



T.C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Ali ÖZAY

BURSA- 2020





T.C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa Ali ÖZAY

Danışman:

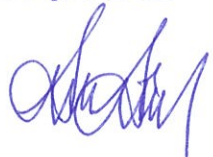
Doç.Dr. Kurtuluş KAYMAZ

BURSA-2020

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans/ Doktora tezi olarak sunduğum “Yenilikçi İş Davranışının Öncülleri Üzerine Bir Araştırma” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

25.08.2020


Adı Soyadı: Mustafa Ali ÖZAY

Öğrenci No: 701620025

Anabilim Dalı: İŞLETME

Programı: YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Statüsü: YÜKSEK LİSANS

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA

Tarih: 25/08./2020

Tez Konusu/Başlığı: Yenilikçi İş Davranışının Öncülleri Üzerine Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 101 sayfalık kısmına ilişkin, 29/08./2020 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından (Turnitin) aşağıda belirtilen filtreler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %17 tür.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç/dahil
3. 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza

Adı Soyadı: Mustafa Ali Şazaj

25.08.2020

Öğrenci No: 701620025

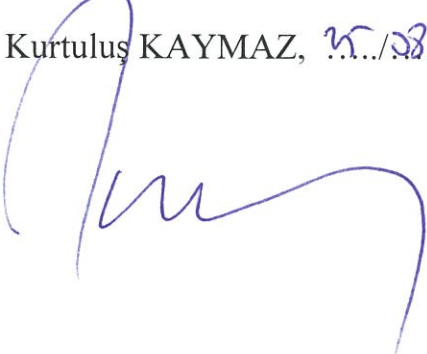
Anabilim Dalı: İşletme / Yönetim ve Organizasyon

Programı:

Statüsü: Öğrenci

Danışman

Kurtuluş KAYMAZ, 25/08./2020



ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı: Mustafa Ali ÖZAY

Üniversite: Uludağ Üniversitesi

Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü

Anabilim Dalı: İşletme

Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon

Tezin Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Sayfa Sayısı: 101 + xi

Mezuniyet Tarihi: / / 20.....

Tez Danışman(lar)ı: Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışma, bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme ile yenilikçi öz yeterlilik boyutlarının, yenilikçi iş davranışı üzerinde ne derecede etkili olduğunu ortaya koymayı amaçlamaktadır. İşletmeler, her geçen gün artan değişim ve belirsizlik koşullarına entegre olmaya çalışmakta, rekabet üstünlüğü elde edebilmek için tüm süreçlerinde yenilik yaratma ihtiyacı duymaktadırlar. Yenilik süreçleri ise teknik ve finansal koşullar kadar insan kaynağının aktif katılımını gerektirmekte, yenileşim olgusunun birey düzeyinde sürdürülebilir davranış biçimlerine dönüşmesini gerekli kılmaktadır. Yenilik temelli birey davranışı ise büyük ölçüde bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme ile yenilikçi öz yeterlilik öncüllerinin etkisi altında şekillenmektedir. Bu çerçevede, araştırma, bir gıda işletmesinin 289 mavi ve beyaz yakalı çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri seti çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bulgular, bilgi paylaşma, yenilikçi öz yeterlilik, eğitim ve geliştirme boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Buna karşın, bilgi gizleme, yenilikçi kültür ve yenilikçi liderlik boyutlarının yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yenilikçi İş Davranışı, Bilgi Paylaşma, Bilgi Gizleme, Yenilikçi Kültür, Yenilikçi Öz-Yeterlilik, Yenilikçi Liderlik

ABSTRACT

Name and Surname : Mustafa Ali ÖZAY

University : Uludağ University

Institution : Social Science Institution

Field : Business Administration

Branch : Management and Organization

Degree Awarded : Master

Page Number : 101 + xi

Degree Date : / / 20.....

Supervisor (s) : Doç. Dr. Kurtuluş KAYMAZ

A RESEARCH ON THE ANTECEDENTS OF INDIVIDUAL INNOVATIVE WORK BEHAVIOR

This study aims to reveal the extent to which information sharing, information hiding, innovative culture, innovative leadership, training and development, and innovative self-efficacy have an impact on innovative work behavior. Businesses are trying to integrate with the ever-changing conditions of change and uncertainty and they need to create innovation in all their processes in order to achieve competitive advantage. Innovation processes, on the other hand, require active participation of human resources as well as technical and financial conditions, and require the innovation phenomenon to be transformed into sustainable behaviors at the individual level. Innovation-based individual behavior is shaped to a large extent under the influence of information sharing, information hiding, innovative culture, innovative leadership, education and development, and innovative self-efficacy. In this framework, the research conducted on 289 blue and white collar employees of a food business. The data set was analysed with multiple linear regression. The findings reveal that information sharing, innovative self-efficacy, training and development have a positive and significant effect on innovative

work behavior. However, information hiding, innovative culture and innovative leadership do not seem to have any significant impact on innovative work behavior.

Keywords: Innovative Work Behavior, Information Sharing, Information Hiding, Innovative Culture, Innovative Self-Efficacy, Innovative Leadership



ÖNSÖZ

Yüksek Lisans sürecimde çok değerli bilgi ve tecrübeleriyle, tez konumun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar ilgi ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her anlamda destek olan çok değerli danışman hocam Kurtuluş KAYMAZ'a,

Manevi destekleri sayesinde bu tezi bitirebildiğim kıymetli eşim Didem DİNÇ ÖZAY'a, bu yola girmem için beni sürekli teşvik eden ablalarım Emel ve Dilek'e, çıktığım bu yolda beni sürekli destekleyen annem ve babama ayrıca bu tezin oluşturulması sırasında benden yardımlarını esirgemeyen kıymetli can dostum Çağatay MİRGEN'e sevgi, saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

ŞEKİLLER

Şekil 1: Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Süreci	10
Şekil 2. Araştırma Modeli.....	71
Şekil 3: Hipotez Testi Sonuçları	86



TABLÖLAR

Tablo 1: İşletmelerde yenilik sürecinin safhaları	15
Tablo 2: Yenilikçiliğe uyumlaştırıcı stratejiler ve ögeler	42
Tablo 3: Yenilikçi çalışma davranışına ilişkin lider davranışları.....	48
Tablo 4: Tipik yenilikçilik döngüsü	63
Tablo 5: Katılımcıların demografik verileri	72
Tablo 6: Betimsel istatistikler	72
Tablo 7: Açıklayıcı faktör analizi sonuçları.....	76
Tablo 8: Normallik ve varyansların homojenliği testi sonuçları.....	81
Tablo 9: Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları	82
Tablo 10: Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları.....	84

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ	vii
ŞEKİLLER.....	viii
TABLolar	ix
İÇİNDEKİLER	x
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ ve KISITLARI.....	3
1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	3
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	6
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	6
4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI.....	6
İKİNCİ BÖLÜM.....	8
YENİLİKÇİLİK KAVRAMI ve YENİLEŞİM SÜRECİNİN TEMEL TEORİK ÇERÇEVESİ.....	8
1. Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik Kavramları.....	8
2. Yenilikçiliğin Önemi	12
3. Yenilik Süreci.....	14
4. Yenilikçilik Türleri.....	17
4.1. Kademeli Yenilik.....	17
4.2. Radikal Yenilik.....	18
5. Alanlara Göre Yenilikçilik	20
5.1. Ürün ve Hizmetlerde Yenilikçilik.....	20
5.2. Pazarlama Yenilikçiliği.....	21
5.3. Süreç Yenilikçiliği	21
5.4. Organizasyon Yenilikçiliği.....	22
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	24
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ	24

1. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı ve Genel Çerçevesi.....	24
2. Bilgi Paylaşma.....	28
3. Bilgi Gizleme	34
4. İşletmelerde Yenilikçi Kültür	39
5. Yenilikçi İş Davranışı Temelinde Yenilikçi Liderlik.....	45
6. Yenilikçi İş Davranışı Bağlamında Eğitim ve Geliştirme.....	55
7. Yenilikçi Öz Yeterlilik	60
8. Yenilikçi İş Davranışı.....	63
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA	68
1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	68
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARAÇLARI	68
4. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER	70
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	72
5.1. Demografik Veriler.....	72
5.2. Betimsel İstatistikler	72
5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	76
5.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	80
SONUÇ	87
ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER	89
KAYNAKÇA.....	90

GİRİŞ

Yenilikçi iş davranışı, işletmelerin rekabet gücü üzerinde etkili olan kritik kavramlardan biridir. İşletmeler yenilikçilik kavramını maddi süreçler (Ar-Ge süreçleri, yenilikçi ürünler, yenilikçi teknolojiler, dijitalleşme vb.) üzerinden açıklamaya çalışmaktadırlar. Buna karşın, yenilikçilik esasen bireyden hareketle dizayn edilmesi gereken süreçler gerektirmektedir. Diğer bir deyimle sürdürülebilir bir yenilikçilik perspektifi ancak bireyin sürece olan katılımıyla mümkün olabilecektir. Yenilikçilik çabaları birey düzeyinde bir davranışa evrilmediği ölçüde kısıtlı katkı yaratmaktadır. Dolayısıyla mühim olan bireyin yenilikçiliği bir davranış biçimi olarak algılamasını sağlamak ve davranışların iş süreçlerine ve sonuçlarına yansımaları temin etmektir. Bu noktadan hareketle çalışma, maddi süreçlerden daha öte yenilikçiliğin birey davranışına dönüşmesine ve söz konusu davranış için gerekli olan öncüllere odaklanmaktadır.

Hiç şüphe yok ki yenilik kavramı işletmeler için artan oranda değer taşımaktadır. Yenilik yapan işletmeler, pazar değişimine uyum sağlayarak, müşteri bağlılığı yaratabilecek güçlü bir pazar alanı kurmaya çalışmaktadırlar. Yenilikçilik faaliyetleri sonucunda ortaya çıkan ürün, süreç, sistem ve teknolojiler aracılığı ile yaratılan sürdürülebilir yenilikçilik, işletmelerin rakiplerine göre daha rekabetçi konumlanabilmesini fırsat tanımaktadır. Yenilikçilik, işletme becerilerini artıracak ve işletmelerin kapasitelerini güçlendirecektir (Hornsby vd., 2002: 254-256).

İşletmelerin yenilikçi süreçleri “yenilikçi iş davranışı” kavramıyla yakından ilişkilidir. De Jong (2007:19) yenilikçi iş davranışını, yeni ve faydalı fikirleri, süreçleri, ürünleri veya prosedürleri ortaya çıkaran bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yenilikçi iş davranışı ise birtakım öncüllerin varlığıyla doğrudan ilişkilidir. Söz konusu öncüller ilgili literatürde belirtilmektedir. İlgili literatür incelendiğinde yenilikçi iş davranışı ile ilişkili en önemli vurgulardan birisinin bilgi paylaşma kavramı olduğu görülmektedir. Çalışanların işle ilgili bildiklerini çalışma arkadaşları ile paylaşması yenilikçi bir davranışın ortaya çıkabilmesi için gereklidir. Çalışma ortamında iş görenlerin bilgi saklama tutumu göstermeleri yenilikçi faaliyetlere ket vuracaktır. Çalışanların bilgilerini paylaşmaları kadar iş ortamının yenilikçi kültüre sahip olması da gerekmektedir. Bir diğer öncül ise yenilikçi liderin varlığıdır. Yeniliklere açık olan ve yeniliğe teşvik eden bir lider, yenilikçi iş davranışlarının ortaya çıkmasını

sağlayabilmektedir. Yenilikçi iş davranışının ortaya çıkması için insan kaynakları departmanınca hazırlanan eğitim ve geliştirme faaliyetleri de önem arz etmektedir. Bu sayede çalışanların öz yeterliliklerini artırmaları mümkün olabilecektir. Söz konusu öncüller ile desteklenen çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemeye daha eğilimli oldukları söylenebilmektedir.

Bu noktada yenilikçi iş davranışını etkilediği düşünülen bir takım öncüller ortaya çıkmaktadır. İşletme içerisindeki çalışanlar arasında bir bilgi paylaşma durumunun mevcut olması yenilikçi fikirlerin doğmasına zemin hazırlayacaktır. Bilgi paylaşmanın yanı sıra çalışanların, kendilerinde yenilikçi bir öz yeterlilik gücünü hissetmeleri de yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. İşletme tarafından verilen eğitim ve geliştirme faaliyetleri vasıtasıyla da çalışanların bilgi birikimi artırılacak ve yenilikçi fikirlere zemin hazırlanacaktır. Bu durumun tam tersi ise çalışanlar arasında bilgi gizleme durumlarının olmasıdır ki böyle durumlarda yenilikçi bir fikrin doğuşu zorlaşacaktır. İşletmenin yenilikçi bir kültür ortamına sahip olmaması da çalışanların yenilikçi fikir üretmelerini, üretseler bile dile getirmelerini zorlaştıracaktır. Bunlara ek olarak işletme içerisinde ki liderlerin de yenilikçi fikirlere sıcak bakmıyor oluşu ve bu konuda bir çaba sarf etmemesi zamanla çalışanlara da sirayet edecek ve yenilikçi iş davranışları için uygun ortam asla oluşmayacaktır.

Yukarıda tarif edilen içerik çerçevesinde çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, okuyucunun tezi daha rahat kavrayabilmesi için araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi ve kısıtları hakkında özet bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde, genel olarak ilgili literatür gözden geçirilmiş ve yenilikçi iş davranışı, bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme ile yenilikçi öz yeterlilik kavramlarının teorik çerçevesi çizilmiş, değişken arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Üçüncü ve son bölümde ise araştırmanın uygulama bilgilerine yer verilmiştir. Bu çerçevede, araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, kısıtları ve analiz bulguları bu bölümde ayrıntıları ile ifade edilmiştir. Çalışma, tartışma ve sonuç bölümleriyle sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI, YÖNTEMİ ve KISITLARI

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

İşletmeler sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek, müşteri portföyünü genişletebilmek, yıllar içerisinde hızla değişen çalışan profillerini işletmeye adapte edebilmek ve günümüzde sıklıkla yaşanan ekonomik sıkıntılardan en az zararla çıkabilmek için çeşitli tedbirler almak ve yenilikçi faaliyetlerde bulunmak zorundadırlar.

Yenilikçi uygulamaların başarısı için örgütsel ve bireysel düzeyde süreç yapılandırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütsel uygulamalar kadar (yenileşim süreçlerini finanse etme, yenilikçi ürün üretme kapasitesine sahip teknolojiler transfer etme, örgüt içi süreçleri dijitalleştirme vb.) birey düzeyinde ki yenilikçi tutumlara da odaklanmak gerekmektedir. Çünkü bireyler, yenilikçiliğin kurumsal yönetiminde kritik öneme sahiptirler (Açıkgöz ve Muter, 2008:62). Çalışanların yenilikçi davranışlar göstermeleri, yenilikçiliğin aşağıdan yukarıya doğru işleyebilmesi için gerekli bir koşuldur. Çalışanlar muazzam fikirlere sahip olabilirler, ancak bazen işletmeler bu fikirleri ortaya çıkarma, geliştirme ve iş sonuçlarına dönüştürme sürecini doğru yönetemeyebilmektedirler (De Jong, 2004:7). 20. yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletleri'nde kurduğu Çelik fabrikasını zamanla ülkenin en büyük çelik üretim işletmesine dönüştüren, 2500'ün üzerinde kütüphane ile Carnegie Mellon Üniversitesi'ni kuran işadamı Andrew Carnegie'ye göre "Bir kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye çalışanlarının bilgi ve yeteneğidir." Dolayısıyla çalışanların katkısı olmadan işletmelerin yenilikçi süreçler üretmesi ve başarı sağlaması mümkün görünmemektedir (Kaldırmacı ve İrge, 2019:3).

Hiç kuşku yok ki ulusal ölçekte bilhassa üretim işletmelerinin yenilikçi süreçlerini geliştirdikleri gözlenmektedir. Buna ilave olarak hizmet işletmelerinin ve kamu

işletmelerinin de benzer bir çabayı ortaya koydukları görülmektedir¹. Türkiye’de de 2008 yılında çıkarılan “5746 Sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkındaki Kanun” ile birlikte ulusal bazda Ar-Ge ve tasarım faaliyetlerinin gelişimi hızlanmıştır. Söz konusu kanun çerçevesinde devletin çeşitli organları (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, KOSGEB, Kalkınma Ajansları, TÜBİTAK vb.) işletmelerin yenilikçi süreçlerini finanse etmeye çalışmaktadırlar. Yine bu çerçevede özellikle TÜBİTAK destekli Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri özel sektör işletmeleri tarafından kurulmakta, devlet sübvansiyonu ile faaliyetlerini yürütmektedirler. Ar-Ge ve Tasarım Merkezlerindeki sayısal artış, işletme içi yenilikçi süreçleri destekleyecek yetkin Ar-Ge ve tasarım personelinin sayısını ve niteliğini de artırmaktadır. Daha yetkin Ar-Ge ve tasarım personeli ise kurum içi yenileşim mantalitesini değiştirmekte ve yenileşim süreçlerine katkı sağlamaktadır (Sarıssoy, 2017:155).

Bununla birlikte, işletmelerin yenilikçi süreçleri özellikle son yıllarda hızla büyüyen ve gelişen üniversite-sanayi işbirlikleri sayesinde daha da güçlenmektedir. Kamu-üniversite-sanayi ekosistemi, işletmelerin örgütsel ve bireysel yenileşim süreçlerini daha efektif yönetmelerini sağlayacak işbirlikleri yaratmaktadır. Türkiye’de bu döngü, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoloji transfer ofisleri, sürekli eğitim merkezleri, kariyer merkezleri, merkezi araştırma laboratuvarları vb. ara yüzler üzerinden işlemektedir. Dolayısıyla kamu-üniversite-sanayi işbirliği süreçleri de tüm endüstrilere yenilikçi perspektifler olarak geri dönmektedir (Yalçıntaş, 2014:86).

Yukarıda yer alan açıklamalardan hareketle bu çalışma işletmelerin yenilikçi süreçlerinin en kritik noktalarından biri olan “bireye” odaklanmaktadır. Bu çerçevede, bu çalışma, bireyin yenilikçi süreçleri daha sürdürülebilir düzeyde destekleyebilmesi için yenilikçi davranışın ne olduğu ve söz konusu davranışın ortaya çıkmasını sağlayacak öncüllerin neler olduğuna vurgu yapmayı amaç edinmektedir.

Çalışmanın amacı çerçevesinde ilgili literatürde öne çıkan araştırmaları yerli ve yabancı olacak biçimde sınıflandırmak mümkündür. Yabancı literatüre bakıldığında, yenilikçi iş davranışı ve öncüllerini irdeleyen çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkün görünmektedir. Yenilikçi iş davranışı bağlamında (Schumpeter, 1976; West, 1987;

¹İNOMER, *Kamuda İnovasyon*, <https://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/kamuda-inovasyon/>, s. 1. (26.06.2020)

Janssen, 2000; Axtell, 2000) çalışmaları öne çıkmaktadır. Diğer taraftan yenilikçi iş davranışının öncülleri dikkate alındığında, bilgi paylaşma bazında (Dyer, 1996; Radaelli, 2014; Phung, 2016; Jabari;2016), bilgi gizleme bağlamında (Cerne, 2014; Labafi, 2014;), yenilikçi kültür bağlamında (Stoffers vd., 2015; Aslam vd., 2017), yenilikçi liderlik bağlamında (Ruhnke ve Mulder, 2016; Chatchawan vd., 2017; Javed vd., 2016; Contreras vd., 2017; Nödl, 2017), eğitim ve geliştirme bağlamında (Vemic, 2007; Hartog, 2010; Guest, 1997; Sung ve Choi;2014), yenilikçi öz yeterlilik bağlamında (Momeni vd., 2014; Kroes, 2015; Hou vd., 2011) tarafından kaleme alınan araştırmalar öne çıkmaktadır. Yabancı literatür daha detaylı irdelendiğinde, yenilikçi iş davranışı öncüllerinin bireyin yenilikçi davranışının ortaya çıkmasında önemli bir etken olduğu bulgusuna ulaşılabilmektedir. Örneğin; Radaelli vd. (2014:402) çalışmalarında bilgi paylaşmanın çalışanların yenilikçi düşünceler ortaya koymasında etkili bir değişken olduğunu belirtmektedirler. Diğer taraftan, King'e göre (2008:493-494) bazı işletmelerde çalışanlar, organizasyonel ortamlarda öğrenilen "bilgi gücüdür" güdüsüyle hareket eder; bu insanlar bilgi biriktirir ancak bilgisini paylaşmayı tercih etmez bu durum hizmetlerin verimsizleşmesine, yeniliklerin gerçekleşmemesine neden olmaktadır. Bilginin, yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi bu noktada önemli görülmektedir. Bilgi konusuna ek olarak diğer boyutlarda önemli görülmektedir. Stoffers vd. (2015:201) tarafından yapılan araştırmalar sonucunda, bünyelerindeki yenilikçi iş davranışlarını geliştirmek isteyen işletmeler, yenilikçi örgüt kültürü ve bununla birlikte yenilikçi liderlik konularına odaklanmalıdır. Daft (1994: 776) yaptığı çalışmayla özellikle yenilikçiliği ve risk almayı teşvik eden bir örgüt kültürünün, çalışanların örgütsel yenilikler konusunda desteklenmesi açısından önemli olduğunu vurgulamıştır. Eğitim ve geliştirme konusunda da Laursen ve Foss (2003:243-263) insan kaynakları yönetimi uygulamalarının -özellikle iç ve dış eğitim kombinasyonunun - yenilikçilik performansını olumlu etkilediğini bulmuşlardır. Son olarak, Bandura (2001:3) ve Luszczynska vd., (2005: 82) öz yeterliliğin, bireylerin kendilerine zor ve gerçekçi hedefler seçmelerini ve bu hedeflere daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamak suretiyle, onların bireysel yenilikçiliklerini olumlu yönde etkilediğini vurgulamıştır.

Yerli literatüre bakıldığında ise yenilikçi iş davranışı ve öncülleri üzerine çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, Işık ve Ayder (2015), Aksay (2011), Akkoç vd. (2011), Basım (2008) ve Özkan (2017) çalışmaları öne çıkmaktadır.

Bu çalışmalarda genel olarak yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik ve yenilikçi öz yeterlilik kavramları üzerine odaklanıldığı görülmektedir. Bu perspektiften değerlendirildiğinde, Türkçe literatürde bağlama ilişkin yeterli sayıda araştırmanın olmadığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın bilhassa Türkçe literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu çalışmanın kapsamını, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde, gıda endüstrisinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin mavi ve beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Bu kapsamda, 335 çalışana ulaşılmış ve toplam 289 anketin geri dönüşü sağlanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. İlgili literatür taranarak oluşturulan 7 boyut (Bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme, yenilikçi öz yeterlilik ve yenilikçi iş davranışı) için 58 soru katılımcılara yöneltilmiştir. 58 soru uygulanmadan önce şirketin insan kaynakları yöneticisi ile görüşülmüş ve sorular üzerinde mutabık kalınmıştır. Bu aşamada çalışanlar tarafından daha rahat anlaşılabilmesi için 1 ifadede değişiklik yapılmıştır. Daha sonraki aşamada anket katılımcıların bir kısmına web ortamında, bir kısmına da çıktı olarak ulaştırılmıştır. Ankette yer alan tüm boyutlarda 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS uygulaması ile analize tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öncelikle boyutların Cronbach Alpha değerlerine bakılmış ve boyutların güvenilirliği kabul edilen seviyenin üzerinde olduğu görülmüştür. Anketlerden elde edilen veriler ile demografik bilgiler de ortaya konulmuş ve ifadeler bazında betimsel istatistikler çıkarılmıştır. Ankette kullanılan ifadelere öncelikle temel bileşenler metodu ile faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmaya dahil edilen bütün boyutlar kendi içinde faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu analizin ardından, ifadeler normallik testi ve varyansların homojenliği testi uygulanmıştır. Daha sonrasında bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin standart sapma ve korelasyon katsayıları incelenmiştir. Son olarak ise ölçekte yer alan boyutlar çoklu doğrusal regresyon analizine tabi tutulmuştur.

4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma esnasında karşılaşılan ilk kısıt, örgüt çalışanlarının yenilikçiliğe yönelik algılarının örgüt pratikleri ile örtüşmemesi nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Haliyle bu

durum işletmeleri zorlamaktadır. Araştırma esnasında karşımıza çıkan en önemli kısıt ise COVID-19 salgını olmuştur. Yaşanılan pandemi süreci nedeniyle işletme vardiyalı sisteme geçiş yapmış, çalışanlara yöneltilen anketlerin cevaplanma süresi de uzamıştır. Araştırmanın ve salgının ilerleyen safhalarında yaşanan ekonomik kriz nedeniyle işletme yöneticilerinin anket uygulamasına bakış açıları değişiklik göstermiş ve anketin önemine olan ilgi geri plana bırakılmıştır. Bu sebepler araştırma esnasında karşılaşılan kısıtlar olarak karşımıza çıkmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİKÇİLİK KAVRAMI ve YENİLEŞİM SÜRECİNİN TEMEL TEORİK ÇERÇEVESİ

1. Bilgi, Bilgi Yönetimi ve Yenilikçilik Kavramları

İnsanoğlu yüzyıllardır bilgiye sahip olma arzusu ve dürtüleri ile yaşamını sürdürmektedir. İlk insandan itibaren günümüze kadar tüm yaşayanlar bilgiye ulaşma uğraşısı içerisinde olmuşlardır çünkü bilginin büyük bir silah ve güç demek olduğunun farkındaydılar. Bilgi birikimleri, toplumların gelişmesinde, ilerlemesinde, eğitiminde, savaş taktiklerinde ve üretim standartlarında kısacası hayatlarının her alanında kullanılmaktadır. Bu yüzden, bilgi nesilden nesile aktarılır hale gelmiştir.

Bilgi sözlükte geçen tanımıyla insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü, malumat, vukuf anlamına gelmektedir.² Bilginin üretimi için birtakım öncüller gerekmektedir. Bunlar ham veri ve enformasyondur. Bilgi, sosyal bir canlı olan insanların kendi aralarında ki diyalogları esnasında dile getirilen ve reforme edilen kazanım ve enformasyonlar bütünüdür. Bilgi, piramidin bir parçası olarak tanımlanmaktadır. Ham veriden enformasyonun, enformasyondan bilginin, bilgiden ise bilgeliğin elde edildiği bir piramit düşünüldüğünde piramidin tabanında veri, tepesinde ise bilgelik yer almaktadır (Morrow, 2001:46). Buna göre veri, enformasyonun elde edilmesinde kullanılan bir hammadedir. Veri, bir düzene koyulmamış, dağınık bilgi parçacıklarından oluşmaktadır.

Enformasyon, verileri ve belirli yorum ya da işlemleri içeren ve verilere göre daha belirli bir çerçeveye sahiptir. Başka bir ifade ile enformasyon elde edilebilen, filtrelenen ve işleminden geçirilen verilerdir (Aktan, 2005:7).

²Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, (08.09.2019)

Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonun ve uzmanlık görüşünün, yeni deneyimlerin ve enformasyonun bir araya getirilip değerlendirilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimden oluşmaktadır.

Bilgi; tecrübelerin, değerlerin ve uzman görüşlerinin enformasyon ile harmanlanmasıyla daha kavranabilir bir durum almaktadır (Fay, 2002:73).

Tüm bu süreçlerin ardından elde edilen bilginin bireyden bireye ya da bireyden belgeye aktarılması gerekmektedir. Aksi takdirde gizli kalmış bir bilginin kişiye ve içinde bulunduğu topluluğa bir katkısı olmamaktadır. Bu noktada organizasyonlara yardımcı olan faktör ise bilgi yönetimidir. Bilginin elde edilmesi kadar yönetilmesi de büyük önem arz etmektedir. Bilgi yönetimi; bilgi ve iletişim teknolojilerinin veri ve bilgi işleme kapasitesi ile beşerî sermayenin yenilikçi ve yaratıcı kapasitesini birleştirerek organizasyonun yaratıcı gücünden azami ölçüde yararlanmayı amaçlayan örgütsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Aktan ve Vural, 2004:1).

İşletmelerde kullanışlı bir bilgi yönetimi sisteminin bulunuyor olması işletme performansına da doğrudan etki etmektedir. Bilgi yönetimi, insanların ve süreçlerinin planlanması, organize edilmesi, motive edilmesi ve kontrol edilmesidir. Böylece, organizasyon içerisinde ki çalışanlar arasında bilginin paylaşılması daha kolay gerçekleşmektedir. Bilgi yönetiminin amacı işletmelerdeki uygulamaların geliştirilmesi, organizasyonel davranışların iyileştirilmesi, daha iyi ve hızlı kararların alınması ve kurumsal performansın iyileştirilmesini sağlamaktır. Bilgi yönetimi süreçlerinin her biri büyük ölçüde yöneticilerin odaklandığı bir organizasyonel faaliyettir.

Bilgi yönetimi en doğru vakitte en doğru kararın verilmesi için, en doğru kaynaktan gerçek bilginin toplanmasıdır. Bilgi yönetimi yeni bir değer ortaya koymaya için bilginin kullanılması, idrak edilmesi ve doğru olanın bulunması için sistematik bir çalışmanın uygulanmasıdır. Bilgi yönetimi hızla modernleşen dünyanın, artan belirsizlik ve düzensizlik karşısında, organizasyonların ömrünü ve performansını yükseltmeye çalışmasıdır. Bilgi yönetimi; Bilgiyi örgütsel performansı artırmak amacıyla yaratma, ele geçirme, paylaşma ve kullanma sürecidir (Barutçugil, 2002:224).

Wiig (1993:26), her biri farklı ufuklara ve amaçlara sahip olan, bilgi yönetimini organizasyonlarda üç perspektiften değerlendirmektedir:

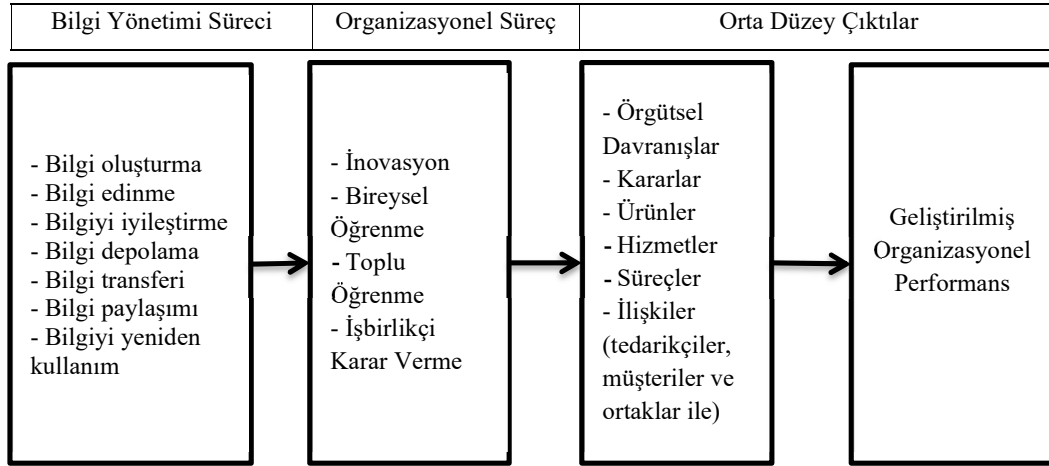
1. İş Perspektifi: Kurumun niçin, nerede ve ne dereceye kadar yatırım yapması gerektiği veya ne ölçüde bilgi sahibi olması gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Stratejiler, ürünler ve hizmetler, ittifaklar, iktisaplar veya elden çıkarmalar, bilgi ile ilgili bakış açısından ele alınmaktadır.

2. Yönetim Perspektifi: İstenen iş stratejileri ve hedeflerine ulaşmak için gerekli bilgi ve uygulamaları belirleme, organize etme, yönetme, kolaylaştırma ve izleme üzerine odaklanmaktadır.

3. Uygulamalı Perspektif: Gizli olmayan açık bilgilerin bulunduğu iş ve görevlerin uzmanlarca uygulanmasına odaklanmaktadır.

İş perspektifi, bilgi yönetiminin stratejik doğasına kolayca aktarılır, yönetim perspektifi ise taktik katmanına paraleldir (Dalkir, 2005:17-18).

Şekil 1, bilgi yönetiminin, yenilikçilik, ortak karar verme ve bireysel ve kolektif öğrenme gibi kurumsal süreçleri doğrudan iyileştirdiğini göstermektedir. Bu gelişmiş organizasyonel süreçler, daha iyi kararlar, örgütsel davranışlar, ürünler, hizmetler ve ilişkiler gibi ara sonuçlar üretmektedir. Bu sonuçlar, ileri düzeyde organizasyonel performans sağlamaktadır.



Şekil 1: Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: William King, Knowledge Management and Organizational Learning, Springer, 2018, s.6

Şekil 1’de bahsedildiği üzere organizasyonların kendilerine ait bilgi yönetim süreçlerinin olması halinde organizasyonlar çeşitli alanlarda verimli çıktılar elde

edebilmektedir. Bu çıktılar bütün paydaşları etkilemektedir. Örgüt içi ve dışında elde edilen tüm bu kazanımlar bilgi yönetiminin önemini bir kez daha anlatmaktadır.

