



CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

**İNOVASYON PERFORMANSI ve ÖRGÜTSEL DESTEK
ALGISI İLİŞKİSİ: SİVAS İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

Banu DUMAN

Sivas

Eylül, 2015

CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon Bilim Dalı

İNOVASYON PERFORMANSI ve ÖRGÜTSEL DESTEK
ALGISI İLİŞKİSİ: SİVAS İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Banu Duman

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE

Sivas

Eylül, 2015

KABUL VE ONAY

Üniversite: : Cumhuriyet Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Ana Bilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon
Tezin Başlığı : İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi:
SİVAS İlinde Bir Araştırma
Savunma Tarihi : 28.09.2015
Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE

Unvanı - Adı Soyadı

İmza

Jüri Başkanı: Yrd. Doç. Dr. Yücel EROL

Üye : Doç. Dr. Mehmet DEMİR

Üye : Yrd. Doç. Dr. Ali Rıza İNCE

Oy Birliği

Oy Çokluğu

Banu DUMAN tarafından hazırlanan İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi: SİVAS İlinde Bir Araştırma başlıklı tez, kabul edilmiştir. 28/09/2015

Prof. Dr. Metin BOZKUŞ
Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dahil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

Banu DUMAN

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	v
TABLolar DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	vii
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ	1
1. İNOVASYON KAVRAMI	3
1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı	3
1.2. İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar	5
1.2.1. İnovasyon ile Bilgi İlişkisi	6
1.2.2. İnovasyon ile Teknoloji İlişkisi	6
1.2.3. İnovasyon ile Buluş İlişkisi	7
1.2.4. İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisi	8
1.2.5. İnovasyon ile Ar-Ge İlişkisi	10
1.2.6. İnovasyon ile Değişim İlişkisi	11
1.2.7. İnovasyon ile Öğrenme İlişkisi.....	12
1.2.8. İnovasyon ile Taklit İlişkisi	13
1.2.9. İnovasyon ile Girişimcilik İlişkisi	13
1.2.10. İnovasyon ile Rekabet İlişkisi	14
1.2.11. İnovasyon ile İlgili Diğer Kavramlar	15
1.3. İnovasyon Kaynakları	16
1.3.1. İçsel Kaynaklar	17
1.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler	17
1.3.1.2. Uyumsuzluk Durumu	19
1.3.1.3. Süreç Gereksinimleri.....	20
1.3.1.4. Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişiklikler	21
1.3.2. Dışsal Kaynaklar	22
1.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler	22
1.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler	24
1.3.2.3. Yeni Bilgi	25
1.4. İnovasyon Türleri	26
1.4.1. Ürün İnovasyonu	28

1.4.2. Süreç İnovasyonu	30
1.4.3. Pazarlama İnovasyonu.....	31
1.4.4. Organizasyonel İnovasyon	32
1.4.5. İş Modeli İnovasyonu	33
1.4.6. Radikal ve Kademeli İnovasyon.....	34
1.4.7. Deneyim İnovasyonu.....	36
1.4.8. Toplumsal İnovasyon	37
1.5. İnovasyonun Önemi.....	38
1.6. İnovasyonun Özellikleri.....	40
1.7. İnovasyon İlkeleri.....	41
1.8. İnovasyonun Amaçları.....	42
1.9. İnovasyon Yapmayı Engelleyen Faktörler	43
2. İNOVASYON YÖNETİMİ	45
2.1. İnovasyon Yönetimi Kavramı.....	45
2.2. İnovasyon Yönetim Süreci ve Aşamaları.....	47
2.2.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması.....	49
2.2.2. Fikirlerin Araştırılması ve Toplanması Aşamaları.....	50
2.2.3. Geliştirme	51
2.2.4. Uygulama Aşamaları.....	51
2.2.5. Ticarileşme Aşamaları.....	51
2.3. İnovasyon Yönetimini Belirleyen Unsurlar	52
2.3.1. Vizyon	53
2.3.2. Liderlik	53
2.3.3. Örgüt Yapısı	55
2.3.4. Örgüt Kültürü	56
2.3.5. İletişim.....	59
2.3.6. Personel Güçlendirme.....	60
2.3.7. Müşteri Odaklılık.....	61
2.4. İnovasyon Stratejileri Kavramı.....	62
2.4.1. İnovasyon Stratejisinin Tanımı.....	62
2.4.2. İnovasyon Stratejisinin Türleri	64
2.4.2.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi	64
2.4.2.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi	65
2.4.2.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi	66
2.4.2.4. Geleneksel Strateji.....	67
2.4.2.5. Fırsatları İzleme Stratejisi.....	67
2.4.3. İnovasyon Stratejisinin Yararları.....	68
3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK.....	70
3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Önemi.....	70
3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri.....	71

3.2.1. Sosyal Değişim Kuramı.....	71
3.2.2. Karşılıklı İlişki Normu Kuramı	72
3.2.3. Örgütsel Destek Kuramı	73
3.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı	73
3.2.5. ERG Kuramı	74
3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri	74
3.4. Destekleyici Örgütün Özellikleri	75
3.5. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	75
3.5.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler	76
3.5.1.1. Yaş	76
3.5.1.2. Cinsiyet.....	76
3.5.1.3. Eğitim Düzeyi	77
3.5.1.4. Hizmet Süresi	77
3.5.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler	78
3.5.2.1. Örgütsel Adalet	78
3.5.2.2. Yönetici Desteği	79
3.5.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları	80
3.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	81
3.6.1. Örgütsel Bağlılık	81
3.6.2. Performans – Ödül Beklentisi	82
3.6.3. İş Tatmini	82
3.6.4. Örgütsel Vatandaşlık	82
3.6.5. İşten Ayrılma Niyeti.....	83
3.6.6. Stres	83
3.6.7. Yaratıcılık ve Buluşların Artması.....	84
4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE BULGULARI.....	85
4.1. Araştırmanın Amacı.....	85
4.2. Araştırmanın Yöntemi	85
4.2.1. Araştırmanın Örneklemi.....	85
4.2.2. Verilerin Toplanması.....	86
4.2.3. Verilerin Analizi.....	86
4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	87
4.3. Araştırma Bulguları	87
4.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular	87
4.3.2. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	89
4.3.3. Alt Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler	90
4.4.4. İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Farklılıklarının Analizi	90
4.4.5. Alt Ölçekler İlişki Analizi Tablosu	94
4.4.6. Faktör Analizi.....	94
4.4.7. İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek İlişkisinin Regresyon Analizi	98
SONUÇ VE ÖNERİ	103

KAYNAKÇA	107
EKLER.....	120
ÖZGEÇMİŞ.....	122

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği

Ar-Ge: Araştırma ve Geliştirme

ABD: Amerika Birleşik Devletleri

EUROSTAT: Avrupa İstatistik Ofisi

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

TÜSİAD: Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Radikal ve Kademeli Yeniliklerin Karşılaştırılması	36
Tablo 2. Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri	56
Tablo 3. Demografik Değişkenlerin Frekans Değerleri	88
Tablo 4. Anket Geneli ve Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları.....	89
Tablo 5. Alt Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri	90
Tablo 6. Cinsiyet değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi.....	90
Tablo 7. Medeni Durum değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi.....	91
Tablo 8. Çalışma Süresi değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi	91
Tablo 9. İdari Görev değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi.....	92
Tablo 10. Yaş değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi	92
Tablo 11. Eğitim Durumu değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi	93
Tablo 12. Eğitim Durumu değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi	93
Tablo 13. Alt Ölçekler İlişki Analizi	94
Tablo 14. İnovasyon Performansı Ölçeği Yeterlilik-Küresellik Sınaması	95
Tablo 15. İnovasyon Performansı Alt Ölçeği Faktör Analizi Özdeğerleri.....	95
Tablo 16. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bileşenleri	96
Tablo 17. Örgüsel Destek Ölçeği Yeterlilik-Küresellik Sınaması	97
Tablo 18. Örgütsel Destek Alt Ölçeği Faktör Analizi Özdeğerleri	97
Tablo 19. Örgütsel Destek Alt Ölçeği Faktör Analizi Bileşenleri.....	97
Tablo 20. Model R2.....	98
Tablo 21. Model anlamlılık	98
Tablo 22. Model katsayıları.....	99
Tablo 23. Model R2.....	100
Tablo 24. Model anlamlılık	100
Tablo 25. Model katsayıları.....	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Yenilik Yönetim Çerçevesi.....	46
---	----

ÖZET

DUMAN, Banu. İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Algısı İlişkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2015

Günümüzde işletmeler hızla değişen koşullar ve artan rekabet ortamında belirledikleri hedeflere ulaşmak ve ayakta kalabilmek için farklılaşmak ve yeni şeyler ortaya koymak zorunda kalmaktadırlar. Son yıllarda adından sıkça söz ettiren inovasyon kavramı rekabet ortamında artık işletmelerin en önemli silahı haline gelmiştir. İnovasyon işletmeler kadar ülkelerin geleceği için de çok büyük bir önem taşımaktadır.

Örgütsel destek, “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar” şeklinde ifade edilmektedir.

Bu çalışmada inovasyon, inovasyon yönetimi ve algılanan örgütsel destek konuları işlenmiş, Sivas ilinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesi çalışanları üzerinde araştırma yapılmıştır. Araştırmada algılanan örgütsel desteğin inovasyon performansına etkileri saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile inovasyon performansı arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnovasyon, İnovasyon Yönetimi, İnovasyon Performansı, Algılanan Örgütsel Destek

ABSTRACT

DUMAN, Banu. The Relation Between Innovation Performance and Perceived Organizational Support a Study in Sivas, The Master's Thesis, Sivas, 2015

Today, businesses are forced to diversify and reveal new things in order to survive and achieve their objectives in rapidly changing conditions and an increasingly competitive environment. The concept of innovation which is mentioned most often, has now become the most important weapon of the business at a competitive environment.

Organizational support has been stated as appreciating the value of contribution of employees to the organization and their developed senses depending on the degree of caring happiness of the employees.

In this study, innovation, innovation management and perceived organizational support issues processed and a survey was made on a manufacturing business employees operating in Sivas. In the study, the effects on innovation performance of organizational support was aimed to determine. As a result of research, a positive correlation between the perceived organizational support and innovation performance have been identified.

Key Words: The Innovation, The Innovation administration, The Innovation performance, The perceived organizational support

GİRİŞ

Günümüzde piyasa şartlarının hızla değişmesi, tüketici talep ve isteklerine çabuk cevap verme, rakiplerdeki sürekli değişim, teknolojik gelişmeler işletmeleri inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Sürekli değişim ortamında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerini ve rekabet gücünü arttırmalarını sağlayacak en önemli unsur, inovasyon yapma yeteneği olarak karşımıza çıkmaktadır. İnovasyonlar, uzun dönemde işletmeler için zenginlik kaynağının temelini oluştururlar. İnovasyonlar sayesinde yeni iş alanları açılacağından ve mevcut kaynaklar daha verimli kullanılacağından iş bulanların oranı yükselecek, verimlilik artacak ve ülkelerin ekonomik zenginliği artacaktır.

İşletmelerde inovasyon, hem bir süreç hem bir sonuçtur. Bu bağlamda inovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya aktarılması veya ticarileştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte inovasyon, işletmelerde ulusal ve uluslararası pazarda rekabet avantajı kazanmalarını ve sürekli büyümeyi sağlayan en önemli araç olmaktadır. Günümüz koşullarında rekabet, artık doğal kaynaklara veya ucuz işçiliğe değil, teknoloji geliştirmeye ve inovasyona dayanmaktadır. İnovasyon, sürdürülebilir ekonomik büyüme, gelişmiş ülkeleri yakalama ve toplumsal refahı artırmak için önemli bir gereklilik haline gelmiştir. Bunun lokomotifi ise reel sektörde faaliyet gösteren işletmelerdir.

Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanında hisseden iş görenler, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve motivasyonları artacaktır. Ayrıca örgütsel destek, günümüz iş görenlerinin en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır. Çalışanların öneri ve şikâyetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın

yokluğuna neden olabilir. Bu gibi durumlar da örgütsel destek algılamasını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı azaltabilir.

Karşımıza çıkan bu iki kavram son yıllarda birçok araştırmacı için ilgi odağıdır. Bu iki kavram üzerine ayrı ayrı bir çok araştırma yapılmış fakat iki kavram arasındaki ilişkiye yapılan literatür taramasında rastlanmamıştır.

Bu araştırmanın amacı inovasyon performansı ve örgütsel destek arasındaki ilişkiyi bir alan araştırmasıyla incelemektir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde; inovasyon kavramı, önemi, özellikleri, amaçları ve son olarak inovasyon yapmayı engelleyen faktörlere değinilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde inovasyon yönetimi kavramı, inovasyon yönetimini belirleyen unsurlara yer verilerek, inovasyon stratejileri ve inovasyon stratejilerinin yararları ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde algılanan örgütsel destek kavramı, özellikleri, algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler ve son olarak algılanan örgütsel desteğin sonuçlarına değinilmiştir.

Dördüncü bölümde inovasyon performansı ile örgütsel destek arasındaki ilişki incelemiştir.

1. İNOVASYON KAVRAMI

1.1. İnovasyon Kavramının Tanımı

Çağımızda teknolojinin gelişerek rekabetin artmasının sonucunda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için inovasyona duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu rekabet yarışında öne geçebilmek için yaratıcılık, yenilik ve inovasyon kavramlarından bahsedilmesine rağmen inovasyon kavramının tam olarak anlaşılmadığı görülmektedir (Tatar, 2010: 5).

“İnovasyon, kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) anlatır. OECD EUROSTAT (2005)’e göre, bir yenilik (inovasyon) işletme içi uygulamalarda, iş yeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir” (Ertürk, 2011: 269).

İnovasyon (innovation), kelime kökenine bakılacak olursa Latince olduğu “innovatus, innovare ve innovate” kelimelerinden geldiği görülmektedir. İnovasyonu alışılmıştan farklı ya da yeni bir şeyin var olması olarak açıklamak mümkündür. İnovasyon kelimesi, taşıdığı farklı anlamlardan dolayı kavram kargaşası yaratabilmektedir. İnovasyon kelimesinin Türkçe’deki karşılığı “yenilik” olarak geniş yer bulmasına rağmen kavramın hem yenilik özelliğini hem de önemli bir ekonomik değere dönüştürülmesi özelliğini, beraber taşıyacak bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Ekonomik değere dönüştürülemeyen yenilikler inovasyon olarak kabul edilmemektedir. İnovasyon tanımındaki dikkat edilmesi gereken en önemli ve kritik nokta ortaya çıkan yeniliğin, önemli bir ekonomik değere dönüştürülmesi süreci/sonucu olmasıdır (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010: 14).

İnovasyon kavramına 1930’lu yıllara kadar sık rastlanılmamakla beraber inovasyonun önemini ilk vurgulayan Avusturyalı ekonomist Joseph A. Schumpeter olduğu görülmektedir. Schumpeter inovasyon kavramını şu şekilde açıklamaktadır: İnovasyon, tüketicinin aşına olmadığı yeni ya da yeni kalitede bir mal, yeni bir üretim

yöntemi, yeni bir piyasa yada arz kaynağı, yeni bir ticari şekil, yeni bir iş ya da finansal organizasyonların gerçekleştirilmesidir (Kanber, 2010: 4).

İnovasyon ile ilgili günümüze kadar birçok farklı tanım yapılmıştır. Literatürdeki diğer inovasyon tanımları kronolojik olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aktaran Elçi, 2006: 27-29);

Schmookler (1966): “Bir işletme, kendisi için yeni bir ürün veya hizmet geliştirirse ya da kendisi için yeni bir yöntem veya girdi kullanırsa teknik bir değişiklik yapmış olur. Belli bir teknik değişikliği ilk yapan işletme inovasyonu yapandır ve yaptığı bu eylem inovasyondur.”

Becker/Whisler (1967): “Bir fikrin, benzer hedefleri olan organizasyonlardan biri tarafından ilk defa uygulanmasıdır.”

Knight (1967): “İnovasyon bir organizasyon ve onun çevresi için yeni olan bir değişikliğin gerçekleştirilmesidir.”

Downs/Mohr (1976): “Organizasyonlardaki farklı uygulamalardır.”

Goldhar (1980): “Fikirlerin ortaya atılmasından ticarileştirmeye kadarki süreci kapsayan inovasyon, tanımlı kaynak ayırma karar noktalarıyla bağlantılı olan organizasyonel ve bireysel davranış kalıpları dizisidir.”

Freeman (1982): “Endüstriyel inovasyon, yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir ürünün pazarlanması ya da yeni (veya iyileştirilmiş/gelişkin) bir sürecin veya ekipmanın ilk defa ticari kullanımı için yürütülen tasarım, üretim, yönetim ve ticari faaliyetleri kapsar.”

Moore/Tushman (1982): “İnovasyon, pazardaki bir gereksinimin sentezlenmesi ve bu gereksinime yanıt veren ürünün üretilmesidir.”

Rogers (1983): “İnovasyon, yeni olarak algılanan bir fikir, uygulama veya bir nesnedir.”

Drucker (1985): “İnovasyon, girişimcilerin farklı bir iş veya hizmet ortaya koymak için değişiklik yapmalarını sağlayan araçtır. Bir disiplin, öğrenme yeteneği, uygulama yeteneği olarak gösterilme özelliğine sahiptir.”

Rothwell/Gardiner (1985): "...inovasyon sadece teknolojik açıdan önemli bir ilerlemenin ticarileştirilmesi anlamına gelmez (radikal inovasyon), aynı zamanda teknolojik bilgide küçük çaplı değişikliklerin kullanımını da içerir (iyileştirme veya artımsal inovasyon).”

Rickards (1985): “İnovasyon, yeni fikirlerin uygulamaya konmasıdır. Sistemlerin problemlerinin (gereksinimlerinin) bu gereksinimlerle ilgili yeni yöntemler ile çözülmesidir.”

Roberts (1987): “İnovasyon = icat + kullanım. İcat, yeni fikirler yaratmak ve bunları işler hale getirmek için ortaya konan tüm çabaları ifade eder. Kullanım süreci, ticari geliştirme, uygulama ve transferi kapsar; belli hedeflere yönelik fikirlere ve icatlara odaklanmayı, bu hedefleri değerlendirmeyi, araştırma ve/veya geliştirme sonuçlarının transferini ve teknolojiye dayalı sonuçların geniş bir alanda kullanımını, yayılmasını ve yaygınlaştırılmasını da içine alır”.

Porter (1990): “Şirketler, inovasyon ile rekabet avantajı yakalar. İnovasyona, hem yeni teknolojileri hem de yeni iş yapma şekillerini kapsayacak şekilde geniş bir açıdan yaklaşırlar.”

İnovasyonun tam anlamıyla var olabilmesi için hizmetin ya da ürünün içerisinde barındırması gereken üç temel özellik bulunmaktadır. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür: takas değeri taşıması, özgün olması ve ticari değer taşıması (Stevenson ve Kaafarani, 2012: 39).

Tanımlardan yola çıkılarak özetle her yenilik bir inovasyon olarak değerlendirilememektedir. İnovasyon yenilikle birlikte bu yeniliğin ticarileştirilerek ekonomik değere dönüştürülmesidir.

1.2. İnovasyonun İlişkili Olduğu Kavramlar

İnovasyon ile alakalı birçok kavramın varlığından söz edilebilir. Bu kavramlar inovasyonun oluşturulması açısından özellikle önemlidir. Bu kavramlar, işletmelerde inovatif çalışmaların koordinasyonundan, desteklenmesine ve oluşumuna kadar olan bütün süreçlerde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

1.2.1. İnovasyon ile Bilgi İlişkisi

Bilgi, düzen içerisindeki değerlerin, deneyimlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir. Başka bir tanımda ise bilgi, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerine yeni bir çerçeve sağlamak için deneyim ve enformasyonun bütünleştirilip anlamlı hale getirilmesidir. Bilgi, bireysel, grup, örgütsel veya örgüt içi deneyimler, değerler, enformasyon ve uzman görüşlerinin anlamlı bütünüdür. Tanımlardan anlaşılacağı üzere bilginin önemi bütün süreçlerde kendini hissettirmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008: 191). Bilgi, inovasyon sürecinin bütün aşamalarında geçerlidir (Işık ve Kılınç, 2012: 172).

Günümüz rekabet anlayışının temelinde bilginin varlığı ön plana çıkmıştır. Artık kurum ve kuruluşlar, fiziksel varlıklardan ziyade bilgi kavramı üzerinde durmaktadırlar. Bunun sebebi bilginin günümüzdeki iş anlayışının temelini oluşturmasıdır. Drucker'ın da ifade ettiği gibi sermaye, emek ve doğal kaynak gibi ulaşılması kolay olan üretim faktörlerinin bilginin gerisinde kaldığı görülmektedir. Günümüzde işletmelerin ellerinde bulunan en önemli ve değerli varlık, bilgi sermayesidir. Bilgi sermayesini en iyi şekilde kullanabilen işletmeler varlıklarını devam ettirerek fark yaratabileceklerdir (Toraman vd., 2009: 93).

Yeniliğin alt yapısında bilgi, bilginin üretilmesini ise inovasyon şekillendirmektedir. Bu açıdan bakılacak olursa örgütsel eylemlerin bilginin kullanım ve akışını inovasyon sürecine dahil ederek şekillenebileceğini söyleyebiliriz. Yenilikçiliğin ön koşulu bilgi üretimidir. Örgütlerde, yenilikçiliğin oluşturulabilmesi için örgütün bilgi kapasitesinin artırılarak bilginin kullanımının yaygınlaştırılması gerekmektedir (Demirel ve Seçkin, 2008: 194).

1.2.2. İnovasyon ile Teknoloji İlişkisi

Hızla değişen teknoloji, rekabeti artırdığı için verimlilik, büyüme, kârlılık sağlayabilme avantajı elde etmek isteyen kurumların hayatta kalabilmesi için inovasyon yapmak zorunluluk haline gelmiştir (Arpacı, 2011: 111). Teknolojinin gelişmesi ile birlikte küreselleşme olgusunun yayılması, inovasyonun önemini artırmıştır (Tatar, 2010: 27).

Teknoloji, yarar sağlamak için, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgi birikimi olarak tanımlanabilir. Teknoloji de doğal kaynaklar, emek ve sermaye gibi üretim faktörlerindedir. Ancak bu faktör, bir fayda yaratmak amacıyla yapılan çalışmaların verimini artırmaktadır. Teknolojinin, sadece bir ürünün yapısına giren araç olarak düşünülmemesi gerekir. Teknoloji üretilen ürünün kalitesini, miktarını arttıran ve ürünü her yönüyle değiştiren özetle insan ihtiyaçlarının en iyi şekilde gerçekleşmesine yarayan bilgi topluluğu olarak değerlendirmek mümkündür (Eren, 2003: 8).

Teknoloji ile inovasyon arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklanmaktadır: Yeni oluşturulan her teknoloji ekonomik olmadığı için kendisine uygulama alanı bulmakta zorlanabilir. İnovasyon yeni teknolojilerin ekonomik uygulamaları ile alakalıdır. Teknoloji o ana kadar var olmayan yeni bir bilgi, yöntem ve sürecin yaratılmasıdır. Var olan bir teknolojinin yapısında değişiklik yapılarak geliştirilmesi veya bilinen iki teknolojinin birleştirilmesi yahut bir ülkede var olmayan bir teknolojinin değiştirilerek veya olduğu şekliyle farklı bir ülkeye aktarılması bir ölçüde inovasyon sayılmaktadır (Kılıç, 2011: 76).

1.2.3. İnovasyon ile Buluş İlişkisi

“Dar anlamda buluş kavramı, “yeni geliştirilmiş ürünler, üretim süreçleri, sistemlerle ilgili bir fikir, çizim veya model” olarak tanımlanabilir. TDK sözlüğünde “buluş” kelimesinin anlamı “Bilinen bilgilerden yararlanarak daha önce bilinmeyen yeni bir bulguya ulaşma veya yöntem geliştirme” şeklinde tanımlanmaktadır. Geniş anlamda buluş, insanlık için yeni bir düşünce, yöntem ya da aygıt üretmektir” (Yılmaz, 2010: 10).

Buluş, doğada bulunan fakat insanlar tarafından gözönünde olmasına rağmen anlaşılmayan fayda ve zararları görülemeyen materyallerin bulunması olarak ifade edilebilir (Bal, 2011: 2).

Buluş, bilimin ilk aşamasıdır. Bilinmeyen durumlar hakkında, bilgi ileri sürülmesidir. Bir buluş, insanoğlunun doğanın kanunları ile ilgili bilgisini arttırmasına yönelik temel araştırmaların sonucu olabileceği gibi, keşfe yönelik ve mevcut veya potansiyel ilgi alanları doğrultusunda direkt araştırmalara da dayanabilir. Bir buluş ile

bunun hayata geçirilip kullanılması arasında genellikle uzun bir zaman farkı vardır. Birçok buluş yirmi yıldan daha uzun süreli bilgiye dayanmaktadır (Kaplan, 2010: 9).

Buluş, (invention) yeni bir şeyin ilk defa ortaya çıkarılması iken “inovasyon (innovation)” yeni bir şeyin ilk defa ekonomik değer yaratacak hale getirilmesidir. Bu iktisadi değer, birey için, yeni olan şeyin, bireyin faydasını arttıracak hale dönüştürülmesidir; firma için inovasyon, icadın, rakiplerine fark atarak, ticari başarı/kârlılık sağlayacak hale dönüştürülmesidir; ülke toplum için inovasyon, toplumsal refahın/faydanın artırılmasını sağlayacak şekilde yeniliklerin kullanıma sokulmasıdır; dünya için, inovasyon küresel toplumun refahını/faydasını artıracak şekilde yeniliklerin dönüştürülmesidir (Turanlı ve Sarıdoğan, 2010: 18).

Buluş, yeni bir fikir veya bilgiyi ortaya koyarken; inovasyon, yeni bir bilgiyi kullanıma uygun bir ürün ya da hizmete dönüştürür. Schumpeter’de inovasyonu buluştan daha geniş bir çerçevede değerlendirerek, buluşun yeni bir ürün ya da üretim sürecine dönüşmediği durumda hiçbir ekonomik değer taşımadığını belirtmiştir. Bu açıdan bakılacak olursa ekonomik gelişme için önem taşıyan öge inovasyondur (Aksay, 2011: 17).

İnovasyon ve buluş birbirini tamamlayan kavramlar gibi görünsede bazı açıdan inovasyon ve buluş birbirinden ayrılmaktadır. İnovasyonun varlığından söz edebilmek için ortaya çıkan buluşun uygulanabilir olması da gerekmektedir. Yani buluş işlevsel bir durum ortaya koyduğunda inovasyon olarak nitelendirilebilmektedir (Yılmaz, 2010: 10).

1.2.4. İnovasyon ile Yaratıcılık İlişkisi

Günümüze kadar pek üzerinde durulmayan ve son günlerde dikkat çekmeye başlayan yaratıcılık kavramı, işletmeler tarafından sihirli bir güç olarak algılanarak etkin bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Yaratıcılık kavramı açıklanması zor kavramlardan biri olduğu için günümüze kadar bu kavramla ilgili pek çok farklı tanımlamalar yapılmıştır (Haşit, 2003: 2).

Yaratıcılık kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmasıyla beraber bu tanımlamaların bulunduğu ortak nokta yaratıcılığın, zihinsel bir süreç olduğudur. Bu bağlamda yaratıcılık kavramını özel ve yeni olan kavramlar, teori, fikirler ve ürünler

geliştirmeye yol açan zihinsel bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Uzkurt, 2008: 28).

Yaratıcılık kavramı en genel anlamda "yeni ve özgün bir şeyler meydana getirmek" olarak açıklanabilir (Haşit, 2003: 2).

Yenilikçilik ise Amabile vd. (1996) şu şekilde; "yaratıcı fikirlerin bir örgütte başarılı bir şekilde ortaya konması" olarak açıklamışlardır (Ersoy ve Şengül, 2008: 61).

Farklı bir araştırmacı yaratıcılığı; üretimde yeni fikirler olarak tanımlarken, bu fikirleri inceleyerek, geliştirerek ve tamamlayarak uygulamaya koyabilmeyi inovasyon olarak belirtmektedir. Yaratıcılık geleneksel düşünce yapısından sıyrılıp farklılıkların ortaya çıkarılmasını ifade etmektedir. Aynı zamanda yaratıcılık, fikir üretirken çeşitliliği, inovasyon ise çeşitli fikirleri bir araya getirebilmeyi gerektirmektedir (Gürler, 2009: 7).

Yaratıcılık, karar verebilme, sorunları çözebilme ve kişinin kendisini ifade edebilme yeteneğiyle yakından ilgilidir. Yaratıcılık, yeniliğin temelinde bulunan düşünce becerisi olarak ifade edilebilir. Haris (1998) yaratıcılığı üç farklı özelliğe göre değerlendirmiştir. Bu özellikleri; eğilim, süreç ve yeti olarak sıralamak mümkündür. Haris, yaratıcılığı bir yeti olarak değerlendirmiştir. Bunun sebebi ise yaratıcılık kavramının; var olan düşüncelerin bir araya toplanması, bu fikirlerin değiştirilmesi ve sentezlemesiyle yeni fikirlerin var edilebilmesini içermesidir (Duran ve Saraçoğlu, 2009: 58).

Certo'ya (2000) göre yaratıcılık "yeni fikirleri benzersiz yollarla birleştirebilmek amacıyla yararlı çağrışımlar yapabilme yeteneğidir" İşletmeler açısından değerlendirildiğinde; yaratıcılık temelinde işletmelerde kaliteyi arttırabilmek için yeni fikirler sunmayı, inovasyon da bu fikirleri harekete geçirmeyi barındırmaktadır (Sarıçay, 2012: 9).

"Yaratıcılık, yeni kombinasyonlar yapabilme yeteneği; yaratıcı süreç, bu kombinasyonlara yol verebilme; inovasyon ise bu yeni kombinasyonların uygulanmasıdır." Yaratıcılık, inovasyon için de anahtar faktördür. Bireysel bir beceri olan yaratıcılık, herhangi bir konuda yeniyi meydana getirmek veya var olan durumu geliştirmek amacıyla kullanıldığında inovasyonun önemli bir aracı olmaktadır.

İnovasyonun oluşmasını sağlayan bireylerdir ve bireylerde var olan yaratıcılık olgusu inovasyona zemin hazırlayacak fikirlerin ortaya çıkması açısından büyük önem taşımaktadır (Erdoğan, 2011: 42).

Yaratıcılık aynı zamanda, sezgiye dayanan ve özgün bakış açılarının geliştirilmesi süreci olarak açıklanmakta ve içerisine giren konular aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Haşit, 2003: 2):

- Tartışmaları olumlu hale dönüştürmek,
- Sorunlara çözüm yolları bulmak,
- Yeni mal ve hizmetler üretmek,
- Var olan hizmet ve ürünlerde değişiklikler yaparak yeni hale getirmek.

1.2.5. İnovasyon ile Ar-Ge İlişkisi

“Ar-Ge, “yeni teknoloji yaratmak suretiyle maliyetlerde azalma, standartlarda iyileşme sağlayarak yeni ürün üretilmesi veya var olan ürünlerin geliştirilmesini hedefleyen faaliyetler” olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise Ar-Ge firmalar tarafından kullanılan, yeni teknolojik bilginin ortaya çıkarılmasıyla birlikte belirli alanda uzmanlaşmayı artıran ticari bir fonksiyondur” (Öğüt vd., 2007: 413-425).

Araştırma Geliştirme (Ar-Ge); alanında yapılan çalışmalar iş hayatının yenilenip gelişmesini sağlamaktadır. Ar-Ge'nin temel unsurları; kültür, insan ve toplumun ortak bilgi birikiminden oluşan yeni bir ürünün üretilmesi, ürünün standardının ya da kalitesinin artırılması, standardı yükselten ve maliyetleri düşüren yöntemlerin uygulanması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilerek uygulanması, yeni bir teknolojinin ülke koşullarına uyumlu duruma getirilmesi, var olan teknolojilerin iyileştirilerek bunlara yenilerinin adapte edilmesi amacıyla yapılan, bilimsel esaslar çerçevesinde yürütülen ve bütün aşamaları belirlenmiş çalışmalar ile bu çalışmaların sonuçlarıdır. Bu bağlamda Ar-Ge, ekonomik faaliyetlerin büyümesi ve gelişmesi, rekabet gücünün artırılması, sosyal gelişmenin kararlı bir şekilde sürdürülmesi açısından önem taşımaktadır (Ayhan, 2002: 168).

Teknoloji ve bilim, inovasyonun birer girdisi, Ar-Ge ise inovasyonu destekleyici bir faaliyettir. Fakat Ar-Ge yapan kişilerin girişimci özelliği bulunmazsa değer yaratmaları düşünülemez ve Ar-Ge sonuçları inovasyona bunun neticesi olarakta toplumsal ve ekonomik yarara dönüştürülemez. Bu sebeple Ar-Ge ye yapılan yatırım ne kadar büyük olursa olsun işletmeler için rekabet gücünün ve büyümenin artacağı sonucu çıkarılamaz (Elçi, 2006: 23).

Ar-Ge ve inovasyon birbirleriyle yakından ilişkili kavramlardır. Ancak bu iki kavramın birbirine karıştırılmaması gerekmektedir. Bütün inovasyonlar için Ar-Ge çalışmasına gerek duyulmayabilir. Yapılan her Ar-Ge çalışmasının da olumlu bir inovasyonla sonuçlanması beklenemez. AB’de yapılan Ar-Ge çalışmaları oldukça fazla olmasına rağmen bu çalışmaların başarılı bir inovasyona dönüştürememenin sıkıntıları yaşanmakta ve bu sıkıntılara çözüm yolu bulmaya çalışılmaktadır. Ar-Ge ve inovasyon birbirleriyle yakın ilişkili olmakla birlikte tam olarak aynı şeyi ifade etmemektedir. Yalnızca iç kaynakları kullanmanın inovasyon için yetersiz olabilmesinin yanı sıra gereksiz olması da düşünülebilir (Aslan, 2014: 42).

1.2.6. İnovasyon ile Değişim İlişkisi

Değişim kavramı, günümüzde pek çok çalışma ve araştırma alanında odak nokta haline gelmiştir. İnsanlığın varoluşundan günümüze kadar yaşamın gidişatına yön veren bu kavram, özellikle 19. yüzyıldan bu yana etkisini daha fazla ve daha geniş kitlelerde hissettirmiştir. Çağımızda değişimin dikkat çekici noktaya gelmesinin arkasında, değişimin sonuçlarının çarpıcı ve hızlı bir şekilde ortaya çıkması yatmaktadır (Aslaner, 2010: 4).

