YENİLİK YÖNELİMİ VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Atılhan NAKTİYOK(*)

Özet: Günümüzün değişken ve belirsiz çevre koşullarında örgütsel başarının temel kaynağı yenilik yönelimli olmaktır; çünkü örgütler ancak yenilik yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmekte, performanslarını iyileştirmekte ve dinamizmi yakalayabilmektedirler. Bir örgütün yenilik yönelimini ise büyük ölçüde örgütsel faktörler belirler. Bu nedenle çalışmamızın amacı, örneğimizde yer alan örgütlerin yenilik yönelimlerini belirlemek ve örgütsel faktörlerin, örgütlerin yenilik yönelimi üzerine etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaca ulaşabilmek için büyük ölçekli örgütlerde anket çalışmasına dayalı bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar; örneğimizde yer olan örgütlerden 46'sının oldukça düşük düzeyde yenilik yönelimli olduğunu ve risk alma, ödül ve teşvik sistemi, örgütsel yapı, kaynak varlığı ve yönetsel destek gibi örgütsel faktörlerin örgütlerin yenilik yönelimi üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Yenilik Yönelimi, Örgütsel Faktörler

Abstract

In today's variable and uncertain environmental conditions, the main source of organizational success is being innovation oriented because organizations can get sustainable competitive advantage, improve their performance and reach dynamism only by innovation. Organizational factors mostly determine an organization's innovation orientation. So, the aim of our study is to determine the innovation orientation of companies in our sample and explain the effects of organizational factors on innovation orientation of organizations. In order to achieve this goal, a questionnaire based survey was conducted on large organizations. The findings showed that 46 of the organizations in our sample was lowly innovation oriented, and organizational factors such as risk taking, reward and incentive system, organizational structure, resource possession and managerial support are significantly effective on innovation orientation of organizations.

Keywords: Innovation orientation, organizational factors

I.Giriş

Bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin daha önceki dönemlere nazaran görülmemiş boyutlara ulaşması, tarihsel gelişim süreci içerisinde süreklilik arz eden değişim olgusunun yaşadığımız dönemde hızını ve kapsamını artırmış, bu durum çağımızın değişim kavramıyla nitelendirilmesine yol açmıştır. Başarının daha çabuk ortaya çıktığı ve başarısızlığın acımasız şekilde cezalandırıldığı günümüz dünyasında, bilgi devrimi, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin ortaya çıkardığı dinamikler, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin unsurlarında birbirini besleyen değişimlere neden olmaktadır. Artık modern dünya; rekabet, hız, risk, belirsizlik, dinamizm ve çalkantı gibi kavramlarla

(*) Doç.Dr. Atatürk Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü

açıklanmaya başlanmıştır. Modern dünyanın yapı taşı olan örgütlerin bu değişimlerden etkilenmeden yaşamlarını sürdürmeleri beklenemez. Örgütler değişimlerin baskısına cevap vermek için bu değişimleri bünyelerinde hissederek, değişimleri tespit etmek ve değişim sürecine ayak uydurmak yerine değişimi başlatmalı, değişimin kendisi olarak hareket etmeli ve aktif bir dış uyum modeli benimsemelidirler. Artık örgütler, dışsal çevre koşullarında yaşanan büyük değişim ve oluşumlara cevap vermek amacıyla ürün, yapı, sistem, süreç ve stratejilerini sürekli yenileme ve değiştirme zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Bu zorunluluğu yerine getirmenin yolu ise yaratıcı ve yenilikçi olmaktan geçer.

Pazarlara hiperrekabetin hakim olduğu, müşterilerin genişleyen seçim dizisi ile karşı karşıya kaldığı, standart mal ve hizmet üretiminin cazibesini kaybettiği günümüz çalkantılı iş çevresinde faaliyet gösteren örgütler için, başarıyı yakalamanın mutlak kriterleri olmamakla birlikte, yeniliğe ve yaratıcılığa daha fazla önem vererek fırsatlardan yararlanabilen, yeni müşteri kazanan veya var olan müşterilerini koruyan ve bağlılıklarını artıran ve müşterileri için değer yaratarak sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalayan işletmelerin başarıya ulaşmada rakiplerine oranla daha şanslı oldukları yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü yenilik yönelimli bir organizasyon faaliyet gösterdiği çevreyi, mücadele ve tahrik kaynağı görerek, çevresel değişmelere hakim olabilmek için değişimi anlamaya, yenilik yapmaya, yeni fikirler uygulamaya, problemlere yeni yollarla yaklaşmaya, risk almaya, rakiplerine liderlik etmeye ve sürekli fırsat yaratmaya çalışır. Bu nedenle yenilik fırsat yaratmanın, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmanın, lider işletme olmanın ve performans iyileştirmenin temel yöntemidir.

Yeniliğe ilişkin herkes tarafından kabul edilen bir görüş yoktur. Bazıları için yenilik, yeni kavram ve fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması iken, bazıları için yeni veya uygulanmış fikirlerin bizzat kendisidir. Bununla birlikte, yeniliğe yeni fikirlerin kaynağı olarak değil, daha çok bu fikirlerden başarılı bir şekilde faydalanılması olarak bakılmaktadır. Fikirlerden başarılı bir şekilde faydalanabilmek için örgütler; karar, ilke, sistem, yapı ve fonksiyonları gibi kendi içsel faktörlerini düzenleyerek yeniliği ele almalıdırlar. Yenilik yönelimli örgütlerin mimarisini; yeniliği, değişimi, risk almayı, işbirliğini ve yaratıcılığı destekleyen örgütsel tasarımlar oluşturmalıdır. Bu tür tasarımlar oluşturmanın yolu ise katılık, aşırı kuralcılık, durağanlık, hantallık ve yenilik yokluğunu ifade eden davranışlarından sıyrılmaktan geçer. Bu nedenle yenilik yönelimli olabilmek; örgüt yönetiminin desteğine, risk alma ve başarısızlığa karşı toleranslı olmaya, örgüt yapısının katılıma ve işbirliğine imkan vermesine, şebeke tarzı çalışmaya, biçimsel olmayan mekanizmaların daha sık kullanmasına, örgüt içi ve dışı sınırların kaldırmasına, yenilik için gerekli olan kaynakların ayrılmasına ve yenilik yapanların ödül ve teşvik sistemiyle desteklenmesine bağlıdır.

II. Yenilik Kavramı ve Yeniliğin Önemi

Latince'de yenilenme, yeni yapma ve değiştirme anlamına gelen "innovore" kelimesinden türetilmiş bir kavram olan yenilik olgusu, örgütsel yazında farklı bakış açıları ile ortaya konulmuştur (Narayanan, 2001:67). Örneğin, Peters ve Waterman'a göre yenilik; çevredeki herhangi bir değişime cevap verme becerisi ve yeni ürün geliştirme faaliyettir. Drucker yeniliği; "refah yaratma potansiyelini güçlendiren olgu" olarak tanımlamıştır. Mogee ve Schact, teknoloji üzerine odaklanarak, yeniliği; "endüstri yaratma, ürün veya üretimi iyileştirme süreci" şeklinde ifade etmiştir. Yeniliğe, ürün ve süreç açısından bakan Tushman ve Nadler yeniliği; "bir iş birimi için yeni olan ürün, süreç ve hizmet yaratma" olarak ortaya koymuştur. Brown'a göre ise yenilik, fark yaratmak, değer katmak veya performansı artırmak için ürün, süreç ve uygulamaları daha iyi hale getirmektir (McAdam vd., 2000:140).