1990'lı yıllar hızlı sosyal, politik ve teknolojik değişim ile karakterize edilen bir dönem olarak bilinmektedir. Küreselleşme, küresel ısınma, sınırsız dünya, kişisel bilgisayar ve internet gibi ifadeler kelime dağarcığımızı girmiştir. Bu sözler, bireylerin, toplumların ve milletlerin bugün yüzleştiği sorunları yansıtmaktadır. Tarih bize insan ırkının iki büyük değişim dalgası yaşadığını öğretmektedir. Bunlar, tarım devrimi ve sanayi devrimi olarak bildiğimiz değişim dalgalarıdır. Çok sayıda yorumcu, “üçüncü dalga”nın ortasında olduğumuzu öne sürmektedir. Üçüncü değişim dalgası kişisel bilgisayar sembolü ile temsil edilmektedir. Burada ekonomik girdiler şu şekilde sınıflandırılabilir: donanım, yazılım ve ağ sistemleri. Bu girdiler Profesör Romer tarafından açıklanmaktadır: “Bir pasta pişirdiğimizde veya bilgisayar çipi yaptığımızda, mevcut ve somut bir donanım parçası üretiyoruz. Birisine nasıl mühendis olunacağını öğrettiğimizde, yeni bilgisayar ağ sistemlerini üretiyoruz. Fakat birisi pasta için yeni bir tarif, bilgisayar çipi için yeni bir tasarım veya elektronik siparişleri işlemek için yeni bir prosedür geliştirdiğinde, bu kişi yeni bir yazılım geliştirmiş olmaktadır. İşte bu yüzden üretim, donanım yapmaktadır, eğitim yeni ağ sistemleri yapmaktadır, inovasyon ise mevcut olmayan yeni bir yazılımı yapmaktadır.” (Skandia, 1996:3).

Latince karşılığı “innovatus”, İngilizce’de ise “innovation” olarak yazılan inovasyon kelimesi Türkçe karşılık olarak yenilik, yenilikçilik anlamlarına gelmektedir.

Yenilikçilik, farklı bağlamlarda farklı anlamlar verebilmektedir. Esas olarak yenilikçiliğin ana özelliği değişimdir. Bu nedenle, bir yenilikçilik teorisine sahip olmak zordur, çünkü değişim nosyonu hala tam olarak anlaşılabilir değildir (Wolfe, 1994:406).

Yenilikçilik için OECD tarafından şu tanımlama yapılmaktadır: Yenilikçilik, yeni ürünlerin geliştirilmesi veya imal edilmiş mevcut ürünlerin başarılı bir şekilde geliştirilmesi ve pazarlanması için gerekli olan tüm bilimsel, teknik, ticari ve finansal adımların bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Yeni veya geliştirilmiş ticari kullanım alanlarına, süreçlere veya bir sosyal hizmete yeni bir yaklaşım getirilmesi de yenilikçiliktir (OECD, 1981:15-16).

Yenilikçiliğin ürün yenilikçiliği ve süreç yenilikçiliği olarak sınıflandırılabilirdiği yukarıda ki tanımdan anlaşılmaktadır. Ürün yeniliği, piyasada başarılı olan yeni veya geliştirilmiş ürün, ekipman veya servis anlamına gelmektedir. Süreç yeniliği ise yeni veya geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım sürecinin veya yeni bir sosyal hizmet yönteminin benimsenmesini içermektedir. Bu durum, iki tür yenilikçiliği karşılıklı olarak münhasır olduğu anlamına gelmez. Süreç yenilikçiliği, örneğin ürün yenilikçiliğine yol açabilmektedir. Benzer şekilde ürün yenilikçiliği süreçlerde yenilikçiliği tetikleyebilmektedir (Neely, 1998:8).

2. Yenilikçiliğin Önemi

Günümüzde yaşanan sosyal ve ekonomik değişim süreci, örgütleri, yoğun ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye zorlamaktadır. Böyle bir ortamda yenilikçilik, birçok örgüt için rekabet ve üstünlüğü elde etmenin temel kaynağını oluşturmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 115).

Hamid (2012:538) yeniliğin, günümüzde organizasyonların karşılaştığı en önemli ve en karmaşık sorunlardan birisi olduğunu dile getirmektedir. Ona göre, yenilikçilik, organizasyonlar için başarı anahtarıdır. Her şirketin, bir ürünün oluşturulmasından pazarlanmasına kadar yenilikçilik sürecine sahip olması gerektiğini ifade etmektedir.

Örgütler, mevcut çalışanlarının enerjisini artırmak ve örgüte yeni çalışanlar çekmesi gerekmektedir. Organizasyonun rekabet avantajı, kaliteli çalışanlardan ve günümüz dünyasının şartlarına uyum sağlayabilmekten kaynaklanıyorsa, hemen hemen tüm başarılı organizasyonlar bu koşullara ayak uydurmaktadır. Bu durumda yenilikçi olmak gerekir, çünkü donanımlı çalışanlar yeni fikirleri düşünmeye, geliştirmeye ve uygulamaya ilgi duymaktadırlar . Yeniliklere kapalı örgütler, yenilikçiğe ilgi duyan çalışanlarını hızla kaybederler (Reddy, 2014: 20).

Yenilikçiliğin, işletmeler için öneminden bahseden West ve Farr'a (1990:287) göre, müşterileri için değer yaratacak yenilikçi ürünleri piyasaya sürmekte etkisiz olan işletmeler, rakiplerinin yenilikçi olduğunu ve kendi varlıklarının tehlikede olduğunu çabucak fark edeceklerdir. Bu durumu açıklamaya verilecek en iyi örnek Darwin'in evrim teorisidir. Bu teoriye göre değişimlere en iyi adapte olan hayatta kalmaktadır. Organizma

çevresine en iyi şekilde uyum sağlarsa, değişimlere karşı verdiği reaksiyonları en iyi şekilde uyumlaştırabilir ve büyük ihtimalle hayatta kalmayı başarabilir.

Bu nedenlerle, Collins ve Porras'a (1996:73) göre, yenilikçiler vizyonerlerdir, nedeni ise basittir. Başarılı olmak için ihtiyaç duyulan yüksek enerjiyi ve istikrarlı kararlılığı sürdürmek ve yeni bir fikri pazara taşımak için güçlü bir vizyon her organizasyon için hayati öneme sahiptir.

ABD'de Stanford Research Institute tarafından varlıklarını güçlükle sürdürebilen işletmeler ile hızlı bir tempoda gelişen işletmeler arasında yapılan karşılaştırmalı araştırmalar sonucu yeniliğe ve değişikliğe açık işletmelerin daha hızlı bir gelişme eğrisi içinde buldukları ve sektörlerinin liderleri oldukları görülmüştür. Bu araştırma, yeniliğin; büyüme, gelişme, varlığını sürdürme, rekabette avantaj sağlama ve hatta lider olmakta ki önemini ortaya koymaktadır (Gökçe, 2010:2).

Hall vd. (2009) tarafından İtalya'daki küçük işletmelerin yenilikçilikleri ile üretkenlikleri arasındaki bağlantıların değerlendirildiği bir çalışma yapılmıştır. Araştırmacılar ürünlerde meydana gelen yenilikçi davranışların firmalara olumlu etki yarattığını, süreçlerde yaşanan yenilikçi davranışların ise daha büyük olumlu bir etki yarattığını ortaya koymaktadırlar.

Tuclea ve Padurean (2008) tarafından Romanya'da bulunan otellerde yapılan bir araştırmanın sonucunda otel yöneticilerinin, otellerinin rekabetçi koşullara direnebilmesi için yenilikçiliğe önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

Yavuz (2010) tarafından Çanakkale Seramik A.Ş.'de yapılan ve 2005-2009 yıllarını kapsayan bir araştırma da işletmenin yaptığı yenilikler ve bu yeniliklerin farklı alanlardaki performanslarına ilişkin sonuçlar araştırılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda işletmelerin uygun koşulları oluşturup, yenilikçiliğe yönelmeleri ile birlikte işletme performansında anlamlı bir artış olduğu gözlenmektedir. Özellikle yeniliklerin geliştirilip, patent alınması ve pazara sunulmaları durumunda işletmelerin yenilikçilik performansında büyük artış sağlanmaktadır. Ayrıca, yeni ürün geliştirilmesine yönelik çalışmalar üretimsel performansın artmasını sağlamaktadır. Son olarak elde edilen bir diğer sonuç da ise işletmede yapılan bütün yeniliklerin, işletmenin ekonomik performansına önemli miktarda katkı sağladığı ortaya konulmaktadır.

Erdem vd. (2011) tarafından Antalya’da faaliyet gösteren 44 adet 5 yıldızlı otel işletmesi üzerinde yenilikçiliğin işletme performansını etkileyip etkilemediği üzerine bir araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışma sonucunda elde edilen veriye göre yeniliklerin işletme performansına anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olduğu ortaya konulmaktadır. Bunun yanında, işletme sahiplerinin yenilikçiliğe açık kişiler olduğu gözlenmiştir. Elde edilen bir diğer veri ise işletme sahiplerinin son yıllarda artan bir şekilde yenilikçiliğe önem verdikleri ve bu konuda yaptıkları harcamaların arttığı yönündedir.

Yalçın ve Öylek (2015) tarafından 2007-2013 yılları arasını kapsayan ve İstanbul Sanayi Odası tarafından açıklanan ilk 500 sanayi şirketleri sıralamasında yer alıp Sakarya’da faaliyet gösteren firmalar üzerinde bir yenilikçilik çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada göre firmaların yenilikçilik ve Ar-Ge çalışmaları incelenmiştir. Çalışmada şirketlerin, mevcut yenilikçilik durumları ve Ar-Ge faaliyetlerine dair yorumlar getirilmiştir. Yenilikçilik ve Ar-Ge faaliyetlerinin, şirketlerin pazar paylarını artırmasında ve rekabet üstünlüğü sağlamasında olmazsa olmaz olduğu bu çalışma doğrultusunda ortaya çıkan bir sonuçtur.

3. Yenilik Süreci

Bir organizasyonda yenilik sürecinin başlaması için öncelikle bir yenilik ihtiyacının ortaya çıkması gerekmektedir. Bu ihtiyaç zaruri veya tedbiri şekilde olabilir. Pazarın değişen şartları, güçlenen rakiplerin baskıları, daralan pazar payı, teknolojik gelişmeler, devlet reformları, sübvansiyonlar, savaş, olağanüstü hâl gibi sebepler organizasyonları yeniliğe mecbur bırakabilmekte ya da organizasyonlar zaman zaman işletme içi bütçe planlamaları gibi sebeplerle tedbiren yenilikçi davranışlar sergileyebilmektedirler.

Yenilikler bazı durumlarda ise mevcuttaki performans ile hedeflenen potansiyelin arasındaki makasın genişliğinden dolayı ortaya çıkabilmektedir. Böyle bir durumda asıl amaç potansiyel performans seviyelerine ulaşabilmektir.

Yenilikçilik sürecinin aşamaları ile alakalı literatürde farklı yazarların çeşitli fikirleri bulunmakla birlikte temelinde anlatmak istedikleri genel aynı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aralarında meydana gelen ayrılıklar ise daha çok teknik yenilikler veya yönetsel yeniliklerle alakalıdır. Teknik yenilikler, yeni bir fikrin ortaya çıkması ile ilgili

olan “temel araştırma” aşamasından başlatılarak ortaya çıkan ürünün kullanıcıyla yani tüketiciyle buluşmasına kadar götürülmektedir (Özdaşlı, 2010:97). Mulder tarafından teknik yenilik sürecinin safhaları 6 ana adımdan oluşmaktadır. Kemp ve Person tarafından yenilik süreci 3 safhaya ayrılmaktadır. Bunlar konsept tasarımı, detay tasarımı ve uygulamadır (Kemp, 2007:2). Eren Erol tarafından ise yenilik süreci 6 safhaya bölünmektedir (Tablo 1.).

Tablo 1: İşletmelerde yenilik sürecinin safhaları				
Safhalar ve Koşullar	Safhanın Özellikleri	Süresi	Belirsizlik, Riskler ve Maliyet	Sonuçlar
Konuyu bilenlerle ilişki kurma (Diyalog)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geliştirme faaliyetlerine katılma ○ İlerlemeye açılma ○ Sorunun algılanması ○ Titiz ürün politikası izleme 	Çok kısa	Yok	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Araç, gereç ve lisans alımlarında dikkatlilik ▪ İcra edilen mesleğin iyi bilinmesi ▪ Başkalarını taklit ederek imal etme ▪ Maliyet tasarrufları yapma
Basit geliştirme (teknisyenler ve hatta kalifiyeli işçiler)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eleştiri ruhu ▪ Yeni buluşlar ▪ Teknik mükemmellik ▪ Girişkenlik ve hayal gücü 	Birkaç ay	Çok az	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Usul veya yöntemlerin iyileştirilmesi ▪ Ürünlerin değiştirilmesi ▪ Müşteri ile daha sıkı bağlantılar
Teknolojik geliştirme (yüksek düzeyde mühendisler ve teknisyenler)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mesleğin daha derinlemesine kavranması ▪ Karmaşık sorunları inceleme kapasitesi ▪ Fabrika içinde ilişkiler kurma (diyalog) özelliği (teknisyenler arasında) ▪ Teknisyenler ve mühendislerin branşlarında uzmanlaşmaları 	Birkaç ay ile iki yıl arasında	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknik maliyet yönünden zayıf risk ▪ Yüksek derecede ekonomik belirsizlik 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geçici, basite ve kısa süreli monopole dönüşme ▪ Önemli kazançlar(üsteler) ▪ Pazarın gelişmesi
Bilimsel geliştirme (uzmanlaşmış mühendisler)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Araştırma geliştirme alanında uzmanlaşmış bir ekip kurulması 	1 yıl veya daha fazla	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ekonomik ve teknik yönden artan bir risk derecesi ve yüksek maliyetler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Geçici monopol ▪ Pazarın önemli ölçüde gelişmesi ▪ Önemli kazançlar ▪ Sanayi dalında liderlik

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Teknolojik mükemmellik 			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lisans ve bilgilerin satışı veya değiştirilmesi
Uygulamalı araştırma (araştırma mühendisleri, doktora yapmış bilim adamları)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Araştırma-Geliştirme ekiplerinin geliştirilmesi (kalite ve miktar bakımından) ▪ Gittikçe karmaşıklaşan sorunların incelenmesi ▪ Birçok bilimsel uzmanlarla iş birliği ▪ Artırılmış ilişkiler (diyaloglar) 	En azından iki yıl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Artırılmış riskler, derecesi yükselmiş maliyetler, kuvvetli ekonomik ve bilimsel belirsizlikler 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kesin sonuçlar alınmadan hemen yararlanılamazlar ▪ Geliştirmede özel koşullar gereklidir (laboratuvar, klima, araç ve makinalar vs.) ▪ Monopol durumun güçlendirilmesi ▪ Uzunluk belgeleri (ancak resmi lisanslar yoktur) ▪ Sürekli kazançlar ▪ Sanayi dalında güçlü liderlik
Temel araştırma	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Yüksek bilimsel seviyede araştırma geliştirme personeli ▪ Yeni fikirlerin artışı ▪ Bilgiler stoku ▪ Geleceğin iyi bir öngörüsü 	En azından beş yıl	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Son derece riskli (başarı yönünden) ▪ Eğer araştırma uygulanabilirse maliyet düşüktür ▪ Ekonomik etkileri tümüyle belirsizdir. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sadece uygulamalı araştırmalar için yararlanılabilir ▪ İşletme sanayi dalında artan tahakkümü ▪ Ürün ve pazarlar açısından farklılaştırma olanakları ▪ Prestij kazanma ▪ Gelecek için kuvvetlendirilmiş kazançlar ▪ Dış bilimsel ortamda karşılıklı katkılar ▪ Bilimsel alanda yayım yapma

Kaynak: Erol Eren, İşletmede Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi, 1976, s. 55

Yazarlar tarafından farklı süreçlerin ortaya konulmasına rağmen, yeniliğin ilk safhası genel olarak aynı olarak ortaya çıkmaktadır. Asıl ayrışma daha sonraki safhalarda yaşanmaktadır. Bunlara rağmen bu süreci en iyi anlatan sıralama şu şekilde yapılabilir.

a. Fikrin ortaya çıkışı: İşletme içi ve dışındaki dinamiklerin etkin rol oynayarak değişime ve/veya yeniliğe olan ihtiyacın bariz olarak artması durumunu ifade etmektedir.

b. Fikirlerin çeşitlendirilmesi ve seçilmesi: İşletmenin ihtiyaç duyduğu değişim ve/veya yeniliği gerçekleştirebilmek için beyin fırtınalarının yapılması, SWOT analizinin

gerçekleştirilmesi ve en uygun maliyetli ile kolay uygulanabilir olanın seçilmesi aşamasıdır.

c. Kavram oluşturma: Geliştirilen fikrin, paydaşlar tarafından gösterilen başlangıç reaksiyonlarının ölçülmesi safhasıdır.

d. Pilot uygulama: Bu aşama, yeni ürün geliştirme süreci ile bu sürecin başlangıcında arzu edilenler arasında bir analiz gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Cicea, 2015:230). Bu safhada ürün, hizmet veya şirket içi uygulamanın denemesi yapılır ve uygulanabilir olup olmadığı netleştirilmektedir.

e. Yeniliğin tamamen uygulanması: Tüm aşamalardan başarıyla geçmiş olan değişim ve/veya yeniliğin artık tamamen iç ve/veya dış paydaşların kullanımına sunulması aşamasıdır.

f. Yeniliğin sonuçlarının değerlendirilmesi: Uygulamaya konulmuş olan değişim ve/veya yeniliğin zaman içerisinde doğurmuş olduğu sonuçların analiz edilip gerekli tedbir ve düzenlemelerden geçerek ya tamamen kaldırılması ya da revize edilerek devam edilmesi safhasıdır.

4. Yenilikçilik Türleri

Yenilikçilik türleri, genel bağlamda gerçekleşme şekilleri açısından ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrım genellikle kademeli (adımsal, aşamalı, artımsal) ve radikal olarak yapılmaktadır (Sakaryalı, 2014:189). Yenilikçilik türleri aşağıda ayrıntılarıyla ifade edilmektedir.

4.1. Kademeli Yenilik

Bu yenilikçilik türü piyasadaki hemen hemen bütün örgütler tarafından en sık kullanılan tür olarak karşımıza çıkmaktadır. Uygulanabilirliğinin kolay olması ve risklerinin çok düşük düzeylerde olması sıkça kullanılmasının en temel nedenidir. Rekabetçi ortamlarda işletmeler rakiplerini takip ederek devamlı olarak bir yenileşme içerisinde bulunurlar ve bu daha çok kademeli yeniliktir. Aşamalı yeniliklerin sonuçlarının kestirilmesi daha kolaydır. Şirketler genellikle sistematik bir şekilde işleyen yeniliği tercih etmektedirler.

Kademeli yenilik kavramı daha çok var olan teknolojilerin kullanılarak bunların yeni ve gelişmiş ürün ve hizmetlere dönüştürülme sürecidir. Kademeli yenilik daha kısa sürede ve daha az risk taşıyarak yapılmaktadır (Hobikoğlu, 2015:2).

4.2. Radikal Yenilik

Radikal yenilik, yeni temel iş alanları ya da yeni sektörler ortaya çıkaran , sektörün tamamında önemli değişikliklere yol açan ve yeni değerler yaratan yeni ürünler ya da hizmetler piyasaya sürmek demektir (Innosupport, 2015:9).

Radikal yenilik, çoğu zaman geçmişle bir kopuşu ima edip bu kavramla aynı anlamı paylaşan yıkıcı, yetkinliği yok eden ya da atılım gibi etiketlerle karakterize edilmektedir (Norman, 2014:83).

Dahlin ve Behrens (2005:725), bir yeniliği radikal olarak tanımlamak için üç kıstas önermektedir:

Kriter 1: Buluş yeni olmalı: Önceki icatlara benzer olmamalıdır.

Kriter 2: Buluş benzersiz olmalıdır: Mevcut icatlara benzer olmamalıdır.

Kriter 3: Buluş kabul edilmeli: Gelecekteki icatların içeriğini etkilemesi gerekiyor.

Radikal yenilikçilik, işletmelerin potansiyellerini keşfetmek için istedikleri bir şey olmasına rağmen, başarılı olan radikal yenilik sayısı şaşırtıcı derecede düşüktür ve çoğu yenilik girişiminde başarısız olunmaktadır. Amerika'da faaliyetlerini sürdüren Doblin Araştırma Topluluğu Başkanı Larry Keeley, radikal yenilikçilik girişimlerindeki başarısızlık oranının %96 olduğunu tahmin etmektedir (Norman, 2014:83).

Rensselaer Polytechnic Institute'de yapılan çalışmalar sonucunda radikal yenilikçiliğin temel özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Hobikoğlu, 2015:4).

- Bir ürün veya sürecin radikal yenilik özelliği taşıması için maliyetleri en az %30 azaltması gerekmektedir.
- Rekabetin temelini değiştirme özelliğine sahip olmalıdır.
- Radikal inovasyon tamamen yeni performans özellikleri içermek durumundadır.

- Radikal yeniliğe temel hazırlayan radikal fikirlerin Ar-Ge laboratuvarlarında ve girişimcilerin beyinlerinde oluştuktan sonra pazara sunulması arasında geçen zamana “teknolojik mayalanma” süreci adı verilmektedir ve bu sürecin sonunda bazı radikal fikirler pazara ulaşma aşamasına kadar yaşayamamaktadır. Radikal yenilik olarak kabul edilmesi için ürünün ticarileştirilme aşamasına gelmiş olması gerekmektedir.
- Bilinen performans ve ürünlerden beş ve üstü katlarda inovatif özellik içermesi gerekmektedir.

Kademeli ve radikal yenilik arasındaki en büyük fark, yeniliğin önceden kabul edilmiş uygulamaların sürekli bir modifikasyonu olarak mı yoksa yeni mi, eşsiz ve süreksiz mi olduğu şeklinde algılanıp algılanmadığıdır. Radikal yeniliklerin haricindeki seviyelerde yapılan yenilikler kademeli yeniliklerdir. .

Tarun Sen ve Parviz Ghandforoush (2011:34) tarafından radikal yenilikçilik ile ilgili bir çalışma yapılmıştır. Yazarların yapmış olduğu araştırmada gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin inovatif hareketleri incelenmektedir. Yazarlar elde ettikleri sonuçlarla gelişmekte olan ülkelerin genellikle kademeli yenilikleri tercih ettiklerini ve gelişmiş ülkelerin ise daha çok radikal inovatif hareketler sergilediklerini ileri sürmektedirler. Gelişmekte olan ülkeler arasında bulunan Hindistan’ın ise bu genellemeye dâhil edilemeyeceğini çünkü bu ülkede daha çok radikal hareketlerin gözlemlendiğini ortaya koymaktadırlar.

Bu iki yenilikçilik türüyle (kademeli-radikal) alakalı bir başka araştırma ise Marit Engen ve Inger Elisabeth Holen (2014:19) ikilisi tarafından yapılmıştır. 2008-2010 yılları arasında Norveç’te faaliyet gösteren 3330 servis firmasında yapılan araştırmada bazı sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre, radikal yenilik yapan şirketler müşterilerinin kendilerinde bulunan bilgilerini daha çok ve daha verimli kullanmaktadırlar. Elde edilen bir diğer sonuca göre ise, radikal yenilikleri gerçekleştiren firmalar müşterileri ile daha iyi, sağlıklı ve sürekli ilişkiler kurmaktadırlar. Kademeli yenilikler yapan şirketler ise müşterileri ile olan ilişkilerine yeterince değer vermemektedirler.

5. Alanlara Göre Yenilikçilik

İlgili literatür incelendiğinde genel olarak yenilikçilik kavramı dört farklı sınıfa ayrılmaktadır. Bu dört farklı sınıf (ürün ve hizmetlerde yenilikçilik, pazarlama yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, stratejik yönetim yenilikçiliği) olarak ortaya çıkmaktadır Özen ve Bingöl: 2007:402). Johne (1999:7) yenilikleri alanlarına göre üç tür olarak sınıflandırır; ürün yeniliği, süreç yeniliği ve pazar yeniliği. İlgili bir diğer çalışmada, Johannessen vd. (2001:21) altı yenilik sınıfı seçmektedir; yeni ürünler, yeni hizmetler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar açmak, yeni tedarik kaynakları ve yeni örgütlenme yolları. Edquist (1997:1), yeniliği kümelenme seviyesine göre sınıflandırmaktadır. Assink (2006:217) ise yeniliği ürün ve hizmetler (yani süreçler) yaratma ve sunma biçimindeki değişiklikler olarak sınıflandırmaktadır. Yeniliğin diğer ilgili alanları ise organizasyon, işlemler, yönetim tarzı ve iş modelidir. Bu tür yenilikler esas olarak süreç yeniliği ile ilgilidir. Bu çalışmada, bu yenilik alanlarından bazılarına değinilmektedir.

5.1. Ürün ve Hizmetlerde Yenilikçilik

Ürün ve hizmet yeniliği, ürün veya hizmetin sahip olukları özellikleri veya kullanım durumlarına göre yeni ya da büyük çoğunluğu geliştirilerek iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin meydana çıkartılmasıdır. Bu; ürünün teknik özelliklerinde, ürünün bileşenlerinde veya üretimi sırasında kullanılan malzemelerde, yazılımlarında, kullanıcıya sunmuş olduğu kolaylıklarda ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli oranda iyileştirmeler içermektedir (Atakan, 2017:8)

Langley vd. (2005:58), ürün ve hizmetlerde küçük çaplı meydana gelen değişikliklerin yenilikçilik olarak söylenemeyeceğini savunmaktadır. Ona göre ürün ve hizmetlerde yenilikçilikten bahsedebilmek için ürün veya hizmetin yapısında ciddi anlamda bir değişiklik ve yeniliğin olması gerekmektedir. Ancak bu şekilde ürün veya hizmetin, kullanıcılarının davranışlarında değişiklikler meydana getirebileceğini ifade etmektedir.

Ürün yenilikçiliği yeni bir ürün fikri ile başlamakta, daha sonra, fikirlerin değerlendirilmesi, ticari analizi, ürünün geliştirilmesi, pazar testi ve pazara arz etme aşamalarından geçmektedir. Yenilikçi ürün süreci, çok fonksiyonlu grupların arasındaki entegrasyonu sağlayan aşamaların arasındaki iletişimin artırılması ile sağlanmaktadır (Hobikoğlu, 2015:5).

Kademeli ürün/hizmet yeniliği, mevcut ürün ve hizmetlerin özelliklerini ve işlevselliğini iyileştirmeye yöneliktir. Radikal ürün/hizmet yeniliği, tamamen yeni ürünler ve/veya hizmetler yaratmaya yöneliktir.

5.2. Pazarlama Yenilikçiliği

Pazarlama yenilikçiliğinin temel amacı, müşterilerin kârlı ihtiyaçlarını tanımlama ve müşterinin memnuniyetini artırmaktır. İşletme, yeni pazarlama yöntemleri ve faaliyetlerini uygulayarak müşterilerle daha yakın bir ilişki kurmayı amaçlar böylece tüketicilerin işletmeye sadık kalmalarını ve diğer tüketici gruplarını tavsiye etmelerini amaçlamaktadır (Kotler ve Keller, 2006: 9).

Johne (1999:10) 'a göre pazarlama yenilikçiliği, hedef pazar karmasının iyileştirilmesini ve ürün veya hizmetlerin seçilen pazarlara en iyi şekilde sunulmasını gerektirmektedir. İşletmelerin, standard pazarlama tekniklerini uygulamadan önce teknoloji ve pazarların olgunluğuna dair net bir fikre sahip olmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Pazarlama yenilikçiliğinde asıl amaç müşteri talebini en iyi şekilde karşılayabilmek ve müşteri ile yeni diyaloglar kurabilmektir. Şirketin müşteriye, kendisini ve ürününü en iyi şekilde anlatabilmesi için burada tanıtım ve reklam ön plana çıkmaktadır. Marketing Week'te yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, müşterilerin yeni bir hizmet ya da ürüne olan yönelimlerinde daha cesur oldukları ortaya çıkmaktadır (Marketing Week, 2009:28).

Pazarlama innovasyonu, talep ile temas süreçlerinin iyileştirilmesini de içerir. Yenilikçi fikirler, pazarlama iletişimi alanında uygulanabildiği gibi, pazarlama karması olan bir sektörde, pazarlama karmasını yeniden tasarlamak şeklinde de geliştirilebilir (Kirim, 2006:23).

5.3. Süreç Yenilikçiliği

Süreç yenilikçiliği, yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin uygulanmasıdır. Süreç yenilikçiliği, teknik yöntemler, ekipmanların dizaynı ve / veya yazılımlardaki önemli değişiklikleri içermektedir (Unesco, 2008:7).

Cumming (1998:27)'e göre süreç yenilikçiliği, iş yeri fonksiyonlarını başarılı dağıtımını ve iş yapış sürecinin yeniden yapılandırmasını gerektirmektedir. Johne (1999:6) 'a göre, süreç yenilikçiliği, kaliteyi korumaya ve dahası iyileştirmeye, maliyetleri de azaltmaya olanak sağlamaktadır.

Bir süreç yenilikçiliği, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim veya dağıtım yönteminin uygulanmasıdır. Bu teknikler, teknoloji, donanım ve / veya yazılımlarda önemli değişiklikler içermektedir.

Süreç yenilikçiliği kalite ve sürekli iyileştirme hareketlerinin popülerleşmesi sonucunda değişim yönetimi, örgütsel öğrenme ve bilgi yönetimi gibi konularla birlikte oldukça önemli bir konuma yükselmektedir. Günümüzde şirketler, özellikle de büyük şirketler süreç iyileştirme çalışmalarını çok sık yapmaktadırlar. Günümüzde bazı yazarlar süreç yenileme hareketlerinin radikal bir şekilde yapılması gerektiğini savunmaktadırlar. Radikal yeniden yapılanma kavramını kullanarak, şirketlerin maksimum verimlilik ve etkinlik elde etmeleri için organizasyonun ve süreçlerinin radikal olarak yeniden yapılandırılması gerektiğini söylemektedirler.

Üretim süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla yapılan bir çalışmaya göre; Frito Lay markası 80'li yıllarda yapmış olduğu çalışmalar ile birlikte üretim ve diğer birçok alanda süreç yenilikçiliği yapmış ve maliyetlerinde 500 milyon dolarlık bir düşüş yakalamıştır (James, 1996:371).

Süreç yeniliklerinin özellikle teknoloji temelli en klasik örneği, Toyota tarafından 1950'lerde geliştirilen 'tam zamanında üretim' sistemidir. Bu sistem çerçevesinde sadece ihtiyaç duyulan ürünler ve parçalar, ihtiyaç duyuldukları anda ve miktarda üretilmektedirler. Tam zamanında üretim sistemi, bu sayede stok miktarını minimum seviyede tutarken, verimliliği artırmakta ve değişken koşullara hızla cevap verme esnekliği sağlamaktadır (Elçi 2006: 9).

5.4. Organizasyon Yenilikçiliği

Organizasyon yenilikçiliği, işletmenin işyeri uygulamalarında, işyerinin organizasyonunda veya işletmenin dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntemin uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Unesco, 2008:7).

Organizasyon yapısının önemli ölçüde değiştirilmesi, ileri yönetim tekniklerinin uygulanması, yeni ya da önemli ölçüde değiştirilmiş stratejilerin uygulanması olabilmektedir. Bu yenilik, çıktı olarak verimliliğin veya satışların artırılması gibi ölçülebilen değişimleri içermektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004:519).

İşyeri organizasyonundaki yenilikler, işin firma faaliyetleri (ve organizasyonel birimler) içerisinde ve arasında bölünmesi için sorumlulukların ve karar almanın çalışanlar arasında dağılımına yönelik yeni yöntemlerin ve farklı ticari faaliyetlerin entegrasyonu gibi faaliyetlerin yapılandırılmasına yönelik yeni konseptlerin gerçekleştirilmesini kapsamaktadır. Bir firmanın dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler; araştırma organizasyonları ya da müşteriler ile yeni işbirliği türlerinin tesis edilmesi; tedarikçilerle yeni entegrasyon yöntemleri ve üretim, tedarik, dağıtım, işe alım ve yardımcı hizmetlerdeki ticari faaliyetlerin ilk kez dışardan sağlanması veya taşeronla verilmesi gibi, diğer firmalar ya da kamu kurumları ile ilişkilerin yeniden organize edilme yollarının gerçekleştirilmesini kapsamaktadır (Özen ve Bingöl, 2007:404).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ

1. Yenilikçi İş Davranışı Kavramı ve Genel Çerçevesi

Yenilikçilik kavram olarak “bir düşünceyi pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir (Mete, 2007:73).

