, 1959 - 1961 yılları arasında devlet yatırımlarının farklı kesimlere göre dağılımını göstermektedir. Bu dönemde en yüksek yatırım taşıma ve

haberleşmeye ayrılırken; sanayi gelişimine aktarılan yatırımların en az olduğu görülmektedir. Ayrıca yine bu dönemlerde Türkiye giderek artan bir dış ticaret açığı ile karşı karşıya kalmıştır.

Tablo 1. 1959 - 1962 Yılları Arasındaki Kalkınma ile ilgili Bütçe Yatırımlarının Kesimlere Göre Dağılımı

K e s i m	(Milyon TL.)			
	1959 (1)	1960 (2)	1961 (3)	1962 (4)
Tarım	171,7	172,1	249,8	373,0
Maden	3,2	2,2	104,1	147,6
Enerji	442,2	473,8	481,3	511,3
Sanayi	20,8	11,1	45,7	79,3
Taşıma, haberleşme	915,5	1 255,2	1 046,2.	1 037,1
Eğitim	132,1	255,3	335,8	415,0
Sağlık	25,0	40,7	33,7	58,3

Kaynak: Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1963.

Bu dönemi yüksek enflasyon sebebiyle üretimin sektöre uğradığı ve yatırımların gereken verimde kullanılmadığı yıllar olarak özetlemek mümkündür. Buradan hareketle 60'lara kadar olan zaman diliminde, Türkiye'de temel zaruri ihtiyaçların güç karşılandığı, ülke içindeki üretim ve imalat sanayinin henüz gelişmediği söylenebilir. Başka bir deyişle:

... bizim sanayimiz henüz araştırma talep edecek düzeyde değildi, henüz yeni kuruluyordu ve bunun teknolojisi dışarıdan alınıyordu. Daha mevcut malların nasıl üretileceğini öğrenmekle meşgulken, sanayinin en son amacı olan teknoloji üretmek, Türk sanayisi için çok uzaktaydı. (Türkcan, 1998).

Ayrıca bu sürecin diğer dış ülkeler nezdinde de paralel bir seyir izlediğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak birinci kalkınma planı döneminde özellikle sanayi sektöründeki üretim hedeflerine ulaşılamadığını söylemek mümkündür (İkinci Kalkınma Planı, 1968).

İkinci beş yıllık kalkınma dönemi olan 1968 - 1972 yılları arasında ise temel kalkınma hedeflerine bakıldığında; tarımla meşgul olan nüfus oranını azaltarak bu kesimi sanayileşmeye yönlendirmek, buna bağlı olarak şehirleşmenin desteklenmesi, tarımda verimliliği artırma ve hava şartlarına bağımlılığı azaltma amaçlarıyla; geleneksel metotlar yerine modern, ileri teknoloji ve yeniliklerin kullanılması konularının gündeme geldiği görülmektedir. GSMH içinde tarım sektörü gelirin oranı %35'ten %30,8'e düşerken (1963-1966); sanayi gelirin oranı ise %15'ten %16,5'e yükselmiştir. Bu yıllarda ülkede nüfus artış hızı oldukça yüksek olmakla birlikte, *tasarruf yaratıcı müteşebbisler grubunun* yeterli güce ulaşamadığı söylenebilir. İmalat sanayiindeki müteşebbislerin ayrı ayrı küçük işletmeler halinde faaliyet göstermeleri, gelişmiş ülkelere kıyasla üretim teknolojilerinden yeterince faydalanılamamasına sebebiyet vermiştir. Yeni sanayi dallarının oluşmaya başlaması ile yeni meslek grupları oluşmaya başlamıştır. Yeni Türk ekonomisinde tüketim mallarını üreten sektörler henüz hakim olmasa da; hammadde ve yatırım malları üreten sanayi dallarında gelişme kaydedildiği ifade edilmektedir. 1950'de %34 olan okur yazar oranı 1965'te %48'e çıksa da; şehirlerde orta öğretim ile üniversite talepleri henüz yeterince karşılanamamaktadır. İkinci Kalkınma Planında toplumun eğitim seviyesinin yükselmesinin, yenilikleri benimseme ve modernleşmeye açık olmak ile bağdaştırılması dikkat çekmektedir. Ayrıca uluslararası bilimsel ve teknik konularda bilgi sahibi olmaları amacıyla uluslararası işbirlikleri sayesinde yurtdışına insan gönderilmesi sonrasında, bu kişilerin işgücüne nitelikli eleman olarak geri dönmeleri planlanmıştır. Fakat bu manada yurtdışında yüksek öğretim görmesi hedeflenen 6 bin kişiden yalnızca %20'si yurtdışına gönderilebilmiştir (Üçüncü Kalkınma Planı, 1973 - 1977). Tüm bunlara rağmen şehirleşme ve beraberindeki sanayileşme hareketlerinin ülke için olumlu eğilimler olduğu söylenebilir (İkinci Kalkınma Planı, 1968).

Üçüncü beş yıllık kalkınma planı dönemi 1973 - 1977 yılları arasını kapsamaktadır. Bu planda ilk defa '*Teknoloji Transferi*' kavramı tanımlanmış ve bunun ülke çapında mikro düzeyde ilerlediğinden ve gerekli şekilde denetlenemediğinden bahsedilmiştir. İnovasyonun geliştirilmesi ve korunması yönündeki önemli bir kavram olan '*Sinai Patent Haklarına*' da yine bu planda ilk defa yer verilmiş olsa da; bir sonraki kalkınma planında bu konudaki yasaların teknoloji üretiminin önünü açacak şekilde değil de sınırlayıcı bir şekilde düzenlendiği ifade edilmektedir (Dördüncü Kalkınma Planı,

1979). Ayrıca özel sektör ile müteşebbislerin yatırımlarının ve yerli teknoloji üretiminin önemine değinilse de; büyük tüccar ve sanayiciler ile serbest meslekle ve ticaretle uğraşan kesimin hane halkı yüzdesi yalnızca %1,9 ile diğer meslek gruplarına göre en az düzeyde seyretmiş, çiftçiler %44 ile en fazla yüzdeye sahip olmaya devam etmiştir.

Sanayileşme noktasında '*Avrupalılık hareketi*' odaklı bir '*milli sanayileşme*' arzusu göze çarpmaktadır. Bu dönemde yürürlüğe giren Katma Protokol ile Türkiye'den AET'ye ihraç edilen sanayi mallarına uygulanan gümrük vergileri ve miktar kısıtlamaları tek taraflı olarak sıfırlanmış, kişilerin serbest dolaşımına da yine tek taraflı olarak izin verilmiştir. Diğer yandan Türkiye tarafında Gümrük Birliği'nin fiilen yürürlüğe girmesi için 22 yıllık bir süre tanınarak 1995 hedeflenen temel tarih olmuştur (Türkiye-AB İlişkilerinin Tarihçesi, 2020).

Bu dönemdeki kalkınma planında 15 yıllık bir amaç olarak sanayi sektörünün ortalama %12 hızla büyümesi ve böylece sanayi sektörünün GSMH içindeki payının %36 olması hedeflenmiştir. Ayrıca bu dönemde yapılması planlanan yatırımların %45 ile en yüksek payı da yine sanayi sektörüne ayrılmış ve farklı sektörlerde yeni mallar üretilmeye başlanmıştır. Önceki kalkınma planlarında tarım sektöründe gerçekleştirilmesi planlanan kimyasal ilaç, traktör vb. makine kullanımı ve hayvancılık alanındaki makineleşme gibi teknolojik ilerleme hamleleri bir fayda sağlasa da hedeflenen düzeyde olamamış, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında bu ilerlemeler oldukça gerilerde kalmıştır (Üçüncü Kalkınma Planı, 1973 - 1977).

Yine bu dönemdeki işletme yapılarına bakacak olursak, ülkedeki en büyük işletmeler gıda, tekstil ürünleri gibi tüketim malları sanayiinde yoğunlaşmış; buna karşılık görece daha '*karmaşık teknolojilerin*' kullanılması gereken makine imalatı, kara yolu ve demir yolu taşıtları, uçak sanayii vb. yatırım malları sanayiinde ve ara mallar üretiminde ise daha küçük işletmeler kurulmuştur. Üçüncü kalkınma planında bu manada istenilen talebin yaratılamadığı ve Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın henüz yeteri kadar teşkilatlanamadığı ifade edilmektedir. Yine de aşağıdaki tabloda (Tablo 2) yıllara göre yeni kurulan anonim şirket sayılarına bakıldığında 1973 - 1977 yılları arasında bu sayının giderek artan bir şekilde, toplamda 4557 adet şirket sayısına ulaşması önemlidir. Ayrıca kamu ve özel sektördeki çalışan başına sermaye oranları

karşılaştırıldığında, Üçüncü Kalkınma Planı dönemi içerisinde ilk defa özel sektördeki büyüme hızı kamu kesimine göre daha fazla şekilde gerçekleşmiştir.

Tablo 2. 1968 - 1977 Yılları Arasında Türkiye’de Yeni Kurulan Anonim Şirket Sayıları

TABLO : 13 — Yeni Kurulan Anonim Şirketler, 1968 – 1977

Yıl	Kurulan Anonim Şirketler (Adet)	Sermaye (Milyon TL.)
1968	210	986,6
1969	242	895,1
1970	249	1.128,1
1971	231	758,0
1972	364	2.067,7
1973	470	2.256,6
1974	636	2.851,2
1975	671	2.730,3
1976	1.196	4.009,4
1977	1.584	6.422,8

Kaynak : Türkiye Ticaret Odaları, Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları Birliği.

Dördüncü Kalkınma Dönemi olan 1979 - 1983 yılları arasında bir askeri darbenin daha yaşaması hiç şüphesiz bir önceki yıl hedeflerinin gerçekleştirilmesini zorlaştırmıştır.

Üçüncü kalkınma döneminde kamu yatırımlarının neredeyse yarısı, kamu girişimciliği noktasında önemli bir etken olan Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) vasıtasıyla gerçekleştirilmiştir. Sanayinin ülke genelinde yaygınlaştırılması amacıyla özel halk girişimlerinin teşvik edilerek özendirilmesi ve bir ‘sınai fikri mülkiyet hakları’ yasasının çıkarılması hedeflenmiştir. Bu dönemde

Bir önceki kalkınma planında Türkiye ile AET arasında yürürlüğe giren Katma Değer Protokolü sonrasındaki sürecin Türkiye’nin ihracatına katkısı olmadığı gibi, Türkiye’nin ithalatını da artırmış; AET’ye olan dış ticaret açığını büyük bir hızla artırmıştır. Türkiye’nin aleyhine gelişen bu durumlar sanayinin korunmasını güçleştiren unsurlardan olmuştur. Ayrıca Dördüncü Kalkınma Planı döneminde küresel petrol krizinin olumsuz etkileri iyice hissedilmiş; ara ve yatırım mallarındaki

bu krize bağlı sürekli ve yüksek fiyat artışları üretim süreçlerini zora sokmuştur. Ağır ekonomik sorunlarla boğuşan Türkiye’de bir de yeni bir siyasal bunalımın yaşanmış olması planların gerçekleştirilmesini daha da güçleştirmiştir.

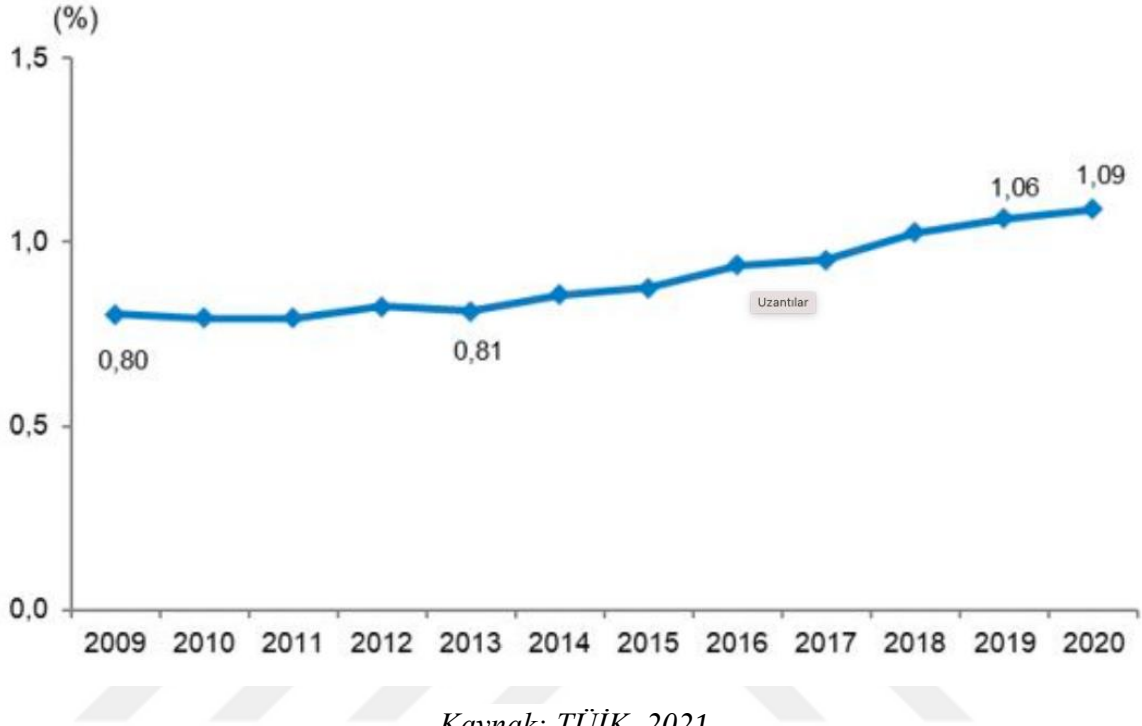
Dördüncü kalkınma planı döneminde gerçekleşen olumlu bir gelişme ise 1983 yılında Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu’nun (BTYK) kurularak Ulusal Bilim ve Teknoloji Politika ve Stratejisi’nin belirlenmesinden sorumlu en üst karar organı olması olmuştur. Bu kapsamda yaklaşık 300 bilim insanı tarafından hazırlanan ‘Türk Bilim Politikası: 1983-2003’te belirlenen hedefler o zamanın şartlarında Türkiye’nin bilim ve teknoloji politikaları ile ilgili dönüm noktası olma niteliğini taşıyan bir içeriğe sahip olmakla birlikte; 2000’li yıllara gelindiğinde uygulama noktasında maalesef geri kalındığı görölmüştür (TÜSİAD, 2003).

Beşinci Kalkınma Planında (1985 - 1989) 1984’te %32 olan sanayi sektörünün GSYİH içindeki payının Beşinci plan dönemi sonunda % 33.7’ye yükselmesi hedeflenmiştir. İlk dört kalkınma planlarının ortalama sayfa sayısı 731 iken, beşinci kalkınma planının sayfa sayısının 206’a inmesi teknoloji ve yenilikçiliği de kapsayan bir çok konuda detaylı bilgi edinmeyi kısıtlamıştır. Bir önceki kalkınma döneminde büyük bir heyecan ve sinerji yaratmış olan ‘Türk Bilim Politikası: 1983-2003’e beşinci kalkınma planında hiçbir şekilde yer verilmemesi; bu çalışmanın bir plan, politika veya uygulama noktasında dikkate alınmadığı şeklinde yorumlanmış ve eleştirilmiştir (TÜSİAD, 2003).

Altıncı Kalkınma Planında (1990 - 1994) AET’ye tam üyelik yolunda iki taraf arasında eğitim standartlarını sağlamak amacıyla bilgi sistemlerinin modernleştirilmesi ve Ar-Ge alanlarında yeni imkanların aranması hedeflenmiştir. Ayrıca teşvik politikası çerçevesinde yüksek teknoloji ve Ar-Ge çalışmaları öncelik verilmesi hedeflenen alanlardan olmuştur. Bu konunun finansal göstergeler açısından karşılığı ise Ar-Ge harcamalarının GSYH’nin yüzde 1’ine çıkarılmasının hedeflenmiş olmasıdır. Fakat 1997 yılı itibariyle bile hedeflenen bu rakamlara ulaşılammış, bu oran yüzde 0.5’ler düzeyinde kalmıştır (TÜBİTAK, 2001). Aşağıdaki Şekil 7 incelendiğinde Türkiye’deki Ar-Ge harcamalarının GSYH içindeki payının ancak 2018 yılında %1 seviyelerine ulaşmış olması; 90’lı yıllardaki bu planlamaların aslında çok da gerçekçi bir zemine oturmadığını ve ulaşılması zor hedeflere odaklanıldığını gözler önüne sermektedir.

Bu döneme ait başka ülkelerle karşılaştırma yapmak gerekirse, AB ülkelerinde bu oran %2 iken; ABD’de %2.8, Japonya’da ise %3 düzeylerinde gerçekleşmiştir (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996 - 2000).

Şekil 7. Ar-Ge Harcamalarının GSYH İçindeki Payı (2009-2020)



Bu kalkınma planında devletin vergi toplamadaki sürat ve etkinliğini artıracak, aynı zamanda vergi kaçacağını önleme amacıyla otomasyon çözümleri arayışına girmesi ilgi çekici bir hususu oluşturmaktadır. Önceki dönemlere göre haberleşme imkanlarının artması, gelişen bilim ve teknolojiye yenilikler ile “bilgi toplumu” çağına girildiğine dikkat çekilmekte ve bilgiye erişim yollarının artırılması hedeflenmiştir. Benzer dönemlerde Türkiye ile özellikle AB üyelik süreçleri vasıtasıyla yurtdışındaki ‘bilgi toplumu’ yaratma ihtiyaç ve hedefleri yönünde atılan adımların bu dönem itibarıyla beş yıllık kalkınma planlarında sıkça zikredilen bir hususu oluşturduğu görülmektedir. Bağlantılı olarak, yönetim kadrolarında ‘bilgisayar okur-yazarlığı’ konusu bu planda özellikle değinilen hususlardan olmuştur. Kamu İktisadi Teşebbüslerinin faaliyetlerinde kalite ve rekabet gücünü artırma hedefiyle çalışanların yaratıcılık, bilgi ve becerileri birikiminin teşvik edileceğine vurgu yapılmaktadır. Bu dönemin, büyük ölçekli firmaların uluslararası piyasalara uyum sağlayacak şekilde fiziki ve teknolojik yatırımlarını arttırmalarının, küçük ve orta ölçekli kurumların ise kurumsallaşma ve modernizasyonunun ön planda tutulduğu bir dönem olduğunu söylemek mümkündür.

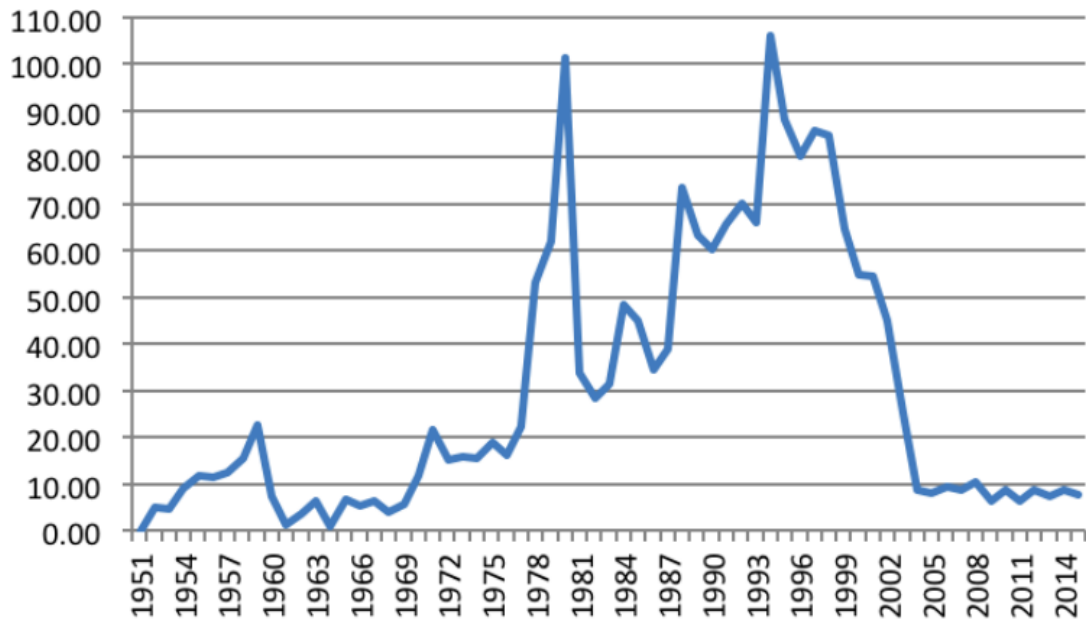
Ayrıca yukarıda bahsedilen BTYK'nın 1993 yılındaki ikinci toplantısı ise Türkiye'deki teknoloji geliştirme politikaları açısından bir dönüm noktası olduğu ifade edilmekte (Sat, 2005); Türkiye'nin bilgi teknolojileri konusundaki amaçlarını gerçekleştirmek için Ulusal İnovasyon Sistemi ihtiyacına yönelik atılacak adımlar dile getirilmeye başlanmıştır. Tüm bunların ardından dokuzuncu kalkınma planında "1990'lı yıllar Türkiye ekonomisi için kayıp yıllar olmuştur." ifadesine yer verilmiş olması, bu planların hayata geçirilmesi yönündeki acı gerçekleri gözler önüne sermektedir.