Biçimsel anlamda yaratıcılıkla eş anlamlı düşünülen yenilik, yeni veya var olan bilimsel veya teknolojik bilgiyi kullanarak yeni; ürün, süreç, bilgi, hizmet veya fikir yaratma ve uygulamaya koyma sürecidir (Galanakis, 2006,1223; Narayanan, 2001:67). Bununla birlikte günümüzde iki kavram arasındaki ayrıma dikkat çekilmektedir. Yaratıcılık yeni bir şey düşünmek, yenilik ise yeni bir şey yapmaktır. Bu görüşe göre kullanılmayan bir fikrin değeri yoktur. Çünkü uygulanana kadar bütün fikirler zindandadır (Peters ve Waterman, 1982:206). Yenilik, yaratıcılığın bir adım daha ötesindedir. Yenilik, bilginin veya fikrin pazara sunularak veya satışları artırma ve maliyetleri azaltma yoluyla karı artırarak ticarileştirilmesini, uygulanmasını, ürün, hizmet ve sürece dönüştürülmesini veya var olan ürün, sistem ve kaynakların değiştirilmesini ortaya koyar (Schermerhon, 2007:332; Galanakis, 2006,1222; Popadiuk ve Choo, 2006:303; Afuay, 2003;4-5; Bird, 1989:89). Bu nedenle bir örgüt, kendisi için yeni olan bir mal veya hizmet üretir veya yeni bir prosedür ve sistem kullanırsa yenilik yapar. Yaratıcılık, yenilik sürecinin sadece temel bir parçası ve ilk adımıdır.

Yenilik, hem bir süreç hem de bir sonuçtur. Süreç olarak yenilik, örgütsel değişimin özel bir durumunu ve yeni bir ürün üretmek için yapılan faaliyetleri içerir. Yeniliğin sonuç anlamı ise, yenilik faaliyetleri sonucunda elde edilen yeni veya iyileşmiş mal ve hizmetleri ifade eder (Schermerhon, 2007:333 Narayanan, 2001:68). Örgütlerin yeni ürün ve hizmet yaratabilme veya süreçleri iyileştirme kabiliyetinin yanı sıra pazar ihtiyacına veya müşteri tercihlerindeki değişime bağlı olarak mevcut ürünlerinde bir takım değişiklikler yapması da yenilik çalışmaları içerisinde düşünülebilir (Heinonen ve Korvela, 2006:4).

Yenilik süreci ile fikirden fırsat yaratılmaya çalışılır (Thompson, 2001:468). Çünkü yenilik, yeni kaynaklar, yeni müşteriler, yeni pazarlar bulmak veya var olan kaynak, müşteri ve pazarlarının yeni bileşimini oluşturmaktır (Hitt vd., 2002:6). Ayrıca fırsat, pazardaki boşluğu dolduran yenilik yoluyla açıklandığı taktirde gerçek bir değer yaratılır (Dutz vd., 2000:740-742; Wickham, 2001:11-14). Değer yaratmak, üretilen mal veya hizmette yapılan

düzenlemeler aracılığı ile mal veya hizmetin alıcısının, algıladığı kalite düzeyinin ve mal veya hizmete verdiği özel önem derecesinin artırılmasıdır (Woodruff, 1997:139). Bu nedenle örgütler açısından yenilik hem yeni ve farklı değer ortaya çıkaran, ürün, hizmet, süreç ve pazarlama anlayışına sahip olarak fırsat yaratmak hem de daha iyi ve farklı ürünler üreterek fırsatları açıklamak anlamına gelir.

Küresel rekabet, hızlı teknolojik değişimler ve kaynak kıtlığı altında faaliyet gösteren örgütler, büyümek, etkili olmak, hatta yaşamak için yenilik yapmalıdırlar (Damanpour ve Wischnevsky, 2007:270). Çünkü şiddetli rekabetin hakim olduğu, belirsiz ve kompleks pazar koşulları ile karakterize edilen bir ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu yenilik yapmaktan geçer (Lynch, 2000:498; Wickham, 2001:74). Zira yeniliğe bir süreç olarak bakıldığında yenilik sürecinin ilk evresinin, fırsat tanımlama olduğu görülür. Sürecin daha sonraki evrelerinde müşteri ihtiyacını karşılayacak bir yenilik tasarlanır ve yenilik müşteriye sunulur. Sonuçta, müşteri için değer, örgüt içinse rekabet avantajı yaratılmış olur (Zahra ve Pearrca,1994:35-36). Ayrıca sadece yenilik yapan örgütler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı sağlayabilen güçlü bir pazar odağı geliştirebilirler. Yenilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilik, örgütleri rakiplerinden uzaklaştırabilir (Zahra ve Covin, 1995:47; Koh,1996:16). Yenilik sonucunda oluşan stratejik yön ise örgütlere, yenilikçi beceri ve kapasite elde etme kabiliyetini artırmaya veya kuvvetlendirmeye odaklanma imkanı sağlar (Hornsby vd., 2002:254-256). Bu kazanımı elde edebilen örgütler rakiplerinden hızlı davranarak ve rakiplerinin bir adım ötesinde hareket ederek pazarın isteklerine cevap verebilirler. Rakiplerden hızlı davranma ve rakiplere liderlik etme, ilk hareket edici olmanın ortaya çıkardığı avantajları sağlar.

Yenilik büyük örgütlerin karşı karşıya kaldığı atalet ve durgunluğu yansıtan dinozorlaşma sendromu için bir panzehir olabilir. Çünkü geçmişte elde edilen başarılar, örgüt içerisinde büyüklük ve kuvvetlilik sendromu oluşturur, büyüklüğün yaratmış olduğu politika ve prosedürler altında yönetimler minimum risk alarak, kuralların ışığı altında sadece kendi fonksiyonel rollerini yerine getirirler. Bu nedenle birçok büyük örgüt yöneticisi bütçe ve kontrol izleyicisi, planlayıcı, organize edici ve kural yerine getirici niteliğine bürünür ve yeniliklere açık olmama yönünde işleyen bir özellikler sistem yaratır. Böyle bir durumda örgütün, "dinazorlaşma sendromu"na yakalanmış olduğu söylenebilir (Thornberry, 2001:527; Lawler ve Galbraith, 1994:5-16). Bu sendrom ise olumsuz sonuçlar doğdurur. Çünkü statik yapılarından ödün vermeyerek, çevresel oluşumlar karşısında yeterli duyarlılığı göstermeyen örgütlerde, çevreyle uyumsuzluk sorunu meydana gelecek, uzun vadede ise paydaşlar için sürdürülebilir değer yaratma ihtimalini azalacaktır. Bu bakımdan yenilik; faaliyetleri gözden geçirme, fırsatları izleme, sürekli yenilenme ve örgüt çapında yenilik getirme imkânı verir.

Fırsat tanımlama, değer yaratma imkânı sağlama, rekabet avantajı kazandırma ve değişim getirmenin yanında yenilik, bir örgütün başarısı için birçok yarar sağlar. Bu yararlardan bazıları şöyle ifade edilebilir (Mische, 2001:129);

- Yenilik, yüksek performanslı örgüt oluşturmak ve çevreyi yeniden oluşturmak için kullanılan temel tekniklerden birisidir.
- Yenilik, çalışanların becerisini geliştirir ve onları heyecanlandırır. Çünkü yeni ve yaratıcı bir şeyin parçası olmak ve tamamen eşsiz bir şey yapmak heyecan verir.
- Yenilik, öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Yenilikçi örgütler her zaman yeni fikir ve bilgileri paylaşır. Onlar her zaman öğrenme yönelimine sahiptir.
- Yenilikçi örgütler büyüme, gelişme ve mesleki çeşitlilik için çalışana özgürlük vermenin yanında keşif, öğrenme, kişisel gelişim ve stratejik değişimle ilgili olarak deneyimi, hızlılığı, işbirliğini ve kaçınılmaz başarısızlığa hoş görülü olmayı teşvik ederler.

Görüldüğü gibi yenilik, örgütlerin; yeni kapasiteler kazanmalarında, performanslarını iyileştirmelerinde, dinamizmi yakalayabilmelerinde ve durgunluktan kurtulmalarında çok önemli fonksiyonları olan bir süreçtir.