Yenilikçi iş davranışları, hızlı ekonomik değişimlerin yönetilmesinde ve kuruluşların rekabet avantajlarının artırılmasında en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler, aralarındaki artan etkileşim ve rekabet nedeniyle rutin çalışma metotlarını bırakarak iş süreçlerini geliştirmeye başlamışlardır. Böylece, çalışanlar da yaratıcı ve deneysel düşünce vasıtasıyla yenilikçi ürünler geliştirmeye zorlanmaktadır (Anderson, 2004:148). West ve Far (1990:9) yapmış oldukları tanımlamayla yenilikçiliği, bir organizasyonda bilinçli geliştirilen ve uygulanan yeni ve faydalı süreçler, fikirler ve ürünler olarak ifade etmektedirler. Bu fikirler, süreçler ve ürünler, çalışanların bireysel çabalarının ve/veya çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimlerin sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Yenilikçi iş davranışı, organizasyonel tüm süreçlerin verimliliğini ve etkinliğini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yenilikçi iş davranışının başkaca faydaları da bulunmaktadır. Buna göre hem organizasyonun genel olarak daha iyi performans göstermesi sağlanırken hem çalışanlar iş tatmini yaşamakta hem de çalışanlar arasında gelişmiş iletişim gibi sosyal faydalar sağlanmaktadır (Jannsen, 2000: 288). Şirketlerin ortaya koyacağı yenilikçi iş davranışlarında çalışanların çok önemli olmasının nedeni, her yeniliğin ana kaynağının çalışanların kendisi olmasıdır (Abstein, 2014: 211). Çalışanlar, yenilikler için temel gereksinim ve faktörlere sahip olan, fikirleri geliştiren, etkinleştiren, yanıtlayan ve uyarlayan kişilerdir (Van de Ven, 1986: 604). Çalışanların yenilikçi iş davranışları, işletme genelindeki her yeniliğin temel taşı olarak görülebilir. Yenilikçi iş davranışı, şirketin dinamik bir ortamda başarısı için hayati önem taşır, çünkü organizasyonel süreçlerin etkinliğini artırır, ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmeyi ve rekabet avantajının korunmasını sağlamaktadır (Pukiene, 2016: 12).

Yenilikçilik, yeni bir mal veya hizmet oluşturmanın ötesinde iş modeli, yönetim tekniği, strateji ve örgütsel yapıda da yeniliği kapsamaktadır (Turgut ve Beğenirbaş, 2013: 102).

Stratejik bir yenilikçilik sürecinde bulunması gereken esaslar şu şekilde ifade edilmektedir (Johnston ve Bate, 2003: 34);

- Yaratıcılık
- Pazara odaklanma
- Geleceğe yönelme
- Yarını düşünerek planlama
- Yeni bir değer yaratmak
- Yeni bir iş modeli yaratmak
- Keşfedici olmak
- İşbirlikçi olmak
- Farklı düşüncelere açık olmak
- Örgütün amaç ve vizyonuna haiz olmak
- Yeni fırsatlar sağlamak
- Bilgiye değer katmaktır.

Yenilikçi iş davranışı, yeniliklere yol açan bir davranıştır. Bu davranışının gerçekleşmesinde kişilerin mutlaka geçtiği veya içinde olduğu aşamalar bulunmaktadır. Bu aşamalar yeni bir fikrin bulunmasını veya yenilikçi bir sürecin geliştirilmesini sağlayan ve kolaylaştıran aşamalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aşamalar uzmanlar arasında farklılıklar göstermektedir. Yenilikçi iş davranışı kavramı ile ilgili literatür incelendiğinde, farklı araştırmacıların tanım konusunda hemfikir olduğu ancak yenilikçi iş davranışını çok aşamalı bir süreç olarak belirledikleri ve onu çeşitli boyutlara böldükleri görülmektedir. Dorenbosch, Van Engen ve Verhagen (2005:129), yenilikçi iş davranışını iki aşamalı olmak üzere, bir buluş süreci ve fikirlerin uygulanması aşaması olarak tanımlamaktadır. Kanter (1988:512), kavramın daha geniş bir tanımını yaparken, yenilikçi iş davranışının fikir üretme, ortaklık kurma, fikri yerine getirme ve transfer veya yayılma gibi dört ana aşamaya ayrılması gerektiğini önermektedir. Scott ve Bruce

(1994:607) tarafından ortaya konulan ve en çok kabul gören dörtlü aşamayı öncelikle olarak incelemek gerekmektedir. Bu dörtlü aşama şu şekilde sıralanmaktadır.

Dörtlü aşama: Fırsat araştırması (Opportunity Exploration), fikir üretme (Idea Generation), fikir tanıtımı (Idea Promotion) ve fikri gerçekleştirme (Idea Realization). Fırsat araştırması yapan bir kişi (yönetici veya çalışan), belirli sorunları bir değişim fırsatı olarak kabul eder ve buna yönelik olarak düşünmeye başlamaktadır. Fikir üretiminde yer alan bir kişi belirli bir ortamda yeni fikirler üretmektedir. Fikir tanıtımı yapan bir kişi, bu fikri belirli bir çevreye yaymakta ve fikri destekleyen bir ağ arayışına girişmektedir. Fikri gerçekleştirme ise fikrin bir yenilik veya prototip haline gelmesini ifade etmektedir (Messmann, 2012:44).

Ancak, çoğu araştırmacı işyerinde daha etkin problem çözmeyi teşvik eden üç aşamalı bir süreci; yani fikir üretme, geliştirme ve gerçekleştirme gibi yenilikçi çalışma davranışlarını kavramsallaştırmaktadır (Pukiene, 2016:15).

Yenilikçi iş davranışı, herhangi bir alanda yeni ve yararlı fikirlerin üretimi ile başlamaktadır. Eşsiz fikirlerin başlıca yönlendiricileri, işle ilgili problemler, tutarsızlıklar, boşluklar ve ortaya yeni çıkan eğilimler olarak görülmektedir. Kanter (1988:510), yeniliğin, genellikle mevcut ihtiyaç nedeniyle var olan ihmal veya problemin tanımlanmasıyla tetiklendiğini belirtmektedir. Bu nedenle, bu fikir oluşturma aşamasında çalışanlar, yeni ihtiyaçları ve bu ihtiyacı nasıl giderebileceklerini ele almaktadırlar. Karmaşıklık- daha fazla ilişki, çevreye açıklık, daha fazla bilgi, problem çözümü için çok yönlü yaklaşım- yeni fikirlerin üretilmesi veya yeniliği harekete geçiren çözümlerin benimsenmesi için zaruridir (Kanter, 1988:510). Jong ve Hartog (2008:24) “iyi fikir üretenlerin problemlere ya da performans eksikliklerine farklı açılardan yaklaşabilen bireyler olduklarını” öne sürmektedir. Fikir üretimi, yenilikçi iş davranışının ilk unsuru olup, daha fazla bilgi, yeterlilik ve bilgi kaynaklarının karmaşıklığı ve birleşimi ile geliştirilebilecek, iyileştirme amacıyla benzersiz fikir ve prosedürler geliştirmeyi ifade etmektedir.

Bir sonraki aşamada fikir tanıtımı gelmektedir. Fikrin oluşturulduktan sonra satılması gerekmektedir. Bu nedenle, bu aşamada, daha fazla uygulama alanı için destek bulmak amacıyla şirket genelinde fikir geliştirilmektedir. Fikri başarılı bir şekilde tanıtmak için, yenilikçi fikri bulan kişilerin bu fikri benimseyecek çalışma arkadaşları ve

destekçileri aramaları ve bulmaları gerekmektedir (Janssen, 2000: 289). Fikri başarılı bir şekilde savunmak için yenilikçi çalışanın, fikrinin başarısı konusunda kendisinden emin olması, ısrarcı olması ve doğru kişileri seçmesi, yöneticileri, diğer departmanların çalışanlarını veya yakın meslektaşlarını bu fikre dâhil etmesi gerekmektedir. Bu etkili müttefikler, fikir sahibi kişinin arkasında gerekli gücü sağlayacaktır. Fikir tanıtımı, bir işyerinde yenilikçi davranışın önemli bir aşamasıdır, çünkü bu aşamada, benzersiz fikir için desteğin sağlanması, yönetimin harekete geçirilmesi ve onayının alınması kolaylaşacaktır (Pukiene, 2016:16).

Yenilikçi iş davranışının son aşaması, fikir realizasyonudur. Yani yenilikçi fikirlerin değerli, gerçekçi sonuçlara dönüştürülmesidir. Fikir oluşturulduğunda ve destek bulunduğu, denenmeli ve uygulamaya geçirilmelidir. Bu nedenle, yenilikçi davranışın bu aşaması, daha sonra başkalarına kaydırılabilen faydalı uygulamaya (fiziksel veya entellektüel) dönüştürülerek fikrin tamamlanmasını sağlar. Bu yenilikçi fikirleri değerli sonuçlara dönüştürmek için üstesinden gelmesi gereken bürokrasi, kısıtlı kaynaklar, vasıfsız işçiler gibi bir dizi kurumsal meseleler bulunmaktadır. Bireysel çalışanlar bazı basit yenilikleri tamamlayabilirler, ancak genellikle daha karmaşık iyileştirmeleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için, farklı beceri, bilgi ve yetkinliklere sahip işçilerle takım çalışmasına ihtiyaç duymaktadırlar (Janssen, 2000:289). Fikir gerçekleştirme, diğer meslektaşlar ve hatta bölümler ile farklı beceriler, bilgi ve iletişim gerektirdiği için, yenilikçi sürecin en son, ama en zorlayıcı davranışsal görevi olarak ortaya çıkmaktadır. Fikrin gerçekleşmiş oluşuyla; dokunulabilen veya deneyimlenebilen, dağıtılabilen, kitlesel olarak üretilebilen, üretken kullanıma dönüştürülebilen veya kurumsallaşmış bir prototip veya model üretilmiş olmaktadır (Kanter, 1988:191).

Yukarıda yer alan açıklamalar çerçevesinde yenilikçi iş davranışı 6 aşamada özetlenebilmektedir. Bunlar sırasıyla; fırsat araştırması, fikrin üretim, fikrin tanıtımı, fikrin savunulması, fikrin gerçekleştirilmesi ve fikrin uygulanmasıdır.

Bu sıraya göre çalışanlar öncelikle süreçlerle ve çıktılarla alakalı fırsat araştırmasında bulunacaklardır. Bu araştırma sonucunda bir fırsat görülürse fırsatın ele geçirilebilmesi için fikir üretimi yapılacaktır. Fikir üretimi verileri yeniden birleştirme gerektiren bir bilgi yaratma süreci olacaktır. Fikrin uygulanmasının kolay veya zor olmasına bakılmaksızın fikrin tanıtımının muhakkak yapılması gerekmektedir. Fikir tanıtımı sırasında bireyler sadece önerilen yenilik hakkında bilgi ve veri aktarmazlar aynı

zamanda bunları diğer bireyler ve ekipler için anlaşılabilir ve kabul edilebilir bir form haline getirmektedirler (Howell, Shea, 2001: 16). Fikrin tanıtılması esnasında asıl amaç fikrin savunulmasının yapılmasıdır. Bu süreçte fikir geliştirilebilir veya fikrin daha makul seviyeye gelmesi amaçlanmaktadır. Başarılı bir savunmadana sonra fikir, artık gerçekleştirilme aşamasına geçmektedir. Burada ilk uygulamaları yapılan fikir daha sonrasında bütünüyle uygulanır hale gelmektedir. Son olarak, fikir uygulaması sırasında, bireyler farklı bilgi kümelerini diğer bireyler ya da ekiplerle koordine eder ve bütünleştirirler, böylece yenilik rutinleştirilebilmektedir (Tucker, Nembhard, Edmondson, 2007: 24).

2. Bilgi Paylaşma

Bilgi paylaşma bir nevi iletişim ve enformasyon yayılımı olarak bilinmektedir. Bu paylaşım, iki veya daha fazla katılımcının katkılarıyla sohbet ya da toplantı ortamında karşılıklı olarak birbirlerini etkilemeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Demirel ve Seçkin, 2008:195-196).

Michael Polanyi'e (1966:5-6) göre anlatabileceğimizden daha fazlasını bilmekteyiz. Kelimeler ve rakamlar ile anlatılan bilgi aslında buzdağının görünen kısmıdır. Mevcut olası bilgi ise bu buzdağının daha da fazlasını kapsamaktadır. Polanyi bilgiyi 2 şekilde tasniflendirmektedir. Bunlardan birisi açık bilgi (Explicit Knowledge) diğeri ise örtük bilgi (Tacit Knowledge).

Örtük bilgi, insanlarla paylaşmanın zor olduğu sezgiler, anlayışlar olduğu için genellikle buzdağının görünmeyen kısmı olmaktadır. İnsanların deneyim ve eylemlerinin yanı sıra idealler, değerler, duygular bu kısımda yer almaktadır. Genellikle Know-How olarak adlandırılan el sanatlarının, kişisel becerileri içeren teknik boyutu da örtük bir bilgidir ve paylaşılması zordur.

Diğer bilgi türü olan açık bilgi ise paylaşılması daha kolay olan bir bilgi türü olarak bilinmektedir. Polanyi'e (1966:5) göre açık bilgi, sistematik bir şekilde işlenmiş, kodlanmış ve aktarılabilir bilgi türüdür. Kütüphaneler, arşivler ve veri tabanlarında tutulabilir ve herkes tarafından rahatlıkla kullanılabilir. İnsanlar arasında salınımı ve dolaşımı serbesttir. Bu tür bir bilgi, kelimeler ve rakamlarla kolay bir şekilde anlatılabilir dergiler, makaleler, iletişim araçları sayesinde kolayca aktarılabilir.³

³ CyberArts, *Tacit versus Explicit Knowledge*, http://www.cyberartsweb.org/cpace/ht/thonglipfei/tacit_explicit.html, s. 1. (05.07.2019)

Bilgi paylaşma, ilgili literatürde çeşitli biçimleriyle tartışılmaktadır. İlgili literatürde, Giroud (2000: 573) bilgi paylaşmayı örgütsel bakış açısıyla incelemekte, Hansen ve Hass (2001: 6) ise bölüm veya grup perspektifinden ele almakta ve Ipe (2002: 338) ise bireysel perspektiften konuya yaklaşmaktadır. Örgütsel bakış açısından bilgi paylaşma üzerine yapılan çalışmalar, genellikle “bilgi aktarımı” veya “teknoloji transferi” üzerine odaklanmaktadır. Teknoloji transferi, temelde, teknoloji ve know-how'ı bir firmadan diğerine ya da uzun vadeli ticari ilişki ve bilgi alışverişi yoluyla mümkün olan herhangi bir faydaya transfer etmek olarak tanımlanmaktadır (Giroud, 2000:572). Teknoloji transferi üzerine yapılan araştırmalar, bir kurumdan diğerine ne kadar bilgi aktarıldığına ve bu sürece katkıda bulunan faktörlerin ne olduğuna odaklanmaktadır. Benzer şekilde, grup perspektifindeki çalışmalarda, bilginin bir gruptan diğerine aktarılmasını kolaylaştıran etkenler aranmaktadır. Son olarak, bu çalışmanın nihai amacı olan bireysel bakış açısıyla yapılan çalışmalar, sadece bireylerin davranışlarıyla ilgilenmektedir. Bu çalışmada, işgörenlerin bilgilerini paylaşmalarının, yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisini belirlemek de amaçlanmaktadır.

Çalışanlar arasında bilgi paylaşmayı etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Örgütsel yönetim otoritelerinin, yönetim stratejileri geliştirmeleri ve bilgi paylaşmayı teşvik eden uygulamaları hayata geçirmeleri gerekmektedir. Yönetim stratejileri ve uygulamalarına odaklanmak, yönetim tarafından atılan her türlü eylemin, çalışanların davranışlarını etkileyebileceğinden, özellikle de bu eylemler doğrudan çalışanların kendilerine yönelik olduğundan çok önem arz etmektedir.

Bilgi paylaşma, ortak bir amacı paylaşan ve benzer sorunlarla karşılaşan insanların fikir ve bilgi alışverişi yapabilmek için bir araya geldiklerinde ortaya çıkmaktadır (MacNeil, 2003:300). Çalışanlar arasında ki bilgi paylaşma süreci, bir bireyin sahip olduğu bilginin diğer bireyler tarafından anlaşılabilen, elde edilebilen ve kullanılabilen bir biçime dönüştürülmesini içermektedir (Ipe, 2003:338). Temel olarak bu süreç bilginin bir bireyden diğerine aktarıldığı bir mekanizma olarak tarif edilebilmektedir.

Bilgi paylaşma, farklı araştırmacılar tarafından birkaç farklı ama benzer şekilde tanımlanmaktadır. Genel olarak bilgi paylaşma, bireylerin bilgi birikimlerini, kurum içinde ki diğer çalışanlara veya yöneticilere sunma eylemi olarak tanımlanmaktadır (Ipe,

2003:338). Benzer şekilde, Bartol ve Srivastava (2002:65) bilgi paylaşmayı örgütle ilgili ve alakalı bilginin, fikrin, önerinin veya uzmanlığın örgüt içinde paylaşılması olarak görmektedir. Öte yandan Lee (2001:324), bilginin bir kişi, grup veya organizasyondan diğerine aktarılması ya da yayılması faaliyetini gösteren daha geniş bir bilgi paylaşma tanımını yapmaktadır. Kısacası, tüm bu tanımlar, bilgi paylaşmanın, bilgiyi bir bireyden, gruptan veya organizasyondan diğerine yaymak için bir mekanizma olduğu konusunda hemfikir olduğunu göstermektedir.

Van Den Hooff ve De Ridder (2004:118) bilgi paylaşmayı, bireylerin bilgilerinin karşılıklı olarak değiştiği ve geliştiği böylece yeni bilgilerin yaratılacağı bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, bilgi paylaşım sürecinin “bağışlama” ve “paylaşma” özelliklerinden oluştuğunu ima etmektedir.

Örgüt içerisinde farklı tecrübeler, bilgi kapasitelerine, fikirlere, düşünsel yapılar ve güdülere sahip birçok çalışan yer almaktadır. Bu çalışanların bilgilerini paylaşabilmeleri için fiziksel, zihinsel ve sanal ortamların birleşiminden oluşan ortak bir alana ihtiyaç bulunmaktadır. Bu alan içerisinde örgüt üyelerinin, bilgi paylaşma için katılımcı olmaları ve fikirlerini rahatça ifade edebilmeleri noktasında cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla, bilgi paylaşmanın sorunsuz bir biçimde gerçekleşebilmesi için örgüt yapısının paylaşma imkân veren ve paylaşmayı destekleyen gelişmiş sistemlere sahip olması önem arz etmektedir (Nemli, 2007: 75-76).

İşletmelerin, çalışanları arasında bilgi paylaşımlarını teşvik etmek amacıyla uygulayabilecekleri bilgi paylaşım aktiviteleri bulunmaktadır (Işık C, Aydın E, 2016: 79):

- Değerli müşterilere odaklanarak onlarla etkileşim ve sosyalleşme yoluyla bilgi elde edilmesi,
- Müşteri odaklı bir örgüt kültürü yaratımı,
- Bilginin toplanması için yeterli uygunlukta işletme bilgi havuzunun geliştirilmesi,
- Müşterilerden ve partnerlerinden bilgi toplamak ve bilgiyi paylaşmak için çeşitli tekniklerin yaratılması ve uygulanması,
- Problem çözme ve karar vermede rekabetçi bilgi uygulamalarının geliştirilmesi,

- Müşteri veri tabanının yönetimi ve verinin bilgiye dönüşümü için süreçlerin ve araçların geliştirimi,
- Paydaşların iş tecrübelerini paylaşmalarının desteklenmesi,
- Çalışanların iş tecrübelerini, çalışanların herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde kullanabilecekleri kaynaklara dönüştürülmesi,
- Çalışanların ihtiyaç duydukları bilgiyi araştırabilecekleri kütüphane gibi yerlerin oluşturulması,
- Örgütsel sınırlardan kurtulmak için örgüt üyelerinin bilgiyi paylaşabilecekleri ve bilgi yaratabilecekleri bir çevrenin oluşturulması,
- Örgüt liderinin bilgi paylaşım aktivitelerini desteklemesi,
- Müşterilerin, ürün ve hizmetlerin yenilik ve gelişim ortağı olarak görülmesi,
- Çalışanların mesleki eğitim programları ve konferanslar yoluyla mesleği ile ilgili bilgilerinin toplanması,
- Rekabetçi ürün ve hizmet geliştirmek için örgütün partnerleri ile bilgi paylaşma ve bilgi yaratımı ortamının kurulması,

Yenilikçi iş davranışı ile meşgul olan bireyler sürekli olarak bilgiyi yönetmeli ve özellikle karmaşık bilgileri yeniden yorumlamalı, ayrıştırmalı ve yaymalıdır (Nonaka, 1994:18).

Bir bilgiyi elde eden, yeniden birleştiren veya tercübe edenler, örtük bilgiyi (örneğin ürünlere, prosedürlere veya hizmetlere ilişkin görev bilgisi, teknik bilgi ve geri bildirim vermek vs. şeyleri de) paylaşmaları gerekmektedir (Bock, 2005:98). Bunu gerçekleştiren bilgi paylaşımcıları, yenilik yapma kapasitelerini de artırmaktadır. Spesifik olarak, bilginin detaylandırılması, bütünleştirilmesi veya tercübe edilmesi sırasında bilgi paydaşlarının sahip olduğu bilgilerin, organizasyonlara uygun olarak aktif bir şekilde yansıtılması gerekmektedir.

Bilgi paylaşma, bireylere kendi yenilikçilikleri için kaynak sağlayabilecek sosyal etkileşimleri de sağlamaktadır. Bireysel yenilikler, çalışanların özellikle de yeni bilgi, kaynak sağladığında meslektaşlarından destek almasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu kaynaklara erişim elde etmek, resmi ve gayri resmi bilgi alma metotlarını kullanmayı gerektirebilmektedir.

Sosyal mübadele teorisi, sosyal etkileşimlerin karşılıklılık normları tarafından düzenlendiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda, bireyler lehlerine olan yardımlar için kendilerini meslektaşlarına teşekkür etmekle yükümlü hissederler (Radaelli, 2014: 402). Sonuç olarak, daha fazla bilgi paylaşan çalışanların karşılık bulması daha muhtemeldir bu sayede başkalarından yeni fikirleri için çeşitli destekler alırlar ve böylece yenilikçi davranışlarda bulunma konusunda daha güçlü fırsatlar elde etmektedirler.

Aslında, bilgi paylaşmanın bireysel düzeyde kalmaması önemlidir çünkü bilgi paylaşmanın kuruluşa sağlayabileceği birden çok fayda bulunmaktadır. Bunlardan biri de paylaşım sırasında ortaya çıkan diyalogun, genellikle yenilik yaratma potansiyeline sahip olduğu düşünülen yeni fikirlerin de oluşumuna yol açması ihtimalidir. Ancak bu süreçte işletmelerin yenilik yeteneklerinin artabilmesi için çalışanların bilgiyi toplamaya ve onu paylaşmaya istekli olmaları da oldukça önem arz etmektedir. Her şeyden önce, herhangi bir bilgi yönetimi girişiminin başarıya ulaşması, çalışanların bireysel bilgilerini paylaşma istekliliğine büyük ölçüde bağlı olduğuna dikkat çekmek gerekir. Bu nedenle, çalışanların yenilikçi bir iş davranışı geliştirmek için deneyimlerini ve kişisel bilgilerini paylaşmada istekli olmaları gerekmektedir (Hislop, 2003:186).

Bununla birlikte, en önemlisi de bilgi paylaşmanın güzelliğidir. Yani başka birisiyle paylaşılan bilgi büyüyüp gelişirken, kişinin kendisinde saklı tuttuğu bilgi zamanla değer kaybetmektedir (Syed-Ikhsan & Rowland, 2004:99).

Bilgi paylaşma ile yenilikçi iş davranışı arasında ilişki üzerine yazılanlar sadece teorikte kalmamış pratiğe de geçirilmiştir. Bu doğrultuda yapılan bazı saha çalışmalarından elde edilen sonuçlar şu şekilde sıralanmaktadır.

Işık ve Aydın (2015) tarafından, Ayder Yaylası'nda faaliyet gösteren 62 konaklama işletmesinde çalışan 236 personele anket yöntemiyle sorular yöneltilmiştir. Bu yapılan araştırmanın amacı konaklama tesisinde ki çalışanların yenilikçi iş davranışı sergilemelerinde bilgi paylaşma düzeylerinin etkisinin ortaya konulmasıdır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgulara göre çalışanların yenilikçi iş davranışlarının ve bilgi paylaşma düzeylerinin çok yüksek olduğu elde edilmiştir ancak yenilikçi iş davranışı ile bilgi paylaşma seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ama çalışanların fikir üretme ve fırsat keşfetme konularında bilgi paylaşmanın etkili olduğuna inandıkları şeklinde bir bilgiye ulaşılmaktadır.

Dyer (1996) tarafından, yapılan bir araştırmada Toyota'nın çok uzun yıllardan beri üretkenliğini ve kalite avantajını nasıl koruduğunun ortaya konulması amaçlanmıştır. Buna bağlı olarak Dyer, Toyota'nın üretim ağı içerisinde birbiriyle ilişkili bilgi aktarımlarını nasıl kolaylaştırdığını ayrıntılı bir şekilde incelemektedir. Toyota'nın tedarikçileri ile arasında bilgi paylaşmayı nasıl kolaylaştırdığını ve bu ağı etkileşime ve öğrenmeye iten kilit değişkenleri ortaya koymaktadır. Çalışma, Toyota'nın bilgi paylaşım süreçlerini üretim ağında etkin bir şekilde kullanma ve yönetme yeteneğinin, Toyota ve tedarikçilerine sađladđı nispi üretkenlik avantajlarını açıkladığını göstermektedir. Toyota, retim ağı yeleri arasında iki taraflı veya çok taraflı bilgi aktarımını kolaylaştıran bir dizi çalışma prensibi oluşturmuştur. Bu bilgi aktarım süreçlerinin çoğu Toyota'ya özgüdür. Rakipleri, Toyota'nın üretim ağında yer alan kurumsallaşmış bilgi paylaşım süreçlerini taklit edememişlerdi. Bu araştırma, ağ düzeyindeki bilgi paylaşmanın, Toyota'nın neden sürekli istikrarlı bir lider olduğunu ve rakipleri üzerinde üretkenlik ve kalite avantajlarını nasıl sürdürdüğünü açıklamakta önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Ayrıca ağ düzeyindeki bilgi paylaşma ile yenilikçi iş davranışı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Phung vd. (2017) tarafından, Vietnam'da ki Hanoi niversitesi'nde bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaya 320 akademisyen katılım sağlamıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre bilgi paylaşma konusunda ki istekliliğin akademi içerisindeki yenilikçi iş davranışını geliştirdiği ortaya konulmuştur. Yani bilgi paylaşma ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Radaelli vd. (2014) tarafından da bilgi paylaşma ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla bir çalışma yapılmıştır. İlgili alışma sağlık sektöründe ki palyatif bakım ünitelerinde çalışan 155 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu alışma mikro düzeyde bir bakış açısı benimseyerek bu ikili arasındaki ilişkiye yeni bir bakış açısı kazandırmaktadır. Elde edilen verilere göre bilgilerini paylaşan çalışanların daha fazla yenilikçi iş davranışı gösterdikleri ortaya konulmuştur. Ayrıca ilgili çalışma bilgi paylaşma ile yenilikçi iş davranışı arasında dolaysız bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma, alışanların bilgi paylaşımları sayesinde kendi çalışma faaliyetlerinde sürekli olarak yeniliklere gittiği de ortaya konulmaktadır.

Bu konuda ki bir diğer çalışmayı da Jaber i yapmıştır. Jaber i (2016) Besat hastanesinde yapmış olduğu araştırma da bilgi ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi

araştırmıştır. 1013 çalışan arasından rastgele seçilen 279 personel ile yapılan çalışmanın sonucunda bilgi paylaşma ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmanın sonuçları, bilgi paylaşmanın, çalışanların motivasyonuna, yeteneklerine ve çalışanlara verilen fırsata bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Jaberi yapmış olduğu araştırma, bilgi paylaşmanın profesyonellerin iş yükünü azalttığını, organizasyonel iklimde olumlu değişiklikler oluşturduğunu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin bilgi paylaşma maliyetlerini düşürdüğünü de ifade etmektedir. Son olarak Jabari çalışmasında yöneticilerin bilgi paylaşmayı kolaylaştıran bir örgütsel ve teknolojik yapı oluşturmaları gerektiğinden bahsetmektedir.

Sonuç olarak örgütlerin varlığını sürdürebilmesinin bilgi üretme becerileri ile doğru orantılı olduğu ortaya çıkmaktadır. Küreselleşme, örgütlerin yaşam sürelerini, bu yeteneklerini geliştirmeye ne kadar yatkın oldukları ile sınırlamaktadır. Ancak sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için salt bilgiye sahip olmak yetmemektedir. Çünkü örgütler bilgi sağanağının baskısı ve tehdidi altındadırlar. Yönetici ve çalışanlarının en zayıf oldukları husus bilgiye sahip olmamaları değil, doğru bilgiye ulaşamamaları; başka bir deyişle, bilgi üretim sürecinin girdisini oluşturan temel bilgileri doğru tespit edememeleridir.

Bilgiye sahip olmanın avantaj ve getirisinden yararlanmak, bilginin yenilikçiliğe yaptığı katkıyla yakından ilişkilidir. Aynı şey yeniliğin bilgiyi değiştirmesi durumunda da geçerlidir. Yenilik, bilginin kendi doğasında değişime sebep olabileceği gibi, mal ve hizmetlerin yapısında da değişim yaratabilmektedir. Karşılıklı etkileşimin ateşlediği değişim, örgütün amacına hizmet ettiği sürece, bilgi ve yeniliğin sinerjisinden yararlanmak mümkün olacaktır. Bu durumda yeniliğin gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan teknik bilgiden yararlanmak gerekmektedir. Diğer taraftan, yeni bilginin üretilmesi için mutlaka yeniliğe ihtiyaç olduğunun da unutulmaması gerekmektedir (Demirel, 2008: 199).

3. Bilgi Gizleme

Bilginin gizlenmesi, bir iş görenin veya yöneticinin ihtiyaç duyduğu bilginin başka bir iş gören veya yönetici tarafından saklanması ya da ihtiyaç duyulan bilginin yetkisi olmayan iş gören veya yöneticiye aktarılmaması olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, bir çalışan başka bir çalışandan şirketin yıllık satışlarına dair ortaya çıkan

raporun bir kopyasını isteyebilir, kendisinden bilgi talep edilen çalışan ise raporun sadece yetkili kişilere açık olduğunu ve bundan dolayı veremeyeceğini söyleyebilmektedir. Bu örnekte herhangi bir aldatma söz konusu olmasa bile, istenen bilgiye ulaşılamamaktadır (Takala ve Urpilainen, 1999:191).

Bilginin gizlenmesi, bir konuda kendisini aydınlatmak veya geliştirmek isteyen kişiden, gerekli olan verilerin saklanması olarak bilinmektedir. Bilgiye ulaşamama durumları genellikle gerekli bilginin henüz keşfedilmediği ya da bilginin çok gizli olduğu durumlarda meydana gelmektedir. Bilginin gizlenmesi, bilginin çok gizli olduğu durumlarda saklanması şekliyle ya da aldatma yoluyla gerçek bilgi yerine yanıltıcı bilginin verilmesi şekliyle olmaktadır. Bir önceki başlıkta bilgi paylaşmanın yenilikçi iş davranışı ile olan ilişkisinden bahsedilmektedir. Bilgi paylaşmanın örgütler içerisinde önemli bir konuma sahip olduğu günümüz koşullarında bilginin saklanmasının örgüte ne gibi zararları olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

Cerne'e (2014:2) göre bilgi gizleme, meslektaşların yenilikçi fikirler üretmesini engellemekte, ayrıca bilgi gizleyicinin yenilikçiliği için de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanlar mesai arkadaşlarından bilgi gizlediğinde, iş arkadaşlarının da bilgilerini onlarla paylaşmak istemediği karşılıklı bir güvensizlik döngüsü tetiklenmektedir. Ayrıca, bu etkilerin çalışma ortamında ki motivasyonel iklimi de kırmakta böylece işletme içerisinde ki iklimi zayıflatmaktadır. Yenilikçi fikirler, farklı bakış açılarına sahip bireylerin sosyal tartışmalar yoluyla ortaya çıkmaktadır (Cerne, 2014:29) dolayısıyla yenilikçilik, sosyal etkileşimler yoluyla bilginin paylaşımına bağlanmaktadır.

Bilginin saklanmasının diğer bir örneği, iş arkadaşından talep edilen bilginin tamamının değil, sadece bazı kısımlarının gizlendiği bir durumun gerçekleşmesidir. Bu durumda bir aldatma söz konusu değildir. Yani, bilginin saklanması her zaman aldatıcı değildir; benzer şekilde yöneticilerin de kendilerinden saklanan bazı bilgileri bir aldatma girişimi olarak görmemeleri gerekmektedir (Takala ve Urpilainen, 1999:192).

Bunların yanı sıra, bilgiyi saklamanın korumacı yanları da olabilmektedir. Herhangi bir "beyaz yalan" vasıtası ile (Saxe, 1991:4) karşı tarafın çıkarlarını korumak amaçlanabilmektedir. Bu nedenle, bilgi gizlemek tekdüze olumsuz bir davranış olarak tanımlanamamaktadır.