Herhangi bir şeyin bir düzeyden alınıp farklı bir düzeye getirilmesi değişimi ifade etmektedir (Koçel, 2013: 668). Değişim, bazı durumlarda inovasyon ile karıştırılabilmektedir. İnovasyon her ne kadar değişim ile yakından ilgili bir kavram gibi görünse de, her değişimin inovasyon olarak algılanmaması gerekmektedir. Dış etkilere bağlı olarak istenilmeden gerçekleştirilmek durumunda kalınan değişimleri, inovasyon olarak nitelendirmek mümkün değildir. Bu açıdan değerlendirildiğinde aradaki farkın tam olarak tespiti mümkün olamamaktadır. İnovasyon, örgütün bütün süreçleri içerisine girmiş ve çalışanlarca kabul görmüş olmalıdır. Ancak değişim, örgüt

içerisinde meydana gelen süreçlerden herhangi birinde meydana gelen ve sürecin girdi, işleyiş ve çıktısını etkileyen değişikliklere işaret etmektedir (Adıgüzel, 2012: 15).

1.2.7. İnovasyon ile Öğrenme İlişkisi

Öğrenme kavramı, farklı disiplinlerden birçok eğitimcinin üzerinde yoğunlaştığı bir konudur. Bu kavram günümüzde işletmeciler ve ekonomistler gibi iş dünyasıyla beraber çalışan bilim adamları tarafından incelenerek öğrenme kavramına iş hayatındaki kişilerin davranış değişikliğini odak noktasına alan bir pencereden bakılmıştır (Avcı, 2009: 123).

Öğrenme; “bireylerin kendi deneyimleri, zihinsel yapıları ve inançlarına bağlı olarak, bilgiyi yapılandırma süreci olarak tanımlanmaktadır” (Kılıç, 2004: 308).

İnovasyon performansı ile öğrenme yönelimliliğinin bağlantısı çok sayıda çalışmaya konu olmuş ve bu çalışmalar sonucunda işletmelerde inovasyon performansı ile öğrenme yeteneği arasında dolaylı ya da doğrudan ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar çalışmalarının büyük bir bölümünde, örgütsel öğrenmenin inovasyon yaratmadaki rolünün “bilginin yönetimine” destek vermek doğrultusunda olduğuna dikkat çekmişlerdir. Örgütlerdeki var olan bilgiyle yeni bilginin bütünleştirilmesi inovasyon yeteneği olarak görülmektedir (Avcı, 2009: 127).

İnovasyon, firma için değer yaratan, süreç ürün ya da hizmetlere dönüştürülebilir ya da uygulanabilir yeni fikirlerden meydana gelmektedir. Yeni fikirler ise, bilgi üretimi sağlamaya yönelik elverişli şartlardaki ortamlarda, kişiler arasındaki yoğun etkileşim ile oluşmaktadır. Var olan bir bilgiyi değiştirmek ve arttırmak öğrenme kavramı ile alakalıdır. Yeni bilgi yaratmak ise inovasyonun amacıdır. İnovatif bir işletme, pazarlanabilir mal ya da hizmetler için yeni bilgi ve düşünceler geliştireceklerdir. Bu inovasyonların bir değer taşıması gerekmektedir. Rekabet üstünlüğü yakalamak inovasyonun amacıdır. Öğrenme ile işletmeler bilgi elde etmekte ve bu bilgiler inovasyon yapan işletmeler için özellikle de teknolojik inovasyonların uygulanmasında önem taşıyan örgütsel öğrenme yeteneği sayesinde firmalar örgütsel rekabet avantajını destekleyen var olan teknolojiyi nasıl geliştirmesi gerektiğini ya da değiştireceğini kavramaktadırlar. İnovasyon bir firmanın rekabet üstünlüğü elde etmesinde etkili olduğu için bilgi, örgütsel öğrenmeyi ve inovasyon faaliyetlerini birleştiren bir unsurdur. Bu anlamda, “Schumpeter ’in tanımladığı gibi

yenilik, mevcut bilginin yeni kombinasyonları ve örgütsel öğrenme anlamına gelmektedir. Kogut ve Zander (2002) için, sadece mevcut bilginin değil, aynı zamanda üretilen bilginin de kombinasyonlarıdır.” Sonuç olarak bilgi ve öğrenme, inovasyonun iki önemli mekanizmasını oluşturmaktadır (Demirel ve Kubba, 2014: 140).

1.2.8. İnovasyon ile Taklit İlişkisi

Bir bağlamda belli bir inovasyonu ilk kez gerçekleştiren inovasyoncu ve aynı inovasyonu başka bir bağlamda gerçekleştiren kişi ise taklitçidir. Ancak aynı inovasyon yeni bir bağlamda gerçekleştirilirse bu taklit değil inovasyondur (Arslan, 2012: 18).

Taklit, bir modele benzemeye çalışma ya da benzetilerek yapılan bir şey olarak açıklanmaktadır. İnovasyon ile taklit arasındaki ilişki incelendiğinde, inovasyonu bulan bir işletmenin diğerleri tarafından taklit edilmesinin söz konusu olduğu bilinmektedir. İnovasyonun zahmetli, masraflı, riskli olması ve uzun çalışmaları gerektirmesi birçok işletmeyi korkutmakta ve bu sebeple inovasyonu yapan yerine taklit eden olma tercih edilmektedir. Taklitçi işletmeler inovasyonu ilk defa geliştiren işletmelerin aldıkları ekonomik ve zamansal risklere girmezler. Taklitçi işletmelerin bu ilk deneme riskine girmediklerinden risk oldukça düşüktür (Ozan, 2009: 26).

1.2.9. İnovasyon ile Girişimcilik İlişkisi

Yaşanan sosyal, kültürel ve ekonomik değişimler, tüm dünyada girişimciliğe olan ilgiyi attırmıştır. Girişimcilik ülkelerin büyüme ve gelişme stratejileri içinde temel bir unsur haline gelmeye başlamıştır (Aksay, 2011: 20).

Kavram olarak girişimci(lik) aslında iktisadi bir çerçeve içerisinde değerlendirilmektedir. Bu çerçeveden bakılacak olursa girişimci, pazar arayışında olan, arz ve talebi yönlendiren kişi; girişimcilik ise, kaynakları ekonomik olarak harekete geçirme faaliyeti olarak anlaşılmaktadır (Mercan vd., 2011: 33).

Girişimcilik kavramıyla ilgili birçok tanımlama yapılmış ve genel anlamda tanımların bulunduğu ortak nokta, girişimciliğin fırsatları görebilme, bunları değerlendirebilme, risk alarak proaktif davranma ve yenilik yaparak değer yaratma süreci olduğudur. Bu açıdan bakıldığında girişimci, yaratıcılığını ortaya koyarak yeni bir şeylerin oluşturulmasında, yeni düşünceler üretilmesinde ve bu düşünceleri

geleceğe taşıyarak uygulamaya konulmasında, hem kendi ülkesinde hem de başka ülkelerde ulaşabildiği her yerde katalizör görevi gören kişi olarak görülmektedir. Hızla büyüyen işletmelerin girişimcileri büyüme aşamasında yenilikçi olmaları ve yenilikleri sadece fikir aşamasında bırakmayarak aktif hale getirmeleri işletmeler için önemli rol oynamaktadır. Girişimcilik ve girişimci tanımlarına bakıldığında yenilikçiliği önemli bir özellik yapmasının nedeni girişimcinin beklenmeyen durumlarda ortaya çıkabilen sorunları çözme yeteneğinin yenilikçiliğiyle ilgili olmasıdır. Çünkü işletme risklerinin başarıyla neticelendirilmesinde yenilikçilik önemli bir unsur olarak görülmektedir (İrmiş ve Özdemir, 2011: 139).

Girişimcilik ve inovasyon, işletmelerin çalkantılı çevresel şartlar karşısındaki enerji kaynağıdır. Her iki kavram arasındaki kuvvetli korelasyona rağmen kavramlar arasındaki farklılıklardan da söz edilebilir. Bu bağlamda girişimcilik yeni ya da mevcut bir piyasaya, yeni veya var olan bir ürün ya da hizmet ile girişi ifade ederken inovasyon, yeni fikirler, ürünler veya süreçler geliştirerek onları ticarileştirmek olarak tanımlanır. İnovasyon kavramı yeni bir işe başlamayı anlatmaz bunun yerine faaliyette bulunulan pazara yeni ürün ve/veya hizmet sunmayı ifade eder. Ancak bazı yenilikler kendisine yeni bir pazar oluşturabilmesi bakımından girişimcilik kaynağı olabilir (Aksay, 2011: 21).

Yeni projeler ve düşüncelerin, inovasyona dönüşerek rekabet avantajı sağlayabilmesi, girişimcilik faaliyeti olmadan gerçekleştirilemez. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler inovasyon ve girişimciliği birleştirerek ekonomik değer yaratabilirler. Günümüz dünyasında katma değer ve istihdamı, inovasyonu odak noktasına alan işletmeler yaratmaktadır (Elçi, 2007: 129).

1.2.10. İnovasyon ile Rekabet İlişkisi

Rekabet kavramı Türk Dil Kurumu tarafından “Aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış” biçiminde açıklanmaktadır. Rekabet olgusu, geçmişten günümüze insanların en iyi olabilme mücadelelerinin ve yaşamlarını sürdürebilmelerinin doğal sonucu olarak, ideal düzene ulaşma amaçlarının temel dinamiğidir. Bu düzeni oluşturmada, güçsüz ve yetersiz olanların varlığını devam ettirememesi ise rekabetin doğal bir neticesi olmakla beraber, var olan düzeni daha iyi ve sistematik duruma getirmenin de anahtarıdır (Yorgancılar, 2011: 383).

İşletmelerin pazarlama, süreç, ürün ve organizasyonel anlamda geliştirecekleri inovasyonların odaklandığı noktanın rakiplerine göre fark yaratma, pazar payını koruma ve artırma, rekabet üstünlüğü sağlama, olduğu ileri sürülebilir (Koç ve Yavuz, 2011: 67).

Rekabet avantajının belirleyicisi günümüzde maliyetler olmaktan çıkmış bunun yerini müşteri isteklerine göre hizmet ve ürün üretimi, pazarın ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilme yeteneği, hizmet ve ürünün kalitesi gibi bir çok faktör yerini almıştır (Elçi, 2007: 27).

Rekabetçilik ve inovasyon, ekonomik kalkınma ve rekabetçilik, ekonomik kalkınma ve inovasyon arasında mutlaka bağlantılar vardır. Bu bağlantıların araştırılması günümüzde git gide ilgi çeken bir alan olmaktadır (Ünlükaplan, 2009: 237).

1.2.11. İnovasyon ile İlgili Diğer Kavramlar

Patent: Devlet tarafından bir buluş için buluşun sahibine verilen patent, buluş sahibinin izni olmaksızın başkalarının buluşu kullanmasını, satmasını ya da üretmesini belirli bir süre için verilen engelleme hakkı olarak açıklanabilir. Patentli bir buluş sahibinin mülkiyeti haline gelerek yalnızca alındıkları ülkeler için hak sahipliği doğurmaktadır. Türkiye’ de alınan bir patentli ürünün başkaları tarafından Türkiye’ de ithal edilmesi halinde hak sahibine ithali durdurma hakkı verir (Çelikleş, 2008: 44).

Fikir ile başlayıp Ar-Ge süreci sonucunda oluşturulan inovasyon patentlerle işlemleriyle birlikte güvence altına alınmaktadır. Böylece, firmaların yenilik faaliyetlerinin göstergeleri patentlerle ölçülmekte ve temsil edilmektedir. Bir buluş, bir teknolojik yenilik; yeni değilse benzeri ürün veya benzeri teknoloji daha önce var ise patentten bahsetmek mümkün değildir. Patentin varlığından söz edebilmek için kesinlikle yeni olması gerekmektedir (Küsbeci, 2013: 22).

Yayıma: Oslo kılavuzuna göre (2005) "Yayıma; inovasyonların, piyasa ve piyasa dışı kanallar yoluyla ilk uygulanan halinden, çeşitli tüketicilere, ülkelere, bölgelere, sektörler, pazarlara ve firmalara dağılma şeklidir." İnovasyonun ortaya çıkması, başka birey ya da topluluklar tarafından benimsenmesiyle yayılmasına neden olmaktadır. İnovasyonun yayılması verimliliği arttırdığı için ekonominin daha iyi bir

duruma gelmesinde etkili olur. Yayılması olmayan inovasyonun ekonomik etkisinden söz edebilmek mümkün değildir (Kanber, 2010: 29).

1.3. İnovasyon Kaynakları

Günümüzde işletmeler arasında yaşanan rekabet, sosyo- kültürel gelişmeler ve hızla yaşanan teknolojik değişimler işletmeleri inovasyon yapmaya zorlamaktadır. Bundan dolayıdır ki inovasyon 21. yüzyıl ekonomilerinde rekabet ortamının oluşumunu, yeni pazarların yaratılmasını, hızlı teknolojik ilerlemeyi, tüketim düzeyi ve hayat standardının iyileştirilmesini sağlayacak önemli bir etkiye sahip konuma gelmiştir. Ancak inovasyonun tüm bu sayılan gelişmeleri sağlayabilmesi için fark edilmesi ve belli kaynaklar tarafından ateşlendirilip başlatılması gerekmektedir (Göker, 2009: 46).

Hippel (1998) inovasyonun kaynaklarını kullanıcılar, üreticiler ve tedarikçiler olarak gruplara ayırmıştır. Bu kaynakları firmanın fonksiyonel ilişkileri bağlamında değerlendirerek fonksiyonel inovasyon kaynakları olarak tanımlamıştır. Bu gruplardan bazıları birey olurken bazıları ise kurum olabilmektedir. Başka bir araştırmacı ise inovasyonun kaynaklarını üç grupta toplamıştır. Bunlardan ilki inovasyona temel teşkil edecek yeni fikirlerin bizzat firmanın kendi içerisinde ortaya çıkmasıdır. İkincisi, benzer örgütlerden ithal edilen inovasyonlardır. Bu tür inovasyonlar firma içerisinde firmaya özgü hale getirilerek uygulanır. Üçüncü olarak ise bazı dışsal faktörlerden dolayı (yasal düzenlemeler gibi) firmanın inovasyon yapmaya zorlanmasıdır (Uzkurt, 2008: 158).

Drucker yedi tane yenilik kaynağı belirlemiştir. Bunlardan dördü içseldir, yani işletmenin ya da bir sektörün içinde oluşur. Bu yüzden öncelikle bunlar bir endüstri veya hizmet sektörünün içindeki kimseler tarafından görülebilir ve algılanabilir. Bu dört kaynak şöyle sıralanabilir (Durna, 2002: 41):

- Beklenmeyen oluşumlar,
- Uyumsuzluklar,
- Süreç gereği,
- Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler.

Diğer üç yenilik kaynağı bir işletme veya endüstrinin dışında oluşan değişimlerle ilgilidir. Bunlarda şu şekilde sıralanabilir (Durna, 2002: 41):

- Nüfus değişiklikleri,
- Algılamadaki değişiklikler,
- Yeni bilgi.

1.3.1. İçsel Kaynaklar

İşletmelerin inovasyon kapasitesini etkileyen pek çok iç faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin, işletmenin sahip olduğu öğrenme yeteneği, beceri, bilgi ve girişimci özellikleri, Ar-Ge çalışmaları şeklinde sıralamak mümkündür. Fakat bu sıralanan faktörlerin doğrudan gözlenebilmesinin mümkün olmaması sebebiyle inovasyon kapasitesini ölçebilmek için bu faktörlerin çıktılarından yararlanmak gerekmektedir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 5).

İşletme içi kaynaklar; beklenmeyen oluşumlar, uyumsuzluklar, süreç gereği ve endüstri ve pazar yapısındaki değişimler olarak adlandırılmaktadır.

1.3.1.1. Beklenmeyen Gelişmeler

İnovasyonun içsel kaynaklarından ilki örgütlere planlanmamış fırsatlar sunan, en kolay ve en basit inovasyon fırsatı kaynağı olarak kabul edilen beklenmeyen gelişmelerdir. Beklenmeyen gelişmeler beklenmeyen bir başarı veya başarısızlık ya da beklenmeyen bir dış olay şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Biçkes, 2011: 87).

Beklenmeyen bir başarısızlık, başarı veya beklenmeyen bir dış olay eşsiz bir fırsatın belirtisi olabilir. Bu belirtinin gerektiği gibi kavranılması için çevredeki gelişmelerin dikkatli ve sürekli izlenilmesi gerekmektedir (Durna, 2002: 42).

i. Beklenmeyen Başarı: Beklenmeyen başarıda yenilik fırsatlarının daha az riskli olduğu ve işlenmesinin daha kolay olduğu görülmektedir. Ancak çoğu durumda beklenmeyen başarı ihmal edilmiş, daha kötüsü yöneticiler onu reddetme eğiliminde olmuştur. Beklenmeyen başarı, yöneticilerin aldıkları kararlara meydan okuma niteliğindedir. Yöneticiler kendilerini yanılmaz, hata yapmaz olarak gördüklerinde işletme için bir tehdit unsuru oluştururlar. Beklenmeyen başarı, anlaşılabilirse yeni iş

fırsatları oluşturmak için izlenebilir. Yönetici için önemli olan başarının anlaşılması, onaylanması ve ona örgütün verdiği karşılıktır (Durna, 2002: 42).

Beklenmeyen bir başarının nasıl bir fırsata dönüşebileceğini görmek için 1930'lu yılların başında IBM tarafından bankalarda kullanılmak üzere geliştirilen ilk modern hesap makinesi örneğini incelemek uygun olacaktır. Geliştirilen bu hesap makinesi bankalar tarafından ilgi görmemiştir. IBM'i ayakta tutan ve ilerleyen zaman dilimlerinde sektöründe öncü bir konuma taşıyan faktör ise beklenmeyen bir gelişmedir. Umulmadık bir şekilde bankalar için geliştirilen ürüne o dönem ciddi kaynaklara sahip olan kütüphanelerden talep olmuştur. Bu sayede IBM o güne kadar satılmayan makinesini yüzde fazla kütüphaneye satmayı başarmıştır. 15 yıl sonra, herkes bilgisayarların yalnızca bilimsel çalışmalarda kullanılan makineler olduğuna inanırken, işletmeler bordrolarını düzenlemek için bilgisayarlara beklenmedik bir ilgi göstermeye başlamışlardır. Bunun üzerine IBM üretmiş olduğu makineleri işletmelerin ihtiyaçlarını da dikkate alarak yeniden tasarlamış ve sonraki beş yıl içerisinde bugün de sürdürmekte olduğu bilgisayar endüstrisindeki liderliğini ilan etmiştir (Biçkes, 2011: 88).

Çoğu zaman beklenmeyen başarılar, çok basit olduklarından görülmeyebilir ve kimsenin dikkatini çekmeyebilirler. Ancak vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntıya dikkat edenler ve başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul edenler onun farkına varabilirler. Beklenmeyen yeniliklerden yararlanmak isteyen işletmelerin, dünyada değişen bilgi, teknoloji, sosyo-kültürel yaşam, vizyon ve tercihleri çok iyi takip etmesi gerekmektedir (Durna, 2002: 44).

ii. Beklenmeyen Başarısızlık: Başarılarından farklı olarak başarısızlıklar, reddedilemez ve zaman zaman dikkatlerden kaçabilirler. Fakat seyrek olarak bir fırsat belirtisi gibi görülür. Dikkatle planlanıp tasarlanırsa ve titizlikle uygulanırsa da, şimdiye kadar bir şeyler başarısız gidiyorsa, çoğu zaman bu başarısızlık ilgili olduğu bir değişimi gerektirir (Durna, 2002: 45).

Otomotiv endüstrisi tarihindeki en büyük başarısızlık Ford Edsel örneğidir. Ancak bu başarısızlığın temelinde yatan nedenler şirketin ilerleyen süreçlerdeki başarısına öncülük etmiştir. Ford, Edsel modelini planlamış ve titiz bir biçimde tasarladıktan sonra eksiksiz bir ürün olarak General Motors'la rekabet için pazara

sunmuştur. Pazara girişten sonra bütün planlamalara, tasarımlara ve uygulamalara rağmen Ford, General Motors ve diğer rakiplerin farklı yönde tasarım ve pazarlama yaptıklarını ve kendi modelinin başarısız olduğunu fark etmiştir. Çünkü geçmişin aksine pazar bölümlendirme kriteri olarak gelir düzeyi değil yaşam tarzı kullanılmaya başlanmıştır. Ford, dış çevrede meydana gelen bu değişime uyum sağlayabilmek için kendisini endüstri lideri yapan ve kendisine yeni bir kişilik kazandıran Mustang modelini geliştirmiştir. İşletmeler hayatta kaldığı sürece birtakım olumsuzluklarla karşılaşacaklardır. Önemli olan bu olumsuzlukları yani başarısızlıkları da fırsat olarak görebilmektir (Biçkes, 2011: 88).

iii. Beklenmeyen Dış Olaylar: Beklenmeyen dış olaylar, yönetimin örgütü yönlendirmiş olduğu bilgi ve şemalarda bulunmayan durumlar olarak ifade edilebilir. Beklenmeyen bir dış olaydan, başarılı bir inovasyon için büyük fırsat olarak yararlanma konusunda IBM'nin olayı güzel bir örnek olacaktır. 1975 veya 1976 yıllarında on-on bir yaşlarındaki çocukların bilgisayar oyunları ile oynamaya başlamaları herkesi şaşırtmıştı. Aynı doğrultuda onların babaları da kendi ofis ve kişisel bilgisayarlarına sahip olmak istediler. Bu müthiş gelişmeleri IBM'ciler gerçekten çok iyi algıladılar. Kişisel bilgisayarlar, büyük bilgisayarların otuz yılda ulaştığı satış hacmine 1979'dan 1984'e kadar beş yılda ulaştı ki, bu 15-16 milyar dolardan daha azken dahi, IBM başkalarıyla başarıyla rekabet edebilmek yönünde kendi kişisel bilgisayarını geliştirmek için görev güçleri oluşturdu. Kişisel bilgisayar pazarı patladığında 1980 yılında IBM kendi kişisel bilgisayarını üretmişti. Üç yıl sonra yani 1983'te IBM dünyanın önde gelen kişisel bilgisayar üreticisi olmuştur (Durna, 2002: 46).

İşletme dışında her zaman yeni oluşumlar ortaya çıkmaktadır. Bu oluşumları titizlikle inceleyip doğru atakta bulunan işletmeler geleceğin ileri gelen işletmeleri olabilme fırsatını yakalayacaklardır.

1.3.1.2. Uyumsuzluk Durumu

Uyumsuzluk durumu, olan ile olması beklenen şey arasındaki çelişkiyi ifade etmektedir ve bu çelişki çoğu zaman işletmeler için bir inovasyon fırsatı oluşturabilmektedir (Durna, 2002: 48).

Uyumsuzluk, bir inovasyon fırsatı belirtisidir. Uyumsuzluk durumu, sürece önemli bir etki yapan hatalar sonucunda fark edilebilir ve inovasyon için fırsat yaratır. Süreçte meydana gelen uyumsuzlukların neticesinde ortaya çıkan kararsızlıklar ya da belirsizlikler içinde oldukça ufak müdahaleler beklenmeyen başarılarla sebep olabilmektedir. Yöneticilerin dikkat ettikleri raporlarda uyumsuzluklar genellikle net bir şekilde görülmezler. Onlar daha çok niceliksel değil, nitelikselidir. Uyumsuzluk durumu bir değişim belirtisi olabilmektedir ve onun zemininin oluşmasını sağlayan değişimler pazarda, endüstride ve süreçte yapılan değişimlerdir. Uyumsuzluk, sürece yakın kişiler tarafından net bir şekilde görülse de genellikle gözden kaçırılır. İnsanların alışlagelmiş bilgiyi sorgulamasına uyumsuzluklar neden olmaktadır. Uyumsuzluklar insanları görünenin ilerisine bakmaya ve temel ilişkileri derinden anlamaya zorlar. Bu inovasyon kaynağı, pazarlama ilişkileri ve tüketici referansları değişmeye başladığında oluşur. Süreç içerisinde gözden kaçan veya önemsenmeyen bir uygulama, uyumsuzluğun ortaya çıkması sonucunu doğurabilir ve aynı zamanda bu durumdan yararlanmak için bir başlangıç noktası olabilmektedir (Durna, 2002: 48).

Bu duruma örnek verilecek olursa; çimenlik gübre üreticileri, çimenliğin bir metrekaresine ne kadar gübre atılacağını tam olarak belirtiyorlardı. Ancak belirtilen bu dozajı ayarlamak için herhangi bir alet geliştirilmemişti. Bu nedenle bahçıvanlar uygun miktarı kişisel kararlarına dayanarak belirlemekteydiler. Sözü edilen bu durumda bir uyumsuzluk bulunmaktadır. Bu uyumsuzluğu gidermek için geliştirilen araç sorunu çözmüştür (Durna, 2002: 49).

Bu tarz uyumsuzlukları fark edebilen işletmeler, sürekli olarak inovasyon fırsatı yakalayabilir ve bu durumu değerlendirerek başarı yakalayabilirler.

1.3.1.3. Süreç Gereksinimleri

Kullanılmakta olan süreç, yeni oluşan ihtiyaçlara yanıt vermiyor ve ya değiştirilmesi gerekiyorsa bunun beraberinde inovasyonu getirme ihtimali artacaktır. Süreç gerekliliklerinin diğer inovasyon kaynaklarından farkı, iç veya dış çevredeki bir olay neticesinde değil süreç gereği yapılan bir iş ile başlayarak duruma odaklanmaktan ziyade göreve odaklanmış olmasıdır (Iraz, 2005: 95).

Süreç gereği önceden mevcut olan bir süreci daha iyi duruma getirir, süreçte güçsüz olan bir bağlantının yerini alır ve yeni bilgiler ışığında eski sürecin yeniden

tasarımını yapar. Eksik bağlantının yerini doldurarak sürecin tamamlanmasını sağlar. Süreç gereğine temel olan yeniliklerde, örgütteki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır. Endüstri devrimi ve sonraki teknolojik ve ekonomik gelişme dalgaları, süreç yeniliği örneklerinin zengin kaynaklarını oluşturur. Her bir durumda süreç içerisindeki zayıf ve eksik bağlantı belirlenir ve tanımlanır. Çözüm için bir spesifikasyon oluşturulur ve yenilik fırsatı ortaya çıkar. Bu şekilde doğal olarak uygun teknoloji veya sistem geliştirilir. Örneğin ucuz posta pulları, sık posta hizmetleri, günlük gazeteler, telefon ve faks hizmetleri, uluslararası haberlerin toplanması ve iletimi, radyo ve televizyon hizmetleri gibi gelişmelerden her biri hızlı ve kapsamlı ulusal ve uluslararası iletişimi kolaylaştırdı ve coğrafi ve yerleşim engellerini ortadan kaldırdı (Durna, 2002: 50-51).

1.3.1.4. Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişiklikler

Endüstri yapısındaki bir değişim, sektör içindekiler tarafından tehdit olarak algılanabilirken sektör dışındakiler için tahmin edilmesi mümkün ve açık fırsatlar sunar. Durağan işletmelere ve pazarlara baskı yapan dinamik güçler inovasyon fırsatlarını teşvik edici olur. Hızlı büyüme ve değişim dönemleri, pazarda büyük pay sahibi olanlardaki değişimler ve teknolojik değişim dönemleri inovasyon için önemli fırsatları meydana getirebilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görülenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya göz ardı edilen çeşitli boşlukları yenilik çerçevesinde değerlendirebilirler (Durna, 2002: 52).

Endüstri ve pazarlar çok az sayıdaki üreticinin hâkimiyeti altındaysa, özellikle endüstri yapısındaki değişimlerden kaynaklanan yenilikler etkin olur. Uzun yıllar boyunca tehdit edilmeyen ve başarılı olan bu büyük ve güçlü üretici ve satıcılar, büyüklüklerinden dolayı gururlanma eğilimine girerler. Önce sektöre yeni girenleri önemsemezler ve onları amatör olarak görürler. Ancak yeni gelenler pazarlarının büyük bölümünü ellerine geçirdiklerinde, karşılık vermek için hareket yeteneklerinin azaldığını görürler. Zaten büyüklüklerinden kaynaklanan katı örgüt yapıları nedeniyle değişimlere derhal karşılık verebilecek esneklikten yoksundurlar (Durna, 2002: 52).

Michael Porter'e göre; pazar yapısındaki değişimlere göre işletmenin davranış ve kararlarını belirleyen birtakım güçler bulunmaktadır. İşletmelerin rekabetini etkileyen bu güçler şu şekilde sıralanabilir (Ülgen, 2004: 253):

- İş çevresine girebilecek rakiplerin oluşturduğu tehditler,
- İşletmenin ürününe alternatif olabilecek ürünlerin oluşturduğu tehditler,
- Müşterilerin ve tedarikçilerin pazarlık gücü,
- Sektördeki rekabetin şiddeti.

Örneğin, United States Postal Service en kârlı hizmetleri ele geçiren inovasyonculara yıllarca herhangi bir reaksiyon göstermemişlerdir. Önce United Parcel Service sıradan posta paketlerini, sonra Emery Air Freight and Federal Express acil ve çok değerli ticari eşya ve mektupların dağıtımını ele geçirmişlerdir. Bu şekilde United States Postal Service bu hızlı gelişmeden oldukça zararlı çıkmıştır. Çünkü iş hacmi o kadar büyümüşü ki, Postal Service işi küçük kategorilere ayırmayı ihmal etmiş ve sonuçta inovasyonculara davetiye çıkarmışlardır (Durna, 2002: 53).

Endüstri ve pazar yapısındaki gelişmelerin titizlikle ve sürekli olarak takip edilmesi gerekir. Çevredeki bu değişmelerin takipçisi olmayan işletmeler belli bir zaman sonra pazarlarını kaybetmeye mahkûm olurlar.

1.3.2. Dışsal Kaynaklar

Şirketler, inovatif aktiviteleri için dış kaynaklardan gün geçtikçe daha fazla yararlanmaktadırlar. Modern inovasyon süreçleri, şirketlerin farklı kullanıcılar, teknolojiler ve pazarlar hakkında yüksek düzeyde spesifik bilgi edinmelerini gerekli kılar. İşletmelerin dışsal yenilik kaynakları demografik değişmeler, algısal değişmeler ve yeni bilgi olarak sıralanabilir (Gürkan, 2013: 17).

1.3.2.1. Demografik Yapıdaki Değişiklikler

İnovasyon fırsatlarının dış kaynaklarından en güvenilir olanı demografik yapıdaki değişimlerdir (Drucker, 2002: 8).

Dünyada ya da bir ülkede bulunan nüfusun yapısını, dinamik özelliklerini ve durumunu inceleyen demografi, nüfusun coğrafyası ya da nüfusbilim şeklinde tanımlanmaktadır. Var olan nüfusun; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, ekonomik durumu gibi çeşitli sosyal ve ekonomik yönlerini incelemeye alan demografi; ülkelere ve bölgelere göre doğum, ölüm, göç hareketleri ve nüfus dağılımını inceleyen bilim dalıdır. Bu tanımdan yola çıkılarak demografik değişimler

de belli bir bölgedeki veya pazardaki nüfustaki, yaş profilindeki, işsizlik durumundaki, eğitim durumundaki, gelirdeki vs. değişimleri konu alan kaynaklardır (Göker, 2009: 49).

Demografik veriler, belirsizlikleri en aza indirgediği için inovasyon fırsatlar açısından işletmelerin önüne eşsiz imkânlar sunabilir. 30 yıl sonra emeklilik yaşına ulaşacak insanların hepsi halen işgücünde çalışmaktadır. Bu demografik belirlilik finansal hizmetler sektörü için büyük bir fırsat sağlamaktadır. Gelecekteki bir takım olguların öngörülebilir hale gelmesi demografik değişkenlerden elde edilen veriler sayesinde olabilir ve bu veriler ışığında işletmeler gelecekte yapacakları eylemleri belirleyebilir ve inovasyon stratejilerini yönlendirebilirler. Demografik değişkenler sayesinde işletmeler içinde buldukları ortamı daha açık ve net görebilme olanağına kavuşurlar (Durna, 2002: 53-54).

Demografik eğilimlerin önemini anlayan işletmeler yarının önde gelen işletmeleri olacaktır. Bu işletmeler aynı zamanda nüfusun artan hacminin yapısına göre istek ve ihtiyaçları fırsat olarak görebilirler. Bu şekilde yarının pazarlarının temel istek ve ihtiyaçlarının nitelik ve miktarı nüfusun eğilimlerinden çıkarabilirler. Demografi neyin, kim tarafından ve hangi niteliklerde satın alınacağı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örneğin, boşanma oranlarındaki ve bireysel yaşam tarzını seçen insanların sayısındaki artışlar; bir veya iki odalı küçük hacimli evlere, mini buzdolapları ve mini fırınlar gibi beyaz eşyalara ve küçük hacimli kahverengi eşyalara olan talebi yükseltmiştir. Bu şekilde değişen yaşam tarzları, tüketici pazarını direkt etkiler (Durna, 2002: 54-55).

Japonların robot bilimi konusunda önde olmalarının nedeni demografiktir. 1970'lerde gelişmiş ülkelerde hem nüfus hem de eğitim patlamasının aynı anda yaşandığı bilinmektedir. Liseyi bitiren genç nüfusun yarısı kadarının okumaya devam ettiğini ve bu nedenle klasik mavi yakalı iş gücünde bir azalma olacağını ve 1990'lı yıllarda işçi sayısının yetersiz kalacağı aşikârdı. Gelişmiş ülkeler bunu bilmesine rağmen sadece Japonlar bunun üzerine gitmiş, dünyada robot bilimi konusunda 10 yıl öne geçmişlerdir (Adıgüzel, 2012: 21).

Nüfus yapısındaki değişiklikler bütün çevresel değişimler gibi fırsatlar doğurabileceği gibi tehditler de içerebilir. Örneğin, kırsal alandan kentsel alanlara

göçün yoğun olduğu bölgelerde ulaşım sorunları ortaya çıkabilir. Bu sorunlar raylı sistem ve metro gibi yeni ulaşım türlerinin ortaya çıkmasını sağlar. Bunun yanında demografik yapıdaki hızlı değişimler geliştirilen inovasyonların piyasa ömrünü kısaltmak gibi bir tehdidi de sürekli olarak bünyesinde taşır (Biçkes, 2011: 92).

1.3.2.2. Algılamadaki Değişiklikler

İnsanların çevresinde bulunan uyaranlara anlam verebilme süreci olarak ifade edilebilen algı, duyu organlarımızca taşınan duyuşal verileri örgütleyerek yorumlamaktadır. Başka bir tanımda algı; dış dünyadan gelen uyarıların, zihinsel olarak yorumlanması şeklinde açıklanmaktadır. Algılar bize gördüklerimizi nasıl yorumladığımızı ve neye inandığımızı göstermektedir (Bakan ve Kefe, 2012: 21).

Dünyaya farklı açılardan bakarak inovasyoncu başkalarının göremediklerini görür. Bu perspektif, inovasyonu öğrenebilen, kendini geliştirebilen ve farklılaştırabilen bir girişimci olarak resmeder. Günümüzde insanların dünyayı algılaması, gelişen teknoloji sayesinde eski dönemlere göre daha hızlı değişmektedir. Dünyaya farklı açılardan bakabilen yenilikçi, algılamadaki değişimleri iyi kavrayıp fırsat olarak değerlendirebilir (Durna, 2002: 58).