II. Örgütsel Faktörlerin Yenilik Yönelimi Üzerine Etkileri

Yenilik yapmanın örgütsel başarı üzerine olan olumlu etkileri araştırmacıları, yenilik faaliyetlerini teşvik eden veya engelleyen örgütsel faktörleri incelemeye yöneltmiştir. Çünkü bir örgütün yenilik yapabilmesi için örgütsel faktörlerin yenilikçi düşünceyi desteklemesi gerekir. Başka bir ifade ile yenilikçi olmayan örgütlerde, yeniliği engelleyen örgütsel unsurlar varken, yenilikçi örgütlerde, yeniliği destekleyen örgütsel unsurlar vardır. Bir örgütte yenilik faaliyetlerini engelleyen unsurlar; üst yönetimin riskten korkması, homojenlik yaratma ve statükoyu sorgulamaktan rahatsız olma, bütünden çok parçalara odaklanma, kısa zaman bakış açısı, aşırı rasyonel düşünerek yaratıcılığı sistematik bir süreç yapmaya çalışma, uygun olmayan motivasyon faktörleri ve aşırı bürokrasi olarak sayılabilir. Buna karşın yeniliği destekleyen örgütlerde yenilik bir yaşam yolu olarak kurumsallaştırılır, yaratıcı ve işbirlikçi bir örgüt çevresi oluşturulur, yaratıcılık ve yenilik ödüllendirilir, sürekli olarak yenilikçi hedef ve sonuçlara odaklanılır (Barney, 2002:294-296; Schermerhon, 1996:440-441). Örgüte; doğrudan iletişim, çalışanlara saygı, bürokratik olmayan yapı ve esneklik hakimdir (Dobbins ve Pettman, 1997:582-583). Oluşturulan örgütsek mimari ile çalışanlar arasında öğrenme yönelimi ve yenilik için destek sistemi yaratılmaya çalışılır (Tushman ve Anderson, 1997:13).

Yenilik düşüncesinin bir örgütte geliştirebilmek için çalışanlara fikir geliştirme imkânı verilmeli, çalışanlar kendi sınırlarının ötesine bakmaya teşvik edilerek, yeniliğe ön ayak olanlar desteklenmelidir. Yeniliğin önemli olduğu bir örgütte, takım çalışması yaygınlaştırılmalı, merkezi olmayan karar alma süreci oluşturulmalı, örgütsel sınırlarda esneklik ve açık iletişim sağlanmalı, risk alma teşvik, yanlışlıklar ise tolera edilmelidir. Zira bir örgütte yenilikçi düşünceyi etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda, ödül ve teşvik sistemi, risk alma, başarısızlığı tolerans, kaynak varlığı, örgüt yapısı ve yönetim desteği gibi örgütün içsel çevresine ilişkin unsurların, örgütlerde yeniliğe verilen önemi etkilediği bulunmuştur (Hornsby vd., 2002:259; Azulay, vd.,2002:423-424; Antoncic ve Hisrich, 2001:501-502).

Yenilik yönelimini örgüt içerisine yerleştirmek için üst yönetimin ilgisi ve desteği gereklidir (Schermerhon, 2007:333). Çünkü yenilik yönlü bir organizasyonda, yenilik yöneliminin gelişmesini engelleyen ve çalışanların yenilik yönlü davranışlardan kaçınmalarına neden olan; yanlışlık yapmamak için standart prosedürleri ve sıkı kontrolü kullan, esnek olmayan uzun vadeli planlama yap, riskten kaçın, yeni oluşumları önceki deneyimlere göre değerlendir ve uyumlu çalışanları terfi ettirme gibi geleneksel yönetim uygulamaları kaldırılmalı, alternatif yönetim uygulamaları aranmalıdır (Sykes ve Block,1989:161). Ayrıca bir örgütte yenilikleri destekleyen değerlerin oluşması üst yönetimin inanç, değer, vizyon ve özelliklerine bağlıdır. Yeniliği destekleyen yöneticiler, yenilikçi fikirlere gerekli kaynak ve uzmanlığı sağlama, çalışanlara eğitim ve güven anlamında örgütsel destek verme, gerekli zamanı sağlama, iletişim artırma, çalışanları güçlendirme, umut aşılama başarıları takdir etme, örgüt içi sınırları kaldırma, yenilikçi düşünce ve faaliyetleri kurumsallaştırma gibi faaliyetlere odaklanırlar (Antoncic ve Hisrich, 2001:501-502; Warner ve Pyle, 1998:21).

Üst yönetim yeniliği teşvik etmeli, yeniliğe kaynak sağlamalı ve destek vermelidir. Çünkü çalışanlar destekleyici yönetimi, kendilerine her türlü kaynağı sağlayan bir sponsor olarak görürler (Christensen, 2005: 310-311; Smith, 2007:97). Zira yönetimin yenilik sürecinde beş temel rolü vardır. Bunlar; kurumsal, kritik, sponsor (destekleyici), danışman ve girişimci liderlik rolleridir. Kurumsal rol, yenilik için ihtiyaç duyulan örgütsel alt yapıyı yaratır. Kritik rol, yeniliği desteklemeyen yatırımlarla, amaç ve süreçlerle mücadele etmeyi sağlar. Girişimci rol, yenilikçi birimin yönetilmesine imkân verir. Sponsor rolü, yenilik faaliyetlerini destekler. Danışmanlık rolü ise yeniliği destekleyen faaliyetlere yol gösterir (Barney, 2002:295). Tüm bu rolleri ve yönetim desteğinin yeniğin başarısı açısından önemini ortaya koymak için "şampiyon" meteforu kullanılır. Ürün şampiyonu; yeni bir teknolojik yeniliği yaratan, tanımlayan, benimseyen ve yeniliğin başarılı bir şekilde uygulanması için olası her şeyi yapma gücüne ve becerisine sahip olan bir organizasyon üyesi olarak tanımlanabilir. Bu kişinin temel rolü, yeniliği benimsemek ve yeniliği

teşvik etmektir (Smith, 2007:96). Örgütlerin yenilikçi olabilmeleri için bu liderlik rollerinin gereklerini yerine getirebilen yöneticilere ihtiyaçları vardır.

Bu görüşlerin ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_1:Yönetsel destek örgütlerin yenilik yönelimli olumlu yönde etkiler.

Bir örgütün yenilik yönelimli olması, örgüt yapısının yeniliği destekleyecek yönde oluşmasına bağlıdır. Yapısal içerik, faaliyet birimlerindeki stratejik aktörlerin, örgütün algıladıkları çıkarları etkilemek amacıyla fikirleri değerlendirdiği, seçtiği ve uyguladığı idari mekanizmayı temsil eder ve sağlar (Christensen, 2005:312; Hornsbyvd.,2002:260; Antoncic ve Hisrich, 2001:502; Echols ve Neck, 1998:41-44). Yenilik yöneliminin örgüte aşılanması için bu mekanizma güç ve kontrolü yenilik yapacaklara veren ve yeniliği destekleyen nitelikte olmalıdır.

Yenlikçi örgütlerde yapı mekanikten ziyade organik nitelikler taşımalıdır. Çünkü organik yapılara; fonksiyonlar arası takım çalışması, serbest bilgi akışı, geniş kontrol alanı, merkezi olmayan kararlar ve düşük biçimselleşme hakimdir. Değişime hızla cevap verilebilecek kadar esnekliğin sağlandığı bu tür yapılarda çalışanlar, farklı iş etkinliklerini ele alacak kadar eğitimli ve güçlendirilmiştir. Bilgi alış verişinin ve iletişim şebekesinin önemli olduğu organik yapıda işler, karşılıklı etkileşimin sonucu göz önünde bulundurularak tanımlandığı için çalışanlar, işlerini kendilerine sunulan kurallar çerçevesinde değil, tüm örgüt gerçeğinin ve hedeflerinin göz önünde tutulması bilinci ile yaparlar (Robbins ve Coulter, 2002:356; Gitman ve McDaniel, 2002:533;Eren,2001:73;Greenberg veBaron,2000:533; Lewis vd.,998:315-316).