Yetkili kişi, kendisinden temin edilmek üzere bir bilgi talebi alabilir ve buna mukabil bilgiyi paylaşmayı tercih edebileceği gibi talep edilen bilgi hakkında yeterli birikime sahip olmaması da muhtemeldir. Bu durumda yetkili kişi talep edilen bilgiyi kasıtlı olarak saklamayı amaçlamamakta; daha ziyade olarak paylaşım davranışını istemesine rağmen bunu sağlayamamaktadır. Bir başka bilgi gizleme yolu ise yetkili kişinin, kendisinden talep edilen bilgiyi gizlemek için bilmiyor gibi davranmasıdır (Örneğin, bilgiyi gizlemek için bilgiye sahip olmadığını söylemesi gibi) (Connelly, 2011: 67).

Connelly vd. (2011) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları, güvenememe nedeniyle çalışanların sahip oldukları bilgileri meslektaşlarından saklamaya meyilli olduklarını göstermektedir. Araştırma sonucunda bilgi saklamanın aslında organizasyonlarda rutin olarak günlük gerçekleştiğini, güvensizliğin bilgiyi saklamaya neden olduğunu ve bilgi bende kalsın gelecekte kendim kullanırım niyeti olduğunu gösteren veriler elde edilmiştir. Yaptıkları görüşmelerle, bilgi saklama davranışlarının nasıl ortaya çıktığını açıklamakta ve anketlerinde, bilgi saklamanın 3 farklı boyutta gerçekleştiğini ortaya koymaktadırlar. Bu boyutlar aptalı oynama yoluyla saklama, sakınca nedeniyle saklama, rasyonel davranarak saklama olarak ortaya konulmaktadır.

Labafı (2016) tarafından İran'da yazılım endüstrisi alanında faaliyet gösteren firmalar arasında bir çalışma yapılmıştır. Bu firmalarda ki çalışanların bilgi saklamaları hakkında tematik bir dizi çıkarımlar elde edilmiştir. Bunun sonucunda da çalışanların arasında bilginin akmadığı ve çalışanların kendi portföylerini oluşturabilmek için bilgi saklama davranışı sergiledikleri ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen tematik çıkarımlar şu şekildedir. Davranışsal özellikler, bilginin karmaşıklığı, talepte bulunan kişinin gücü, bilgi paylaşma için örgütsel teşvikler, bilgi paylaşımındaki net sorumluluk eksikliği, iç rekabet duygusu, meslektaşlara güven düzeyi, meslektaşlarla kişisel ilişki düzeyi, arkadaş aldatması, şiddet ve organizasyon ortamından olumsuz geri dönüşler.

Elde edilen tematik çıkarımları biraz daha detaylı inceleyecek olursak davranışsal özellikler ile anlatılmak istenilen meslektaşlarının ilerleyişine olan kıskançlık olarak ortaya çıkmaktadır.

Bilgi karmaşıklığının nedeni ise yazılım endüstrisinde uzmanlaşmanın çok zor olması bu yüzden elde edilen tecrübelerin ve bilgilerin basit bir şekilde aktarımın zor olmasıdır. Bilginin aktarılmasının, açıklanmasının ve öğretilmesinin uzun zaman alacağını düşünülmesinden dolayı karmaşık bilgilerin saklanması tercih edilmektedir.

Talepte bulunan kişinin gücü ise bilgi paylaşma ve saklamanın en büyük belirleyicilerindedir. Çalışanların, kendisiyle aynı seviyede veya astı olan kişilerle bilgi paylaşma çok düşüktür. Ancak kendisinden daha üst düzeyde bulunan yöneticiler veya üstler bir bilgi istediğinde kişinin bu bilgiyi kolaylıkla verdiği görülmüştür. Çünkü onunla yapacağı bilgi paylaşmanın ileride kendisine mutlaka pozitif bir dönüş sağlayacağını düşünmektedirler.

Bilgi paylaşma ile ilgili örgütsel teşvikler de önem arz etmektedir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşmayı teşvik edici sistemlerin kurulmuyor oluşu bu bilgi akışını kesen önemli bir faktördür. Çünkü çalışanlar başkalarına yardım etmekten kendilerini geliştirmeye fırsat bulamadıklarını ve bu yardımlarının karşılıksız kaldığını düşündükleri için bilgi saklama davranışı sergilemeye başlamaktadırlar.

Bilgi paylaşmada sorumluluk eksikliğinde ise çalışanlar kendi alanlarıyla alakalı bir bilgi talebi olduğunda bu bilgiyi isteyen kişinin sorumluluk alanına bakarlar. Bakılan bu alan ile talep edilen bilgi arasında ilişki yoksa bilgi saklama sergilenecektir.

İç rekabet anlayışının temel nedeni ise yazılım endüstrisinde ki mühendisler arasında ki şirket içindeki ve dışındaki rekabet düzeyinin çok yüksek olmasındandır. Çünkü bu tür şirketlerde daha yüksek beceri ve bilgiye sahip olanlar kısa sürede başarıya ulaşabilirler. Yazılım son derece güncel bir yetenek olduğundan yazılımcılar her zaman bilgi ve birikimlerini yükseltmelidir, yoksa geri kalacaklardır. Bilgisini yenilemeyenler şirkette ki konumlarını kaybedecekler ve itibar kaybı yaşayacaklardır.

Meslektaşlara güven sorunu da önemli bir bilgi gizleme sebebidir. Araştırmaya göre çoğu personel meslektaşlarına güvenmiyor. Bir bilgi paylaşması gerektiğinde bile eksik ya da yanlış bilgi veriyor. Bilgi talep edenler de sordukları sorulara kasten yanlış cevapların verilmesinden korkuyorlar. Bu nedenle gerçek bilgiye ulaşabilmek için genellikle en güvendikleri üst düzey yöneticilerden bilgi almaya çalışmaktadırlar.

Meslektaşlarla kurulan iletişim seviyesi de çok önemlidir. Çalışanlar iş arkadaşlarıyla çok samimi ilişkiler kurmak istemiyorlar çünkü bu şekilde ki bir ilişki

durumunda onun bilgi taleplerini karşılamak zorunda kalmaktan korkmaktadırlar. Bu yüzden çalışanlar iletişimlerini en düşük düzeyde tutmaya çalışmaktadırlar.

Arkadaş aldatmasında da çalışanlar bilgi talepleri karşısında sürekli eksik veya yanlış bilgiyle karşılaşmaktadırlar. Bu da arkadaşlık ilişkilerini bozan ve çalışmaların tamamlanmasını zorlaştıran bir duruma neden olmaktadır.

Çalışanlar arasında bilginin saklanması bazı durumlarda şiddete neden olabilmektedir. Bu durum doğrudan bir fiziki saldırı şeklinde olmasa da toplum içinde rencide edici şekilde veya üst düzey bir yöneticiye şikâyet etme şeklinde gerçekleşebilmektedir.

Organizasyon çevresinden olumsuz geri dönüşün sebebi ise en temelde bilginin saklanmasıdır. Rekabet ortamının hızla arttığı günümüz dünyasında bilginin saklanması yeni bilgi üretimini durdurmakta ve karmaşık endüstri ortamında rakiplerden geride kalmaya neden olmaktadır. Rakip firmalarla rekabet edemez duruma gelmek firmanın küçülmesi ve yok olması anlamına gelmektedir.

Labafi'nin araştırmasının sonucunda elde edilen çıkarım şu şekildedir. Örgütlerinde bilgi ve birikimi artırmaya çalışan yöneticiler, çalışanlarının düşüncelerinin ve çalışanlarını motive etmek için gerekli olan teşviklerin farkında olmaları gerekmektedir.

Cerne vd. (2014) tarafından da bilgi gizlemenin olumsuz etkilerine yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmacılar hipotezlerini test etmek için iki çalışma yürüttüler. Bunlardan ilki, 240 çalışan ve 34 denetçiden oluşuyordu. Çalışanlar yaratıcılıklarını, örgütsel iklimi nasıl algıladıklarını ve kendilerini bilgi gizleyici olarak nasıl gördüklerini ölçmeye yönelik soruları puanladılar. İkinci çalışmada ise, 132 lisans öğrencisi 3 gruba ayrıldı ve bu öğrencilerden bir iş yeri senaryosunu oynamaları istendi. Bu senaryoda bazı öğrenciler bilgi gizleme davranışı sergileyenler olarak rastgele seçilmiştir.

Araştırma sonucunda ise bilgi saklayıcı birey olmayan gruplarda fikirler özgürce paylaşmakta ve bu bireylerin yeteneklerini geliştirebildikleri ortaya konulmaktadır. Diğer gruptaki bilgi saklama davranışı sergileyen kişiler ise bilgilerini, kendilerine saklamışlar ve kayda değer herhangi bir fikir üretememişlerdir. Bu sonuçlardan şöyle bir çıkarım elde edilmektedir: Yenilikçiliğin önemli olduğu organizasyonlarda, çalışanları iş birliğine teşvik etmek önem arz etmektedir. Çalışanların fikirlerini açıkça paylaşmalarına

ve kurumsal girişimleri yönlendirmelerine olanak tanımak gerekmektedir. İşyerinde bir iş birliği ortamının teşvik edilmesi, bilgi saklamanın gerekliliğinin ortadan kaldırması tüm kurumun yaratıcı ilerleyişine nihayetinde fayda sağlayacaktır.

4. İşletmelerde Yenilikçi Kültür

Kültür, insan zihnini beslemekle birlikte insani duygu ve aktivitelerin nasıl gösterileceği de belirlemektedir. Sosyal çevre kültürün kaynağını oluşturmaktadır. Araştırmacılar ulusal kültürü incelediklerinde, örgütlerdeki kültürel farklılıkların ulusal değerlerden değil, daha çok örgütler içindeki uygulamalardan kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Örgüt kültürü, değerler, temel varsayımlar, beklentiler, kolektif bellek ve kuruluşlarda mevcut olan tanımlamalar gibi faktörlerden oluşmaktadır. Organizasyon kültürü bir şirketin performansı üzerinde önemli bir etken olarak yer almaktadır. Kültür, bir örgütün stratejisini belirlemekte ve stratejisi hakkında bilgi de vermektedir. Bu durum, örgütün başarısı kadar başarısızlığına da yol açabilmektedir (Stoffers, 2015:199).

Wallach (1983:33) tarafından yenilikçi kültür; yenilikçi konularda çalışan, risk alabilen, cesaretli, girişimciliği destekleyen sürekli hareketli bir örgüt kültürü olarak tanımlanmaktadır. Sashittal ve Jassawalla (2002:43) tarafından yenilikçi kültür; örgüt çalışanlarının ve yöneticilerinin hareketlerini kalıcı bir halde etkileyen gerçeğin ortaya konulması bilimci ve sosyal çevre olarak ortaya konulmuştur. Bir başka çalışmada Reedy Kenny (2007:123) ise bir örgütün etkinliğini yükseltmek ve çalışmalarını iyileştirmek için lazım olan değişim hareketlerini ve fikir yeniliğini destekleyen ve yaygınlaştırmak isteyen düşünce tarzı ve davranış biçimi olarak yenilikçi kültürü tanımlamaktadır.

Cameron ve Quinn (1999:35) tarafından geliştirilen rekabetçi değerler modelinde bir örgüt kültürü sınıflandırması yapılmaktadır. Buna göre kültür örgütün temel değerleri, varsayımları ve yaklaşımlarını ortaya koymaktadır. Buradan yola çıkılarak 4 (Aile/Klan kültürü, pazar kültürü, hiyerarşi kültürü ve adhokrasi kültürü) farklı kültür tipinden bahsedilmektedir. Bu kültür tiplerinden çalışmamıza uygunluk açısından bu kısımda sadece adhokrasi kültürüne değinilmektedir.

Adhokrasi Kültürü: Adhokrasinin temel amacı, belirsizliğin ve/veya aşırı bilgi karmaşasının söz konusu olduğu durumlarda uyum, esneklik ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Bu kültürün hâkim olduğu örgütlerin en önemli üstünlüğü, yeni fırsatları hızlı bir şekilde değerlendirebilmeyi sağlayacak yenilikçi ürün ve hizmetler

geliştirebilmeleridir. Örgütsel statü ve pozisyonların, önemsenmediği ya da geçici olduğunun düşünüldüğü adhokrasi kültüründe, ileri derece de organik bir yapı söz konusudur. Örgütte merkezileşme eğilimlerine pek rastlanılmamaktadır. Bu yapı içerisinde çalışanların kişisel olarak inisiyatif ve risk almaları, yeni buluşlar yapmaları ve özgürlükleri teşvik edilmektedir. Hooijberg ve Petrock'a (1993:39) göre bu kültürün temel karakteristikleri şu şekilde sıralanmaktadır: (Akın, Özdevecioğlu, 2013: 119)

- Dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş mekânı sunmaktadır.
- Çalışanları risk üstlenmeye teşvik etmektedir.
- Liderlerin de yenilikçi olmasını ve risk almasını sağlamaktadır.
- Örgütü bir arada tutabilmek için bağlılık ve yenilikçilik gibi kavramlardan faydalanmaktadır.
- Liderlerinin sıra dışı durumlara hazır olması gerekmektedir.
- Değişime ve yeni fırsatlarla karşılaşmaya hazır olarak beklemeyi öngörmektedir.
- Örgütün uzun vadede büyümeye ve yeni kaynaklar elde etmeye odaklanması gerektiğini savunmaktadır.
- Başarıyı tanımlarken eşsiz ve yeni mal veya hizmetlere sahip olmayı, sunulan mal veya hizmet konusunda lider olmayı esas almaktadır.
- Bireysel inisiyatifi ve özgürlüğü desteklemektedir.

Pek çok kuruluş yenilikçi iş davranışının, geleceği için gerekli olduğunun farkında olsada yenilikçi iş davranışlarını geliştirmeye isteksizdir. Yenilikçi iş davranışını geliştirmek için örgüt kültürü ile örgütsel değerler ve liderler yenilikçi iş davranışlarına odaklanmalıdır. Yenilik süreci çoğunlukla tahmin edilemez ve bu nedenle riskli bir süreç olarak varsayılmaktadır. Örgütlerde, denetim mekanizmalarının engellemeleri ve çalışma arkadaşlarının dirençleri ortaya çıkabilmektedir; çünkü değişim için yenilikçi fikirler daha fazla bir iş yükü ve stresi de beraberinde getirmektedir. Kurumsal kültür türü adhokrasi, girişimciliğe ve risk almaya odaklanmaktadır. Bu perspektifte adhokrasinin, yenilikçi iş davranışını geliştirdiği söylenmektedir.

Örgütlerde yenilikçiliğe açık bir örgüt kültürünün oluşturulması bilgi paylaşmaya dayalı bir yapılanmayı da gerektirmektedir. Bilgi paylaşım kültürü iki yönlü bir yapılanmayı içermektedir. Bu yapılanma, bilgi paylaşmayı örgüt stratejisi olarak

yapılandırmak ve çalışanları bilgi paylaşma için gerekli olan davranış ve alışkanlık kalıplarını değiştirmeye özendirme. Bu yapılanmada bireyler bilgilerini ve deneyimlerini, meslektaşları ile işlerini daha iyi, daha çabuk ve daha etkin yapmak için paylaşmaktadırlar. Örgütsel bazda bilgi paylaşım kültürü ise bilgiyi elde etmeyi, organize etmeyi ve dönüştürmeyi sağlamakta ayrıca örgütsel düzeyde herkesin kullanımına sunmaktır (Demirel, 2008:193).

Örgüt kültürü, organizasyonun yürütülmesinde de önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların, yenilikçi davranışlarını körükleyebileceği ve böylece fikirlerin başlangıcında ve uygulamalarında bir ortam yaratabileceği için, örgüt üyelerinin davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olan bir faktör olarak kendini ortaya koymaktadır. Bu durum, örgüt kültürüne tanınan birtakım amaçlarla ve birleştirici, yönlendirici iletişim işleviyle gerçekleşmektedir. Dahası, örgütsel kültür, yaratıcı çözümlerin ne ölçüde teşvik edileceğini, destekleneceğini ve uygulanacağını göstermektedir. Bu görüş, yenilik başarısının büyük ölçüde uygun örgüt kültürüne bağlı olduğunu iddia eden Van Der Panne tarafından da paylaşılmaktadır (Aslam, 2017: 462).

Yenilikçi bir örgütsel kültür yaratmada atılması gereken en önemli adımlardan birisi, bilgi paylaşmayı yaygınlaştırmaktır. Bilginin artı değer yaratmasının sırrı da buradadır. Yöneticinin öncelikli sorumluluğu; bilgi kültürü oluşturma, bilgi yönetiminin alt yapısını kurma ve bunların ekonomik açıdan yarar getirmesini sağlamak olmalıdır (Demirel, 2008: 193).

Yenilikçiliğin örgütün geneline yaygınlaştırılması önündeki en büyük engellerden birisi de yenilikçiliğin seçkin azınlığın işi olduğu düşüncesidir. Ancak yenilikçilik bir örgütteki tüm üyelerin üzerinde çalıştığı bir konu olmalıdır. Nitekim bir örgütte kimi kişiler daha yaratıcı, kimileri de problem çözmeye daha yatkın olabilecekken bunun tam tersi durumlar da olabilmektedir. Ayrıca yenilikçiliği şu veya bu departmanın işi gibi sınırlamak da yenilikçilik kabiliyetini azaltmaktadır Bu noktada yenilikçiliği tüm kuruma yaymak ve farklı yetenekleri harmanlamak yenilikçi bir örgüt kültürünü gündeme getirmektedir (Aksay, 2011: 90)

Bir örgütte ki kültürün, yenilikçiliği sağlayabilmesi için örgütün ve/veya yöneticinin sağlaması gereken birtakım stratejiler olması gerekmektedir. Bu stratejiler

yenilikçiliğe yol açmakta veya yenilikçiliğin önünü açmaktadır. Bununla ilgili yenilikçiliğe uyumlaştırıcı stratejiler ve öğeler tablo 2’de belirtilmektedir.

Tablo 2: Yenilikçiliğe uyumlaştırıcı stratejiler ve öğeler		
Yazar	Yenilikçiliğe Uyumlaştırıcı Strateji ve Öğeler	
Kanter (1983-1997)	<i>Yenilikçiliği Engellleyen Öğeler</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni fikirlerin ödüllendirilmemesi • Baskın dikey iletişim • Sınırlı kaynak ve araçlar • Değişim için kısıtlı ve biçimsel araçlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Astlık kültürünün güçlendirilmesi • Yenilikçi faaliyetlere odaklanamama • Politika ve kararların gizlice alınması • Her şeyi üst yönetimin bileceği düşüncesi
Amabile ve Diğ. (1996)	<i>Yaratıcı olan / Olmayan İklimin Ayırt Edicileri</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel teşvik • Yöneticilerin isteklendirilmesi • Çalışma grupları üyelerine destek 	<ul style="list-style-type: none"> • Özgürlük • Yeterli düzeyde kaynak • Zorluklarla mücadele gücü
Irani ve Sharp (1997)	<i>Yenilikçiliği geliştiren bireysel özellikler:</i>	<i>Yenilikçiliği geliştiren örgütsel özellikler:</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Ele alınan projenin amaç ve getirilerini görebilme yetisi • Çalışma arkadaşlarından destek alabilme • Risk alma ve cesurluk • Projeye müdahale ve muhalefetle başa çıkabilme • Etkin liderlik • Karakter gücü 	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgi akışında serbestlik • Yatay eksenle bilgi akışı • Takım çalışması yeteneği • Yenilikçiliğe inanan ve kaynak sağlayan yöneticiler • Yöneticilerin yenilikçilik için gerekli zamanı tanınması

Claver ve Diğ. (1998)	<ul style="list-style-type: none"> • Risk almaya karşı isteklilikte kurumsal yönetim • Gerektiğinde faaliyetlere tüm örgüt üyelerinin katılımı (örgütsel katılım) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcılığın teşvik edilmesi • Paylaşılan sorumluluğun varlığı
Cameron ve Quinn (1999)	<p>Adhokratik kültürün özellikleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Takım çalışması ve faaliyetlerinde yüksek dinamizm • Yeni fikir üretme ve geliştirme deneyimlerine uyum 	<ul style="list-style-type: none"> • Risk toleransı • Değişim ve yeni sorunlara karşı hazırlıklı olma • Girişimci ve yaratıcı çalışma çevresi • Müşteri odaklılık
Martins ve Terblanche (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Strateji (Yenilikçi vizyon, misyon, pazar odaklılık) • Yapı (özerklik, yataylaşma, takım çalışması) 	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilik ve yaratıcılık için destek mekanizmaları • Açık ve şeffaf iletişim
McLean (2005)	<p>Yenilikçilik ve Yaratıcılığı Destekleyen Örgütsel Destekler:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Örgütsel teşvik • Yönetici teşviki • Çalışma grupları üyelerine destek 	<ul style="list-style-type: none"> • Özgürlük ve otonomi (özerklik) • Kaynaklar • Kontrol
Jamrog ve Diğ. (2006)	<p>Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü öğeleri:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri merkezlilik • Takım çalışması ve iş birliği • Doğru kaynak (zaman ve finansman) • Açık iletişim ve serbest fikir alışverişi • Yaratıcı insan kaynağını istihdam 	<ul style="list-style-type: none"> • Özgürlük ve risk toleransı • Kademeli-Radikal yenilikçilik dengesi becerisi • Liderlik ve sorumluluk sahibi olma • Doğru fikirleri seçme becerisi • Motivasyon ve ödül sistemi

Dobrowski ve Diğ. (2007)	<i>Yenilikçiliği destekleyen örgüt kültürü öğeleri:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • İş birliği • Özendirme • Hiyerarşik kademeler arası iş birliği • Liderlik
	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçi misyon ve vizyon bildirgesi • Demokratik iletişim • Serbest alanlar –takım ve birimler için- • Esneklik 	
Price (2007)	<i>Yenilikçi örgütlerin özellikleri:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Beceri ve yetkin insan kaynağı bolluğu • Destekleyici altyapı
	<ul style="list-style-type: none"> • Farkındalık • Yoğun motivasyon 	
Dobni (2008)	<i>Yenilikçilik kültürü öğeleri:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcılık kapasitesi ve güçlendirme • Yenilikçilik odaklı uygulamalar • Değer odaklılık • Pazar odaklılık
	<ul style="list-style-type: none"> • Yenilikçiliğe isteklilik • Örgütsel katılım • Örgütsel öğrenme 	
Pharaon ve Burns (2010)	<i>Yenilikçilik kültürü geliştirme öğeleri:</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Özgürlük • Liderlik • Motivasyon • Strateji ve performans değerlendirme sistemi
	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma grupları üyelerine destek • Örgütsel teşvik • Yöneticilerin isteklendirmesi • Zorluklarla mücadele gücü 	

Kaynak: Aksay Kadir, Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Konya, 2011, Sy.95

Yenilikçi kültürün, yenilikçi iş davranışı üzerindeki istatistiksel olarak etkisini ölçmek için araştırmacılar çeşitli çalışmalar yapmaktadırlar. Bu çalışmaların bazılarında

anlamli ilişkiler kurulabilirken bazılarında ise anlamli bir ilişki olmadığı ortaya çıkmaktadır.

Stoffers vd. (2015) tarafından Hollanda’da yapılan bir çalışmada üretim endüstrisinden ambalaj makinaları üreticisi bir firma seçilmektedir. İlgili firmada çalışmakta olan 51 kişiye örgüt içindeki yenilikçi kültürün varlığı ve durumuyla ilgili sorular sorulmuş ve yenilikçi kültürün, yenilikçi iş davranışı ile ilişkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışma sonucunda yenilikçi kültür davranışlarının daha çok sergilendiği pazar kültürü ile yenilikçi iş davranışı arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Yenilikçi kültüre biraz mesafeli bulunan aile kültürü ile yenilikçi iş davranışı arasında ise anlamli bir ilişki kurulamamaktadır.

Bu konuda bir başka çalışmayı ise Aslam vd. (2017) Pakistan’da faaliyet gösteren bankacılık sektöründe yapmışlardır. Bankacılık sektöründe çalışan 200 profesyonel ile kurulan iletişim sonucunda eğitim, gelişim, örgüt kültürü, yönetici desteği gibi konuların yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu nedenle çalışma nedensel ve ilişkiseldir. Çalışmanın yürütülmesi için ise yapay bir ortam oluşturulmamış katılımcıların kendi çalışma ortamlarında anketleri doldurmaları istenmiştir. Çalışmanın sonunda elde edilen verilere göre yenilikçi kültür ile teknik ve idari yenilikçi iş davranışları arasında anlamli bir ilişki bulunamamıştır.

Bu konuda bahsededeğimiz son çalışma ise Aksay (2011) tarafından yapılmıştır. Konya ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerde yapılan çalışmaya birkaç özel hastane hariç diğer hepsinden dönüşler alınmıştır. Yapılan araştırmanın amacı örgütlerde olan veya olmayan yenilikçi kültür ile yenilikçi iş davranışı arasında ki ilişkiyi ortaya koymaktır. Sonuç olarak yenilikçi bir kültürün var olmasının örgütler için çok önemli olduğu ortaya konulmuştur. Yenilikçi kültür ile yenilikçi iş davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Örgütlerde ki kültürün göz ardı edilmesi durumunda ise yenilik yönetimi uygulamalarında başarı elde etmek maalesef çok zor olacaktır.

5. Yenilikçi İş Davranışı Temelinde Yenilikçi Liderlik

Liderlik terimi farklı insanlara farklı şeyleri ifade etmektedir. Liderliğin nihai tanımını bulunmamakla birlikte liderlik tanımlarının çoğunluğu “grup”, “etki” ve “amaç”

dâhil olmak üzere bazı temel unsurları yansıtmaktadır. Liderlik, istenen bir sonuca ulaşmak için başkalarını etkileme süreci olarak düşünülmektedir.

Pelz ve Andrews (1966:293), liderliği yenilikçi iş davranışlarının yaratılmasında kritik olarak tanımlamaktadırlar. Bazı akademisyenler, liderlik ve yenilikçi iş davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğunu iddia etmektedirler (Scott ve Bruce, 1994: 584). Ong vd. (2003:619), çalışanların yenilikçi iş davranışları sergilemeleri halinde bu durumu destekleyen liderlerin örgüt içinde ki yenilikçi iş davranışlarını daha da geliştireceğini öne sürmektedirler. Bunun yanında, Janssen (2005:578) liderin destekleyici davranışlarının, çalışanların kendi aralarında fikirlerini ifade edebilecek kadar rahat hissettiklerinde, çalışanlar arasında yenilikçi iş davranışlarını geliştirdiğini iddia etmektedir.

Albrecht (2005:410), çalışanların liderlik algılarının yenilikçiliğe yönelik motivasyonlarını etkilediğini, bu da çalışanların davranışlarını değiştirmeye ve eyleme geçmeye teşvik etmek için liderliğin önemli bir faktör olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır.

Liderlik ile ilgili farklı perspektifler, liderin özelliklerinin, davranışlarının ve durumsal özelliklerinin liderin etkinliğine olan katkısı gibi konuları ele almaktadırlar. Geçtiğimiz 20 yıla bakıldığında, dönüşümsel lider ve karizmatik liderlik yaklaşımları popülerlik kazandığı görülmektedir. Liderin davranışı ve bireysel yenilikçilik arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar dönüşümcü liderlik (Transformational), katılımcı liderlik (Participative) ve lider-üye değişimi (Leader-Member Exchange) teorilerini ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderliğin yaratıcılığı teşvik ettiği varsayılmaktadır. Dönüşümcü liderler çalışanlarını, sorunları yeni şekillerde görmeleri için uyarırlar ve çalışanlarının gelişmelerine yardımcı olurlar. Katılımcı liderlik istişare, ortak karar alma ve delegasyon dâhil olmak üzere farklı biçimlerde olabilmektedir. Bu liderlik türü literatürde bireysel yenilikçiliğin öncüsü olarak tanımlanmaktadır. Lider-Üye değişimi teorisi ise liderler ve çalışanlar arasındaki sosyal değişim ilişkilerine odaklanmaktadır. Doğru ve yerinde değişim ilişkilerinin sağlanması çalışanlara zorlu görevlerle ve riskli durumlarla karşılaşma olanağı sağlar bunların hepsi bireysel yenilikleri kolaylaştırmaktadır (Hartog, 2007: 44-45).

Dönüşümcü liderliğe göre liderlerin davranışları, meslektaşlarını ve çalışanlarını tasarlanan veya yapmaları beklenenden daha fazlasını yapmaya ve düşünmekten daha

fazla ileriye gitmeleri için nasıl harekete geçirebileceğine dair fikir vermektedir. Bass (1991:22) liderin takipçilerine değerli ve olumlu bir değişim yaratmadaki etkisini açıklayarak Burns'ün çalışmasını genişletmekte ve dönüşümcü liderliğin dört boyutunu tanıtmaktadır. İdealleştirilmiş etki, liderin, hayranlık duyulan saygı duyulan ve güvenilen bir rol model olarak hareket etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel uyarım, liderin takipçilerini işletme içindeki meselelerin sonuçlandırılması ve zorlu görevlere girilmesi için harekete geçirme olarak bilinmektedir. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, takipçilerin kişisel gelişimlerine ilgi gösterilmesi ve takipçilerin ihtiyaçlarını sürekli koçluk ve geri bildirim yoluyla organizasyon misyonuna bağlamaktır. İlham motivasyonu, ilham verici ve motive edici bir vizyonla takipçilerin kendi yeteneklerine inanmaları için sürekli destekleyici teşviklerin yapılmasıdır (Afsar, 2014: 1273).

Johnson ve Dipboye (2008:80)'a göre dönüşümcü liderler çalışanlarına ilham vermekte ve değerlerini yaymaya çalışmaktadırlar. Shalley ve Smith (2001:19)'e göre çalışanlarının belirli bir şekilde davranmasını isteyen liderlerin bu davranışı kendileri göstermeleri gerekmektedir.

Geçmiş araştırmalar, liderlik tarzlarına veya bu tarzların çalışanların performansını ve/veya yenilikçiliğini nasıl etkilediğini açıklayan farklı kavramlara odaklanmaktadır. Bununla birlikte, bu araştırmalar, liderlik stillerinin yenilikçi çalışma davranışları yerine çalışanların performansı üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamaktadırlar (De Jong ve Den Hartog, 2010: 49-50). Bu nedenle, yenilikçi iş davranışını geliştirmek için liderlerin tam olarak göstermesi gereken davranışlar hakkında çok az araştırma yapıldığı görülmektedir. De Jong ve Den Hartog (2007:49), bu araştırma eksikliği gidermek için yenilikçi iş davranışlarının artmasına katkıda bulunan 13 liderlik davranışını araştırmış ve açıklamıştır. Çalışmalarında fikir üretmenin yanı sıra fikir üretmenin iki aşamasına da odaklanmışlardır. Bu aşamalar fikir üretme ve fikri uygulama boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3: Yenilikçi çalışma davranışına ilişkin lider davranışları

Davranış	Tanımı	Bulunan İlişkisi	
		Fikir Üretimi	Fikir Uygulaması
Yenilikçi rol modellemesi	Yenilikçi davranışlara örnek olma, fırsatları keşfetme, fikir üretme, gelişmek için mücadele etmek	X	X
Entelektüel uyarım	Ortaya konulan bilgiyle çalışanların farklı bakış açıları kazanmasını sağlamak ve mevcut uygulamaları değerlendirmek	X	
Bilgi yayılmasını teşvik etmek	Açık ve şeffaf iletişimi teşvik etmek, gayri resmi çalışma toplantıları gibi destekleyici iletişim yapıları kurmak	X	
Vizyon sağlama	Tercih edilen yenilik türlerine dair açık bir vizyonun sağlanması ve gelecekteki faaliyetler için fikirler verilmesi	X	X
Danışmak	İnsanları etkileyebilecek bir karar verme aşamasındayken, insanların düşünce ve tavsiyelerini de dikkate almak	X	X
Devretme	Bir işin nasıl yapılacağını bağımsız olarak belirlemek için asta yeterli özerkliği sağlamak	X	X
Yenilik için destek	Yenilikçi çalışanlara dostça davranmak, sabırlı ve yardımcı olmak, dinlemek, herhangi bir sorun çıkarsa onun çıkarına çalışmak.	X	X
Geri bildirim düzenlemesi	Fikirler ve ilk denemeler hakkında geri bildirim sağlamak, çalışanlara geri bildirim sağlamak, müşterilere fikirlerini sormak		X
Takdir Ödüller	Yenilikçi performanslar için takdir göstermek Yenilikçi performanslar için finansal / maddi ödüllerin sağlanması	X	X
Kaynak sağlama	Fikirleri uygulamak için zaman ve para sağlama		X
İzleme	Etkinliğin ve verimliliğin sağlanması, insanların kontrol edilmesi, denenmiş ve test edilmiş rutinlerin vurgulanması (negatif ilişki)	X	X
Görev Ataması	Çalışanlara zorlu görevler sunmak, görevleri verirken çalışanların taahhüdünü sağlamak.	X	

Kaynak: Hartog Den, "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", European Journal of Innovation Management, Cilt: 10, Sayı: 1, 2007, s. 49

Yenilikçi davranışlar modellemesinde, Hartog'un yaptığı araştırmalarda görüşülen kişilerin çoğu yenilikçi davranış örneklerinin kendilerine oldukça yararlı olduğunu öne sürmektedirler. Örneğin, bazı görüşmeciler şunları söylemektedir: “Her zaman işleri daha iyi yapma ve sonuçları iyileştirme yollarını arıyorum. Bu durum, bazı çalışanlarımın da aynısını yapmalarına teşvik ediyor.” ve “Çalışanlarımdan bazıları benim gibi davranıyor, özellikle de genç olanlar.” Bu ampirik kanıtların, yenilikçi davranış modellemesi ve fikir üretimi arasındaki bağlantıyı desteklediğini söyleyebilmekteyiz (Hartog, 2007: 50).