İnovasyon fırsatları, toplumun genel kabulleri, inanç ve tutumları değişmeye başladığı zaman ortaya çıkabilir. Örneğin, karı-koca çalışan aile eğilimi, yükselen boşanma oranları ve gelişmiş ülkelerdeki daha az çocuk sahibi olma gibi faktörler oyuncak pazarını olumsuz yönde etkilememiştir. İnsanlar daha az çocuk için daha fazla para harcar hale gelmişlerdir. Toys “R” Us bu olgunun bir sonucudur. Günümüzde müzik, spor ve televizyonun insanların algılamaları üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler insanların yaşam tarzlarını köklü bir şekilde değiştirmektedir. İşletmelerin promosyon ve reklamlarında bu eğilimlerden yararlanmaları kaçınılmaz hale gelmektedir (Durna, 2002: 57). İnsan davranışlarının gerisinde yatan temel faktörler tutumlar ve niyetlerdir. Diğer bir ifadeyle kişinin gerçeği algılayış biçimidir. Buradan hareketle kişi davranışlarının bireyin dünyayı algılamasına bağlı olduğu söylenebilir (Biçkes, 2011: 93).

Kişisel algılamadaki önemli değişimler inovasyon fırsatlarının oluşmasına katkı sağlayabilir. Tutum ve algılamadaki değişimler, etkin ve tutarlı promosyondan ya da davranış faktörlerinden fikir liderlerinin düşüncelerinden önemli derecede

etkilenir. Günümüzde sağlık bilincinin gelişip artması sonucunda pek çok yeni ürün ve hizmet inovasyonu ortaya çıkmıştır. Benzer şekilde çevresel konular üzerine artan kamuoyu ilgisi; kişisel ve kamu ulaştırması, ormancılık, doğum kontrolü, biyoteknoloji, hava düzenlemeleri, kirlilik kontrolü ve atıklar gibi farklı sahalarda inovasyon fırsatları oluşturmaktadır (Durna, 2002: 58).

1.3.2.3. Yeni Bilgi

Bilgiye dayalı inovasyon diğer inovasyon türlerinden farklıdır. Bilgiye dayalı inovasyonlar diğer inovasyon türlerine göre daha uzun zaman süresini gerektirmektedir. Yeni bilginin oluşmasıyla teknolojiye uygulanması arasında uzun bir zaman süresi bulunmaktadır. Teknolojik uygulamanın ardından, yeni teknolojinin ürünlere, süreçlere veya hizmetlere dönüştürülmesi de ayrı ve geniş bir zaman dilimini gerektirir (Adıgüzel, 2012: 24; Durna, 2002: 60).

Inovasyonlar, yeni bilgilerin farklı çeşitlerinin oluşturduğu kombinasyonlara bağlıdır. Bu nedenle yeni bilgilerin ortaya çıkması inovatif fırsatların doğmasına neden olabilir. Buradan hareketle Keyes, yeni bilgiyi, inovasyonun geleneksel kaynağı olarak adlandırmaktadır. İlk araba, ilk bilgisayar, ilk baskı makinesi, kısaca bütün ilkler yeni bilgi sonucu ulaşılan inovasyonlar olarak sıralanabilir (Biçkes, 2011: 94).

Araştırma, pazarlama ve üretim süreçlerinde dahiler, doğru adımlar attıklarında yenilikler ortaya çıkmaktadır. Günümüzden on veya yirmi yıl sonra satılacak olan ürünlerin bir parçasını oluşturan yeni bilgi, sadece kendisini değerli pazar inovasyonlarına dönüştürecek olan algılayıcı bir girişimciyi beklemektedir (Durna, 2002: 60).

Bilgiye dayalı inovasyonun pazar bağımlılığı diğer inovasyon türlerinden daha fazladır bunun nedeni bilgiye dayalı inovasyonun gelişme ve uygulama şansı sadece ticari hale gelmesiyle mümkün olabilmesidir. Bilgiye dayalı inovasyonun müşterilerin ihtiyaçlarını karşılaması yani yeni bir yarar sağlaması gerekmektedir. Bu tür inovasyon için üretim yapanların insan ihtiyaçlarını iyi tespit ederek fayda analizlerini doğru yapmaları gerekmektedir. Bilgiye dayalı inovasyonun pazarlanabilir olma özelliğini arttırmak için girişimcilik adımlarının tam olarak uygulanması gerekmektedir (Adıgüzel, 2012: 24).

Bilgiye dayalı inovasyonlar sadece tek bir faktöre bağlanamaz. Hepsinin bilimsel ve teknolojik olması gerekmeyen birkaç farklı bilgi türünün birleşmesine bağlıdır. Örneğin Wright Kardeşlerin uçağı iki tür bilgi temeline dayanmaktaydı. Birincisi, Karl Benz ve Gottfried Daimler tarafından yapılan ilk otomobillerde kullanılmak için 1880'lerin ortasında tasarlanan benzinli motorlardı. İkincisi, öncelikle planörlerde denenip geliştirilen aerodinamikle ilgiliydi. Bu iki farklı tür bilgi birbirinden oldukça bağımsız bir şekilde geliştirilmişti. Sonuçta birlikte kullanılmalarıyla uçak yapımı mümkün hale gelebilmiştir. Gerekli bilgiler sağlanıncaya kadar bilgiye dayalı yenilikler başarısız olacaktır. Çoğu durumlarda çeşitli faktörlerin önceden bilinmesi, uygun hale getirilmesi ve bazı yerlerde önceden kullanımının olmasıyla yenilikler olanaklı hale gelebilecektir (Durna, 2002: 61).

Buraya kadar sıralanan bu yenilik kaynakları, girişimciliğin toplumda ortaya çıkan koşulların doğal bir sonucu olduğunu göstermektedir. Bu inovasyon kaynaklarına duyarlı olmakla girişimci, yenilik fırsatlarını algılayabilir ve değerlendirebilir. Olayların titizlikle ve sürekli olarak gözlenmesi kaçınılmaz olarak fırsatları değerlendirme yönünde girişimcinin gelişmesi sonucunu doğuracaktır. Zamanlama inovasyonun ve girişimciliğin başarısında en önemli unsurdur. İnovasyonun zamanlaması kötü ise, yeni oluşan bu fikri desteklemek için yeterli talep olmayacaktır. Tam tersi durumda ise büyük bir ihtiyaç varsa veya pazar hazırsa büyük bir olasılıkla inovasyon başarılı olacaktır. Zamanlama, başarılı bir inovasyon için öncelikli faktörlerden birisidir (Durna, 2002: 65).

1.4. İnovasyon Türleri

İnovasyonlar, literatürde alanlarına, derecelerine ve özelliklerine göre farklı farklı sınıflandırılmalara tabi tutulmuştur (Yavuz, 2010: 145).

Her ne kadar aynı temel kavramlar üzerinde durulsa da, inovasyonun sınıflandırılmasında tanımlarda olduğu gibi bir çeşitlilik söz konusu olabilmektedir. Araştırmacılar inovasyon türlerini sınıflandırırken farklı bakış açılarıyla yaklaştıklarından üzerinde anlaşılan tek bir sınıflandırmaya rastlanmamaktadır (Gürkan, 2013: 6).

Literatürde geçen başlıca inovasyon türlerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

İnovasyonu 3 sınıfta toplayan MacCarthy' e göre inovasyon türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Aslan, 2014: 39);

1. Bugüne kadar hiç olmayan bir ürünün gerçek anlamda ortaya çıkarılmış olması,
2. Var olan ürünler ile kıyaslandığında belirgin farklılıklar arz eden ürünler,
3. Pazarda yeni olmayan fakat herhangi bir işletme için yeni olan ürünler.

İnovasyonun dört türü olduğunu ifade eden Rademakers (2005) bunları şu şekilde sıralamaktadır: Ürün inovasyonu, süreç inovasyonu, Organizasyonel inovasyon ve iş inovasyonu (Karaca, 2009: 199).

Zhuang vd. (1999) inovasyonu şu şekilde sınıflandırmıştır: Çıktı inovasyonu, girdi inovasyonu ve süreç inovasyonu (Karaca, 2009: 200).

Yukarıda yapılan sınıflandırmalar dikkate alındığında karşımıza çıkan inovasyon türlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Karaca, 2009: 200);

- İşletme içerisindeki organizasyon yapısındaki değişiklikler,
- Pazarlamayla alakalı inovasyon,
- Ürün ya da hizmetin özelliklerinin geliştirilmesi süreçleriyle ilgili inovasyon.

İnovasyon, bir işletmenin ürününde, üretim ve dağıtım metodunda, iş yapma şekillerinde, tasarım ve pazarlama metodların da yapılabilmektedir. Bunlarda sırasıyla, 'ürün inovasyonu', 'hizmet inovasyonu', 'süreç inovasyonu', 'organizasyonel inovasyon' ve 'pazarlama inovasyonu' olarak adlandırılır. Son zamanlarda inovasyonun yalnızca ekonomik bir sistem olmadığı aynı zamanda toplumsal sistemin gelişmesine katkı sağladığı gerçeği doğrultusunda toplumsal inovasyon kavramı da göze çarpmaktadır. Bunlara ek olarak 'radikal' ya da 'arttırımsal' inovasyon ayrımı da yapılmaktadır (Elçi, 2007: 3).

İnovasyonların sınıflandırılması firmalar açısından hem yeniliğin ortaya çıktığı, iktisadi değer oluşturduğu kaynağa göre aynı zamanda inovasyonun yarattığı iktisadi değer büyüklüğüne göre genel olarak çeşitlendirilmektedir. Kısaca en genel inovasyon sınıflandırılması, inovasyonun kaynakları ve ortaya çıkan inovasyonun önem seviyesine göre oluşmaktadır (Küsbeci, 2013: 31).

1.4.1. Ürün İnovasyonu

Bir işletmenin pazara sunduğu somut nesnelere ürün olarak adlandırılır. İşletmenin yeni bir ürün geliştirmesi ve bu ürünü pazara sunması ürün inovasyonunu açıklamaktadır. Ürün inovasyonu yapmak için işletmenin yeni bir ürün üretmesi gerekmez. İşletme mevcut ürünlerine farklı özellikler ekleyerek daha kaliteli, daha iyi duruma getirmesiyle de ürün inovasyonu yapmış olur (Elçi, 2006:3).

Günümüzde, değişen müşteri ihtiyaçları ve gelişen teknoloji ürünlerin kullanım ömrünü kısalttığı için piyasaya yeni ve geliştirilmiş ürünlerin sunulması gerekmektedir. Bir işletmenin müşteri talepleri doğrultusunda, ürettiği ürünlerde veya sunduğu hizmetlerde değişiklik ve yeniliklere yer vermesine ürün inovasyonu denilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 137).

Ürün inovasyonunun başarısı işletmenin rekabet gücünün artması açısından önem taşımaktadır. Yeni ürünler, mevcut ürünlere küçük adaptasyonların yapılması şeklinde olabileceği gibi, tamamen farklı yeni ürün çizgisini yakalamak şeklinde de yapılabilir. Yeni ürün ve hizmetler pazarı paylaşan diğer işletmeleri geride bırakarak pazar paylaşımını azaltmak için tasarlanmakla birlikte yeni pazar, müşteri kazanmak ve pazarı genişletebilmek için de tasarlanmaktadır (Yılmaz, 2010: 30).

Ürün inovasyonu süreci ele alındığında bu süreç ürünün geliştirilmesi, üretilmesi ve pazara yayılmasını içermektedir. Genellikle çıkış noktası temel ürün fikirleri, buluşlar ya da keşiflerdir. Ayrıca yeni ürün de algıya göre değişebilen bir kavramdır. Bu inovasyon işletme için veya sektör için yeni olabilir. Asıl amaç nihai tüketiciye yeni özellik ve yarar sağlayan ürünler sunmaktır (Kurt, 2010: 66).

“Ürün inovasyonuna örnek olarak nefes alabilen tekstil ürünleri, cep telefonunda kameralar, yeni işlevsel özellikleri olan gıda ürünleri, bankacılık veya fatura ödeme sistemleri gibi internet hizmetleri vb. sayılabilir” (Soylu ve Göl, 2010: 116).

Yapılan ürün inovasyonları çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Yeni ürün inovasyonlarının ancak %10'u gerçek inovasyon olarak adlandırılabilir. Özellikle yeni ürün inovasyonları işletme ve pazar için büyük risk taşımaktadır. Yeni ürün çalışmaları genellikle mevcut ürünlerin değerini arttırmanın ötesine gidememektedir. Örneğin; Sony firması bugün teknoloji alanında birçok yeni ürünüyle anılmasına rağmen yapmış olduğu çalışmaların %80'i mevcut ürünlerini geliştirmeden ileriye

gitmemektedir. Ürün inovasyonlarının gelişimi aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Gürler, 2009: 19):

Dünya için ürün inovasyonu: Bu tür inovasyonlar küçük bir oranda da olsa yeni ürünleri ortaya çıkarır. Yeni pazarlarda ilk olarak ortaya çıkan inovasyonları ifade eder. Bu inovasyonlar genellikle teknoloji alanındaki anlamlı icatları içerir ya da mevcut teknolojiyi çok farklı bir yolla işleyerek devrim niteliğinde yeni tasarımlar şeklinde Sony firmasının Walkman ürününü ilk olarak dünya pazarına sunması gibi ortaya çıkar.

İşletme için ürün inovasyonu: Her ne kadar pazar için yeni ürünler olmasa da bu inovasyonlar işletme için yenidir. İşletme için ürün inovasyonu işletmeler açısından pazara ilk defa girme imkânı sağlar. Örneğin; Canon firması fotokopi pazarına orijinal ürünler üreterek ilk girmesine rağmen aynı pazarda bulunan Xerox firması fotokopi makinelerinde aynı düzeyde ürünler üreterek pazara girmiş ve Canon firmasıyla rekabet avantajını yakalamıştır.

Mevcut ürün grubunun geliştirilmesi: Bu kategori yeni ürün grubunun alt grubu olarak adlandırılabilir. İşletme mevcut pazarda üretim yapmakta fakat mevcut üründe çeşitli değişiklikler yaparak kendisine rakip olmaktadır. Örneğin; Hewlett - Packard renkli ink-jet yazıcıları mevcut pazardaki ürün grubuna ekleyerek kendi kategorisinde bir adım öne geçmiştir.

Mevcut ürünün iyileştirilmesi: Mevcut ürünlerin yerine yeni ürünleri işletmenin ürün grubuna eklemesidir. Örneğin; Hewlett Packard'ın ink-jet yazıcıların birçok değişik modelini geliştirmiş fakat revizyondan geçen her model performans ve değeri arttırılmış olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda üretim maliyetinin düşürülmesi de hedeflenmektedir. Maliyetin düşürülmesi bu kategoride ürünün pazar perspektifinde yenilikten çok maliyetinin düşürülmesiyle ilgili çalışmalar yapılmaktadır. İşletme üründe fazla yenilik yapmadan benzer performans sunan yeni ürünler sunmakta fakat üretim maliyetlerini azaltarak büyük değer potansiyeli sağlamaktadır.

Yeniden konumlandırma: Bu tür yeni ürünler genellikle mevcut ürün için yeni uygulamaların bulunmasını sağlar. Bu tür yenilikler teknolojik gelişmelerden çok tüketici algılaması ve markalaşma ile ilişkilendirilmektedir. Örneğin; Aspirin adlı ilaç daha çok ilaç sektöründe kanı sulandırıcı olarak icat edilmesine rağmen daha çok

tüketici algılamalarından dolayı bir analjezik yani ağrı kesici olarak pazarda markalaşmıştır.

Ürün inovasyon çalışmaları işletmeler tarafından titizlikle yapılmalıdır. Çünkü ürün inovasyonu işletmenin bir çok kaynağını kullanarak bunların karşılığını verme garantisi sağlamaz. Ürün inovasyonu yapılırken sürecin her aşamasında rakip firmaların faaliyetleri, müşteri istekleri ve pazar titizlikle gözlemlenmelidir (Yılmaz, 2010: 33).

1.4.2. Süreç İnovasyonu

Farklı ve yeni bir üretim veya dağıtım yönteminin geliştirilmesi ya da var olan yöntemlerin geliştirilip daha iyi hale getirilmesi süreç inovasyonu olarak adlandırılmaktadır (Elçi, 2007: 9). Önemli ölçüde iyileştirilmiş veya geliştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Örneğin, bir şirketin evlere teslim sistemine geçmesi ürün dağıtım sürecinde bir inovasyon olarak düşünülebilir (Aslaner, 2010: 61).

Süreç inovasyonları, kaliteyi artırmak, maliyetleri azaltmak ya da yeni veya büyük ölçüde iyileştirilmiş ürünler üretmek şeklinde olabilir. Bir üretim hattında yeni otomasyon teçhizatının uygulanması yeni üretim yöntemine örnek olarak verilebilir (Özeren, 2011: 50).

Süreç inovasyonun da dikkat edilmesi gereken belli noktalar bulunmaktadır. Bu noktalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Göker, 2009: 55):

- Herhangi bir anda sadece iki veya en fazla üç stratejik inovasyon hedefi üzerinde odaklanılmalıdır. Çok fazla süreç inovasyonu projesi başlatıldığında kurum içinde karmaşa ve bunun sonucunda da inançsızlık ortaya çıkabilmektedir.

- Bir kez hangi stratejik alanda yeni hedefler belirlendiyse, bu hedefleri mümkün olduğunca en zor ulaşılabilir hedefler şeklinde tanımlamak çok daha güzel sonuçlar vermektedir.

- Özellikle sektör dışında yer alan ve karakteristik özellikleri bakımından şirketin içinde bulunduğu sektöre hiç benzemeyen sektörlerdeki süreç inovasyonu örneklerine bakmak, çok daha radikal fikirlerin oluşmasına sebep olabilmektedir.

- Sektör varsayımlarını baştan aşağı sorgulamak ve hiçbir varsayımı olduğu haliyle kabul etmemek gerekmektedir. Bu yaratıcılığın çok önemli bir ön koşuludur.

- Son olarak yapılan işin kritik boyutlarını yeni baştan düşünmek önemlidir.

“Süreç inovasyonunun en klasik örneği, Toyota tarafından 1950’lerde geliştirilen “tam zamanında üretim” sistemidir. Bu sistem sayesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilir. Sistem, stok miktarını minimumda tutarken verimliliği artırır ve değişikliklere hızla cevap verme esnekliği sağlar. Toyota’nın diğer bir süreç inovasyonu olan ‘jikota’, otomobillerin yüksek kalitede üretilmesine olanak sağlar. Bu sistem sayesinde, üretim sırasında bir arıza veya anormal bir durumla karşılaşırsa, arıza tespit sistemi otomatik veya manuel olarak üretimi veya ilgili ekipmanı durdurur. Durdurulan ekipmana ya da sistemi durduran işçiye ulaşarak arıza giderilir. Jikota sistemi tüm işçilere ihtiyaç olması durumunda çalıştıkları hatta üretimi durdurma olanağı verdiğiinden aynı zamanda işçiye güvenin bir göstergesidir. Bu da işçilerin işe bağlılıklarını artırarak ve sorumluluk duygularını güçlendirir” (Elçi, 2007: 9).

1.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Günümüzde yaşanan belirsizlik, karmaşıklık ve yoğun rekabet sebebiyle geleneksel pazarlama yöntemleri yetersiz kalmaktadır. Hızla değişen pazar şartlarında firmaların inovasyon yapmadan varlıklarını devam ettirebilmeleri mümkün görünmemektedir. İşletmelerin ayakta kalabilmeleri için çevresel değişimlere uyum sağlamaları, müşteri memnuniyetini sağlayabilmek için yenilikleri takip ederek inovasyon yapmaları gereklilik haline gelmiştir. Pazarda hedeflenen etkinin elde edilebilmesi için işletmede ve üründe yapılan inovasyonlar pazarda gerçekleştirilecek çeşitli inovasyonlarla ilişkilendirilmelidir. Etkin ve yenilikçi pazarlama çabalarının sonucunda inovasyonlar başarılı sonuçlar verebilir. Yeni fikirlerin geliştirilmesinde ve yeniliklerin kabul görülmesinde pazarlamanın rolü büyüktür (Uzkurt vd., 2011: 37).

Yeni pazarlama yöntemlerinin geliştirilip uygulanmasına yönelik eylemler pazarlama inovasyonunu oluşturmaktadır. Pazarlama yönteminde inovasyon; ürünün paketinde ya da tasarımında, ürünün fiyatlandırılmasında ya da özendirilmesinde fark edilebilir değişiklikler yapılması yeni bir pazarlama yönteminin uygulanması olarak açıklanmaktadır (Tokucu ve Yüce, 2013: 62).

Pazarlama inovasyonu için sırayla keşfetme, geliştirme ve dağıtım aşamaları izlenmelidir. Keşfetme aşamasında öncelikle hedef kitlenin sorunları analiz edilerek öneriler belirlenmelidir. Geliştirme aşamasında ise belirlenen sorunlara çözüm yolları bulunmalıdır. Son olarak dağıtım aşamasında ise dağıtımın sürekliliği sağlanmalıdır (Çeliktaş, 2008: 17).

Pazarlama inovasyonunun amacı, müşteri talep ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap vererek işletmelerin satışlarını arttırmak, işletmenin yeni pazarlar açması ya da ürününü pazarda farklı bir şekilde konumlandırmayı hedeflemesidir. Ayrıca pazarlama yöntemleri sadece yeni ürünler için değil var olan ürünler içinde uygulanabilmektedir (Uzkurt vd., 2011: 37).

“Pazarlama inovasyonuna bir örnek olarak internet üzerinden yemek siparişi alıp bu siparişlerin müşterilere ulaştırılması verilebilir. Bu hizmeti veren işletme, Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişilerin o ildeki restoranlardan getirecekleri yemekleri internet üzerinden sipariş etmelerine olanak sağlayabilir. Bu şekilde, örneğin; Erzurum'da oturan bir kişi, evine yemek siparişi verecekse bunu işletmenin web sitesi adresini girerek yapabilir. Böylece kendi şehrinde bulunan ve bu siteye kayıt yaptırmış olan restoranlardan istediği yemeği seçip evine getirilmesini sağlayabilir. Yemeklerini bu şekilde satmakta olan restoranlar pazarlama inovasyonu yapmış olurlar ve böylece internette yer almayan restoranlara göre rekabet avantajı elde ederler. Bu restoranların yer aldığı internet sitesini işleten işletme da hizmet inovasyonu yapmış olur. Daha önce kimsenin sunmadığı bir hizmeti sunarak (internette yemek sipariş etme hizmeti) gelir elde eder ve işini büyütür” (BTSO, 2007: 12).

Pazarlama inovasyonu ile işletme ürün satışlarını arttırarak müşteri taleplerini en uygun şekilde karşılayıp yeni pazarlara girerek ekonomik büyüme sağlayacaktır (Keskin, 2012: 19).

1.4.4. Organizasyonel İnovasyon

İşletmenin organizasyon yapısında ya da dış ilişkilerinde, ticari uygulamalarında yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması organizasyonel inovasyon olarak açıklanmaktadır (Erdoğan, 2011: 25).

Organizasyonel inovasyon, işletmenin işleri yeni yollarla yeniden düzenleyerek rekabet avantajı sağlaması olarak da ifade edilebilir (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011: 5).

Oslo Kılavuzuna göre, örgütsel inovasyon üç temel şekilde ortaya çıkabilir (Telli vd., 2010: 58):

- Farklılaştırılmış örgütsel yapıların tatbiki,
- Gelişmiş yönetim tekniklerinin uygulanması,
- Tamamen yeni veya ciddi oranda değişime uğramış stratejik oryantasyonların benimsenmesi.

Organizasyonel inovasyon ile hedeflenen, işlem ya da yönetsel maliyetleri düşürerek işletmenin performansını arttırmak, iş tatmini sağlayarak bunun sonucunda da verimliliğin artmasını sağlamak ya da arz maliyetini düşürmektir. Organizasyonel inovasyonu farklı kılan özelliği, işletmede yönetim tarafından alınan stratejik kararların ve daha önce kullanılmamış olan bir organizasyonel yöntem olmasıdır. Kapsam olarak çalışmaların ilerlemesi amacıyla rutinler ve usullerin organize edilmesiyle ilgili yeni yöntemlerin gerçekleştirilmesidir. Organizasyonel inovasyona örnek olarak, bilginin düzenlenmesi faaliyetlerinde başkaları için daha kolaylıkla erişilebilir olmasını sağlamak amacıyla geliştirilen veri tabanları verilebilir (Tatar, 2010: 13).

“Organizasyonel inovasyona bir örnek olarak, 1990’lardan itibaren öncelikle Toyota ve Komatsu gibi japon firmalarında uygulanmaya başlanan, daha sonra diğer ülkelerde de yaygınlaşan “sürekli iyileştirme” (kaizen) yaklaşımı verilebilir. Buna göre, işçiler de dahil olmak üzere bir firmadaki tüm çalışanlar yaptıkları işle ilgili süreçleri iyileştirme konusunda söz sahibidir ve sürekli olarak bu iyileştirme fikirleri üzerinde düşünmektedirler. Kaizen sayesinde Toyota, 50 yılı aşkın bir süredir dünyanın en düşük maliyetli ve en yüksek kaliteli otomobil üreticisidir” (Elçi, 2006: 11).

1.4.5. İş Modeli İnovasyonu

İş modeli, bir firmanın müşteri taleplerinin en iyi şekilde karşılanmasını sağlamak ve bu doğrultuda değer yaratma yönünde nasıl davranması gerektiği varsayımlarını içeren, normal bir maliyetle gelir yaratmaya olan yaklaşımı olarak ifade

edilebilmektedir

(http://www.alphanmanas.com/wpcontent/uploads/is_Modeli_inovasyonu_by_Adem_Yavas.pdf / Erişim tarihi 29.11.2014

İşletme açısından piyasadaki rakiplerden sıyrılarak farklı bir iş yapma modeli geliştirmesi iş modeli inovasyonu olarak ifade edilmektedir. Buna örnek olarak lojistik firması UPS örnek olarak verilebilir. UPS lojistik firması ilk kez “kargonuzu gönderdiğiniz kişinin kendisine ulaştırıyoruz” sloganıyla yeni bir iş modeli yaratmış ve bu sloganla sektörde büyük çaplı bir değişimin kapısını aralamış firma olarak gösterilmektedir (Keskin, 2012: 20).

Günümüz koşullarında piyasada öncü olmak ve sürekli bir kâr artışı sağlamak isteyen her işletmenin temel amacı, kendi işini yeni baştan yaratmak olmalıdır. Bunu gerçekleştirebilmek içinde farklı bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır. İlk olarak dışarıdan içeriye bakış açısı, yani işletmenin müşterinin taleplerini anlamakla başlayan ve bu talepler doğrultusunda işletmenin bu talepleri karşılayabilecek bir iş modeli oluşturmasıyla ilgili bakış açısı. İkinci olarak ise işletmelerin dış çevredeki değişimleri dikkate alarak kendi değer zincirlerini yaratıcı ve düzeltici bir bakış açısıyla yeniden yapılandırmak. İş modeli inovasyonu arayışında olan işletmeler bu bakış açılarını birlikte uygulayabildikleri zaman başarı sağlama olasılıkları artacaktır (Göker, 2009: 58).

1.4.6. Radikal ve Kademeli İnovasyon

İnovasyon, daha önce denenmemiş radikal düşünceler sonucunda oluşan ürün, hizmet ya da yöntemlerin geliştirilmesi sonucu yapılan büyük atılımlarla oluşuyorsa “radikal inovasyon” sıra sıra yapılan iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerini kapsayan bir dizi çalışma sonucunda meydana geliyorsa “kademeli inovasyon” olarak ifade edilebilmektedir. Radikal inovasyon da müşteri davranışlarında büyük değişimlere yol açan önemli ölçüde farklılaşmış ürünlerin ve/veya tamamen yeni ürün, hizmet ve yöntemlerin geliştirilmesi ve ekonomik faydaya dönüştürülmesi söz konusudur. Kademeli inovasyon ise bunların dışında kalan inovasyonlar olarak değerlendirilebilir (Elçi: 2007: 16).

Tamamen yeni ürün veya hizmet kategorilerini ya da üretim ve dağıtım sistemlerini içeren radikal inovasyonlar riskli ve maliyeti yüksek inovasyonlar olarak

değerlendirilirken, kademeli inovasyonlar ise var olan ürün ve hizmetler veya üretim ve dağıtım sistemlerinin iyileştirilmesi olarak değerlendirilmektedir (Kurt, 2010: 69).

Radikal inovasyon, bir şirketin teknolojisini ve iş modelini eşzamanlı olarak etkileyen önemli değişikliklerdir ve genellikle bir sektörün rekabet çevresinde temel değişikliklere neden olmaktadır. Shell Oil'in yaratıcı süreci ve radikal inovasyon yönetimi "oyun değiştirici" olarak anılmaktadır, çünkü radikal inovasyon bir sektörde oyunun kurallarını değiştirme ve yeniden yazma potansiyeline sahiptir (Arslan, 2012: 30).

Radikal inovasyonlar tamamen yeni olmaları sebebiyle yüksek oranda risk taşırlar. Radikal inovasyon kararı veren firmanın çalışmalarında oldukça titiz davranması gerekmektedir. Buna karşılık piyasada öncü olmanın avantajıyla radikal inovasyon sonucunda elde edilecek başarının da getirisi yüksek olacaktır (Durna, 2002: 70).

Jet motorları, transitörler, internet, radikal inovasyona örnek olarak gösterilebilir. Piyasaya girdikten sonra oldukça sert etkileri olan ve beraberinde piyasalarda devrim etkisi oluşturan birçok örnek vardır. Yine RENT A CAR araba kiralama hizmeti olarak radikal inovasyona örnek olarak gösterilebilir (Küsbeci, 2013: 41).

Kademeli inovasyon, "kalite, maliyet, zaman gibi performanslar" geliştirmek için teknolojinin bütün fonksiyonlarının kullanılması olarak ifade edilebilir. Yöntem, ürün, hizmet ve iş yapma şekillerinin iyileştirilmesi olarak kendini göstermektedir. Kademeli yenilikler, ürün hayat döngüsünün büyük kısmında etkili olmasından dolayı standartlaşmayı sağlamaktadır ve radikal yenilikten sonraki aşamalarda gerçekleşebilmektedir (İpekçi, 2013: 47).

Radikal ve kademeli inovasyonlar, rekabet avantajı sağlayan sonuçlara sahip olmakla birlikte örgütsel yeteneklerde de önemli değişimleri gerektirir. Örgütsel yetenekleri değiştirmek ise bazı problemleri ve maliyetleri beraberinde getirmektedir. Kademeli inovasyonlar için örgütün kurumsallaşmış yeteneklerinde gözden geçirme ve güçlendirmeler yeterli iken; radikal inovasyonlar için yeni teknik ve ticari beceriler ile yeni problem çözme yetenekleri gerekmektedir. Radikal ve kademeli inovasyonların özelliklerine ilişkin bu farklılıkların karşılaştırmalı bir özeti aşağıda verilmektedir (Uzkurt, 2008: 34-35).

Tablo 1. Radikal ve Kademeli Yeniliklerin Karşılaştırılması

	Kademeli İnovasyonlar	Radikal İnovasyonlar
Proje süresi	Kısa dönem (altı ay ile iki yıl arası)	Uzun dönem (on yıl ve daha uzun)
Döngü	Doğrusal ve sürekli	Kesintili ve boşluklar var. Süreç dağınık. Beklenmeyen olaylar ve keşiflerle değişimler ortaya çıkar
Fikir üretme ve fırsatları tanıma	Fikir üretme ve fırsatların görülmesi ortaya çıkar. Kritik olaylar ön görülebilir.	Fikir ve fırsatlar sürecin farklı aşamalarında ortaya çıkabilir. Teknik süreçlerin, personelin veya oranın kesintiye uğradığı durumlarda gerçekleşir.
İş durumu	Belirsizlik düşük okluğu için başlangıçta ayrıntılı plan hazırlanabilir.	Başlangıçta belirsizlik yüksektir ancak zamanla bu belirsizlik öğrenme ve iş modelleri yardımıyla giderilebilir. Dolayısıyla planlar zamanla değişmelidir.
Oyuncular	İnovasyondan sorumlu herkesin belirli sorumluluk alanları vardır.	Proje sürecinde anahtar oyuncular sürece katılır ve çekilirler. Informel ağlar kurulabilir.
Örgütsel yapı	Fonksiyonlar arası oluşturulmuş proje takımı bir iş birimi içerisinde süreci işletir.	Süreç çoğu zaman Ar-Ge ile başlar zamanla amacın gerçekleşmesi için farklı proje örgütlerine dönüşür.
Kaynak ve yetenekler	Proje takımı süreç için gerekli bütün kaynaklara sahiptir. Proje standart kaynak tahsisatı ile gerçekleşir.	Projenin yürütülmesi için gerekli olan kaynakların ve yeteneklerin kazanılması için yaratıcılık ve beceri ön plandadır.
Operasyon birimlerinin katılımları	Operasyon birimleri baştan işin içindedirler.	Sürece informel olarak bazı operasyonel birimlerin katılımı önemlidir. Ancak projenin baştan bir birime teslim edilmesinden kaçınılmalıdır.

Kaynak: Cevahir Uzkurt, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul, Beta Yayınları, 2008, s.35.

1.4.7. Deneyim İnovasyonu

İşletmeye, ürüne veya markaya yönelik müşteri deneyimini geliştirmeye yönelik inovasyonlar, deneyim inovasyonu olarak adlandırılmaktadır. Deneyim inovasyonu yapmak için işletme, tedarikçileri, ortakları ve içinde bulunduğu sektördeki tüketici toplulukları; kişisel müşteri tatmini sağlamak açısından bir şebeke organizasyonu yapmaları şarttır. Deneyim inovasyonunun içine ürünler, hizmetler ve çözümler dahil edilebilir. Bununla beraber işletmenin, imaj oluşturma yeteneği ve teknoloji kapasitesi deneyim inovasyonu yapmak için en önemli faktörlerdir (Kaplan, 2010: 17).

Deneyim inovasyonuna örnek olarak DHL kurye firmasının gönderilerinizin nerede olduğunun takip edilmesine imkân sağlayan “tracking sistemi” verilebilir.

Bu tarz deneyimsel buluşlar karşımıza üç farklı şekilde çıkmaktadır (Kuzu, 2008: 33):

- hoşlandırıncılar (KOTON),
- tatmin ediciler (Amazon.com) ve
- güven vericiler (DHL, FedEx).

Deneyim inovasyonu bütünsel bir çalışma olmalı ürün veya hizmet sunumunun tüm aşamalarını kapsamak zorundadır. Tüketim zinciri halkalarının sadece bir tanesinde yapılacak olan muhteşem bir iyileştirme ve olağanüstü bir deneyim, diğer bir halkadaki olumsuz bir deneyimin gölgesi altında kalma riskine sahiptir. Böyle bir riskin oluşmaması için bütünsel bir yaklaşım sağlanmalıdır. Ayrıca işletmeyi farklılaştıran tek bir yaratıcı buluşun taklit edilebilme şansı yüksek olmakla birlikte, bütünsel bir bakışla tasarlanmış farklılaşmaları rekabetin kolay kolay taklit etmesi mümkün değildir (Göker, 2009: 57).