Örgütsel bürokrasi yeniliğin düşmanıdır (Schermerhon, 2007:333) Çünkü yenilik yönelimli örgütler; yalın, esnek ve hızlı olmak zorundadırlar. Örgüt yapısında hiyerarşi ne kadar az ise, çalışanlar karar mekanizmasına ne kadar fazla katılıyorlarsa ve örgütsel sınırlar ne kadar ortadan kalkmış ise örgüte yenilik düşüncesi o kadar yerleşir. Bu bakımdan yapısal engeller bir anlamda yeniliği yavaşlatan hız engelleridir. Bu engellere takılmamak için yenilik yönelimli örgütlerde organizasyon yapısı, dikeyden yataya, iş belirlemeden güçlendirilmiş role, biçimsel kontrol sisteminden paylaşılan bilgiye, rekabetten işbirliğine ve katılıktan uyum sağlayıcılığa dönüşmelidir.

Yapılan araştırmalarda daha küçük örgütlerin daha fazla yenilik yaptığı görülmüştür. Bu da birçok örgütün, biçimsel olarak oluşturulan takımların yanında, yaratıcı insanların bir araya getirildiği özel bir organizasyon tasarımı olan küçük ve biçimsel olmayan yenilikçi proje takımları (skunworks) oluşturmasına neden olmuştur. Özellikle radikal yenilikler, bürokrasinin elimine edilerek, grup kimliği ve bağlılığı aşılandığı bu tip takımların olduğu örgütlerde ortaya çıkar (Tushman ve Anderson, 1997:14; Humphery, 1997:184; Kuratko ve Hodgetts, 2001:55).

Bu görülere bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_2: Örgüt yapısının organik nitelikte olması örgütlerin yenilik yönelimini olumlu yönde etkiler.

Yeniliğe önem veren örgütlerde, çalışanların yenilik faaliyetleriyle ilgili riskleri üstlenme istekliliği kuvvetlendirilmelidir. Bu ise yeniliğe vurgu yapan, yenilik amacını ve geri bildirimi göz önünde bulunduran ve yenilikçi davranışlara uygun bir ödül sistemiyle mümkün olabilir. Bu nedenle yenilikçi örgütlerde, başarı ödüllendirilirken, yanlışlıklar ve hatalar, yenilik faaliyetlerine engel oluşturmamak için cezalandırılmaz (Thompson, 2001:486; Schermerhon, 1996:440). Öğrenme ve bilginin önemli olduğu yenilikçi bir örgütte hem başarı hem de başarısızlık ödüllendirilerek, uygulama yapmak teşvik edilir. Yenilikçi örgütlerde çalışanlar, aktif olarak eğitilir ve geliştirilir, iş güvenliği sağlanarak onların yanlışlık yapmaktan korkmaları engellenir (Robbins, 2000:343). Bu noktada başarısızlığa hoşgörü, hedeflerin açıkça belirlenmesi ve başarının taktiri gibi uygumlalar önem kazanır. Yanlışlığa toleranslı olmak içinse yanlışlığı işin normal parçası olarak kabul eden ve insana değişim yapma özgürlüğü veren normlara ihtiyaç vardır. Başarısızlıktan öğrenilmeli, daha da önemlisi yeniliğin başarıyı garanti etmediği ama başarısızlığın yenilik doğurduğu bilinmelidir (Tushman ve Anderson, 1997:205). Bir anlamda yenilik yapmak amacıyla alınan riskler ve yapılan yanlışlıklar kabul edilmelidir. Bu ise yenilik fırsatlarının ortaya çıkmasını destekleyen ve yenilik yapma motivasyonunu artıran bir ödül ve teşvik sistemini gerekli kılar. Böyle bir ödül ve teşvik sistemi çalışanların yenilik gücünü etkinleştirmek için maddi ödüllerin yanı sıra, yükselme olanakları, çekici iş imkânı, yetki ve güç verme, kararlara katılım gibi ödüllendirme yollarının da içerir.

Yenilik yönelimli örgütlerde riski ve başarıyı teşvik eden ödül sistemi yenilikçi fikir geliştirmek için yenilik girişiminde bulunan birey veya takımlara yetki ve karar verme gücü sağlamalıdır. Kar paylaşımı, terfi ve sorumluluk, otonomi, finansal kaynak sağlama, telif hakkı verme gibi kontrol edilebilen ödüllerin yenilik yönelimi açısından çalışanları teşvik edebilir (Christensen, 2005:310; Ahmed, 1998:36-37; Kuratko ve Hodgets, 2001:501-507).

Bu görüşlere bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir

H_3: Yeniliği destekleyen ödül ve teşvik sistemi örgütlerin yenilik yönelimini olumlu yönde etkiler

Yenilik yapmanın başarısızlık riski olduğu için yenilik yapmak sörf tahtasına binmek gibi bir şeydir. Gerçek bir yenilik pazarın belirsizliği ile teknolojinin riskini birleştirmelidir (Humphrey, 1997:139). Bu nedenle Risk almak örgütlerin yenilik yönelimindeki başarısını önemli ölçüde etkiler. Çünkü yenilikle ilişkili tüm etkinlikler risk içerir ve örgütlerin riske almaya bakış açısı, uygun riskleri alma kabiliyet ve istekliliği yenilik yönelimli olmalarını belirleyen temel faktörlerden birisidir.

Yenilik yapan bir örgüt çok sayıda riskle karşı karşıyadır. Çünkü yenilik faaliyeti sonucunda ortaya çıkabilecek olan kazanç ve kayıpların tümü, yenilik girişiminde bulunan örgüte aittir. Bununla birlikte, potansiyel kayıpların büyüklüğü, potansiyel kayıp ihtimali ve potansiyel kayıpların ifşası risk alma terimini farklı şekillerde kullanmayı gerektirir (Bird, 1989:86). Ayrıca riske

girmeme türünden bir tavır, risklerle karşılaşma olasılığının en yüksek olduğu davranış biçimidir. Bu durum düşmanın kuralları koyması olarak adlandırılabilir (Levinson, 1998:10). Bu nedenle yenilik yönelimli örgütler risk almayı teşvik etmelidir. Daha fazla yenilik yönlü fikir ortaya çıkarmak için risk almanın teşvik edildiği ve başarıyı yakalayabilmek için başarısızlığın tolera edilebildiği bir örgütte çalışanlar, yenilikçi ve yaratıcı fikirleri sürekli olarak deneyebilecekler ve kendilerine olan inanç ve güvenleri aratacaktır.

Bu görüşlere bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_4: Risk almaya verilen önem örgütlerin yenilik yönelimini olumlu yönde etkiler.

Bir örgüt, yenilik faaliyetinde bulunabilmek için finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynaklara sahip olmak zorundadır. Çünkü her sürecin bir yakıta ihtiyacı vardır. Kaynak da yenilik sürecinin temel yakıtıdır. Zira aynı dış çevresel koşullar altında farklı örgütlerin, farklı sonuçlara ulaşması bir anlamda sahip olunan kaynak ve kapasite karması ile açıklanabilir (Miller ve Garnsey, 2000:458). Bu nedenle bir örgütte yenilik faaliyetlerinin gerçekleşebilmesi, çalışanların, yenilik yönlü düşüncelerini hayata geçirmek için gerekli olan kaynağın varlığını algılamalarına bağlıdır. Kaynakların varlığını algılamak, çalışanları, yenilik yapma ve risk alma yönündeki davranışlar göstermeye teşvik eder (Hornsby vd., 2002:260; Antoncic ve Hisrich,2001:502).

Yenilik yoluyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için sahip olunan kaynaklar, çevredeki yenilik fırsatlarını açıklayacak ve tehditleri ortadan kaldırabilecek ölçüde değerli, örgütün rakipleri arasında kıt ve mevcut ve potansiyel rakipler tarafından taklit edilemez olmalıdır (Robernik ve Mulej, 2000:1133-1135). Değerli, kıt ve taklit edilemeyen kaynakları elde edebilmek ise örgütlerin sürekli olarak kaynakları geliştirme ve yenilemelerini zorunlu kılar. Bu bakımdan uygun finansal, beşeri, fiziksel, soyut ve örgütsel kaynakları elde etmek ve onları yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde kullanmak, yenilik yönelimli bir örgüt için son derece önemlidir.