Entelektüel uyarım, çalışanların iş süreçlerindeki sorunları görmelerini sağlamak için yenilikçi iş davranışlarını sergilemeyi teşvik etmektedir. Hartog'un araştırmalarında yanıt verenlerden bazıları, çalışanların fikir üretmesini teşvik etmenin oldukça basit olduğunu belirtmektedir: “Sadece onları bunu yapmaya ikna etmeli ve bu hal cezbedici hale getirilmeli.” Çalışanların genel olarak yenilikçiliğe karşı farkındalıklarını artıran sebepler iki tanedir. Bunlar lider ve ortaya çıkabilecek sorunlardır, bu ikisi çalışanların fikir üretmelerini sağlamaktadır. Yenilikçi bir şekilde hareket etmeye çalışan, aynı zamanda fikirlerini sorgulayan ve daha fazla düşünmeye kendini teşvik eden çalışanlara destek sağlanmalıdır (Nödl, 2017: 7-8).

Bilgi yayılmasını teşvik etmek, açık ve destekleyici bir iletişim öneren ve teşvik eden liderleri ifade etmektedir. Bunlar, genellikle yenilikçi çalışma davranışları konusunda daha iyi sonuçlara sahiptir ve çalışanların birbirleriyle iletişim kurmasını kolaylaştırmak için gayri resmi çalışma toplantıları yapabilirler veya öğlen yemeklerini birlikte yeme organizasyonları yapabilirler (De Jong ve Den Hartog, 2007: 51). Farklı bakış açıları hakkında bilgi sahibi olan ve meslektaşları ile tartışmalara girme olanağına sahip olan çalışanlar, bunu yapma fırsatına sahip olmayan çalışanlardan daha sık olarak yenilikçi fikirler üretmektedirler (Nödl, 2017:8).

Mumford vd. (2002:715), çalışanların sorunların ve imkânlarının farkında olduklarında daha yenilikçi fikirler üretebildiklerini belirtmektedir. Bu nedenle, çalışanların çalıştıkları şirketin vizyonu ve stratejileri hakkında bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Dahası, tercih ettikleri yenilikçilik türleri ve organizasyonun hangi yönde ilerlediği konusunda vizyon sağlayan liderler, çalışanlarının yenilikçi iş davranışlarını teşvik etmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007: 51-52). Çalışanlarının işlerinde başarılı

olmaları için hedefler koyan liderler, örgütün uzun vadede neyi başarmak istediğini çalışanlarının anlamalarına yardımcı olur ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olma arzusunu taşımaktadır (Nödl, 2017:8).

Danışmak, çalışanları etkileyebilecek önemli değişikliklerden önce çalışanların fikirlerini dâhil etmeyi ifade etmektedir. Çalışanlara önceden sorup, duygularını ve alternatif fikirleri kararlara dâhil etmeye çalışan liderler, yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde geliştirmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007:52). Bu liderlik davranışı, çalışanların fikirlerinin liderler ve karar verme süreçlerindeki yetkili diğer kişiler tarafından ciddiye alındığını göstermektedir (Moolenaar vd, 2010: 627).

Belirli görevleri veren liderler, çalışanlarına işlerini kendi yollarıyla bitirmeleri için bir çeşit özerklik vermektedir. Bunu yaparak çalışanlarına çok fazla müdahale etmeden belirli bir çalışma hedefine ulaşma özgürlüğü sağlamaktadırlar. Yenilikçiliğe destek, liderlerin çalışanlarının hata yapmasına izin vermelerini ve sonuçta yenilikçi bir çözüme ulaşmaları için onları desteklemelerini ifade etmektedir. Çalışanlar, liderlerinin destekleyici olduğunu, sabırlı olduklarını ve kendilerinin yenilikçi fikirlerini dinlediklerini fark ettiklerinde fikirlerini kuruluşla paylaşmaya daha istekli olmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007:53).

Geri bildirimleri organize etmek, çalışanların fikirlerine ilişkin ilk geri bildirimleri almasına ve bu fikirleri daha da geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Ayrıca bu durum, çalışanlara yenilikçi davranışlarının arzu edildiğini ve yenilikçi olma girişimlerinin dikkat ve ilgi çekerek ödüllendirileceğini göstermektedir (Shalley ve Gilson, 2004:41). Geri bildirim, yenilikçi fikirlerin takım toplantılarında sunulması ve meslektaşlarınıza bu fikirlere tepki verme ya da fikrin ifadesinden hemen sonra geri bildirim sağlama gibi çeşitli şekillerde verilebilir. Bu, fikri yeniden düşünmeyi ve hemen geliştirmeyi kolaylaştırabilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007:54).

Çalışanları bir fikir ortaya koyduğunda onları dinleyen ve bu yeni fikrin faaliyete geçmesinde çaba gösteren liderler, çalışanların yenilikçi iş davranışlarını daha fazla göstermelerinde olumlu yönde etki sağlamaktadırlar (Nödl, 2017:9).

Liderler, çalışanlarının yenilikçi davranışlarını çok yönlü olarak, en önemlisi de ekonomik ödüllerle takdir edebilmektedirler. Ekonomik ödül haricinde, fikrin övülmesi veya fikrin açıkça kabul edilmesi de motive edici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004:40; De Jong ve Den Hartog, 2007:54).

Ödüllendirme kavramı bazen maddi olmayan şekilde olabileceği gibi bazen de tek seferlik promosyon ödemesi veya kalıcı maaş zammı gibi maddi ödüller olarak da gerçekleşebilmektedir. De Jong ve Den Hartog (2007:54) yaptıkları çalışmada, çoğu liderin bu ödüllerin çalışanlarının fikir üretme aşaması üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünmediklerini tespit etmişlerdir. Yine de tüm yenilikçilik sürecinden sonra onları motive etmek için çalışanları ödüllendirmek önemli görünmektedir. Öte yandan, öz motivasyonlu çalışanların, işyerlerini yenilemeye yönelik isteklerinin, parayla motivasyon sağlanmaya çalışanlara oranla daha fazla olduğu ortaya konulmaktadır (Nödl, 2017:9).

Kaynak sağlamak, bir fikri uygulamak için gereken maddi kaynaklara ya da bir fikrin gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğini denemeye yönelik maddi kaynaklara ya da liderin bir fikri dinlemek için zaman gibi maddi olmayan kaynaklara atıfta bulunmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanlar fikirleri düşünmek ve bu fikirleri denemek için zaman alamıyorsa, olumlu organizasyonel sonuçlara yol açan fikirler üretme olasılığı olmayacaktır (De Jong ve Den Hartog, 2007:55). Amabile, (1997:49), uygulama aşamasında zaman, para ve materyallerin sağlanmasında rol oynasada bu etkinin yenilikçi iş davranışını geliştirmek için var olan diğer faktörlerle başa çıkmadığını tespit etmektedir. Yüksek miktarda kaynağın bulunması, çalışanların önce buna alışmasına ve daha sonra tembelleşmelerine neden olmakta bunun sonucunda ise yenilikçi davranışların gösterilmesi eğilimi olumsuz etkilenmektedir (Shalley ve Gilson, 2004:39). Bu nedenle, kaynakların miktarları dikkatli hesaplanmalı ve koşullara uygun olmalıdır.

İzleme, işin etkili ve verimli bir şekilde yapılması için çalışanlarını sürekli olarak kontrol eden liderleri ifade etmektedir. Çalışanları bu şekilde düzenli olarak izlemek ve çalışmayı kontrol etmek, çalışanların üzerinde baskı oluşturmakta ve çalışanların fikir üretebilmesi için gerekli özerklik derecesini kazanmasını zorlaştırmaktadır. Uygulama aşamasında ise, rehberlik sağlama anlamında belirli bir miktar izleme, gerçekleşme fikrinin geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007:56). Aynı zamanda çalışanlara, liderin onun çalışmalarına ilgi gösterdiği hissini, uygun bir dereceye kadar izleyerek ve geri bildirim sağlayarak vermektedir (Amabile vd, 2004).

Görev ödevi, çalışanlara zorlu görevler sunmayı içermektedir (De Jong ve Den Hartog, 2007:56). İlk başta çok zorlayıcı olabilecek görevler, çalışanların soruna yönelmesine ve olası çözümlere ulaşmasına neden olabilmektedir. İçsel bir motivasyon yaratmak, çalışanı

sorunları çözmek ve hedeflere ulaşmak için yenilikçi yollar bulmaya zorlanmaktadır. Bunu yapabilmek için çalışanlar bilinen yol ve süreçleri terk etmeye zorlanmaktadır (Amabile, 1997:44). Tüm bu davranışların, çalışanların yenilikçi iş davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya koyulmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007:56).

Yenilikçi liderlik temelinde, yenilikçi iş davranışı ile liderin tutumları arasında olumlu veya olumsuz ilişkiler olduğunu ortaya koymak için literatürde birçok çalışma olduğu görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında hipotezler doğrulanırken bir kısmında ise hipotezler doğrulanamamıştır. Yenilikçi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler ortaya konulurken bazı çalışmalarda liderlerin belli özellikleri dikkate alınmaktadır. Bazılarında ise model kurulurken, yenilikçi liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında ki ilişkinin gücünü artıran veya azaltan kontrol değişkenleri de kullanılmaktadır. Aşağıda bu çalışmaların bazılarında elde edilen sonuçlar ele alınmaktadır.

Ruhnke ve Mulder (2016) tarafından yapılan bir araştırmada çok yönlü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasında ki ilişki ortaya konulmaktadır. Açık ve kapalı liderlik davranışının yenilikçi iş davranışının 4 farklı yönü arasındaki ilişkiye bakılmaktadır. Bu dört farklı yönü fırsat araştırması, fikir üretme, fikir tanıtımı ve fikir gerçekleştirmedir. Almanya'da faaliyet gösteren uluslararası bir imalat şirketinde kesitsel bir araştırma yapılmıştır. Yeniliklerle ilgilenen bir departmandaki 139 kişi ile yapılan çalışmaya göre açık ve kapalı liderlik davranışı ile yenilikçi iş davranışının dört yönü arasında olumlu bir ilişki ortaya konulmuştur. Açık ve kapalı liderliğin yenilikçi iş davranışını teşvik ettiği sonucu elde edilmektedir.

Chatchawan, Trichandhara ve Rinthaisong (2017) tarafından Tayland'ın güneyindeki yerel idari örgütlerde çalışanların yenilikçi iş davranışlarını etkileyen faktörler üzerine bir çalışma yapılmıştır. Burada yenilikçi iş davranışını etkileyen 4 faktör ortaya konulmaktadır. Bizim için önemli olan ise dönüşümcü liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkinin düzeyidir. Bu çalışma, bir tavsiye niteliği taşımaktadır. Yenilikçi iş davranışlarının daha çok özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde kullanıldığından bahsedilmiştir. Bu çalışma ile kamu sektörüne yönelik bir boşluğu doldurmak amaçlanmaktadır. Kamu sektöründe, yenilikçi iş davranışını geliştirebileceği düşünülen 4 faktör tavsiye edilmiş bilhassa dönüşümcü liderliğin kamuda ve özellikle

yerel yönetimlerde temel altyapıyı güçlendirip yenilikçi iş davranışını artırabileceği ortaya konulmuştur.

Akkoç, Turunç ve Çalışkan (2011) tarafından gelişim kültürü ve lider desteğinin, yenilikçi davranışları ve iş performansına etkisi üzerine bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada iş-aile çatışmasının aracılık rolü incelenmektedir. Lider desteğinin çalışanlardaki yenilikçi davranış üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna dair hipotez üretilmiştir. Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren savunma sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Bu örnekte yaklaşık 2500 kişi yer almaktadır. Bu kapsamda tesadüfi seçilen toplam 450 kişiyle anket yapılmış ve 426'sının anket sonuçları analiz yapmaya uygun bulunmuştur. Araştırma sonucunda gelişim kültürü ve lider desteğinin çalışanların yenilikçi davranışını artırdığı ve bu etkide iş-aile çatışmasının kısmi aracılık etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca gelişim kültürü ve lider desteğinin çalışanların iş performansını da artırdığı ancak bu etkide iş-aile çatışmasının aracılık etkisi olmadığı da tespit edilmektedir (Akkoç vd, 2011:85).

Javed vd. (2016) tarafından, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışı üzerine etkisiyle alakalı bir çalışma yapılmıştır. Veriler, Pakistan'da faaliyet gösteren tekstil atölyelerinde çalışan süpervizör ve onların astlarından toplanmıştır. 250 anketten 180 tanesi ölçülebilir olarak analiz edilmeye uygun bulunmuştur. Teorik model oluşturulurken lider-üye değişimi teorisi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular, kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları ile pozitif ilişkili olduğunu ve kapsayıcı liderliğin yenilikçi iş davranışları üzerindeki etkisine aracılık ettiğini göstermektedir.

Bir başka çalışma da Contreras vd. (2017) tarafından yapılmıştır. Çalışma liderlik ve çalışanların yenilikçi iş davranışını incelemektedir. Araştırmanın modelinde liderlik ile yenilikçi iş davranışı üzerinde doğrusal bir ilişki kurulmuş ve etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca kontrol değişkeni olarak da çalışanların iş sözleşmesi kullanılmıştır. Farklı türden şirketlerden 267 Kolombiyalı işçi seçilmiş ve anket uygulanmıştır. Modeli test etmek için yapısal eşitlik modellemesi ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılmıştır. Araştırma sonucunda 2 farklı liderlik modelinin yani işlemsel liderlik ve dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışını etkilediği ortaya konulmuştur. Çalışanların, iş sözleşmelerinin ise

bu ilişkiyi güçlendirip, zayıflattığı araştırma sonucunda ortaya çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır.

Aslam, Aslam ve Ismail (2017) tarafından, çalışanların yenilikçi iş davranışlarının yenilikçi çıktıya yönelik etkisi üzerine bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın modelinde yönetici desteğinin yenilikçi çıktı üzerinde olumlu bir etkisi olduğuna yönelik hipotez ortaya konulmuştur. Araştırma Pakistan'da ki bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu sektörde ki 200 profesyonel ile anket çalışması yapılmış ve veriler toplanmıştır. Hipotezlerin ölçülmesi için regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında ise yönetici desteği ile yenilikçi çıktı arasında herhangi bir ilişki bulunamamaktadır.

Nödl Bianca (2017) tez çalışmasında, Almanya'da faaliyet gösteren bir ilaç firmasındaki liderlik davranışlarının yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkisini ölçmektedir. Verilerin toplanması esnasında doküman analizi, birebir görüşme ve grup bazlı görüşme yapılmıştır. Gruplar ikiye ayrılmıştır yöneticiler ve çalışanlar olarak. Araştırma modelinde ise doğrudan liderlik davranışının Yenilikçi iş davranışı üzerinde ki etkisi ölçülmüştür. Bu çalışmada, bir üretim ortamında olması gereken liderlik davranışlarını değerlendirerek liderlik davranışları ve yenilikçi iş davranışları hakkında bilgiler vermektedir. Liderlerin astlarının yenilikçi davranışlarını ve yenilikçilik sürecini etkilemede önemli bir rolü olduğu söylemiştir. Liderlerin belirli davranışları benimseyerek, çalışanlarına ve onların fikirlerine yenilikçilik safhalarında rehberlik edebileceği ortaya konulmaktadır.

Bir başka çalışma da Kroes (2015) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışı ile arasındaki ilişki ortaya konulmak istenmektedir. Bu doğrultuda bir model oluşturulmuş ve hipotezde olumlu bir ilişki olduğu iddia edilmiştir. Dijital olarak yapılan anketler Hollandalı farklı sektör ve kuruluşlarda çalışan ve işlerinde belli bir özerkliğe sahip 267 katılımcıya ulaştırıldı böylece veriler toplandı. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderlik ile Yenilikçi iş davranışı arasında kurulan olumlu hipotez doğrulandı. Ayrıca elde edilen bir başka veriye göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az yenilikçi iş davranışı sergiledikleri

ortaya konuldu buna sebep olarak ise kadınların aile rollerinin daha önemli olması ile açıklanmaktadır.

Afsar vd. (2014), tarafından yapılan bir araştırmada da dönüşümcü liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasında ki ilişki ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çin'in Forbes sıralamasına göre en yenilikçi beş şirketinde ki 87 lider ve 639 çalışan tarafından doldurulan anketler analiz edilmiştir. İlişkileri analiz etmek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda dönüşümcü liderliğin fikir üretmenin yanı sıra fikir uygulamasını da içeren yenilikçi iş davranışını etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin fikir üretme üzerindeki olumlu etkisi fikir uygulama üzerindeki olumlu etkisinden daha güçlüdür.

Bu konuda yapılan çalışmalar içerisinde son olarak Hartog'un (2007) yapmış olduğu çalışma incelenmektedir. Çalışmada, liderlerin çalışanlarının yenilikçi davranışını nasıl etkilediği incelenmektedir. Çalışma bilgi yoğun hizmet firmalarında gerçekleştirilmektedir. Bu çalışma, çalışanların yenilikçi davranışlarını etkileyebilecek lider davranışlarının bir envanterini sunarak bireysel yenilikler literatürüne katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışma sonucunda 13 ilgili liderlik davranışının olduğu tespit edilmektedir. Liderlerin davranışlarının, çalışanların yenilikçi davranışlarını hem fikir üretme hem de uygulama evrelerinde etkilediği ortaya konulmaktadır.

6. Yenilikçi İş Davranışı Bağlamında Eğitim ve Geliştirme

Yenilikçi iş davranışı ile eğitim arasında ki ilişkinin literatürüne ilk katkıyı Becker yapmaktadır. Becker (1964:61) şirketlerin, gelecekteki rantını artırabileceğini, yani işçilerin daha yüksek verimlilik sağlayabileceklerini öngörmesi halinde eğitime yatırım yapacaklarını ileri sürmektedir. Acemoglu ve Pischke (1999:112) Becker'ın gerekçesini genişletmekte ve rekabet gücü olmayan işgücü piyasalarının, sıkıştırılmış ücret yapısıyla birlikte firmaların destekli eğitim için bir teşvik sağlayabileceğini savunmaktadır, çünkü firmalar beklenen rantın paylarını kendileri için biçilmiş kaftan olarak hissetmektedirler.

OECD (2011:110), beceri ve yenilikçilikle ilgili bir raporda, işyerindeki eğitimin firmaların teknolojik yeteneklerine katkıda bulunduğunu ve eğitim ile yenilikçiliğin pozitif ilişkili olduğunu ileri sürmektedir.

İşletmelerde verilen eğitim programlarıyla ulaşılmak istenen amaçlar temel olarak çalışan yenilikçiliğinin artırılması, iş tatmininin yükseltilmesi, ürün ve/veya hizmet kalitesinin artırılması, yabancılaştırmanın ortadan kaldırılması ve örgütsel uyumun sağlanması, iletişim sürecinin etkinliğinin sağlanması, takım halinde çalışma alışkanlığının sağlanması, iş kazalarının azaltılması, denetimin azalmasının sağlanması, kalifiyeli eleman sayısının artırılması, çalışan devir hızının düşürülmesi, öğrenme zamanının kısaltılması ve etkili bir değişim yönetiminin sağlanması olarak sınıflandırılabilir (Kaptangil, 2012:29).

Eğitim, çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirmesi için çalışanların bilgi, beceri ve uzmanlıklarının organize bir gelişimi olarak düşünülmektedir. Çalışanlara belirli beceriler kazandırma, iş performansındaki zayıflıklarını geliştirmelerine yardımcı olma ve çalışanlara gelecekte organizasyonun ihtiyaç duyacağı yetenekleri sağlama girişimi olarak kabul edilmektedir. Herhangi bir organizasyon için eğitim ve gelişim sistemi, hedefleri elde etmek için gerekli bilgi, beceri ve tutumları sağlamada anahtar bir yöntem olarak ortaya çıkmaktadır (Aslam, 2017:462).

Çalışanların gelişimine yapılan yatırım, organizasyonun çalışanlara, işin gereklerini yerine getirmelerine veya yeni pozisyonlara geçmelerine yardımcı olacak yeni yetkinlikler edinmelerine yardımcı olma konusundaki ilgisine ilişkin inancı olarak kabul edilmektedir (Lee, 2010: 985).

Vemic'e göre (2007:214) KOBİ'lerin ayakta kalmasının tek yolu, çalışanlarının yenilik yapma kapasitesidir. Çalışanların yenilikçilik düzeyi çalışanların bilgi düzeyine bağlı olduğundan, KOBİ'lerin yeterli miktarda eğitim vermeleri teşvik gerekmektedir.

Hartog (2010:24), eğitim- bilgi edinme- yenilikçilik (çalışanın yenilikçilikleri) sürecinin mantıksal bir sıralama olduğundan dolayı rekabet avantajı yaratacağını söylemektedir. Aslında eğitim, çalışanın yenilikçiliğini teşvik etmekte, çalışanları değişime sokmakta, yenilikçi davranışlarının gelişimini teşvik etmekte ve onları fikir üretme, fikir ticarileştirme ve problem çözme sürecine aktif olarak dâhil etmektedir. Guest (1997:263) 'in yaptığı çalışmaya göre, hayati önem taşıyan insan kaynakları yönetimi uygulamalarından biri olan eğitim ve gelişim programlarının, çalışanların bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin kalitesini olumlu yönde etkilediğini ve bu sayede iş başında çalışanların daha yüksek performans göstermesine yol açtığını belirtmektedir. Bu ilişki sonuçta en üst düzey organizasyonel performansa katkıda bulunmaktadır.

Sung ve Choi (2014:407) tarafından yapılan çalışma, kurumsal eğitime yapılan finansal yatırımın örgütsel yeniliği önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Gonzales vd. tarafından yapılan bir çalışma Ar-Ge ve işçi eğitiminin eşzamanlı olarak gerçekleştirilmesinin, yenilikçilik olasılığını önemli ölçüde artırdığını göstermektedir (Boring, 2017:3). Sung ve Choi (2014: 393–394), bir örgütün eğitim ve gelişim yatırımlarının sürekli öğrenim için bir iklim yarattığını vurgulamaktadır. Bu, çalışanlar arasında bilgi ve fikir alışverişini kolaylaştırır ve bu da yeni bilgi ve yeniliğin oluşumunu teşvik etmektedir.

Roffe'un (1999:228) yaptığı çalışmalar, iyi insan kaynakları uygulamalarının kuruluşların yenilikçilik performansı üzerinde önemli etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Avustralya'da, eğitim ve yenilik ile ekonomik büyüme arasındaki bağlantı Dowrick tarafından incelenmiştir (2002:21). Avustralya'da "bilgi ekonomisine" eğitim, öğretim ve yenilik yoluyla daha fazla yatırım yapılmasının, yıllık ekonomik büyüme oranını yaklaşık yüzde yarım oranında artırma potansiyeline sahip olduğunu tahmin etmektedir. Fikirlerin oluşumu ve ekonomik büyüme için hayati öneme sahip olan yenilikleri teşvik eden beceri ve bilgi tabanı vasıtasıyla toplumun daha iyi bir şekilde donatılması gerektiğini düşünür. Bu eğitimin ekonomik büyüme için ne derece önemli olduğunu belirledikten sonra eğitimin işgücü piyasasında meydana getirdiği değişikliklerin bu büyümeyi etkileyebileceğini de kabul etmektedir.

Şirketlerde ki eğitim faaliyetlerinin inovatif sonucu, üst düzey bilgiye sahip ve teknolojik gelişmelere daha yatkın şirket çalışanlarını ortaya çıkarması olarak görülmektedir. Bu sayede, karmaşık ürünleri ve üretim süreçlerini daha rahat çözümlenebilen eğitilmiş çalışanlar şirkete ileriye taşımaktadır (Bauernschuster vd., 2009:346). Benzer şekilde, Gupta ve Singhal (1993:47), bir şirkette yenilikçiliği teşvik etmek için, sürekli eğitim ve gelişim faaliyetlerine sahip olmak, mükemmel beceriler sağlamak ve aynı zamanda çalışanlara kişisel uzun vadeli hedefler tanımlamak gerektiğini öne sürmektedir.

Çalışanların sürekli eğitimi, en yeni bilgilere erişimi sağlamakta, yeni fikirlere açıklığı artırmakta ve bir şirketteki yenilikçilik olasılığını da artırmaktadır (Chen ve Huang, 2009:105; Bauernschuster vd., 2009:346). Bu konuda yapılan ampirik çalışmalar bunu desteklemektedir: Bauernschuster vd. (2009) eğitimin şirketlerin yenilikçiliğindeki

etkisini değerlendirmekte ve s¼rekli eğitim bir Şirketin yenilikçi faaliyetine fayda sağladığını, kapsamlı eğitimin ¼rün ve teknik sistem yeniliğinin g¼çlü bir yordayıcısı olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer Şekilde, Ngo vd. (1998:633), farklı ¼lkelerdeki çok uluslu Őirketlerle yapılan araştırmaların sonuçları yapılandırılmıŐ eğitim ve gelişim sunan işletmelerin daha fazla yeni ¼rün ve hizmet ¼rettiğini g¼stermektedir.

Literat¼r incelendiğinde elde edilen sonuç eğitime ¼nem veren işletmelerin ¼nem vermeyen iŐletmelere oranla daha fazla inovatif ¼ıktılara sahip olduğu y¼n¼nde ortaya ¼ıkmaktadır. Literat¼r taraması sırasında elde edilen bu araştırmalar aşağıda daha detaylı olarak incelenmektedir.

Hashim vd. (2005) tarafından yapılan araştırmada, Malezya’da faaliyet g¼steren k¼¼k ve orta ¼lçekli işletmelerin insan kaynakları faaliyetleri ile yenilikçi ¼ıktıları arasında olumlu bir ilişki olup olmadığı araŐtırılmaktadır. Bunun i¼in 48 k¼¼k ve orta ¼lçekli firma se¼ilmektedir. Araştırmada elde edilen veriler g¼r¼Ő¼len 48 firmanın insan kaynakları uygulamaları ile yenilikçilik faaliyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu g¼stermektedir. Araştırmanın sonuçlarına dayanarak, çeşitli bulgular elde edilmektedir. Birincisi, bu ¼alıŐmadan elde edilen ampirik bilgiler insan kaynakları uygulamalarının ¼zellikle hizmet sekt¼r¼nde ki KOBİ’lerde inovatif faaliyetlerle pozitif ilişkili olduğunu g¼stermektedir. İkincisi, benimsenen insan kaynakları uygulamaları a¼ısından ¼alıŐmanın sonuçları, ¼alıŐmada yer alan 48 firmanın, literat¼rde vurgulandığı gibi yenilikçi firmaların uyguladığı metotları izlediğini g¼stermektedir. ¼¼nc¼ olarak, ¼alıŐmanın bulguları, ¼alıŐmaya katılan 48 firmanın yenilikçiliği teşvik eden insan kaynakları uygulamalarına odaklandığını g¼stermektedir.

Bauernschuster ve Falck (2015) tarafından, Almanya’da yapılan bir diğer araştırmada da bir firmanın yenilikçilik konusunda ki ilerlemesinin eğitimle olan ilişkisi ortaya konulmaya ¼alıŐılmaktadır. Bu araştırma, deneysel olarak yapılmış ve s¼rekli eğitime yapılan yatırımın yenilikçilik ¼zerine olan etkileri incelenmektedir. Yenilikçilik d¼zeyinin ¼lç¼lmesi i¼in bizzat Şirketlerin raporları incelenmiştir. Elde edilen sonuç ise eğitim ile yenilikçilik arasında doğrusal bir ilişki olduğu y¼n¼ndedir. Elde edilen bir diğer veri ise gelişmiş ¼lkelerde y¼ksek ¼ęretime yapılan yatırımın, icatların patentini artırdığı

yönündedir. Buna göre ilköğretim ve ortaöğretime oranla yükseköğretime yapılan yatırımların daha fazla olması durumunda yenilikçi iş davranışları daha fazla gözlenmektedir.

Boring (2017), Norveçli 5204 işletmede bir analiz yapmıştır. Analizinde işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde kullandıkları metotlar ile yenilikçilik faaliyetleri arasında ilişki incelenmiştir. Buna göre işletmelerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri sırasında beyin fırtınası oturumları yaptıkları ve çalışma takımları kurdukları ortaya konulmuştur. Çalışma sonucunda yeni fikirleri ve yaratıcılığı canlandırarak bir yöntem olarak seçilen geliştirme faaliyetlerinin, yenilikleri artırmak için önemli bir yöntem olduğu ortaya konulmaktadır.

Dostie (2017), tarafından da bir araştırma yapılmıştır. Buna göre firmaların insan sermayesi stoğu, yenilik yapma yeteneğinin önemli bir belirleyicisi olarak görülmektedir. Bu nedenle, firma sponsorluğundaki eğitim yoluyla bu stoktaki herhangi bir artış daha fazla yenilikçiliğe yol açabilmektedir. Yazar, bu hipotezi firmaların insan sermayesi yatırımları ve 1999-2006 yılları arasında yapılan “Çalışan Anketi'nden” elde edilen yenilikçilik performansı hakkında ki ayrıntılı verileri kullanarak test etmektedir. Elde edilen sonuçlar, işyerinde daha fazla eğitimin daha fazla ürün ve süreç yeniliğine yol açtığını ve işbaşı eğitiminin sınıf eğitimi kadar önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Valencia, Herrera, Gomez ve Hernandez (2017) tarafından yapılan bir çalışma Kolombiyalı sanayi şirketlerinde (78 şirket) verilen eğitimin, yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu doğrultuda eğitim ile her bir boyutunun (planlama, uyum, değerlendirme ve kaynaklar) ve yenilikçilik türleri (teknolojik ve teknolojik olmayan) arasındaki ilişkinin analizi yapılmaktadır. Bu ilişkiler, kümelenme analizi, varyans analizi (ANOVA) ve regresyon analizi gibi çok değişkenli analiz teknikleri kullanılarak incelenmiştir. Sonuçlar, eğitimin teknolojik olmayan yenilikçilik (organizasyonel ve pazarlama yeniliği) ile yakından ilişkili olduğunu, teknolojik yenilikle (ürün ve süreçlerde yenilikçilik) ilişkilerinin güçlü olmadığını göstermektedir.

7. Yenilikçi Öz Yeterlilik

Pozitif örgütsel davranış yaklaşımında ele alınan yapılardan biri olan öz yeterlilik, yazına ilk kez Sosyal Bilişsel Teori'nin (Bandura, 1989:50) ana unsurlarından biri olarak tanıtılmıştır. Kısaca kendini yeterli bulma şeklinde ifade edilen öz yeterlilik kavramı, Albert Bandura tarafından "bireylerin, olası durumlar ile başa çıkabilmek için gerekli olan eylemleri ne kadar iyi yapabildiklerine ilişkin yargıları" olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramın tanımı, 1990'lı yılların sonunda örgütsel psikologlar Stajkovic ve Luthans (1998:240) tarafından, belirli sonuçları elde etmek için motivasyonu ve bilişsel kaynakları harekete geçirmek doğrultusunda bireyin kendi yetenek ve yetkinliğine olan inancı şeklinde yapılmaktadır. Öz yeterlilik, bireyin performansını harekete geçiren bilişsel bir faktördür. Yüksek öz yeterlilik düzeyine sahip olan bireyler, kendilerine mücadele içeren zorlayıcı hedefler belirlemekte, görevlerini devam ettirmede azimli olmakta ve engellerle baş etmede çeşitli yollar geliştirebilmektedirler. Öz yeterlilik, koşullara bağlı olarak değişen ve belli bir görevi yerine getirirken ortaya çıkan durumsal bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Öz yeterlilik, bireyin zaman içinde yeni bilgiler ve deneyimler kazanmasıyla değişip gelişmeye açık bir durum olarak da tanımlanmaktadır (Özkan, 2017:182).

Öz yeterlik, yönetim ve organizasyonda önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır. Öz yeterliliğin kaynağı, Bandura'nın (1989:50) sosyal-bilişsel kuramı olarak bilinmektedir. Sosyal-bilişsel teoriye dayanan insan, bilinmeyen çevre güçleri veya iç gerilimler tarafından kontrol edilen pasif bir yaratık değil, kendi davranışlarını özümseyip düzenleyebilen aktif bir yaratık olarak tanımlanmaktadır. Bireyler değişimlerine aktif olarak katılmakta ve olayları davranışlarıyla kontrol edebilmektedirler. Bandura öz yeterliliğin, motivasyonu ve bilişsel kaynakları harekete geçirdiğine inanmakta ve öz yeterliliği belli bir olayın kontrol edilmesi için gerekli bir faktör olarak görmektedir. Öz yeterlilik inancı, yaşamın her alanında motivasyon, daha iyi yaşam ve bireysel başarılar için bir temeldir. Bandura öz yeterliliğin, bilişsel, duygusal, sosyal ve davranışsal becerileri organize eden kurucu bir yetenek olduğunu ileri sürmektedir (Momeni, 2014:30). Öz yeterliliğin, farklı çeşitleri olan bir kavram olduğunu belirtmek gerekmektedir:

- Sosyal Öz Yeterlilik: Bireylerin sosyal kriterlere ve sosyal iletişime ulaşmadaki yeteneklerinin algılanmasını gerekir.