Yedinci Kalkınma Planı (1996 - 2000) döneminde, teknoloji ve yenilik politikaları açısından dünya genelinde neo-klasik kuramdan, evrimci yaklaşım diyebileceğimiz Schumpeterci bakışın hakim olduğu bir değişim yaşandığından bahsetmek mümkündür. Bu bakış ile teknolojik yenilik uzun vadede ekonomik gelişmenin ana motoru olarak değerlendirilmiştir. Yedinci kalkınma planında 'Bilim ve teknolojiye atılım projesi' başlığı altında Ar-Ge noktasında üniversite-sanayi işbirliğini artırma amacıyla 5 Teknopark'ın kurulduğundan bahsedilmektedir. Fakat yine bu dönemde genel olarak öngörülen politikaların sistematik bir bütünlük ve kararlılıkla yürütülemediğini söylemek mümkündür. 1999 yılında Türkiye - AB ilişkileri açısından bir dönüm noktası niteliği taşıyan Helsinki Zirvesi ile Türkiye'nin AB adaylığı resmen onaylanmış olsa da; 2004 tarihindeki Brüksel Zirvesi'ne kadar müzakereler başlamamış olup, bu müzakereler ancak Ekim 2005'te başlamıştır (Türkiye-AB İlişkilerinin Tarihçesi, 2020). Yine bu döneme denk gelen uluslararası bir başka kayda-değer gelişme ise Mart 2000'de gerçekleştirilen Lizbon Avrupa Konseyi olmuştur. Lizbon stratejisi olarak da bilinen bu konseyde odaklanılan en temel hedef ise gelecek on yıl içerisinde Avrupa'nın 'dünyanın en rekabetçi ve dinamik bilgi tabanlı ekonomisi' haline gelmesi olmuş ve bu kapsamda e-Avrupa 2002 Eylem planı oluşturulmuştur. Fakat 2004'lü yıllara gelindiğinde bu stratejinin istenilen etkinlikte yürütülmediği görülmüş ve strateji yeniden formüle edilmiştir.

Sekizinci Kalkınma Planında (2001 - 2005) yukarıda bahsedilen inovasyon göstergelerinin tanımlanmasına paralel olarak, Türkiye'de altyapısı kurulması hedeflenen Ulusal Yenilik Sisteminin tamamlanmasından bahsedilmektedir. Ayrıca "eğitimin her kademesinde zekayı geliştiren ve yaratıcılığı ön plana çıkaran bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin" teşvik edileceği ifade edilmektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000). Bu raporda bahsedilen bir başka husus ise teknolojik riske dayalı

girişimcilerin yararlanabileceği risk sermayesi yatırım ortaklıklarının kurulmasını teşvik edecek yasal düzenlemeler yapılmasının hedeflenmesi olmuştur. 2001 yılında Türkiye’de yaşanan ekonomik kriz ve etkilerine, bu raporun 2000 yılında yayımlanması dolayısıyla yazılı bir şekilde yer verilmese de, sonraki süreçte ciddi olumsuz etkilerinin görölmesi, bu planlamada da istenilen verime ulaşılamamasındaki önemli etkilerden biri olmuştur. Yine aşağıdaki Türkiye’nin 1951 - 2015 yılları arasındaki yıllık ortalama enflasyon oranlarını gösteren şekil 8 ile de bu plan dönemi öncesinin de enflasyon açısından Türkiye’nin çok zorlandığı yıllar olduğunu söylemek mümkündür.

şekil 8. 1951-2015 Yılları Arasında Türkiye’de Enflasyon Oranları



Kaynak: TÜİK İstatistik Göstergeler 1923-2013 isimli kitaptan aktaran Tatlıyer, 2016

2007 - 2013 yıllarını kapsayan **Dokuzuncu Kalkınma Planı** incelendiğinde bu raporun tamamının önceki yıllardan farklı olarak Türkiye’nin AB’ye üyelik sürecine katkı sağlayacak temel strateji dokümanı olarak tasarlandığı ifadesi dikkat çekmektedir. Ve yine bu sebepten bu kalkınma planı diğerlerinden farklı olarak 7 yıllık bir planlama sürecini kapsamaktadır. 2001 ekonomik krizi sonrasında %9,5 oranında daralan Türkiye ekonomisinin iyileştirilmesi amacıyla *yapısal reformlar* ve *özelleştirmeler* üzerinde durulmuş ve bu sayede özel sektörün ekonomi içindeki

ağırlığının artırılması hedeflenmiştir. 2006'da Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayımlanan, Michael E. Porter'ın direktörleri arasında yer aldığı Küresel Rekabetçilik Endeksi'nde Türkiye, bir önceki yıl olan 2005'te küresel karşılaştırmada 71. sırada yer alan Türkiye'nin 2006'da 59. sıraya yükseldiği görülmektedir. Bu endeksi meydana getiren göstergeler açısından Türkiye'nin 2006'daki pozisyonunu incelemek, o dönemin bilim ve teknoloji politikaları açısından nerede bulunduğu ışık tutacak veriler içermektedir:

Türkiye bu yıllarda *temel gereklilikler* başlığı altında incelenen göstergelerde dünya genelinde aşağıdaki sıralamalara sahip olmuştur:

- Kurumlar göstergesinde 51. sırada
- Altyapı göstergesinde 63. sırada
- Makroekonomi göstergesinde 111. sırada
- Sağlık ve temel eğitim göstergesinde 78. sırada

Etkililik güçlendirici (efficiency enhancers) başlığı altında incelenen göstergelerde ise Türkiye'nin durumu şu şekilde olmuştur:

- Yükseköğretim göstergesinde 57. sırada
- Piyasa etkinliği göstergesinde 47. sırada
- Teknolojik hazır olma göstergesinde ise 52. sırada

İnovasyon faktörleri başlığı altında ise;

- İşletme kapsam ve karmaşıklığı (business sophistication) göstergesinde 39. sırada
- İnovasyon göstergesinde ise 51. sırada yer almıştır (Schwab ve diğ., 2006).

Ayrıca bu döneme ait 2008'in sonlarında dönemin öncü güçlerinden ABD'de meydana gelen ve yıkıcı etkileri olan küresel finansal krizin olumsuz etkilerinin, hiç kuşkusuz Türkiye'yi de olumsuz etkilediğini de ifade etmek gerekmektedir.

Bu arada Türkiye'nin planlı kalkınma dönemlerinin başlangıcı sayılan ve ilk beş yıllık kalkınma planlarının hazırlandığı 1963'ten 2011 yılına kadar bu raporlar Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde hazırlanmış olup; 2011 yılında bu kurumun adı ve faaliyetleri Kalkınma Bakanlığı olarak değiştirilmiştir. 2014 - 2018 yıllarını kapsayan **Onuncu Kalkınma Planı** da Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanmıştır.

Bu raporda şimdiye kadarki sanayi ve üretim başlığı altında incelenen tüm hususlar artık ‘Yenilikçi Üretim, İstikrarlı Yüksek Büyüme’ başlığı altında incelenmiştir. Bu yıllarda Türkiye’nin, son yıllara kıyasla Birleşmiş Milletler (BM), Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD), G-20 gibi platformlarda ve ikili ilişkilerde daha aktif ve görünür bir politika izlediği ifade edilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013). Şimdiye kadarki kalkınma planlarında AB üyeliği çoğunlukla ülke için hayallerin gerçekleşeceği bir rüya gibi, Türkiye’nin her zaman olumlu ve istekli tavrı öne çıkarken; Onuncu kalkınma planında ilk defa Türkiye’nin AB ile ilişkiler hususunda alternatif bir strateji geliştirilmesi gerektiğinden bahsedilmektedir. Avrupa ekonomisinin daralması ve rekor seviyelere ulaşan işsizlik rakamları şüphesiz bu durumda etkili olmuştur. 2006’da %10,2 olan Türkiye’deki işsizlik oranı 2012 yılında %9,2 olmuş; 2006’da %46,3 olan işgücüne katılma oranı ise 2012’de %50’ye yükselmiştir. Yine de “Ar-Ge, patent ve ileri teknoloji sektörlerine ilişkin göstergeler, bilgiye dayalı üretimde ülkemizin rekabet gücünün istenen düzeyde olmadığını ortaya koymaktadır.” (Kalkınma Bakanlığı, 2013).

Günümüzde geçerli olan son Kalkınma Planı ise, 2019 yılında yayımlanan ve 2019 - 2023 yıllarını kapsayan **On Birinci Kalkınma Planı**’dır. Bu plan yine bir önceki rapora göre yayımlandığı kurum açısından değişikliğe uğramış ve T. C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanmıştır.

On Birinci Kalkınma Planının ana hedefleri arasında yenilikçiliğe de vurgu yapılmaktadır. Plan döneminde ekonominin yapısı uzun vadede istikrarı ve sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde dönüşüme tabi tutularak, eğitim hamlesiyle beşeri sermayenin, milli teknoloji hamlesiyle teknoloji ve yenilik kabiliyetinin artırılması hedeflenmektedir.

Bu kalkınma planında, sanayide dijital dönüşüm hedeflerinin gerçekleştirilmesi için Sanayide Dijital Dönüşüm Platformu’nun kurumsallaştırılması planlanmıştır. Ayrıca uluslararası standartların yakalanması ve bu konudaki kavramların içselleştirilmesi amacıyla hazırlanacak bir Dijital Dönüşüm Sözlüğü’nden bahsedilmektedir. Ayrıca işletmelerin dijital dönüşüm yolculuklarında onlara ışık tutacak, örnek vakaların ve başarılı örneklerin gözlemlenebileceği bir dijital platform ve bir danışman havuzu oluşturulması hedeflenmiştir. İşletmeler ve kurumlarda siber güvenlik farkındalığının artırılarak koruyucu güvenlik önlemlerinden de bahsedilmektedir. Ayrıca özellikle ilk

olarak otomotiv sektöründe bulut platformların destekleneceğinden ve bu gelişmenin başarılı ilerlemesinin ardından öncelikli diğer sektörlerde de uygulanacağını altı çizilmektedir. Kritik teknoloji alanlarının belirlenerek, bu konulardaki araştırma ve uygulama alt yapılarının geliştirileceği ifade edilmektedir.

Sonuç olarak aslında Türkiye'nin planlı kalkınması ile paralel bir seyir izleyen bu raporlarda, ihtiyaç duyulan teknolojik ilerleme noktasında teorik olarak kimi zaman çok doğru noktalara değinilmesine rağmen; bir dönemde alınan kararların istikrarlı ve sonuç odaklı bir şekilde uygulanması yerine, ilerleyen dönemde sistemik bir bakış açısı eksikliği nedeniyle yeni politikalara odaklanılmasının, Türkiye'de bilim ve teknolojik yeniliğin ilerlemesinde engel teşkil ettiği sonucuna varılmaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmeye ayrılan kaynakları artırma yönünde bir çabadan bahsedilebilse bile, bu kaynakların kullanım etkinliğinin çoğu zaman zayıf kaldığı sonucuna varılabilir.

“Tarihsel bellek zayıflaması kaçınılmazdır ama çıkarılan dersleri kaybetmek kaçınılmaz değildir” (Kanter, 2006, s.142).

2.10. İnovasyonun Geleceği

Günümüzde inovasyonun geleceğinin büyük oranda dijital dönüşüm, yapay zeka, makine öğrenimi, bulut teknolojileri, robot teknolojisi ve büyük veri konularını içeren bilgi teknolojilerindeki ilerlemelere bağlı olduğunu söylemek mümkündür. “Teknolojik birikim günümüzde öyle muazzam bir dağ haline geldi ki, artık ufak bir inovasyon bile o birikimi arkasına aldığı anda büyük sonuçlar doğurabiliyor.” (Ford, 2018, s. 103) 20. yüzyılda bu alanda gerçekleştirilmiş araştırmalar, işletmelerin daha fazla para kazanma amaçları için inovasyonun ne kadar önemli bir yapı taşı olduğunu ortaya koymuştur. Bunun neticesinde bugün işletmeler, belki de hiç olmadığı kadar global anlamda yenilikçi ürün üretme çabası içindedirler. Bugün bir araç olarak inovasyonun bu manada sağladığı üstünlüklerin farkındalığının geçmişe nazaran daha fazla olduğunu söyleyebiliriz. Peki üretim anlamındaki bu gelişimin insanlığın gidişatını nasıl etkileyeceği, ileride ne gibi sonuçlar vereceğini; kısacası bugünün yenilikçiliğinin yarını ne kadar iyi, faydalı ve olumlu etkileyeceğini henüz bilmiyoruz. İşletmelerin örgüt içi ve dışı bağlantıları ile gerçekleştirdikleri tüm araştırmalar neticesinde elde ettikleri bilgileri ne kadar etik bir şekilde kullandıkları veya

kullanacakları, küresel anlamda insanlığın yüz yüze kaldığı problemleri ortadan kaldırmaya yönelik neler yapıldığı ve yapılmadığının ortaya konması önemlidir.

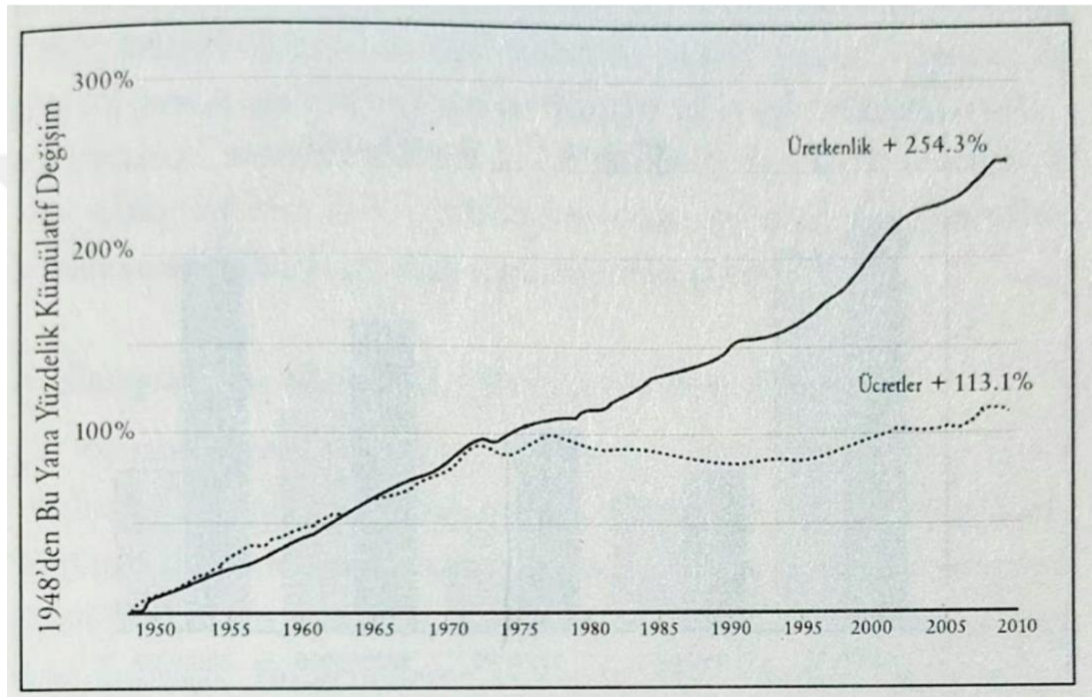
Ford (2018) enformasyon teknolojisinin akıl almaz hızda ilerleyişinin işletmelerde otomasyon süreçlerini hızlandırdığından bahsetmektedir. Buna göre “Moore yasası bize her 18 ila 24 ayda bir bilgisayar işlem gücünün ikiye katlandığını söylüyor.” (s.12). Günümüzde Amerikan borsasında işlem yapan kimi kişi ve kurumlar, işlemlerini salisenin binde biri kadar hızlandıracak altyapı, optik harcamalarına yatırımlar yapmaktadır. Artık gerçek insanlar yerine algoritmaların işlem hızları ile avantaj sağlama noktasında birbirleriyle rekabet eden kurumların varlığından söz edebildiğimiz bir zaman dilimindeyiz. Dijital dönüşüm, yapay zeka, makine öğrenimi, bulut teknolojileri, robot teknolojisi ve büyük veri konularındaki ilerlemeler ile, rutin ve öngörülebilir faaliyetleri içeren iş dallarının teknolojinin tehdidi altına girmeye başladığından bahsedebiliriz. Hatta Ford (2018) yalnızca rutin faaliyetlere dayanan iş kollarının değil; insan muhakemesi gerektiren ve müşteriler ile yüz yüze iletişimi gerektiren alanlarda da robotların üstünlük sağladığından bahsetmektedir. Örneğin IBM 2011’de insan beyninden ilham alan bir bilgisayar çipini piyasaya sunmuştur.

Büyük veri sayesinde farklı birçok sektörde artık insan çalışanlara kıyasla makinelerin çok daha yüksek bir verimlilikte ve kalitede hizmet sunması beklenmekte hatta kısmen gerçeğe dönüşmüş durumdadır. Örneğin günümüzde bir insanın sevdiği bir fast-food mağazasından en beğendiği hamburgeri, insan yerine makinelerin hazırlamasıyla her zaman ideal sıcaklık, nem gibi insanların her dakika kontrol etmesinin zor olduğu hususların otomatik, self-servis makineler tarafından her saniye kontrol altında tutulması ile her seferinde mükemmel bir hizmet alabilir. Üstelik böyle bir sistemde bir müşterinin kişiselleştirilmiş ihtiyaçları bulut teknolojisi ile kaydedilerek, aynı işletmenin farklı bir ülkedeki farklı mağaza veya şubesinden benzersiz kalitede hizmet almasının sağlanması çok kolaydır. Ayrıca makinelerin insanlar gibi mola verme ihtiyacı olmaz, karanlıkta çalışabilir, her müşteri için özellikleri hafızasında tutarak değişen tutumları kendiliğinden öğrenebilir.

Bu açılarından bakıldığında otomasyonun uzun vadede işletmeler için daha yüksek verimliliğe daha az maliyetle ulaşmak anlamına geldiğini söylemek mümkündür. Fakat sosyal açıdan ise otomasyon teknolojisinin ilerleyişi ile istihdam arasında ters

bir orantı; gelir eşitsizliği ile doğru bir orantı olduğunu söylemek mümkündür. Ford (2018) 1948'den 1970'lere kadar olan dönemde artan üretim ile yükselen refahın, toplumun tüm kesimleri arasında paylaşıldığına dikkat çekmektedir. Ancak 1970'ler itibari ile durum değişmeye başlamış ve üretkenlik ile ücretler arasında bir kopuş başlamış (Şekil 9), ulusal gelirden emeğin payı da düşmeye başlamış ve kazanan-hepsini-alır düzeni hakim olmaya başlamıştır.

Şekil 9. Üretimde Yönetici Konumunda Olmayan İşçilerin Saat Başına Reel Ücretlerindeki Artışa Karşı Üretkenlik (1948 - 2011)



Üç boyutlu hareketleri algılayabilen, görebilen, konuşabilen, hafızasında veri kayıtları tutabilen ve tüm bunları yazılım sayesinde aynı anda binlerce robota kopyalayabilen sistemlerin ortaya çıkışı, işletmelerin kriz zamanlarında çok hızlı bir şekilde toparlanmalarına imkan sağlarken; toplum açısından uzun vadeli bakıldığında insanların çok daha az getirili işlere kabul etmek zorunda kalmalarına da yol açacağını söylemek mümkündür. Ayrıca bilgi teknolojilerindeki yıkıcı ilerlemeler neticesinde orta sınıfın ortadan kalkmaya başlaması, düşük vasıflı işlerin sayısının azalması, yüksek vasıflı işlerin de yurtdışından elektronik olarak gerçekleştirilmesine imkan sağlaması ve yeni gelişmeler ile ortadan kalkmaya aday iş alanları kadar bir yeni iş alanlarının ortaya çıkmadığını belirtmek yanlış olmayacaktır. Ford (2018) 2007-2012 arasındaki durgunluk sürecinde işletmelerin daha az işçiyle daha fazla üretim yapmakta uzmanlaştıklarını belirtmektedir.

Pandemi öncesinde inovasyonun geleceği denildiğinde ilk akla gelen konuların başında hiç şüphesiz tüm insanlığı ve hatta insanlığın sonunu etkileyecek olan sürdürülebilirlik, çevresel duyarlılık, küresel ısınma, iklim problemleri gibi meseleler ile dünya üzerindeki herkes için eşit imkanların sağlanması için ihtiyaç duyulan yenilikler gelmekteydi. COVID-19'un patlak vermesinden kaynaklanan benzeri görülmemiş küresel kriz, pandeminin ekonomi üzerindeki derin olumsuz etkilerini azaltmak ve büyümeyi yeniden sağlamak için bizi inovasyonun önemli boyutunu yeniden canlandırmaya iterek ulusları yeniliği daha önce hiç olmadığı kadar benimsemeye çağırıldığını söylemek mümkündür. Bu kriz, doğal olarak yenilikçi sağlık hizmetleri çözümlerine olan ilgiyi teşvik ederken, aynı zamanda uzaktan çalışma, uzaktan eğitim, e-ticaret ve mobilite çözümleri gibi diğer alanlarını da harekete geçirmiştir (Banerjee, 2021).

Endüstri 4. 0 insan/toplum 5.0 gibi yeniden doğaya öze dönüşün önem kazanacak olması. İnovasyon sonucu elde edilenlerin sorgulanması. Daha eşitlikçi, adil, sürdürülebilir bir toplum için nasıl kullanılacağı üzerine odaklanma gerçekleşebilir.

3. STRATEJİK ESNEKLİK

Akademik yazında önemli bir dinamik yetenek olduğu ifade edilen stratejik esneklik (Teece ve diğ., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000), firmaların sahip oldukları kaynakları ihtiyaçlara göre yeniden tahsis etmesine ve mevcut operasyonel rutinleri yıkmasına yardımcı olur (Zhou & Wu, 2010). Bu haliyle başarılı bir stratejik esnekliğin, firma içerisindeki örgütsel yaratıcılık, teknolojik yetenek ve işletmenin yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyebilecek bir etkiye sahip olduğunu söylemek mümkündür.