Harley Davidson, bir Amerikan motosiklet üreticisidir. Ürünleri, genel olarak büyük hacimli motorlara sahip gezinti motosikletlerinden oluşmaktadır. Bu firma en gelişmiş teknolojilere veya en süratli ürünlere sahip olmamakla birlikte dünyanın en saygın ve bilinirliği yüksek motosikletlerini üretmektedir. Bunun sebebi ise müşterilerine sadece bir motosiklet değil bir yaşam biçimi sunmasıdır. Müşterilerini farklı hissettirmenin karşılığını da yüksek fiyat ve satış adetleri ile fazlasıyla almaktadır. Öncelikle Harley Davidson müşterileri, bu ürünü satın alarak ayrıcalıklı bir kulübe üye olmaktadır. Harley Davidson sahiplerinin nasıl hissettiğini ve düşündüğünü yakından öğrenmek isteyenler tercihlerini bu markadan yana kullanmaktadır. Ürünün özellikleri, birçok rakibi tarafından taklit edilmiş olmasına rağmen bu tür ayrıcalıkları sayesinde firma kendi alanında hala liderliği elinde bulundurmaktadır (Aslaner, 2010: 64).

1.4.8. Toplumsal İnovasyon

Toplumsal inovasyon, toplumun belirli bir kısmını veya çoğunluğunu ilgilendiren faaliyetlerin geliştirilerek toplum yararına yönelik olarak uygulanmasını ifade eder. Bu tür faaliyetlerin geliştirilmesi yeni bir şeyin ortaya çıkarılması ya da mevcut faaliyetlerde yapılacak farklılıklar ile mümkün olabilecektir (Uzkurt, 2008: 43).

Toplumsal inovasyon, diğer inovasyon türleriyle ayrı düşünülmemelidir. Hizmet, süreç, ürün, organizasyonel inovasyon ve pazarlama inovasyonu gerçekleştirilmeden sosyal sistemin gelişmesi mümkün olmamaktadır. Toplumsal inovasyonun yeterli seviyede olmaması durumunda yapılan diğer inovasyon faaliyetleri toplumsal ve ekonomik şartların iyileşmesinde gerekli etkiyi oluşturamaz (Elçi, 2006: 15).

Toplumsal inovasyon daha çok toplumun önemli bir çoğunluğunu ilgilendiren, istihdam, sağlık, çevre, bölgesel gelişmişlik, eğitim, kamu hizmetleri, yerel yönetim hizmetleri gibi alanları kapsadığından devletin bir görevi gibi algılansa da özel kuruluşlarında bu alanlardaki inovasyona destek vermeleri gerekmektedir (Uzkurt, 2008: 44).

Örneğin, Amerika'nın pek çok yerinde yaygınlaşan "çiftlikten restorana" sistemi toplumsal inovasyona güzel bir örnek oluşturmaktadır. Bölgesel kalkınma aracı olarak kullanılan bu sistem, bazı bölgelerde küçük etnik restoranları işleten göçmen halkın kaliteli ve daha uygun fiyatlı ürünlere ulaşmasını sağlayarak ayakta kalmalarına yardımcı olurken, bazı bölgelerde yerel, küçük üreticilerin rekabet güçlerini artırmaya sebep olmaktadır (Elçi, 2006: 16).

1.5. İnovasyonun Önemi

İnsanlar hayatlarını devam ettirebilmek için asgari düzeyde ihtiyaçları karşılanırsa da daha az emek verip daha rahat bir hayat yaşamayı arzu etmektedirler. Bireylerin bu istek ve ihtiyaçlarının giderilmesi için, yeni ürün ya da süreç yeniliği kavramları oluşmuştur. Firmalara yaratıcı, enerji dolu bir çalışma ortamı ve bireylere yeni iş imkanları sağlayan inovasyon, müşteri bağlılığını ve memnuniyetini artırıcı bir etken olmaktadır. Yeniliklere kapalı bir işletme, zamanın ve dış çevrenin getirdiği koşullara uymakta zorluk çekecek ve zaman içerisinde yaşam gücünü büyük ölçüde kaybedecektir. Bu anlamda inovasyon yapabilmek, bir firmanın çevre koşullarına adapte olabilmesinin en önemli unsuru olmaktadır (Zerenler vd., 2007: 660).

Çağımızda yaşanan hızlı değişimler neticesinde artık rekabet avantajının belirleyicisi sadece maliyetler değil, ürün ömründeki kısaltmalar, ürün ve hizmet kalitesi, pazarın ihtiyaçlarına cevap verme hızı ve müşteri talepleri doğrultusunda ürün ve hizmet üretilmesi gibi pek çok faktörün çok daha önemli olmasına neden olmuştur

ve tüm bu etkenler neticesinde inovasyon yapmak gereklilik haline gelmiştir. Var olan pazar payını arttırmanın, yeni pazarlara girmenin ve rekabet yarışını önde tamamlamanın yolu inovasyon yapabilmekten geçmektedir (Elçi, 2006: 31).

Amerika Birleşik Devletleri'nin en büyük şirketlerinin sıralandığı Fortune 500 listesinde 6. sırada yer alan General Electric Şirketi'nin 22 ülkedeki 2800 üst düzey yöneticisi ile yapılan bir çalışmada inovasyonun ekonomik rekabetin ana kaldıracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı çalışma sonuçları inovasyonun büyümenin anahtarı olduğunu, beraberinde gelişmiş ülkelerin artan küresel rekabet ışığında liderliklerini korumak için en güçlü kuvvetin inovasyondan faydalanmak olduğunu ortaya koymuştur. İnovasyon sadece işletmeler için değil bölgesel ve ulusal ekonominin gelişmesi, toplumsal refahın artması içinde önemlidir (Bakan ve Paksoy, 2013: 400).

Günümüzde inovasyonun önemli hale gelmesinin nedenlerini, ülkelerin “büyük” sanayi politikalarıyla istenen başarıyı sağlayamaması, rekabet gücünde inovasyonun etkili olması, piyasadaki işletmelerin ekonomileri avantajlı konuma getirmede yetersiz kalması olarak sıralamak mümkündür (Işık ve Keskin, 2013: 44-45).

İşletmeler, çağa ayak uydurabilmeleri, rakip işletmelerden ve teknolojik gelişmelerden uzak kalmamaları için inovasyon faaliyetlerini ileriye de tahmin ederek gerçekleştirmelidir. Rekabetçilik, teknolojik gelişmeler ile bağlantılı olduğu için, birçok firma kaynaklarını ve odaklanmasını bilgi temelli teknolojik ürünlere yöneltmiştir. İşletmelerin rakiplerine üstünlük sağlamalarında inovasyonun büyük öneme sahip olduğu söylenebilir (Bakan ve Paksoy, 2013: 394-395):

İnovasyon kazanımları işletmelerle sınırlı kalmamakta dolaylı olarak ülkelere de çeşitli avantajlar sağlamaktadır. Ülkeler açısından inovasyonun benimsenmesi ve yaygınlaşması ile toplumun bilgi birikimi artmakta, piyasa gelişimi desteklenmekte, uzun vadede refah artışı sağlanmakta ve yaşam standardı yükselmektedir. İktisadi açıdan bakıldığında ise ülkeler, ihracat oranları arttığı ve iç talep yüksek olduğu sürece ekonomik büyüme sağlamakta, bu büyümenin uzun vadeli ve sürdürülebilir olması da inovasyon performansının yüksek olmasına bağlı olmaktadır. İnovasyon, ülkelerin gerek toplumsal gerekse ekonomik olarak kalkınmasını sağlayan önemli bir faktör halini almıştır (Erdoğan, 2011: 14).

İnovasyonlar, karşılaşılan problemlere çözüm üretme ve çevredeki değişimler vasıtasıyla ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek tehditlere karşı korunma aracıdır. İnovasyonlar, çevresel değişimlere karşı işletmenin hayatta kalabilmesini sağlayan bir tepki mekanizmasıdır. Aynı zamanda inovasyon, işletme yöneticilerinin alacakları kararlarda, yönlendiren ve ilham veren stratejik bir örgütsel kaynaktır. İnovasyonun bu sayılan özellikleri işletme açısından inovasyona gösterilecek ilgiyi oldukça önemli hale getirmektedir (Uzkurt, 2008: 16).

1.6. İnovasyonun Özellikleri

Literatüre bakıldığında işletmelere kârlılık ve rekabet avantajı, dolayısıyla ülkelere ekonomik büyüme ve rekabet üstünlüğü sağlayan inovasyon içerisinde bazı özellikleri barındırmaktadır.

İnovasyonun tipik özellikleri daha detaylı incelenecek olursa (Yeloğlu, 2007: 142):

- Göreli Avantaj: İnovasyonun kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı yararın derecesini, sosyal prestiji ve ekonomikliğini ifade etmektedir. Bazen inovasyonun yapılabilmesi için katlanılan maliyet daha fazla olabilir. Bu sebeple yüksek maliyetli inovasyonlara göre düşük maliyetli inovasyonlar tercih sebebi olabilmektedir. Fakat inovasyonun düşük maliyetli olması yüksek avantaj elde edileceği anlamına gelmemektedir. İnovasyonu kullanmak isteyen gruplara, birimlere ve sistemlere niteliksiz ve ucuz inovasyonlar zarar verebilmektedir.

- Uygunluk: İnovasyonu benimsemek isteyen grup veya bireyler inovasyonun kendileri için fayda sağladıklarını düşündükleri sürece o inovasyonun yarar ve uygunluğu üzerinde durmaktadırlar. İnovasyonun yarar ve uygunluğu netlik kazandığı zaman benimseyen grup ya da bireylerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır.

- Karmaşıklık: Bir inovasyonun, algılanmasında ve kullanılmasındaki zorluk derecesi olarak açıklanabilir.

- Denenebilirlik: İnovasyonun bilimsel ve deneysel temellere dayandırılabilme derecesi olarak açıklanabilir. İnovasyonların öğrenilip benimsenme oranının artabilmesi için denenebilir olması gerekmektedir.

- Gözlemlenebilirlik: İnovasyonun ortaya çıkan sonuçlarının gözlemlenebilme derecesini göstermektedir. Diğer birimlerin inovasyonu benimsemesindeki önemli

faktörlerden biri olan gözlemlenebilirlik sonucunda uygun inovasyonu iyi tahlil edenler, inovasyonun avantajlarını daha kısa sürede algılayabilmektedirler.

Görüldüğü üzere inovasyon farklı özellikleri içerisinde barındıran ve işletmelere olumlu katkıları olan fakat yoğun çaba gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin iyi yönetilmesi; inovasyonun özelliklerinin bilinmesi, anlaşılması ve doğru bir uygulama ile hayata geçirilmesine bağlıdır (Ersan, 2013: 125).

1.7. İnovasyon İlkeleri

İşletmelerin, inovasyonun sağladığı avantajlardan yararlanması için, inovasyon sürecini en iyi şekilde gerçekleştirmesi amaçlanmaktadır. İnovasyon sürecinin başarısız olmasını önlemek amacıyla işletmelerin, inovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde birtakım ilkeleri dikkate alması gerekmektedir. İnovasyon ilkeleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Erdoğan, 2011: 16):

- İşletmenin devamlı ve başarılı olması için inovasyonun gerekliliği ilkesi,
- Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyonla ve inovasyonu oluşturan elemanlarla karıştırılmaması gerektiğini içeren ayırma ilkesi,
- Her inovasyon faaliyetinin belirli bir kâr hedefine yöneldiği kâra ve kazanca yönelme ilkesi,
- İnovasyonun sadece belirli bir zaman içinde değil devamlı şekilde sürdürülmesini belirten dinamiklik ilkesi,
- İnovasyonun bilinmeyen ve hiç uygulanmayan köklü değişimlerle ilgili olduğunu anlatan radikallik ilkesi,
- Toplumun hazır ve en çok ihtiyaç duyduğu zamanda inovasyonun ortaya çıkması gerektiğini içeren zamanlama ilkesi,
- Bir inovasyon faaliyetine başlanmadan önce nitelik ve nicelik açısından birçok verinin toplanması için veri tamlığı ilkesi,
- İnovasyona yönelik düşünme süreçlerini disiplinler arası bilgilerle donatmak gerektiğini anlatan çok yönlülük ilkesi,
- Bütçede inovasyon için ek kaynak ayrılmasını belirten kaynak bulma ilkesi,
- Başarılı olmayacağı anlaşılan seçeneklerin önceden elenmesi amacıyla erken seçenek eleme ilkesi,

- İnovasyonun planlı olması ve kabul görmesi ilkesi ile uygun olmayan şartlarda inovasyonun reddedilme ilkesi,

- Verimlilik artırmak için üretim kaynaklarından ek fazlalık üretme ilkesi,

- İnovasyon projelerinin, karmaşıklığı önlemek amacıyla basit olma ilkesi.

İnovasyonun planlanmasında, uygulanmasında ve denetlenmesinde yararlanılan bu ilkelere uygun olarak hayata geçirilen inovasyon projeleri başarılı olabilmektedir. Aksi takdirde, inovasyon faaliyeti başarısızlıkla sonuçlanarak inovasyona olan inanç sarsılacaktır.

1.8. İnovasyonun Amaçları

İnovasyon işletmenin ticari yaşantısında başarıya ulaşabilmesinin anahtarıdır ve ticari faaliyetin gerçekleştiği bütün alanlarda söz konusu olabilmektedir. Günümüz rekabet koşullarında hayatta kalma çabası içerisinde olan firmalar kendilerini zorlayan üretim maliyetlerinin getirmiş olduğu zorlukları ancak yenilikçi ve yaratıcı fikirleri ürün ya da hizmete dönüştürerek elde edecekleri değer ile aşabilirler. Küreselleşme olgusu ile meydana gelen zorlu rekabet ortamına karşı yapılan sigorta olan inovasyonu ayrıca geleceğe yapılan bir yatırım olarak değerlendirmek mümkündür (<http://innocentric.blogspot.com.tr/2008/08/inovasyon-nedir-neden-gereklidir-neler.html>).

İnovasyon, işletme problemlerine çözüm getirmeyi amaçlamaktadır. İnovasyonun 3 temel amacı vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Kılıç, 2011: 79):

- İşletmenin varlığını sürdürebilmesi,

- İşletmenin pazarda lider konuma gelmesi,

- Kârın arttırılması.

Ülke ekonomisinin güçlü bir yapıya sahip olması amacı açısından inovasyon; sürdürülebilir ekonomik büyümenin, sosyal kalkınmanın, refah düzeyinin ve rekabet gücünün artırılması bakımından önemli bir dinamiktir. Hizmet, teknoloji ve ürün alanında gerçekleştirilen inovasyonlar yeni istihdam alanları açmak, ülkedeki insan kaynaklarının kalitesini yükseltmek, uluslararası pazarlardan alınan payı artırmak suretiyle ihracatı artırmak gibi sonuçlar yaratması yanında; inovasyona bağlı olarak, ekonomideki verimliliği, kârlılığı ve rekabet üstünlüğü yüksek işletmelerin sayısını

artırarak ülkenin, uluslararası rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktadır. Diğer taraftan, yeni üretim teknolojilerinin üretilmesi, yeni ürün ve hizmetlerdeki artan çeşitlilik, yeni hammadde ve enerji kaynaklarının yaratılması sonucunda ülkenin dışa bağımlılığını azaltarak ekonominin daha da güçlenmesini sağlar (Uzkurt, 2008: 10-11).

1.9. İnovasyon Yapmayı Engelleyen Faktörler

Yenilikçilik ve yaratıcılık başarı için en önemli unsurlardan biridir. Hedefindeki başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin, inovasyonun önündeki engelleri ortadan kaldırmaya uğraşması gerekmektedir. Bu konuda başarı sağlayabilmek için inovasyon engellerini iyi belirlemeleri gerekmektedir (<http://www.arge.com/tr/makaleler/yenilikciligin-onundeki-engeller/>).

Organizasyonlarda inovatif faaliyetleri ve inovasyonun oluşumunu da engelleyen bazı durumlar vardır. Bu engeller organizasyonun iç ve dış çevresi ile ilgili olabilir. Bu durumlar aşağıda yer almaktadır (Ersan, 2013: 132-134):

Organizasyonun Büyüklüğü ve Yaşı: Bu konu ile ilgili genel görüş büyük ölçekli ve uzun süredir faaliyet gösteren organizasyonların küçük ölçekli ve yeni kurulan organizasyonlara göre daha az inovasyon oluşturabildiği yönündedir. Bu durumda karşımıza çıkan ilk çözüm önerisi, büyük ölçekli organizasyonun yapısının tıpkı küçük ölçekli organizasyonlar gibi olabildiğince basite indirgenmesi, inovatif faaliyetlerin önünün açılmasıdır. Diğer bir çözüm önerisi ise; organizasyonun dış kaynak kullanımına önem vermesi, diğer firmalar ile ortaklıklar kurmasıdır.

Benzer Birçok Organizasyonun Varlığı: Böyle bir durumda organizasyonun belirlediği inovasyon stratejileri ve ortaya çıkardığı inovasyonlar gerektiği kadar etkili olmayabilir. Çünkü benzer faaliyetler benzer diğer organizasyonlar tarafından da yapılmakta ve bu nedenle fark yaratmak zorlaşmaktadır. Fakat böyle bir durumda yapılması gereken; organizasyon yapısını daha etkili olacak şekilde yeniden yapılandırmak, inovatif faaliyetlerin önünü açmak ve diğer benzer organizasyonlara nazaran fark yaratarak öne geçmektir.

Organizasyon Kültürü: Organizasyonun inovasyon kültürüne sahip olmaması, stratejilerinde inovasyonu görmezden gelmesi söz konusu organizasyonun inovasyon kabiliyetini adeta ortadan kaldırmaktadır. Stratejiler ve organizasyon kültürü arasında

sıkı bir bağ bulunmaktadır. Bu nedenle inovasyonu kültürüne yerleştirebilmiş organizasyonlar stratejilerini de bu yönde belirlemekte ve inovasyon konusunda daha başarılı olabilmektedir.

Organizasyon Yapısı: İnovasyonun önündeki bir diğer engel ise; organizasyonun sahip olduğu yapıdır. Hiyerarşik bir yapıyı bünyelerinde barındıran organizasyonların karar verme mekanizmaları esnek organizasyon yapılarına göre daha yavaş faaliyete geçmektedir. Bu nedenle hızın önemli olduğu günümüz rekabet koşullarında inovasyonun hayata geçmesi güçleşmekte ve fırsatlar kaçırılmaktadır.

Kaynakların Temini: İnovasyon organizasyonlar için büyük getirisi olan bir olgudur ancak söz konusu inovasyonun ortaya konması adına organizasyonlar bazı kaynaklarını bu alana yönlendirmelidir. Örneğin; organizasyonda yeni bilgi paylaşım sisteminin kurulması, yeni birimlerin açılması ya da yeni bir laboratuvar kurulması organizasyonun kaynakları ile yakından ilgilidir. Kaynakları bol olan firmalar bu tür yatırımları daha kolay yapabilirler.

Risk Alma Düzeyi: İnovasyon, organizasyonlar için risk unsurunu barındırmaktadır. Yapılan inovatif faaliyetlerin beklenen sonuca ulaşamama durumu her zaman söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle risk almak istemeyen organizasyonlar, inovatif faaliyetlerin önünü kesmekte, bu tür girişimlerde ya hiç bulunmakta ya da kısıtlı bir inovatif faaliyet yürütmektedir.

Yöneticilerin Rolü: Yöneticilerin inovatif faaliyetleri tetikleyici yahut aksi yönde engelleyici rolleri vardır. Çalışanların fikirlerine, görüşlerine ve çabalarına önem vermeyen bir yönetici topluluğunun olduğu organizasyonlarda inovasyondan söz etmek oldukça güçleşmektedir. Yapılması gereken ise; özellikle tepe yönetimi tarafından inovasyonun desteklenerek organizasyon kültürüne yerleştirilmesi ve inovasyonun önemini bilen yöneticilerle çalışılmasıdır. Hem organizasyon kültürü hem de yönetici çabalarıyla inovasyonun önü açılabilen ve çalışanların inovasyon sürecine katılımı sağlanabilmektedir.

2. İNOVASYON YÖNETİMİ

2.1. İnovasyon Yönetimi Kavramı

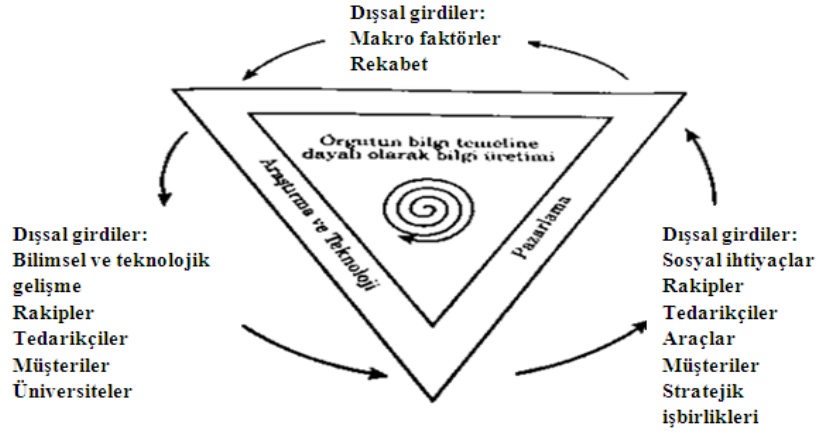
İşletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için yenilik ve değişimlere uyum sağlamanın zorunlu hale geldiği günümüzde inovasyon yönetimi uygulamalarına ihtiyaç duyulmaktadır (Satı ve Işık, 2011: 540).

İşgörenleri inovasyona yönlendirmek amacıyla geliştirilen belli yönetim tekniklerini kapsayan inovasyon yönetimi, firmanın kültürü, yapısı, stratejisi ve firmadaki bütün görevlerin yapılmasını inovasyon yönünde etkileyen süreçleri de içerisinde barındırmaktadır. İnovasyonla alakalı amaçların belirlenerek planlar yapılmasını ve bunların uygulanmasını gerekli kılan inovasyon yönetiminin başarılı olabilmesi sistemli uygulanabilmesine bağlı olmaktadır. İnovasyon yönetimi, ürünün tasarımından başlayıp tüketiciye ulaşması ve sonrasındaki hizmetleri de kapsayan geniş bir süreçtir (Durna ve Tekin, 2012: 94).

“İnovasyon yönetimi kavramı “işletmelerin iç ve dış çevredeki değişimlere uyum sağlayabilmek için düzensiz ve karmaşık yapının yanı sıra yönetimsel faaliyetlerini harekete geçirerek inovasyonu bir süreç içerisinde kontrol altında gerçekleştirme faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon kavramı tek başına kullanıldığı zaman, süreci ifade edebilir, ama inovasyon yönetimi olarak kullanıldığında inovasyonun uygulamada kontrol edilebilmesi ve yönetilmesi anlamlarını da içinde barındırır” (Satı ve Işık, 2011: 541).

Günümüzdeki modern inovasyon modelleri, dış çevreye kapalı ve tek taraflı iletişimden oluşan önceki inovasyon modellerinden daha karmaşık ve farklı faaliyetler arasında etkili bir iletişimi öngören bir yönetim süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreç Şekil 1’deki gibi gösterilebilir. Şekilde gösterilen inovasyon yönetimi sürecinin merkezinde örgütün bilgiye dayalı temeli bulunmaktadır. Firmanın bilgi temelini ise dünden bugüne kadar gelen değerleri, inançları ve alışkanlıkları ile örgütsel yapısı oluşturmaktadır. Örgütün bilgi temeline dayanan değerlerinden oluşan

yapısı, inovasyon sürecindeki iletişim ve etkileşimi destekleyecek ve güçlendirecek önemli bir altyapıyı hazırlayacaktır (Uzkurt, 2008: 100).



Şekil 1. Yenilik Yönetim Çerçevesi

Kaynak: Cevahir Uzkurt, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, Beta Basım, 2008

İnovasyonun başarıyla yönetilebilmesi için yapılması gerekenler sıralanacak olursa (Kuzu, 2008: 72);

- İşletmelerde deneyim, özel bilgiyi kullanma yeteneğinin var olması gerekmektedir.

- İnovasyon stratejisi kurumsal stratejinin en önemli bölümünü oluşturmalıdır. Firmaya özgü bilginin toplanması bu stratejinin amaçlarının başında gelmelidir.

- İşletmenin inovasyon stratejisi, dış çevredeki değişimleri değerlendirerek bunlarla başa çıkabilecek şekilde oluşturulmalıdır.

- İnovasyon yönetiminin başarısına katkıda bulunan diğer bir faktör ise kıyaslama tekniklerinin kullanılmasıdır.

- Sürekli öğrenme süreci ile inovasyonun başarıyla yönetimi gerçekleşmektedir. İşletme içerisinde öğrenme sürecini etkin kılabilmek için deneyimlerin paylaşıldığı, başarıların ve başarısızlıkların tartışıldığı platformlar oluşturulmalıdır.

- İnovasyon fikrinin ortaya atılması, geliştirilmesi, geliştirme ve test aşamalarında; müşteri kitlesinin belirlenmesi ve taleplerinin açık ve detaylı bir şekilde

tanımlanması; projelerin iyi tanımlanmış ve yapılandırılmış olması; kullanılacak teknolojilere hakim olunması; maliyet, kalite faktörlerinin analizinin iyi yapılması; proje faaliyetlerinin başarılı koordine edilmesi; planlama, iletişim, kontrol, kaynak yönetimi ve liderlik gereklerinin başarıyla yerine getirilmesi gerekmektedir.

- İşletmeler, basit denemelerle inovasyon yönetimi geliştirmeli ve inovasyon yönetimi için geliştirilen araç ve teknikleri öğrenip farklı yaklaşımlar ortaya koymalıdır. Pazarlama, satış, fiyatlandırma, reklam, satış sonrası hizmet ve rakip firmaların takip edilmesi ticarileştirme aşamasında önem kazanmaktadır.

Günümüz iş hayatında, rekabetin artması, teknolojinin gelişmesi ve dış çevrenin hızla değişmesiyle beraber işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri inovasyon yönetiminin sürekliliğini sağlamakla mümkündür (Durna ve Tekin, 2012: 96).

2.2. İnovasyon Yönetim Süreci ve Aşamaları

İnovasyon süreci terimi, baştan sona inovasyon stratejisinin kilit özelliklerini taşır. İnovasyon süreci, yeni ürün, süreç ve günlük pratiklerin tasarımı, üretim süreci boyunca geliştirmeye katkıda bulunan içsel ve dışsal kaynakların düzenlenmesi gibi birçok unsurdan oluşmaktadır. Etkinliklere engel olan faktörlerin, yeniliğe faydalı hale getirilmesi ile ilgili faaliyetleri de kapsamaktadır (Kılıç, 2011: 106).

İnovasyon süreci; ekonomik bir bakış açısı, iş yönetim stratejisine dair bir bakış açısı, iç faaliyetlerin yönetimine yönelik örgütsel davranışlar gibi kavramları içermektedir. İşletme çalışanları da inovasyon sürecini etkilemektedir. İşletmelerin tedarikçileri, rakipleri ve müşteri ile ilişkileri ve iç tasarımlarını içeren kurumsal yapılanmaları, zaman içinde inovasyon yönlerini belirlemektedir (Trott, 2002: 34). “İnovasyon süreci, sonunda artı getirisi olan, eskiye kıyasla daha fazla bir değer oluşturan değişimleri ifade etmektedir” (Toraman vd., 2009: 94).

İşletmelerde inovasyon sürecinin amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gürler, 2009: 33):

- Sistemli ve sürekli yaratıcı inovasyonlar için yapısal tutumları sağlamak,
- Çevresel ve yasal olanakları tanımlamak ve inovasyona öncülük edebilecek fikirleri belirlemek,

- İşletmenin inovasyon etkinliğinin geliştirilebilmesi için finansal ve stratejik hedefleri belirlemek.

İnovasyon, işletme içi fonksiyonların ve işletme dışı makro ve mikro çevre faktörlerinin etkileşimi sonucu ortaya çıkan bir olgu olarak görülebilir. İnovasyon sürecinin temel aktörleri her ne kadar işletme içi ve dışı disiplinler olarak görülse de yeniliğin ortaya çıkmasında çalışanların katkısı yadsınamaz. Çünkü inovasyonun etkili olabilmesi için çalışanlar yaratıcı, başarılı ve istekli olmalıdır (Uzkurt, 2008: 102).

Kompleks bir süreç olan inovasyon sürecinin mutlaka başarıyla sonuçlanacağı düşünülemez. İnovasyonu başarıyla sonuçlandırabilmek için sürecin doğru oluşturulup yürütülmesi gerekmektedir. Hızla değişen şartlarla beraber başarılı inovasyonların geliştirilmesi amacıyla inovasyon sürecinin basit faaliyetlerden karmaşık uygulamalara doğru geliştiği gözlemlenmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 183).

Flynn (1985) inovasyon sürecini fikir oluşturma, ön eleme ve uygulama şeklinde sıralamaktadır. Pierce ve Delbecq (1977) inovasyon sürecinin işletmenin değişim yapmasına neden olacak bir fikrin ya da önerinin oluşması, fikir ya da önerinin işletme yöneticilerince benimsenip gerekli kaynakların aktarılması ve sonunda benimsenmiş olan fikrin uygulanıp, işletmenin süreklilik gösteren bir davranış şekline getirmesi şeklinde sıralanan üç aşamadan oluştuğunu belirtmektedirler. McDaniel (2000) inovasyonun gelişim aşamalarının araştırma, geliştirme, uygulama ve ticarileştirme şeklinde ele alınabileceğini belirtmektedir. Jones (1995) ve Von Stamm (2008) ise inovasyon sürecini inovasyon stratejilerinin geliştirilmesi, yenilik fikirlerinin toplanması, fikirlerin değerlendirilmesi ve ayıklanması, ticari analiz, geliştirme, pazar testleri ve ticarileştirme şeklinde sıralamaktadırlar (Biçkes, 2011: 98).

Günümüz yönetim anlayışında örgütsel karar ve uygulamalar, örgüt içi faktörler kadar örgüt dışı faktörleri oluşturan müşteriler, tedarikçiler ve işbirliği yapılan diğer kuruluşlar gibi kaynaklardan da etkilenmektedir. Buradan yola çıkarak inovasyon sürecinin doğrusal yani tek taraflı bir süreç olmayıp, örgütsel varlık ve yetenekler kadar toplumun ve pazarın ihtiyaçları ve ulaşılan teknolojik düzey tarafından da yönlendirilen interaktif bir süreç olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçte örgüt, örgütsel öğrenme yoluyla sahip olduğu entelektüel sermayenin

boyutlarını genişleterek yeni fikir üretme potansiyelini artırmalı, teknoloji üretme ya da transferi yoluyla inovasyon sürecinde ihtiyaç duyulan fiziksel olanakları oluşturmalı, üniversite ve araştırma merkezleri gibi kuruluşlarla işbirliği geliştirmeli ve inovasyon sürecinin her aşamasında toplumun ve pazarın ihtiyaçlarını dikkate almalıdır (Biçkes, 2011: 98).

İnovasyon faaliyetleri işletmelere göre değişiklik göstermesine karşın, inovasyon süreci çalışmamızda, inovasyon ihtiyacının ortaya çıkması, inovasyon fikrinin araştırılması ve toplanması, geliştirme, uygulama aşaması, ticarileştirme olarak beş aşamada incelenmiştir.

2.2.1. İhtiyacın Ortaya Çıkması

İnovasyon sürecinin başlayabilmesi için her şeyden önce işletmede ihtiyacın veya fırsatın farkına varılması gerekmektedir. İhtiyacın farkına varılmasından sonra ise fikrin belirlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada uyaran kaynak içsel bir sebep olabileceği gibi dışarıdan da bir etki söz konusu olabilmektedir. İnovasyon sürecinin başlamasında etkili olan en önemli dış etken müşterilerdir. Bazen müşteriler tek başına işletmeyi inovasyon yapmaya iten tek etken olabilmektedir. Konuyu sadece müşterilerin işletmenin sunduğu ürünü beğenmemesi olarak da değerlendirmemek gerekmektedir. Müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarını tam olarak karşılayabilmek önemli olduğu kadar müşterilerce talep yaratacak ve müşterilerin o zamana kadar farkına varamadıkları bir ihtiyacının da karşılanması söz konusu olabilmektedir (Kılıç, 2011: 107).

İşletme kendi iç dinamikleri nedeniyle de inovasyon yapma gereği duyabilir. Pazarda rekabet avantajı kazanmak isteyen bir işletme ürün farklılaşmasına giderek inovasyon yapma kararı alabilir. Bu şekilde rekabet üstünlüğü elde etmek için ürünlerini rakiplerinkinden farklı hale getirerek pazarı aktif bir şekilde yönlendirme yoluna gidebilir. İşletme içinden, gerek bireylerden gerekse birimlerden gelen inovasyon talepleri işletmeyi bir yenilik programıyla karşı karşıya bırakır. Bu yenilik talepleri işletmenin sunduğu ürün ya da hizmetlerle veya kullanılan yöntem ve tekniklerle, örgütlenme biçimiyle ve çeşitli süreçlerle ilgili olabilir. Neyle ilgili olursa olsun önemli olan işletmede tepe yönetimden en alttaki personele kadar işletme çalışanlarının inovasyon tekliflerini serbestçe sunabilmeleridir. Nitekim işletmede

Çalışanların bilgi, fikir, deneyim ve yetenekleri aynı zamanda işletmenin de toplam bilgi, fikir, deneyim ve yetenek hazinesini oluşturur. Bir işletmenin bu hazinesi ne kadar zenginse o oranda inovasyon yapma yeteneği o oranda yüksek olacaktır (Durna, 2002: 116).

2.2.2. Fikirlerin Araştırılması ve Toplanması Aşaması

İnovasyonun temelini yeni fikirler oluşturmaktadır. Yeni fikirleri ortaya koyanlar ise hayat boyu öğrenme felsefesini benimsemiş olan bireylerdir. Buradan da anlaşıldığı gibi inovasyon ve öğrenme arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Biçkes, 2011: 100).

İnovasyon fikirlerinin araştırılmasında, araştırma şekli önemlidir. Fikirlerin araştırılmasında temel ve uygulamalı araştırma olmak üzere iki farklı araştırmadan yararlanılır. Temel araştırma; teknik bilgi dağarcığını genişletmek ve bilinmeyenleri keşfetmekle ilgilidir. Uygulamalı araştırma ise ticari bir uygulamayı gerçekleştirme yolu olarak teknik bilgiyi arttırmak amacıyla başvurulan araştırma türüdür (Adıgüzel, 2012: 65).

İnovasyon fikirlerinin ortaya çıkarılması ve toplanması aşamasında, özellikle çalışanların önerilerini açıkça ifade edebildikleri örgüt kültürü büyük önem taşır. Bu yüzden özellikle bu aşamada, örgütte olabildiğince fikirlerin zgr ifade edilmesine, iletişimin sık, açık ve sürekli hale getirilmesine, bilgi akışındaki bütün engellerin kaldırılmasına ve örgütsel yapının bütün bunlara uygun hale getirilmesine çalışılmalıdır (Durna, 2002: 120).