- Eğitim Öz Yeterliliği: Bireyin öğrenme, problem çözme ve eğitim başarısı kazanma yeteneğinin algılanması gerekir.
- Duygusal Öz Yeterlilik: Bireyin, duyguları ve olumsuz düşünceleri kontrol etme ve yönetme yeteneğinin algılanması gerekir.
- Fiziksel Öz Yeterlilik: Fiziksel aktivitelere olan güveni ve diğer insanlara pozitif fiziksel etki etmede fiziksel becerilerinin algılanması gerekir (Momeni, 2014:30).

Yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip bireyler, kendilerine daha fazla güven duyarlar ve zorluklara karşı koyabilirler; bu bireyler ayrıca yüksek hedefler belirleyebilir ve zorlukların üstesinden gelmek için daha fazla çaba harcayabilmektedirler.

Yenilikçi öz yeterlilik yapısı, öz yeterlilikten genişletilmiştir ve bir yenilikçilik görevini yerine getirirken bireylerin kendi yeteneklerine olan özgüvenini yansıtan inanç (ya da güven) olarak tanımlanmaktadır (Tierney ve Farmer, 2002: 1137).

Hizmet ortamında çalışanların yenilikçi iş davranışı, müşterilerle etkileşimin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dinamik hizmet sunumu sürecinde çalışanlar, işyerinde yenilikçi davranışlar sergilemek ve müşterilerin sorunlarını yaratıcı bir şekilde çözmek zorundadırlar (Ör. Müşterilerin şikayetleri). Çalışanlar, kendilerine güvenirlerse ve yenilikçi faaliyetler sergilerlerse, başarısızlıkla ve belirsizliklerle başarılı bir şekilde baş edebilmektedirler (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000:6).

Literatür taraması yapıldığında, yenilikçi öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında ki ilişkiyi inceleyen bazı çalışmalar ortaya çıkmaktadır. Bu çalışmalardan elde edilen veriler ışığında, çoğu hipotezin doğrulandığı sonucuna varılmaktadır. Yapılan bu çalışmalar hakkında ki bilgiler ve sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

Momeni vd. (2014) tarafından öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzere bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, İran'da ki Ardabil ilinde çalışan 500 sosyal güvenlik kurumu görevlisinden anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda bütün hipotezler doğrulanmış ve öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ispatlanmaktadır.

Bir başka çalışma da Kroes (2015) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada, yenilikçi öz yeterliliğin yenilikçi iş davranışı ile arasındaki ilişki ortaya konulmak istenmektedir. Bu doğrultuda bir model oluşturulmuş ve hipotezde olumlu bir ilişki olduğu iddia edilmiştir. Dijital olarak yapılan anketler, Hollandalı farklı sektör ve

kuruluşlarda çalışan ve işlerinde belli bir özerkliğe sahip 267 katılımcıya ulaştırılmış böylece veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda, öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında kurulan olumlu hipotez doğrulanmaktadır.

Hou vd. (2011) tarafından da benzer şekilde bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında bir ilişki kurulmaya çalışılmaktadır. Çalışma Tayvan'daki bir diyet ve güzellik salonu şirketinin 120 çalışanından iki dönem boyunca elde edilen verilerle yapılmıştır. Çalışanların, yaratıcı öz yeterliliği yüksek olduğunda, daha fazla yenilikçi davranışlar sergiledikleri ortaya konulmaktadır.

Bir başka çalışma da Tayvan'da Hsiao vd. (2011) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada, Tayvan'da çalışan öğretmenlerin öz yeterlilikleri ile yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Tayvan'ın kuzeyindeki 20 farklı kamu ve özel ortaokul öğretmenlerinden 546 kişi seçilmiştir. Veriler regresyon analizi vasıtasıyla analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar öğretmenlerin öz yeterliliği ile yenilikçi iş davranışları arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye'de de bu konuda yapılan araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan birisini Özkan (2017) tarafında yapmıştır. Özkan bu çalışmada finans, perakende, enerji ve havacılık sektörlerinde faaliyetlerini yürüten dört işletmenin çalışanlarında ki öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasında ki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmaktadır. Kişisel beyanlara dayalı olarak toplanan veriler sonucunda elde edilen araştırma sonuçları, çalışanların öz yeterlilik düzeyinin hem yaratıcı hem de yenilikçi iş davranışlarını olumlu yönde etkilediğini; ancak öz yeterliliğin yaratıcı iş davranışlarına etkisinin yenilikçi iş davranışlarına etkisinden daha güçlü olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, havacılık ve enerji sektörü çalışanlarının finans ve perakende sektörü çalışanlarından daha yüksek düzeyde yaratıcılık; yine havacılık sektörü çalışanlarının finans ve perakende sektörü çalışanlarından daha yüksek düzeyde yenilikçilik sergilediği saptanmaktadır.

Bu konuda incelemiş olduğumuz son çalışma, Basım vd. (2008) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan 230 kişiye

bir anket uygulanarak öz yeterlilik algıları ile yenilikçi davranma ve risk alma eğilimleri ölçülmek istenmiştir. Elde edilen verilerin değerlendirilmesinde değişkenler arası ilişkiler araştırılmış ve ortalamalar arası farklar bağımsız örneklem t-testi ile incelenmiştir. Sonuçlar, çalışanların öz yeterlilik algılarının ve risk alma eğilimlerinin ortalamasının üzerinde, yenilikçi davranışlarının ise yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir. Ayrıca, öz yeterlilik algısı ile hem yenilikçilik hem de risk alma davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı seviyede bir ilişki tespit edilmektedir.

8. Yenilikçi İş Davranışı

Schumpeter'e (1976:83) göre, organizasyonlarda yenilik, yeni bir ürünün üretime geçmesi, yeni bir üretim yöntemi; yeni bir pazarın açılması, yeni bir tedarik kaynağı veya yeni bir organizasyon yapısının oluşturulması olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel düzeyde yenilik, yeni bir ürün, hizmet, teknoloji, süreç veya yapı olarak tanımlanır ayrıca fikrin bulunuşu, gelişimi veya uygulanmasını içermektedir (Damanpour, 1991:555).

Aşağıdaki tablo, her aşamadaki faaliyetleriyle tipik bir yenilikçilik döngüsünün bir örneğini sunmaktadır:

Tablo 4: Tipik yenilikçilik döngüsü		
Aşama	Açıklama	Tipik Aktivite
1	Fikirler	Pazar fırsatıyla ilgili fikir
2	Kaynaklar	Organizasyonun hedefleriyle çalışanları, kaynakları, imkanları koordine etmek
3	Araştırma	İmkanları araştırmak
4	Patent	Fikri mülkiyet haklarını korumak
5	Tasarım	Kullanıcı için modellemek ve test etmek
6	Geliştirme	Teknolojiyi geliştirmek
7	Yapmak	Üretime başlamak
8	Satmak	İnsanlara tanıtmak ve bilgi vermek
9	Hizmet	Müşterilerle iletişimde olmak

Kaynak: Australian Academy of Technology, Sciences and Engineering

Yenilikçi iş davranışı, organizasyon içerisinde farklı şekillerde gerçekleşebilmektedir. Yenilikçi iş davranışı denilince akla ilk olarak yeni bir ürün veya hizmet gelmektedir; ancak bu tanımlama, en dar kapsamlı bir tanımla oluşturmaktadır (Downey, 2007: 4-5). Yenilikçi iş çıktıları aşağıda ele alınmaktadır.

- Ürün / Hizmet Yeniliği: Yeni veya büyük ölçüde geliştirilmiş yeni ürünler veya hizmetler sunmak. Bu durum, fonksiyonel kullanımda kolaylık veya teknik yeteneklerde iyileştirmeler şeklinde olabilmektedir.
- Süreç Yeniliği: Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş üretim veya dağıtım yöntemlerinin uygulanmasıdır.
- İş Modeli Yeniliği: Dış kaynakların daha fazla kullanılması gibi işlerin yapılma şeklinin değiştirilmesidir.
- Organizasyonel Yenilik: İş yapıları, uygulamaları ve modelleri yaratmak veya değiştirmek.
- Pazarlama Yeniliği: Ürün veya hizmetin fiyatı, pozisyonu, ambalajı, ürün tasarımı veya promosyonunda iyileştirmeler yapmak veya alternatif pazarlama tekniklerini geliştirmek.
- Tedarik Zinciri Yeniliği: Malzemelerin tedarikçilerden tedarik yöntemini veya müşterilere ürün teslimat yöntemlerinin geliştirilmesini iyileştirmek.
- Finansal Yenilik: Bu, yeni finansal hizmetler, ürünler veya iş operasyonlarını yönetme yolları üretmek için kredi, risk paylaşımı, sahiplik veya likidite gibi kavramları içerebilir.

Yenilikçi iş davranışının yapısı, çalışan yaratıcılığıyla yakından ilgilidir. Yaratıcılık, ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Oldham ve Cummings, 1996:610). Bununla birlikte, yapılar arasındaki bazı farklılıklar bulunmaktadır. Yaratıcılıktan farklı olarak, yenilikçi iş davranışı, açıkça bir çeşit fayda sağlamayı amaçlamaktadır. Daha net olan ve uygulanmış bir bileşene sahip yenilikçi çıktı ile sonuçlanması beklenmektedir. Yaratıcılık, yenilikçilik sürecinin başlangıcında problemler veya performans boşlukları fark edildiğinde ve yenilikçilik için algılanan ihtiyaçlara cevap olarak fikirler ürettiğinde, yenilikçi iş davranışının önemli bir bileşeni olarak görülebilmektedir (West, 2002:358).

Yenilik, teoride büyük bir fikirdir; ancak belirli riskleri ve zorlukları bulunmaktadır. Örneğin pek çok şirket yatırım için yeterli mali kaynağa sahip değildir, aynı zamanda söz konusu risklerin sayısını ve çeşitlerini de ele almak istememektedirler. Zorlukların bazıları şöyle sıralanmaktadır: vasıflı işçilerin yetersizliği, pazarlama kabiliyetinin olmaması, perakendeciliğin zor olması veya dağıtım kanallarına erişim güçlüğü, finansman eksikliği, kurumun veya yönetimin yeniliğe karşı direnci ve Ar-Ge departmanlarının eksikliği vs. Başarılı bir yenilik süreci yaşamak için bazı adımlar bulunmaktadır. Bu adımlardan bir tanesini atlamak ne kadar önemsiz gibi gözüksede başarısızlığa yol açabilmektedir. Kanada Yenilikçilik Merkezi isimli kuruluş, yenilik sürecinde olması gereken birtakım önemli adımları sıralamaktadır. (Canadian Dairy Commission, 2010:3)

1. Adım: SWOT Analizi Yapmak

Yenilikte ilk adım, bir şirketin SWOT analizini (güçlü yanları, zayıf yönleri, fırsatları, tehditleri) içermektedir. Yenilikçiliğin, uygulanabilir bir seçenek olup olmadığını değerlendirmenin önemli bir safhasıdır. Bir şirketin güçlü yanlarını değerlendirmek, şirketin hedefe ulaşmasında yardımcı olacak niteliklerini tanımlamak anlamına gelmektedir. Bir şirketin zayıflıklarını değerlendirmek, şirketin hedefe ulaşmak için bir barikat olarak görülebilecek niteliklerini tanımlamak anlamına gelmektedir. Fırsatlar, hedeflere ulaşmada yardımcı olan dışsal şartlar ve tehditler ise hedefe zarar verebilecek dışsal etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır

2. Adım: Fikir Üretimi

SWOT analizi tamamlandığında ve yeniliğin şirket için uygun bir seçenek olduğuna karar verildiğinde, bir sonraki adım ürün yeniliğiyle ilgili beyin fırtınası yapmak, ortaya çıkan fikirleri kâğıda dökmek, olasılıkları ve seçenekleri tartışmak, avantaj ve dezavantajları tanımlamaktır. Ortaya çıkan fikirlerin açık, görünür, ulaşılabilir ve ölçülebilir olması gerekir, ayrıca olası sonuçları da sunması gerekmektedir.

3. Adım: Pazar Araştırması Yapmak

Pazar araştırması, kritik bir adımlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin, pazara sürmeyi planladığı ürün için bir yer olup olmadığını belirlemesine

yardımcı olmaktadır. Tüketici ihtiyaçlarını karşılar mı? Piyasada aynı veya benzer başka bir ürün var mı? Piyasada benzer herhangi bir ürün olup olmadığını bilmek ve sonra bunları fiyat, ebat, özellik vb. açısından karşılaştırmak önem arz etmektedir. Bu ürün için iyi bir fiyat noktası nedir? Bu sorular, ürünü geliştirmeye devam etmeden önce cevap verilmesi gereken önemli sorular olarak karşımıza çıkmaktadır

4. Adım: Kaynak Gereksinimlerini Tanımlamak

Projeyi gerçekleştirmek ve ürünü piyasaya sürmek için ihtiyaç duyulacak kaynakların bir listesini yapmak çok önemlidir. Projenin her aşaması (tasarım ve test, geliştirme, üretim, dağıtım, pazarlama vb.) farklı gereksinimlere sahiptir. Gerekli olanları ve halihazırda mevcut olanları tanımlamak, yalnızca işgücünü değil aynı zamanda proje ile ilgili tahmini maliyetleri de belirlemede yardımcı olacaktır.

5. Adım: Kaynak Kullanılabilirliğini Belirlemek

Bu noktada, gerekli “Sermaye mevcut mu?” gibi soruları cevaplamak çok önemlidir. Sermayenin ne kadar yükseltilmesi gerekiyor? Gerekli sermayeyi yükseltmek ne kadar zaman alır? Tüm bu soruların cevaplanabiliyor olması gerekmektedir.

6. Adım: Faktör Değerlendirmesi

Herhangi bir ürünün geliştirilmesinden önce, bazı kritik faktörler değerlendirilmelidir. Teknik fizibilite, üretim beklentilerinin maliyeti, piyasa kaygıları, tatmin edici mali getiri olasılığı, riskler ve ticarileştirme sorunları gibi hususların herhangi bir ürün geliştirmeye başlamadan önce ele alınması gerekmektedir.

7. Adım: Ürün Geliştirme

İlk 6 adımın tamamı ele alındıktan sonra, şirket nihayet ürünü geliştirmek ve pazara sunmak için gereken işlere devam edebilecektir. Formül ve reçete geliştirme, raf ömrü çalışmaları, ölçek büyütme, piyasa testi ve ticarileştirme gibi faaliyetler, ürün geliştirme aşamasında önemlidir ve bu adımın, yüksek maliyetli hatalardan kaçınmak için yapılması gerekmektedir. Ürün geliştirme aşaması, daha önce gelen tüm araştırmaların doruk noktasında yer almaktadır.

Bu konuyla alakalı son olarak ise IBM tarafından kurumsal yenilikler ile alakalı yapılan birtakım çıkarımlar ele alınmaktadır (Kerr, 2016: 50-51). Buna göre:

- Bir şirketin büyümeye ve hayatta kalmaya devam etmesi için yenilikçilik yapması gerekmektedir. Sonuçta, en üretken çekirdek işletmeler pazar payı kaybıyla karşılaşacak ve büyümek için yeniliğe ihtiyaç duymaktadır. Aynı sektördeki diğer oyuncuların gelen yıkıcı yenilikler, büyümenin yeni yollarını bulmak için daha da fazla baskı yaratabilmektedir.
- Şirketler büyüdükçe, yenilik yapmak zor olabilmektedir. Büyük şirketlerde kurulan kalıplar ve süreçler, bu tür bir değişikliğin gerekli olduğu açık olsa bile, bu durum şirketlerin yeni ürünler üretme kabiliyetlerini engelleyebilmektedir. Donald Sull (1999:1) bu fenomeni “aktif eylemsizlik” olarak adlandırır. Her seviyedeki yöneticiler, yenilikleri veya yeni kurumsal girişimleri engelleyebilecek ortak engellerin farkında olmalıdır.

Ürünleri, hizmetleri ve iş süreçlerini sürekli olarak yenilemeye ve geliştirmeye yönelik kabiliyetler günümüzde organizasyonlar için çok önemlidir. Bireysel olarak çalışanlarla sürekli bir yenilikçilik akışının sağlanabilmesi için çalışanların hem istekli olmaları hem de yenilik yapabilmeleri gerekmektedir (Janssen, 2000: 290). Bireysel çalışanların eylemlerinin sürekli yenilikçilik ve iyileştirme için hayati öneme sahip olduğu fikri sadece yenilikçilik hakkındaki akademik literatürde değil aynı zamanda diğer bazı popüler yönetim ilkeleri üzerinde ki çalışmalarda da vurgulanmaktadır. Örneğin toplam kalite yönetimi ve kurumsal girişimcilik gibi çalışmalarda da vurgulanmaktadır. West'in (1987:83) rol yeniliği ölçüsü, bireyin son görevindeki kişiyle şimdiki hali karşılaştırıldığında işinde ne kadar değişiklik yakaladığını incelemektedir. Benzer şekilde, Axtell vd.'nin (2000:274) ölçüğü, bireylerin kendi önerilerini ve gerçekleştirdikleri yeniliklerini değerlendirmektedir. Her ikisi de yenilikçiliğe yönelik çıktı odaklı bir görüşe yer vermektedirler.

YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ ÖNCÜLLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu düşünülen öncüllerin neler olduğunu ilgili literatür bağlamında ortaya koymak ve söz konusu öncüllerin (bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme, yenilikçi öz yeterlilik) yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini ölçmektir.

2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çalışmanın kapsamını, Balıkesir Organize Sanayi Bölgesi'nde, gıda endüstrisinde faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin mavi ve beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma çerçevesinde, toplam 335 çalışana anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. 289 çalışandan geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %86 düzeyindedir.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇME ARAÇLARI

Araştırma, anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların bir kısmına elektronik ortamda anketler uygulanırken bir kısmıyla da yüz yüze olacak şekilde uygulama gerçekleştirilmiştir. Anket uygulanmadan önce şirketin insan kaynakları yetkilileri ile görüşülmüş ve sorular üzerinde mutabakat sağlanmıştır. Bu aşamada, şirket çalışanlarının daha iyi anlayabilmesi için sadece 1 ifadede düzeltme yapılmıştır. Ankette 2 ana bölüm bulunmaktadır. Birinci bölümde demografik verilere (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem) yer verilmiştir. İkinci bölümde ise yenilikçi iş davranışı ve yenilikçi iş davranışını etkileyen öncüllere (bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme, yenilikçi öz yeterlilik) yer verilmiştir. Bu çerçevede, katılımcılara toplam 53 ifade yönetilmiştir.

Ankette yer alan tüm boyutlar için 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Beş boyut için [Kesinlikle Katılmıyorum (1) - Kesinlikle Katılıyorum (5)], iki boyut için ise [Hiçbir Zaman (1) - Nadiren (2) - Bazen (3) - Sık Sık (4) - Her Zaman (5)] skalaları kullanılmıştır.

Ankette kullanılan ölçekler, ölçeklere ait ifade sayıları ve istatistiksel veriler aşağıda ayrıntılarıyla belirtilmektedir.

Bilgi Paylaşma Ölçeği

Bilgi paylaşma ölçeğinde yer alan ifadeler Radaelli vd. (2014) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmadan alınmıştır. Söz konusu çalışmadan 4 ifade alınmış, 1 ifade ise araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Dolayısıyla bu ölçekte toplam 5 ifade kullanılmıştır. Bütün ifadeler tarafımızdan Türkçe'ye çevrilmiştir. Orijinal ölçekte yer alan ifadeler için Cronbach Alpha 0,84 düzeyindedir. Bu çalışma için ise Cronbach Alpha 0,81 olarak hesaplanmıştır.

Bilgi Gizleme Ölçeği

Bu ölçekte yer alan ifadelerin tamamı ilgili literatür baz alınarak araştırmacı tarafından türetilmiştir. Toplam 8 ifade kullanılmıştır. Bu araştırma için ifadelerin Cronbach Alpha değeri 0,83 seviyesindedir.

Yenilikçi Kültür Ölçeği

Bu ölçekte toplam 9 ifade kullanılmıştır. İfadelerden 8 tanesi Hurley vd. (1998) tarafından kaleme alınan makaleden elde edilmiştir. Hurley vd. (1998) tarafından gerçekleştirilen çalışmada Cronbach Alpha değerinin 0,72 ve üzerinde olduğu görülmektedir. 1 ifade ise tarafımızdan türetilmiştir. Bu araştırma için toplam 9 ifade bazında Cronbach Alpha değeri 0,85 düzeyindedir.

Yenilikçi Liderlik Ölçeği

Bu ölçekte toplam 11 ifade kullanılmıştır. İfadelerden 6 tanesi Jong ve Hartog (2010) tarafından gerçekleştirilen bir araştırmadan alınmıştır. 6 ifade için Cronbach Alpha değeri 0,87'dir. Diğer 5 ifade ise araştırmacı tarafından türetilmiştir. Bu araştırmada kullanılan toplam 11 ifade için Cronbach Alpha değeri 0,95 seviyesindedir.

Eğitim ve Geliştirme leği

Bu ölçekte yer alan 6 ifadenin tamamı ilgili literatürden faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada, ifadelerin Cronbach Alpha katsayısı 0,93 düzeyindedir.

Yenilikçi z Yeterlilik leği

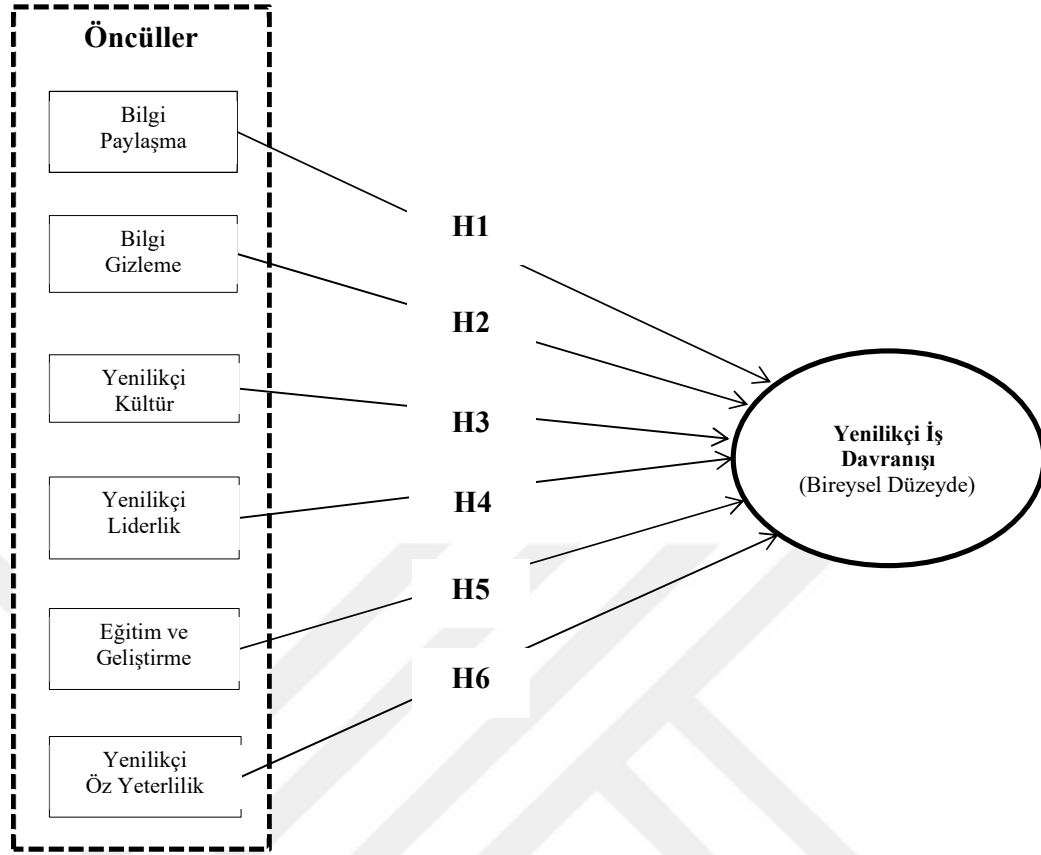
Bu ölçekte yer alan 5 ifadenin tamamı ilgili literatürden faydalanarak araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Bu araştırmada, ifadelerin Cronbach Alpha katsayısı 0,75 düzeyindedir.

Yenilikçi İş Davranışı leği

Yenilikçi iş davranışı orijinal ölçeğinde 9 ifade bulunmaktadır (John ve Hartog, 2008). Bu çalışmada söz konusu 9 ifadeden 7'si kullanılmış ve tarafımızdan Türkçe'ye çevrilmiştir. John ve Hartog (2008) alışmalarında Cronbach Alpha değeri 0,70 ve üzerindedir. Bu çalışmada ise Cronbach Alpha değeri 0,88 olarak tespit edilmiştir.

4. ARAşTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olan öncüllerin neler olduğu ve söz konusu öncüllerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkileri sorgulanmaktadır. Bu erevede, Şekil 2'de görülmekte olan model esas alınmıştır. Bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme ile yenilikçi öz yeterlilik boyutları bağımsız değişken olarak modele dahil edilirken, yenilikçi iş davranışı boyutu bağımlı değişken modelde olarak yer almıştır.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmada iki temel soruya yanıt bulunmaya çalışılmaktadır. Birincisi, birey düzeyinde yenilikçi iş davranışının öncülleri nelerdir? İkincisi, söz konusu öncüller yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili midir?

Yukarıda yer alan araştırma modeli çerçevesinde ilgili hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

H1: Bilgi paylaşma, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H2: Bilgi gizleme, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

H3: Yenilikçi kültür, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H4: Yenilikçi liderlik, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H5: Eğitim ve geliştirme, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H6: Yenilikçi öz yeterlilik, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

5.1. Demografik Veriler

Anket çalışmasına katılan çalışanlardan 4 farklı demografik veri (cinsiyet, yaş, eğitim, kıdem) elde edilmiştir. Ulaşılan bulgular Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5: Katılımcıların demografik verileri

		N	%
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	46	15,9
	<i>Erkek</i>	242	83,7
	<i>Cevapsız</i>	1	0,4
Yaş	<i>18-24</i>	18	6,2
	<i>25-31</i>	92	31,8
	<i>32-38</i>	87	30,1
	<i>39-45</i>	61	21,1
	<i>46 ve üstü</i>	29	10,0
	<i>Cevapsız</i>	2	0,8
Eğitim	<i>Lise</i>	102	35,3
	<i>Yüksek Okul</i>	73	25,3
	<i>Lisans</i>	76	26,3
	<i>Yüksek Lisans</i>	27	9,3
	<i>Doktora</i>	1	0,3
	<i>Cevapsız</i>	10	3,5
Kıdem	<i>1-3</i>	102	35,3
	<i>3-6 yıl</i>	59	20,4
	<i>7-10 yıl</i>	36	12,5
	<i>10-15 yıl</i>	46	15,9
	<i>15 yıl ve üstü</i>	42	14,5
	<i>Cevapsız</i>	4	1,4

5.2. Betimsel İstatistikler

Betimsel analiz verilerin tablolar, grafikler veya özet istatistikler aracılığıyla betimlenmesi ve özetlenmesi amacıyla yapılmaktadır. Bu sayede, büyük veri kümeleri tek bir tablo, grafik veya özet istatistik ile temsil edilmekte ve herkes tarafından kolay şekilde anlaşılabilmesi sağlanmaktadır (Gürsakal, 2012: 20). Betimsel istatistiklere ilişkin bulgular Tablo 6'da ifade edilmektedir.

Tablo 6: Betimsel istatistikler

	N	Minimum Değer	Maximum Değer	Ortalama Değerler	Std. Sapma
İş içindeki vaktimi aynı zamanda meslektaşlarımla bilgi paylaşmak için de kullanırım.	289	1	5	4,00	0,91

Çalışma arkadaşlarımla bir araya geldiğimizde (toplantı, iş yemeği vb.) aktif olarak bilgilerimi paylaşmaya çalışırım.	287	1	5	3,69	1,06
Çalışma arkadaşlarım bilgime başvurduğunda hızlı yanıt vermeye çalışırım.	288	1	5	4,23	0,93
Çalışma arkadaşlarım bilgime başvurduğunda bilgim dahilinde bir konu ise mutlaka cevaplarım.	288	1	5	4,36	0,93
Çalışma arkadaşlarımdan bilgi taleplerim karşılıksız kalır.	289	1	5	2,28	1,03
Çalışma arkadaşlarımdan bilgi talebime hızlı bir şekilde cevap alamayabiliyorum.	288	1	5	2,79	1,16
Çalışma arkadaşlarımdan hatalı veya yanlış bilgi aldığım olur.	288	1	5	2,80	1,06
Çalışma arkadaşlarımdan aldığım bilgiler tatmin edici düzeyde olamayabiliyor.	288	1	5	3,05	1,10
Kurumumdaki çalışanlar arasında rekabet olduğu için bilgi paylaşımından kaçınılıyor.	287	1	5	2,46	1,22
Kurum yönetimi bilgi paylaşımını teşvik etmiyor.	289	1	5	2,35	1,28
Yapılan formal(resmi) ve informal (resmi olmayan) toplantı ve görüşmelerde bilgi paylaşımından kaçınılıyor.	288	1	5	2,60	1,16
Yönetim aktif olarak bizden yenilikçi fikirler talep eder.	289	1	5	3,58	1,19
Kurumumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir.	289	1	5	3,05	1,21
Kurumumda kararların uygulanmasında çalışanların söz hakkı vardır.	288	1	5	3,24	1,16
Kurumumda karar alınırken araştırmalar, veriler ve teknik değerlendirmeler mutlak ölçüde dikkate alınır.	288	1	5	3,65	1,09
Kurumumda kararlar açıkça tartışılır.	288	1	5	3,19	1,20
Kurumumda kararlar alındıktan sonra yönetim sonuçları paylaşır ve çalışanların geri bildirimini sağlar.	288	1	5	3,27	1,13
Kurumumda başarısızlık durumunda sorumluluk paylaşılır.	279	1	5	3,02	1,22
Bağlı olduğum yöneticim çeşitli konularda fikirlerimi alır.	288	1	5	3,60	1,10
Bağlı olduğum yöneticim işleri nasıl yapabileceğimiz konusunda tavsiye ister.	287	1	5	3,53	1,13
Bağlı olduğum yöneticim önemli değişiklikler söz konusu olduğunda bana danışır.	288	1	5	3,19	1,19
Bağlı olduğum yöneticim uzun vadeli planlamalarda ve alınan kararlarda bana da söz hakkı verir.	288	1	5	3,24	1,18
Bağlı olduğum yöneticim kendi hedeflerimi belirlememe izin verir.	288	1	5	3,36	1,15
Bağlı olduğum yöneticim bağımsız ve özgür çalışma konusunda bana gerekli ortamı sağlar.	287	1	5	3,43	1,09
Bağlı olduğum yöneticim yenilikçi fikirlere açıktır.	287	1	5	3,64	1,11
Bağlı olduğum yöneticim yeni bilgi, yöntem ve süreçler geliştirmeye çalışır.	288	1	5	3,60	1,05

Bağlı olduğum yöneticim yenileşim ile ilgili tüm faaliyetlere kişisel düzeyde zaman ayırır.	286	1	5	3,42	1,01
Bağlı olduğum yöneticim yenileşim ile ilgili faaliyetlerde yetkisi dahilinde maddi kaynak temin eder.	287	1	5	3,14	1,14
Bağlı olduğum yöneticim yenileşim odaklı eğitim, seminer veya sempozyumlara katılmama teşvik eder.	288	1	5	3,34	1,19
Kurumumdaki eğitim planlamalarında inovasyon, öncelikli alan olarak ele alınır.	286	1	5	3,29	1,10
Eğitim ihtiyaç analizi sürecinde yenileşim kavramı hassasiyetle ele alınır.	286	1	5	3,33	1,08
Yenilikçilik teması, gerçekleştirilen eğitimlerin önemli bir kısmında yer alır.	283	1	5	3,30	1,07
Kurum bünyesinde aldığım eğitimler daha yenilikçi düşünmemi, yeni yöntemler geliştirmemi destekliyor.	283	1	5	3,55	1,11
Kurum bazında aldığım eğitimler değişimi destekliyor.	285	1	5	3,56	1,05
Aldığım yenileşim odaklı eğitimler işimde karşılaştığım sorunların çözümü için farklı yöntemler geliştirmemi destekliyor.	283	1	5	3,59	1,04
Yenileşim mantalitemi daha fazla geliştirmem gerekliliğini hissediyorum.	286	1	5	3,44	1,02
Yeni fikir, yöntem ve süreçleri daha fazla araştırmam gerektiğini düşünüyorum.	284	1	5	3,55	1,00
Yenileşim odaklı eğitimlere daha fazla katılmam gerektiğini düşünüyorum.	282	1	5	3,59	1,04
Mevcut iş yapma alışkanlıklarımı değiştirmem gerektiğini düşünüyorum.	285	1	5	2,90	1,11
Daha fazla oranda yenileşim temalı dergi, kitap, tv programı vs. takip etmem gerektiğini düşünüyorum.	286	1	5	3,29	1,09
Zorlu meselelerde yeni fikirler üretebilirim.	289	1	5	3,88	0,91
Yeni teknolojileri, süreçleri, çalışma yöntemlerini, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.	289	1	5	3,74	0,97
Sorunlara özgün çözümler üretirim.	286	1	5	3,77	0,89
Yenilikçi fikirlerin desteklenmesini sağlarım.	288	1	5	3,97	0,91
Yenilikçi fikirlerin ne kadar fayda yaratacağını değerlendiririm.	287	1	5	3,92	0,93
Yenilikçi fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	288	2	5	3,70	0,91
Kurumumdaki çalışanları yenilikçi fikir üretmek için harekete geçiririm.	287	1	5	3,40	1,09

Tablo 6 incelendiğinde, katılımcıların genel olarak bilgi paylaşımı içerisinde olduklarını söylemek mümkündür. Diğer taraftan skorlar, uygulamanın yürütüldüğü kurumda çalışanların bilgi gizleme yönünde herhangi bir tutum içerisinde olmadıklarını göstermektedir. Buna paralel olarak, yenilikçi kültür bağlamında örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, işletme yönetiminin çalışanlardan

yenilikçi fikirler talep ettiği görülmekte (3,58), kurumda kararlar alınırken teknik verilerin dikkate alındığı ortaya çıkmaktadır (3,65). Buna karşın yenilikçi kültür bağlamında, yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmediği (3,05), kararlar alınırken çalışanlara söz hakkı tanınmadığı (3,24), karar alma sürecinde çalışanlarla kararların yeterince tartışılmadığı (3,19), alınan kararlarda çalışan geri bildirim alınmadığı (3,27) ve başarısızlık durumunda sorumluluğun paylaşılmadığı (3,02) anlaşılmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerini almakta (3,60), işlerin nasıl yapılabileceği konusunda çalışanlarından tavsiye istemektedir (3,53). Yöneticiler yenilikçi fikirlere açıktır (3,64) ve yeni yöntem, bilgi ve süreçler geliştirmeye de çalışmaktadırlar (3,60). Buna karşın yöneticiler, önemli bir değişiklik olacağına çalışanlarına danışmaz (3,19), uzun vadeli planlamalarda çalışanlara söz hakkı vermez (3,24), çalışanlarının kendi hedeflerini belirlemelerine izin vermez (3,36), bağımsız ve özgür çalışma konusunda çalışanlara gerekli ortamı sağlamaz (3,43), yine yöneticiler, yenileşim ile ilgili faaliyetlere kişisel düzeyde zaman ayırmaz (3,42), yenileşim ile ilgili faaliyetlerde yetkisi dahilinde çalışanlarına maddi kaynak temin etmez (3,14) ve çalışanlarının yenileşim odaklı eğitim, seminer veya sempozyumlara katılmalarını teşvik etmez (3,34).