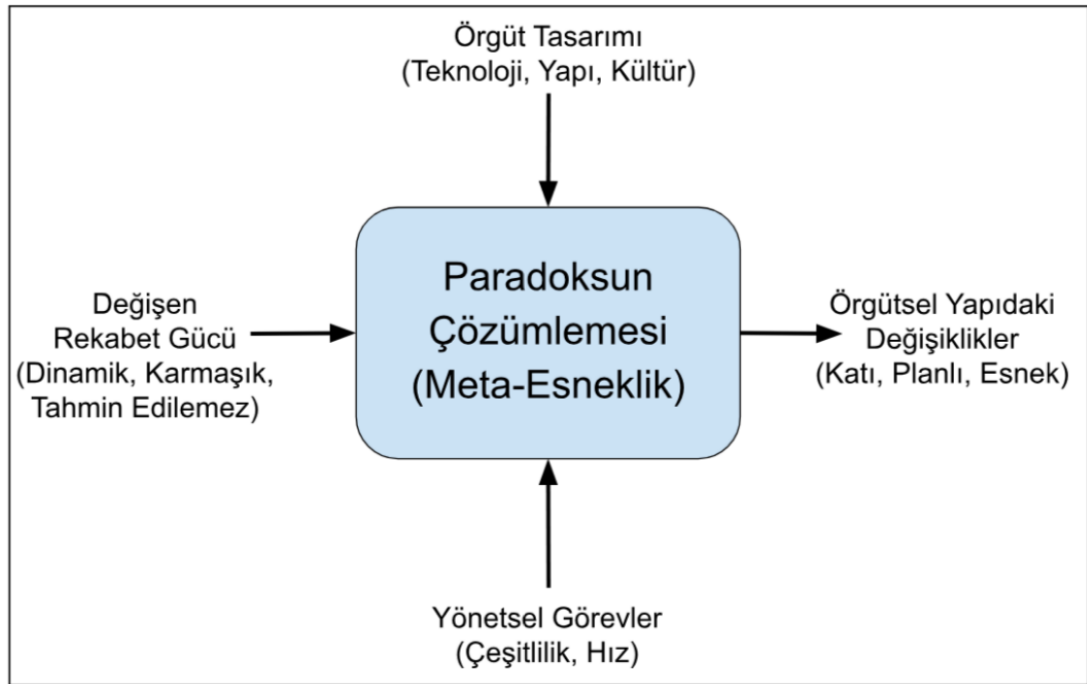
Başarılı bir stratejik esneklik önündeki en önemli engellerden biri ise örgütsel atalet kavramı ile ifade edilebilir. Örgütsel atalet, firmaların değişen dış çevreye ile uyumlarını güçleştiren süreç ve politikalar üzerinde ısrarlı bir şekilde devam etmesiyle ve güvenilir sonuçlar elde etme amacıyla kurumsal rutinlerin çok belirgin bir şekilde uygulanmasıyla zaman içerisinde kurumlarda hakim olabilir. Geçmiş deneyimlere bağlı otomatik tepkiler ortaya çıkaran bu rutinlerin işletme içerisinde çok baskın olması, değişime karşı direnç yaratmaya başlar. Özellikle günümüzün çok yüksek rekabetçi ortamında stratejik esnekliğe sahip olmayan ve dışarıya bu denli kapalı olan işletmelerin uzun süre hayatta kalabilmeleri hiç kuşkusuz imkansızdır. Örgütsel ataletin üstesinden gelmek için, kaynak tahsisi ve koordinasyonda yüksek düzeyde bir esneklik neredeyse zorunludur.

Benzer şekilde stratejik esneklik tanımlarında genellikle esneklik; istikrar ve sabitlik karşılığı üzerinden ifade edilmektedir. Fakat tam da Volberda'nın (1996) esnekliğin paradoksu olarak nitelendirdiği şekilde, belirli bir düzeyde istikrar olmadan esnekliğin olması kasa neden olabilir. Yine Weick'e göre (1982) bir kurumun yüzde yüz, tamamiyle esnek olması; organizasyonel kimlik ve devamlılık duygusunu korumasını imkansız hale getirir. Bu nedenle örgütte kontrol sağlayabilmek, örgütsel bir kimlik ve kurum kültürü geliştirebilmek için belirli bir düzeyde sabitliğin korunması gerekmektedir. İşletmelerin çok fazla veya çok az esnek olması istikrarsızlığa, stabil olmamaya sebebiyet verecektir. Buradan hareketle, işletmelerde dengede olması gereken istikrar seviyesinin, katılık ile aşırı tepki arasındaki orta yolda olması

gerektiği sonucuna varılabilir (Volberda, 1996). Çok sık ve radikal değişikliklerin yaşandığı aşırı rekabet ortamının iş dünyasının bir gerçeği olduğu günümüzde, kurumlar bir yandan dış çevredeki değişikliklere çok hızlı bir şekilde yanıt verebilmeli ve adapte olabilmeli iken (yani bunları gerçekleştirecek kadar esnek olabilmeli iken); bir yandan da içerde bunun kontrolünü sağlayacak şekilde güçlü yönetim becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu noktada denge hususunun stratejik esneklik konusunda başarıya ulaşmada en temel unsurlarından birini oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Aşağıdaki şekil 10, Volberda'nın (1996) örgütsel esneklik üzerinde etkisi bulunan faktörlere ait bir modeli içermektedir. Buna göre yönetimin esneklik dengesi öncelikle çevresel çalkantı derecesi ile uyumlu olmalıdır. Örgüt tasarımı ise esneklik için yeterli potansiyeli sağlayacak şekilde dizayn edilmelidir. Yönetimsel ve tasarımsal esnekliğin, hakim olan dış çevredeki rekabet seviyesi paralelinde yönetilmesi, zorlayıcı olmakla birlikte ideal bir stratejik esneklik için gereklidir.

şekil 10. Kavramsal Örgütsel Esneklik Modeli



Kaynak: Volberda, 1996, s. 366.

Buradan hareketle statik, basit ve tahmin edilebilir, rekabetin düşük olduğu bir dış çevrede, sınırlı bir esneklik karışımına ihtiyaç olacaktır. Ayrıca örgüt yapısının da rutin teknolojilere dayanması ve mekanik bir yapıya sahip olması yeterli olacaktır. Bu

durumu düşük rekabet ortamında katı bir örgüt yapısı olarak tanımlamak doğru olacaktır. Daha dinamik veya karmaşık fakat yine de bir düzeye kadar tahmin edilebilir (orta rekabet) bir çevrede, bir önceki senaryoya göre daha fazla operasyonel esnekliğe ihtiyaç olacaktır. Rutine dayalı olmayan, yani zaman içerisinde yenilikçilik ihtiyacının hissedileceği bir teknoloji ihtiyacı, nispeten mekanik bir yapı ve muhafazakar bir kültürü içeren daha kapsamlı bir esneklik modeline ihtiyaç bulunacaktır. Bu durumu da orta seviyeli rekabet ortamında planlı bir yapıya sahip olmak olarak özetlemek mümkündür. Son olarak hiper rekabet denilen çok yüksek rekabet ortamlarında sürdürülebilir başarı elde etmenin ilk anahtarlarından biri ise en yüksek seviyede stratejik esnekliğe sahip olmayı gerektirmektedir. Çevresel değişiklikleri tahmin etmenin neredeyse imkansız olduğu böyle bir çevresel ortamda; sürekli olarak en yenilikçi teknolojilere, organik yapılara ve yenilikçilik kültürünün benimsenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Böyle bir ortamda dış çevredeki değişiklikleri çabuk kavrama ve dışarıya açık olma; bilgi toplama ve bilgi işleme süreçlerinde en yüksek düzeyde esnek olmayı gerektirmektedir.

Yukarıda da ifade edildiği gibi stratejik esneklik, bir firmanın çevresel değişikliklerle başa çıkmak için örgütsel kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini yeniden tahsis etme ve yeniden yapılandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Sanchez, 1995). Bu çalışmada da stratejik esnekliğin bir alt boyutu olarak ele alınan kaynak tahsisi esnekliği, bir firmanın kaynaklarını geliştirmek, üretmek, dağıtmak veya pazarlamak için etkin bir şekilde kullanabileceği farklı ürün yelpazesini yansıtmaktadır. Diğer bir alt boyut olarak ele alınan koordinasyon esnekliği ise, alt bölümlere ayrılmış işlevleri ve ilgi alanlarını sentezleme ve amaçlanan ürün stratejilerini desteklemek için mevcut organizasyonel rutinleri yeniden yapılandırma çabalarını temsil etmektedir (Sanchez, 1995; Zhou & Wu, 2010). Kaynak tahsisi esnekliği, firmanın piyasa fırsatlarından en iyi şekilde yararlanmasını ve kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasını sağlarken; koordinasyon esnekliği, bu kaynakların ve stratejilerin uyumlu ve etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak, bu iki boyutun etkin bir şekilde entegrasyonu, firmanın stratejik hedeflerine ulaşmasında ve sürdürülebilir başarı sağlamasında kilit bir rol oynamaktadır.

Stratejik esneklik, farklı birçok kaynağı ve işlevsel birimleri yapılandırmak ve koordine etmek için düzenleyici, kapsamı geniş bir olgu olduğundan (Zander & Kogut, 1995), bir firmanın yenilikçi çıktılarını tek başına etkilemesi güçtür. Bunun

yerine, işletmelerin teknolojik yeteneklerini veya bizim çalışmamızda da incelediğimiz şekilde yenilikçi çalışan davranışını etkileyebilir. Bu anlamda stratejik esneklik, birlikte kullanıldığında firmanın kilit kaynaklarının tam potansiyeline ulaşmasına yardımcı olabilecek bir tür tamamlayıcı organizasyon yeteneğidir (Barney, 1997; Zhou ve diğ., 2008).



4. ÖRGÜTSEL CEVAP VEREBİLİRLİK VE FİRMA PERFORMANSI

Bazı şirketlerin diğerlerine göre nasıl daha rekabetçi olabildikleri ve daha yüksek kar marjları elde edebildikleri konusu, hem literatürde sıklıkla incelenen ve hem de iş dünyasında üzerinde durulan temel meselelerden biridir (Fernández ve diğ., 2019). Firma performansı hem işletmelerin varoluş nedenleri, hem de hayatta kalabilmeleri için en temel değişkenlerden biridir. Performans, işletmelerin mevcut kaynaklarını, kapasitelerini ve yeteneklerini nasıl kullandıklarına ve bu varlıklar üzerinden nasıl stratejiler geliştirdiklerine bağlı olarak şekillenir. Bu açıdan, firma performansının işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşma süreçlerini kapsadığını söylemek mümkündür (Kornelius ve diğ., 2021).

Firma performansı genellikle örgütsel çalışmalarda bağımlı değişken olarak ele alınmaktadır. Bu konudaki bazı çalışmalar, firma performansını objektif ölçümlerle değerlendirme eğilimindedir; bir başka deyişle, işletmenin gerçekleşen performans rakamları üzerinden analiz yaparlar. Ancak, bu ölçümlerin yanı sıra, bu alandaki birçok araştırmanın subjektif ölçüm yöntemlerine dayandığını söylemek yanlış olmayacaktır. Subjektif ölçüm, yanıt veren kişilerin performans algılarına dayanarak yapılan bir ölçüm yöntemidir (Asree ve diğ., 2010; Johannessen ve diğ., 1911). Bu yaklaşım, firma performansının çok yönlü doğasını ve farklı perspektiflerden değerlendirilmesi gerekliliğini yansıtmaktadır. Bu nedenle, firma performansının değerlendirilmesinde hem objektif hem de subjektif ölçümlerin kullanılması, kapsamlı ve dengeli bir bakış açısı sunmaktadır.

Asree ve diğerlerinin (2010) belirtildiğine göre, hizmet sektörü ile üretim sektörünün sürdürülebilir performans için gereksinimleri uzun vadede farklılaşabilmektedir. Bu bağlamda hizmet sektöründe performans, üretim sektörüne kıyasla, kısa vadeli işlemlerden ziyade uzun vadeli müşteri ilişkilerine ve insan becerileri ile somut olmayan varlıkların önemine daha fazla bağlıdır. Bu durum, hizmet sektörünün örgütsel performansını değerlendirmede, insan ilişkileri ve müşteri sadakatine odaklanılması gerekliliğini vurgulamaktadır.

Kritchanchai ve MacCarthy'nin (1999) tanımına göre: "örgütsel cevap verebilirlik, müşteri talebine veya pazar değişikliklerine uygun bir zaman çerçevesi içinde amaçlı olarak tepki verme yeteneği olup, rekabet avantajını sağlamak veya sürdürmek için kullanılmaktadır." Holweg ve Pil'e (2001) göre ise "cevap verebilirlik, üretim sisteminin veya organizasyonun pazardaki müşteri taleplerine yanıt verme yeteneğidir. Cevap verebilirliği elde etmek için, üretim sisteminin kendisinde, tedarik ve lojistik alt sistemlerinde belirli türlerde esneklik gerekmektedir. Tedarik zincirinde bu tür bir cevap verebilirliği sağlamak için gereken esneklik türleri, sistemin yapısına ve çevresine bağlıdır." Örgütsel cevap verebilirlik, şirketlerin çevresel değişiklikleri hızlı bir şekilde algılamalarını, bu yeni pazar koşullarına uyum sağlamak için iş süreçlerini etkin bir şekilde yeniden düzenlemelerini, kurum içi ve dışı bilgi akışını hızlandırmalarını, bilgi teknolojilerinden en üst düzeyde faydalanmalarını ve rakiplerine göre daha hızlı yeni ürün ve teknolojileri uygulamaya geçirmelerine imkan sağlamaktadır (Hoyt ve diğ., 2007).

Kaynak temelli teori, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajlarını, sahip oldukları benzersiz yetenekler üzerinden incelemektedir (Penrose, 1959). Bu teoriye göre, işletmelerin elde ettiği yeteneklerin değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez olması, onlara rakipleri karşısında belirgin bir üstünlük sağlamaktadır (Barney, 1991). Bazı araştırmacılar, örgütsel cevap verebilirliği bu rekabetçi yetenekler çerçevesinde değerlendirmektedirler (Asree ve diğ., 2010). Bu yaklaşım, işletmelerin piyasa dinamiklerine hızlı ve etkin bir şekilde tepki gösterme kapasitelerini, rekabetçi avantajlarının bir parçası olarak ele almakta ve bu yeteneğin işletmenin genel stratejik yönelimi içinde merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Holweg (2005) tarafından vurgulandığı üzere, örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı konularında, her türlü işletmeyi başarıya götürecek evrensel bir 'kutsal kase' konsepti mevcut değildir. Bu durum, her bir sektörün ve işletmenin kendine özgü ihtiyaçları ve zorlukları olduğu gerçeğini yansıtmaktadır. Bu nedenle, her sektör için tek bir yaklaşımın etkili olması beklenemez.

Cevap verebilirliğin başarılı bir şekilde elde edilmesi, çok yönlü ve sektöre özel stratejiler gerektirir. Bu stratejiler, sektörün özgün dinamiklerine, pazar taleplerine ve örgütsel yapısına uygun olarak şekillendirilmeli ve uygulanmalıdır. Dolayısıyla, firma performansı ve cevap verebilirlik hedeflerine ulaşmak için, işletme yöneticilerinin bu

çeşitliliği ve karmaşıklığı anlamaları ve kendi durumlarına uygun çözümler geliştirmeleri gerekmektedir.



5. ARAŞTIRMA

5.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde yenilikçilik iklimi ve stratejik esnekliğin, yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini anlamak ve bu etkilerin örgütsel cevap verebilirlik ile firma performansını nasıl etkilediğinin incelemektir. Günümüz iş dünyasında, sürekli değişen pazar koşulları ve teknolojik ilerlemeler, firmaların yenilikçi olmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, yenilikçilik iklimi ve esneklik gibi faktörlerin, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını nasıl etkilediği ve bu davranışların sonuçta firmaların cevap verebilirlik ve genel performansına nasıl katkı sağladığı kritik bir konudur.

Yenilikçilik iklimi, çalışanların yeni fikirler üretmesini ve bu fikirleri hayata geçirmesini teşvik eden bir iş ortamını ifade etmektedir. Stratejik esneklik ise, değişen koşullara hızlı ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğidir. Bu çalışmanın amaçlarından biri, bu iki unsurun birleşiminin, yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Ayrıca, örgütsel cevap verebilirliğin ve firma performansının bu değişkenlerden nasıl etkilendiği de incelenen bir diğer husustur. Örgütsel cevap verebilirlik, bir firmanın iç ve dış çevresindeki değişikliklere nasıl tepki verdiğini ve bu değişikliklere uyum sağlama kapasitesini göstermektedir.

Yenilikçi iş davranışı, en basit olarak çalışanların yeni fikirler üretmesi ve bu fikirleri uygulamaya geçirmesi olarak tanımlanabilir. Bu çalışmada, bu davranışların, yenilikçilik iklimi ve stratejik esneklik ile örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı arasındaki ilişkilerde nasıl bir köprü görevi gördüğü, yenilikçi iş davranışının aracı rolü ile incelenmektedir. Ayrıca bu çalışmada, yenilikçilik iklimi ve stratejik esnekliğin düzenleyici rolleri de incelenmektedir. Bu, farklı işletme ortamlarında ve değişen koşullarda bu faktörlerin yenilikçi iş davranışları ve sonuçta elde edilen performans üzerindeki etkilerinin nasıl değişebileceğini anlamak için önemlidir.

Sonuç olarak bu çalışma, işletmeler için yenilikçilik iklimi ve esnekliğin önemini vurgulamakta ve bu faktörlerin, yenilikçi iş davranışları, örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde ele almayı hedeflemektedir. Bu çalışmanın bulgularının, yöneticilere ve karar vericilere, örgütlerde yenilikçilik ve esnekliği teşvik edici stratejiler geliştirmede rehberlik edebilecek içgörüler sunması hedeflenmektedir.

Çalışmamızın önemine değinmek gerekirse; günümüzde işletmeleri en fazla etkileyen faktörlere baktığımızda, akademik yazında da en güncel çalışma alanlarını kapsayan; inovasyon, yenilikçi düşünme, teknolojik dönüşüm gibi kavramların ön plana çıktığını görmekteyiz. Bu kapsamda özellikle ‘Yenilikçi iş davranışı’ kavramı ile ilgili kapsamlı çalışmaların sayısının görece az olduğunu söylemek mümkündür. Çalışmamızda ‘Yenilikçi iş davranışının’ etkilendiği hususların yanında, üzerinde önemli etkilerinin olduğu düşünülen farklı değişkenlerle birlikte ele alınmaktadır. Bu anlamda yukarıda gösterilen çalışma modeli ile oldukça kapsamlı bir çalışma gerçekleştirilmesi çalışmamızı özgün hale getirmektedir. Ayrıca bu etkilerin araştırılması ile literatüre katkıda bulunulması hedeflenmektedir.

Bu araştırmanın bir diğer önemli yönü, güçlü ve kapsamlı veri kullanımudur. Araştırma, yenilikçilik iklimi, esneklik ve yenilikçi iş davranışı kavramlarını ve bu kavramların örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı üzerindeki etkilerini, kapsamlı ve detaylı verilerle desteklemektedir. Bu sayede, konu hakkında daha sağlam sonuçlar elde edilmekte ve bu sonuçlar, işletme yöneticilerine ve politika yapıcılara, örgütlerde yenilikçiliği ve esnekliği teşvik etmek için kullanabilecekleri somut stratejiler sunmayı da hedeflemektedir.

5.2. Değişkenler Arası İlişkiler, Çalışmanın Hipotezleri ve Çalışma Modeli

Bu bölümde, araştırmanın temelini oluşturan değişkenler arası ilişkiler ve hipotezler detaylandırılmaktadır. İncelenen ilişkiler ve hipotezler, üç ana kategoride ele alınmıştır: doğrudan ilişkiler, aracılık etkisi ve düzenleyici etkiler. Her bir hipoteze, detaylı bir teorik çerçevenin ardından yer verilmiştir. Bu sayede ilgili literatürden yararlanarak geliştirilen hipotezlerin, sağlam teorik temellere dayanması amaçlanmıştır.

5.2.1. Yenilikçi İklim ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Yenilikçi iş davranışı, örgütlerdeki çalışanların yenilikçi fikir üretmeleri ve bu yenilikçi fikirleri başarılı bir şekilde hayata geçirerek işletmelerin yenilikçiliklerine katkıda bulunmalarını ifade etmektedir. Bahsedilen bu yenilikçi davranışlar hiç şüphesiz, yenilikçi bir iklimin desteklendiği örgütlerde uygulanabilir (Amabile, 1988; Huang & Li, 2021; Iakovleva & Korableva, 2015; Janssen ve diğ., 2004; Shanker ve diğ., 2017; You ve diğ., 2022). Bogilovic ve diğerlerine (2021) göre, örgüt iklimlerinden yenilikçilik iklimi, yenilikçi iş davranışı açısından merkezi bir öneme sahiptir. Yenilikçi davranış gösterme açısından harekete geçme potansiyeli olan çalışanlar, arkalarında güçlü bir organizasyonel destek hissettiklerinde bu yenilikleri hayata geçirme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (DiLiello & Houghton, 2006). Shanker ve diğerlerine (2017) göre, örgütlerde bireyler tarafından olumlu olarak algılanan bir organizasyonel iklim geliştirdiğinde, bu durum daha yüksek motivasyon, bağlılık ve çalışanların işe katılım seviyelerine yol açarak firma performansını olumlu etkileyebilmektedir. Harter, Schmidt ve Hayes (2002), 36 organizasyonda 7000'den fazla iş birimini kapsayan bir meta-analizden, yenilikçi iş davranışını artıran ve destekleyen bir ortam oluşturma'nın iş başarısı olasılığını önemli ölçüde artırabileceği sonucuna varmışlardır. Ayrıca, örgütlerinde yeniliğe açık bir örgüt iklimi benimseyen yöneticilerin, çalışanların yenilikçi iş davranışında bulunmalarına en uygun ortamı yarattıkları göz önünde bulundurulabilir (Calucci ve diğ., 2020). Bu bilgiler ışığında oluşturulan hipotez aşağıdadır:

H₁: Yenilikçi iklimin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

5.2.2. Stratejik Esneklik ile Yenilikçi İş Davranışı İlişkisi

Yenilikçi iş davranışı, çoğunlukla çalışanlar açısından ekstra bir getiri veya direkt somut katkı sağlayan bir kavram değildir. Çalışanların yenilikçi davranışlarının, çalışanların normal çalışma tarzlarının ötesinde düşüncelerini sağlayarak işlerini kolaylaştırmaları, görev ve sorumluluklara harcanan zamanı azaltarak uzun vadede bir bütün olarak işletmeye katkı sağlaması amaçlanmaktadır (Kimwolo & Cheruiyot, 2018). Bu açıdan incelendiğinde, çalışanların ekstra-rol davranışı olarak değerlendirilebilecek yenilikçi iş davranışı (Janssen, 2004) gösterebilmeleri için, bu konuda motive edilmeleri oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların kişisel ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması, iş dışı taleplerinin karşılanması, resmi

izinlerinin dışında iş dışı aktivitelere katılmaları için zaman tanınması ve ofislerin dışında çalışmalarının sağlanması gibi esneklik unsurları, çalışanların yenilikçi davranışları konusunda motive edici olmaktadır (Kimwolo & Cheruiyot, 2018; Rousseau, 2006). Esneklik kavramı, yenilikçi iş davranışlarıyla ilişkili literatürde çeşitli alt disiplinlerde detaylı bir şekilde incelenmiştir. Luu (2021) tarafından yapılan bir çalışmada, yetenek ve davranış esnekliğinin yanı sıra, insan kaynakları esnekliğinin otel çalışanlarının yenilikçi iş davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, bir başka çalışmada insan kaynakları uygulamalarının esnekliği ve bireysel esnekliklerin, yenilikçi davranışları dolaylı bir şekilde etkilediği ifade edilmektedir (Wojtczuk-Turek & Turek, 2015).