Toplanan fikirler öncelikle içsel ve dışsal bazı değerlendirmelere tabi tutulmalıdır. İşletmenin hedeflerine ve sahip olduğu kaynaklara uygun olan fikirlerin laboratuvar ortamında yeni bir teknolojik ürün ya da sürece dönüşebilecek potansiyele sahip olup olmadığı araştırılmalıdır. İçsel değerlendirmede, inovasyon faaliyetlerinin işletmenin amacına uygunluğu incelenirken, inovasyon fikrinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, inovasyonun kimler tarafından kullanılabilereği gibi sorulara cevaplar aranarak inovasyon fikrinin netleşmesinin sağlanması ise dışsal değerlendirme olmaktadır (Kılıç, 2011: 108).

2.2.3. Geliştirme

İnovasyon fikrinin geliştirilmesi aşamasında, inovasyon düşüncesi teorik olmaktan çıkıp bir gerçeğe dönüşmeye başladığı için planlanan inovasyon fiziksel bir ürün ya da süreç halini alır. Dolayısıyla ürün ya da süreç kavramsal olarak ifade edildiğinden artık ürünün prototipinin hazırlanması mümkündür. Bu aşamada ürünün prototipi yapılmaya kadar Ar-Ge faaliyetleri devam etmektedir. Ayrıca işletmede Ar-Ge departmanının yanı sıra işletmenin tüm birimleri aktif rol almakta ve kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmektedir. Bundan sonraki aşama üretilen prototipin test edilmesidir. Bu test sürecinde gerekiyorsa bazı düzeltmeler, iyileştirme veya geliştirmeler yapılabilmektedir (Sarıçay, 2012: 18).

2.2.4. Uygulama Aşaması

Bu aşamada olası bir inovasyonun gerçek potansiyeli incelenir. Bu aşamada, inovasyon düşüncesi teorik olmaktan çıkar ve gerçek bir örneğe dönüştürülür. Yani planlanan inovasyon bu aşamada fiziksel bir ürün ya da süreç görüntüsüne kavuşur (Biçkes, 2011: 102).

Fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi aşamasını olumlu yönde geçen inovasyon fikri fiziksel bir ürüne dönüştürülmek amacıyla Ar-Ge ya da mühendislik sürecine aktarılmaktadır. Bu aşamada inovasyon fikri somut hale dönüştürülür. Bu açıdan ürün geliştirme aşaması diğer aşamalara göre daha büyük yatırımları gerektirmektedir. Bu aşamada işletme tarafından ürün fikrinin, teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürüne dönüştürülüp dönüştürülmeyeceğine karar verilir. Bu amaçla yeni ürünü sıkıntısız ve ekonomik olarak üretebilmek için prototipler geliştirilir. Hazırlanan prototipler, işletme içerisinde teknik testler ve işletme dışındaki müşteri grupları tarafından çeşitli testlere tabi tutularak alınan geribildirimler değerlendirilir. Geribildirimlerin olumlu olması sonucu ürünün ticarileştirilmesine karar verilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 185-186).

2.2.5. Ticarileşme Aşaması

Yeni üretim metodunun veya yeni bir ürünün pazara sunulması ticarileştirme kavramı olarak tanımlanabilir. Pazar testlerini başarıyla geçen yeni ürünün, nihai olarak büyük miktarda üretilerek satışa sunulacağı ve konumlanacağı aşamadır. Bu

aşamada işletme inovasyonun büyük miktarlarda üretimi için ya kendi üretim imkanlarını oluşturmak ya da üretimi için anlaşmalar yapmak zorundadır. (Güleş ve Bülbül, 2004: 185). Bu aşamada, pazarda ticari olarak yer almasına karar verilen ürünün, pazarlama ve üretim faaliyetlerine ilişkin harcamalar öngörülerek bir pazarlama karması oluşturulur. Ürün için markalama çalışmaları; isim, ambalaj, reklam, fiyat, logo, patent, vb. unsurlardan oluşur. Burada satış ve dağıtım kanalları belirlenmekte, ürünün tanıtımının yapılacağı segmentlere karar verilmekte, tüketicide algılamayı kolaylaştırıcı mesajlar hazırlanmakta ve etkin bir pazar konumlaması gerçekleştirilmektedir (Sarıçay, 2012: 19).

Elde edilen ürünün ticarileşmesinde başarı için öncelikle şu üç kritik soruya cevap bulunması gereklidir. Bunlar; ürün ya da hizmetin ne zaman pazara tanıtılacağı, ürün ya da hizmetin nerede sunulacağı ve hedef müşteri kitlesinin kim olduğudur. Schneider ve Hall (2011) Harvard Business Review dergisinde yayınladıkları makalelerinde ticarileştirme aşamasında başarısız olan kimi inovasyon örneklerine değinmişlerdir. Bunlardan ilki Microsoft firmasının 2007 yılında piyasaya sunduğu ve pazarlama çalışmaları için 500 milyon dolar bütçe ayırdığı Windows Vista yazılımıdır. Yazılım henüz ilk büyük tanıtım toplantısında sorun çıkarmış, sonrasında ise ürünü satın alan müşteriler tarafından beğenilmemiştir. Nitekim Microsoft firması iki yıl içinde Windows 7 yazılımını pazara sürmek durumunda kalmıştır. Bunun nedeni olarak ürünün tam anlamıyla hazır olmadan pazara sunulması gösterilmektedir. Bu konuda bilinen başka bir örnek Segway'in Ginger adlı ürünüdür. Ürün şehir içi insan ulaşımında devrim niteliğinde bir ürün olarak pazara sunulmuştur. Ne var ki firma öngördüğü satış rakamına hiçbir zaman ulaşamamıştır. Bu başarısızlığın nedeni olarak da hedef kitleye yönelik bir fiyat stratejisinin seçilememiş olması gösterilmektedir (Aksay, 2011: 30).

2.3. İnovasyon Yönetimini Belirleyen Unsurlar

İşletmelerin inovasyon yönetimi doğru olarak yapabilmesini yakından etkileyen ve onların inovasyon tür ve stratejileri üzerinde önemli rol oynayan unsurları irdelemek inovasyon yönetimini incelemek açısından önemlidir (Yılmaz, 2010: 50).

2.3.1. Vizyon

Vizyon, bir kişinin daha önce düşünülmemiş veya gerçekleştirilmemiş olan gelecek için gerçekleştirmeyi düşündüğü kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü bakış açısını ifade etmektedir. Vizyon strateji olmadan denenmemiş fikirler ve ham hayaller olarak ifade edilebilir (Eren, 2005: 18).

“Vizyon, geçmişin ve yaşanan zamanın kavranışının, gelecekte olunmak istenilen yere gidişin yol haritasının, bir iddianın, kurumun ayırt ediciliğinin, ilkelerin, değerlerin, misyon ve hedeflerin olabildiğince geniş, kurumun tüm hayati bileşenlerine hitap eden en temel ve genel ifadesidir” (Gölbaşı, 2008: 12).

Gelecekte gidilmesi gereken bir yer için rota, çalışanların gelecekte olabilecek veya oluşturulabilecek bir durumun, bugün için fikir aşamasında oluşturulması gibi farklı tanımları bulunan vizyonun, işletmelerde hizmet ettiği amaçları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Adıgüzel, 2012: 74):

- İşletmelerde değişimin yönünü netliğe kavuşturma,
- Çalışanları bu doğrultuda harekete geçirme,
- Stratejilerin oluşturulmasına katkı sağlama,
- Çalışanların eylemlerini eş güdülemeye yardımcı olma,
- Yenilikçiliği destekleme,
- İtici güç ve alışkanlıklar oluşturma,
- Öncülük etme ve bütünleşme,
- Yön gösterme ve yol aydınlatma.

İşletmenin vizyonu inovasyon vizyonu ile yakın bir şekilde ilişkili olmalıdır. Bunlar birbirini desteklemeli ve güçlendirmelidir. İnovasyon, örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği konuma ulaşmada katalizör olarak kullanılmalıdır. İnovasyon, işletmenin potansiyel gücünü ortaya koymasına yardımcı olur (Yılmaz, 2010: 50).

2.3.2. Liderlik

“Lider kelime anlamıyla; yol gösteren, aydınlatan, öğreten, birlikte çalıştığı insanların istek ve ihtiyaçlarını zamanında fark eden yaratıcı kimsedir. Liderlik, yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına istekle yaptırabilme becerisi ya da sanattır” (Saruhan ve Yıldız, 2009: 232).

Özellik ve süreç olarak farklı açılardan tanımlanan liderlik, süreç açısından; işletme çalışanlarının faaliyetlerini işletme amaçları doğrultusunda yönlendiren kişinin yaptığı iş olarak ifade edilirken özellik açısından; çalışanları başarılı bir şekilde etkileyebilecek karakteristik özellikleri barındırmasını ifade etmektedir (Tunçer, 2011: 60).

İnovatif bir örgütte, liderlerin inovasyon esaslı birtakım özelliklere sahip olması gerekir. İnovatif bir örgütte bilgi akışı ve iletişim çok hızlı ve sürekli, inovasyonlar da bir süreç halinde sürekli devam eder. Örgüt belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortamda faaliyetlerini sürdürür. Bu özelliklere sahip bir örgüte liderlik yapacak kişinin, karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek özelliklere sahip olması gerekir. Yenilikçi örgütlerde uygulanacak liderliğin daha hassas ve değişik bir takım özellikler gerektirmesinin sebebi yenilikçi örgütlerde yüksek nitelikli çalışanların varlığıdır. Liderin de en az çalışanlar kadar entelektüel bilgi birikimine, güçlü bir zekaya, örgütü geleceğe hazırlayabilecek geniş bir öngörüye ve sağlam bir kişiliğe sahip olması gerekir (Durna, 2002: 180).

İşletmelerin, inovasyon yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri ve stratejilerini belirlemelerinde liderin önemi büyüktür. İnovasyon liderliği için 1999 yılında İngiliz Standartlar Enstitüsünün (British Standards Institution) kısa adıyla BSI tarafından yapılmış çalışmaları incelendiğinde BS7000 Part I'de inovasyon liderliği için bazı tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bunlar (Adıgüzel, 2012: 77):

- İnovasyon faaliyetlerine öncülük eden ya da inovasyonla ilgili konularda yetki sahibi olarak kabul edilen kişidir,
- İlk olarak belirli inovasyonları ortaya atabilen kişidir,
- Sürekli olarak inovasyonu sürdüren ve inovasyonu başından sonuna kadar yürütebilen kişidir,
- Bulunduğu sektörde trend yaratan ve inovasyon çalışmalarını ön plana çıkararak yürütebilen kişidir.

İkinci ve dördüncü tanımlamalar daha çok inovasyon liderliğinin girişimci yönünü ortaya çıkarmaktadır. Genellikle inovasyon liderleri, daha çok radikal inovasyon yapabilen ve gelecekle ilgili geniş bakış açısına sahip, etraflıca düşünebilen ve birden fazla ilgi alanına sahip olan kişiler olarak tanımlanmaktadır.

Şirket liderleri kurum pratiklerinin uygulanması konusunda göz önündeki kişiler olması sebebiyle örgütsel iklim mühendisleri olarak tarif edilmektedir. Şirket liderleri, kurum içinde inovasyonun uygulanması konusunda önemli bir yere sahiptir. İnovasyon yönetiminde en etkili olan lider tipinin dönüştürücü liderler olduğu açıklanmaktadır. Dönüştürücü liderler, örgütlerin; yapı, kaynak, misyon, politika ve kültürel sistemleri gibi konularında değişiklik yapmalarını sağlamaktadır. Dönüştürücü liderler, çalışanlarla uzun vadeli ve güçlü bağları olan ilişkiler kurmaktadır. Bu ilişkilere bağlı olarak; çalışanların inançları, değerleri ve ihtiyaçları konusunda değişiklikler gerçekleştirebilmektedir. Ayrıca belli bir vizyonun gerçekleşmesi için çalışanları ile birlikte hareket edebilmektedirler. Endüstrilerdeki değişimlerin en önemli liderleri olarak dönüştürücü liderler gösterilmektedir. Dönüştürücü liderlerin, karizma, bireysel ilgi, ilham verme ve entelektüel teşvik gibi boyutlara ayrılan özellikleri bulunmaktadır. Dönüştürücü liderler, değişim ihtiyaçlarını, tehdit ve fırsatları sezebilmektedirler. Yapılan araştırmalarda, dönüştürücü liderlerce yönetilen Ar-Ge çalışanlarının daha yenilikçi oldukları ve örgütsel inovasyonu artırdıkları tespit edilmiştir (Yılmaz, 2010: 52).

2.3.3. Örgüt Yapısı

İnovasyon yönetimini başarıyla sürdürebilmeleri için işletmelerin özellikle örgüt yapısının inovasyonu uygulayabilecek şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır.

Başarılı inovatif örgütlerin kullandığı örgütsel yapılar, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe ve durağanlığa karşı olma eğilimindedirler. İnovatif örgütler örgütsel sistemlerini ve bürokrasilerini basitleştirmeye yönelirler (Durna, 2002: 167).

Örgütsel yapı ve inovasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen önemli sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan Burns ve Stalker'ın İngiliz işletmeleri üzerinde yaptıkları çalışmada, örgütsel yapıları organik ve mekanik örgütler olmak üzere iki kategoride toplamışlardır. Bu ayırım günümüze kadar yapılan çoğu çalışmada önemli ölçüde kabul görmüş ve kullanılmıştır. Burns ve Stalker tarafından belirlenen organik ve mekanik örgüt yapılarının özellikleri Tablo 2 karşılaştırıldığında her iki yapının da işletmenin içerisinde bulunduğu farklı çevresel şartlarda uygun olabileceği görülmektedir. Örneğin, çevresel şartların daha düzenli ve öngörülebilir olduğu durumlarda mekanik yapılar daha uygun olabilecektir. Çünkü bu tür durumlarda

örgütler, çevresel şartları daha iyi analiz edebilir ve kendi görev ve faaliyetlerini daha etkili bir şekilde yerine getirebilirler. Ancak çevresel şartların çok değişken ve bu değişimlerin öngörülmesinin zor olduğu durumlarda ise mekanik yapılar yetersiz kalabilmekte ve bu durumda organik yapılar tercih sebebi olabilmektedir (Uzkurt, 2008: 120).

Tablo 2. Mekanik ve Organik Örgütlerin Özellikleri

Mekanik Örgütler	Organik Örgütler
<ul style="list-style-type: none"> • Fonksiyonlara dayalı departmanlardan oluşan hiyerarşik örgüt yapısı • Dikey İletişim • Üst Yönetim tarafından belirlenmiş katı görev tanımları • Kıdem esasına dayalı güç ve otorite 	<ul style="list-style-type: none"> • Özel projelere dayalı çalışma gruplarından oluşan düz örgüt yapısı • Yatay iletişim • Çalışanların etkileşimi sonucunda bireyler tarafından belirlenmiş esnek görev tanımları • Bireylerin beceri ve yeteneklerine dayalı olarak, değişen durumlarda güç ve otoritenin de değişimi

Kaynak: Cevahir Uzkurt, Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü

2.3.4. Örgüt Kültürü

“Kültür, en geniş anlamıyla bir toplumun tüm yaşam biçimidir. Taylor, kültür için şöyle bir tanım yapmıştır: “Bilgi, inanç, san’at, ahlâk, hukuk ve örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş bir bütündür” (Köse vd., 2001: 221).

Yönetim literatüründe örgüt kültürü kavramı son yıllarda dikkate değer bir ilgi görmektedir. Örgüt kültürü ile ilgili çeşitli çalışmalarda, örgüt kültürünün farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımlar şu şekilde sıralanabilir (Örücü ve Ayhan, 2001: 88):

“Örgüt kültürü bir takım değerlerden oluşmuş bu değerlerin olduğu gibi kabul edildiği ve örgüt içinde çalışanlar tarafından ortaya atılmış bir kavramdır.”

“Örgüt kültürü örgüt üyelerince paylaşılan ve örgütü diğer örgütlerden ayıran anlam ve özelliklerin sistemli bir bütünüdür.”

İşletme çalışanların belirli bir süreç içerisinde geliştirdikleri anlayışlar, gelenekler ve normlar bütünü örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Şahin, 2010: 23).

Küresel rekabette işletmelerin başarılı olabilmelerinin en önemli araçlarından birisinin rakiplerinden daha iyi, kaliteli ve hızlı inovasyon yapmaları olduğu bir gerçektir. Bu bağlamda inovasyonun sadece ürün ve hizmet inovasyonu ile sınırlı kalmayıp bütün süreçlerde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin inovasyon yapabilmeleri, çalışanlarını inovasyona yöneltebilmeleri ve bu konuda cesaretlendirebilmeleri için hiç şüphesiz inovatif bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Örgüt kültürü, işgörenlerin davranışlarında etkili olması nedeniyle örgütün inovasyonlara karşı tutumlarını belirleme de önemli bir rolü bulunmaktadır. Bireylerarası ilişkileri, örgütsel imajı, müşteri odaklılığı, misyon ve vizyonu, işgörenlerin ihtiyaç ve amaçlarını, yönetim sürecini vs. kapsayan kültürün örgütün yaratıcılığı ve inovatifliği üzerinde etkili olmaması mümkün değildir. Bu sebeple, işgörenlerin davranışlarında temel oluşturan örgütsel kültür geliştirilecek stratejiler için de yönlendirici bir etki yaratmaktadır (Uzkurt, 2008: 136-138).

Pervaiz Ahmed tarafından inovatif örgüt kültürü; "Bir işletmede tüketicilere değer yaratan ve işletmeye olumlu geribildirim sağlayan faaliyetlerin bütünü" olarak tanımlanmaktadır. Martin ve Terblanche'ye göre inovatif kültür; sürekli değişen çevreyi takip edip, bunu da örgüte uyarlayan örgüt kültürü türüdür. Barker, inovatif kültürü "Zihin pencereleri açarak yeni fikirlere, süreçlere ve ürünlere ulaştıracak zengin bir uzmanlık ve deneyim karışımı" olarak tanımlamaktadır (Adıgüzel, 2012: 85).

İşletme kültürü içerisinde yenilikçiliğin yerleşmesi ve kültürel değerlerin bir parçası olarak ele alınabilmesi için altı temel stratejinin uygulamaya konulması gerekmektedir. Bunlar (Kurt, 2010: 88-90);

1.Yeni fikirlerin organizasyonda yayılması ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılması için destek verilmesi,

2. İnovatif fikirlerin kaynaklara göre bölünüp desteklenmesi,

3.İnovatif fikir üretme faaliyetlerinin desteklenmesi ve fikirlere değer verilmesi,

4. İnovatif kişilik özelliği sergileyenlere esnek davranılması, yenilikçi gruplara yeniliğin uygulanması ile ilgili imkan tanınması,

5. İnovatif ve değişime adapte olan personelin ödüllendirilmesi,

6. İnovatif liderliğin ve destek liderliğin geliştirilmesi.

Örgüt kültürü, inovasyon ve yaratıcılığı geliştirmeye katkı sağlayan bir faktördür. Çalışanların örgüt içindeki inovasyonları benimsemesinde kültürel yapılarının etkisi bulunmaktadır. Örgüt kültürü, inovasyonu; çalışanların yenilikçi davranışlar konusunda nasıl hareket edeceği ve işletmenin yapısını, yönetim anlayışını ve politikasını yansıtan temel değerler ve inançlar gibi kültürel boyutlar aracılığıyla gerçekleşmesinden dolayı etkilemektedir. İnovasyon desteklenen bir kültür içerisinde daha sürdürülebilir ve etkin olarak gerçekleşecektir (Uzkurt, 2008: 138-143; Yılmaz, 2010: 55).

Genel olarak, inovasyonu destekleyen örgüt kültürünün özellikleri; risk almanın teşvik edildiği, pozitif ve teşvik edici yönetici davranışlarının olduğu, yenilikçiliği destekleyen ortak misyon ve vizyonun olduğu, hata ve başarısızlıkların da hoşgörüyle karşılandığı, amaçların belirgin olduğu, çalışanların inisiyatif sahibi olacak şekilde desteklendiği bir yapıda olmalıdır. Sonuç olarak; işletmelerin inovasyon kültürünü örgütün tamamına yaymaları gerekmektedir. Yönetim ve çalışanlar risk almaya istekli olmalı, sorumluluklar paylaşılmalı ve en önemlisi örgüt bütün olarak yenilikçi becerilere sahip olmalıdır (Kurt, 2010: 91).

2.3.5. İletişim

“İletişim, insanların davranışlarını etkilemek ya da belli bir sonuca ulaşmak amacıyla düşünce, duygu, tutum ve davranışlarını sözlü, yazılı, ya da sözsüz olarak iletmeleri sürecidir. Kısaca iletişim, bir bireyin diğerini etkileyebileceği bütün süreçler olarak ifade edilmektedir” (Tanrıverdi vd., 2010: 104).

Örgüt içerisinde inovasyon sürecinin daha etkili olması iyi işleyen bir iletişim sistemiyle mümkün olabilmektedir. İyi ve etkin işleyen bir iletişim sistemi yeni fikirlerin daha hızlı ve daha fazla üretilmesini ve bu yeni fikirlerin daha kısa zamanda ürüne, hizmete dönüştürülerek pazara sunulmasını sağlamada etkili olacaktır. İnovasyonu destekleyen bir iletişim sistemi, aynı zamanda, örgüt içerisindeki birey, grup ve fonksiyonlar arasında yatay bir iletişim ortamı yaratarak inovasyon faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlayacaktır. İnovasyonu destekleyen, kolaylaştıran ve cesaretlendiren bir iletişim sisteminin belirli özelliklere sahip olması ve yöneticilerin bu sistemi destekleyen, etkin ve dinamik hale getiren bazı kararlar alması gerekmektedir. Öncelikle örgüt içerisinde yatay ve kısa bağlantıların kurulması ve geliştirilmesi gerekmektedir. Bu, daha fazla fikir üretmek ve yenilikleri daha etkili ve çabuk geliştirmek için önemlidir (Uzkurt, 2008: 194).

Peters ve Waterman’a göre, kusursuz şirketlerde inovasyonu geliştiren iletişim sistemlerinin özellikleri beş farklı şekilde sıralanabilir (Durna, 2002: 220):

i. İletişim sistemleri biçimsel değildir. 3M’de çok azı programlanmış olan, arka arkası gelmez toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantıların çoğunun özelliği, kişilerin rastlantısal bir biçimde bir araya gelerek sorunlar üzerinde konuşmalarıdır.

ii. İletişim yoğunluğu çok fazladır. Bazı işletmelerde birbirleriyle yirmi yıldır birlikte çalışan üst yöneticiler, biçimsel bir gündem olmadıkça toplantılara katılmazlar. Sunumları izleyip, içerik üzerinde hassas bir şekilde yorum yapmak dışında bir katkıda bulunmazlar. Bunun daha da aşırı bir örneği, büroları aynı katta olan kişilerin yazıyla iletişim kurmalarıdır. Bu uygulamalarla çelişen çarpıcı bir davranış, Cat’in on üst yöneticisinin her gün yaptığı gündemsiz tutanaksız toplantılardır. Flour ve Delta’da, üst düzeydeki on- on beş yönetici günlük kahve söyleşilerinde bir araya gelmektedirler.

iii. İletişime fiziksel destekler verilmiştir. Intel'in Silicon Vadisi'ndeki yeni yapıları, birçok küçük toplantı odasını içerecek biçimde tasarlanmıştır. Yönetim insanların yemeklerini orada yemelerini, sorun çözme çalışmalarını orada yapmalarını istemektedir. Odalarda kara tahtalar bulunmaktadır. MIT'den Thomas Allen yıllardan beri fiziksel yerleşim üzerine araştırmalar yapmaktadır. Araştırma ve mühendislik çalışmalarının yapıldığı ortamlara ilişkin bulguları çarpıcıdır. Eğer insanlar arasındaki uzaklık on metreden fazlaysa, haftada en az bir kez iletişim kurmaları olasılığı yüzde sekiz ya da dokuzdur. Beş metrede bu oran yüzde yirmi beştir.

iv. Güçlendirici gereçler. Güçlendirici ve zorlayıcı gereçler, yenilikçiliğin yayılmasını sağlayan iletişim sisteminin başka bir boyutudur. Bu boyut içinde yer alan programlar yenilikçiliği kurumsallaştırır. Harris and United Technologies, bölümler arası yapılan başarılı teknoloji aktarımlarına ödüller vermektedir. Bechtel her proje yöneticisini, zamanın yüzde yirmisini yeni teknolojilerle deney yapmaya ayırması için zorlamaktadır.

v. Yoğun, biçimsel olmayan iletişim sistemi, sıkı bir denetim sistemi gibi iş görür. Yenilikçi işletmelerin hiç birinde, işlerin nasıl gittiğini informal olarak gözleyen bir çok kişi tarafından denetlenmeden uzun bir süre geçiremezsiniz.

Günümüzdeki iletişim teknolojileri ile birlikte artık iletişim sürecinin hızı artmış, işletmenin içinde ve dışında ulaşabildiği kitle genişlemiş ve aktarılabilen bilgi miktarı değişmiştir. Örgütsel iletişimin de yeni iletişim teknolojilerinin kullanılmasıyla değişim göstermiştir. Çalışanların, sosyo-kültürel yapılarının farklılıklarının sonucunda çeşitli değerlerin iletişimi daha dinamik tutulabileceği görüşü hakimdir. Çalışanlardan gizlilik ilkesinden daha çok örgütsel iletişimde daha problem çözücü ve doğru kararların alınabileceği bir ortam oluşturulmuştur (Yılmaz, 2010: 58).

2.3.6. Personel Güçlendirme

Günümüzde oluşan yaratıcılık, esneklik ve yenilik ihtiyaçları sebebiyle, işletmelerin yapısına uygun bir kontrol mekanizması geliştirmek isteyen yöneticiler için personeli güçlendirme anlayışı giderek önem kazanmaktadır. Çalışanın inisiyatif kullanmasına izin verecek şekilde oluşturulan çalışma modelleri ile işletmeler ortaya

çıkan fırsatları yakalayıarak müşteri taleplerini doğru değerlendirip rekabet avantajı sağlayabilmektedirler (Özgen ve Türk, 1997: 2).

Bir yönetim uygulaması olarak güçlendirme, iş görenlerin yaptıkları işlerin sorumluluklarını ve kontrolünü kendilerine yükleyen, beraber iş yapabilme becerisi, eğitim ve bilgi paylaşımı yoluyla iş görenin karar verme yetkilerini, kendi çalışmalarına olan inançlarını ve performanslarını arttıran uygulamalar bütünü olarak ifade edilebilir (Karahana ve Yılmaz, 2011: 142).

Thomas ve Velthouse, anlam, etki, yeterlilik ve seçim şeklinde personel güçlendirme için dört temel ölçüden söz etmişlerdir. Personelin değerleri ve inançları doğrultusunda yaptığı işle kendisinden yapılması beklenen işin çelişmemesi ve iş gören için işinin bir değer ifade etmesi, anlam olarak açıklanabilir. Etki, işletmede yapılan işlerin önemli sonuçlarında kendilerinin de etkilerinin olduğuna inanmaları olarak ifade edilebilir. İş görenin işe uygun olduğuna inanması yeterlilik ile açıklanırken, seçim ise iş görenin görev davranışlarına kendisinin karar verebilmesi anlamına gelmektedir. Sayılan bu temel ölçüler iş yaşamında güçlendirici davranışların öncelikleri olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle iş görenler işi yapmaya istekli olmalı ve yaptıkları işi anlamlı bulmalıdırlar. Çalışanlar yaptıkları işte kendilerini yetkin hissetmeli, seçim yapmak için fırsatlarının olduğunu algılamalı ve bu çerçevede davranışlarının olaylar üzerinde etkili olduğu bilincine sahip olmalıdırlar (Doğan ve Demiral, 2007: 284; Doğan ve Demiral, 2009: 51).

Örgüte ve çalışana pek çok yararı olan personel güçlendirme ile çalışanın kendine güveni ve sorumluluk duygusu artarken, yaratıcılığı ve yetenekleri gelişecek ve bu doğrultuda kendini geliştirecek bunun sonucunda da örgüte yararı olacak yani hem çalışan hem de işletme kazanacaktır (Akçakaya, 2010: 150).

Personel güçlendirme anlayışı ile yaratıcılığını ve esnekliğini arttıran ve yeteneklerini geliştiren çalışan inovasyon çalışmaları için cesaretlendirilecek ve inovasyon oluşturma süreci hızlanacaktır (Adıgüzel, 2012: 95).

2.3.7. Müşteri Odaklılık

“Müşteri odaklılık, müşteri istek ve ihtiyaçlarını her şeyden önde tutmaktadır. Buna göre, müşteri odaklılık müşterilere üstün değer sağlanmasında, firmalarda önceliğe sahiptir. Mevcut durumu korumanın

ötesinde gelecekteki müşterileri de dikkate alacak faaliyetleri de kapsamaktadır. Başka bir deyişle, müşteri odaklılık, müşterilerin acil taleplerini karşılamak yönünde sürekli ve proaktif bir tutumu desteklemektedir. Toplam müşteri memnuniyetine odaklanma ise sürekli olarak yeniliği desteklemektedir. Yeni ürün geliştirmeye ve yeni pazarlara girmeye yardım ettiği için, bu faaliyetler inovatif firmaların yetenekleri ile direkt ilişkilidir” (Eren vd., 2010: 3105).

İnovatif işletmeler, müşterilerine daha yakındırlar. İnovatif işletmeler müşterilerinin ihtiyaçlarını dikkatle izleyenlerdir. İnovatif işletmelerde en çok dikkati çeken nokta müşterilerine karşı güvenilir olma ya da hizmete aşırı bağlılıkları ile diğer işletmelerden ayrılmaktadırlar ve kalite onlar için bir sorumluluktur. Müşteriyle kurulacak erken bir iletişim, inovasyonların başarı derecesini büyük oranda artırır. Araştırmalara göre inovasyonların % 70’lik bölümüne pazarın ihtiyaçlarından hareketle ulaşılmıştır (Durna, 2002: 226-229).

Sonuç olarak; inovatif işletmelerin kârlılıklarını arttırabilmeleri ve rekabet avantajı yakalayabilmelerinin koşullarından biri de işletmelerin ürün yeniliklerini müşteri ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda yapabilmelerinden geçmektedir.

2.4. İnovasyon Stratejileri Kavramı

2.4.1. İnovasyon Stratejisinin Tanımı

Küreselleşmenin getirdiği bir sonuç olarak değişim hızının artması, iletişim teknolojilerindeki ilerleme, üretim faktörlerinin değişimi; işletmelerin yapısında ve rekabet stratejilerinde farklılıklar yaratmasını gerektirmektedir (Çoşkun, 2013: 57).

Yönetim ve işletme alanında strateji; rakip işletmelere karşı üstünlük elde edebilmek için kaynaklarını harekete geçiren ve işletmenin çevresiyle ilişkilerinin düzenleyen bir anlam taşımaktadır. Günümüzdeki belirsizliklerin yoğun yaşandığı ortamlarda işletmenin istediği sonuçlara ulaşmasının yolu stratejiden geçmektedir (Satı ve Işık, 2011: 542-547).

İnovasyon yaparak rekabet yarışında öne geçebilen işletmelerin bu avantajı sürdürebilmeleri inovasyon stratejileriyle mümkün olmaktadır. İşletmelerin iç ve dış değişen çevre koşullarına uygun olarak belirleyecekleri inovasyon stratejilerini zaman

içerisinde değiştirebileceği gibi birden fazla stratejiyi de uygulamaları söz konusu olabilir. İnovasyon stratejileri, firmaların gelişmelerine yönelik kararlarında yol gösterici planlar ve teknolojiyi kullanabilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Gürler, 2009: 25).

Bir inovasyon stratejisinde aşağıdaki öğeler bulunmalıdır (Küsbeci, 2013: 55-56):

1. İş ve pazar stratejisine dayanma: İşin amaç ve yönünün, yani şirketin varlık nedeninin, insanlar için ne yaptığının ve uzun dönemli iş önceliklerinin belirgin bir tanımı yapılmalıdır. Bu bir vizyon (dünya gelecekte nasıl olacak) ve bir misyon (şirket uzun dönemde neyi başarmak istiyor) olarak da ifade edilebilir.

2. İş ve üretim portföylerini optimize etme: Uzun ve kısa dönemli hedeflere ulaşmak için iyi bir kategori, coğrafya, ürün ve hizmet dengesinin olmasını sağlama. Şirketlerin çoğu ürün portföyleri üzerinden (örneğin BCG büyüme/pay matrisini kullanarak, zayıf ürünlerini, sağmal ineklerini, yükselen yıldızlarını ve soru işaretlerini belirleyerek) bir düşünce geliştirmeye çalışıyor olmasına karşın şirketlerin çok azı daha stratejik bakıyor (örneğin var olan ve yeni pazarları öncelik sırasına dizmek için Anshoff matrisi kullanıyor). Bir çoğuda içerisinde olduğu iş sınıflandırmalarını geniş bir şekilde ele almıyor (Kodağın dijital pazarı yakalayamaması veya Microsoft'un internetin gücünü görmekte yavaş olması gibi)

3. İnovasyon önceliklerini belirleme: İnovasyon için, inovasyonun en önemli olduğu pazarlar ve kategoriler için, odaklanılacak belirli müşteri segmentleri ve ürün çeşitleri için öncelikleri belirleme. Bu konu, daha stratejik olarak, 'aşamalı' projeler ile 'yeni kuşak' ya da 'oyunun kurallarını değiştiren' projeler arasında bir denge oluşturmayla ilgilidir. Bu, ayrıca farklı risk ve ödül düzeyleri olan bu proje türlerinin her birinden oluşan bir karışım gerektiğini bilmekle de ilgili bir konudur. Bunun için zaman içinde benzer temel koşullarla geliştirilen ürün çeşitlerini optimize etmek için platform stratejileri belirlemek gerekebilir. Kısa, orta ve uzun dönemdeki öncelikleri belirlemede 'ufuk planlaması' özellikle yararlıdır. Strateji, bunları başarmak için gerekli beceri ve kaynakları da belirler.

İnovasyon stratejileri genellikle diğer mevcut stratejilerden daha zor olmaktadır. Bu tür stratejiler fonksiyonlar arası çalışma göstermektedirler (daha çok müşteri ya da sürdürülebilirlik stratejileri gibi). Dolayısıyla bu stratejilerde birçok

hissedar bulunmakta ve çoğu zaman doğrudan işlevsel bir sahibi olmamaktadır. İnovasyon stratejileri tabiatları açısından sabit ya da gelişmeci niteliğe sahip olabilmektedirler. İlkinde çok az belirsizlik bulunmakta ve tavandan tabana doğru hareket etmektedir. İkincisi ise daha elastik olup ve yeni içgörü ve fırsatlara karşılık vererek tabandan tavana doğru yol alarak gelişme göstermektedir. Hızlı değişim gösteren pazarlarda ‘gelişmeci’ stratejiler daha uygun olabilmektedir (Küsbeci, 2013: 56).

2.4.2. İnovasyon Stratejisinin Türleri

İnovasyon stratejileri inovasyon kavramında olduğu gibi farklı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılarak incelenmektedir. Freeman'ın belirlediği inovasyon stratejileri yaklaşımlarına göre stratejileri incelemek daha faydalı olacaktır (Gürler, 2009: 26).