Bu görüşlere bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H_5: Kaynak varlığı algısı örgütlerin yenilik yönelimini olumlu yönde etkiler.

III. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Yenilik yapmanın örgütsel başarı açısından etkileri göz önünde bulundurularak bu çalışmanın temel amacını örgütlerin yeniliğe verdikleri önemi etkileyen örgütsel faktörleri ortaya koymak oluşturmuştur.

Bu çalışmanın evrenini, Kobinet veri tabanına kayıtlı bulunan ve 100 ve daha fazla sayıda çalışanı olan 1859 özel işletme oluşturmuştur (http://www.kobinet.org.tr/kobinetuye.php). Araştırmada 100 ve daha fazla sayıda çalışanı olan işletmelerin seçilmesinin temel nedeni, yenilik yönelimine, küçük ölçekli işletmelerden ziyade, orta ve büyük ölçekli işletmelerin daha fazla

sahip olabileceği düşüncesidir. Bu ana kütleden %95'lik güvenilirlik sınırları içerisinde %5 lik bir hata payı öngörülerek örnek büyüklüğü 319 olarak hesaplanmıştır (http://www.surveysystem.com/sscalc.htm; Kurtuluş,2004:191-192; İdil,1980:132). Bununla birlikte bazı işletme yöneticilerinin cevap vermeyeceği ve olası cevaplama hataları dikkate alınarak tesadüfi olarak belirlenen toplam 350 işletmeye anket formları posta yoluyla gönderilmiştir. Gönderilen anket formlarından 173'ü geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüşüm oranı %49,4 dür.

Araştırmamızda veri toplama yöntemi olarak anket formundan yararlanılmıştır. Değişkenler, örgütlerinin yenilik yönelimi ve yönetim desteği, risk alma, örgütsel yapı, ödül ve teşvik sistemi konularına dayanan araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulmuştur. Örgütlerin yenilik yönelimi 5 madde ile değerlendirilmiştir. Yenilikle ilgili ifadelerin hazırlanmasında kültürler arası çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği test edilen anket formlarından yararlanılmıştır (Zahra, 1993; Zahra vd.,2000; Mueller ve Thomas, 2000; Antoncic ve Hisrich,2001; Naktiyok, 2004)

Örgütlerin yenilik yönelimini etkilediği düşünülen örgüt içi faktörler daha önce tanımlanan beş boyuta (yönetsel destek, örgüt yapısı, ödül ve teşvik sistemi, risk alma, kaynak varlığı) dayalı olarak geliştirilen 28 madde ile ölçülmüştür. Bu doğrultuda anketimizde yönetsel destek boyutuna ilişkin 11, örgütsel yapıya ilişkin 6, ödül ve teşvik sistemine ilişkin 4, risk ve başarısızlığa karşı toleransa ilişkin 4 ve kaynak varlığı algısına ilişkin 3 ifade güvenilirlik, geçerlilik ve faktör analizi yapılmış çalışmalardan yararlanılarak oluşturulmuştur (Hornsby vd., 2002; Naktiyok, 2004).

Anket formumuzda işletmelerin büyüklüğünü, yaşını, ve faaliyet gösterdikleri sektörü belirlemeye yönelik olarak hazırlanan 3 soruya da yer verilmiştir.

Örgütsel yazındaki görüşlere uygun olarak soru formları, örgütün yenilik yönelimini ve örgütsel faktörleri bir bütün olarak değerlendirebilecek ve bu değerlendirme için gerekli bilgilere sahip olması beklenen kişiler tarafından değerlendirilmesini sağlamak amacıyla, üst düzey yöneticilere gönderilmiştir. Böylece ölçekte bulunan değişkenlerin daha sağlıklı şekilde test edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan soru kağıdından anlamlı sonuçlar çıkarabilmek için öncelikle kullanılan anket formlarının güvenilirlik ve geçerlilik boyutları araştırılmıştır. Gönderilen ve geri dönen soru formu sayısına ve ana kütleye niceliksel olarak yaklaşıldığında örneğin evreni temsil etme gücüne sahip olduğu ve istatistiksel analizler açısından yeterli büyüklükte olduğu söylenebilir. Çalışmamızda güvenilirlik ölçütü olarak cronbach alpha katsayısı kullanılmıştır. Çalışmamızda her bir değişkenin altındaki ifadeler için ayrı ayrı yapılan güvenirlilik analizleri sonucunda bu değerin yenilik yönelimi faktörü için ,91, yönetsel destek faktörü için ,95, örgütsel yapı faktörü için, ,89, ödül ve teşvik sistemi faktörü için ,88, risk alma faktörü için ,86 ve kaynak varlığı

faktörü için ,87 olduğu görülmüştür. Bir bütün olarak anketin cronbach alpha güvenirlilik katsayısı ,93 olarak bulunmuştur. Bu veriler anket formunun güvenilir olduğunun bir göstergesidir. Aynı zamanda ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarıldığında ölçeklerin içsel tutarlılığında önemli bir artış gerçekleşmemiştir. Bu da ölçüm aracının içsel tutarlılığının, dolayısıyla güvenilirliğinin kabul edilebilir bir düzeyde olduğunu desteklemektedir.

Ölçeklerin güvenilirlikleri saptandıktan sonra, ilgili ölçeğin gerçekte ölçülmesi istenen değişkeni ne derece ölçebildiğini ortaya koyabilmek için yüzeysel, yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerliliği analizleri yapılmıştır. Yüzeysel geçerliliği sağlayabilmek amacıyla soru formları hazırlanırken, başka bir dilde hazırlanan ölçeklerden alının ifadeler tercüme ve geri tercüme yöntemine göre düzenlenmiştir. Sonuçta hiçbir ifadenin dil anlamında özel kültürel bağlamının olmadığı tespit edilmiştir

Tüm ölçeklerin yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminate) geçerlilikleri incelenmiştir. Yakınsama geçerliliği alternatif faktörler arasındaki korelasyonun varlığını ve aynı faktörü oluşturan sorular arasında yüksek derece korelasyon bulunmasını ortaya koyar. Ayrışma geçerliliği ise faktörler arasında çok yüksek korelasyon olmamasını (farklılığı) ve farklı faktöre ait sorular arasındaki korelasyonların aynı faktöre ait sorular arasındaki korelasyonlardan düşük olmasını belirtir (Antoncic ve Hisrich, 2001:218; Liu vd.,2002:373-374; Bagozzi,1981:375-381).Yakınsama ve ayrışma geçerliliğini belirlemek amacıyla aynı faktör içerisinde yer alan değişkenlerin ve faktörlerin korelasyonları incelenmiştir. Alt matrislerin tümünün korelasyonlarının yüksek ve ilgili önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Bu da yakınsama geçerliliğini destekler niteliktedir. Ölçeklerin ayrışma geçerliliğine sahip olup olmadığını incelemek içinse farklı faktörler içerisinde yer alan değişkenlerin korelasyonları incelenmiştir. Farklı faktörler arasında yer alan ifadelerin ve faktörlerin birbirleriyle korelasyonun çok yüksek olmaması ayrıksama geçerliliğini destekler niteliktedir.

IV.Bulgular

A.Araştırma Örneğine İlişkin Bulgular

Araştırmamızda yer alan işletmelerin %24,3'ü tekstil, % 18,5', gıda, %22,5'i elbise-ayakkabı, %13,3'ü makine %21,4'ü ise diğer sektörlerde faaliyet göstermektedir. İşletmelerin %37,6'sı 11-20 yıl, % 30,1'i 21-30 yıl, %25,4'ü 31 yıldan daha fazla bir süredir faaliyet gösterirken %7'si 1-10 yıl arasında bir süredir faaliyet göstermektedir. Araştırmamızda yer alan işletmelerin %71,7' sinin çalışan sayısı 1-249 arasında iken %28,3'ünün çalışan sayısın 250 den fazladır.