KOBİ çalışanları üzerine yapılan başka bir araştırma, Anser ve arkadaşları (2022) tarafından yürütülmüş ve bu çalışmada fonksiyonel esnekliğin yenilikçi iş davranışını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, bilişsel esnekliğin yenilikçi iş davranışlarının önemli bir öncülü olduğunu vurgulayan diğer bir çalışma da literatürde yer almaktadır (Binard & Pohl, 2013). Çalışanların resmi kısıtlamaların minimum düzeyde olduğu bir esnek çalışma ortamında girişimde bulunma özgürlüğüne sahip olduklarını hissetmeleri ve bu bağlamda yöneticiler tarafından teşvik edilmeleri durumunda, çalışanların yenilik yapma kapasitelerinin artırılacağı ifade edilmektedir (Stoffers ve diğ., 2014).

Tüm bunlara ek olarak, stratejik esnekliğin çalışanların deneme yanılma yoluyla yeni çalışma yöntemleri denemeleri için özerklik sağlayacağı düşünülmektedir. Bunun da çalışanların yaratıcılıklarını görece daha özgür bir şekilde uygulamaya koymalarına imkan sağlayacağı ve böylece daha fazla yenilikçi davranış ile sonuçlanacağı düşünülmektedir. Bu bilgiler ışığında oluşturulan ilgili hipotez aşağıda gösterilmektedir:

H₂: Stratejik esnekliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

5.2.3. Yenilikçi İş Davranışı ile Örgütsel Cevap Verebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi

Firma performansı, işletmelerin sürdürülebilirliği ve rekabetçi başarısı için bağlı olduğu temel içsel ve dışsal faktörler çerçevesinde kavramsallaştırılmaktadır (Stoffers

ve diğ., 2014). Yenilikçi iş davranışının amacı, özellikle yaratıcılık ve uygulama odaklı çalışan davranışları aracılığı ile organizasyonlarda değer yaratmaktır (Dorenbosch ve diğ., 2005). Yenilikçi iş davranışının, örgüt içerisindeki her bireyin yaratıcı fikirlerine ve yenilikçi davranışlarına dayanması ile örgütsel başarı için kritik önemi özellikle son yıllarda ön plana çıkmaya başlamıştır (Kim, 2022). Rekabetin yoğun olduğu ortamlarda, yenilikçi iş davranışları, yöneticilere ve organizasyonlara rekabet üstünlüğü sağlama potansiyeline sahiptir (Waheed ve diğ., 2017). Bu bağlamda, yüksek performanslı firmaların çalışan gelişimine odaklanması ve onlara yeni fikirlerle deney yapma fırsatları sunması, firma performansı ve cevap verebilirliği artırmada kritik bir faktör olarak görülmektedir (Kirkman ve diğ., 1999). Yenilikçi iş davranışı ile örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı ilişkileri ile ilgili oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₃: Yenilikçi iş davranışının örgütsel cevap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Yenilikçi iş davranışının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.

5.2.4. Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Rolü

Bu çalışmada incelenen bir diğer ana unsur da yenilikçi iş davranışlarının, yenilikçilik iklimi ve stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkilerde ve örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkilerde nasıl bir köprü görevi gördüğünün araştırılmasıdır. Bu kısım, yenilikçi iş davranışlarının bu ilişkiler üzerindeki aracılık rolünü ve bu rolün teorik temellerini derinlemesine ele almaktadır.

Yenilikçi iş davranışı, yenilikçilik ile ilgili literatürde farklı birçok şekilde aracılık rolünün incelendiği bir kavram olmuştur. Shanker ve diğerlerinin (2017) Malezya'daki şirketlerde çalışan 202 yöneticiden elde edilen verilere dayanan araştırmasına göre yenilikçi iş davranışının yenilikçi bir organizasyonel iklimle organizasyonel performans arasında aracı bir rol oynadığı belirtiliyor. Çalışanların düşünce ve eylemleri, yenilik ve iyileştirmenin sürekliliği hususunda kritik unsurlardır ve işletmelerin karlılık, büyüme, pazar payı elde etme gibi örgütsel çıktıları üzerinde etkileri bulunmaktadır (De Jong & Den Hartog, 2010). Benzer şekilde Sarwar ve

diğerleri (2019) örgüt ikliminin proje başarısı üzerindeki etkisinde, yenilikçi iş davranışının aracılık rolü olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Yenilik için uygun bir organizasyonel iklim olan yenilikçi iklimin ve stratejik esnekliğin, dolaylı olarak örgütsel cevap verebilirliği ve firma performansını, yenilikçi iş davranışları aracılığıyla etkilediği düşünülmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda listelenmiştir:

H₅: Yenilikçi iklim ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.

H₆: Yenilikçi iklim ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.

H₇: Stratejik esneklik ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.

H₈: Stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.

5.2.5. Yenilikçi İklimin Düzenleyici Rolü

Günümüzün durmaksızın evrilen, dinamik iş dünyasında yenilikçilik, işletmelerin rekabetçi avantajını sürdürmeleri ve piyasa değerlerini artırmaları için kritik bir faktör haline gelmiştir. Bu bağlamda, çalışanların yenilikçi iş davranışları, kurumların sürdürülebilir büyümesi ve pazar liderliği için merkezi bir rol oynamaktadır (Scott ve Bruce, 1994). Ancak, bu davranışların işletme performansına olan etkisi, çalışanların içinde bulundukları organizasyonel iklim ve işletmelerin gösterdiği esneklik derecesi tarafından büyük ölçüde etkilenebilmektedir. Yenilikçilik iklim, çeşitli değişkenlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolünün incelendiği bir kavram olmuştur.

Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmalarda; Kruft ve diğerleri (2018) tarafından kurumsal kuluçka merkezlerinin etkisi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki, Zuraik ve diğerleri (2020) tarafından kişilik özellikleri ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki, Bos-Nehles ve Veenendaal (2019) tarafından çalışanların insan kaynakları uygulamalarına (bilgi paylaşımı, eğitim ve gelişim) yönelik algılarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri ve Vuong ve arkadaşları (2023) tarafından

sosyal destek ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki, yenilikçi iklimin modere edici rolü açısından incelenmiştir. Bu çalışmalar, çeşitli faktörlerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerinin yenilikçi iklime göre nasıl değiştiğini ve bu etkileşimin organizasyonel sonuçlar açısından önemini vurgulamaktadır.

Litaretürde yenilikçi iklimin beklenen moderatör etkisini göstermediğini vurgulayan araştırmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Usmanova ve diğerlerinin (2023) gerçekleştirdiği araştırmada, yenilikçi iklimin moderatör etkisi incelenmiş ve bu iklimin spiritual liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, yenilikçi iklimin etkisinin belirli bağlamlarda beklenenin aksine hareket edebileceğini göstermektedir.

Bu kısımda, yenilikçi iklimin, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinden işletme performansına olan etkisindeki düzenleyici rollerini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmektedir:

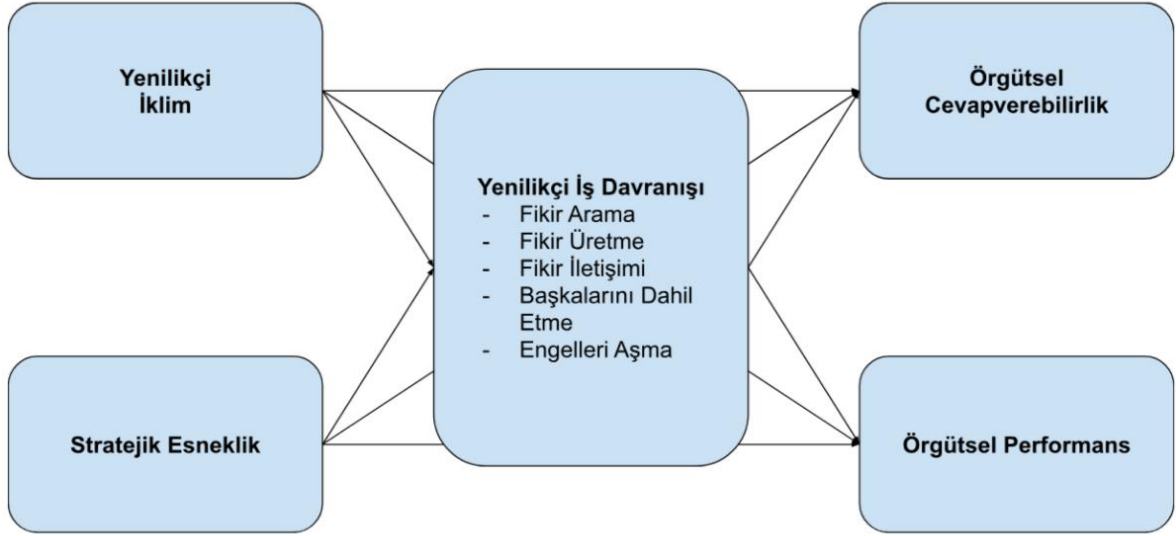
H₉: Yenilikçi iş davranışı ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

H₁₀: Yenilikçi iş davranışı ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.

5.2.6. Çalışma Modeli

Yukarıda detaylı bir şekilde ele alınan hipotezlerin test edildiği çalışma modeli aşağıdaki şekil 11’de gösterilmektedir.

Şekil 11. Çalışma Modeli



5.3. Kullanılan Ölçekler

Bu çalışma modeli için uygun veri toplama yönteminin anket olarak belirlenmesinin ardından çalışmada kullanılacak ölçeklerin belirlenmesi süreci titizlikle gerçekleştirilmiştir. İlk olarak içerik kalitesi bakımından akademik yazında bilimsellik ve geçerliliği en yüksek veri tabanlarında biri olan ‘Web of Science’da yayımlanan makaleler incelenmiştir. Daha sonra tez çalışmasında bulunan değişkenlere paralel elde edilen makalelerden anket sorularını içeren makaleler bir süzgeçten geçirilmiş ve sonrasında geçerlilik, güvenilirlik ve yöntem bakımından en uygun olanlar kararlaştırılarak nihai karara varılmıştır.

Ayrıca alanında uzman akademisyenlerin de görüşlerine başvurulmuş ve bu doğrultuda kimi ölçeklerde ölçüm düzeyi açısından değişiklikler yapılması gerekmiştir. Bir ankette hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ölçüm yapan soruların aynı anda bulunması ölçüm düzeyindeki farklılıklar nedeniyle problem yaratabilmektedir. Tüm ölçekleri aynı ölçüm düzeyine getirecek şekilde gerekli düzenlemeleri yaparak bu problemi ortadan kaldırmak için farklı araştırmacıların (Akgün ve diğ., 2015; Kang, 2016) çalışmalarından yararlanılmıştır. 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan ankette: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılmıyorum ifadelerini içermektedir. Aşağıda bu çalışmada yararlanılan ölçeklere ait detaylı bilgiler yer almaktadır. Ayrıca kullanılan anket çalışmasının tamamı Ekler bölümünde mevcuttur.

5.3.1. Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği

Yenilikçi iş davranışı kavramıyla ilgili Ulusal Tez Merkezi'nde bulunan, Türkiye'de yazılmış tezler tarandığında, birçok yazarın De Jong ve Den Hartog'un (2010) dört boyutlu ölçek çalışmasını esas aldıkları görülmektedir. Bahsedilen bu makale, çalışanların bireysel yenilikçilik davranışlarını ölçümlemeyi hedeflediğinden, sorular da bireysel düzeyde sorulmaktadır. Fakat çoğu tezde ölçüm düzeyi bireysel olan bu değişkenin, ölçüm düzeyi örgütsel olan farklı değişkenlerle beraber kullanıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca yine bahsedilen çalışmada veri toplama yöntemi ikili şekilde gerçekleştirilmiştir; öncelikle çalışanlar kendilerini değerlendirmekte, sonrasında ise yöneticiler çalışanlarını değerlendirmektedir. De Jong ve Den Hartog'un (2010) yenilikçi iş davranışına dair ölçek geliştirmeye çalıştığı bu makalenin sonucunda dört boyut istatistiksel olarak çıkmış olsa da, yazarlar boyutlar arasındaki iç korelasyonun (intercorrelation) oldukça yüksek olduğunu ve ölçek geliştirme çalışmalarının devam etmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu nedenlerden dolayı bu tez çalışmasında De Jong ve Den Hartog'un (2010) yenilikçi iş davranışı ölçeğinden yararlanılmamıştır.

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin geliştirilmesi sürecinde güncel çalışmalardan biri olması ve çalışmanın tek bir ülke yerine dört farklı ülkede uygulanması ile kültürler arası doğrulaması sağlanmış olması nedeniyle bu tez çalışmasında Lukes ve Stephan'ın (2017) geliştirdiği; altı boyut ve 20 sorudan oluşan '*yenilikçi iş davranışı*' ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin boyutları şu şekildedir; fikir üretme (3 soru), fikir arama (3 soru), fikir iletişimi (4 soru), fikri hayata geçirme (3 soru), başkalarını dahil etme (3 soru) ve engelleri aşma (4 soru).

Bu çalışmada Lukes ve Stephen'ın geliştirdiği ölçeğin kullanılmasındaki bir başka etmen ise bu ölçeğin, üstlerin çalışanları değerlendirmesi ile değil de; çalışanların kendilerini değerlendirmeleri ile elde edilmesi olmuştur. Axtell ve diğerlerine göre (2000) bir yöneticinin çalışanın yenilikçi davranışı hakkındaki soruları, çalışanın kendi davranışı hakkında sahip olduğu bilgiden daha doğru bir şekilde yanıtlamasının mümkün olmayacağını dile getirmektedir. Bir başka deyişle, bir çalışanın kendisini yenilikçi ve yaratıcı davranmaya motive eden faktörler hakkında başkalarından daha doğru bir bilgiye sahip olacaktır (Shalley ve diğ., 2009).

Bu boyutlardan 'fikir iletişimi', bir çalışanın sahip olduğu yeni fikirle alakalı olarak çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin fikrini ve geri bildirimini almasını ifade

etmektedir. Lukes ve Stephan'ın (2017) çalışması haricinde, diğer ölçek geliştirme çalışmalarında böyle bir boyut bulunmamaktadır. Halbuki önceden de ifade edildiği gibi yenilikçilik ve yenilikçi iş davranışı sosyal bir olgudur ve bir kurum içerisinde ilgili başka çalışan ve yöneticileri sürece dahil etmeden gerçekleşmesi mümkün olmaz.

5.3.2. Yenilikçilik İklimi Ölçeği

Yenilikçilik iklimi soruları, bu konudaki öncül isimlerden olan Scott ve Bruce'un 1994'teki çalışmaları ile Patterson ve diğerlerinin 2005'teki çalışmaları esas alınarak oluşturulmuştur. Bu ölçeğe ait sorular altı soru ile ölçülmüştür.

5.3.3. Stratejik Esneklik Ölçeği

Stratejik esneklik ile ilgili anket soruları, Zhou ve Wu'nun Strategic Management Journal dergisinde 2010'da yayımlanan makalesinden oluşturulmuştur. Zhou ve Wu'nun, Sanchez'in 1995'teki çalışması üzerine uyarladıkları bu ölçek; her biri üçer sorudan oluşan iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar kaynak tahsisi esnekliği ile koordinasyon esnekliğidir.

5.3.4. Örgütsel Cevap Verebilirlik Ölçeği

Örgütsel cevap verebilirlik (*Responsiveness to fast changing needs*) değişkeni; hem pazarlama alanında (daha çok çevresel değişikliklere karşı hızlı cevap verebilme kapsamında değerlendirilerek), hem de operasyonel anlamda (özellikle üretim süreçlerindeki hız, zaman vb. değişkenleri kapsayarak müşterilere karşı cevap verebilirlik açısından) incelenmiştir. Bizim çalışma modelimiz için dış çevredeki, özellikle yenilikçilik alanındaki değişikliklere karşı hızla yanıt verebilmenin daha uygun olduğuna karar verilmiştir.

Buradan hareketle bu çalışmadaki örgütsel cevap verebilirlik ölçeğinde, literatürün titiz bir şekilde incelenmesinin ardından Kohli, Jaworski ve Kumari'nin (1993) çalışmasını temel alan Hult ve diğerleri (2005) ile Song ve Liao'nun (2018) ölçekleri uyarlanmıştır. Bu ölçeğe ait dört soru bulunmaktadır.

5.3.5. Firma Performansı Ölçeği

Son olarak firma performansı ölçeği Akgün ve diğerlerinin 2009 yılındaki çalışmasından uyarlanmıştır. Bu ölçekte toplam yedi soru bulunmaktadır.

girişimcinin kendisi / ř̇şletme sahibine baēlı olduēu gözlemlenmiştir. Bu durumun araştırma deēiřkenlerinden özellikle yenilikçi iş davranışı ve yenilikçi iklime dair soruların doēru bir şekilde  l  mlenmesini engelleyeceēi düşünülerek, mikro işletmelerden elde edilen anketler veri setinden çıkartılmıştır.

Kayıp veri analizi sonucunda istatistiksel analizlerin gerçekleştirilmesi uygun olmayan anketler veri setinden çıkartılmıştır. Bunun sonucunda 376 farklı işletmeden 777 anket ile istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir.

5.5. Veri Analizi

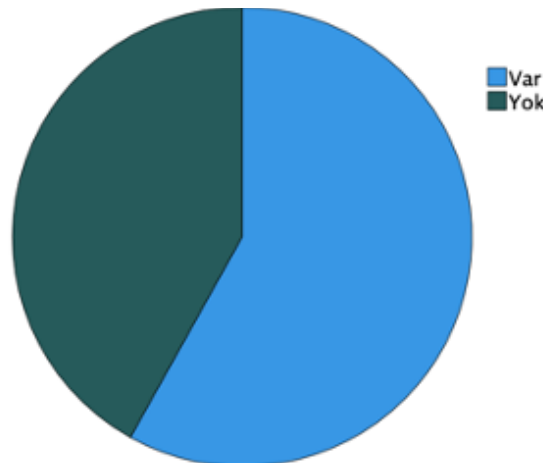
Bu bölüm araştırmadan elde edilen verilerin analizine dair detayları içermektedir. Araştırmada ilk olarak anket katılımcıları ve çalıştıkları firmalara ait demografik bilgiler, tanımlayıcı istatistikler bařlıēı altında incelenmiştir. Verilerin analizi Smart PLS istatistik programı ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ölçüm modeline dair geçerlik ve güvenilirlik analizleri, ölçüm modeli uyum deēerleri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi ile analizler gerçekleştirilmiştir.

5.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Analizlerin ger ekleřtirildiēi 376 farklı firmadan elde edilen 777 anket verisine ait tanımlayıcı, demografik bilgiler hem firmalar bazında hem de katılımcılar bazında incelenmiştir.

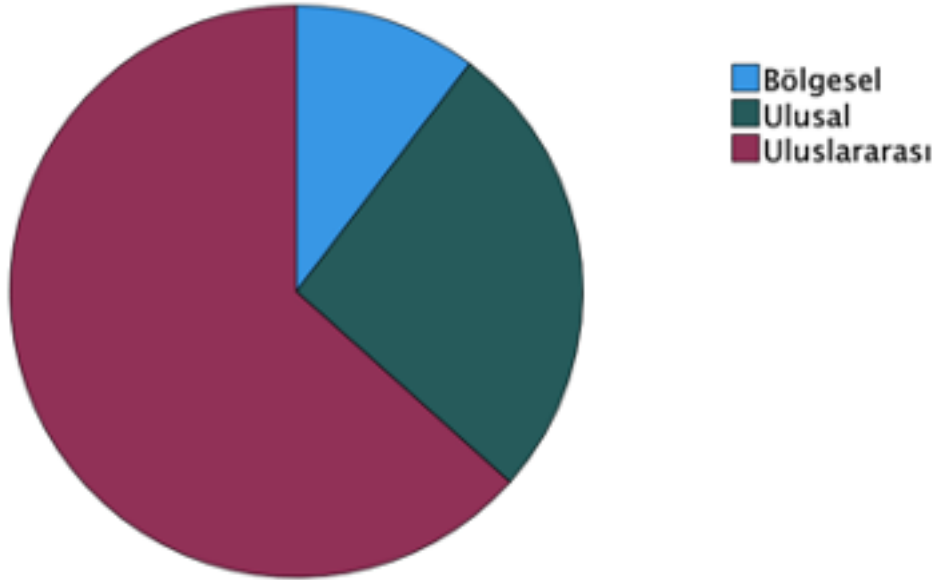
İlk olarak anket verilerinin elde edildiēi firmaların %58'inde bir Ar-Ge departmanı bulunmakta, %42'sinde ise bulunmamaktadır (şekil 13).

şekil 13. İşletmelerde Ar-Ge Departmanının Varlıēı



Ayrıca bu işletmelerin %64 ile büyük bir çoğunluğu uluslararası düzeyde faaliyet gösterirken; %26'sı ulusal düzeyde ve %10'u da bölgesel düzeyde faaliyet göstermektedir. Aşağıdaki Şekil 14'te veri setindeki işletmelere dair faaliyet alan sınırları grafik şeklinde gösterilmektedir.

Şekil 14. İşletmelerin Faaliyet Alan Sınırları



İşletmelerin kaç yıldır faaliyet gösterdikleri ve işletmelerin çalışan sayısı bakımından büyüklüklerine dair bilgiler Tablo 3'te özetlenmiştir. Buna göre veri setini oluşturan işletmelerin %22'si elli yıldan daha uzun süre, %21'i elli yıldır, %19'u da yirmi yıldır ve %8'i 5 yıldır faaliyet göstermektedir.

İşletme büyüklükleri açısından elde edilen verilerin %58 ile büyük bir kısmı büyük ölçekli işletmelerden oluşurken; %27'si orta ölçekli, %15'i de küçük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır.