2.4.2.1. Saldırgan İnovasyon Stratejisi

Saldırgan strateji, özel ilişkilerle anahtar kişilerin elde edilmesini, danışmanlık hizmetlerinden etkin bir biçimde yararlanılmasını, bireysel ilişkiler ve etkin iletişim sistemi kurulmasını zorunlu kılmaktadır (Köse, 2008: 279).

Saldırgan inovasyon stratejisinin amacı, rakip işletmelerden daha önce yeni bir ürünün veya üretim sürecini geliştirerek pazarda lider konuma geçmeyi hedeflemektedir. Saldırgan inovasyon stratejisi, işletmenin dünya çapında bilim ve teknoloji sistemi ile özel ilişki içinde olması ve sağlam bir Ar-Ge çalışmasını gerektirmesi, yeni teknolojik imkanlardan hızlı bir şekilde yararlanmayı bilmesini gerektirmektedir. Saldırgan stratejiyi benimseyen firmaların yüksek getiri beklentisinin yanı sıra yüksek risk ihtimalleri de söz konusudur. Çünkü başarısızlık durumu söz konusu olabilmektedir. Saldırgan inovasyon stratejisini benimseyen firmalarda araştırma- geliştirme bölümünün önemi büyüktür (Taşkın ve Adalı, 2003: 103).

Saldırgan stratejiyi uygulayan işletmelerde iletişimin esnek ve hızlı olması gerekmektedir. Bu stratejiyi uygulayan işletmelerde, yöneticilerin risk almaya ve inovasyonlara açık olmaları, güçlü bir bilgi alt yapısının, firma içinde iletişimin ve ilişkilerin iyi seviyede olması, örgüt yapısının esnek ve öğrenen bir örgüt yapısına sahip olması önemli olmaktadır (Zerenler vd., 2007: 663).

2.4.2.2. Savunmacı İnovasyon Stratejisi

İşletmelerin sadece küçük bir kısmı saldırgan inovasyon stratejisi izler, hatta uzun bir zaman periyodunda sürekli olarak bu stratejiyi izleyen işletme sayısı çok azdır. Savunmaya yönelik strateji, araştırma-geliştirmenin olmadığını düşündürmez. Aksine savunmaya yönelik strateji saldırgan strateji gibi araştırma yoğunudur. Aradaki fark inovasyonun niteliğinde ve zamanlamasındadır. Savunmacı inovasyon stratejisini benimseyen inovasyoncular, dünya genelinde ilk olmanın önemli risklerine katlanmaktan kaçınmaktadırlar fakat bununla beraber teknolojik gelişmelerinde gerisinde kalmadan inovasyonu ilk gerçekleştiren işletmelerin hatalarından ve pazardaki açtıkları yerden faydalanarak kendilerine yer edinme umudu taşımaktadırlar. Bu stratejiyi takip eden inovasyoncular, daha orijinal inovasyon türü için kapasitesini azaltabilir veya pazarlamada ya da üretim mühendisliğinde özel yetenek veya güç sahibi olabilirler. Savunmacı inovasyon stratejisini takip etmenin nedenleri bütün bu durumların birleşmesi veya benzer etmenler olabilir. Savunmacı inovasyon stratejisini uygulayan işletme, başarılı var olan ürün ve teknolojiyi yeni olan ürün ve teknoloji lehinde vazgeçecek mi, vazgeçecekse bunun zamanlaması nasıl olmalı veya var olan başarılı ürüne devam mı edecek gibi kendisini zorlayan sorularla karşı karşıya kalmaktadır. Bu sorular doğrultusunda izlenilecek yol var olan başarılı üründen sonuna kadar yararlanmak ve bu süreçte yeni ürün ile ilgili araştırmalara devam etmek olmalıdır. Yeni ürünün performansını ortaya çıkarabilmek içinse pazarda pilot uygulamalar ve araştırmaların yapılması yerinde olacaktır (Durna, 2002: 134).

Bu tür işletmelerin üretimde, tasarımda ve pazarda sürekli tetikte ve atak olması gerekir. Müşteri ihtiyaçlarının titizlikle belirlenmesi müşteriye yönelik teknik danışmanlık hizmetlerinin sağlanması, reklam ve pazarlamanın gelişmiş düzeyde yapılıyor olması stratejinin uygulanabilmesini kolaylaştırmaktadır. Bu yeniden tasarlanmış ürünlerin pazara girişinin sağlanması gerekmektedir. Bir ürünün yeniden tasarlanıp pazara girişi için aşağıdaki durumlar sağlanmalıdır (Gürler, 2009: 28):

- Ürünün yeni fonksiyonlar taşıması,
- Üründe farklılaşmalar yapılarak özel pazarlara girebilmesi,
- Mevcut ürün için yeni kullanım sahası sağlanması,

-Daha önce pazarda bulunan rakip işletmeler arasında ürünün pazar paylaşımının olması,

- İşletmenin daha önce pazarla bağlantısı ve pazarı elinde tutuyor olması.

2.4.2.3. Taklitçi ve Bağımlı İnovasyon Stratejisi

Taklitçi inovasyon stratejisini takip eden işletmeler, inovasyonları belirli bir mesafeden takip ederek var olan bilgi ve teknolojileri kullanma eğilimindedirler. Patent ile koruma altına alınan inovasyonlarda, patent süresinin bitmesinin beklenmesi taklitçi stratejinin sonucudur. Bu stratejiyi uygulayan firmalar kendilerine yeni pazarlar bulabilirlerse taklit ettikleri inovasyonlardan elde edecekleri kâr daha fazla olmaktadır. Taklitçi stratejiyi benimseyen işletmeler maliyet avantajına sahip olduğu için piyasaya daha ucuz ürün sunabilmektedirler (Örücü vd., 2011: 63).

Bu stratejiyi benimseyen işletmeler daha az maliyetle çalışabilirlerse pazarda başarılı olma şansları artacaktır. Bu stratejiyi benimseyen işletmelerin karşı karşıya kaldıkları sorunlar ise değişen pazar ile ilgili bilgi edinilmemesi, taklit edilecek inovasyonun belirlenmesi ve teknik bilgi alınacak firmaların seçimiyle ilgili olmaktadır (Kılıç, 2011: 119).

Scumpeter'e göre taklitçiler orijinal inovasyon üzerinde geliştirme yaparlarsa hedeflerinde daha başarılı olabilirler ve kendileri de inovasyoncu olurlar. Burada önemli olan bir inovasyon aynı veya ilgili alanlarda diğer inovasyonlar için yol gösterici olma eğiliminde olmasıdır (Arslan, 2012: 98).

Teknolojinin hızla ilerleyip, değişen pazar koşullarında taklitçi stratejinin yoğun ve sürdürülebilir rekabet aracı olarak kullanıldığı görülmektedir. Compaq, PC pazarında taklitçi stratejiyi başarıyla uygulayabilen firmalar arasında sayılmakta ve IBM, orijinal PC pazarında genellikle düşük fiyat ve kalite adı altında rakiplerince en çok taklit edilen firma konumundadır (Adıgüzel, 2012: 71).

Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler, üçüncü dünya ülkelerinin pazarlarında taklitçi stratejiyi kullanarak pazar üstünlüğü sağlamayı amaçlamaktadır. Düşük maliyet ve ürünlerin taklit edilmesiyle pazara ilk adım atan işletme olma yolunda bu stratejiyi sık sık kullanmaktadırlar. Buna örnek olarak, elektronik ve spor giyim firmaları gösterilebilir. Gelişmiş ülkelerde, taklit edildikleri işletmelerin tasarımlarını kendi ürünlerine uygulayan işletmeler ürünlerin nitelikleri ve kalitesine

uygun olarak düşük maliyet ve işgücüyle üçüncü dünya ülkelerinde pazarlarında rekabet üstünlüklerini korumaktadırlar (Gürler, 2009: 29).

Bağımlı organizasyonlar ise; çoğunlukla ürün tasarlanmasında, Ar-Ge çalışmalarında çoğu zaman hiçbir girişimde bulunmayan küçük çaplı ve sermaye yoğun organizasyonlardır. Bu organizasyonlar, bir nevi büyük işletmenin bir departmanı gibi çalışmaktadırlar. Bu işletmelerin ileride farklılaşma ya da pazar payını genişletme durumlarını değiştirme düşüncesi olduğu için biçimsel bağımsızlıklarını kaybetmek istemeyebilirler. Bağımlı işletmeler pazarlık gücünde zayıf olmalarına rağmen, düşük maliyetler, uzmanlaşmış bilgi ve özel yöresel üstünlükler sebebiyle kâr oranında yeterli düzeye ulaşabilmektedirler (Barutçugil, 1981: 38-39).

2.4.2.4. Geleneksel Strateji

Geleneksel strateji takip eden firmalar, pazarda herhangi bir farklılık olmadığı ve rekabet şartlarının da bu yönde etkileyici bir unsur olmaması sebebiyle değişiklik yapma yoluna gitmezler. Bu stratejiyi izleyen işletmelerin ürün inovasyonu yapacak bilimsel ve teknik yeterlilikleri de bulunmamaktadır. Fakat teknikten çok moda anlamında bazı tasarım inovasyonları yapabilmektedirler. İnovasyonun zanaat becerilerine dayalı olduğu bu stratejide işletmeler, bilimsel girdileri ya çok az kullanırlar veya hiç kullanmayabilirler. Zanaat becerilerine dayalı ürünlerin üretilmesi bu işletmelere karşı talebin artmasına neden olan önemli bir unsurdur. Her ne kadar ileri sanayi ekonomilerinde yaşayabilecek güçte olsalar da birçok sanayi dalında dışsal teknolojik yeniliklerin karşısında dayanaksızdırlar (Bozkurt ve Göral, 2013: 4).

Geleneksel stratejiyi benimseyen işletmeler talebi canlı tutarak hızla değişen dış çevre koşullarında varlıklarını devam ettirebilmektedirler. “Örneğin elde dokunan halılar yoğun emek ve zaman harcanarak üretilmekte ve sonucunda da yüksek fiyatlar talep edilmektedir. Makinelerde dokunan halıların maliyet konusunda önemli avantajları bulunmasına rağmen el halısına olan meraklı bir kesimin varlığı sayesinde, küçülmüş olsa da bu sektör hayatta kalabilmektedir” (Kılıç, 2011: 121).

2.4.2.5. Fırsatları İzleme Stratejisi

İşletmelerin yaşamını sürdürmek, kâr elde etmek ve büyümek yönündeki çabaları, onları bir ya da daha fazla stratejiyi uygulamaya yöneltmektedir. Fakat değişen durumlara karşı işletmeler pek çok değişik olası karşılık vermektedir ki bunlar

fırsatçı stratejiler olarak nitelendirilmektedir. Hızlı değişen pazar koşullarında girişimcilerin yeni fırsatları görme olasılıkları her zaman bulunmaktadır. İşletme içi ar-ge veya karmaşık bir tasarım gerektirmeyen bu durum, pazarda önemli bir boşluk bulmayla ve hiç kimsenin düşünmediği tüketici ihtiyaçlarını tatmin eden ürün ve hizmetleri sağlamayla işletmelerin başarılı olmasını mümkün hale getirecektir. Yaratıcı girişkenliğe sahip işletme, çoğu araştırma yoğun endüstrilerin ve işletmelerin göremediği yeni teknolojik olanakları ve fırsatları bulacaktır. Fırsatları izleme stratejisi, bir bakıma saldırı için karşısındaki zayıf noktalarını ve boşluklarını arayan askeri stratejiye benzemektedir. Rakip işletmenin zayıf yönlerini analiz ederek doğrudan karşı karşıya gelmeden aynı teknolojiden yararlanma, başarı olasılığı yüksek bir stratejidir (Durna, 2002: 143-144).

2.4.3. İnovasyon Stratejisinin Yararları

İnovasyon stratejileri, organizasyonların inovasyon konusunda ileriye yönelik nasıl bir yol izleyeceğinin belirlenmesi adına önem taşımaktadır. Bu stratejiler organizasyonların ne gibi faaliyetlerde bulunacağını önceden belirlediği için belirsizliklerin ortadan kaldırarak organizasyonun geleceğe daha güvenle bakmasına imkân tanır. Yapılan araştırmalar sonucunda inovasyon stratejisi belirleyen ve bunu uygulayan organizasyonlar ile bu stratejiyi belirlemeyen organizasyonlar arasında birçok alanda farklar olduğu ortaya konulmaktadır. Bu farklar aşığıdaki gibi sıralanmaktadır (Ersan, 2013: 138-139).

İnovasyon stratejileri sayesinde organizasyonlar insan kaynaklarına daha çok önem vermektedir. Çalışanların yetenekleri üzerinde önemle durulmaktadır. Çalışma ilişkilerinin rekabetçi piyasada önemli olduğu inovatif organizasyonlar tarafından anlaşılmıştır. İnovasyon stratejisinin üzerinde durduğu noktalardan bir diğeri ise, insan kaynağının eğitilmesidir. İnovatif organizasyonlar hem resmi hem de gayri resmi eğitim programlarına sahiptir. Özellikle resmi eğitimler büyük önem taşımakta ve bu eğitimler neredeyse bütün organizasyon çalışanlarını kapsamaktadır.

İnovasyon stratejilerinde, finansman da önem teşkil etmektedir. İnovasyon stratejilerinde belirlenen süreçlerin gerçekleştirilmesi için organizasyonun sahip olduğu finansal kaynakların iyi bir şekilde organize edilmesi gerekmektedir.

İnovasyon stratejilerini belirleyen ve uygulayan organizasyonlar pazarlamanın (yüksek kaliteli ürün ortaya konması, bunların daha geniş müşteri kitlelerine ulaştırılmasının) ne kadar önemli olduğunu farkındadırlar. Yeni ürün veya hizmetlerin ortaya çıkartılması, müşteri ihtiyaçlarına karşı esnek bir yapıya sahip olunması ve pazarlama konusunda derinlemesine çalışmalar yapılması inovasyon stratejisine sahip olan organizasyonları diğerlerinden ayırmaktadır.

İnovasyon stratejileri sayesinde organizasyonlar ürün ekonomisine odaklanmaktadır. Ürün ya da hizmetlerin fiyatlarında indirimler inovasyon sayesinde gerçekleşmektedir. İnovatif bir yaklaşım ile fiyatların düşürülmesi söz konusu olabilmektedir.

İnovatif organizasyonlar, hükümet programlarının sağladığı yararlardan (gümrük indirimleri, vergi muafiyetleri gibi) en üst düzeyde yararlanmanın yollarını aramaktadır. Organizasyon yapısına uygun hükümet programlarını göz önüne alarak inovasyon stratejilerine dahil etmektedirler.

İnovasyon stratejileri yönetim üzerinde de önemle durmaktadır. Yöneticilerin eğitimleri stratejilerin başarısı için büyük önem taşımaktadır. Bu önem; inovatif organizasyon yapısının oluşumunda, devamlılığında ve toplam kalite yönetimi kavramlarında kendini özellikle göstermektedir.

İnovasyon stratejisine sahip ve bunu uygulayan organizasyonlar diğer organizasyonlara göre daha başarılı olmaktadır. Çünkü bu organizasyonlar daha hızlı büyüyerek piyasa paylarını ve gelirlerini arttırmaktadırlar.

3. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

3.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı ve Önemi

Kişinin iç dünyasını anlamlandırmak amacıyla bilgi alma, seçme, organize etme ve yorumlama süreci olarak tanımlanan algılama, geçmişteki deneyimler ve gelecekte olması istenilen beklentilerden, duygu ve düşüncelerden etkilenen, kişiden kişiye değişen bir olgu olarak açıklanabilmektedir (Çağlayan vd., 2014: 162).

Algılanan ifadesi “kişinin etrafını algılaması” ile alakalı bir kavramdır. Örgütün ya da örgüt içerisindeki bazı durumların kişiler tarafından algılanması çeşitlilik göstermektedir. Bazı kişilerin olumlu algıladığı uygulamaları diğerleri olumsuz olarak algılayıp yorumlayabileceklerdir (Özdevecioğlu, 2003: 116).

Örgütsel destek, “örgütün çalışanın katılımına önem vermesi ve iyiliğini önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen faaliyetlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek, algılanan bir destek olmakla beraber personelin işine ve çalıştığı kuruma yönelik davranışlarını etkilemektedir. Bu sebeple, “bireyin çevreden kendisine doğru akan bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama süreci” şeklinde tanımlanmaktadır (Taştan vd., 2014: 122).

Örgütsel destek, “çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar” şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt tarafından iş görenin örgüte katkısının değerinin farkına varılması ve bunun çalışanlara hissettirilmesi; çalışma hayatında iş görenin mutluluğunun önemsendiği yönünde olumlu bir algı yaratacak ve örgüt ile iş gören arasında duygusal bağlar olumlu yönde etkilenecektir (Tokgöz, 2011: 369).

Çalışanların yaratıcı fikirlerini, eleştirilerini, önerilerini göz önünde bulunduran ve bunları uygulamaya koyan, iş görenlere iş güvenliğini sağlayan ve başarılı olmaları karşılığında işletmede sürekli çalışabileceklerine dair güvence veren, işletme içerisindeki pozitif ilişkilerin gelişmesini sağlayan, işletme içerisinde iletişime ve halkla ilişkiler çalışmalarına önem veren, işletme içinde herkese adil davranılan bir politika izlendiğini hissettiren, iş görenlerini önemseyen ve çalışanlarının karar

süreçlerine katılımını sağlayan işletmeler iş görenlere gerekli örgütsel desteği sağlamaktadırlar (Turunç ve Çelik, 2010: 186).

Günümüz iş görenlerin en önemli haklarından biri haline gelen örgütsel destek ve personel güçlendirme, mükemmellik yaklaşımı, toplam kalite yönetimi gibi yeni yönetim teknikleri ile işletme içindeki çalışanların önemsenmesi ön plana çıkmaktadır. Kendisinin fikirlerinin dikkate alındığını ve kendisine gerek iş ile ilgili gerekse iş dışı konularda destek sağlandığını algılayan iş görenin performansı artacaktır. İş görenin dikkate alınmadığı, öneri ve şikayetlerinin dinlenmediği durumlarda iş gören kendisinin kabul görmediğini hissederek iş etkileşiminden kaynaklanan psikolojik anlamda yokluğuna neden olacaktır. Bu tarz bir durumda algılanan örgütsel destek seviyesi düşecek ve çalışanın örgütsel bağlılığının azalmasına neden olacaktır (Özdevecioğlu, 2003: 117).

3.2. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal alt yapısını oluşturan karşılıklı ilişki norm kuramı, lider-üye değişimi kuramı, sosyal değişim kuramı, örgütsel destek kuramı ve erg kuramları gibi kuramlar vardır.

3.2.1. Sosyal Değişim Kuramı

Algılanan örgütsel destekle alakalı araştırmaların kuramsal alt yapısını oluşturan sosyal değişim kuramı, “işletme ve iş görenler arasındaki ilişkinin değiş-tokuşu” şeklinde ifade edilmektedir (Kalağan, 2009: 10).

Sosyal Değişim Teorisi’ni geliştiren Blau, sosyal değişimi ekonomik değişimden ayıran ilk davranış bilimci olmuştur. Blau, kişilerin ekonomik değişimdeki gibi sosyal değişimde de yaptıkları yatırımların ileride kendilerine geri döneceği, kazanç sağlayacağı doğrultusunda beklentileri bulunmaktadır. Ekonomik değişimler sözleşmeler üzerinde taban bulurken, sosyal değişim işletme çalışanlarının uzun vade de sorumluluklarını doğru olarak yerine getirmek için başka bireylere güvenmesinden kaynaklanmaktadır. Sosyal değişimin korunmasını sağlamak için bu güven gereklidir. Ekonomik değişimden farklı olarak sosyal değişimde kazançlar ve getiriler para ile değil, taraflar arasında karşılıklı sevgi ve güven sağlayarak ifade edilmektedir. Dahası; statü, sadakat ve beğeniyi içeren maddi faydalar ve psikolojik ödüllerin her ikisi için

bu sosyal işlemler ortaktır. Sözgelimi; örgüt içinde, değişim için örgüt yöneticisinin bir astına sağladığı maddi ödüller ve destekler, astın kişisel sadakat ve yeterliliğine katkı sağlamaktadır. Sosyal değişimi sürdürmek amacıyla, özellikle kişilerin kısa sürede karşılıklı güvene ihtiyaçları bulunmaktadır şeklinde açıklamaktadır (Karakurt, 2012: 35).

Sosyal değişim kuramında öne çıkan bazı özellikler şu şekilde sıralanabilir (Gürbüz, 2006: 52):

- Bireylerin birbirlerine verdikleri karşılığın zamanlaması ve niteliği gönüllülük temeline dayanmaktadır,
- Değiş-tokuş sonrasında kişilerin elde edeceği yararlar bireylerin takdirine bırakılır ve pazarlık yapılamaz,
- Kazanımlar para ile ifade edilmemektedir,
- İleride niteliği belirlenmemiş sorumluluklar oluşturmaktadır,
- Karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesi sosyal değişimin sonuçları arasında yer almaktadır.

3.2.2. Karşılıklı İlişki Normu Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğer kuram karşılıklılık normu kuramıdır. Karşılıklılık normu kuramı (The Norm of Reciprocity) Gouldner tarafından ileri sürülmüştür. Karşılıklı ilişki normu kuramı, bireylerin sağladıkları yararlar karşılık gösterdiği olumlu davranışlar esasına dayanmaktadır. Gouldner, karşılıklı ilişki normu kuramından bahsedebilmek için ilk önce bireylerin kendisine yardım edene yardım etmeleri gerektiği ve bu kişilere zararı dokunacak davranışta bulunmamaları gerektiğini ifade etmiştir (Derinbay, 2011: 15).

Evrensel özelliğe sahip olan karşılıklı ilişki normu kuramı, bireylerin karakteristik özelliklerine, karşılaşılan olayın şartlarına ve normun sonuçlarına verilen değere göre farklılaşabilmektedir. Kişiye yapılan yardım neticesinde kişinin o an yapılan yardıma ne derece ihtiyacı olduğu elde edilen kazancın değerini belirlemektedir. Karşılıklı ilişki normu kuramını kişiye yardım sağlayan vericinin kaynakları ve vericinin güdülerinden etkilenmektedir. Sonuç olarak, kişiler kendisine yardım eden bireylere bir şekilde yardım ile karşılık vermektedirler. Moorman, Blakely ve Niehoff iş görenler, yöneticilerinin kendilerine eşit ve adil davrandıklarını

algıladıkları zaman buna karşılık verme eğilimi gösterirler şeklinde ifade etmişlerdir (Kalağan, 2009: 12).

İş görenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesi çalışma ortamlarında uygun davranışlar görmeleri neticesinde yükselmektedir. Algılanan örgütsel destek düzeyi arttıkça iş görenlerde zorunluluk hissi oluşmakta ve bunun sonucunda işletme için daha faydalı olmakla ilgilenirken işletme amaçlarının başarıya ulaşması için çalışmaktadırlar (Karakurt, 2012: 36).

3.2.3. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramı, “iş görenlerin sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve gösterdikleri üstün çabaların değerlendirilmesi; çabalar sonucunda örgüte verdikleri katkılar sonucunda iş görenlerin mutluluklarına önem verilmesi ve iş görenlerin katılımlarına ve ilgilerine değer verilmesi inancı” şeklinde açıklanmaktadır. Bu kuram, özellikle iş görenlerin örgüt tarafından değerlerinin anlaşılmasını vurgulamaktadır (Kalağan, 2009: 12).

Örgütsel destek kuramına göre, işletmenin amaçlarına ulaşması için karşılık verme zorunluluğu hisseden iş gören, üzerinde baskı hissettiğinde veya yüksek düzeyde örgütsel desteği algıladıklarında tutum ve davranışları üzerinde olumlu bir etki oluşmaktadır. Bu doğrultuda iş görenler, işletmenin kendisine verdiği katkının karşılığını verebilmektedirler. Örneğin, iş görenlerde performansı artırıcı etkili çalışma davranışı gözlemlenebilmektedir (Karakurt, 2012: 37).

Örgütsel destek kuramına sonuç olarak işgörenlerde algılanan örgütsel destek, somut bir şekilde iş görenlerin davranışlarına yansımaktadır diyebiliriz.

3.2.4. Lider-Üye Değişimi Kuramı

Lider üye değişimi kuramı, yönetim kademesi ile astlar arasındaki sosyal etkileşim ile gelişen, temelinde ilişki bulunan bir liderlik modeli şeklinde açıklanmaktadır. Lider-üye değişimi kuramında karşılıklı vefakârlık ve fedakârlık bulunmaktadır. Çalışanlar yaptıkları işin daha fazlasını yapmaya, liderler ise bunun karşılığında desteklerini artırma da gönüllü olmaktadır. Lider-üye değişimi, karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan tarafları ve tarafların birbirine bağlı davranış kalıplarını değerlendiren, girdilerin karşılıklı paylaşımı ile oluşan ortak bir kültür var eden

bileşenler ile bunlar arasındaki ilişkiler sistemini incelemekte olan yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Ordun ve Aktaş, 2014: 121-122).

Algılanan örgütsel destek, iş gören ve örgütü arasındaki değişimi; lider-üye değişimi de iş gören ve işletme arasındaki değişimi etkilediğinde; lider-üye değişimi de iş gören ve üstü arasındaki ilişkiyi etkilemektedir. Ayrıca yönetim kademesindekiler işletmeyi temsil ettikleri için, yönetici ve iş gören arasında oluşan değişim iş görenlerin algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemektedir (Karakurt, 2012: 38).

3.2.5. ERG Kuramı

İhtiyaçların ön planda olduğu ERG kuramı Clayton Alderfer tarafından ortaya konulmuştur. Var olma, bağlanma ve gelişme olarak üç boyutta incelenen ERG kuramında var olma, kişinin açlık ya da susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlarını sağlarken bağlanma, kişinin önem verdiği başka kişilerle ilişkide olma isteği olarak açıklanabilir. Bağlanma boyutunda kişi bu ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla duygu ve düşüncelerini başka kişilerle paylaşmaktadır. Son olarak gelişme boyutu ise, kişi çevresine veya kendine yaratıcı etkiler oluşturmak, yeteneklerini kullanmak ve yeteneklerine yenilerini ekleme isteği olarak ifade edilebilir (Torlak, 2008: 248-249).

Lider-üye değişimi ile algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif ilişkiyi dengede tutan ERG kuramı; kişiler arasındaki ilişkinin kalitesi işletme tarafından oluşturulmakta ve iş görenlerin ihtiyaçlarının karşılanması için çaba gösterilmektedir. Bu doğrultuda işletmenin sağladığı desteğin değerlendirilmesinde iş görenler, yöneticileri ile olan iş ilişkilerini göz önünde bulundurarak dikkate almaktadır. İş gören yöneticisi ile ilişkisi yüksek kalitede değişim gösterdiği zaman; işletme iş görenine işiyle alakalı olumlu katkıda bulunmaktadır. Bunun sonucunda iş gören, işletmesinin mutluluğunu önemseydiğini düşünmektedir (Derinbay, 2011: 18).

3.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Özellikleri

Algılanan örgütsel desteğin özelliklerini, bu kavramı oluşturan kuramsal alt yapılar çerçevesinde araştırmacılar şu şekilde belirtmişlerdir (Gürbüz, 2012: 11):

1. İş görenlerin mutluluğunu önemseyen işletme, iş görenlere işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmasında yardım etmektedir.

2. İş görenlerin inançları, algılanan örgütsel destek ile güçlenmektedir.
3. İş görenlerinin katkısına değer veren işletmeye karşı, iş görenin örgütsel bağlılığı ve performansı artmaktadır.
4. İş gören ve işletme arasında uyumlu ilişkinin oluşması, yöneticiden gelen destek ile sağlanmaktadır.
5. İş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artması için iş görenlere fırsat ve bilgi verilmelidir.

3.4. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Çalışanların mutluluğunun önemsendiği ve bu doğrultuda işletmeyi daha cazip bir çalışma alanına getirmek için insanı odak noktasına alan bir yönetim politikasının izlenmesi aşağıda bahsedilen özelliklerin destekleyici süreçlere dönüşmesinde olumlu katkıları bulunmaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4489-4490):

1. İş görenlerin yaratıcı düşünce, öneri ve eleştirileri dikkate alınarak bu öneriler uygulamaya konulur.
2. İş görenlere başarılı oldukları sürece işletmede sürekli çalışabileceklerine dair güvence verilir.
3. İşletme içerisinde pozitif insan ilişkilerinin geliştirilmesi sağlanarak işletme içi iletişim ve halkla ilişkiler çalışmaları yüksek düzeyde tutulur.
4. Herkese adil davranılan, adam kayırmacılığın yapılmadığı ve hak yenilmeyen bir işletme politikası izlenmektedir.
5. İş görenler önemsenmektedir.

Örgütlerin destekleyici bir yapıya sahip olması, çalışanların örgüt içerisinde önemsendiğinin hissettirilmesi, çalışan ve örgüt arasında güçlü bağlar oluşturulmasına ve işgörenin kendini örgüte ait hissetmesine vesile olacaktır.

3.5. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörler örgütsel ve kişisel faktörler olarak iki başlıkta ele alınabilir.

3.5.1. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Kişisel Faktörler

Algılanan örgütsel desteğe etki eden bireysel faktörler literatür incelemesinde; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve hizmet süresi olarak sıralandığı görülmektedir (Karakurt, 2012: 43).

3.5.1.1. Yaş

Bireyler, yaş gruplarına göre farklı ihtiyaçlara, isteklere, düşüncelere ve bakış açılarına sahip olmaktadır. Örnek olarak, iş yaşantısına yeni başlamış bir gencin çalışma yaşantısına ilişkin bakış açısı ile orta yaşlı bir işgörenin bakış açısı birbirinden oldukça farklıdır. Düşük bir maaşla yeni bir işe başlamak, hastalık ve bireyin kariyerinin geri kalanı için istihdamı nedeniyle uzun süreli devamsızlıkların örgütsel anlayışı, yaşlı ya da işe yeni başlamış bir iş gören tarafından farklı algılanabilir. Bu doğrultuda, yaş ile algılanan örgütsel destek arasında ilişki aranmıştır (Derinbay, 2011: 26).

Tansky ve Cohen (2001) araştırmalarında, hastane personeli 262 üst ve orta düzey yöneticinin algıladıkları örgütsel destek, iş gören gelişimi ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile yaş arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir (Karakurt, 2012: 43).

Yoshimura (2003) araştırmasında, yaşlı iş görenlerin genç iş görenlere kıyasla algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha düşük seviyede olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda yaş artan iş görenin algıladığı örgütsel destek düzeyi azalmaktadır (Karakurt, 2012: 43).

Yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile yaşın ilişkisi net bir şekilde ortaya çıkarılamamıştır. Bazı çalışmalarda yaş arttıkça örgütsel destek düzeyinin arttığı belirtilirken bazıları ise örgütsel destek düzeyinin azaldığını öne sürmektedirler (Gürbüz, 2012: 13).

3.5.1.2. Cinsiyet

Yapılan çalışmaların çok fazla olmamasıyla beraber çeşitli araştırmalar incelendiğinde cinsiyet ile algılanan örgütsel destek arasında bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel destek düzeyinin erkek iş görenlerde daha fazla olduğu belirtilmiştir (Kalağan, 2009: 18).

Amason ve Allen (1999) araştırmalarında, örgütler arasında algılanan örgütsel destekte cinsiyet farklılıklarının olup olmadığını incelemişlerdir. Ayrıca, iletişim ve algılanan örgütsel desteğin iş gören cinsiyetiyle ilişkisinin olup olmadığını da araştırmışlardır. Kadın iş görenler örgütlerinde cinsiyet ayrımcılığı yapıldığını algırlarsa daha düşük seviyede örgütsel destek algılamaktadırlar. Erkek iş görenlerin iletişim ilişkileri kadın iş görenlere göre daha olumludur. Dolayısıyla çalışma arkadaşlarıyla iletişim ilişkisi iyi olan erkek iş görenlerin algıladıkları örgütsel desteğin daha yüksek olduğu belirtilmiştir Yoon ve Lim (1999) Kore’de hastane çalışanları üzerindeki araştırmalarında, Kore kültüründe kadınların rollerinin bastırıldığı ve ayrımcılığa maruz kaldığı; bu sebeple erkek iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Derinbay, 2011: 27).

3.5.1.3. Eğitim Düzeyi

Rhoades ve Eisenberger (2002)’in yapmış oldukları meta-analiz çalışması neticesinde algılanan örgütsel destek ile eğitim seviyesi arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Eğitim seviyesi yüksek iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesi de daha yüksek düzeyde olmaktadır. Selçuk (2003), araştırmasında iş görenlerin kişisel gelişim destek algılarının eğitim seviyesi değişkeninden etkilendiğini belirtmiştir. Sebebini ise, işletmenin üniversite mezunu iş görenlerini üst düzey pozisyonlara getirmek için öncelik, fırsat ve kişisel gelişim desteği vermesiyle açıklamıştır (Kalağan, 2009: 19).

Akalın (2006) ise, yaptığı çalışmada belirtilen çalışmalardan farklı olarak üniversite mezunu iş görenlere kıyasla lise mezunu iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha fazla olduğunu belirtmiştir. Sebebini ise, eğitim seviyesinin kişinin hayat görüşünü, algılamalarını ve öz değerlerini etkileyen bir özellik olduğunu ve bunun neticesinde de beklentileri arttırıcı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır (Karakurt, 2012: 45).

3.5.1.4. Hizmet Süresi

Algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Hizmet süresi arttıkça algılanan örgütsel destek düzeyi de artmaktadır. Nedeni ise, iş görenlerin çalıştıkları örgütten memnun olmaları ve işlerinden ayrılmak istememeleri şeklinde açıklanmaktadır. Bireyin işletmede bir süre çalıştıktan sonra üst

düzy pozisyonlara hazırlandığını ve eğitim, dönüt, ilgi gibi konularda daha fazla desteklendiklerini ileri süren Selçuk (2003) işletme ile iş gören arasında sosyal bağların kurulduğunu ifade etmiştir. Diğer bir neden olarak ise, hizmet yılı arttıkça iş görene duyulan güvenin de artması ve hizmet süresi daha fazla olan iş görenin işinde daha özerk olması ile açıklanmaktadır (Kalağan, 2009: 19-20).

Hizmet süresi ile algılanan örgütsel destek arasında negatif ilişkinin bulunduğunu belirten bazı çalışmalarda bunun nedenini başlangıçta işletmenin ve iş görenin karşılıklı olarak daha destekçi ve anlayışlı bir tavır sergilerken ilerleyen zamanlarda çatışmaların ortaya çıkmasıyla memnuniyetsizliklerin artmasına bağlamaktadır (Karakurt, 2012: 46).

3.5.2. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Örgütsel Faktörler

Algılanan örgütsel desteğe etki eden örgütsel faktörleri; örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan kaynakları uygulamaları şeklinde 3 genel başlıkta sınıflandırmak mümkündür.

3.5.2.1. Örgütsel Adalet

İş görenlerin görev paylaşımları, iş görenlere yetki verilmesi, ödül dağılımı, ücretin düzeyi gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararların değerlendirildiği bir süreç olarak örgütsel adalet, işletme yöneticilerinin karar ve uygulamalarının iş görenler açısından algılanışı ile alakalı bir kavram olarak açıklanabilmektedir (İçerli, 2010: 69).