Kurumun bünyesinde verdiği eğitimler çalışanlarının daha yenilikçi düşüncelerine katkı sağlamak ve yeni yöntemler geliştirilmesini desteklemekte (3,55), değişimi desteklemekte (3,56), çalışanlara karşılaştıkları sorunlarda yeni yöntem geliştirmelerine destek olmaktadır (3,59). Buna karşın, kurumun eğitim planlamalarında yenilikçilik öncelikli alan olarak ele alınmaz (3,29), eğitim ihtiyaç analizlerinde yenileşim kavramı hassasiyetle ele alınmaz (3,33), yenilikçilik teması gerçekleşen eğitimlerin önemli bir kısmında yer almaz (3,30).

Çalışanlar yenileşim odaklı eğitimlere daha fazla katılmaları gerektiğini (3,59) ve yeni yöntem, fikir ve süreçleri daha fazla araştırmaları gerektiğini düşünmektedir (3,55). Buna karşın çalışanlar, yenilikçi fikirlerini daha fazla geliştirme gerekliliği hissetmez (3,44), mevcut iş yapma alışkanlıklarını değiştirme gereği duymaz (2,90) ve yenilikçilik üzerine dergi, kitap, TV programı takip etmesine gerek olmadığını düşünür (3,29).

Çalışanlar, zorlu meselelerde yeni fikirler üretebilmektedirler (3,88), yeni teknolojileri, çalışma yöntemlerini, teknikleri araştırır (3,74), sorunlara özgün çözümler üretir (3,77), yenilikçi fikirlerin desteklenmesi sağlar (3,97), yenilikçi fikirlerin ne kadar

fayda yaratacağını değerlendirir (3,92) ayrıca yenilikçi fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürür (3,70) buna karşın ise diğer çalışanları yenilikçi fikir üretmeleri için harekete geçirmezler (3,40).

5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Faktör analizinin başlıca amacı, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemektir. Yani temel bileşenler analizi gibi bir boyut indirgeme ve bağımlılık yapısını yok etme yöntemidir. Anlaşıldığı üzere faktör analizinin iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlar; değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arasındaki ilişkilerden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Çakır, 2014:4).

Faktör analiziyle ilgili teknikler genel olarak açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi olmak üzere iki başlık altında toplanabilir. Açıklayıcı faktör analizlerinin uygulanmasında verilerin türü, örnek büyüklüğü ve çok değişkenli analizlere ilişkin varsayımlar gibi çeşitli konulara dikkat edilmesi önerilmektedir. Açıklayıcı faktör analizi faktörlerin sayısını ve faktörlerin ilişkili olup olmadığını belirler. Ayrıca açıklayıcı faktör analizinde değişkenlerin tüm faktörler üzerindeki yükleri serbesttir (Polat, 2012:18).

Araştırmada, temel bileşenler metodu ile faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmaya dahil edilen bütün boyutlar kendi içinde faktör analizine tabi tutulmuştur. Tüm veriler Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7: Açıklayıcı faktör analizi sonuçları

<i>Katsayılar</i>	<i>İfadeler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Cronbach Alpha</i>
Bilgi Paylaşma			
<i>KMO ve Bartlett Testi= 0,723</i>	➤ İş içindeki vaktimi aynı zamanda meslektaşlarımla bilgi paylaşmak için de kullanırım.	.798	0,81
<i>$\chi^2=441.231$; <i>df</i>= 6</i>	➤ Çalışma arkadaşlarımla bir araya geldiğimizde (toplantı, iş yemeği vb.) aktif olarak bilgilerimi paylaşmaya çalışırım.	.734	
<i><i>p</i>=.000</i>	➤ Çalışma arkadaşlarım bilgime başvurduğunda hızlı yanıt vermeye çalışırım.	.862	
<i>Açıklanan Varyans= %64,6</i>	➤ Çalışma arkadaşlarım bilgime başvurduğunda bilgim dahilinde bir konu ise mutlaka cevaplarım.	.815	

Bilgi Gizleme			
<p><i>KMO ve Bartlett Testi= 0,845</i> $\chi^2=623.833$; <i>df= 21</i> <i>p=.000</i> <i>Açıklanan Varyans= %49,6</i></p>	➤ Çalışma arkadaşlarımdan bilgi taleplerim karşılıksız kalır.	.735	0,83
	➤ Çalışma arkadaşlarımdan bilgi talebime hızlı bir şekilde cevap alamayabiliyorum.	.650	
	➤ Çalışma arkadaşlarımdan hatalı veya yanlış bilgi aldığım olur.	.691	
	➤ Çalışma arkadaşlarımdan aldığım bilgiler tatmin edici düzeyde olamayabiliyor.	.762	
	➤ Kurumumdaki çalışanlar arasında rekabet olduğu için bilgi paylaşımından kaçınılıyor.	.715	
	➤ Kurum yönetimi bilgi paylaşımını teşvik etmiyor.	.676	
	➤ Yapılan formel(resmi) ve informal (resmi olmayan) toplantı ve görüşmelerde bilgi paylaşımından kaçınılıyor.	.692	
	Yenilikçi Kültür		
<p><i>KMO ve Bartlett Testi= 0,868</i> $\chi^2=696.529$; <i>df= 21</i> <i>p=.000</i> <i>Açıklanan Varyans= %52,4</i></p>	➤ Yönetim aktif olarak bizden yenilikçi fikirler talep eder.	.646	0,85
	➤ Kurumumda yenilikçi fikirler ödüllendirilir.	.578	
	➤ Kurumumda kararların uygulanmasında çalışanların söz hakkı vardır.	.753	
	➤ Kurumumda karar alınırken araştırmalar, veriler ve teknik değerlendirmeler mutlak ölçüde dikkate alınır.	.762	
	➤ Kurumumda kararlar açıkça tartışılır.	.799	
	➤ Kurumumda kararlar alındıktan sonra yönetim sonuçları paylaşır ve çalışanların geri bildirimini sağlar.	.791	
➤ Kurumumda başarısızlık durumunda sorumluluk paylaşılır.	.711		
Yenilikçi Liderlik			
<p><i>KMO ve Bartlett Testi= 0,922</i> $\chi^2=2557.040$; <i>df= 55</i> <i>p=.000</i> <i>Açıklanan Varyans= %65,2</i></p>	➤ Bağlı olduğum yöneticim çeşitli konularda fikirlerimi alır.	.789	0,95
	➤ Bağlı olduğum yöneticim işleri nasıl yapabileceğimiz konusunda tavsiye ister.	.856	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim önemli değişiklikler söz konusu olduğunda bana danışır.	.819	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim uzun vadeli planlamalarda ve alınan kararlarda bana da söz hakkı verir.	.840	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim kendi hedeflerimi belirlememe izin verir.	.783	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim bağımsız ve özgür çalışma konusunda bana gerekli ortamı sağlar.	.822	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim yenilikçi fikirlere açıktır.	.837	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim yeni bilgi, yöntem ve süreçler geliştirmeye çalışır.	.852	
	➤ Bağlı olduğum yöneticim yenileşim ile ilgili tüm faaliyetlere kişisel düzeyde zaman ayırır.	.855	
➤ Bağlı olduğum yöneticim yenileşim ile ilgili faaliyetlerde yetkisi dahilinde maddi kaynak temin eder.	.739		

	➤ Bağlı olduğum yöneticim yenileşim odaklı eğitim, seminer veya sempozyumlara katılmamı teşvik eder.	.669	
Eğitim ve Geliştirme			
<i>KMO ve Bartlett Testi= 0,888</i> $\chi^2=1369.247$; <i>df= 15</i> <i>p=.000</i> <i>Açıklanan Varyans= %74,1</i>	➤ Kurumumdaki eğitim planlamalarında inovasyon, öncelikli alan olarak ele alınır.	.854	
	➤ Eğitim ihtiyaç analizi sürecinde yenileşim kavramı hassasiyetle ele alınır.	.892	
	➤ Yenilikçilik teması, gerçekleştirilen eğitimlerin önemli bir kısmında yer alır.	.871	
	➤ Kurum bünyesinde aldığım eğitimler daha yenilikçi düşünmemi, yeni yöntemler geliştirmemi destekliyor.	.884	0,93
	➤ Kurum bazında aldığım eğitimler değişimi destekliyor.	.870	
	➤ Aldığım yenileşim odaklı eğitimler işimde karşılaştığım sorunların çözümü için farklı yöntemler geliştirmemi destekliyor.	.787	
Yenilikçi Öz-Yeterlilik			
<i>KMO ve Bartlett Testi= 0,785</i> $\chi^2=310.846$; <i>df= 10</i> <i>p=.000</i> <i>Açıklanan Varyans= %50,7</i>	➤ Yenileşim mantalitemi daha fazla geliştirmem gerekliliğini hissediyorum.	.714	
	➤ Yeni fikir, yöntem ve süreçleri daha fazla araştırmam gerektiğini düşünüyorum.	.811	
	➤ Yenileşim odaklı eğitimlere daha fazla katılmam gerektiğini düşünüyorum.	.743	0,75
	➤ Mevcut iş yapma alışkanlıklarımı değiştirmem gerektiğini düşünüyorum.	.564	
	➤ Daha fazla oranda yenileşim temalı dergi, kitap, tv programı vs. takip etmem gerektiğini düşünüyorum.	.704	
Yenilikçi İş Davranışı			
<i>KMO ve Bartlett Testi= 0,876</i> $\chi^2=978.845$; <i>df= 21</i> <i>p=.000</i> <i>Açıklanan Varyans= %58,7</i>	➤ Zorlu meselelerde yeni fikirler üretebilirim.	.672	
	➤ Yeni teknolojileri, süreçleri, çalışma yöntemlerini, teknikleri ve ürün fikirlerini araştırırım.	.744	
	➤ Sorunlara özgün çözümler üretirim.	.786	
	➤ Yenilikçi fikirlerin desteklenmesini sağlarım.	.773	0,88
	➤ Yenilikçi fikirlerin ne kadar fayda yaratacağını değerlendiririm.	.816	
	➤ Yenilikçi fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	.846	
	➤ Kurumumdaki çalışanları yenilikçi fikir üretmek için harekete geçiririm.	.710	

Bu aşamada, açıklayıcı faktör analizi her bir ölçek için ayrı ayrı uygulanmış, ulaşılan sonuçlar ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi çerçevesinde faktör yükü %50'nin altında olan ifadeler kapsam dışında tutulmuştur.

Bilgi paylaşma bazında değerlendirildiğinde verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmıştır (KMO ve Bartlett Testi=0,723, $\chi^2=441.231$; *df=6*, *p=.000*). Tüm ifadelerin, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplandığı görülmüştür. Söz

konusu boyut için açıklanan toplam varyans %64,6 seviyesindedir. Bu ölçekte, 1 ifade tek başına ayrı bir boyut altında gözleendiği için analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır.

Bilgi gizleme bazında değerlendirildiğinde ise verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO ve Bartlett Testi=0,845, $\chi^2=623.833$; $df=21$, $p=.000$). Tüm ifadelerin, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu boyut için açıklanan toplam varyans %49,6 seviyesindedir. Bu ölçekte, 1 ifade tek başına ayrı bir boyut altında gözleendiği için analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır.

Yenilikçi kültür bazında verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO ve Bartlett Testi=0,868, $\chi^2=696.529$; $df=21$, $p=.000$). Tüm ifadelerin, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu boyut için açıklanan toplam varyans %52,4 seviyesindedir. Bu ölçekte, 2 ifade ayrı ayrı boyutlar altında gözleendiği için analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır.

Yenilikçi liderlik bazında verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO ve Bartlett Testi=0,922, $\chi^2=2557.040$; $df=55$, $p=.000$). Tüm ifadelerin, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu boyut için açıklanan toplam varyans %65,2 seviyesindedir. Bu boyutta analiz kapsamı dışına çıkarılan ifade bulunmamaktadır.

Eğitim ve geliştirme bazında verilerin faktör analizi için uygun olduğu ortaya çıkmaktadır (KMO ve Bartlett Testi=0,888, $\chi^2=1369.247$; $df=15$, $p=.000$). Tüm ifadelerin, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplandığı görülmektedir. Söz konusu boyut için açıklanan toplam varyans %74,1 seviyesindedir. Bu boyutta analiz kapsamı dışına çıkarılan ifade bulunmamaktadır.

Yenilikçi öz yeterlilik bazında verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO ve Bartlett Testi=0,785, $\chi^2=310.846$; $df=10$, $p=.000$). Tüm ifadelerin, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplandığı anlaşılmaktadır. Söz konusu boyut için açıklanan toplam varyans %50,7 seviyesindedir. Bu ölçekte, 2 ifade ayrı ayrı boyutlar altında gözleendiği için analiz kapsamı dışına çıkarılmıştır.

Son olarak, yenilikçi iş davranışı bazında verilerin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO ve Bartlett Testi=0,876, $\chi^2=978.845$; $df=21$, $p=.000$). Tüm ifadeler, öz değeri 1'den büyük tek boyut altında toplanmaktadır. Söz konusu boyut için açıklanan toplam varyans %58,7 seviyesindedir. Bu boyutta analiz kapsamı dışına çıkarılan ifade bulunmamaktadır.

5.4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Birden fazla açıklayıcı değişkenin yer aldığı regresyon modeline çoklu regresyon modeli denir (Kunter vd., 2005: 214, Montgomery ve Runger, 2005: 411). Çoklu doğrusal regresyon, iki veya daha fazla belirleyici (bağımsız) değişkenin bağımlı değişkendeki değişimi açıklamasında kullanılır. Regresyon analizinde, doğrusal ilişki saptanabilmekte ancak nedensel durum tanımlanamamaktadır (Kılıç, 2013:91).

Çoklu doğrusal regresyon analizine geçmeden önce verilerin normal dağılıp dağılmadığı test edilmiştir. Normallik testi sonuçlarına bakıldığında (Tablo 8), araştırmada kullanılan yedi ölçeğin çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak -1 ile +1 arasında yer aldığını görmek mümkündür. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin, -1 ile +1 arasında yer alması halinde normallik varsayımının karşılandığı ifade edilmektedir (Kalaycı, 2005: 73). Bu noktadan hareketle, tüm ölçeklerin genel olarak kabul edilebilir limitler arasında normallik varsayımını karşıladığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, regresyon analizinin diğer bir ön şartı olan varyansların homojenliği testi de uygulanmıştır. Tablo 8'de yer alan değerlere göre tüm ölçeklere ilişkin verilerin varyansı ($\text{sig.} \geq 0,05$) genel olarak homojendir. Dolayısıyla çoklu doğrusal regresyon analizi için ön varsayımlar sağlanmıştır.

Tablo 8: Normallik ve varyansların homojenliği testi sonuçları

Ölçekler	Normallik Testi		Varyansların Homojenliği Testi			
	Çarpıklık	Basıklık	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.
<i>Bilgi Paylaşma</i>	-1,598	3,722	0,216	1	286	0,642
<i>Bilgi Gizleme</i>	-.258	-.104	4,057	1	286	0,045
<i>Yenilikçi Kültür</i>	-.316	-.074	0,802	1	286	0,371
<i>Yenilikçi Liderlik</i>	-.690	.020	4,068	1	285	0,045
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	-.527	-.040	0,003	1	283	0,959
<i>Yenilikçi Öz Yeterlilik</i>	.016	-.315	0,362	1	283	0,548
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	-.106	-.362	0,129	1	286	0,720

Tablo 9: Bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayıları

	N	Ortalama	Standart Sapma	1	2	3	4	5	6	7
<i>Bilgi Paylaşma</i>	289	4,07	0,77	1						
<i>Bilgi Gizleme</i>	289	3,38	0,80	.291**	1					
<i>Yenilikçi Kültür</i>	289	3,29	0,84	.427**	.393**	1				
<i>Yenilikçi Liderlik</i>	288	3,41	0,90	.459**	.359**	.651**	1			
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>	286	3,44	0,93	.289**	.203**	.560**	.507**	1		
<i>Yenilikçi Öz Yeterlilik</i>	286	3,35	0,74	.220**	.085	.224**	.168**	.165**	1	
<i>Yenilikçi İş Davranışı</i>	289	3,77	0,72	.299**	.173**	.273**	.276**	.287**	.356**	1

***. Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).*

Tablo 9 incelendiğinde, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. En güçlü pozitif yönlü ilişkinin yenilikçi liderlik ile yenilikçi kültür boyutları arasında olduğu görülmektedir (0,651). Diğer taraftan yenilikçi kültür ile eğitim ve geliştirme (0,560), yenilikçi liderlik ile eğitim ve geliştirme (0,507) arasında da pozitif yönlü güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. En zayıf ilişkinin ise bilgi gizleme ile yenilikçi öz yeterlilik arasında olduğu (0,085) anlaşılmıştır. Tablo 9'a bakıldığında, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının genel olarak %70 ve altında olması nedeniyle değişkenler arasında bir ayrışmanın olduğu görülmektedir.

Araştırma modelinde yer alan öncüllerin yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerine dönük çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 10'da görülmektedir.

Tablo 10: Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları

Enter Method N=284	Model Özeti			Anova			Katsayılar		
	<i>R</i>	<i>R</i> ²	<i>Durbin Watson</i>	<i>F</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	<i>Beta</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
(Kesme Terimi-Constant)								5,531	0,000
<i>Bilgi Paylaşma</i>							0,146	2,358	0,019
<i>Bilgi Gizleme</i>							0,050	0,856	0,393
<i>Yenilikçi Kültür</i>	0,472	0,223	1,775	13,247	6	0,000	0,005	0,071	0,944
<i>Yenilikçi Liderlik</i>							0,061	0,823	0,411
<i>Eğitim ve Geliştirme</i>							0,166	2,515	0,012
<i>Yenilikçi Öz-Yeterlilik</i>							0,284	5,163	0,000

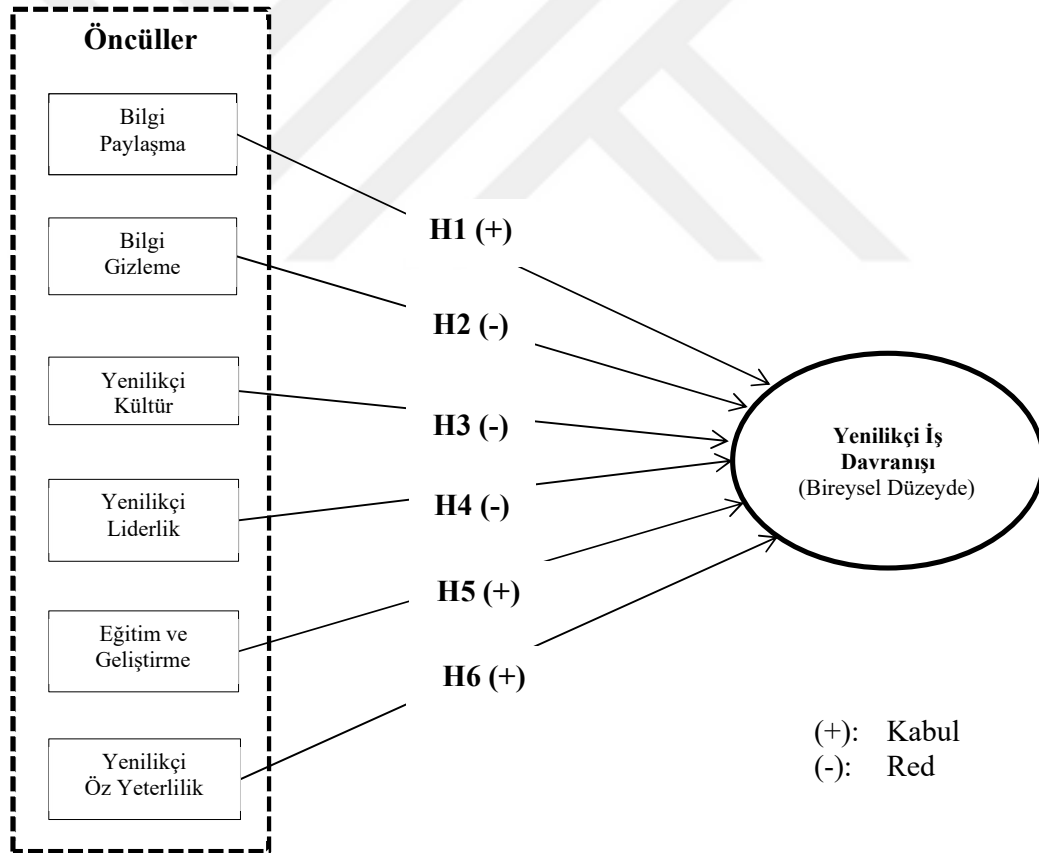
Tablo 10'dan da görüldüğü üzere, D.W testi sonucu (1,775) modelde otokorelasyon olmadığını ortaya koymaktadır. F testi (13,247, $p < 0,05$) modelin bir bütün olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Belirlilik katsayısı ($R^2=0,223$), yenilikçi iş davranışı bağımlı değişkeninin %22,3'ünün modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir.

Model'e dahil edilen parametrelerin anlamlılık katsayılarına bakıldığında, bilgi paylaşmanın, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu ($t=2,358$, $p < 0,05$) görülmektedir. Bu noktada, bilgi paylaşmadaki bir birimlik artışın, yenilikçi iş davranışı üzerinde 2,358 birimlik bir artışa neden olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede, "*H1: Bilgi paylaşma, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.*" hipotezi doğrulanmıştır. Benzer biçimde, araştırma kapsamında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu ($t=2,515$, $p < 0,05$) bulgulanmıştır. Buna göre, eğitim ve geliştirme faaliyetlerindeki bir birimlik artış, çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde 2,515 birimlik artış yaratmaktadır. Dolayısıyla "*H5: Eğitim ve geliştirme, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.*" hipotezi doğrulanmıştır. Bir diğer taraftan, yenilikçi öz yeterliliğin, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu ($t=5,163$, $p < 0,05$) bulgulanmıştır. Buna göre, yenilikçi öz yeterlilikteki bir birimlik artış, çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde 5,163 birimlik artış yaratmaktadır. Bu çerçevede "*H6: Yenilikçi öz yeterlilik, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.*" hipotezi doğrulanmıştır.

Buna karşın, bilgi gizlemenin, yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($t=0,856$, $p > 0,05$) tespit edilmiştir. Bu doğrultuda "*H2: Bilgi gizleme, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.*" hipotezi red edilmiştir. Buna paralel olarak, yenilikçi kültürün de çalışanların yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığı ($t=0,071$, $p > 0,05$) bulgulanmıştır. Dolayısıyla, "*H3: Yenilikçi kültür, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.*" hipotezi red edilmiştir. Son olarak yenilikçi liderlik boyutuna bakılmıştır. Buna göre, yenilikçi liderlik boyutunun, yenilikçi iş davranışı üzerinde herhangi bir anlamlı etkiye sahip olmadığı ($t=0,823$, $p > 0,05$) anlaşılmıştır. Bu doğrultuda, "*H4: Yenilikçi liderlik, yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.*" hipotezi red edilmiştir.

Bu aşamada ayrıca, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olan değişkenlerden hangilerinin görece olarak daha fazla etkiye sahip olduğu sorgulanmıştır. Ulaşılan bulgular yenilikçi öz yeterliliğin, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olan en önemli öncül olduğunu doğrulamaktadır (0,284). Bağımlı değişken üzerinde etkiye sahip ikinci derecede önemli öncülün eğitim ve geliştirme olduğu görülmüştür (0,166). Bağımlı değişken üzerinde üçüncü derecede etkili olan son öncülün ise bilgi paylaşma olduğu anlaşılmıştır (0,146).

Yukarıda yer alan regresyon analizi çerçevesinde hipotez testi sonuçları toplu olarak Şekil 3'te gösterilmektedir.



Şekil 3: Hipotez Testi Sonuçları

SONUÇ

Araştırmanın amacı, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olduğu düşünülen öncüllerin neler olduğunu ilgili literatür bağlamında ortaya koymak ve söz konusu öncüllerin (bilgi paylaşma, bilgi gizleme, yenilikçi kültür, yenilikçi liderlik, eğitim ve geliştirme, yenilikçi öz yeterlilik) yenilikçi iş davranışı üzerindeki etkilerini ölçmektir.

Bu amaç çerçevesinde, araştırmada dikkati çeken ilk bulgu bilgi paylaşma ile yenilikçi iş davranışı arasındadır. Söz konusu bulgu irdelendiğinde, bilgi paylaşmanın yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu bulgu, Dyer (1996), Phung vd. (2017) ve Radaelli vd. (2014) tarafından yürütülen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Araştırmada dikkat çeken ikinci önemli bulgu, eğitim ve geliştirme ile yenilikçi iş davranışı değişkenleri arasındadır. Bu çerçevede, eğitim ve geliştirmenin yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç, Sung ve Choi (2014), Gonzales vd. (2017), Hashim vd. (2005) ve Valencia vd. (2017) tarafından yürütülen araştırma sonuçları ile benzerlik taşımaktadır. Araştırmadan elde edilen başka bir bulgu ise yenilikçi öz yeterlilik ile yenilikçi iş davranışı arasındadır. Bu bulgu doğrultusunda, yenilikçi öz yeterliliğin, yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu bulgu, ilgili literatürde Momeni vd. (2014), Kroes (2015), Hou vd. (2011), Basım vd. (2008) ve Özkan (2017) tarafından yürütülen araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Buna karşın, araştırmada yenilikçi kültürün, yenilikçi iş davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Stoffers vd. (2015) ve Aslam vd. (2017) tarafından yürütülen araştırma sonuçları ile örtüşmektedir. Benzer şekilde, bilgi gizleme değişkeninin, yenilikçi iş davranışı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Son olarak, yenilikçi liderliğin de yenilikçi iş davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bu bulgu, Aslam vd. (2017) tarafından yapılan araştırmanın sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Ayrıca bu çalışmada, ankette yer alan ifadelerle ilişkin çalışan tutumları irdelenmiştir. İfadelerle ilişkin ortalama değerler esas alındığında, düşük skor alan ifadeler

için uygulamanın yapıldığı işletmenin yönetimine iyileştirme önerilerinde bulunmak mümkündür. Bu çerçevede, “yenilikçi kültür” açısından yenilikçi fikirlerin ödüllendirilmediği, kararlar alınırken çalışanlara söz hakkı tanınmadığı, alınan kararlar doğrultusunda çalışan geri bildiriminin alınmadığı ve başarısızlık durumunda sorumluluğun paylaşılmadığı görülmüştür. Söz konusu iyileştirme alanlarından hareketle, yenilikçi fikir kategorisinin, işletmenin ödüllendirme sistematigi içerisinde daha fazla ön plana çıkartılması ve daha etkin ödüller ile cazibesinin artırılması amaçlanabilir. Bu çerçevede, yenilikçi fikirlerin ödüllendirme sürecine girdi oluşturacak şekilde yöneticilerce teşvik edilmesi ve ödüllendirme sistematigine yönlendirilmesi sağlanabilir. Yenilikçi fikirlerin ödül bileşenleri zenginleştirilebilir. Yenilikçi fikirler kurum içerisinde teşvik edilirken, hata yapma kültürü yaygınlaştırabilir. Buna ilave olarak, yenilikçi fikirlerin geliştirilmesinde alınan kararlara çalışanların daha fazla oranda katılımı sağlanabilir. Bu doğrultuda, yenilikçi fikirlerle ilgili yapılacak toplantılara çalışanların katılımına fırsat tanınabilir, alınan kararlar sonrasında çalışanların ilave fikir beyan etmelerini sağlayacak geri bildirim mekanizması işletilebilir. Geri bildirim amaçlı elektronik ortam daha efektif kullanılabilir. Benzer şekilde, yenilikçi kültür çerçevesinde başarısızlık durumunda tüm ilgili çalışanların mevcut başarısızlığı paylaşımları teşvik edilebilir, başarısızlığın işletme yönetiminde olağan bir süreç olduğu bilinci geliştirilebilir.

İyileştirme alanları değerlendirildiğinde, uygulamanın yürütüldüğü kurumda yöneticilerin, özgür çalışma konusunda çalışanlara gerekli ortamı sağlamadığı, yenileşim ile ilgili faaliyetlerde yetkisi dahilinde maddi kaynak temin etmediği, çalışanlarını yenileşim odaklı eğitim, seminer veya sempozyumlara katılmaya teşvik etmediği görülmüştür. Bu doğrultuda, daha serbest ve yaratıcı bir çalışma ortamının oluşturulması gereği ortaya çıkmaktadır. Yenileşim faaliyetlerinin ciddi düzeyde bütçe gerektirdiği noktasından hareketle, her yöneticinin kendi yetkisi dahilinde bölüm/birim yenileşim faaliyetlerini destekleyecek daha yüksek oranlarda bütçe temin etmeye çalışması zaruri görünmektedir. İlave olarak uygulamanın yürütüldüğü kurumda her yöneticinin çalışanlarını daha fazla kurum içi ve kurum dışı eğitim, seminer ve sempozyuma yönlendirmesi sağlanmalı, üst yönetim tarafından bu durum sistematik olarak takip edilmelidir. Hatta, “astları yetiştirme” performans kriteri çerçevesinde söz konusu durum dönemsel olarak değerlendirilmelidir.

Son olarak, uygulamanın yapıldığı kurumda, yenilikçi iş davranışını destekleyecek eğitimlerin, yenileşim olgusunu yeterince ele almadığı ortaya çıkmaktadır. Bu çerçevede, eğitim ihtiyaç analizi aşamasında yönetici ve birey bazındaki taleplerin yenileşim odaklı olmasına gayret sarfedilmeli, yıllık eğitim planlamalarında yenileşim konusunu irdeleyen eğitim sayısının artılmasına özen gösterilmelidir. Yenileşim odaklı eğitimleri destekleyecek şekilde elektronik veri tabanlarının oluşturulması, yenileşim temalı dergi ve yayın aboneliklerinin sağlanması mümkün olabilir.

ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırmanın en önemli kısıtı, yenileşim kavramının işletmelerde ölçülenmesindeki zorluktur. Aynı zamanda, yenileşim ile ilgili örgüt pratiklerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve tekrar eden davranışlar biçimine dönüşmesi uzun zaman almakta, işletmeleri zorlamaktadır. Bu çerçevede, yenilikçi iş davranışı öncüllerine ilişkin kurumsal uygulamaların ne denli başarılı olduğu konusunu çözümlenmek oldukça güçtür. Yenileşim kavramı çok yönlü sistemsel bakış açısı gerektirmekte ve ulusal kültür kodları yenileşim uygulamaları ile tam anlamıyla örtüşmemektedir.