Tablo 3. İşletmelerin Yaşı ve Çalışan Sayıları

Kurum Yaşı (Yıl)	Yüzde
5	8%
10	11%
20	19%
25	10%
30	9%
50	21%
50+	22%
Toplam	100%

Kurumda Çalışan Sayısı	Yüzde
10 - 49 Arası	15%
50 - 99 Arası	13%
100 - 249 Arası	14%
250 - 499 Arası	10%
500 - 999 Arası	10%
1000 ve Üzeri	38%
Toplam	100%

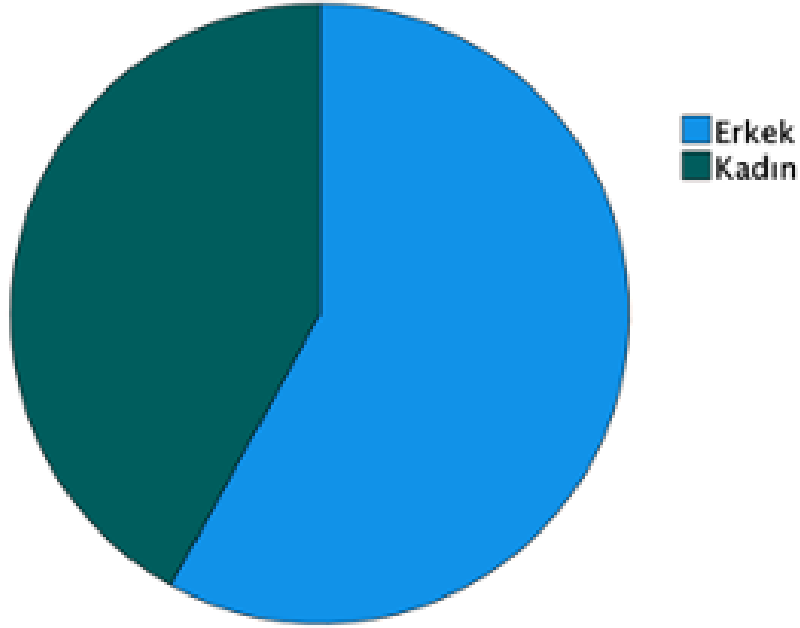
Son olarak kurumların faaliyet gösterdiği sektörlerle ait bilgiler ise Tablo 4'te gösterilmiştir. Buna göre veri setindeki işletmelerin %13'ü finansal hizmetler sektöründe faaliyet gösterirken, %11'i bilişim teknolojilerinde faaliyet göstermektedir.

Tablo 4. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlerin Dağılımı

Sektörler	İşletme Sayısı	Yüzde
Finansal Hizmetler	47	13.0%
Bilişim Tekn.	43	11.0%
Diğer	33	9.0%
Tekstil, Giyim, Deri	30	8.0%
Otomotiv	28	7.0%
Gıda, İçecek, Tütün	27	7.0%
Kimya, Petrol, Plastik	25	7.0%
İnşaat	21	6.0%
Ulaşım, Lojistik	20	5.0%
Diğer Hizmet	15	4.0%
İlaç, Tıbbi Malz.	13	3.0%
Elektronik, Beyaz Eşya	10	3.0%
Sağlık	10	2.0%
E-Ticaret, Perakende	9	2.0%
Eğitim	9	2.0%
Demir, Çelik, Metal	7	2.0%
Enerji	7	2.0%
Endüstriyel Makine	6	2.0%
Medya, İletişim	6	2.0%
Mobilya	4	1.0%
Teknoloji, Otomasyon	4	1.0%
Madencilik	3	1.0%
Toplam	377	100.0%

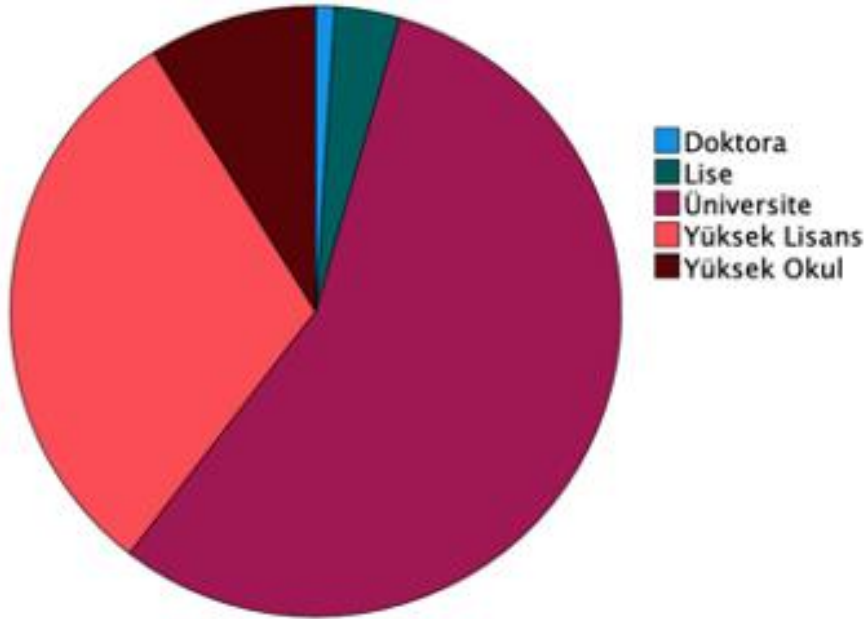
Bahsedilen firmalarda çalışan ve anketimizi yanıtlayan katılımcıların %58'ini erkek çalışanlar, %42'sini de kadın çalışanlar oluşturmaktadır (Şekil 15).

Şekil 15. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı



Ayrıca katılımcıların %56 ile büyük bir kısmı üniversite mezunu iken; %31'i yüksek lisans mezunlarından oluşmuştur (Şekil 16). Yüzde 9'u Yüksek okul mezunu, %3'ü lise mezunu ve son olarak da yüzde 1'i doktora mezunlarından oluşmaktadır.

Şekil 16. Katılımcıların Eğitim Düzeyi Grafiği



Aşağıdaki tablolar (Tablo 5) katılımcıların çalıştığı departman ve unvanları hakkında bilgi vermektedir. Katılımcıların %44'ü satış/pazarlama departmanı çalışanları

oluştururken; %19'unu finans/muhasebe çalışanları, %12'sini ise Ar-Ge departmanı çalışanları oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %42'si beyaz yakalı çalışanlar iken; %31'i orta düzey yönetici, %20'si ise alt düzey yöneticilerdir.

Tablo 5. Katılımcıların Çalıştıkları Departman ve Unvan Bilgileri

Çalışılan Departman	Sayı	Yüzde	Unvan	Sayı	Yüzde
Ar-Ge	94	12%	Alt düzey yönetici	153	20%
Diğer	52	7%	Beyaz Yakalı	331	42%
İK	39	5%	İşletme sahibi	11	1%
Muhasebe / Finans	146	19%	Orta düzey yönetici	244	31%
Satış / Pazarlama	346	44%	Üst düzey yönetici	47	6%
Üretim	109	14%			
Toplam	786	100%	Toplam	786	100%

Son olarak anket sorularını yanıtlayan çalışanların yaş aralığı ve deneyimlerini gösteren toplam çalışma yıllarına ait tablo aşağıda gösterilmektedir. Buna göre katılımcıların %58'i 25-34 yaş aralığında iken; %29'u 35-44 yaşları aralığındadır. 50 yaşından büyük katılımcıların oranı ise %3 olmuştur. Katılımcıların %62 ile büyük çoğunluğu 1-10 yıl çalışma deneyimlerine sahip olup, %29'u 11-20 yıl çalışma deneyimine sahiptir. 25 yıldan fazla süredir çalışan katılımcıların oranı ise %5'tir.

Tablo 6. Katılımcıların Yaş Aralığı ve Toplam Çalışma Süreleri

Yaş Aralığı	Sayı	Yüzde	Toplam Çalışma Yılı	Sayı	Yüzde
20-24	52	7%	1-5	232	30%
25-29	232	30%	6-10	251	32%
30-34	219	28%	11-15	134	17%
35-39	139	18%	16-20	95	12%
40-44	83	11%	21-25	43	5%
45-49	39	5%	26-30	21	3%
50-54	17	2%	31-40	4	1%
55-68	5	1%	41-45	6	1%
Toplam	786	100%	Toplam	786	100%

5.5.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

İlk olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığı kontrol edilmiştir. Örneklemenin yeterli olup olmadığını gösteren Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve değişkenler arasında yeterli oranda ilişki olup olmadığını gösteren Bartlett küresellik testleri hesaplanmıştır. KMO katsayısı için genel kabul edilebilir değer 0.50'nin üzerinde olmasıdır. Bu değer 0.60 – 0.70 arasında olması 'Orta', 0.70 – 0.80 arasında olması 'İyi', 0.80 ve üzerinde olması ise 'Mükemmel' olarak kabul edilmektedir (Sipahi ve diğ., 2010). Tabachnick ve Fidell'e göre (2013) minimum kabul edilebilir KMO değeri 0.60'dır. **Bu araştırmanın KMO katsayısı 0.961** ile örneklemenin bu araştırma için mükemmel derecede yeterli olduğunu göstermektedir.

Bartlett küresellik testinin anlamlılık derecesinin 0.05'ten küçük olarak anlamlı olması, değişkenler arasında yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ., 2019; Pallant, 2020). Bu çalışmada **Bartlett küresellik testi istatistiksel olarak anlamlı çıkmış (Sig.0.000 < 0.05)** ve değişkenler arasında araştırma yapacak düzeyde yeterli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Ek olarak **değişkenler arasındaki korelasyon değerleri** de analiz edilmiş olup, ilişkilerin büyük oranda anlamlı ve genel olarak 0.26 - 0.40 aralığında olduğu görülmüştür. Ayrıca maddeler arasındaki korelasyon katsayıları ile **modelin korelasyon katsayıları arasındaki farklar** incelenmiş ve maddelerin yalnızca %4 ile çok küçük bir yüzdesinin korelasyon katsayılarının 0.05'ten büyük olduğu görülmüştür.

Faktörlerin içsel tutarlılıklarına ait güvenilirlik analizi, Cronbach's Alpha değeri ile hesaplanmıştır. Faktörlere ait soruların toplamdaki güvenilirliğini gösteren bu değerlerin minimum 0.70 (Field, 2018) olması gerekmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ait tüm güvenilirlik değerleri 0.70'nin üzerindedir (Tablo 7) ve buradan hareketle faktörlerin güvenilirlik analizini sağladığı ifade edilebilir.

Ayrıca oluşturulan modelin test edilmesinden önce, modele ait yapıların geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçüm modelinin içsel tutarlılığını gösteren Bileşik Güvenilirlik olarak bilinen Composite Reliability değerlerinin 0.70'in üzerinde, modelin geçerliliğini gösteren açıklanan ortalama varyans olarak da bilinen AVE değerlerinin de 0.50'den yüksek olması beklenmektedir (Hair ve diğ., 2014). AVE değerleri 0.730 - 0.840 arasında yer almıştır. Tablo 7 oluşturulan model için tüm değerlerin istenen düzeyde olduğunu göstermektedir.

Ayrıca faktör yükleri **0.50'nin** altında çıkan değişkenlere ait maddeler çıkartılmıştır. Bu kapsamda Yenilikçiliklim_4, IWB_FikirArama_1, IWB_FikriHayataGeçirme boyutuna ait sorular, PERF_3, PERF_6, ÖrgCevapVerebilirlik_2, ÖrgCevapVerebilirlik_3, Stratejik esnekliğin Koordinasyon Esnekliği boyutlarına bağlı 2 maddenin istenen değerin altında kalması ve geçerli yalnızca tek bir boyutun kalması üzerine bu boyut analizden çıkartılmıştır. Son olarak yenilikçi iş davranışına ait boyutlardan biri olan Fikri Hayata Geçirme boyutuna bağlı maddeler de aynı sebepten analize dahil edilmemiştir.

Tablo 7. Ölçüm Modeli Değerlendirme Sonuçları

Değişkenler	Maddeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alfa	Composite Reliability (rho_a)	Composite Reliability (rho_c)	AVE
Stratejik Esneklik	ESN_KaynakTahsisEsn_1	0.880	0.850	0.851	0.909	0.770
	ESN_KaynakTahsisEsn_2	0.894				
	ESN_KaynakTahsisEsn_3	0.858				
IWB_Başkalarını Dahil Etme	IWB_BaşkalarınıDEtme_1	0.853	0.846	0.855	0.907	0.764
	IWB_BaşkalarınıDEtme_2	0.876				
	IWB_BaşkalarınıDEtme_3	0.893				
IWB_EngelleriAşma	IWB_EngelleriAşma_1	0.839	0.893	0.893	0.926	0.758
	IWB_EngelleriAşma_2	0.889				
	IWB_EngelleriAşma_3	0.892				
	IWB_EngelleriAşma_4	0.861				
IWB_FikirArama	IWB_FikirArama_2	0.900	0.811	0.830	0.913	0.840
	IWB_FikirArama_3	0.932				
IWB_FikirÜretme	IWB_FikirÜretme_1	0.912	0.861	0.864	0.915	0.783
	IWB_FikirÜretme_2	0.880				
	IWB_FikirÜretme_3	0.860				
IWB_Fikirletişimi	IWB_Fikirletişimi_1	0.851	0.841	0.848	0.904	0.758
	IWB_Fikirletişimi_2	0.883				
	IWB_Fikirletişimi_3	0.877				
Örgüt Performansı	PERF_1	0.802	0.913	0.915	0.935	0.742
	PERF_2	0.876				
	PERF_4	0.860				
	PERF_5	0.884				
	PERF_7	0.883				
Yenilikçi İklim	Yenilikçiliklim_3	0.845	0.877	0.882	0.915	0.730
	Yenilikçiliklim_5	0.818				
	Yenilikçiliklim_6	0.897				
	Yenilikçiliklim_1	0.856				
Örgütsel Cevapverebilirlik	ÖrgCevapVerebilirlik_1	0.869	0.736	0.750	0.882	0.790
	ÖrgCevapVerebilirlik_4	0.908				

Ölçüm modelinin uyum değerleri Smart-PLS programından elde edilen SRMR, d_ULS, d_G, Ki-Kare ve NFI değerleri ile incelenmiştir. 0 ile 1 arasında yer alan SRMS değerinin 0.08'den düşük olması beklenmektedir (Hu & Bentler,

1999). Araştırma modeline ait SRMR değeri 0.046 olmuştur. Ayrıca Normalleştirilmiş uyum indeksi olarak bilinen NFI değeri de 0 ile 1 arasında gerçekleşip, 0.90 ve üzeri değerler ‘mükemmel’, 0.90 - 0.80 arası değerler ‘iyi’ olarak kabul edilmektedir (Lohmöller, 1989). Modele ait NFI değeri 0.857’dir. Detaylar Tablo 8’de gösterilmektedir.

Tablo 8. Model Uyum Değerleri

	Gerçekleşen Model	Tahmini Model
SRMR	0.046	0.049
d_ULS	0.917	1.038
d_G	0.477	0.482
Chi-square	2267.003	2260.452
NFI	0.857	0.857

5.5.3. Yapısal Eşitlik Modellemesi

Araştırma hipotezleri Yapısal Eşitlik Modellemesi (Structural Equation Modeling, SEM) ile gerçekleştirilmiştir. Modelin değerlendirilmesi, PLS-SEM (Kısmi En Küçük Kareler Yol Analizi) yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. SEM, özellikle değişkenler arası ilişkilerin karmaşıklığını ve çok boyutluluğunu anlamak için kullanılan güçlü bir istatistiksel araçtır (Schumacker & Lomax, 2010). Hem ölçüm modellerini hem de yapısal ilişkileri kapsayan bu yöntem, araştırmanın temel varsayımlarının doğruluğunun test edilmesinde kullanılmaktadır.

İlk olarak doğrudan ilişkilerin incelendiği ilk dört hipotez sonuçlarına bakılacak olursa (Tablo 9); yenilikçi iklimin, yenilikçi iş davranışının tüm boyutlarını anlamlı ($p<0,01$) ve olumlu bir yönde etkilediği görülmektedir. Benzer şekilde stratejik esnekliğin de, yenilikçi iş davranışının tüm boyutlarını anlamlı ($p<0,01$) ve olumlu bir yönde etkilediği görülmektedir. Buradan hareketle **H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiştir.**

Tablo 9. Yol Analizi Sonuçları

	Orijinal Örneklem (O)	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma	t	p
Yenilikçi İklim -> IWB_BaşkalarınıDEtme_	0.452	0.452	0.043	10.453	0.000
Yenilikçi İklim -> IWB_EngelleriAşma_	0.445	0.446	0.040	11.074	0.000
Yenilikçi İklim -> IWB_FikirArama_	0.528	0.528	0.043	12.238	0.000
Yenilikçi İklim -> IWB_FikirÜretme_	0.691	0.692	0.032	21.820	0.000
Yenilikçi İklim -> IWB_Fikirİletişimi_	0.525	0.526	0.040	12.999	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_BaşkalarınıDEtme_	0.275	0.275	0.041	6.662	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_EngelleriAşma_	0.301	0.301	0.040	7.467	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_FikirArama_	0.160	0.160	0.041	3.928	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_FikirÜretme_	0.164	0.163	0.034	4.867	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_Fikirİletişimi_	0.194	0.193	0.041	4.733	0.000
IWB_BaşkalarınıDahilEtme_ -> ÖrgCevapVer_	0.165	0.163	0.054	3.052	0.001
IWB_EngelleriAşma_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.067	0.069	0.053	1.274	0.101
IWB_FikirArama_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.019	0.016	0.060	0.317	0.376
IWB_FikirÜretme_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.156	0.157	0.056	2.808	0.003
IWB_Fikirİletişimi_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.036	0.039	0.055	0.659	0.255
IWB_BaşkalarınıDahilEtme_ -> PERF_	0.062	0.061	0.052	1.179	0.119
IWB_EngelleriAşma_ -> PERF_	0.084	0.085	0.051	1.648	0.050
IWB_FikirArama_ -> PERF_	0.074	0.075	0.053	1.396	0.081
IWB_FikirÜretme_ -> PERF_	-0.026	-0.028	0.065	0.400	0.345
IWB_Fikirİletişimi_ -> PERF_	0.105	0.105	0.057	1.824	0.034

Yenilikçi iş davranışının örgütsel cevap verebilirlik üzerindeki etkilerinin incelendiği H3 hipotezinin sonuçlarına bakılacak olursa (Tablo 9); yenilikçi iş davranışının beş alt boyutundan ikisinin; başkalarını dahil etme ($\beta = 0,165$; $p < 0,01$) ve fikir üretmenin ($\beta = 0,156$; $p < 0,01$) örgütsel cevap verebilirliği anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yenilikçi iş davranışının diğer üç boyutunun, örgütsel cevap verebilirlik üzerinde anlamlı etkileri olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle **H3 kısmen desteklenmiştir.**

Benzer şekilde yenilikçi iş davranışının firma performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği H4 hipotezinin sonuçlarına bakılacak olursa (Tablo 9); yenilikçi iş davranışının beş alt boyutundan ikisinin; engelleri aşma ($\beta = 0,084$; $p < 0,05$) ve fikir iletişiminin ($\beta = 0,105$; $p < 0,01$) firma performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Yenilikçi iş davranışının diğer üç boyutunun, firma performansı üzerinde anlamlı etkileri olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle **H4 kısmen desteklenmiştir.**

Tablo 10. Yenilikçi İş Davranışının Aracılık Etkisi Analizi

	Orjinal Örneklem (O)	Örneklem Ortalaması (M)	Standart Sapma	t	p
Yenilikçi İklim -> ÖrgCevapVerebilirlik_	-0.004	-0.006	0.060	0.067	0.473
Yenilikçi İklim -> IWB_BaşkalarınıDEtme_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.074	0.074	0.026	2.884	0.002
Yenilikçi İklim -> IWB_FikirÜretme_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.108	0.109	0.039	2.783	0.003
Yenilikçi İklim -> IWB_FikirArama_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.010	0.009	0.032	0.314	0.377
Yenilikçi İklim -> IWB_EngelleriAşma_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.030	0.031	0.024	1.262	0.104
Yenilikçi İklim -> IWB_Fikirİletişimi_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.019	0.021	0.029	0.653	0.257
Yenilikçi İklim -> PERF_	0.128	0.128	0.059	2.189	0.014
Yenilikçi İklim -> IWB_EngelleriAşma_ -> PERF_	0.037	0.038	0.023	1.614	0.053
Yenilikçi İklim -> IWB_BaşkalarınıDahilEtme_ -> PERF_	0.028	0.028	0.024	1.156	0.124
Yenilikçi İklim -> IWB_FikirÜretme_ -> PERF_	-0.018	-0.019	0.045	0.398	0.345
Yenilikçi İklim -> IWB_Fikirİletişimi_ -> PERF_	0.055	0.055	0.031	1.801	0.036
Yenilikçi İklim -> IWB_FikirArama_ -> PERF_	0.039	0.040	0.028	1.364	0.086
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.287	0.287	0.048	5.924	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_FikirArama_ -> ÖrgCevapVer_	0.003	0.002	0.010	0.308	0.379
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_FikirÜretme_ -> ÖrgCevapVer_	0.026	0.026	0.011	2.324	0.010
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_BaşkalarınıDEtme_ -> ÖrgCevapVer_	0.045	0.045	0.016	2.816	0.002
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_EngelleriAşma_ -> ÖrgCevapVer_	0.020	0.021	0.016	1.235	0.108
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_Fikirİletişimi_ -> ÖrgCevapVer_	0.007	0.008	0.011	0.636	0.263
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> PERF_	0.230	0.232	0.046	4.984	0.000
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_FikirÜretme_ -> PERF_	-0.004	-0.004	0.011	0.394	0.347
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_EngelleriAşma_ -> PERF_	0.025	0.025	0.016	1.604	0.054
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_FikirArama_ -> PERF_	0.012	0.012	0.009	1.313	0.095
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_Fikirİletişimi_ -> PERF_	0.020	0.020	0.012	1.674	0.047
ESN_KaynakTahsisEsn_ -> IWB_BaşkalarınıDahilEtme_ -> PERF_	0.017	0.017	0.015	1.162	0.123

Araştırmada test edilen aracılık ilişkileri için, bağımsız değişken ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri ile bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması gerekmektedir (Baron & Kenny, 1986). Ayrıca aracılık etkisinden bahsedilebilmesi için, aracı değişken analize dahil edildikten sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin tamamen ortadan kalkması veya azalması beklenir. Yenilikçi iş davranışının aracılık etkisinin bu bağlamda incelendiği H5, H6, H7 ve H8 hipotezlerine ait sonuçlar tablo 10’da gösterilmektedir.