Dağıtım, işlem ve etkileşim adaleti olarak örgütsel adalet kavramı üç boyutta ele alınmaktadır (Argon, 2010: 144).

1. Dağıtım Adaleti: “Oransal payları belirli fonksiyonel kurallara göre tanımlanan kişilere, kaynakların paylaşılmasını kapsayan dağıtım adaleti çalışanların ücret ve terfi gibi kazanımlarının dağıtımıyla ilgili yönetsel kararların adil olmasını ifade etmektedir.” Bu açıdan bireyin çalışmaları neticesinde elde ettiği kazanımlar ile alakalı olan dağıtım adaletinde, kişinin adalet algısının altında elde ettiği sonuçlar yatmaktadır. Bu doğrultuda iş görenler, çalıştıkları yerdeki kazanımları ve kayıplarını belli kriterlere göre değerlendirdikleri zaman kendilerine adaletli davranılıp davranılmadığı yönünde bir algı oluşturmaktadırlar ve oluşan bu algı sonucunda çalışanların tutumları etkilenerек davranışlarını bu tutumlar doğrultusunda şekillendirmektedirler (İplik, 2009: 108).

2. İşlem Adaleti: Karar alma süreçlerinde algılanan adalet olarak tanımlanan işlem adaleti, genellikle adalet sürecini ve iş yerinde süreçlere karşı bireysel reaksiyonların etkilerini odak noktasına almaktadır. İşlem adaleti, sisteme yönelik olup bir nevi sistemin denetimini sağlayan bir mekanizma olarak nitelendirilebilir (Erkuş vd., 2011: 248).

3. Etkileşim Adaleti: Etkileşim adaletinde, iş görenlerin adalet algıları işletme ile aralarındaki kişilerarası ilişkilerin kalitesinden etkilenmekte ve iş görenler yöneticilerinin kendilerine doğru, eksiksiz bilgi verdikleri ve alınan kararlarda haklı sebepler sundukları zaman kendilerine adil davranıldığına inanmaktadırlar (Özer ve Urtekin, 2007: 110).

Yapılan araştırmalar sonucunda iş görenin işletmeye karşı adalet algısı ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönde ilişki olduğu tespit edilmiştir (Tüzün, 2014: 15).

Adaletli davranan organizasyona karşı çalışanlar da algıladıkları örgütsel destek düzeylerini olumlu yönde artırarak karşılık göstermektedirler. Yani, çalışanların bu davranış ya da tutumlarının, örgütlerinden gördükleri adaletli yaklaşım sonucunda geliştiği ve bunun örgüt tarafından önemsendikleri hissine bir karşılık olduğu söylenebilmektedir. Örgütsel Destek Teorisine göre de hoşça giden ödüllerin dönüşümü algılanan örgütsel destek olmaktadır (Karakurt, 2012: 40).

Açıklamalardan yola çıkılacak olursa algılanan örgütsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında yakın bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Örgütsel adaletin ve örgütsel destek algısının yüksek olduğu durumda çalışan örgüte karşı hissettiği sorumluluk duygusu ile örgüte karşı daha fazla bağlılık gösterecektir.

3.5.2.2. Yönetici Desteği

Yönetici desteği, iş gören ve yöneticisi arasındaki pozitif iş ilişkisinin ve iş görenin performansının artması amacıyla ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlamak mümkündür (Giray ve Şahin, 2012: 2).

Vanderberghe, Sucharski ve Rhoades (2002), tarafından yapılan araştırmada algılanan örgütsel destek üzerinde algılanan yönetici desteğinin etkisinin güçlü olduğu tespit edilmiştir. Algılanan yönetici desteği aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin

temsilcisi olduğuna dair, iş görenlerin eğilimleri (Giray, 2013: 73; Altınöz vd., 2013: 152);

- Yöneticinin işletme kararlarındaki etkisi,
- Yöneticinin katkısı ve iş görenin mutluluğuna önem vermesi,
- Yöneticinin sahip olduğu yetki ile artmaktadır.

Örgütte destekleyici bir yöneticinin olmasının işgörenleri başarıya teşvik etmesi beklenirken, kısıtlayıcı bir yöneticinin olmasının da yaratıcılığı negatif yönlü etkilemesi beklenmektedir. Destekleyici yöneticiden iş görenin duygu ve ihtiyaçlarına hassas olması, geribildirim sağlaması ve iş görenlerden gelen görüş ve önerileri dikkate alması ve faydalanmaya çalışması beklenmektedir. Destekleyici yöneticiler, işgörenlerinin kendilerini geliştirmelerine imkân sağlar. Yöneticinin sergilediği destekleyici davranışlar sonucunda iş görenin işine bağlılığı, ilgisi ve verimliliğinin artması sağlanmaktadır (Derinbay, 2011: 21).

Sonuç olarak yönetici desteğinin yüksek olduğu örgüt ortamında çalışanların motivasyon ve performanslarının yüksek olduğu, çalışma arkadaşları ile iyi iletişim içerisinde bulunduğu ve örgüte aidiyet duygusunun daha fazla olduğu görülmüştür.

3.5.2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

İnsan kaynakları uygulamalarını işletmede rekabet avantajı elde etmek için gerekli insan kaynağını sağlaması, istihdamı ve geliştirilmesi ile alakalı oluşturulan politikalar, örgütlenme, planlama, yönlendirme ve denetleme faaliyetlerini kapsayan bir disiplin olarak açıklamak mümkündür. Bu faaliyetler, bir taraftan örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek ve iş görenlerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve aynı zamanda örgütün topluma karşı sorumluluklarını yerine getirebilmek amacıyla düzenlenmektedir (Tüzün, 2014: 14).

Günümüzde örtülü bilginin giderek önem kazanması ile insan kaynakları, firmalar için stratejik açıdan rekabet avantajı sağlamada önemli bir unsur haline gelmiştir. Firmalarda işe uygun adayın seçilmesinden eğitimine, kariyer planlamasından ücretlendirilmesine ve performans değerlendirilmesine kadar bir çok uygulamayı kapsayan insan kaynakları uygulamaları, işletmelerde etkinlik ve verimliliği arttırmanın anahtarı olmaktadır. İş görenin yatırım olarak değerlendirildiği ve iş görenin katkılarıyla geliştirilen insan kaynakları uygulamaları iş göreni

destekleyen bir örgüt yapısının işareti olmaktadır. İş görenlerin insan kaynakları uygulamalarını algılamaları da örgütsel destek ile pozitif ilişkili olacaktır. İş görenin algıladığı örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunan insan kaynakları uygulamaları ile kendilerinin önemsendiklerini, dikkate alındıklarını hisseden iş görenin algılanan örgütsel destek düzeyi artacaktır (Aykan, 2007: 123-129).

3.6. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Yapılan çalışmalarda çalışanların işlerine karşı olan hisleri ne kadar önemliyse, işlerine karşı geliştirdikleri tutum ve davranışların da o kadar önemli olduğu vurgulanmıştır. Bu konuda yapılan birçok araştırmada çalışanın algıladığı örgütsel desteğin işin sonuçlarıyla yüksek seviyede bağlantılı olduğunu belirtilmiştir (Karakurt, 2012: 46).

Algılanan Örgütsel desteğin sonuçları; örgütsel bağlılık, performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve buluşların artması, stres ve işten ayrılma niyeti olarak sıralanabilir. Aşağıda bunların birbirleriyle olan ilişkileri kısaca anlatılmıştır.

3.6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; işletmeden ayrılmamayı isteme ile kişinin belirli bir işletmedeki katılımı ve o işletme ile kendini özdeşleştirme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Öğüt ve Kaplan, 2012: 388).

Örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel destek arasındaki pozitif yönlü ilişkiyi Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) yaptıkları meta-analiz çalışmasında, La Mastro ve arkadaşları ise yaptıkları bir araştırma da ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda iş görenlerin örgütten algıladıkları destek arttıkça örgüte karşı bağlılıkları da artmaktadır (Tüzün, 2014: 19).

Örgütsel destek algısı fazla olan iş görenin örgütsel bağlılığı da fazla olmakla beraber bu bireyler büyük olasılıkla işletme içinde daha fazla sorumluluk alma veya örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğiliminde olmaktadır. Buna ilave olarak bazı çalışmalar algılanan örgütsel desteğin hem bireye hem de örgüte yarar sağladığını göstermiştir (Ceylan ve Şenyüz, 2003: 58).

3.6.2. Performans – Ödül Beklentisi

Algılanan örgütsel destek ile performans-ödül beklentisi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İşletme, iş görenlere ödül için fırsatlar sunarak, iş görenlerinin gözünde itibar kazanacak ve sonucunda algılanan örgütsel destek gelişme gösterecektir. İş görenlerin beklentilerini arttıran algılanan örgütsel destek neticesinde performansı yüksek olan çalışan, işletme tarafından ödüllendirilmesi söz konusu olacaktır (Kalağan, 2009: 28).

3.6.3. İş Tatmini

Çalışma koşullarının veya çalışmadan elde edilen sonuçların kişisel değerlendirilmesi olarak ifade edilen iş tatmini, kişinin normlar, değerler, beklentiler, sisteminden geçerek yapılan iş ve çalışma şartlarına yönelik algılarına karşı oluşturduğu içsel tepki olarak açıklanabilir. Bu doğrultuda iş görenlerin iş ve işin getirilerine yönelik bir algısı ve bu algıya karşılık verilen duygusal cevap olarak nitelendirilebilir. İş görenin çalışma ortamındaki tecrübelerinin iş gören üzerinde oluşturduğu pozitif etki olarak düşünülmektedir. İş gören yaptığı işten tatmin oluyorsa işe ve iş ortamına karşı olumlu bir bakış açısına sahip olacak ve iş tatmini artacaktır (Çekmecelioğlu, 2005: 28)

Firmaların önemli görevlerinden biri olan iş görenin iş tatmininin sağlanması sonucunda iş gören motive olacak, daha yüksek moralle beraber iş yerine yararı artmaktadır. İşinden tatmin olan iş görenin yöneticilerine ve işletmelerine bağlılıkları artmakta, işletmesinin zor durumunda olağanüstü performans göstermelerini sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek iş görenin iş tatminini arttırmakta ve pozitif bir ruh hali kazanmasını sağlamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda iş tatminini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu ve örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. (Turunç vd., 2012: 108-113).

3.6.4. Örgütsel Vatandaşlık

“Örgütsel vatandaşlık davranışı, formal iş tanımlarının ötesinde, belirlenmiş rol gereklerini ve beklentilerini aşan, iş görenlerin örgüte katkıda bulunmak için istekli olarak gösterdikleri rol fazlası davranışları ifade eder.” Gönüllülük esasına dayanan

örgütsel vatandaşlık kavramı, işletmenin sosyo-psikolojik ortamına katkı sağlayarak, işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olan bireysel davranışlar olarak ifade edilmektedir (Sezgin, 2005: 319).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Wayne ve arkadaşları (1997) Amerika Birleşik Devletleri'nde faaliyet gösteren bir işletmenin en az beş yıllık deneyimi olan iş görenlerine yönelik yaptıkları çalışmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Gürbüz, 2012: 25).

3.6.5. İşten Ayrılma Niyeti

İş görenlerin işletmeden ayrılmak için bilinçli, dikkatli bir kararı ya da eğilimi işten ayrılma niyeti olarak açıklanabilir (Çelik ve Çıra, 2013: 11).

Zorlu rekabet koşullarında başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin, yüksek işgücü devir hızına maruz kalmaması gerekir. Örgütsel desteğin sorunların aşılmasında önemli katkılarının olduğu bilinmektedir. Personelin algıladığı örgütsel destek yüksek olduğu zaman daha düşük işgücü devir hızı ortaya çıkmaktadır. Yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan bireylerin, daha az alternatif iş aradıkları veya böyle işleri kabul ettikleri görülmüştür. Bu yüzden, algılanan örgütsel destek yüksek olduğu zaman personelin örgütlerinde çalışmaya devam etme olasılıkları artmaktadır. Yapılan bir araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütten ayrılma isteği ile ters yönlü ve anlamlı bir ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Diğer araştırmalarda da algılanan örgütsel desteğin, işgücü devir hızını azalttığı doğrulanmıştır (Karakurt, 2012: 49).

3.6.6. Stres

İş hayatındaki bir olguyu, stres kaynaklarını ve gerginlik durumunu yansıtan örgütsel stres, bireylerin işletme veya iş ile alakalı herhangi bir beklenti içerisinde bulunmaları durumunda kişisel enerjinin açığa çıkması şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir tanımlama da ise örgütsel stres, işin özelliklerinin iş ile alakalı sosyo-psikolojik durumların, birey üzerinde yarattığı olumsuz etkiler olarak açıklanmaktadır (Gök, 2009: 431).

Örgütsel destek arttıkça çalışanın stres düzeyinin azalacağına ilişkin olarak araştırmacıların görüş birliği vardır. Benzer şekilde de algılanan örgütsel desteğin tükenme davranışlarında azalmaya neden olduğu konusunda da araştırmacılar arasında görüş birliği söz konusudur (Tüzün, 2014: 18).

3.6.7. Yaratıcılık ve Buluşların Artması

Yaratıcılık, dinamik ve toleransın olduğu, çalışanların serbestçe kendini ifade edebildikleri ortamlarda gelişme gösterir. Yöneticilerin yaratıcı süreci kavramaları, yaratıcı davranışları teşvik etmeleri ve yaratıcılığın gelişme gösterebileceği iş ortamları düzenlemeleri sonucunda yaratıcı davranışlar gelişme gösterecektir. Yönetici ve iş gören arasındaki pozitif ilişkilerin kurulması da örgütsel yaratıcılığın gelişmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu sebeple yöneticinin iş görenin isteklerine cevap verebilmesi iş görenlerin performanslarının artmasında ve pozitif ilişkilerin oluşturulmasında önem taşımaktadır (Tüzün, 2014: 17).

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE BULGULARI

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı, varsayımlar, örneklem, karşılaşılan sınırlılıklar ve elde edilen bulgulara yer verilecektir. Araştırmadan elde edilen bulgular; demografik bulgular, inovasyon performansına ilişkin bulgular ve örgütsel desteğe ilişkin bulgular olarak ayrı ayrı incelenecektir. İnovasyon performansı ve örgütsel desteği etkileyen faktörlerin analizi incelendikten sonra bulguların değerlendirilmesine yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın temel amacı, bir imalat işletmesinde faaliyet gösteren personelin inovasyon performansı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin olup olmadığı ortaya koyulmaya çalışılmış, örgütsel desteğin inovasyon performansını etkileyip etkilemediği tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

4.2.1. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini Sivas il sınırı içerisinde faaliyet gösteren bir mobilya imalat işletmesinde çalışan iş görenler oluşturmaktadır. Araştırma veri toplama metodu olarak anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formlarının uygulanması öncesinde, veri toplama ölçeğinde bulunan ifadelerle verilecek cevapların sadece araştırmanın amacına uygun olarak kullanılacağı açıklanmış, toplanacak verilerin örgütlere zarar verecek biçimde, başka kişi ve kurumlarca kullanılmayacağı konusunda güvence verilmiştir. Bu nedenle, anket formlarındaki ifadeleri doğru biçimde algılayıp, yorumladıkları ve içten cevap verdikleri varsayılmaktadır. Araştırma 26 Haziran -10 Temmuz 2015 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Anketlerin cevaplandırılması yöneticilerin verdiği izin doğrultusunda öğle yemeği arasında anket formu dağıtılarak bir hafta sonra toplanmak suretiyle gerçekleştirilmiştir.

Bu işletmede yöneticiler tarafından iş yerindeki statüsü idari personel ve işçi olarak belirtilen kişilere anket uygulaması için izin alınmış olup çalışan sayısı 850 olduğu halde çalışanların büyük kısmı araştırmaya katılmayı kabul etmemesi

nedeniyle 150 kişiye ancak anket uygulanabilmiş bunlardan 16 anket değerlendirilmeye uygun bulunmadığı için 134 anket ile değerlendirilme yapılmıştır.

4.2.2. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamında bilgi toplamak amacıyla İnovasyon performansı ölçeği Polathan Küsbeci'nin yazmış olduğu yüksek lisans tezi olan "İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik bir Çalışma" konulu tezinden alınmıştır. Örgütsel destek ölçeği ise Elif Duygu Özyurt'un "The Effect of Working Place on The Relation Between Perception Of Organizational Justice, Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior" isimli çalışmasından alınmıştır. Araştırmada ölçüm anketi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile değerlendirilmiştir. Anket formu üç bölümden meydana gelmiştir. İlk bölümde anketi cevaplayanların kişisel özelliklerini (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, bu iş yerindeki çalışma süreleri ve idari görevleri) belirlemeye yönelik 6 soru sorulmuştur.

İkinci bölümde; inovasyon performansını belirlemeye yönelik 14 adet sorudan oluşan anket, 7' li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Ankette ki değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Katılıyorum, (7) Tamamen Katılıyorum.

Üçüncü bölümde; örgütsel desteği belirlemeye yönelik 9 adet sorudan oluşan anket, 7' li Likert tipi ölçek ile değerlendirilmiştir. Ankette ki değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: (1) Hiç Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kısmen Katılmıyorum, (4) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, (5) Kısmen Katılıyorum, (6) Katılıyorum, (7) Tamamen Katılıyorum.

4.2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi için farklı istatistikî yöntemlerden faydalanılmıştır. Sivas il sınırı içerisinde faaliyet gösteren bir mobilya imalat işletmesinin çalışanları üzerine yapılan incelemede (N=850, n=134) anketler rastgele seçim yöntemi ile hazırlanmıştır. Çalışmada normal şartlarda %90 güven seviyesinde %5 hata payı ile 220 kişiye anket yapılması gerektiği halde bütün uğraşlara rağmen

sadece 134 kişiye anket yaptırılmıştır. Buradan hareketle 134 kişiye yapılan anket ancak %90 güven seviyesinde %6,53 hata payına işaret etmektedir. Elde edilen veriler SPSS paket programı ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmında frekans tabloları ve tanımlayıcı istatistik tabloları ile (ortalama, standart sapma minimum-maksimum vb.) veri yapıları incelenmiştir. 7 li likert tipi anket sorularının analizinde ise farklılıklar F ve bağımsız örneklem t testi ile ölçülmüştür. Anketin geçerliliği Cronbach's Alpha katsayısı ile yeterliliği KMO ve Bartlett testleri ile ölçülmüştür. Ayrıca alt ölçekler arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile ortaya konduktan sonra çalışmanın asıl odak noktası olan inovasyon performansı ile örgütsel destek arasındaki nedensellik çoklu doğrusal regresyon analizi ile ortaya konmuştur.

4.2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada elde edilen tüm bulgular araştırmanın yapıldığı işletmenin sınırlılıkları dahilindedir. Bulgular sadece çalışmanın yapıldığı firmadaki örneklem grubunu temsil etmektedir.

4.3. Araştırma Bulguları

Bu bölümde, çalışmadan elde edilen verilere ve bulgulara yer verilmektedir.

4.3.1. Araştırma Örneklemine İlişkin Bulgular

Çalışmamızın bu bölümünde çalışmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler, frekans tablosunda yer almaktadır.

Tablo 3. Demografik Değişkenlerin Frekans Değerleri

Değişkenler	Kategoriler	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	21	15,7
	Erkek	113	84,3
Medeni Durum	Bekar	40	29,9
	Evli	93	70,1
Yaş	25 yaş ve altı	22	16,4
	26-35 yaş arası	66	49,3
	36-45 yaş arası	46	34,3
Eğitim Durumu	İlköğretim	28	20,9
	Lise	64	47,8
	Yüksekokul	17	12,7
	Üniversite	23	17,2
	Yüksek Lisans	1	0,7
	Doktora	1	0,7
Çalışma Süresi	0-5 yıl	91	67,9
	6-10 yıl	43	32,1
İdari Görev	Yok	110	82,1
	Var	23	17,9

Tablo 3'e göre Ankete katılan iş görenlerin cinsiyet durumuna göre dağılımına bakıldığında; 134 kişinin 21 ini kadın (%15,7), 113 ünü erkektir (84,3).

Ankete katılan iş görenlerin medeni hallerine göre dağılımına bakıldığında; 40 kişinin bekar (%29,9), 93 kişinin evli (%70,1) olduğu görülmektedir.

Ankete Katılan iş görenlerin yaş dağılımı; 25 yaş ve altı 22 kişi (%16,4), 26-35 yaş arası 66 kişi (%49,3), 36-45 yaş arası 46 kişi (%34,3) olduğu görülmektedir.

Eğitim seviyesi olarak incelendiğinde araştırmaya katılan iş görenlerden ilköğretim mezunu olanların sayısı 28 (%20,9), lise mezunu olanların sayısı 64 (%47,8), yüksekokul mezunu olanların sayısı 17 (%12,7), üniversite mezunu olanların sayısı 23 (%17,2), yüksek lisans mezunu olanların sayısı 1 (%0,7), doktora mezunu olanların sayısı 1 (%0,7) olarak tespit edilmiştir.

Çalışmamıza katılan iş görenlerin çalışma sürelerine göre dağılımı ise; 0-5 yıl arası çalışanlar 91 kişi (%67,9), 6-10 yıl arası çalışanlar 43 kişi (%32,1) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre araştırmamıza katılan iş görenlerin yarısından fazlasını 0-5 yıl çalışma süresine sahip iş görenler oluşturmaktadır.

4.3.2. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında çalışanların inovasyon performansı ve örgütsel destek düzeylerinin belirlenmesi için kullandığımız anketin güvenilirlik sınaması Cronbah's Alpha katsayısının hesaplanması ile ortaya konmuştur. Anket geneli ve ölçeklere ait katsayılar Tablo 4'de verilmektedir.

Tablo 4. Anket Geneli ve Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Deneme	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
İnovasyon Performansı	1	,940	14
Örgütsel Destek	1	,940	9

İnovasyon performansı alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,940 olarak hesaplanmıştır. Böylece inovasyon performansı alt ölçeği için “oldukça güvenilir” yorumu yapılabilmektedir. Örgütsel destek olma alt ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,940 olarak hesaplanmıştır. Böylece örgütsel destek alt ölçeği için “oldukça güvenilir” yorumu yapılabilmektedir.

4.3.3. Alt Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 5. Alt Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	N	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma
İnovasyon Performansı	34	1,5	7	4,88	1,31
Örgütsel Destek	34	1	7	4,67	1,66

Güvenilirliği hesaplanmış olan alt ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5’de verilmiştir. Buna göre İnovasyon performansı alt ölçeğine verilen cevapların en azı 1,50; en yükseği 7 ve ortalaması 4,88 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel destek alt ölçeğine verilen cevapların en azı 1; en yükseği 7 ve ortalaması 4,67 olarak hesaplanmıştır.

4.4.4. İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek Farklılıkların Analizi

Tablo 6. Cinsiyet değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi

	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İnovasyon Performansı	1,815	0,18	1,604	132	0,111	0,49	0,30
			1,765	30,68	0,088	0,49	0,28
Örgütsel Destek	2,816	0,096	1,365	132	0,175	0,53	0,39
			1,53	31,34	0,136	0,53	0,35

Cinsiyet değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile hesaplanmıştır. Tablo 6’daki veriler incelendiğinde herhangi bir alt ölçek için cinsiyet değişkeninin cevaplar üzerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Buna göre bayan ve erkek çalışanlar arasında inovasyon performansı açısından farklılık yoktur. Yine bayan ve erkek çalışanlar arasında algılanan örgütsel destek açısından farklılık yoktur.

Tablo 7. Medeni Durum değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi

	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İnovasyon Performansı	0,525	0,47	0,753	131	0,45	0,18	0,24
			0,767	77,31	0,44	0,18	0,24
Örgütsel Destek	1,297	0,25	0,985	131	0,32	0,30	0,31
			0,995	75,68	0,32	0,30	0,31

Medeni durum değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile hesaplanmıştır. Tablo 7’deki veriler incelendiğinde herhangi bir alt ölçek için medeni durum değişkeninin cevaplar üzerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Buna göre bayan ve erkek çalışanlar arasında inovasyon performansı açısından farklılık yoktur. Yine bayan ve erkek çalışanlar arasında algılanan örgütsel destek açısından farklılık yoktur.

Tablo 8. Çalışma Süresi değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi

	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İnovasyon Performansı	0,163	0,687	0,676	132	0,5	0,16	0,24
			0,676	82,71	0,501	0,16	0,24
Örgütsel Destek	0,749	0,388	1,865	132	0,064	0,56	0,30
			1,835	79,22	0,07	0,56	0,31

Çalışma süresi değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile hesaplanmıştır. Tablo 8’deki veriler incelendiğinde herhangi bir alt ölçek için çalışma süresi değişkeninin cevaplar üzerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Buna göre bayan ve erkek çalışanlar arasında inovasyon performansı açısından farklılık yoktur. Yine bayan ve erkek çalışanlar arasında algılanan örgütsel destek açısından farklılık yoktur.

Tablo 9. İdari Görev değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi

	F	Anlamlılık	t	Serbestlik Derecesi	P	Ortalama Farkı	Standart Hata Farkı
İnovasyon Performansı	0,009	0,925	-0,592	131	0,555	-0,1784	0,30125
			-0,572	30,855	0,571	-0,1784	0,31172
Örgütsel Destek	0,354	0,553	-0,802	131	0,424	-0,3057	0,38125
			-0,815	32,407	0,421	-0,3057	0,37515

İdari görev değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı bağımsız örneklem t testi ile hesaplanmıştır. Tablo 9'daki veriler incelendiğinde herhangi bir alt ölçek için idari görev değişkeninin cevaplar üzerinde farklılık oluşturmadığı istatistiksel olarak ispat edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre bayan ve erkek çalışanlar arasında inovasyon performansı açısından farklılık yoktur. Yine bayan ve erkek çalışanlar arasında algılanan örgütsel destek açısından farklılık yoktur.

Tablo 10. Yaş değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi (ANOVA)

Değişkenler		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
İnovasyon Performansı	Grup İçi	3,210	2	1,60	,934	,396
	Gruplar Arası	225,155	131	1,71		
	Toplam	228,365	133			
Örgütsel Destek	Grup İçi	12,468	2	6,23	2,294	,105
	Gruplar Arası	356,045	131	2,71		
	Toplam	368,513	133			

Yaş değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı Varyans Analizi testi (F testi) ile hesaplanmıştır. Tablo 10'daki veriler incelendiğinde herhangi bir alt ölçek için yaş değişkeninin cevaplar üzerinde farklılık oluşturmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Buna göre bayan ve erkek çalışanlar arasında inovasyon performansı açısından farklılık yoktur. Yine bayan ve erkek çalışanlar arasında algılanan örgütsel destek açısından farklılık yoktur.

Tablo 11. Eğitim Durumu değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi (ANOVA)

Değişkenler		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
İnovasyon Performansı	Grup İçi	19,173	3	6,39	3,775	,045
	Gruplar Arası	216,670	128	1,69		
	Toplam	235,843	131			
Örgütsel Destek	Grup İçi	31,279	3	10,42	4,008	,009
	Gruplar Arası	333,012	128	2,60		
	Toplam	364,291	131			

Eğitim durumu değişkenine göre alt ölçeklerde verilen cevapların farklılık oluşturup oluşturmadığı Varyans Analizi testi (F testi) ile hesaplanmıştır. Tablo 11'deki veriler incelendiğinde İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek alt ölçekleri için istatistiksel olarak farklılık ispat edilmiştir ($p < 0,05$).

Tablo 12. Eğitim Durumu değişkenine göre alt ölçeklerin farklılık analizi (LSD)

Bağımlı Değişkenler	(I) Eğitim Durumu	(J) Eğitim Durumu	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
İnovasyon Performansı	Lise	Üniversite	-,70812	,31630	,027
	Üniversite	Lise	,70812	,31630	,027
Örgütsel Destek	İlköğretim	Lise	-1,08929	,36547	,003
		Yüksekokul	-1,33520	,49594	,008
		Üniversite	-1,26984	,45391	,006
	Lise	ilköğretim	1,08929	,36547	,003
	Yüksekokul	ilköğretim	1,33520	,49594	,008
	Üniversite	ilköğretim	1,26984	,45391	,006

Gruplardaki örneklem sayısının düşük olması sebebiyle farkın ortaya konmasındaki en uygun Post Hoc testin LSD olduğu düşünülmüş ve uygulanmıştır. F testi sonucunda bulunan farklılığın hangi kategorilerden kaynaklandığını bulmak amacıyla post hoc testlerden olan LSD testi yapılarak farklılığın nedeni ortaya konmuştur. Buna göre İnovasyon Performansı için farklılık oluşturan kategoriler Lise ve Üniversite arasında oluşmaktadır. Üniversite mezunlarının inovasyon performansına verdikleri puanların ortalaması lise mezunlarının ortalamasından

yaklaşık 0,708 puan yüksektir. Buna göre üniversite mezunlarının lise mezunlarına göre inovasyon performansları daha fazladır.

Benzer şekilde örgütsel destek ölçeğinde de ilköğretim mezunları diğer eğitim seviyelerinden farklıdır. Buna göre ilköğretim mezunları lise mezunlarından yaklaşık 1,089 puan, yüksekokul mezunlarından yaklaşık 1,335 puan ve üniversite mezunlarından 1,27 puan daha az örgütsel destek ortalamasına sahiptir. Buna göre ilköğretim mezunlarının lise, yüksekokul ve üniversite mezunlarına göre inovasyon performansları daha azdır.

4.4.5. Alt Ölçekler İlişki Analizi Tablosu

Tablo 13. Alt Ölçekler İlişki Analizi

Değişkenler		İnovasyon Performansı	Örgütsel Destek
İnovasyon Performansı	r Katsayısı	1	,671
	p		,000
Örgütsel Destek	r Katsayısı	,671	1
	p	,000	

Çalışmanın odak noktasını oluşturan inovasyon performansı ile örgütsel destek arasındaki ilişki pearson korelasyon testi ile incelenmiştir. Tablo 13' deki sonuçlar incelendiğinde bu iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü orta dereceli olduğu anlaşılmaktadır ($r_{\text{inovasyon performansı, örgütsel destek}} = 0,671$). Buna göre bu iki değişken arasında nedensellik durumunun incelenmesi de çalışmaya uygun olacağından ilerleyen aşamalarda regresyon analizi uygulanmıştır ancak değişkenlerdeki çok boyutluluk sebebiyle öncelikle faktör analizi ile boyut indirgeme işlemlerinin yapılması gerekmektedir.

4.4.6. Faktör Analizi

Çalışmamızda kullanılan ölçeğin sonuçlarında faktör analizi ile değişkenler arasındaki karşılıklı bağıllığın temeli araştırılmış olup, birbiriyle ilişkili çok sayıdaki değişken az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirilerek ve yönteme yardımcı istatistiksel teknikler SPSS programı vasıtasıyla kullanılarak test edilmiş, ölçeğin tek ya da çok faktörlü olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 14. İnovasyon Performansı Ölçeği Yeterlilik-Küresellik Sınaması

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Örneklem Yeterliliği		0,92
Bartlett Küresellik Sınaması	Yaklaşık Ki-Kare	1710,69
	Serbestlik Derecesi	91
	Anlamlılık	0,000

İnovasyon performansı ölçeğinin örneklem yeterliliğinin hesaplanması için KMO testi yapılmıştır ve sonuçlara göre alt ölçeğin kullanılması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,5$). Benzer şekilde faktör analizinin yapılabilmesi için ifadeler arasındaki korelasyonun ortaya konduğu Bartlett testinde, ölçekte bulunan ifadelerin aralarındaki ilişkiye göre faktörler altında birleştirilebileceği anlaşılmaktadır ($p<0,05$).

Faktör analizi sonrasında inovasyon performansı alt ölçeğinin iki faktörde birleştiği görülmektedir. Buna göre iki faktör altında toplanan ifadelerin toplam değişiminin %73,025'ini açıkladığı hesaplanmıştır (Tablo 15).

Tablo 15. İnovasyon Performansı Alt Ölçeği Faktör Analizi Özdeğerler

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerler			Tespit Edilen Faktörlerin Kareli Yüklerinin Toplamı			Rotasyonlu Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	8,605	61,462	61,462	8,605	61,462	61,462	7,575	54,110	54,110
2	1,619	11,563	73,025	1,619	11,563	73,025	2,648	18,915	73,025
3	,639	4,566	77,591						

İnovasyon performansında birinci faktörde (1,2,3,4,6,8,9,10,11,12,13) soruları yer alırken ikinci faktörde (5,7,14) soruları yer almaktadır.

Tablo 16. İnovasyon Performansı Ölçeği Faktör Analizi Bileşenleri

Değişkenler	Bileşenler	
	1	2
İşletmem, çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.	,888	
İşletmemde, işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır.	,872	
Üretim sürecinde yenilikçiyiz.	,869	
Yeni ürün geliştirmeye önem veririz.	,857	
Mevcut ürünlerimizi sürekli olarak geliştirir ve yenileriz.	,857	
İşletmemde sık sık yeni fikirler denenir.	,842	
İşletmemde yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.	,795	
İşletmemde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.	,793	
İşletmemde çalışanların yönetimi için yeni örgütsel yapılar geliştirilir.	,743	
Katı ürün kalite kontrol prosedürlerimiz vardır.	,735	
İşletmemde yenilikçi fikirler sistematik bir yolla uygulamaya konulur.	,665	
İşletmem, pazara yeni ürünler ve hizmetler sunmada, çoğu kez ilktir.		,873
İşletmemde diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler geliştirilir.		,722
Ürünlerimizi yüksek fiyatlı pazarlarda satıyoruz.		,720

İlk on bir maddeyi 'işletme içine dönük inovasyon performansı' olarak, diğer üç maddeyi de 'işletme dışına dönük inovasyon performansı' olarak adlandırmak mümkündür.

Örgütsel destek alt ölçeğinin yeterliliğinin hesaplanması için KMO testi yapılmıştır ve sonuçlara göre alt ölçeğin kullanılması için yeterli olduğu anlaşılmaktadır ($p>0,5$). Benzer şekilde faktör analizinin yapılabilmesi için ifadeler arasındaki korelasyonun ortaya konduğu Bartlett testinde, alt ölçekte bulunan ifadelerin aralarındaki ilişkiye göre faktörler altında birleştirilebileceği anlaşılmaktadır ($p<0,05$).

Tablo 17. Örgütsel Destek Ölçeği Yeterlilik-Küresellik Sınaması

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüm Örneklem Yeterliliği		,908
Bartlett Küresellik Sınaması	Yaklaşık Ki-Kare	1205,381
	Serbestlik Derecesi	36
	Anlamlılık	,000

Faktör analizi sonrasında örgütsel destek alt ölçeğinin iki faktörde birleştiği görülmektedir. Buna göre iki faktör altında toplanan ifadelerin toplam değişimin %82,112'sini açıkladığı hesaplanmıştır.

Tablo 18. Örgütsel Destek Alt Ölçeği Faktör Analizi Özdeğerleri

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerler			Tespit Edilen Faktörlerin Kareli Yüklerinin Toplamı			Rotasyonlu Kareli Yüklerin Toplamı		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	6,243	69,363	69,363	6,243	69,363	69,363	5,288	58,760	58,760
2	1,147	12,749	82,112	1,147	12,749	82,112	2,102	23,352	82,112
3	,367	4,074	86,186						

Örgütsel destek alt ölçeği için, birinci faktörde (1,2,3,4,5,6,7) soruları yer alırken ikinci faktörde (8,9) soruları yer almaktadır.