B.Yenilik Yönelimine İlişkin Bulgular

Örneğimizde yer alan örgütlerin yenilik yönelimi hakkında daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla, kümeleme analizi yapılmıştır. Kümeleme analizi, araştırma birimlerini, bazı kriterler bazında benzerliklerine göre sınıflayan bir istatistik analiz türüdür. Analizin amacı birbirine benzeyen araştırma birimlerini kapsayan kümeleri bulmaktır (Kurtuluş, 2004:409). Araştırmamızda kümeleme yöntemlerinde K-Ortalamalar yöntemi kullanılmıştır. Kümeleme analiz sonucunda yeniliğe verdikleri öneme göre örgütler iki küme altında toplanmıştır. Birinci kümede 127 işletme ikinci kümede 46 işletme yer almıştır.

Örgütlerin yeniliğe verdiği önem, birinci kümede toplanan 127 işletme açısından incelendiğinde toplam 5 değişkenin genel olarak ortalamasının 3,76 olduğu görülmektedir. Bu kümede yer alan işletmeler tarafından tercih edilen 635 seçeneğin %68,6'sı önemli ve çok önemli %2,7'si ise önemsiz ve çok önemsiz seçeneklerinde toplanmıştır. Bu verilerin ışığı altında 1. kümede yer alan işletmelerin yeniliğe yüksek düzeyde önem verdikleri söylenebilir.

İkinci kümede yer alan 46 işletme açısından yeniliğe verilen önem incelendiğinde, toplam 5 değişken açısından en yüksek ortalamanın 2,26, toplam 5 değişkenin genel olarak ortalamasın ise 2,16 olduğu görülmektedir. Bu kümede yer alan 46 işletme tarafından 5 değişkene ilişkin olarak tercih edilen 230 seçeneğin % 3'ü önemli ve çok önemli seçeneklerinde, %68,6'sı ise önemsiz ve çok önemsiz seçeneklerinde toplanmıştır. Bu veriler 2. kümede yer alan işletmelerin yeniğe düşük düzeyde önem verdiklerini göstermektedir.

Tablo 1:*Yenilik Yönelimine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler*

DEĞİŞKEN		$\overline{X}$	SS	1		2		3		4		5	
				F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Küme 1	3,83	,68	-	-	4	3,1	30	23,6	76	59,8	17	13,3
	Küme2	2,13	,65	7	15,2	26	56,5	13	28,2	-	-	-	-
2	Küme 1	3,72	,62	-	-	1	,7	44	34,6	71	55,9	11	8,6
	Küme2	2,19	,88	11	23,9	18	39,1	14	30,4	3	6,5	-	-
3	Küme 1	3,71	,71	-	-	2	1,5	44	34,6	69	54,3	12	9,4
	Küme2	2,26	,68	5	10,8	25	54,3	15	10,8	1	2,1	-	-
4	Küme 1	3,74	,76	1	,7	6	4,7	33	25,9	71	55,9	16	12,5
	Küme2	2,10	,76	10	21,7	22	47,8	13	28,2	1	2,1	-	-
5	Küme 1	3,81	,64	-	-	3	2,3	31	24,4	79	62,2	14	11,0
	Küme2	2,15	,81	8	17,3	26	56,5	10	21,7	1	2,1	1	2,1
Top	Küme1	3,76	,46	1	,2	16	2,5	182	28,6	366	57,6	70	11
	Küme 2	2,16	,52	41	17,8	117	50,8	65	28,2	6	2,6	1	,4

Yeniliğe verilen öneme, küme birdeki ve küme ikideki işletmeler açısından bakıldığında, yenilik yönelimiyle ilgili; ürün/sistem farklılaştırmak, yenilikte ilk olmak, yenilik için kaynak ayırmak, yeni insan kaynakları programları uygulamak ve denenmemiş teknikleri kullanmak şeklindeki 5

ifadenin de % 99 (p<0,01) önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek ölçütte farklılaştığı görülmektedir. Yine genel olarak 1. ve 2. kümedeki işletmelerin yenilik yönelimi aynı önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek ölçütte farklılaşmıştır. Bu verilerin ışığı altında 1. kümedeki işletmelerin 2. kümedeki işletmelere oranla yeniliğe daha fazla önem verdikleri söylenebilir*

Tablo 2:*Kümeler Açısından Yenilik Yönelimi*

Yenilik Yönelimi	Küme 1 $\overline{X}$ - SS		Küme 2 $\overline{X}$ - SS		t
Değişken 1	3,83	,68	2,13	,65	14,59*
Değişken 2	3,72	,62	2,19	,88	12,63*
Değişken 3	3,71	,65	2,26	,68	12,80*
Değişken 4	3,74	,76	2,10	,76	12,43*
Değişken 5	3,81	,64	2,15	,81	13,92*
Genel	3,76	,46	2,16	,52	19,32*

*p<0.01 için

C.Örgütsel Faktörler ve Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişki

Çalışmamızda örgütsel faktörlerle, örgütlerin yenilik yönelimi arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla ilk aşamada korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Tablo 4'den de izlenebileceği gibi, çalışmamızda yer verilen tüm örgütsel faktörlerle, örgütlerin yenilik yönelimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı sayılabilecek pozitif yönlü bir ilişki vardır. Bu verilerin ışığı altında örgütsel faktörlerin, örgütlerin yenilik yönelimle ilişkili olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra faktörler arasında anlamlı ilişkilerin bulunması ve bu ilişkilerin düzeyinin çok yüksek olmaması ölçeklerin ayrışma ve yakınsama geçerliliklerini destekler niteliktedir.

* Çalışmanın bundan sonraki kısmında 1. kümedeki örgütler yüksek yenilik yönelimli örgütler, 2. kümedeki örgütler ise düşük yenilik yönelimli örgütler olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3: *Örgütsel Faktörlerle Yenilik Yönelimi Arasındaki İlişkisi*

Faktör	$\overline{X}$	SS	1	2	3	4	5
1-Yenilik	3,34	,85					
2-Y. Destek	3,11	,99	,37**				
3-Ö.Yapı	2,95	,97	,46**	,32**			
4-Ödül	3,09	1,03	,28**	,25**	,21**		
5-Risk	3,50	1,04	,33**	,35**	,27**	,21**	
6- Kaynak	2,97	1,07	,39**	,22**	,19*	,15*	,20**

**p<0.01 için *p<0.05 için

Yukarıda yapılan korelasyon analizinde faktörler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Araştırmada örgütsel faktörlerin, yüksek yenilik yönelimli örgütlerle düşük yenilik yönelimli örgütleri ayırmada ne ölçüde belirleyici olduğu ortaya koymak için ayırma (diskriminant) analizinden yararlanılmıştır. Tablo 5 de analiz sonucunda elde edilen kanonik diskriminant fonksiyonları görülmektedir. Tabloda görüldüğü gibi özdeğeri ,442 olan kanonik diskriminant fonksiyonu toplam varyansın %100'ünü açıklamaktadır. Ayrıca bu fonksiyonun Wilk's Lambda ve Ki-Kare değeri anlamlı sonuç vermiştir. Bu durum örgütsel faktörlerin, yüksek yenilik yönelimli örgütlerle düşük yenilik yönelimli örgütleri ayırmada belirleyici olduğunu ve örgütlerin yenilik yönelimlerine göre örgüt içi faktörlerin farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4:*Ayırma Analizi Sonuçları*

Fonksiyon	Özdeğer	Varyans %	Kümülatif %	Kanonik Korelasyon
1	,442	100.0	100.0	,554
Fonksiyon Testi	Wilk's Lambda	Ki-Kare	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Düzeyi
1	,693	61,728	5	,000

Örgütlerin yenilik yönelimlerine göre örgütsel faktörler arasındaki farkın hangi değişkenler üzerinde yoğunlaştığını görebilmek için önce standardize edilmiş ayırma fonksiyonu, sonrada bunu indirgeyen yapısal matris elde edilmiştir. Yapısal matris tablosuna bakıldığında en yüksek ayırma gücüne sahip olan değişkenlerin örgüt yapısı ve risk alma değişkenleri olduğu görülmektedir.