- Bağımsız değişken ile aracı değişken,
- Bağımsız değişken ile bağımlı değişken,
- Aracı değişken ile bağımlı değişken

arasında üç ilişkinin de anlamlı olduğu ilişkiler aşığıda listelenmiştir:

- H6-Yenilikçi iklim -> IWB_EngelleriAşma -> Perf
- H6-Yenilikçi iklim -> IWB_Fikirİletişimi -> Perf
- H7-StratejikEsneklik -> IWB_BaşkalarınıDahilEtme -> ÖrgCevapVerebilirlik
- H7-StratejikEsneklik -> IWB_FikirÜretme -> ÖrgCevapVerebilirlik
- H8-StratejikEsneklik -> IWB_Fikirİletişimi -> Perf
- H8-StratejikEsneklik -> IWB_EngelleriAşma -> Perf

Buna göre yenilikçi iklim ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide, yenilikçi iş davranışının aracılık etkisinin incelendiğı H5 hipotezi, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı çıkmaması ($p>0,05$) sonucunda gerçekleşmemiştir. Buna göre **H5 hipotezi desteklenmemiştir.**

H6 hipotezi, yenilikçi iklim ile firma performansı arasındaki ilişkide, yenilikçi iş davranışının aracılık etkisini incelemektedir. Yenilikçi iklim, firma performansını anlamlı ($\beta=0,128$; $p<0,01$) ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışının alt boyutlarından engelleri aşma ($\beta=0,084$; $p<0,05$) ile fikir iletişimi ($\beta=0,105$; $p<0,05$), firma performansını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Yenilikçi iş davranışı bu ilişkiye aracı değişken olarak dahil edildiğinde, engelleri aşmanın firma performansı üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmakta ($\beta=0,037$; $p>0,05$), fikir iletişiminin firma performansı üzerindeki etkisi ise azalmaktadır ($\beta=0,055$; $p<0,05$). Bu sebepten **H6 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

H7 hipotezi, stratejik esneklik ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide, yenilikçi iş davranışının aracılık etkisinin incelemektedir. Stratejik esneklik, örgütsel cevap verebilirliği anlamlı ($\beta=0,287$; $p<0,01$) ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışının alt boyutlarından başkalarını dahil etme ($\beta=0,165$; $p<0,01$) ile fikir üretme ($\beta=0,156$; $p<0,01$), örgütsel cevap verebilirliği anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Yenilikçi iş davranışı bu ilişkiye aracı değişken olarak dahil edildiğinde, başkalarını dahil etmenin örgütsel cevap verebilirlik üzerindeki etkisi ($\beta=0,045$; $p<0,05$) ve fikir üretmenin örgütsel cevap verebilirlik üzerindeki etkisi ($\beta=0,026$; $p<0,05$) azalmaktadır. Bu sebepten **H7 hipotezi kısmen desteklenmiştir.**

H8 hipotezi, stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide, yenilikçi iş davranışının aracılık etkisinin incelemektedir. Stratejik esneklik, firma performansını anlamlı ($\beta=0,230$; $p<0,01$) ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Ayrıca yenilikçi iş davranışının alt boyutlarından engelleri aşma ($\beta=0,084$; $p<0,05$) ile fikir iletişimi ($\beta=0,105$; $p<0,05$), firma performansını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilemektedir. Yenilikçi iş davranışı bu ilişkiye aracı değişken olarak dahil edildiğinde, engelleri aşmanın firma performansı üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkmakta ($\beta=0,025$; $p>0,05$) ve fikir iletişiminin firma performansı üzerindeki etkisi ise ($\beta=0,020$; $p<0,05$) azalmaktadır. Bu sebepten **H8 hipotezi kısmen desteklenmiştir**.

Tablo 11. Yenilikçi İklimin Düzenleyici Etkisi Analizi

Hipotezler		Yol Katsayıları
H9	Yenilikçi İklim x IWB_BaşkalarınıDahilEtme_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	-0.061
	Yenilikçi İklim x IWB_EngelleriAşma_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.168
	Yenilikçi İklim x IWB_FikirÜretme_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	-0.031
	Yenilikçi İklim x IWB_FikirArama_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	-0.158
	Yenilikçi İklim x IWB_Fikirİletişimi_ -> ÖrgCevapVerebilirlik_	0.076
H10	Yenilikçi İklim x IWB_BaşkalarınıDahilEtme_ -> PERF_	0.037
	Yenilikçi İklim x IWB_EngelleriAşma_ -> PERF_	0.085
	Yenilikçi İklim x IWB_FikirÜretme_ -> PERF_	-0.031
	Yenilikçi İklim x IWB_FikirArama_ -> PERF_	-0.089
	Yenilikçi İklim x IWB_Fikirİletişimi_ -> PERF_	0.055

H9 ve H10 hipotezleri, yenilikçi iş davranışının yenilikçi iklim, örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı arasındaki ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkilerini incelemektedir (Tablo 11).

H9 hipotezi, yenilikçi iş davranışı ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici etkisini değerlendirmektedir. Yenilikçi iş davranışının yalnızca fikir üretme alt boyutunun, bu ilişki üzerinde ters yönlü anlamlı ($\beta=-0,031$; $p<0,05$) bir düzenleyici etkisi bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yenilikçi iş davranışının fikir arama, fikir iletişimi, başkalarını dahil etme ve engelleri aşma alt boyutlarının ise bu ilişki üzerinde anlamlı düzenleyici etkileri olmadığı görülmektedir. Bu sonuçlar ışığında, **H9 hipotezi kısmen desteklenmektedir**.

H10 hipotezi, yenilikçi iş davranışı ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolünü incelemektedir. Yenilikçi iş davranışının başkalarını dahil etme alt boyutu ile fikir üretme alt boyutlarının, bu ilişki üzerinde anlamlı düzenleyici etkileri olduğu görülmektedir. Başkalarını dahil etme anlamlı, pozitif yönlü ($\beta=0,037$;

$p<0,05$) bir düzenleyici etkiye sahip iken; fikir üretme anlamlı, negatif yönlü ($\beta=-0,031$; $p<0,05$) bir düzenleyici etkiye sahiptir. Bu bilgiler ışığında, **H10 hipotezinin kısmen desteklendiğini** söylemek mümkündür.

Son olarak araştırmada incelenen hipotezlerin tamamına dair sonuçlar Tablo 12’de listelenmiştir.

Tablo 12. Hipotez Testi Sonuçları Özeti

H1	<i>Yenilikçi iklimin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklendi</i>
H2	<i>Stratejik esnekliğin yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklendi</i>
H3	<i>Yenilikçi iş davranışının örgütsel cevap verebilirlik üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>
H4	<i>Yenilikçi iş davranışının firma performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>
H5	<i>Yenilikçi iklim ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Desteklenmedi</i>
H6	<i>Yenilikçi iklim ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>
H7	<i>Stratejik esneklik ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>
H8	<i>Stratejik esneklik ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>
H9	<i>Yenilikçi iş davranışı ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>

H10	<i>Yenilikçi iş davranışı ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iklimin düzenleyici rolü bulunmaktadır.</i>	<i>Kısmen Desteklendi</i>
------------	---	---------------------------



6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz iş dünyası, yüksek rekabetin sıradan bir durum haline geldiği bir ortam olarak tanımlanabilir. Geçmişe kıyasla, iş dünyasının hız kazanması ve karmaşıklaşması sürekli bir artış gösteriyor gibi görünse de, bu durum aslında yeni bir norm halini almıştır. Bu bağlamda, artık rekabetin artışını sıkça vurgulamaktan ziyade, bu hiper rekabetçi ortamı içselleştirerek işe koyulmanın zamanı gelmiştir. Bu yeni normalde, çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemeleri hayati önem taşımaktadır. Yenilikçiliğin, hızla değişen piyasa şartlarına uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme konusundaki kritik rolü de değişmeden kalan gerçekliklerden bir diğeridir. Çalışanların yenilikçi davranış ve yaklaşımları, işletmelerin sürekli değişen piyasa dinamiklerine ayak uydurmasını ve rekabetin getirdiği zorlukları başarıyla aşmasını sağlar. Bu nedenle, iş dünyasının yeni normalinde, yenilikçi iş davranışlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi, işletmeler için stratejik bir öncelik haline gelmelidir.

Yenilikçi iklim ve esnekliğin, örgütsel cevap verebilirlik ve performans üzerindeki etkilerinde, yenilikçi iş davranışının aracılık rolünün incelendiği bu çalışma, oluşturulan model ile test edilmiş ve bir dizi değerli sonuçlara ulaşılmıştır. Bu bölümde sonuçlara dair değerlendirmelere yer verilecektir.

Bu çalışmada, Türkiye'nin en yoğun ticari faaliyetlerinin gerçekleştirildiği Marmara Bölgesi'nde yer alan 376 farklı firmadan toplanan veriler kullanılarak gerçekleştirilen analizlerin, yenilikçi iş davranışı üzerine önemli ampirik bulgular sunarak literatüre katkıda bulunması beklenmektedir.

İlk olarak yenilikçi iklimin, yenilikçi iş davranışını olumlu ve istatistiksel olarak anlamlı etkilediği sonucu, literatürdeki bulguları desteklemektedir (Bogilovic ve diğ., 2021; Calucci ve diğ., 2020; Huang & Li, 2021; Iakovleva & Korableva, 2015; Janssen ve diğ., 2004; Shanker ve diğ., 2017; You ve diğ., 2022). Yenilikçi iklimin, yenilikçi iş davranışı boyutları olan fikir arama, fikir üretme, fikir iletişimi, başkalarını dahil etme ve engelleri aşma üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Çalışanların yeni

fikir arama ve bu fikirlerin yaratacağı potansiyel değer üzerine iş arkadaşları ve üstlerini ikna etmeleri, fikri hayata geçirme konusunda bilinenin dışına çıkarak yaratıcılıkları ile yeni yol ve yöntemler denemeleri, öncelikle bireylerin kendilerini özgür hissettikleri bir ortamda ortaya çıkabilir. Bu durum, bireylerin özgür ve kısıtlanmamış bir çalışma ortamında kendilerini daha rahat hissedebilecekleri ve özgür iradelerini kullanarak kendi fikirlerini ve çalışma yöntemlerini daha etkin bir şekilde kontrol etmelerine imkan tanır (Si & Wei, 2012). Mevcut düzende yeni bir fikir önermek basit bir cümle gibi dursa da, gerçek hayatta kimi zaman çalışanları bundan geri bırakan önemli faktörler olabilir. Tartışma, belirsizlik ve çatışma, yeni fikirlerin hayata geçirilmesi sürecinin en temel yapı taşlarından sayılabilir. Fakat mevcut düzenin sorgulanması, yeni fikirlerin sonuçlarının henüz belirsiz olması, farklı görüşlerin ortaya atılması, yenilikçilik sürecinin vazgeçilmez zorlayıcı unsurlarıdır (Shanker ve diğ., 2017). Tartışma, fikirlerin sınanmasını ve geliştirilmesini; belirsizlik, keşif ve öğrenme fırsatlarını; çatışma ise, mevcut yaklaşımların yeniden değerlendirilmesini ve daha iyi çözümlerin bulunmasını teşvik eder. Risk alma, tartışma, özgürlük ve güven gibi yenilikçi iklimin belirleyicileri, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkilemektedir. Bu sonuçlar, problemlere orijinal çözümler bulabilmek için çalışanların kuralları yıkma özgürlüğüne sahip olmaları gerektiği görüşünü desteklemektedir (Mikdashi, 1999).

Yeni fikirlerin sunulması ve değişikliklerin önerilmesi, genellikle mevcut duruma karşı dirençle karşılaşabilir ve bu, çalışanlar için risk taşıyan bir durum olarak algılanabilir. Ancak, hatalara karşı anlayışlı bir yaklaşım sergilendiği ve yanlış ya da absürt görünse dahi yeni fikirlerin özgürce dile getirilmesinin teşvik edildiği bir çalışma ortamı, yaratıcılığın gelişimini desteklemektedir. Bu araştırmanın sonuçları yenilikçi iklime sahip ortamların, yenilikçi düşüncelerin ifade edilmesi ve keşfedilmesi için güvenli bir alan sağladığını, böylece çalışanların mevcut düzenin sorgulanmasından ve yenilikçilikten kaynaklanan potansiyel risklerden çekinmeden yaratıcı fikirlerini paylaşabilecekleri ortamın yaratılmasına katkı sağladığını göstermektedir.

İkinci olarak araştırmanın sonuçları, stratejik esnekliğin çalışanlara yeni çalışma yöntemlerini deneme yanılma yoluyla keşfetmeleri için gerekli özerkliği sağladığını ve bu durumun, çalışanların yaratıcılıklarını daha serbest bir şekilde ifade etmelerine

olarak tanıdığını göstermektedir. Bu durumun çalışanların daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerine yol açtığı ve bu şekilde ilgili hipotezi desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada stratejik esneklik olarak ifade edilen kaynak tahsisi esnekliği, bir işletmenin insan, finansal, teknolojik kaynaklar gibi somut ve soyut kaynaklarının etkili ve verimli bir şekilde kullanılması olarak ifade edilmektedir. Stratejik esneklik ile, çalışanlar yenilikçi davranış ve yenilikçi sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara kolay erişebilmektedirler. Yenilikçiliğe dair girişimlerin teşvik edilmesinde önemli olan bu husus, çalışanlara kaynak kullanımı hususunda özerklik sağlayarak, çalışanları yenilikçi davranış sergilemeleri noktasında motivasyonlarını arttıran bir etkiye sahiptir.

Modern iş dünyasında, yeni fikirlerin gelişimi ve uygulanması süreci, yıllar süren araştırma ve geliştirme çalışmalarının ardından müşterilere sunulmasından ziyade, araştırma ve geliştirme aşamaları devam ederken hızla test edilip uygulanmasını gerektirmektedir. Bu yaklaşım, işletme çalışanları ve yönetiminin geliştirdiği yeniliklerin müşterilerle ne kadar hızlı buluşursa, o kadar çabuk ve kapsamlı geri bildirim alınmasını ve böylece gereksiz yenilik unsurlarının hızla çıkarılmasını veya gerekli yeniliklerin eklenmesini sağlayacaktır (Kanter, 2006). Bu durum, yenilik sürecinin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi için önemlidir. Çünkü inovasyon sürecinin en temel unsuru olan değişim, yıllarca mükemmel bir ürün veya hizmetin tasarlanmasının ardından gerekli olduğunda işletmeler için çok daha fazla maliyetli olmaktadır. Bunun yerine, stratejik esneklikle desteklenen ve hızlı geri bildirim alınmasına odaklanan bir yenilik sürecinin tasarımı, daha az maliyetli ve etkili bir alternatif sunmaktadır. Sonuç olarak, stratejik esneklik çalışanların yenilikçi iş davranışını teşvik ederek organizasyonun genel yenilikçilik kapasitesini artırmaktadır. Bu, rekabetçi bir iş ortamında sürekli büyüme ve başarı için kritik öneme sahiptir.

Yenilikçi iş davranışının örgütsel cevap verebilirlik üzerindeki etkilerinin incelendiği üçüncü hipotezin sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışının fikir üretme ve başkalarını dahil etme boyutlarının örgütsel cevap verebilirliği anlamlı ve olumlu etkilediği; fikir arama, fikir iletişimi ve engelleri aşma boyutlarının ise örgütsel cevap verebilirliği anlamlı bir şekilde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Fikir üretme, çalışanların yeni ve yaratıcı çözümler üretme kapasitesini ifade etmektedir. Yenilikçi bir davranış olarak fikir üretme sürecinin, pazar trendleri ve müşteri taleplerini öngörme ve bunlara uygun

stratejiler geliştirme yeteneğini güçlendirerek örgütsel cevap verebilirliği olumlu etkilediği görülmektedir. Yenilikçi bir diğer davranış olarak başkalarını dahil etme, yenilikçi fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi sürecinde farklı uzmanlık ve disiplinlerden çalışanların aktif olarak katılımını ifade eder. Başkalarını dahil etmek, çeşitli bakış açıları ve uzmanlıkların ortak bir amaç için bir araya getirilmesini sağlar. Sonuçlar, yenilikçi fikirlere başkalarını dahil etmenin, örgütün değişen pazar koşulları ve müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesine olanak tanıyarak örgütsel cevap verebilirliği olumlu etkilediğini göstermektedir.

Yenilikçi iş davranışının firma performansı üzerindeki etkilerinin incelendiği dördüncü hipotezin sonuçlarına göre yenilikçi iş davranışının fikir iletişimi ve engelleri aşma boyutlarının firma performansını anlamlı ve olumlu etkilediği; fikir arama, fikir üretme ve başkalarını dahil etme boyutlarının ise firma performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, yenilikçi iş davranışının çeşitli boyutlarının firma performansı üzerinde farklı derecelerde etkili olduğunu göstermektedir. Fikir iletişimi ve engelleri aşma boyutlarının firma performansını anlamlı bir şekilde etkilemesi, bu iki boyutun yenilikçilik sürecinde özellikle önemli olduğunu göstermektedir. Fikir iletişimi, bilgi ve fikirlerin paylaşılmasını ve yayılmasını kolaylaştırırken; engelleri aşma, yenilikçilik sürecinde karşılaşılan zorlukların üstesinden gelmeyi içermektedir.

Başarılı yenilikçi bir davranış sonucuna ulaşabilmek için, yeni fikirlerin aranması ve üretilmesi tek başına yeterli olmamakta, bu sürecin yalnızca başlangıç adımlarını oluşturmaktadırlar. Bu fikirlerin uygulamaya dönüşmesi aşaması çoğu zaman bireysel çabadan ziyade ekip çalışmasını gerektirmektedir. Bu adımda Lukes ve Stephen'ın (2017, s.138) ifade ettiği gibi “çalışanlar, genellikle kendi başlarına fikirleri uygulayamazlar ve çoğunlukla yöneticilerinden izin almak zorundadırlar.” Yenilikçi fikirlerin iş arkadaşları ve yöneticilerle paylaşılması ve onlardan alınan geri bildirimlerle gerekli değişiklik, ekleme veya çıkarmaların yapılması fikir iletişiminin önemli unsurlarıdır (Binnewies ve diğ., 2007). Ve bu unsurlar yenilikçi iş davranışının firma performansı üzerinde olumlu etkisinin, fikir iletişimi boyutuna bağlı olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin açık iletişim kanallarını destekleyen bir örgüt kültürü oluşturması, yenilikçi bir davranış olarak fikir iletişimi noktasında atılabilecek en doğru adımlardan birini oluşturacaktır. Ayrıca belirli aralıklarla farklı uzmanlıklara

sahip tüm departmanlardaki işletme çalışanlarının bir araya gelerek yenilikçi fikirlerini özgür bir şekilde dile getirecekleri, bilgi alışverişinde bulunacakları düzenli toplantıların planlanması da; çalışanların bu fikirlerinin desteklendiğini hissettirecek ve bu yönde adım atmaları yönünde teşvik edici bir unsur olacaktır. İletişim en basit anlamda bir mesajın, mesajı ileten tarafından mesajı alana aktarılması sürecidir. Gerçek hayatta örgütlerde çalışanların, diğer çalışma arkadaşları veya yöneticileri ile iletişim kurmasını engelleyen birçok iletişim engeli bulunabilmektedir. Yöneticilerin;

- Bilgi akışını sınırlayabilecek katı hiyerarşik yapılardan
- Çok büyük ve dağınık çalışma alanlarından
- Farklı kültürel zeminlerin birleştirici, bütüncül bir anlayıştan kopuk olarak, iletişim bozukluklarına sebep olmasından
- İletişimi zorlaştıracak karmaşık bilgi iletişim araçlarından
- Çok fazla bilginin çok az bir sürede özümsemesini gerektirecek planlama hatalarından
- Otoriter ve iletişime kapalı bir üst yönetim anlayışından

uzak durması, firma performansını olumlu etkileyecek yenilikçi davranışların ortaya çıkmasına imkan tanıyacaktır. Bu engellerin üstesinden gelmek için etkili iletişim stratejileri ve uygulamaları kullanılmalıdır.

Daha önce de değinildiği gibi, doğası gereği değişim ve ilerleme içerdiğinden dolayı yenilik üretme sürecini zorlaştıran farklı birçok nedenle engel ve direnç ile karşılaşabilmektedir. Zorlukların ve engellerin üstesinden gelme yeteneği olarak ifade edilebilecek olan engelleri aşma kapasitesi, örgütlerin yenilik yapma ve performanslarını iyileştirme üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu zorlukların etkili ve yaratıcı çözümler ile ortadan kaldırılması firma performansına olumlu katkılar sağlayacaktır. Yenilik sürecinde karşılaşılan bazı problemler şu şekilde özetlenebilir:

- İşletme kültürünün değişime direnç göstermesi
- Mevcut çalışma yöntemlerine aşırı bağlılık
- Teknolojik altyapı, kaynak ve finansman eksiklikleri
- Yenilikçilik konusunda paylaşılan bir vizyona sahip yönetici ve liderlerin eksikliği

- Katı kurallar ve bürokratik bir yönetim anlayışı

Bu sonuçlar, yenilikçi bir iş davranışının fikir arama ve fikir üretme gibi bireysel düzeydeki başlangıç aşamalarından ziyade; örgütsel olarak diğer çalışanların ve yöneticilerin de sürece dahil olmasını gerektiren fikir iletişimi ve engelleri aşma adımlarının firma performansı üzerinde anlamlı etkiler ortaya çıkaracağını gözler önüne sermektedir.