Çalışmada karşılaşılan diğer bir önemli kısıt ise ülkemizde ve dünyada görülmekte olan COVID-19 virüsü salgınıdır. Salgın nedeniyle uygulamanın yapıldığı işletmede vardiya sistemine geçilmiştir. Vardiyalı sistem anketlerin cevaplanması aşamasında sıkıntılar yaşatmış ve anketlerin geri dönüşünde gecikmelere sebep olmuştur. Buna ilave olarak, şirket üst yönetiminin anket uygulamasına bakış açısı salgının ilerleyen aşamalarında ortaya çıkan ekonomik kriz nedeniyle zamanla olumsuzla dönmüştür. Dolayısıyla, anket sayıları istenen düzeye ulaştırılamamıştır.

Gelecek araştırmalar için öneriler kapsamında bir sonraki çalışmanın yenileşim kültürünün daha yerleşik olduğu bilinen otomotiv ve bilişim sektörlerinde yürütülmesi planlanmaktadır. Bu sayede, yenilikçi iş davranışı üzerinde etkili olmadığı görülen bilgi gizleme, yenilikçi kültür ve yenilikçi liderlik boyutlarının da yeniden irdelenmesi mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- ABSTEIN Adriana, SPIETH Patrick, “Exploring HRM meta-features that foster employees’ innovative work behavior in times of increasing work-life conflict”, *Creativity and Innovation Management*, Cilt: 23, Sayı: 2, 2014, ss. 211-225.
- ACEMOGLU Daron, PISCHKE Jörn-Steffen, “Training in Imperfect Labour Markets”, *The Economic Journal*, Cilt: 109, Sayı: 453, 1999, ss.112-142.
- ACEMOGLU Daron, AKCİGİT Ufuk, KERR William, “Networks and the Macroeconomy: An Empirical Exploration”, *NBER Macroeconomics Annual*, Cilt: 50, 2015.
- AÇIKGÖZ ERSOY Bernur, MUTER ŞENGÜL Canan, “Yenilikçiliğe Yönelik Devlet Uygulamaları ve AB Karşılaştırması”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2008, ss.59-74
- AFSAR Bilal, BADİR Yuosre, SAEED Bilal, “Transformational leadership and innovative work behavior”, *Industrial Management & Data Systems*, Cilt: 114, Sayı: 8, 2014, ss. 1270-1300.
- AISTË Pukiene, *Innovative Work Behavior – The Role of Human Resource Management and Effective Commitment* (Yüksek Lisans Tezi), 2016 ss. 12-16.
- AKKOÇ İrfan, TURUNÇ Ömer, ÇALIŞKAN Abdullah, “Gelişim Kültürü ve Lider Desteğinin Yenilikçi Davranış ve İş Performansına Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Aracılık Rolü”, *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 13, Sayı:4, 2011, ss. 83-114.
- AKSAY Kadir, *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama* (Doktora Tezi), Konya, 2011, ss. 90-95.
- AKTAN Coşkun, VURAL Yaşar, *Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi*, Konya, Çizgi Kitabevi, 2005.
- ALBRECHT Simon, “Leadership Climate in the Public Sector: Feelings Matter Too!”, *International Journal of Public Administration*, Cilt: 28, sayı: 5-6, 2005, ss. 397-416, doi: 10.1081/PAD-200055195
- ALEMDAR, Mine, KÖKER Nahit, “Öğrencilerin Okul Kültürü Algısı Üzerine Amprik Bir Çalışma: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Örneği”, *Global Media Journal: Turkish Edition*, Cilt: 3, Sayı: 6, 2013, ss. 250-251.
- AMABILE Teresa, “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, Cilt:40 No:1, 1997, ss. 39-58.
- AMABILE Teresa, BARSADE Sigal, MUELLER Jennifer, STAW Barry, “Affect and Creativity at Work”, *Administrative Science Quarterly*, Sayı:50, 2004

- ANDERSON Neil, DE DREU Carstes, NIJSTAD Bernard, "The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science", *Journal of organizational Behavior*, Cilt: 25, Sayı: 2, 2004, ss. 147-173.
- ARMAN Kırım, *Deneyim Inovasyonu*, Sistem Yayıncılık, Aralık 2006.
- ASLAM Hina, ASLAM Bushra, ISMAIL Laraib, "The Effect of Employee's Innovative Work Behaviour on Innovative Output", *Global Journal of Research in Business & Management*, 2017, s. 462.
- ASSINK Marnix, "Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model", *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2006, ss. 215-233.
- ATAKAN Sabiha Cansu, Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2017, ss.1-75
- AXTELL Carolyn, HOLMAN David, "Shopfloor innovation: Facilitating the suggestion and implementation of ideas", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Sayı: 73, 2000, ss. 265-285.
- BANDURA Albert, "Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective", *Annual Review of Psychology*, Sayı: 52, 2001, ss. 1-26.
- BANDURA Albert, "Social Cognitive Theory", *Annals of child development*, Cilt: 6, ss.1-60.
- BARTOL Kathryn, SRIVASTAVA Abhishek, "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt: 9, 2002, ss. 64-76.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2002
- BASIM Nejat, KORKMAZYÜREK Haluk, TOKAT Osman, "Çalışanların Öz Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:19, 2008, ss.121-130.
- BASS Bernard, "The Future of Leadership in Learning Organizations", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Cilt:7, Sayı:3, 2000, ss. 18-40.
- BAUERNSCHUSTER Stefan, FALCK Oliver, HEBLICH Stephan, "Training and Innovation", *Journal of Human Capital*, Cilt: 3, Sayı: 4, 2009, ss. 323-353.
- BECKER Gary, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University of Chicago, 1964.
- BOCK Gee Woo, ZMUD Robert, KIM Young-Gul, JAE Nam, "Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Role of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Force and Organizational Climate", *MIS Quarterly*, Cilt: 29, Sayı:1, 2005, ss. 87-111.
- BORING Pal, "The relationship between training and innovation activities in enterprises", *International Journal of Training and Development*, 2017, ss. 1-17, doi: 10.1111/ijtd.12096

- Canadian Dairy Commission, “*Feature Article: Innovation: Why is it so Important?*”, The Experts’ Forum, 2010, ss. 1-6.
- CAMERON S. Kim, QUINN E. Quinn, “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework”, 1999.
- CERNE Matej, NERSTAD Christina, DYSSVIK Anders, SKERLAVAJ Miha, “The Negative Effects of Knowledge Hiding on Organizational Trust and Creativity”, *Academy of Management, Cilt: 57, Sayı: 1, 2014, ss. 172-192.*
- CHATCHAWAN Rutchapong, TRICHANDHARA Kanon, RINTHAISONG Idsaratt, “Factors Affecting Innovative Work Behavior of Employees in Local Administrative Organizations in the South of Thailand”, *International Journal of Social Sciences and Management, Cilt:4 Sayı:3, 2017, ss. 154-157.*
- CHEN Chung-Jen, HUANG Jing-Wen, “Strategic human resource practices and innovation performance- The mediating role of knowledge management capacity”, *Journal of Business Research, Sayı: 62, 2009, ss. 104–114.*
- CICEA Cladudiu, MARINESCU Corina, MOROIANU Nicolae, “Innovation Process and Business Functions Implication in the New Product Development Process”, *The 9th International Management Conference, Cilt:9 Sayı:1, 2015, ss. 227-233.*
- COLLINS Jim, PORRAS Jerry, “Building your Company’s Vision”, *Harvard business review, September –October, 1996.*
- CONNELLY Catherine, ZWEIG David, WEBSTER Jane, TROUGAKOS John, “Knowledge hiding in organizations”, *Journal of Organizational Behavior, Sayı:33, 2011, ss. 64–88.*
- CONTRERAS Françoise, ESPINOSAL Juan, DORNBERGER Utz, ACOSTA Yonni, “Leadership and Employees’ Innovative Work Behavior: Test of a Mediation and Moderation Model”, *Asian Social Science, Cilt: 13, Sayı:9, 2017, ss.9-25.*
- CUMMING Brian, “Innovation overview and future challenges”, *European Journal of Innovation Management, Cilt: 1, Sayı: 1, 1998, ss. 21-29.*
- ÇAKIR Ayhan, “*Faktör Analizi*”, 2014, İstanbul, ss. 1-11.
- DAHLIN Kristina, BEHRENS Dean, “When Is an Invention Really Radical? Defining and Measuring Technological Radicalness”, *Research Policy, Cilt: 34, Sayı:5, 2005, ss. 717–737.*
- DALKIR Kimiz, Knowledge Management in Theory and Practice, McGill Üniversitesi, 2005.
- DAMANPOUR Fariborz, “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, *Acad Manag J, Cilt: 34, Sayı: 3, 1991, ss.555–590.*
- DE JONG Jeroen, DEN HARTOG Deanne, “Measuring innovative work behaviour”, *Creativity and Innovation Management, Cilt: 19, Sayı: 1, 2010, ss. 7-36.*
- DE JONG Jeroen, DEN HARTOG Deanne, “How Leaders Influence Employees’ Innovative Behaviour”, *European Journal of Innovation Management, Cilt: 10, Sayı: 1, 2007, ss. 41-64.*

- DE JONG Jeroen, VERMEULEN Patrick, “Determinants of Product Innovation in Small Firms”, *International Small Business Journal*, Cilt: 24, Sayı:587, 2006, ss. 587-609.
- DEMİREL Yavuz, SEÇKİN Zeliha, “Bilgi ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 1, 2008, ss.189-202.
- DORENSBOSCH Luc, ENGEN Marloes, VERHAGEN Marinus, “On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership”, *Creativity and Innovation Management*, Cilt: 14, Sayı: 2, 2005, ss. 129-141.
- DOSTIE Benoit, “The Impact Of Training on Innovation”, *ILR Review*, 2017, ss. 1-24, DOI: 10.1177/0019793917701116
- DOWNEY Jim, “Innovation management”, *Topic Gateway Series*, Sayı: 38, 2007, ss. 1-11.
- DOWRICK Steve, “The contribution of innovation and education to economic growth”, Melbourne Institute Economic and Social Outlook Conference, 2002, s. 21.
- DYER Jeffrey, NOBEOKA Kentaro, “Creating and Managing A High Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case”, *Strategic Management Journal*, Cilt: 21, Sayı: 3, 2000, ss. 1-27.
- EDQUIST Charles, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter Publisher Ltd, 1997.
- ELÇİ Şirin, *İnovasyon-Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Nova Bas. Yay. Dağ, 2006.
- ERDEM Barış, GÖKDENİZ Ayhan, MERT Önder, “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, 2011, ss.77-112.
- EREN Erol, “İşletmede Yenilik Kavramı ve Yenilik Sürecinin Safhaları”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 1976, ss.49-56.
- FAY Brakensiek, “Knowledge Management for EHS Professionals”, *Occupational Health-Safety*, Cilt: 71 Sayı:1, 2002, ss. 72-74.
- GIOVANNI Radaelli, EMANUELE Lettieri, MATTEO Mura, NICOLA Spiller, “Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour in Healthcare: A Micro-Level Investigation of Direct and Indirect Effects”, *Creativity And Innovation Management*, Cilt:23, Sayı: 4, 2014, s. 400-414.
- GIROUD Axele, “Japanese transnational corporations’ knowledge transfer to Southeast Asia: the case of the electrical and electronics sector in Malaysia”, *International Business Review*, Cilt: 9, Sayı:5 2000, ss. 571-586.
- GÖKÇE GÜRAVŞAR Sinem, *İnovasyon Kavramı ve İnovasyonun Önemi*, Fırat Kalkınma Ajansı, 16 Temmuz 2010.
- GÖKÇEN Mete, *Örgütsel Öğrenme ve Yenilikçi İş Davranışı*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2007.

- GUEST David, "Human resource management and performance: a review and research agenda", *International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 8 Sayı: 3, 1997, ss. 263-76.
- GUPTA Ashok, SINGHAL Arvind, "Managing human resources for innovation and creativity", *Research Technology Management*, Cilt: 36, Sayı: 3, 1993, ss. 41-48.
- GÜRSAKAL Necmi, *Betimsel İstatistik Minitab-SPSS Uygulamalı*, 2012, Dora, Bursa.
- GÜLEŞ Hasan, BÜLBÜL Hasan "Toplam Kalite Yönetiminin İşletmelerde Yenilik Çalışmalarına Katkıları", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:6, Sayı:1, 2004, ss. 115-129.
- HALL Bronwyn, LOTTI Francesca, MAIRESSE Jacques, "Innovation and Productivity in SMEs: Empirical Evidence for Italy", *Small Business Economics*, Cilt: 33, Sayı:1, 2009, ss. 13-33.
- HAMEL Gary, "Strategy as Revolution", *Harvard Business Review*, Cilt: 74, Sayı:4, 1996, ss. 69-82.
- HANSEN Morten, HAAS Martine, "Competing for Attention in Knowledge Markets: Electronic Document Dissemination in a Management Consulting Company", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 46, Sayı: 1, 2001, ss. 1-28.
- HARTOG Den, "How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour", *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2007, ss. 41-64.
- HASHIM Mohd, JUHARY Ali, FAWZI Dzulhilmi, "Relationship Between Human Resource Practices and Innovation Activity in Malaysian Smes", *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Cilt: 3, Sayı: 6, 2005, ss.1-12.
- HISLOP Donald, "Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda", *Employee Relations*, Cilt: 25, Sayı: 2, 2003, ss. 182-202.
- HOBİKOĞLU HAYKIR Elif, *İnovasyon Ekonomisi Bağlamında İnovasyon Türleri ve İnovasyon Süreci*, 2015.
- HOOIJBERG Robert, PETROCK Frank, "On Cultural Change: Using the Competing Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy", *Human Resource Management*, Cilt: 32, Sayı:1, 2006, 29-50.
- HORNSBY, Jeffrey, KURATKO, Donald, ZAHRA, Shaker, "Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: Assessing a measurement scale", *Journal of Business Venturing*, Sayı: 17, 2002, ss. 49-63.
- HOU Sheng-Tsung, FAN Hsueh-Liang, HSU Michael, "Creative Self-Efficacy and Innovative Behavior in a Service Setting: Optimism as a Moderator", *Journal of Creative Behavior*, Cilt:45, Sayı:4, 2011, ss. 258-272.
- HOWELL Jane, SHEA Christine, "Individual Differences, Environmental Scanning, Innovation Framing, and Champion Behavior: Key Predictors of Project Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2001, ss. 15-27.

- HSIAO Hsi-Chi, CHANG Jen Chia, TU La-Ying, CHEN Su-Chang, “The Impact of Self-efficacy on Innovative Work Behavior for Teachers”, *International Journal of Social Science and Humanity*, Cilt:1 Sayı:1, 2011, ss. 31-36.
- HURLEY Robert, HULT Tomas, “Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination”, *Journal of Marketing*, Sayı:62, 1998, ss. 42-54.
- InnoSupport, Kobi’lerde İnovasyonu Desteklemek, 2015, ss. 1-20.
- IPE Minu, “Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework”, *Human Resource Development Review*, Cilt: 2, Sayı:4, 2003, ss. 337-359.
- IŞIK Cem, AYDIN Ekrem, “Bilgi Paylaşımının Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Ayder Yaylası Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, 2016, ss.75-103.
- IŞIK Cem, KESKİN Gülümser, ÇETİNKAYA Neslihan, “Turizm Sektöründe Nitelikli İşgücü Açığına Yenilikçi Yaklaşım: Kapadokya Örneği”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, 2015, ss. 1-21.
- JABARI Ehsan, “The effect of knowledge sharing on innovative behavior among employee of Besat hospital in city of Hamedan”, *International Academic Journal of Accounting and Financial Management*, Cilt: 3, Sayı: 4, 2016, ss.41-47.
- JAMES Higgins, “Innovative or Evaporate: Creative Techniques for Strategists”, *Long Range Planning*, Cilt: 29, Sayı: 3, 1996, ss.370-380.
- JANSSEN Onne, “Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour”, *Journal of occupational and organizational psychology*, Cilt: 73, Sayı:3, 2000, ss. 287-302.
- JANSSEN Onne, “The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 78, Sayı: 4, 2005, ss. 573- 580.
- JASSAWALLA Avan, SASHITTAL Hemant, “Cultures That Support Product Innovation Processes”, *Academy of Management Executive*, Cilt: 16, Sayı: 3, 2002, s. 43.
- JAVED Basharad, NAQVI Sayyed, KHAN Abdul, ARJOON Surendra, TAYYEB Hafiz, “Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety”, *Journal of Management & Organization*, 2017, ss. 1-20, doi:10.1017/jmo.2017.3
- JOHANNESSEN Jon-Arild, OSLEN Bjurn, LUMPKIN Tom, “Innovation as newness: what is new, how new, and new to whom?”, *European Journal of Innovation Management*, Cilt: 4, Sayı:1, 2001, ss. 20-31.
- JOHNE Axel, “Successful market innovation”, *European Journal of Innovation*, Cilt: 2, Sayı: 1, 1999, ss. 6-10.
- JOHNSON Stefanie, DIPBOYE Robert, “Effects of Charismatic Content and Delivery on Follower Task Performance The Moderating Role of Task Charisma Conduciveness”, *Group & Organization Management*, Cilt: 33, Sayı: 1, 2008, ss. 77-106, DOI: 10.1177/1059601106291072

- JOHNSTON Robert, BATE Douglas, “The Power of Strategy Innovation: A New Way of Linking Creativity and Strategic Planning to Discover Great Business Opportunities, American Management Association”, *American Management Association*, 2003, ss.1-286.
- KALAYCI Şeref, “*SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*”, Ankara: Asil Yayın Dağıtım, 2005.
- KALDIRIMCI Ali, İRGE Necmiye Tülin, “Çalışanların Bireysel Yenilikçilik Özellikleri, Dijital Uygulamalara Karşı Tutumları ve İş Tatmini İlişkisi Üzerine Bir Çalışma”, *Sürdülebilir Kakınma ve Yönetim Sempozyumu*, 2019, ss. 1-15
- KANTER Rosabeth, “When a thousand flowers bloom: structural, collective and social conditions for innovation in organizations”, *Research in Organizational Behavior*, Cilt: 10, 2000, ss. 169-211.
- KANTER Rosabeth, “Three Tiers for Innovation Research”, *Communication Research*, Cilt:15, Sayı:5, 1988, ss. 509-523.
- KAPTANGİL Kerem, “İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:2, Sayı: 2, 2012, ss. 25-44.
- KATHRYN Baker, “Innovation”, *Chapter 14*, 2002, ss. 1-16.
- KEENY Breda, REEDY Eileen, “The Impact of Organisational Culture Factors on Innovation Levels in SMEs: An Empirical Investigation”, *The Irish Journal of Management*, 2007, s. 123.
- KEMP Rene, PEARSON Peter, *Final report MEI project about measuring eco-innovation*, UM Merit, Maastricht, 2007.
- KERR William, “Innovation and Business Growth”, *WPZ Research Frontier*, Sayı: 3, 2016, ss. 1-53.
- KING William, “Knowledge Management and Organizational Learning”, *Annals of Information Systems 4*, 2009, ss. 3-13.
- KIRAÇ Selim, “Doğrusal Regresyon Analizi”, *Journal of Mood Disorders*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2013, ss.90-92
- KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, *Marketin Management*, 12. Baskı, New Jersey, 2006.
- KROES Bouke, “*The Relationship Between Transformational Leadership and Innovative Work Behavior*”, Tilburg University, 2015, ss. 1-47.
- KUTNER Michael, NACHTSHEIM Christopher, NETER John, LI William, *Applied Linear Statistical Models*, 5. Baskı, 2005, The McGraw-Hill/Irwin Series
- LABAFI Somayeh, “*Knowledge Hiding as an Obstacle of Innovation in Organizations a Qualitative Study Of Software Industry*”, Ad Minister, Sayı:30 131-148, DOI: 10.17230/ad-minister.30.7
- LANGLEY David, PALS Nico, ORTT Roland, “Adoption of behaviour: predicting success for major innovations”, *European Journal of Management*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2005, ss. 56-78.

- LEE Chay Hoon, BRUVOLD Norman, "Creating value for employees: investment in employee development", *The International Journal of Human Resource Management*, Cilt:14, Sayı:6, 2010, ss.981-1000.
- LEE Jae Nam, "The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on IS outsourcing success", *Information & Management*, Cilt: 38, Sayı: 5, 2001, ss. 323-335.
- MACNEIL Christina, "Line managers: facilitators of knowledge sharing in teams", *Employee Relations*, Cilt: 25, Sayı: 3, 2003, ss. 294-307.
- MARIT Engen, INGER Elisabeth Holen, "Radical Versus Incremental Innovation: The Importance of Key Competences in Service Firms", *Technology Innovation Management Review*, Cilt: 4, Sayı:4, 2014, Sy.15-25.
- MESSMANN Gerhard, MULDER Regina, "Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct", *Human Resource Development International*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2012, ss. 43-59.
- MICHAEL Polanyi, *The Tacit Dimension*, 1966..
- MOMENI Mikail, EBRAHIMPOUR Habib, AJIRLOO Mohammed, "The Effect of Employees' Self-Efficacy on Innovative Work Behavior at Social Security Organization Employees in Arbadil Province", *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, Cilt: 3, Sayı: 8, 2014, ss. 29-32.
- MONTGOMERY Douglas, RUNGER George, *Applied Statistics And Probability for Engineers*, 5. Baskı, 2005, John Wiley & Sons, ABD.
- MOOLENAAR Nienke, DALY Alan, SLEEGERS Peter, "Occupying the principal position: examining relationships between transformational leadership, social network position, and schools' innovative climate", *Educational Administration Quarterly*, Cilt: 46, Sayı: 5, 2010, ss. 623– 670.
- MORROW Mac, "Knowledge management: An introduction", *Annual Review of Information Science and Technology*, Sayı: 35: 2001, ss. 381-421.
- MUMFORD Michael, SCOTT Ginamarie, GADDIS Blaine, STRANGE Jill, "Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships", *Leadership Quarterly*, Cilt: 13, Sayı:6, 2002, 705-750.
- NEELY Andy, HII Jasper, *Innovation and Business Performance: A Literature Review*, Cambridge Üniversitesi, 1998.
- NEMLİ Hakan, *Örgüt Kültürü ile Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Kütahya, 2007
- NGO Hang-Yue, TURBAN Daniel, LAU Chung-Ming, LUI Siu-Yu, "Human resource practices and firm performance of multinational corporations: Influences of country origin", *International Journal of Human Resource Management*, Cilt: 9, Sayı: 4, 1998, ss. 632–652.
- NONAKA Ikujiro, "A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation", *Organization Science*, Cilt:5, Sayı:1, 1994, ss. 14-37.

- NORMAN Donald Arthur, VERGANTI Roberto, “Incremental and Radical Innovation: Design Research vs. Technology and Meaning Change”, *Desing Issues*, Cilt:30 Sayı:1, 2014, ss. 78-96
- NODL Bianca, *The Influence of Leadership Behavior on Innovative work behavior: The Case of a Pharmaceutical Company in Germany* (Yüksek Lisans Tezi), Twente Üniversitesi, 2017, ss. 1-57.
- OECD, “*Skills for Innovation and Research (Paris: OECD Publishing)*”, 2011, s.133.
- OECD, “*The measurement of scientific and technical activities- Frascati Manual 1980*”, Paris: OECD, 1981, ss.15-16.
- OLDHAM Greg, CUMMINGS Anne, “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 39, Sayı: 3, 1996, ss. 607-634.
- ONG Chin-Huat, WAN David, CHNG Seong-Huat, “Factors affecting individual innovation: an examination within a Japanese subsidiary in Singapore”, *Technovation*, Sayı: 23, 2003, ss. 617-631.
- ÖZDAŞLI Kürşat, “İşletmelerde Yenilikçi Örgüt Yapısı Oluşturmak: Çok Unsurlu Bir Model Önerisi”, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Yıl: 14, Sayı:1, 2010, ss. 94-110.
- ÖZDEVECİOĞLU Mahmut, AKIN Mahmut, “Yöneticilerin, Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2013, ss. 112-119.
- ÖZEN Üstün, BİNGÖL Murat, “İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzurum ve Bayburt’taki Kobi’lerde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 10, Sayı:2, 2007, ss. 399-417.
- ÖZKAN Gülşah, “Çalışanların Özyeterlilik Düzeyinin Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisi: Farklı Sektörlerde Faaliyet Gösteren Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme”, *Journal of Yasar University*, Cilt: 12 Sayı:47, 2017, ss. 181-191.
- PELZ Donald, ANDREWS Frank, “Scientists In Organizations: Productive Climates For Research And Development”, *Industrial and Labor Relations Review*, Cilt: 17, Sayı:6, 1966.
- PHUNG Van Dong, HAWRYSZKIEWYCZ Igor, CHANDRAN Daniel, HA Binh, “*Knowledge Sharing and Innovative Work Behaviour: A Case Study from Vietnam*”, Australasian Conference on Information Systems, Australia, 2017, ss. 1-11.
- POLAT Yadigar, *Faktör Analizi Yöntemlerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi ve Hayvancılık Denemesine Uygulanması* (Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Adana, 2012, ss. 1-191.
- REDDY Vijayachandra, “Significance of Innovation in Business Process of Value Chain”, *Journal of Behavioural Economics*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2014, ss. 18-25.

- ROFFE Ian, "Innovation and creativity in organizations: a review of the implications for training and development", *Journal of European Industrial training*, Cilt: 23 Sayı: 4/5, 1999, ss. 224- 241.
- RUHNKE Marta, MULDER Regina, *Ambidextrous Leadership and Innovative Work Behaviour*, 2016, ss.1-15.
- SAKARYALI DİNLER Arzu Meltem, "İnovasyon ve Risk Sermayesi", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2014, ss. 183-210.
- SARISOY İdris, *Güncel Gelişmeler Perspektifinden Kamu Maliyesinde Seçme Konular, Savaş Yayınları*, 2017
- SAVAŞÇI İpek, KAZANÇOĞLU Yiğit, "Firmaların Yenilik Yaratma Sürecinde Serbest Bölgelerin Rolü", 3. *Ulusal Ekonomi Yönetim Kongresi*, Eskişehir, 2004, ss.517-526.
- SAXE Leonard, "Lying: Thoughts of an applied social psychologist", *American Psychologist*, Sayı: 46, 1991, ss. 409-415.
- SCHUMPETER Joseph, *Capitalism, Socialism and Democracy*, USA, Roudledge, 1976.
- SCOTT Susanne, BRUCE Reginald, "Determinants of innovative behavior: a path model of individual innovation in the workplace", *The Academy of Management Journal*, Cilt: 37, Sayı: 3, 1994, ss. 580-607.
- SELİGMAN Martin, CSIKSZENT Mihalyi, "Positive psychology: An introduction", *American Psychologist*, Cilt: 55, Sayı: 1, 2000, ss. 5-14.
- SHALLEY Christina, GILSON Lucy, "What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *The Leadership Quarterly*, Sayı: 15, 2004, ss. 33–53.
- SHALLEY Christina, PERRY-SMITH Jill, "Perry-Smith Effects of social-psychological factors on creative performance: the role of informational and controlling expected evaluation and modelling experience", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Sayı: 84, 2011, ss. 1-22.
- Skandia, *Intellectual capital: Power of innovation*, a supplement to Skandia's 1996 interim report, Sweden: Skandia, 1996, s. 3.
- SMITH Peter, "A Performance Based Approach to Knowledge Management", *Journal of Knowledge Management Practice*, 2002, ss.44-63.
- STAJKOVIC Alex, LUTHANS Fred, "Self-Efficacy And Work-Related Performance: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, Cilt: 124, Sayı:2, 1998, ss. 240-261.
- STOFFERS Jol, NEESSEN Petra, DORP Pim, "Organizational Culture and Innovative Work Behavior: A Case Study of a Manufacturer of Packaging Machines", *American Journal of Industrial and Business Management*, Sayı: 5, 2015, ss. 198-207.
- SULL Donald, "Why Good Companies Go Bad", *Harvard Business Review*, Cilt: 77, Sayı:4, ss. 42-48,50-52,183.
- SUNG SUN Young, CHOI JIN Nam, "Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in

- organizations”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 35, Sayı: 3, 2014, ss.393-412.
- SYED-IKHSAN Omar, ROWLAND Fytton, “Knowledge management in a public organization: a study on the relationship between organizational elements and the performance of knowledge transfer”, *Journal of Knowledge Management*, Cilt:8, Sayı: 2, 2004, ss.95-111.
- TAKALA Tuomo, URPILAINEN Jaana, “Managerial work and lying: A conceptual framework and an explorative case study”, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 20, Sayı: 3, 1999, ss. 181-195
- TARUN Sen, GHANDFOROUSH Parviz, “Radical and Incremental Innovation Preferences in Information Technology: An Empirical Study in an Emerging Economy”, *Journal of Technology Management and Innovation*, Cilt:6, Sayı:4, 2011, ss.33-44.
- TIERNEY Pamela, FARMER Steven, “Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 45, Sayı: 6, 2002, ss. 1137-1148.
- TOHIDI Hamid, JABBARI Mohammad Mehdi, “The important of Innovation and its Crucial Role in Growth, Survival and Success of Organizations”, *Procedia Technology*, 2012, ss. 535-538.
- TOWNLEY Charles, “Knowledge management and academic libraries”, *College and Research Libraries*, Sayı: 62, 2001, ss. 44-56.
- TUCKER Anita, NEMBHARD Ingrid, EDMONDSON Amy, “Implementing New Practices: An Empirical Study of Organizational Learning in Hospital Intensive Care Units”, *Management Science*, Cilt: 53, Sayı: 6, 2007, ss. 894-907.
- TUCLEA Claudia, ANA-MIHAELA Padurean, “Competitiveness in the Hospitality Industry: Romanian Style”, *Management & Marketing*, Cilt:6, Sayı:1, 2008, ss. 105-114.
- TURGUT Ercan, BEĞENİRBAŞ Memduh, “Çalışanların Yenilikçi İş davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İş Davranışının Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”, *KHO Bilim Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 2, 2013, ss. 101-124.
- UNESCO, Measuring Innovation in Developing Countries, Semınar – Workshop On Science, Technology And Innovation Indicators, Gaborone, Botswana, 22-25 Eylül 2008.
- VALENCIA Julia, HERRERA Cristian, GOMEZ Hector, HERNANDEZ Gregorio, “The Relationship Between Training and Innovation in Companies”, *International Journal of Innovation Management*, Cilt: 22, Sayı: 2, 2017, ss. 1-33, DOI: 10.1142/S1363919618500123
- VAN DE Ven Andrew, “Central problems in the management of innovation”, *Management Science*, Cilt: 32, Sayı: 5, 1986, ss. 590-607.
- VAN DEN Hooff Bart, RIDDER Jan, “Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing”, *Journal of Knowledge Management*, Cilt: 8, Sayı: 6, 2004, ss.117-130.

- VEMIC Jelena, "Employee Training And Development And The Learning Organization", *Journal of Economics and Organization*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2007, ss. 209-216.
- YALÇINTAŞ Murat, "Üniversite - Sanayi - Devlet İşbirliğinin Ülke Ekonomilerine Etkileri: Teknopark İstanbul Örneği", *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:10, ss. 83-106.
- WALLACH Ellen, "Individual and Organizations: The Cultural Match", *Training and Development Journal*, 1983, s. 33
- WEST Michael, "A measure of role innovation at work", *British Journal of Social Psychology*, Sayı: 6, 1987, ss. 83-85.
- WEST Michael, FARR James, "Innovation at work", *Psychological and Organizational Strategies*, 1990, ss. 3-13.
- WEST Michael, FARR James, "Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 37, Sayı: 4, 1992, ss.679-681.
- WEST Michael, "Sparkling Fountains Or Stagnant Ponds: An Integrative Model Of Creativity And Innovation Implementation in Work Groups" *Applied Psychology: An International Review*, Cilt:51, Sayı: 3, 2002, ss.355-387.
- WIIG Karl Martin, *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking: How People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge*, Schema Press, 1993.
- WOLFE Richard, "Organisational Innovation: Review, Critique and Suggested Research Directions", *Journal of Management Studies*, Cilt: 31, Sayı: 3, 1994, ss.405-431.
- YALÇINER Ayten Yılmaz, ÖYLEK İsmail, "İşletmelerde İnovasyon ve Ar-Ge Yeteneği Analizi: Sakarya Örneği", *ISITES2015*, 2015, ss. 2022-2032
- YAVUZ Çağla, "İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, ss. 143-173

İnternet Adresi Kaynakları:

- AKTAN Coşkun, VURAL Yaşar, Bilgi Yönetimi Nedir? 2004, <http://www.canaktan.org/yeni-trendler/bilgi-yonetimi/bilgi-yon-nedir.htm>, (12.04.2018)
- http://www.cyberartweb.org/pace/ht/thonglipfei/tacit_explicit.html (Erişim Tarihi: 05.07.2019)
- <http://www.tdk.gov.tr>, (Erişim Tarihi: 08.09.2019)
- İNOMER, Kamuda İnovasyon, <https://inomer.org/firmalara-yonelik-hizmetler/inovasyon/kamuda-inovasyon/>, s. 1. (26.06.2020)