Tablo 5: *Değişkenlerin Ayırma Katsayıları ve Yapısal Matris*

Standardize Edilmiş Ayırma Katsayıları		Yapısal Matris	
Değişkenler	F 1	Değişkenler	F 1
Yönetsel Destek	,23	Örgüt Yapısı	,65
Örgüt Yapı	,48	Risk Alma	,60
Ödül ve Teşvik	,25	Yönetsel Destek	,54
Risk Alma	,40	Kaynak Varlığı	,50
Kaynak Varlığı	,38	Ödül ve Teşvik	,43

Yüksek yenilikçi örgütlerle düşük yenilikçi örgütleri ayıran değişkenlerin, ayırmada önemli olup olmadıklarının kontrolü için yüksek ve düşük yenilikçi örgütler açısından örgütsel faktörlere ilişkin ortalamalar incelenmiş, Wilk's Lambda ve F testi uygulanmıştır.

Tablo 7'den izlenebileceği gibi örgüt yapısı, risk alma, yönetsel destek, kaynak varlığı ve ödül ve teşvik sistemi değişkenleri α=0,01 önem düzeyinde ayırt edici güce sahiptir. Bu verilerle birlikte yüksek yenilikçi ve düşük yenilikçi örgütlerin, örgüt içi faktörleri açısından ortalamaları da göz önüne alındığında yüksek yenilikçi örgütlerin düşük yenilikçi örgütlere oranla örgüt yapılarının daha organik olduğu, daha fazla risk aldıkları, yönetimin yenilik yapmaya daha fazla destek verdiğ , yeniliğe daha fazla kaynak ayırdıkları ve ödül ve teşvik sistemlerinin yeniliği daha fazla desteklediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, örgüt yapısının özellikleri, risk alma, yönetimin yeniliğe destek vermesi, örgütlerin yeniliğe kaynak ayırması ve var olan ödül ve teşvik sistemi örgütlerin yenilik yönelimli olup olmamalarını etkilemektedir. Bu verilerin ışığı altında çalışmada oluşturulan hipotezlerin desteklendiği söylenebilir.

Tablo 6: *Değişkenlerin Ayırma Gücü*

Değişkenler	Yüksek Yenilik. Yön $\overline{X}$- SS		Düşük Yenilik. Yön.		Wilk's Lambda	F Değeri	Anlam Düzeyi
Örgüt Yapısı	3,18	,91	2,30	,86	,840	32,475	,000
Risk Alma	3,74	,98	2,86	,93	861	27,678	,000
Yönetsel Destek	3,31	,90	2,56	1,01	,885	22,134	,000
Kaynak Varlığı	3,17	1,03	2,40	,98	,898	19,375	,000
Ödül ve Teşvik	3,26	,98	2,62	1,03	,924	14,062	,000

V.Sonuç

Müşterilerin daha farklı, daha fonksiyonel ve daha ucuz olanı talep etmeye başladığı ve rekabetin önceki dönemlere oranla çok daha şiddetlendiği günümüzde, rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen örgütleri yönlendiren en önemli kavramlardan birisi yeniliktir. Çünkü yenilik düşüncesinin arkasında yatan mantık, ürün, süreç, teknoloji vb. yenileme ve proaktif rekabet hareketleri yolu ile örgüte canlılık kazandırmak, performansı iyileştirmek, müşteri beklentilerini karşılamak veya aşmak, müşteriye yeni ve farklı olanı sunabilmek ve rekabet gücünü artırmaktır. Yenilikçi bir örgüt, yaptığı faaliyetlerle, sürekli fırsat arar, fırsat yaratır ve fırsat üstünlüğü elde eder. Bu da ona yeni kapasiteler kazanma, performans iyileştirme, atalet ve durgunluktan kurtulma, dinamizmi yakalama ve rekabette bir adım öne geçme imkanı verir. Yeniliğin örgütsel başarı ve yaşam açısından bu önemi göz önünde bulundurularak çalışmamızın temel amacını örgütlerin yeniliğe verdikleri önemi ve yenilik yönelimlerini etkileyen örgütsel faktörleri incelemek oluşturmuştur. Bu amaca ulaşmak için yaptığımız araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Örneğimizde yer alan örgütler genel olarak ürün/sistem farklılaştırmak, yenilikte ilk olmak, yenilik için kaynak ayırmak, yeni insan kaynakları programları uygulamak ve denenmemiş teknikleri kullanmak gibi yenilik yönelimiyle ilgili uygulamalara önem vermektedirler. Fakat örgütlerin yenilik yönelimi hakkında daha sağlıklı yorum yapabilmek amacıyla yaptığımız kümeleme analizi sonucunda ikinci kümede yer alan 46 örgütün yenilik yöneliminin oldukça düşük sayılabilecek bir düzeyde olduğu görülmüştür. Birinci kümede yer alan 127 örgüt ise yeniliğe yüksek sayılabilecek bir ölçütte önem vermektedir.

Örgütlerin yenilik yönelimiyle örgütsel faktörler arasındaki etkileşimi irdelemek için öncelikle yeniliğe verilen önemle, risk alma, yönetsel destek, ödül ve teşvik sistemi, kaynak varlığı ve örgüt yapısı gibi örgütsel faktörler arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçta örgütsel faktörlerin tümüyle örgütlerin yenilik yönelimi arasında pozitif yönlü ve önemli bir ilişkiye rastlanmıştır.

Yenilik yönelimiyle örgütsel faktörler arasındaki ilişki ortaya konulduktan sonra, örgütsel faktörlerin yüksek yenilik yönelimli örgütlerle düşük yenilik yönelimli örgütleri birbirlerinden ayırmada ne ölçüde belirleyici olduğunu tespit etmek amacıyla ayırma analizinden yararlanılmıştır. Elde edilen sonuçlar risk alma, yönetsel destek, ödül ve teşvik sistemi, kaynak varlığı ve örgüt yapısı gibi örgütsel faktörlerin, örgütlerin yüksek yenilik yönelimli olmalarında oldukça belirleyici olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte örgütlerin risk almaya yatkınlığı ve örgüt yapılarının organik özellik göstermesi yenilik yönelimli olmalarında, diğer faktörlere göre daha fazla belirleyicidir.

Bu sonuçlar göstermektedir ki örgütlerin yenilik yönelimli olabilmesi; mekanik yapının hantallığından kurtulmakla, başarısızlıktan öğrenmekle, çalışanları risk almaya cesaretlendirmekle, takım çalışması, bilgi paylaşımı, esneklik, iletişim ve otonomiyi destekleyen organik örgüt yapılarıyla, yeniğe

gerekli olan kaynakları ayırmakla ve yenilikçi düşünceleri destekleyen ödül ve teşvik sistemi ve yönetim uygulamalarıyla mümkün olacaktır. Bir örgütün yenilik sürecini başarıyla yerine getirebilmesi için, organizasyon çalışanlarının bir bütün halinde yeniliği amaç olarak görmeleri gerekir. Bu nedenle örgüt yönetimleri, statüko ile mücadele ederek, değişime karşı olumlu tutum göstermeli ve rol modeli olmalıdırlar. Yönetimler, yeniliğin başarının en önemli faktörü olduğunun bilincinde olarak, yenilik için gerekli olan zamanı ve kaynağı ayırmalı, yenilikçi bireylere ödül, sorumluluk, teşvik ve terfi anlamında tüm kapılar açılmalı, organizasyon yapısı iletişimi, işbirliğini ve katılımı en yüksek düzeyde sağlayacak şekilde oluşturulmalı, risk almayı teşvik etmek için başarıyı ödüllendirilirken yenilik uğuna yapılan başarısızlıklar cezalandırmamalıdırlar.