Beşinci olarak sonuçlar, yenilikçi iklim ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide, yenilikçi iş davranışının aracılık etkisinin olmadığını ortaya çıkarmıştır. Temel olarak burada yenilikçi iklimin örgütsel cevap verebilirlik üzerindeki etkisi anlamlı çıkmamıştır. Web of Science’da taranan makaleler arasında direkt olarak yenilikçi iklimin örgütsel duyarlılık üzerindeki etkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu sonuç örgütsel cevap verebilirlik üzerinde yenilikçi iklimden başka değişkenlerin etkili olabileceğini göstermektedir. Doğrudan aynı değişkenler olmasa da, Wei ve Wang (2011) Çin’de 1800 orta düzey yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda; “bir işletmenin müşteri ve rakiplere karşı örgütsel cevap verebilirliği ile pazardaki yenilik stratejileri gibi stratejik eylemlerinin, işletmenin pazarla ilgili stratejik kaynaklarını değerlendirmesini sağladığı ve rekabetçi bir pazarlama avantajı ile üstün finansal performans elde etmesine olanak tanıdığına dair ampirik kanıtlar bulunmuştur.” (s.274). Çin’in en büyük dokuz şehrinde gerçekleştirilen bu kapsamlı araştırma ile örneklem büyüklüğü ve kültürel farklılıkların, farklı sonuçlar doğurabileceği ifade edilebilir.

Literatürdeki bulgularla paralel olarak (Harter ve diğ., 2002; Shanker ve diğ., 2017) sonuçlar yenilikçi iklimin, firma performansını anlamlı ve olumlu bir şekilde etkilediğini göstermiştir. Bu anlamda yenilikçi iklimin, işletmelerin rekabet avantajı elde ederek üstün firma performansına sahip olmalarında kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Yenilikçi iklim, çalışanların yaratıcılıklarını ve yenilikçi düşünce kapasitelerini destekleyen, yenilikçi fikirler üretmeye ve bu fikirleri hayata geçirmeye yönlendiren, mevcut hedeflerin ötesine geçmelerini teşvik eden bir iş ortamını ifade etmektedir. Karşıt bir perspektif sunmak amacıyla, zıt bir senaryoyu ele almak faydalı olacaktır. Yenilikçi olmayan, değişime kapalı bir örgüt iklimine sahip bir işletmeyi düşünelim! Bu işletmenin kısa vadeli hedeflere ulaşmada belirli bir başarı sağlayabileceği kabul edilse de, bu tür bir yaklaşımın uzun vadede çevresel değişim

ve dönüşümlere uyum sağlama kapasitesini sınırlayacağı ve bu durumun işletmenin ‘sürdürülebilir başarısını’ tehlikeye atacağı ifade edilebilir. Yenilikçi olmayan bir iş ortamı, kısa süreli başarılı performans gösterse dahi, değişen piyasa koşulları ve çevresel faktörlere adaptasyon yeteneğinin eksikliği nedeniyle uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve başarısını koruması zorlaşacaktır. Günümüz iş dünyasında hızla değişen teknolojik, ekonomik ve sosyal koşullar göz önünde bulundurulduğunda, yeniliğe açık bir örgütsel iklimin, işletmelerin hayatta kalması ve başarılı olması için kritik öneme sahip olduğu açıktır. Bu bağlamda, işletmelerin rekabetçi ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için yenilikçi bir iklimi teşvik etmeleri ve bu iklimi korumaları gerekmektedir.

Yenilikçi iklim ile firma performansı arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolünün incelendiği altıncı hipotez kısmen desteklenmiştir. Yenilikçi iş davranışının engelleri aşma ve fikir iletişimi boyutlarının, bu ilişkide önemli bir aracı görevi gördüğünü ortaya koymuştur. Bu bulgular, yenilikçi iş davranışının, yenilikçi bir iklimin firma performansına olumlu katkılarını aktarımında kritik bir mekanizma olabileceğini göstermektedir. Engelleri aşma boyutu, çalışanların yenilikçi süreçlerde karşılaştıkları zorlukların üstesinden gelme kapasitelerini yansıtırken; fikir iletişimi boyutu, yenilikçi fikirlerin organizasyon içinde paylaşılması ve yayılmasını ifade eder (Lukes & Stephen, 2000). Her iki boyutun da yenilikçi iklimin firma performansına etkisi üzerinde önemli roller oynadığı görülmektedir.

Bu sonuç, yenilikçi bir iş ortamının firma performansı üzerindeki etkisinin, çalışanların karşılaştıkları engelleri nasıl aştıklarına ve bu fikir sürecindeki iletişim becerilerine bağlı olarak değişebileceğini göstermektedir. Fikir iletişimi örgüt içerisinde yenilikçi fikirlerin serbestçe paylaşılması; engelleri aşma da yenilikçi düşüncelerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini ve organizasyonun bu yenilikler sayesinde performansında sağladığı artışı etkileme potansiyeline sahiptir. Çalışanların engelleri aşma yetenekleri, dışsal faktörler olarak çevresel koşullar; içsel faktörler olarak kişilik veya mizaç gibi bireysel karakter özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir.

Yenilikçi ürün, hizmet veya süreçleri bir ‘bebeğe’ benzeten Drucker (1999), mevcut düzen ve çalışanları da ‘yetişkinlere’ benzetmekte ve bu yetişkinlerin bu yeni bebek için ne zamanı ne de anlayışının olmadığını, bu sebepten rahatlarını bozma zahmetine

girmeyeceklerini ifade eder. Mevcut düzen ve yapıda, özellikle gelir yapısı görece bir süredir istikrarlı bir şekilde devam eden kurumların, yeniliğin önemini anlamada daha zorlanacağını ifade etmek mümkündür. Bu durumun en temel nedeni halihazırda bilindik, belirli somut çıktılar üreten bir sistem yerine daha fazla çıktı vaad etse de, gelecekteki bir süreçte olması nedeniyle henüz etkilerinin bugün görülmemesi olduğu söylenebilir. Drucker'ın (1999) örneği üzerinden devam etmek gerekirse, çalışanların engelleri aşma yeteneği göstermeleri için, genellikle bir bebeğin bir yetişkine bir şeyler anlatmaya çalışması kadar meydan okuyucu bir iletişim süreci ile yüzleşmeye istekli ve bu duruma cesaret gösterebilecek kadar güçlü olmaları gerektiği belirtilebilir.

Yenilikçi bir iş davranışı olarak fikir iletişimi boyutu, çalışanların yenilikçi düşüncelerini açık bir şekilde ifade etmeleri, bu fikirlerin kabul görmesi, değerlendirilmesi ve uygulanması süreçlerine katkıda bulunmaları anlamına gelmektedir. Bu süreç, yalnızca yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını değil, aynı zamanda bu fikirlerin organizasyon genelinde benimsenmesi ve uygulanmasını da kolaylaştırarak örgütsel yenilik ve performansın artmasına yardımcı olur. Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışının fikir iletişimi boyutunun aracılık rolü, örgütler için yenilikçi iklimin önemini ve bu iklimin firma performansı üzerindeki etkisini optimize etmek adına stratejik iletişim ve fikir paylaşımını teşvik etmenin değerini vurgulamaktadır.

Bulgular, yenilikçiliğin önemini kavramış yöneticilerin sürdürülebilir firma performansı için, ilk adım olarak doğru çalışanı seçmek amacıyla, işe alım sürecinde yeni bir fikri gerçeğe dönüştürürken karşılaşılan zorlukların üstesinden gelebilecek ve etkili iletişim kurabilecek bireylere odaklanmalarının ve ardından bu yenilikçi bireyleri işletmede tutacak bir yenilikçi iklim oluşturmanın kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların engelleri aşmalarına ve etkili iletişim kurma çabalarına yardımcı olacak politika ve uygulamaların geliştirmesi, kaynak ayrılması ve yöneticiler tarafından net ifadelerle desteklenmesi, bu anlamda atılacak somut adımlara örnek oluşturabilir.

Stratejik esneklik ile örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının aracılık rolünün incelendiği yedinci hipotez kısmen desteklenmiştir. Yenilikçi iş davranışının başkalarını dahil etme ve fikir üretme boyutları, bu ilişkide aracı görevi görmektedir. Başkalarını dahil etme, bireylerin ve

ekiplerin fikir alışverişinde bulunmasını ve karar alma süreçlerine katılımını ifade etmektedir. Bu kavramın aracılık etkisi, stratejik esneklik ve örgütsel cevap verebilirlik arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir.

Günümüz iş dünyasına artık işletmelerde bir yandan mevcut, kısa vadeli yapılması gereken ve çözüme kavuşturulması gereken krizler yönetilirken; bir yandan da yeni olan ürün, süreç veya uygulamalar da eş zamanlı geliştirilmelidir. Fakat “Yeni olan, büyük ve devam eden şirketin yanında her zaman çok cılız - çok ümitsiz - görünür. Buna karşılık, mevcut şirketin çabalayan inovasyonu beslemesi gerekir. ” (Drucker, 1999, s.493). Bu durumda çalışanlar inovatif olan herhangi bir şey üzerinde harekete geçmek için son ana kadar bekleyip, erteleyeceklerdir. Drucker’a (1999) göre “yeni olan başka bir yere aittir.”. Başka bir deyişle işletme içerisinde yeni girişimin özel ve mevcuttakilerden daha yüksek bir konumda konumlandırılması gerekmektedir.

Özellikle üst yönetimden bir yetkili veya ekibin işletme içerisinde bir ‘inovasyoncu’ gibi çalışmak üzere, net olarak tanımlanmış bir görev ve yetki ile görevlendirilmesi, atılacak en önemli adımların başında gelmektedir. Yenilikçi ürün, hizmet veya süreçleri bir ‘bebeğe’ benzeten Drucker (1999), mevcut düzen ve çalışanları da ‘yetişkinlere’ benzetmekte ve bu yetişkinlerin bu yeni bebek için ne zamanı ne de anlayışının olmadığını, bu sebepten rahatlarını bozma zahmetine girmeyeceklerini ifade eder. Mevcut düzen ve yapıda, özellikle gelir yapısı görece bir süredir istikrarlı bir şekilde devam eden kurumların, yeniliğin önemini anlamada daha zorlanacağını ifade etmek mümkündür. Bu durumun en temel nedeni halihazırda bilindik, belirli somut çıktılar üreten bir sistem yerine daha fazla çıktı vaad etse de, gelecekteki bir süreçte olması nedeniyle henüz etkilerinin bugün görülmemesi olduğu söylenebilir. Bu sebeplerden Drucker (1999) inovatif projelerin en baştan ayrı bir iş birimi kurularak yönetilmesi gerektiğini savunmaktadır.

İş dünyasında artan hiper rekabetin yeni bir standart haline gelmesiyle, işletmelerin bu rekabetçi koşullara ayak uydurma ihtiyacı her zaman kritik öneme sahip olmuştur. İşletmelerin başarısı, yönetimin stratejik bakış açısıyla hareket etmesine, teknolojik dönüşümleri yakalayabilmesine ve çalışanlara yenilikçi bir iş ortamı sağlayabilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, "yenilikçi iş davranışı" kavramı, çalışanların yeni fikirler ve çözümler üretmeleri ve bu fikirleri uygulamaya geçirmeleri anlamında önemli bir kavramdır. Bu çalışmanın amacı, yenilikçilik iklimi ve stratejik esnekliğin,

Çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı üzerinde nasıl bir etki yarattığını incelemektir. Çalışma, Türkiye'nin en yoğun ticari faaliyetlerinin gerçekleştirildiği Marmara Bölgesi'nde yer alan 376 farklı firmadan toplanan 777 verinin analiz edilmesi ile, yenilikçi iş davranışı üzerine önemli ampirik bulgular sunmaktadır. Çalışma sonucunda yenilikçi iklim ve stratejik esnekliğin, yenilikçi iş davranışı üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve yenilikçi iş davranışının; yenilikçi iklim, stratejik esneklik, örgütsel cevap verebilirlik ve firma performansı üzerindeki ilişkilerde kısmi aracılık etkisinin olduğu grlmştr. İşletmelerin rekabetin getirdiği zorlukları aşabilmesi için, yenilikçi iş davranışlarının teşvik edilmesi ve desteklenmesi stratejik bir öncelik haline gelmelidir.



KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J., & Utterback, J. M. (1978). Patterns of industrial innovation. *Technology Review*, 80(7), 40-47.
- Afsar, B. & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit, *Journal of Workplace Learning*, Vol. 29 Issue: 2, pp.95-109, <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>
- Afsar, B., Badir, Y. & Kiani, U.S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: the influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion, *Journal of Environmental Psychology*, Vol. 45, pp. 79-88.
- Akgün, A. E., Ince, H., Imamoglu, S. Z., Keskin, H., & Kocoglu, İ. (2014). The mediator role of learning capability and business innovativeness between total quality management and financial performance. *International Journal of Production Research*, 52(3), 888-901.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Cebecioglu, A. Y., & Dogan, D. (2015). Antecedents and consequences of collective empathy in software development project teams. *Information & Management*, 52(2), 247-259.
- Amabile, T.M. (1988) A Model of Creativity and Innovation in Organizations. In Shaw, B.M. and Cummings, L.L. (eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10, 123–67.
- Anderson, N., Potocnik, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40, 1297–1333. <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>.
- Anser, M. K., Yousaf, Z., Yasir, M., Sharif, M., Nasir, M. H., Rasheed, M. I., ... & Majid, A. (2022). How to unleash innovative work behavior of SMEs' workers through knowledge sharing? Accessing functional flexibility as a mediator. *European Journal of Innovation Management*, 25(1), 233-248.
- Antoncic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*.
- Argyres, N. S., & Silverman, B. S. (2004). R&D, organization structure, and the development of corporate technological knowledge. *Strategic Management Journal*, 25(8/9): 929–958.
- Asree, S., Zain, M., & Rizal Razalli, M. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms.

International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22(4), 500-516.

Auh, S. & Menguc, B. (2007). Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 8, pp. 1022-1034.

Axtell, C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., & Waterson, P. E. (2000). Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 265-285.

Aydın, Ö. Ü. Y., & Araman, Ö. G. S. (2018). Konjonktür ve kriz teorileri: Marx, Keynes ve Schumpeter. *Niğantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 45-67.

Baranovska, A., Petlak, E., & Doktorova, D. (2017). Relationship Between Dimensions Of Creativity, Dependency And Independency From The Field, Need And Ability To Achieve Cognitive Closure. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, 7(2).

Barney J. B. (1997). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Addison-Wesley: Reading, MA.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Beeftink, F., Van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2008). The effect of interruptions and breaks on insight and impasses: Do you need a break right now?. *Creativity Research Journal*, 20(4), 358-364.

Benner, M.J., Tushman, M.L., (2003). Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review* 28, (2), 238–256.

Bilişsellik Nedir? (t.y.) <https://www.cognifit.com/tr/cognition>

Binard, C., & Pohl, S. (2013). Self-efficacy, cognitive flexibility and climate of the support of innovation as antecedents of the innovative behavior. *Psychologie Du Travail Et Des Organisations*, 19(4), 420-435.

Binnewies, C., Ohly, S., & Sonnentag, S. (2007). Taking personal initiative and communicating about ideas: What is important for the creative process and for idea creativity?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(4), 432-455.

Bogilović, S., Bortoluzzi, G., Černe, M., Ghasemzadeh, K., & Žnidaršič, J. (2021). Diversity, climate and innovative work behavior. *European Journal of Innovation Management*, 24(5), 1502-1524.

Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.

- Cardinal, L. B. (2001). Technological innovation in the pharmaceutical industry: The use of organizational control in managing research and development. *Organization Science*, 12(1): 19–36.
- Carlucci, D., Mura, M., & Schiuma, G. (2020). Fostering Employees' Innovative Work Behaviour In Healthcare Organisations. *International Journal of Innovation Management*, 24(02), 2050014.
- Chesbrough, H. W. (2003). The Era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 35–41.
- Chesbrough, H., & Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: Early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229–236.
- Çakır, C. (2021). *Türkiye startup ekosisteminde üniversite kuluçka merkezlerinin ve melek yatırımcılarının değerlendirilmesi* (Yayın No. 701798) [Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi]. YÖK Ulusal Tez Merkezi.
- Damanpour, F. 1991. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3): 555–590.
- Daneels, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal* 23 (12), 1095–1121.
- Day, G. S. (2007). Is it real? Can we win? Is it worth doing?. *Harvard Business Review*, 85(12), 110-120.
- Dedahanov, A. T., Rhee, C., & Yoon, J. (2017). Organizational structure and innovation performance: is employee innovative behavior a missing link?. *Career Development International*.
- De Jong, J.P. & Den Hartog, D.N. (2007). How leaders influence employees' innovative behavior, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 10 No. 1, pp. 41-64.
- De Jong, J. & Wennekers, S. (2008). Intrapreneurship; conceptualizing entrepreneurial employee behavior, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs (SCALES), *EIM*, Zoetermeer.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1963). *Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1968). *İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1973). *Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1979). *Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1984). *Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1989). *Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1995). *Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)*.

- Devlet Planlama Teşkilatı. (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)*.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*.
- DiLiello, T. C., & Houghton, J. D. (2006). Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
- Dodds, R. A., Smith, S. M., & Ward, T. B. (2002). The use of environmental clues during incubation. *Creativity Research Journal*, 14, 287–304.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
- Drucker, P. F. (1999). *Management*, (Revised Edition), California: Harper Collins.
- Ehrhart, M.G., Schneider, B. & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: an introduction to theory, research and practice*. Routledge, London.
- Eisenhardt, K. M. & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, October–November Special Issue 21: 1105–1121.
- Ekvall, G. (1996). Organizational climate for creativity and innovation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 105-123.
- Ellwood, S., Pallier, G., Snyder, A., & Gallate, J. (2009). The incubation effect: Hatching a solution?. *Creativity Research Journal*, 21(1), 6-14.
- Feist, G. J., & Barron, F. X. (2003). Predicting creativity from early to late adulthood: Intellect, potential, and personality. *Journal of Research in Personality*, 37, 62–88.
- Felin, T., Foss, N.J. & Ployhart, R.E. (2015). The microfoundations movement in strategy and organization theory, *Academy of Management Annals*, Vol. 9 No. 1, pp. 575-632.
- Fernández, E., Iglesias-Antelo, S., López-López, V., Rodríguez-Rey, M., & Fernandez-Jardon, C. M. (2019). Firm and industry effects on small, medium-sized and large firms' performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(1), 25-35.
- Flach, J., CH., (1986). *Oculomotor deviations, visual flexibility and their relevance to cognitive styles and creativity in men (perception, field independence, divergent thinking, omnibus personality inventory, optometry)*. Saybrook Graduate School and Research Center, ProQuest Dissertations Publishing, 8606983.
- Ford, M. (2018). *Robotların yükselişi: Yapay zeka ve işsiz bir gelecek tehlikesi*. Duran, Cem (Çev.), Kronik Kitap.

- Frensch, P. A., & Sternberg, R. J. (1989). Expertise and intelligent thinking: When is it worse to know better. *Advances in the Psychology of Human Intelligence*, 5, 157-188.
- Furnham, A., Batey, M., Anand, K., & Manfield, J. (2008). Personality, hypomania, intelligence and creativity. *Personality and Individual Differences*, 44(5), 1060-1069.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2010). Stop the innovation wars. *Harvard Business Review*, 88(7-8), 76-83. <https://hbr.org/2010/07/stop-the-innovation-wars>
- Hammond, M.M., Neff, N.L., Farr, J.L., Schwall, A.R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity & the Arts*, 5, 90–105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>.
- Harrington, D. M. (1990). The ecology of human creativity: A psychological perspective. In M. A. Runco & R. S. Albert (Eds.), *Theories of Creativity*: 143-169. Newbury Park, CA: Sage.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268.
- Hervas-Oliver, J. L., Sempere-Ripoll, F., Rojas Alvarado, R., & Estelles-Miguel, S. (2018). Beyond product innovation: deciphering process-oriented innovators, complementarities and performance effects. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(5), 582-595.
- Holweg, M. (2005). The three dimensions of responsiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(7), 603-622.
- Holweg, M., & Pil, F. K. (2001). Successful build-to-order strategies start with the customer. *MIT Sloan Management Review*.
- Howell, J.M., Shea, C.M. & Higgins, C.A. (2005), Champions of product innovations: defining, developing, and validating a measure of champion behavior, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20 No. 5, pp. 641-661.
- Hoyt, J., Huq, F., & Kreiser, P. (2007). Measuring organizational responsiveness: the development of a validated survey instrument. *Management Decision*, 45(10), 1573-1594.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). *Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives*. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Huang, H., & Li, F. (2021). Innovation climate, knowledge management, and innovative work behavior in small software companies. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 49(4), 1-17.

- Huang, L. Y., Yang Lin, S. M., & Hsieh, Y. J. (2021). Cultivation of intrapreneurship: A framework and challenges. *Frontiers in Psychology*, 4699.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: an integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3): 42–54.
- Iakovleva, T., & Korableva, O. (2015). Organizational climate, employability and innovative work behavior as drivers of firm innovation performance. In Culture, Innovation and Entrepreneurship: connecting the knowledge dots (pp. 155-163).
- IBM. (2010). Capitalising on Complexity, Insights from the Global Chief Executive Officer (CEO)
- Isaksen , S. G. , Dorval , K. B. , & Treffinger , D. J . (2000). *Creative approaches to problem solving: A framework for change* (2nd ed.). Buffalo, NY: Creative Problem Solving Group.
- Jansen, J.J.P., Bosch, F.A.J.V.D. & Volberda, H.W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*. 52 (11), 1661–1674.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 73 No. 3, pp. 287-302.
- Jansen, J. J. P., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11): 1661–1674.
- Johannessen, J. A., Olaisen, J., & Olsen, B. (1999). Strategic use of information technology for increased innovation and performance. *Information Management & Computer Security*, 7(1), 5-22.
- Karlsson, C., & Tavassoli, S. (2016). Innovation strategies of firms: What strategies and why?. *The Journal of Technology Transfer*, 41(6), 1483-1506.
- Kang, J. H., Matusik, J. G., Kim, T. Y., & Phillips, J. M. (2016). Interactive effects of multiple organizational climates on employee innovative behavior in entrepreneurial firms: A cross-level investigation. *Journal of Business Venturing*, 31(6), 628-642.
- Kanter, R.M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organization. *Research in Organizational Behavior*, 10, 169–211. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9749-1.50010-7>.