Tablo 19. Örgütsel Destek Alt Ölçeği Faktör Analizi Bileşenleri

Değişkenler	Bileşenler	
	1	2
İşletmem sorunum olduğunda her zaman yardım eder.	,919	
İşletmem işimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı oluyor.	,917	
İşletmem benim değer ve hedeflerimi dikkate alıyor.	,898	
İşletmem benim iyiliğimi ister.	,882	
İşletmem düşüncelerime önem verir.	,874	
İşletmem için işimden memnun olup olmamam önemlidir.	,780	
İşletmem beni dikkate alır.	,730	
İşletmem iyi bir iş çıkarttığımda bunun farkına varır.		,886
İşletmem benim başarılarımdan dolayı gurur duyar.		,878

İlk yedi madde çalışanın normal ve sıkıntılı olduğu zamanlarına dönük örgütsel desteği ifade ettiğinden 'normal zamanlarda örgütsel destek algısı', diğer iki madde çalışanın başarılı olduğu durumlara dönük örgütsel desteği ifade ettiğinden 'başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı' şeklinde adlandırmak mümkündür.

4.4.7. İnovasyon Performansı ve Örgütsel Destek İlişkisinin Regresyon Analizi

Çalışmanın asıl amacı olan inovasyon performansı ile örgütsel destek arasındaki nedenselliğin ortaya konması amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre oluşturulan modellerde sabit terimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0,05$). Bu yüzden modelden çıkartılarak uygulama tekrarlanmıştır. Kurulan modelin R^2 değeri 0,932 olarak hesaplanmaktadır. Böylece modelin oldukça güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 20. Model R2

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminin Standart Hatası
1	,966	,933	,932	1,39256

Tablo 21. Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	3570,005	2	1785,002	920,468	,000
	Artıklar	255,979	132	1,939		
	Toplam	3825,983	134			

Faktör analizi ile ortaya çıkan örgütsel destek faktör1 örgütsel destek faktör2 değişkenleri ile inovasyon performansı faktör1 ortalamasının tahmin edilmeye çalışıldığı regresyon modelinde katsayıların ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ispatlanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 22. Model katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		t	Anlamlılık	
	B	Standart Hata			
1	İşletme içine dönük inovasyon performansı	,772	,068	11,43	,000
	İşletme dışına dönük inovasyon performansı	,271	,069	3,95	,000

Ortaya çıkan matematiksel ifade aşağıdaki denklem ile gösterilmiştir.

$$\begin{aligned} & \text{İşletme İçine Dönük İnovasyon Performansı} = 0,772 \cdot \\ & (\text{Normal Zamanlarda Örgütsel Destek Algısı}) + 0,271 \cdot \\ & (\text{Başarılı Zamanlarda Örgütsel Destek Algısı}) + \varepsilon \end{aligned}$$

Bu modele göre başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı sabit kaldığında normal zamanlarda örgütsel destek algısının 1 birim artması işletme içine dönük inovasyon performansı 0,772 puan artmasına neden olurken, normal zamanlarda örgütsel destek algısı sabit iken başarılı zamanlarda örgütsel algısının bir birim artması işletme içine dönük inovasyon performansının 0,271 puan artmasına sebep olmaktadır. Örgütsel destek hususundaki tüm özelliklerin en üst noktaya çekilmesi halinde (işletme içine dönük inovasyon performansı=7; işletme dışına dönük inovasyon performansı=7) halinde katılımcıların en yüksek işletme içine dönük inovasyon performansı hesaplanabilir. Buna da;

$$\text{İşletme İçine Dönük İnovasyon Performansı} = (0,772 \cdot 7) + (0,271 \cdot 7) = 7,30$$

Hesaplanan formülle ulaşmak mümkündür. İşlem sonucunda inovasyon performansı faktör1 de en üst düzeye ulaşamamasında iki neden ortaya çıkmaktadır.

1. Regresyon analizi sonucunda açıklanamayan kısma ait inovasyon performansı faktör1 üzerinde çalışmada yer almayan etkenlerin varlığı

2. Katılımcıların inovasyon performansı faktör1 algısının hiçbir zaman doyurulamayacağı

Bu sonuçlara göre normal zamanlarda ki örgütsel destek algısı, başarılı zamanlarda ki örgütsel destek algısına göre işletme içine dönük inovasyon performansını üç kat daha fazla etkilediği söylenebilir.

Oluşturulan ikinci modelde sabit terimin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı anlaşılmıştır ($p>0,05$). Bu yüzden modelden çıkartılarak uygulama tekrarlanmıştır. Kurulan modelin R^2 değeri 0,894 olarak hesaplanmaktadır. Böylece modelin oldukça güçlü olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 23. Model R2

Model	R	R2	Düzeltilmiş R2	Tahminin Standart Hatası
1	,947	,896	,894	1,43806

Tablo 24. Varyans Analizi

Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık	
1	Regresyon	2350,800	2	1175,400	568,371	,000
	Artıklar	272,978	132	2,068		
	Toplam	2623,778	134			

Faktör analizi ile ortaya çıkan normal zamanlarda örgütsel destek algısı ve başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı değişkenleri ile işletme dışına dönük inovasyon performansı ortalamasının tahmin edilmeye çalışıldığı regresyon modelinde katsayıların ve modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ispatlanmıştır ($p<0,05$).

Tablo 25. Model katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		t	Anlamlılık
	B	Standart Hata		
1 Normal zamanlarda örgütsel destek algısı	,425	,070	6,092	,000
Başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı	,428	,071	6,043	,000

Ortaya çıkan matematiksel ifade aşağıdaki denklem ile gösterilmiştir.

$$\begin{aligned} \text{İşletme Dışına Dönük İnovasyon Performansı} &= 0,425 \cdot \\ &(\text{Normal Zamanlarda Örgütsel Destek Algısı}) + 0,428 \cdot \\ &(\text{Başarılı Zamanlarda Örgütsel Destek Algısı}) + \varepsilon \end{aligned}$$

Bu modele göre başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı sabit kaldığında normal zamanlarda örgütsel destek algısının 1 birim artması işletme dışına dönük inovasyon performansının 0,425 puan artmasına neden olurken, normal zamanlarda örgütsel destek algısı sabit iken başarılı zamanlarda örgütsel destek algısının bir birim artması işletme içine dönük inovasyon performansının 0,428 puan artmasına sebep olmaktadır. Örneğin örgütsel destek hususundaki tüm özelliklerin en üst noktaya çekilmesi halinde (işletme içine dönük inovasyon performansı=7; işletme dışına dönük

inovasyon performansı=7) halinde katılımcıların en yüksek inovasyon performansı hesaplanabilir. Buna da;

$$\text{İşletme Dışına Dönük İnovasyon Performansı} = (0,425*7)+(0,428*7) = 5,97$$

Hesaplanan formülle ulaşmak mümkündür.

Bu sonuçlara göre normal zamanlarda örgütsel destek algısı ve başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı işletme dışına dönük inovasyon performansını üst düzeyde etkilediği söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİ

Günümüzde artan küreselleşmenin de etkisiyle rekabet giderek önemli bir nitelik kazanmıştır. Bu bağlamda, firmalar için rekabet yarışında avantaj elde etmenin faktörleri değişim göstermektedir. Günümüz şartlarında artık yalnızca yüksek verimlilik, yüksek kârlılık oranları ve düşük maliyetlerin yetersiz kalması nedeniyle işletmelerin hızla gelişen teknolojiye uyum sağlaması, bilgiyi göz önünde bulundurması ve sürekli kendini yenileyen bir yapıya sahip olması, müşteri ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaya amaç edinerek önde olmayı başarması gereklilik haline gelmiştir.

İşletmelerin değişim ihtiyacının farkına varabilmesi, tüketici istek ve ihtiyaçlarına rakiplerinden daha etkin ve hızlı cevap verebilmesi ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesinin yolu inovasyon yapabilmekten geçmektedir. Bu açıdan bakıldığında, ürün ve hizmetlere yaratıcılıklarını aktaran, üretim süreçlerinde farklılık yaratabilen işletmeler rekabet yarışında öne geçmektedirler. İşletme hedefleri arasında inovasyon olmayan firmalar zaman içerisinde varlıklarını devam ettiremeyip piyasadan silinmektedirler. Bu sebeple inovasyonu gerçekleştirebilmek için işletmelerin bütün kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmeleri gerekmektedir. İnovasyonu gerçekleştirebilmek için uygun çalışma ortamı, finansal kaynak, bilgi, zaman ve bunların inovasyona dönüşmesini sağlayan yaratıcı ve yeniliklere açık iş görenler bir inovasyonun başarılı olabilmesi için en önemli faktörlerdir. Firmalar için inovasyon düşüncesine sahip çalışanlar, işini seven ve her zaman işini daha iyi yapma konusunda kendini geliştirip yenileyen, müşteri talepleri doğrultusunda fırsatları gören, bilgi sahibi, öğrenmeye açık araştırmaya hevesli, motivasyonu yüksek bireyler inovasyon sürecinde kilit rol oynamaktadır.

İnovasyon düşüncesinin ortaya çıkması için ve inovasyonun uygulanmasında yetenek olarak değerlendirilen teknik, idari ve üretim çalışanlarında üst düzeyde örgütsel destek algısının oluşması gerekmektedir. Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi amacıyla çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini göz önünde bulundurmalı, iletişim sisteminin etkin olduğu örgüt yapıları kurmalı, ödül ve ceza sistemi oluşturmalı ve oluşturulan bu sistemin uygulanmasında

adil ve objektif davranmalıdırlar. Algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendilerini işleri ve çalıştıkları işletmeleri ile özdeşleştirmekte yaptıkları işte üstün performans göstermek için daha istekli ve azimli çalışarak hem işletmeleri hem de kendileri yararına inovasyon gerçekleştirmeyi sağlayacak yeni, farklı fikirler üretebilmektedirler. Bu sebeple işletmelerde örgütsel desteği arttırmaya yönelik her türlü faaliyet önem kazanmaktadır.

İnovasyon performansı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bu çalışmada değişkenler Sivas ilinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesindeki durumuna göre ilişkilendirilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğu erkek, evli ve lise mezunudur. 26-35 yaş aralığındaki çalışanların oranı diğer yaş aralıklarına göre daha fazladır. Katılımcıların çoğunluğunun idari görevi yoktur ve çalışma süreleri 0-5 yıl arasında değişmektedir.

İnovasyon performansına ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan “yeni ürün geliştirmeye önem veririz” ve “mevcut ürünlerimizi sürekli olarak yenileriz” ifadeleridir. İnovasyon performansına ilişkin 14 ifadenin genel ortalaması $X=4,88$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre iş görenlerin inovasyon performansı konusundaki algıları oldukça yüksektir.

Algılanan örgütsel desteğe ilişkin ifadelerden en yüksek ortalamaya sahip olan “işletmem için işimden memnun olup olmamam önemlidir” ifadesidir. Algılanan örgütsel destek faktörüne ilişkin 9 ifadenin genel ortalaması $X=4,67$ olup iş görenlerin örgütsel destek algısının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Çalışmada katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, kuruluştaki çalışma süreleri ve idari görevleri açısından inovasyon performansı ile algılanan örgütsel destek faktörleri arasında farklılık bulunup bulunmadığı test edilmiştir.

Yaş değişkeni açısından yapılan incelemede, inovasyon performansı ya da örgütsel destek algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşmadığını iş görenlerin inovasyon performansı ve örgütsel destek algı düzeyleri arasında benzerlik olduğu görülmüştür.

Katılımcıların medeni durum, cinsiyet, çalışma süreleri ve yaptıkları iş temel alındığında inovasyon performansı ve örgütsel destek algılarında istatistiksel olarak bir farklılık saptanmadığı görülmüştür. Genel düşüncenin aksine Sivas ilinde faaliyet gösteren imalat işletmesindeki erkek ağırlıklı beden işlerini yapan personel ile bayan ağırlıklı büro ve yönetim hizmetlerinde yer alan bayan personelin bu iki ölçekteki algısı benzer çıkmıştır. Böylelikle inovasyon performansı ile algılanan örgütsel destek hususlarındaki düzeltmeler ya da iyileştirmeler gerçekleştirilmek istenildiğinde ayrı ayrı çalışılan işin özelliği ve süresi değil kurum olarak iyileştirme gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Çalışmada eğitim durumu değişkeni açısından yapılan incelemede inovasyon performansı ve algılanan örgütsel destek alt ölçekleri için istatistiksel olarak farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre üniversite mezunu iş görenlerin lise mezunu iş görenlere göre inovasyon performansı algıları daha yüksek olmaktadır. Benzer şekilde algılanan örgütsel destek düzeyi ilköğretim mezunlarında lise, yüksekokul ve üniversite mezunlarına göre daha düşük seviyede olmaktadır.

Çalışmamızın odak noktasını oluşturan inovasyon performansı ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi incelemek için korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin inovasyon performansı üzerinde pozitif yönlü orta dereceli etkiler meydana getirdiği ve örgütsel destek düzeyindeki artış/azalışın inovasyon performansı düzeyinde de artış/azalışa yol açacağı saptanmıştır. Normal zamanlarda ki örgütsel destek algısı, başarılı zamanlarda ki örgütsel destek algısına göre işletme içine dönük inovasyon performansını üç kat daha fazla etkilediği söylenebilir. Normal zamanlarda örgütsel destek algısı ve başarılı zamanlarda örgütsel destek algısı işletme dışına dönük inovasyon performansını üst düzeyde etkilediği söylenebilir. İnovasyon performansı ile örgütsel destek algısı arasında önemli bir ilişki olduğu ve içe dönük inovasyon performansı söz konusu olduğu zaman çalışanın normal zamanlarda algıladığı örgütsel desteğin daha önemli olduğu ve ön plana çıktığı söylenebilir.

Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda verilmiştir.

Birincil veri toplamanın zorluğu ve yüksek maliyetinden dolayı, bu çalışmanın örneklemini sınırlı tutulmuştur. Çalışma Sivas ilinde faaliyet gösteren bir imalat işletmesinin çalışanları üzerinde yürütülmüştür. Dolayısıyla gelecekte yapılacak araştırmalarda, bir il ile sınırlı kalmayıp, diğer illerde araştırma kapsamına dahil edilebilir.

Ayrıca, örneklem büyüklüğünü arttırarak, farklı bölge ve şehirlerdeki, farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde araştırma yapılabilir. Bu araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalar sonucunda ulaşılan bulgularla karşılaştırılması neticesinde görülebilir.

Ayrıca inovasyon performansı ve örgütsel destek algılamaları dışındaki çalışanların inovasyon performansını etkileyen diğer değişkenler de araştırma konusu olarak ele alınabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel Büşra, *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2012
- Akçakaya Murat, *Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme*, Karadeniz Araştırmaları, Bahar 2010, Sayı: 25, 145-174
- Aksay Kadir, *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya, 2011
- Altınöz Mehmet; Çöp Serdar; Çakıroğlu Demet; Kervancı Ferda; Keskin Nuray, *Algılanan Örgütsel Desteğin Büro Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Büro Yönetimi Özel Sayısı, 2013/1
- Argon Türkan, *A Qualitative Study Of Academicians' Views On Performance Evaluation, Motivation And Organizational Justice*, International Online Journal Of Educational Sciences, 2(1), 2010, 133-180
- Arpacı İbrahim, *Kamu Kurumlarında Teknolojik İnovasyon ve İnovasyon Politikası*, Odtü Gelişme Dergisi, 38 (Ağustos), 2011
- Arslan T. Elif, *İnovasyon ile İç Girişimcilik Etkileşimi: Bilişim 500 Şirketlerinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta, 2012
- Aslan F. Mehmet, *İşletmelerde Bilgi Paylaşımı, İnovasyon ve Firma Performansı İlişkisi: Gaziantep İlinde Bir Araştırma*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep,2014
- Aslaner Esra, *Örgütsel Değişim ve Yenilikçilik: Bir Özel Okul Örneği*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara,2010

- Avcı Umut, *Öğrenme Yönelimliliğın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Muğla Mermer Sektöründe Bir İnceleme*, ZKU Journal Of Social Sciences, Volume 5, Number 10, 2009, Pp.121-138
- Ayhan Ahmet, *Dünden Bugüne Türkiye’de Bilim-Teknoloji ve Geleceğın Teknolojileri*, İstanbul, 2002
- Bakan İsmail ve Kefe İlker, *Kurumsal Açıdan Algı ve Algı Yönetimi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:2, Sayı:1, 2012
- Bakan İsmail ve Paksoy Mustafa, *Yönetim ve Organizasyon*, Elma Basım, İstanbul, 2013
- Bal Oğuz, *İnovasyonun Ekonomik Kalkınmaya Etkileri*, İkder, 2011
- Barutçugıl İsmet. S., *Teknolojik Yenilik ve Araştırma- Geliştirme Yönetimi*, Bursa Üniversitesi Basımevi, 1981
- Biçkes M. Durdu, *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011, Kayseri
- Bozkurt Öznur ve Taşcıoğlu Hümeıra, *Kobi’lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme*, Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi, Issn:1694-528x, Sayı:11, Ocak-2007
- Bozkurt Öznur; Göral Murat, *Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 13, Sayı:4, 2013
- Btso, *İnovasyon Nedir Şirketlere Ne Getirir?*, Bursa Sanayi ve Ticaret Odası Yayınları, Bursa, 2007
- Burmaoğlu Serhat; Şeşen Harun, *Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma*, Ankara Üniversitesi, Sbf Dergisi, Cilt:66, No:4, 2011

- Ceylan Adnan; Şenyüz P. Belkıs, *Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma*, Yönetim, Sayı:44, Şubat-2003
- Çağlayan Saniye; Korkmaz Murat; Öktem Gönül, *Sanatta Görsel Algının Literatür Açısından Değerlendirilmesi*, Eğitim Öğretim Araştırmaları Dergisi, Makale No:16, Cilt:3, Sayı:1, Şubat 2014
- Çekmecelioğlu G. Hülya, *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, 2005
- Çelik Mazlum; Çıra Ahmet, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü*, Ege Akademik Bakış, Cilt:13, Sayı:1, Ocak 2013
- Çelikaş Hasan, *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2008
- Çoşkun Seval, *Stratejik Rekabet Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*, Düzce Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Düzce, 2013
- Demirel Y.; Seçkin Z., *Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 17, Sayı:1, Adana, 2008
- Demirel Yavuz; Kubba İ. Zeynep, *Örgütsel Öğrenmenin Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt: IX, Sayı: II, 2014
- Derinbay Deniz, *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2011

- Doğan Selen; Demiral Özge, *İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması*, Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F Dergisi, Sayı:12, Haziran 2007
- Doğan Selen; Demiral Özge, *Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:32, Ocak-Haziran 2009
- Drucker F. Peter, *“The Discipline Of Innovation”*, Harvard Business Review, Augustos, 2002
- Duran Cengiz; Saraçoğlu Metin, *Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci*, Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi, Cilt:16, Sayı:1,Manisa,2009
- Durna Ufuk, *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı,2002,Ankara
- Durna Ufuk; Tekin Yasemin, *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi Uygulamaları Alanya’da Beş ve Dört Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:4, Sayı:3, 2012
- Elçi Şirin, *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Meteksan Bilişim Grubu,7.Baskı, İstanbul, 2006
- Elçi Şirin, *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Technopolis Group, Mayıs, 2007
- Erdoğan Cansu, *İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2011
- Eren Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, 7.Baskı, İstanbul, 2005
- Eren Erol, *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Küresel Yaklaşımlar*, 6.Basım, Beta Yayınları, İstanbul, 2003
- Eren Şule M.; Yücel Rahmi; Eren Selim S., *Firma Performansına Etkileri Kapsamında Çevresel Olumsuzluk Pazar Dinamizmi Müşteri Odaklılık ve*

- Yenilikçilik Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi*, Journal Of Yaşar University, 2010, 18 (5)
- Erkuş Ahmet; Turunç Ömer, Yücel Recep, *Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi, 6(1), Nisan 2011, 245-270
- Ersan Arda, *İnsan Kaynaklarının İnovasyon Stratejilerinin Verimliliğindeki Rolü*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2013
- Ersoy A. Bernur; Şengül M. Canan, *Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve Ab Karşılaştırması*, Celal Bayar Üniversitesi, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:15, Sayı:1, Manisa,2008
- Ertürk Muzaffer, *Dünyada ve Türkiye’de Doğal Gaz Sektörü ve İnovasyon Etkileri*, Express Basımevi, İstanbul,2011
- Giray D. Muazzez; Şahin N. Deniz, *Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması*, Türk Psikoloji Yazıları, 15(30), Aralık 2012, 1-9
- Giray Muazzez, *İşyeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:15, Sayı:3, Temmuz 2013
- Gök Sibel, *Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres*, Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt: XXVII, Sayı: Iı, 2009
- Gökçek Onur, *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007
- Göker Şerife, *Şirketlerde İnovasyon Stratejisinin Önemi ve Türkiye’nin İnovasyon Kapasitesinin Analizi*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya,2009
- Gölbaşı Fatma, *Vizyon ve Misyon*, Kumsaati Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 2008

- Güleş K. Hasan; Bülbül Hasan, *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004
- Gürbüz Rüveyde, *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2012
- Gürbüz Sait, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(2/1) ,48-75
- Gürkan G. Güney, *İnovasyon ve Fikir Kaynağı Olarak Yönlendiren Kullanıcılar*, Paradigma Akademi Yayınları, 2013, Ankara
- Gürler Uğur, *Bireysel Bankacılıkta Yenileşim (İnovasyon) ve Bir Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2009
- Haşit Gürkan, *İşletme Başarısında Yönetimsel Yaratıcılığın Rolü*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:8, Kütahya,2003
- Iraz Rıfat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobi'ler*, Çizgi Kitabevi, 2005, Konya
- Işık Cem; Keskin Gülümser, *Bilgi Ekonomilerinde Rekabet Üstünlüğü Oluşturulması Açısından İnovasyonun Önemi*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:27, Sayı:1, 2013
- Işık N.; Kılınç Efe C., *İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği*, Bilgi Eknomisi ve Yönetimi Dergisi, Cilt VII, Sayı I, 2012
- İçerli Leyla, *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:1) 1, 2010
- İpekçi Aylın, *Dönüşümcü Liderlik Tarzının Yöneticilerin Yenilikçilik (İnovasyon) Odaklı Stratejik Yönelimleri Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2013
- İplik N. Fatma, *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları*

- Üzerinde Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, Aralık 2009
- İrmiş Ayşe; Özdemir Lütfiye, *Girişimcilik ve Yenilik İlişkisi*, Yönetim Bilimleri Dergisi (9:1), Journal Of Administrative Sciences, 2011
- Kalağan Gamze, *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Alguları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2009
- Kanber Seda, *İmalat Sanayinde İnovasyon: Sanayi Kuruluşlarında İnovasyon Aktivitelerinin İncelenmesi*, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2010
- Kaplan Hüseyin, *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü , İstanbul, 2010
- Karaca Yusuf, *Hizmetlerde İnovasyon ve Tüketici Algısına Etkisi: Yolcu Taşımacılığı Sektöründe Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:X1, Sayı:1, 2009
- Karahan Atilla; Yılmaz Hüseyin, *Örgütsel Öğrenme, Personel Güçlendirme ve Takım Performansı Arasındaki İlişkilerin Analiz Edilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,2011, 14(25): 136-156
- Karakurt Abdurrahim, *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Necmeddin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2012
- Keskin Salih, *İnovasyon Nasıl Yapılır?*, Mavi Yayın, İstanbul,2012
- Kılıç Ebru, *Durumlu Öğrenme Kuramının Eğitimdeki Yeri ve Önemi*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı:3, Ankara,2004
- Kılıç Mustafa, *Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyona Kavramları Arasındaki İlişki*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyoekonomi Dergisi, Sayı:13, Temmuz- Aralık, 2010-2

- Kılıç Recep, *Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde Bir Öz Yetenek Oluşturma Stratejisi Olarak İnovasyon: Balıkesir İli ve Çevresinde Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Doktora Tezi, Isparta, 2011
- Koç Oktay; Yavuz Çağla, *İnovasyon ve Rekabet Açısından Kızıl Kraliçe Etkisi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:1, Sayı:2, 2011
- Koçel Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım, 13. Baskıdan Tıpkı 14. Baskı, İstanbul, 2013
- Köse Arzu, *Stratejik Yönetim*, Kumsaati Yayın Dağıtım, 1.Baskı, İstanbul, 2008
- Köse Sevinç; Tetik Semra; Ercan Cuma, *Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi, Cilt:7, Sayı:1, Manisa,2001
- Kurt Tuğba, *Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (İnovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama*, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri, 2010
- Kuzu Serdar, *İnovasyon ve Sigortacılık Sektöründe İnovasyon Faaliyetleri*, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008
- Küsbeci Polathan, *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma*, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2012
- Mercan Birol; Göktaş Deniz; Gömleksiz Mustafa, *Ar-Ge Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama*, Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, Cilt:7, Sayı:2,2011
- Ordun Güven; Aktaş Hakkı, *Lider-Üye Etkileşimi Faktörlerinin Liderler ve Astarlar Tarafından Karşılıklı Algılanması: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:43, Sayı:1, 2014, 120-135
- Ozan Özgür, *İşletmelerde Yenilik Yapma ve Yönetme*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2009

- Öğüt Adem; Akgemci Tahir; Şahin Emrah; Kocabacak Ayşe; *İşletmelerde Düşünce Aşamasından Patent Aşamasına Uzanan Süreçte Yenilik Stratejileri ve Buluş Yönetimi*, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 2007
- Öğüt Adem; Kaplan Metin, *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:17, Sayı:1, 2012
- Örücü Edip; Ayhan Nuray, *Örgüt Kültürü (Muğla Üniversitesi Örneği)*, Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:2, 2001
- Örücü Edip; Kılıç Recep; Savaş Abdullah, *Kobi'lerde İnovasyon Stratejileri ve İnovasyon Yapmayı Etkileyen Faktörler: Bir Uygulama*, Doğu Üniversitesi Dergisi, 12(1), 2011
- Özdevecioğlu Mahmut, *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, D.E.Ü, İ.İ.B.F Dergisi, Cilt:18, Sayı:12, 2003
- Özer S. Pınar; Urtekin E. Gülden, *Örgütsel Adalet Algısı Boyutları ve İş Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:28, Ocak- Haziran 2007, 107-125
- Özeren Emir, *Örgüt Kültüründe Yeni Bir Boyut Olan Sıkılık- Esneklik ile Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi: Türk ve İtalyan Mermer Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011
- Özgen Hüseyin; Türk Murat, *Hizmet Sektöründe Rekabette Başarının Anahtarı: Personel Güçlendirme (Empowerment)*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:30, Sayı:4, 1997
- Özyurt D. Elif, *The Effect of Working Place On The Relation Between Perception Of Organizational Justice, Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010

- Sanrı Hakan, *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2011
- Sarıçay Hatice, *İşletmelerde Yenilikçilik Faaliyetlerinin İncelenmesi*, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aksaray, 2012
- Saruhan C. Sadi; Yıldız L. Müge, *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Basım Yayım, 1.Bası, Aralık, 2009
- Satı E. Zümrüt; Işık Özlem, *İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon*, Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2011
- Sezgin Feridun, *Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar*, Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, 2005
- Soylu Ali; Göl Ö. Meltem, *Yönetim İnovasyonu*, Sosyoekonomi Dergisi, 2010-1
- Stevenson Jane ve Kaafarani Bilal, *Sürüden Ayrılmak*, Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık,1. Baskı, İstanbul, 2012
- Şahin Ali, *Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik*, Maliye Dergisi, Sayı: 159, Temmuz- Aralık 2010
- Tanrıverdi Haluk; Adıgüzel Orhan; Çiftçi Münire, *Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:11, 2010/1
- Taşkın Harun; Adalı R. Mehmet, *Teknolojik Zekâ ve Rekabet Stratejileri*, Değişim Yayınları, İstanbul, 2003
- Taştan Seçil; İşçi Emre; Arslan Burcu, *Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi; İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, 2014

- Tatar Hakan, *İnovasyonun Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2010
- Telli Çağatay; Parmaksız Himmet; Türk Z. Yusuf, *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Örgütsel İnovasyon*, Kamu- İş, Cilt:11, Sayı:3, 2010
- Tokgöz Nuray, Örgütsel Sinizim, *Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İibf Dergisi, 6 (2), Ekim, 2011
- Tokucu Erkan; Yüce Alpaslan, *Türkiye'nin İhracat Performansının 1980 Sonrası Dönemde Gelişimi ve İhracatın Artırılmasında Uluslararası Pazarlama İnovasyonunun Rolü*, Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, Cilt:2, Sayı:1, 2013
- Toraman Cengiz; Abdioğlu Hasan; İşgüden Burcu, *İşletmelerde İnovasyon Sürecinde Entelektüel Sermaye ve Yönetim Muhasebesi Kapsamında Değerlendirilmesi*, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: XI, Sayı:1, 2009
- Torlak G. Nuri, *Organizasyon Teorileri*, Beta Yayınevi, İstanbul, 2008
- Trott Paul, *Innovation Management And New Product Development*, Prentice Hall, London, 2002
- Tunçer Polat, *Örgütsel Değişim ve Liderlik*, Sayıştay Dergisi, Sayı:80 Ocak- Mart 2011
- Turanlı Rona ve Sarıdoğan Ercan, *Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*, Akademik Yayınlar, İstanbul, 2010
- Turunç Ömer; Çalışkan Abdullah; Akkoç İrfan, *Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü*, Celal Bayar Üniversitesi, İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:19, Sayı:1, Manisa 2012

- Turunç Ömer; Çelik Mazlum, *Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, Yönetim ve Ekonomi, Cilt:17, Sayı:2, Manisa, 2010
- Tüzün Aysun, *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi*, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2014
- Uzkurt Cevahir, *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*, Beta Basım A.Ş., 1.Baskı, 2008, İstanbul
- Uzkurt Cevahir; Özmen Müjdat; Eskiler Ersin, *Bilgi Yönetimi Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İibf Dergisi,6 (1), Nisan, 2011
- Ülgen H., Mirze, S.K., *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.Baskı, Sistem Yayıncılık, 2004, İstanbul
- Ünlükaplan İlter, *Avrupa Birliği Üyesi Ülkelerde İktisadi Kalkınma, Rekabetçilik ve İnovasyon İlişkilerinin Kanonik Korelasyon Analizi ile Belirlenmesi*, Maliye Dergisi, Sayı:157, Temmuz-Aralık 2009
- Vatan Ahmet, *Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir, 2010
- Yavuz Çağla, *İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi (5:2), Araştırma Makaleleri, 2010
- Yeloğlu O. Hakkı, "Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları ", Ege Akademik Bakış, Cilt.7, No.1, 2007
- Yılmaz Hüseyin; Görmüş Ş. Alparslan, *Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma*, Journal Of Yaşar University, 26 (7), 2012, 4483-4504
- Yılmaz Tayfun, *Küçük ve Orta Ölçekli İmalat İşletmelerinde Yenilik (İnovasyon) Yönetimi: İzmir İli Örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2010

Yorgancılar N. Fatma, *Sürdürülebilir Rekabet Anlayışı Olarak Yenilik Yeteneği*, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Selçuk Üniversitesi, 2011

Zerenler Muammer; Türker Necdet ve Şahin Esen, *Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 2007

INTERNET KAYNAKLARI

<http://innocentric.blogspot.com.tr/2008/08/inovasyon-nedir-neden-gereklidir-neler.html>/Erişim Tarihi/16.12.2014


http://www.alphanmanas.com/wpcontent/uploads/is_Modeli_inovasyonu_by_Adem_Yavas.pdf / Erişim tarihi 29.11.2014

<http://www.arge.com.tr/makaleler/yenilikciligin-onundeki-engeller/>Erişim Tarihi/16.12.2014

<http://www.capital.com.tr/capital-dergi/deger-inovasyonu-haberdetay-4436/>Erişim Tarihi 01.12.2014

EKLER

EK: 1 ANKET

	Sayın Katılımcı; Bu anket formu Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı “İnovasyon Yönetimi ve Örgütsel Desteğin İnovasyona Etkisi: Sivas İlinde Bir Araştırma” isimli Yüksek Lisans Tezi çalışması ile ilgilidir. Araştırmanın başarısı, tümü ile sizin katılıma ve vereceğiniz cevapların doğruluğuna bağlıdır. Araştırma sorularını cevaplayan firma ve katılımcıların verdiği bilgiler tamamen bilimsel bir amaçla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz. Saygılarımızla... Yrd.Doç.Dr. Ali Rıza İNCE Yüksek Lisans Öğrencisi, Banu DUMAN
---	--

DEMOGRAFİK BİLGİLER

- Cinsiyetiniz:** 1. () Kadın 2. () Erkek
- Medeni Durumunuz:** 1. () Bekar 2. () Evli
- Yaşınız:** 1. () 25 yaş ve altı 2. () 26-35 yaş arası 3. () 36-45 yaş arası 4. () 46-55 yaş arası 5. () 56 yaş ve üzeri
- Eğitim Durumunuz:** 1. () Lise 2. () Yüksekokul 3. () Üniversite 4. () Yüksek Lisans 5. () Doktora
- Bu iş yerinde ki çalışma süreniz (yıl olarak):** 1. () 0-5 2. () 6-10 3. () 11-15 4. () 16-20 5. () 21 ve üzeri
- İdari göreviniz var mı ?** 1. () Yok 2. () Var

<i>Sayın katılımcı, aşağıda verilen ifadelere katılma durumunuza göre uygun seçeneği işaretleyiniz.</i>		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	İşletmemde, sık sık yeni fikirler denenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşletmemde, işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşletmem, çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İşletmem, pazara yeni ürünler ve hizmetler sunmada, çoğu kez ilktir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İşletmemde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İşletmemde yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İşletmemde diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler geliştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İşletmemde çalışanların yönetimi için yeni örgütsel yapılar geliştirilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İşletmemde yenilikçi fikirler sistematik bir yolla uygulamaya konulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Yeni ürün geliştirmeye önem veririz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11	Katı ürün kalite kontrol prosedürlerimiz vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Mevcut ürünlerimizi sürekli olarak geliştirir ve yenileriz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Üretim sürecinde yenilikçiyiz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Ürünlerimizi yüksek fiyatlı pazarlarda satıyoruz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Örgütsel Destek								
15	İşletmem benim değer ve hedeflerimi dikkate alıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	İşletmem sorunum olduğunda her zaman yardım eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	İşletmem benim iyiliğimi ister.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	İşletmem işimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	İşletmem iyi bir iş çıkarttığımda bunun farkına varır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	İşletmem için işimden memnun olup olmamam önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	İşletmem beni dikkate alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22	İşletmem düşüncelerime önem verir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	İşletmem benim başarılarımdan dolayı gurur duyar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Banu Duman

Uyruğu: T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri: 05.05.1985 Sivas

e-posta: banuduman@hotmail.com.tr

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Ön Lisans	Cumhuriyet M.Y.O. (İşletme)	2007
Lisans	Anadolu Üniversitesi (İşletme)	2009