Kaynaklar

Afuay,Allan. (2003), Innovation Management, Oxford University Pres,U:S.A.

Ahmed, Pervaiz K. (1998), Culture and Climate for Innovation, *European Journal of Innovation Management*, Vol:1, No:1, ss.30–43.

Antoncic, Bostjan; Hisrich, Robert D. (2001), Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation; *Journal of Business Venturing*, No.16, ss.497-527.

Azulay, Israel; Lerner, Miri; Tishler, Asher. (2002), Converting Military Technology Through Corporate Entrepreneurship, *Research Policy*, 31, 2002, ss.419-435

Barney, Jay, B. (2002), Gaining and Sustaining Competitive Advantage; Pearson Education, New Jersey.

Bird, Barbara J.(1989) Entrepreneurial Behavior, Foresman and Company, Illinois.

Bagozzi, Richard P. (1981), Evaluating Structural Equation model With Unobservable Variables and Measurement Error: A Comment , *Journal Of Marketing Research*,18, August , ss.375-381

Christensen, Karina. (2005), Enabling Intrapreneurship: The Case of a Knowledge Intensive Industrial Company, *European Journal of Innovation Management*, 8: 3, 305-322.

Dobbins, Richard;. Pettman, Barria O. (1997) Implement a Winning a Business Strategy The Journal of Management Development, Vol.16, No 8, 1997, ss.565 -584.

Damanpour, Fariborz, Wischnevsky, J. Daniel.(2006), Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations, *Journal of Eng. Technology Management*, 23, 269–291.

Dutz, Mark A.; Ordover, Janusz A.; Willig, Robert D. (2000), Entrepreneurship Access Policy and Economic Development, *European Economic Review*, 44, ss.739-747.

Echols, Ann E.; Neck, Christopher P. (1998), The Impact of Behaviors and Structure on Corporate Entrepreneurial Success, *journal of Managerial Psychology*, Vol.13, No.1/2, ss.38-46.

Eren, Erol.(2001),Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Galanakis, Kostas.(2006), Innovation Process. Make Sense Using Systems Thinking, *Technovation,* 26, ss.1222–1232.

Gitman, Lawrence J.; McDaniel, Carl. (2002), The Future of Business, South Western College Pub.

Greenberg, Jerald;.Baron, Robert A. (2000), Behaviour in Organizations, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Hitt, Michael A; Ireland; R. Duane; Camp, S. Michael; Sexton, Donald L.(2002), Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset, Blackwell Pub., U.K.

Heinonen, J.ve Korvela, K. 12.01.2006. How About Measuring Intrapreneurship,http://www.tukkk.fi/pki/, 1-18.

Hornsby, Jeffrey S.; Kuratko, Donald F.; Zahra, Shaker A.(2002), Middle Managers' Perception of the Internal Environment for Corporate Entrepreneurship: Assessing a Measurement Scale, *Journal of Business Venturing*, 17, ss.253–273.

Humphrey, Watts S. (1997), Managing Technical People: Innovation, Teamwork and Software Process, Addison Wesley Longman Inc., California.

İdil, Orhan.(1980), Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulanması, İstanbulÜniversitesi Yayını, No.2708, İstanbul.

Koh, Hian Chye. (1996), Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics, *Journal of Managerial Psychology*, Vol.11, No.3, ss.12-25.

Kuratko, Donald F.; Hodgetts, Richard, M.(2001), Entrepreneurship, A Contemporary Approach, Harcourt Inc., U.S.A.

Kurtuluş, Kemal. (2004), Pazarlama Araştırmaları, Literatür Yayıncılık, No,114, İstanbul.

Levinson, William. (1998), Hayatta Kalmak, Executive Excellence, Yıl.2, Sayı.14, Mayıs, ss.9-10.

Lawler, Edward E. Jay R. Galbraith. (1994), Avoiding The Corporate Dinosaurs Syndrome, Organizational Dynamics, Autumn, ss.5-16.

Lewis, Pamela S.; Goodman, Stephan E.; Fandt, Patricia M. (1998), Management, Challenges in The 21st Century, South-Western College Pub., Ohio.

Liu, Sandra, S.; Dubinsky, Alan J. (2000), Institutional Entrepreneurship; A Panacea for Universities in Transition European, *Journal of Marketing,* Vol.34, No.11/12, ss.1315-1337.

Lynch, Richard.(2000), Corporate Strategy, Pitman Publishing, London, 2000

McAdam, Rodney; Stevenson, Peter; Armstrong, Gren. (2000), Innovative Change Management in SME's: Beyond Continuous improvement; *Logistic Information Management*, Vol.13, No.3, June, ss.138-149.

Miller, Damian; Garnsey, Elizabeth. (2000), Entrepreneurs and Technology Diffusion, How Diffusion Research Can Benefit from a Greater Understanding of Entrepreneurship, *Technology in Society*, 22, ss. 445-465.

Mische, Michael A. (2001) Strategic Renewal, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Mueller, Stephen L.; Thomas, Anisya S. (2000), Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness, *Journal of Business Venturing*, 16, ss.51-75.

Narayanan, V.K. (2001), Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Naktiyok, Atılhan,. (2004), İç Girişimcilik, Beta, İstanbul.

Peters, Thomas J., Waterman, Robert H. (1982), In Search of Excellence: Lesson from America's Best-Run Companies, Harper Row, New York.

Popadiuk, Silvio; Choo,Chun, W. (2006), Innovation and Knowledge Creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*, 26, 302–312.

Rebernik, Miroslav; Mulej, Matjaz. (2000), Requisite Holism, Isolating Mechanisms and Entrepreneurship, Kybernetes, Vol.29, No.9/10, ss.1126-1140.

Robbins, Stephen P.(2002), Managing Today, Prentice Hall Inc., New Jersey,

Robbins, Stephan P.; Coulter, Mary. (2002), Management, Prentice Hall Inc., New Jersey.

Schermerhon, John R. (1996), Management Today, John Wiley Sons, Inc., Canada.

Schermerhon, John, R. (2007), Exploring Management in Modules, John Wiley, USA.

Smit, D.J. (2007), The politics of innovation: Why innovations need a godfather, *Technovation*, 27, 95–104.

Sykes, Hollister B.; Block, Zenas. (1989), Corporate Venturing Obstacles, *Journal of Business Venturing,* Winter, ss.159-167.

Thompson, John L. (2001), Strategic Management, Fourth Edition, Thompson Learning, London.

Thornberry, Neal. (2001), Corporate Entrepreneurship, Antidote or Oxymoron? *European Management Journal*, Vol.19, No.5, October, ss.526-533

Tushman, Mihael L.; Anderson, Philiph C. (1997), Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Reading, Oxford University Press., New York..

Warner , Mark J.; Pyle, Lory, K. (1998), Çabuk İyileşmek İçin, *Executive Excellence*, Kasım, Yıl.2, Sayı.20, ss.21-22.

Wickham, Philiph A., (2001), Strategic Entrepreneurship, Prentice Hall Inc.,

Woodruff, Robert B. (1997), Customer Value, The Next Source of Competitive Advantage, *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol.25, No.2, ss.139-153.

Zahra, Shaker A. Pearce, John A. (1994), Corporate Entrepreneurship in Smaller Firms, Entrepreneurship, *Innovation, and Change*, Vol.3, No.1, ss.35-36.

Zahra, Shaker A. (1993), Environment, Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: A Taxonomic Approach , *Journal of Business Venturing*, 8, 4, ss.319-340.

Zahra, Shaker A.;. Covin, Jeffrey G. Contextual Influences on The Corporate Entrepreneurship-Performance Relationship: A Longitudinal Analysis, Journal of Business Venturing, No.10, 1995, ss.43-58.

Zahra, Sahaker A.; Neubaum, Donald O.; Huse, Morten. (2000), Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems, *Journal of Management*, Vol.26, No.5, ss.947-976.

http://www.kobinet.org.tr/kobinetuye,php, 20.03.2007.

http://www.surveysystem.com/sscalc.htm, 20.03.2007.