- Kanter, R. M. (2006). İnovasyon: Klasik Tuzaklar. Harvard Business Review İçinde. İnovasyon (s.135-166). *Harvard Business Review Press*.
- Kim, K. (2022). Supervisor leadership and subordinates' innovative work behaviors: Creating a relational context for organizational sustainability. *Sustainability*, 14(6), 3230.
- Kimwolo, A., & Cheruiyot, T. (2018). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31-47.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Young, D. P. (1999). High-performance work organizations: Definitions, practices, and an annotated bibliography. *Center for Creative Leadership*.
- Kirton, M. J., & Pender, S. (1982). The adaption-innovation continuum, occupational-type, and course-selection. *Psychological Reports*, 51: 882-886.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kornelius, H., Supratikno, H., Bernarto, I., & Widjaja, A. W. (2021). Strategic planning and firm performance: The mediating role of strategic maneuverability. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 479-486.
- Kraśnicka, T., Głód, W., & Wronka-Pośpiech, M. (2016). Management innovation and its measurement. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 12(2), 95-122.
- Kritchanchai, D., & MacCarthy, B. L. (1999). Responsiveness of the order fulfilment process. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(8), 812-833.
- Kruft, T., Gamber, M., & Kock, A. (2018). Substitutes or complements? The role of corporate incubator support and innovation climate for innovative behavior in the hosting firm. *International Journal of Innovation Management*, 22(05), 1840006.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*, Physica: Heidelberg.
- Lukes, M. (2013). Entrepreneurs as innovators: A multi-country study on entrepreneurs' innovative behaviour. *Prague Economic Papers*, 22, 72–84.
- Lukes, M. & Stephan, U. (2017) Measuring employee innovation: A review of existing scales and the development of the innovative behavior and innovation support inventories across cultures, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 23 Issue: 1, pp.136-158, <https://doi.org/10.1108/IJEBr-11-2015-0262>

- Luu, T. T. (2021). Can human resource flexibility disentangle innovative work behavior among hospitality employees? The roles of harmonious passion and regulatory foci. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4258-4285.
- Michael, L. H., Hou, S. T., & Fan, H. L. (2011). Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator. *The Journal of Creative Behavior*, 45(4), 258-272.
- Mikdashi, T. (1999). Constitutive meaning and aspects of work environment affecting creativity in Lebanon. *Participation and Empowerment: An International Journal*, 7(3), 47-55.
- Mumford, M. D. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15, 107–120.
- Newman, A., Round, H., Wang, S., & Mount, M. (2020). Innovation climate: A systematic review of the literature and agenda for future research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 73-109.
- Nieto, J., Crecente, F., Sarabia, M., & Del Val, M. T. (2021). The habitat of university and non-university startups. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(3-4), 273-286.
- Olson, E. M., Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1995). Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness. *Journal of Marketing*, 59(1): 48–62.
- Oslo Manual. (2018). Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. The measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. 4th Edition. 255p.[Consultado 29 agosto 2020] Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Ouchi, W. G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 95-113.
- Ouchi, W.G. (2006). Power to the principals: decentralization in three large school districts, *Organization Science*, Vol. 17 No. 2, pp. 298-307.
- Özarslan, M. & Bilgin, İ. (2016). Öğrencilerin Alan Bağımlı / Bağımsız Bilişsel Stilllerinin ve Bilimsel Düşünme Yeteneklerinin Maddenin Doğası Kavramlarını Anlamalarına ve Fen Dersine Yönelik Tutumlarına Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 379-408.
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.

- Pertusa-Ortega, E.M., Zaragoza-Sáez, P. and Claver-Cortés, E. (2010). Can formalization, complexity, and centralization influence knowledge performance?, *Journal of Business Research*, Vol. 63 No. 3, pp. 310-320.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *Academy of Management Review*, 2(1): 27–37.
- Pillinger, T. & West, M.A., (1995). Innovation in UK Manufacturing Companies. *Institute of Work Psychology*, University of Sheffield, Sheffield, England.
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Factorial structure and measurement invariance of the Innovative Behavior Questionnaire. *The Journal of Creative Behavior*, 53(3), 404-410.
- Quatro, S.A. (2004). New age or age old: classical management theory and traditional organized religion as underpinnings of the contemporary organizational spirituality movement, *Human Resource Development Review*, Vol. 3 No. 3, pp. 228-249.
- Rousseau, D. M. (2006). The shift in risk from employers to workers in the new employment relationship. *America at work: Choices and challenges*, Palgrave Macmillan, 153-172.
- Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 16: 135–159.
- Sat, N. A. (2005). Türkiye’de yenilikçilik ve teknoloji geliştirme politikaları. *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, cilt.4, sa.19, ss.85-93
- Sawyer, R. K. (2006). The schools of the future. *The Cambridge Handbook of the Learning Sciences*, 567-580.
- Sawyer, R. K. (2012). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford university press; 2nd edition.
- Schilling, M. A. (2016). *Strategic management of technological innovation*. McGraw-Hill Education; 5 edition. Pp.16.
- Schneider, B. (1983). Interactional psychology and organizational behavior. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, vol. 5: 1-31. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New York: Routledge.
- Runco, M. A. (2004). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 55, 657–687.
- Schwab, K., Porter, M. E., López-Claros, A., & World Economic Forum. (2006). *The global competitiveness report 2006-2007*. Palgrave Macmillan.

- Scott, S.G. & Bruce, R.A. (1994). Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace, *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No. 3, pp. 580-607.
- Scott, G., Leritz, L. E., & Mumford, M. D. (2004). The effectiveness of creativity training: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 16 (4), 361 – 388.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2009). Interactive effects of growth need strength, work context, and job complexity on self-reported creative performance. *Academy of Management Journal*, 52(3), 489-505.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sheremata, W. A. (2000). Centrifugal and centripetal forces in radical new product development under time pressure. *Academy of Management Review*, 25(2): 389–408.
- Si, S., & Wei, F. (2012). Transformational and transactional leaderships, empowerment climate, and innovation performance: A multilevel analysis in the Chinese context. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(2), 299-320.
- Smith-Doerr, L., Owen-Smith, J., Koput, K. W., & Powell, W. W. (1999). *Networks and knowledge production: Collaboration and patenting in biotechnology*. In Corporate social capital and liability (pp. 390-408). Springer, Boston, MA.
- Song, M., & Liao, Y. (2018). Information sharing, operations capabilities, market intelligence responsiveness and firm performance: A moderated mediation model. *Baltic Journal of Management*.
- Startup Nedir? (2022, 12 Ocak). Ideasoft içinde: <https://www.ideasoft.com.tr/startup-nedir-startup-sirket-nasil-kurulur/>
- Sternberg, R. J., & Lubart, T. I. (1991). An investment theory of creativity and its development. *Human Development*, 34, 1–32.
- Sternberg, R. J., O'Hara, L. A., & Lubart, T. I. (1997). Creativity as investment. *California Management Review*, 40(1), 8-21.
- Stoffers, J. M., Van der Heijden, B. I., & Notelaers, G. L. (2014). Towards a moderated mediation model of innovative work behaviour enhancement. *Journal of Organizational Change Management*, 27(4), 642-659.
- T. C. Cumhurbaşkanlığı (2019). *On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)*.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*.
- T. C. Dışişleri Bakanlığı (2020, 12 Şubat). *Türkiye-AB İlişkilerinin Tarihçesi*. https://www.ab.gov.tr/turkiye-ab-iliskilerinin-tarihcesi_111.html

- Tatliyer, M. (2016). Enflasyon Neden Yükselir, Nasıl Düşer: Türkiye Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(30), 1-20.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509–533.
- Teknopark Nedir? (t.y.) Teknopark İstanbul - Hakkımızda içinde: <https://www.teknoparkistanbul.com.tr/teknopark-nedir>
- Thomke, S., & Reinertsen, D. (2012). Six myths of product development. *Harvard Business Review*, 90(5), 84-94.
- Tidd, J. & Bessant, J. R. (2013). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: Wiley.
- Timmerman, J. C. (2009). A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency. *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), 4-11.
- Tri, H. T., Nga, V. T., & Sipko, J. (2019). Predicting overall staffs' creativity and innovative work behavior in banking. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(2), 188-202.
- TÜBİTAK, (2001). *Altıncı Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu Toplantısı, Bilim ve Teknoloji Politikaları Dairesi Başkanlığı Politika Stratejisi Çalışmaları*, BTP 01/01.
- TÜBİTAK, (t.y.). TÜBİTAK Tarihçesi. <https://www.tubitak.gov.tr/tr/icerik-hakkimizda>
- TÜİK, (2021). Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2020. Sayı: 37439. <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Arastirma-Gelistirme-Faaliyetleri-Arastirmasi-2020-37439#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=Gayrisafi%20yurt%20i%C3%A7i%20Ar%2DGe,957%20milyon%20TL'ye%20y%C3%BCkseldi.&text=Gayrisafi%20yurt%20i%C3%A7i%20Ar%2DGe%20harcamas%C4%B1n%C4%B1n%20GSYH%20i%C3%A7indeki%20oran%C4%B1%202019,%251%2C09'a%20y%C3%BCkseldi>
- Türkcan, E., (1998). TÜBİTAK'ın 35. Kuruluş Yıldönümünde Türkiye'de Bilim Politikası, *TÜBİTAK Bilim ve Teknik*, Ekim.
- TÜSİAD, (2003). *Ulusal inovasyon sistemi kavramsal çerçeve, Türkiye incelemesi ve ülke örnekleri*. Yayın No. TÜSİAD-T/2003/10/362.
- Uluslararası Bilim Parkları Birliği (t.y.) Tanımlar: Bilim Parkı. <https://www.iasp.ws/our-industry/definitions>
- Usmanova, K., Wang, D., Sumarliah, E., Khan, S. Z., Khan, S. U., & Younas, A. (2023). Spiritual leadership as a pathway toward innovative work behavior via knowledge sharing self-efficacy: moderating role of innovation climate. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 53(6), 1250-1270.

- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Vlok, A. (2012). A leadership competency profile for innovation leaders in a science-based research and innovation organization in South Africa. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, 41, 209–226.
- Volberda, H. W. (1996) Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments. *Organization Science* 7(4):359-374. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Volberda, H. W., Van Den Bosch F. A. J., & Heij C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15.
- Von Schomberg, L., & Blok, V. (2021). The turbulent age of innovation. *Synthese*, 198(Suppl 19), 4667-4683.
- Von Stamm, B., & Trifilova, A. (Eds.). (2009). *The future of innovation*. Gower Publishing, Ltd.
- Von Stumm, S., Chung, A., & Furnham, A. (2011). Creative ability, creative ideation and latent classes of creative achievement: What is the role of personality?. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(2), 107.
- Vuong, B. N., Tushar, H., & Hossain, S. F. A. (2023). The effect of social support on job performance through organizational commitment and innovative work behavior: does innovative climate matter?. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(5), 832-854.
- Vveinhardt, J. & Gulbovaite, E. (2017). Models of congruence of personal and organizational values: How many points of contact are there between science and practice?. *Journal of Business Ethics*, 145(1), 111–131.
- Waheed, A., Xiao-Ming, M., Ahmad, N., & Waheed, S. (2017). Impact of work engagement and innovative work behavior on organizational performance; moderating role of perceived distributive fairness. In *2017 International Conference on Management Science and Engineering (ICMSE)* (pp. 127-133). IEEE.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2004). The development and validation of the organisational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wei, Y. S., & Wang, Q. (2011). Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 267-277.
- Weick, K. E. (1982). Management of Organizational Change Among Loosely Coupled Elements, in P. S. Goodman and Associates. *Change in Organizations*:

New Perspectives in Theory, Research, and Practice, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 375-408.

- Wells, D. H. (1996). Forced incubation. *Creativity Research Journal*, 9(4), 407-409.
- West, M.A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 51, 355-87.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
- Wicklund, R. A. (1989). *The appropriation of ideas*. In P. B. Paulus (Ed.), *Psychology of group influence* (2nd ed., pp. 393-423). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Witkin, H. A., Dyk, R. B., Paterson, H. F., Goodenough, D. R., & Karp, S. A. (1962). *Psychological differentiation*. New York: Wiley.
- Wojtczuk-Turek, A., & Turek, D. (2015). Innovative behaviour in the workplace: The role of HR flexibility, individual flexibility and psychological capital: the case of Poland. *European Journal of Innovation Management*, 18(3), 397-419.
- Woodman, R. W., & Schoenfeldt, L. F. (1989). Individual differences in creativity: An interactionist perspective. In J. A. Glover, R. R. Ronning, & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity*. 77-92. New York: Plenum Press.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.2307/258761>
- Yang, I. (2006). Jeong exchange and collective leadership in Korean organizations. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(3): 283-298.
- Yang, Z., Zhou, X., & Zhang, P. (2015). Centralization and innovation performance in an emerging economy: testing the moderating effects. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(2), 415-442.
- You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y., & Xu, M. (2022). The effect of organizational innovation climate on employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in Psychology*, 13, 856407.
- Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test. *Organization Science* 6(1): 76-92.
- Zhou, K.Z. & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31 (5): 547 – 561.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice, *Academy of Management Journal*, Vol. 44 No. 4, pp. 682-696.

Zuraik, A., Kelly, L., & Dyck, L. R. (2020). Individual innovative work behaviour: Effects of personality, team leadership and climate in the us context. *International Journal of Innovation Management*, 24(05), 2050078.



EKLER

Ek 1. Doktora Tez Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme Bölümü'nde yürütülmekte olan bir doktora tezinin araştırması için hazırlanmıştır. Araştırma ile 'Yenilikçi İş Davranışı' kavramının öncül ve sonuçlarının analiz edilmesi hedeflenmektedir. Çalışanların rutin faaliyetlerinden ziyade yenilikçi fikirlerin doğuşu ve bu fikirlerin uygulanması aşamalarına katılımlarını ifade eden bu kavramın yenilikçi iklim ve stratejik esneklikten ne şekilde etkilendiği ve buna bağlı olarak örgütün inovatif devamlılığını ne şekilde etkilediği incelenmektedir.

Uygulamanın kapsadığı soruları cevaplandırmak, hiç kuşkusuz değerli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak, üniversite ve iş hayatı arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı kuvvetle ümit etmekteyiz. Ayrıca birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla katılımcılar tarafından tüm soruların cevaplandırılması da değerlendirmenin sağlıklı olarak yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırma **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup elde edilen sonuçlarla stratejik yönetim alanında biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının mevcut global ticaret ortamı içindeki rekabetçi yönünün gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz. Gönderilecek cevaplar mutlaka gizli tutulacaktır. Araştırma sonuçlarına sizinle paylaşmamızı isterseniz lütfen xxx mail adresine mail gönderiniz. Peşin teşekkürlerimizi sunar, kolaylıklar dileriz.

Saygılarımızla.

Arş. Gör. Hacer Öztürk

Araştırma Danışmanı: Prof. Dr. Cemal Zehir

Kurum Hakkında Genel Bilgiler			
Kurumun Adı:		Kurumda Ar-Ge Departmanı Var mı?:	
Faaliyet Alanı Sınırı:	☐ Bölgesel	☐ Ulusal	☐ Uluslararası
Faaliyet	☐ Gıda, İçecek, Tütün	☐ Tekstil, Giyim, Deri	☐ İlaç, Tıbbi Malz.
Gösterdiği	☐ Kimya, Petrol, Plastik	☐ Finansal Hizm.	☐ Madencilik
Sektör:	☐ Ulaştırma, Lojistik	☐ Bilişim Tekn.	☐ Elektrikli Mak.
	☐ Otomotiv	☐ İnşaat	☐ Diğer
Çalışan Sayısı:	İşletmenin Kuruluş Yılı:		

Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Çalıştığı Departman:	☐ Ar-Ge ☐ Üretim ☐ Muh./Finans ☐ İK ☐ Satış/Paz. ☐ Diğer
Unvan:	☐ İşl. Sahibi ☐ Üst Düzey Y. ☐ Orta Düzey Y. ☐ Alt Düzey Y. ☐ Beyaz Yakalı
Eğitim Durumu:	☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksek Okul ☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
Yaş:	Cinsiyet:
Toplam Çalışma Süresi:	Bu İş Yerinde Çalışma Süresi:

Aşağıdaki sorular ‘yenilikçi iklim’ (Scott ve Bruce, 1994; Patterson vd., 2005) ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadeleri kurumunuzu düşünerek cevaplayınız. Ölçeğe ait ifadeler şu şekilde temsil edilmektedir:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Bu işyerinde yaratıcılık ve yeni fikirler teşvik edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Burada yeni fikirlerin geliştirilmesinde kolaylıkla yardım bulunabilir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Bu işyerinde insanlar her zaman sorunlara bakmanın yeni yollarını ararlar.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Yaratıcı bir şekilde çalışma yeteneğimize yönetim tarafından saygı duyulur.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Buradaki ödül sistemi yeniliği teşvik etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bu kurum değişime açık ve duyarlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular ‘yenilikçi iş davranışı’ (Lukes ve Stephan, 2017) ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadeleri kurumunuzdaki çalışanları düşünerek cevaplayınız. Ölçeğe ait ifadeler şu şekilde temsil edilmektedir:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Fikir Üretme	1	2	3	4	5
1. Bu firmadaki çalışanlar iş yerinde bir şeyler yapmanın yeni yollarını denerler.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Bu firmadaki çalışanlar özgün düşünce gerektiren işleri tercih ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
3. İş yerinde bir şey iyi gitmediğinde, çalışanlar yeni çözümler bulmaya çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Fikir Arama					
4. Bu firmadaki çalışanlar birbirlerinden veya iş ortaklarımızdan yeni fikirler almaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bu firmadaki çalışanlar edinilen fikirleri kendi işlerinde kullanmak üzere işlerin başka yerlerde nasıl yapıldığıyla ilgilenir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Bu firmadaki çalışanlar en iyilerini uygulamaya çalışmak için diğer insanların yeni fikirlerini araştırır.	☐	☐	☐	☐	☐

Fikir İletişimi					
7. Bu firmadaki çalışanların yeni bir fikri olduğunda, meslektaşlarını buna ikna etmeye çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Bu firmadaki çalışanların yeni bir fikri olduğunda, bunun için yönetimden destek almaya çalışır.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Bu firmadaki çalışanlar birbirlerine yeni fikirlerin olumlu yanlarını göstermeye çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Bu firmadaki çalışanların yeni bir fikri olduğunda, üzerinde iş birliği yapabilecekleri insanları dahil etmeye çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Fikri Hayata Geçirme					
11. Bu firmadaki çalışanlar yeni fikirlerin uygulanması için uygun plan ve programlar geliştirirler.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Bu firmadaki çalışanlar yeni fikirlerin uygulanması için gerekli yatırımları arar ve güvence altına alırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Bu firmadaki çalışanlar yeni fikirlerin uygulanması için yeni teknoloji, süreç veya prosedürler ararlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Başkalarını Dahil Etme					
14. Bu firmadaki çalışanlar uygulama sırasında problemle karşılaştıklarında, bunları çözebilecek kişilere teslim ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Bu firmadaki çalışanlar bir fikrin hayata geçirilmesinde kilit karar vericileri dahil etmeye çalışırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
16. Bu firmadaki çalışanlar yeni bir fikre sahip olduğunda onu ileri götürebilecek insanlar ararlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Engelleri Aşma					
17. Bu firmadaki çalışanlar bir fikri uygularken sürekli olarak engellerin üstesinden gelebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
18. Bu firmadaki çalışanlar başkaları bir şey yapamaz dese bile pes etmezler.	☐	☐	☐	☐	☐
19. Bu firmadaki çalışanlar genellikle hedeflerine ulaşana kadar bitirmezler.	☐	☐	☐	☐	☐
20. Bu firmadaki çalışanlar fikri hayata geçirme sırasında, iş o anda iyi gitmese bile ısrar ederler.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular ‘stratejik esneklik’ (Zhou ve Wu, 2010) ile ilgilidir. Aşağıdaki ifadeleri kurumunuzu düşünerek cevaplayınız. Ölçeğe ait ifadeler şu şekilde temsil edilmektedir:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kaynak Tahsisi Esnekliği	1	2	3	4	5
1. Firmamızda çeşitli ürün gruplarını pazarlamak için (reklam, promosyon ve dağıtım kaynakları dahil) pazarlama kaynakları esnek şekilde tahsis edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Firmamızda geniş bir ürün çeşitliliği yelpazesi üretmek için kaynaklar esnek tahsis edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Firmamızda (modüler ürün tasarımı gibi) potansiyel çeşitli ürün uygulamalarını desteklemek için esnek ürün tasarımı yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Koordinasyon Esnekliği					

4. Firmamızın hangi ürünleri sunmayı planladığı ve hangi pazar segmentini hedefleyeceği açısından ürün stratejileri yeniden tanımlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Firmamızda tasarlanmış ürünleri geliştirmek, üretmek ve hedef pazarlara ulaştırmak için kullanılabilecek kaynak zincirleri yeniden yapılandırılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Firmamızın hedeflediği ürün stratejilerini desteklemek için örgütsel kaynaklar etkin bir şekilde yeniden dağıtılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıda ' örgütsel cevap verebilirlik ' (Hult vd., 2005; Song, 2018) ve ' firma performansı ' (Akgün vd., 2009) ile ilgili sorular bulunmaktadır. Aşağıdaki ifadeleri kurumunuzu düşünerek cevaplayınız. Ölçeğe ait ifadeler şu şekilde temsil edilmektedir:	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Örgütsel Cevap Verebilirlik	1	2	3	4	5
1. Rakiplerimizin fiyat değişikliklerine nasıl tepki vereceğimize kısa bir sürede karar veririz.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Müşterimizin ürün veya hizmet ihtiyaçlarındaki değişikliklere hızlı yanıt veririz.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Eğer büyük bir rakibimiz müşterilerimize yönelik yeni bir kampanya başlatırsa hemen bir karşılık veririz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Müşterilerin istekleriyle uyumlu olduklarından emin olmak için ürün geliştirme faaliyetlerimizi belirli aralıklarla gözden geçiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
Firma Performansı	1	2	3	4	5
1. Rakiplerimize kıyasla yatırım getirisinde daha iyi bir pozisyondayız.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Rakiplerimize kıyasla daha büyük bir pazar payına sahibiz.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Rakiplerimize kıyasla daha fazla satış gerçekleştirmekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Rakiplerimize kıyasla karlılığımız daha yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Rakiplerimize kıyasla gelirlerimiz daha yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Rakiplerimize kıyasla brüt kâr marjımız (karlılık/toplam satışlar) daha yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Rakiplerimize kıyasla pazar değerimiz daha fazladır.	☐	☐	☐	☐	☐