

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİNDE
ÖRGÜTSEL YAPI

Emine BİÇEN

Danışman
Prof. Dr. Semra AYTUĞ

İZMİR - 2019

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Yaratıcılık ve Yenilik Yönetiminde Örgütsel Yapı” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2019

Emine BİÇEN

ÖZET
Yüksek Lisans Tezi
Yaratıcılık ve Yenilik Yönetiminde Örgütsel Yapı
Emine BİÇEN

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Fakültesi
İşletme Anabilim Dalı
Uluslararası İşletmecilik Programı

Teknolojinin hızla gelişmesiyle insanların ihtiyaçları da artmış ve farklılaşmıştır. İnsanlar daha fazlasını talep etmeye başlamışlardır, bir ürün ya da hizmetten daha çabuk sıkılmaya başlamışlardır. Bu durum işletmeler için bir fırsat haline gelmiştir. Bugün işletmeler, taleplere karşılık verebilmek için daha yaratıcı ürünler ve hizmetler geliştirmeye çalışmaktadır. Yenilik yapmada başarılı işletmeler, pazarda rekabet üstünlüğü elde edebilmektedirler.

İşletmelerin yenilik konusundaki başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi, örgüt yapısıdır. Özgür düşünceye önem veren işletmeler, ürün ve hizmet geliştirmede fark yaratabilirler. Bu işletmeler çalışanların kendilerini daha özgür hissettiği işletmelerdir. Merkeziyetçilikten uzak bir yapıları vardır. Literatürde bu yapı, organik örgüt yapısı olarak adlandırılır. Bunun tersi olarak, mekanik örgüt yapıları, merkeziyetçilik anlayışıyla dikkat çekerler. Yüksek hiyerarşileri vardır. Karar vermede her çalışanın söz hakkı yoktur. Bu çalışmada yaratıcılık ve yenilik yönetimi incelenerek farklı örgüt yapılarının etkileri anlatılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Yaratıcılık, Yenilik, Yenilik Yönetimi, Örgüt Yapısı, Mekanik Örgüt, Organik Örgüt

ABSTRACT
Master's Thesis
Organizational Structure in Creativity and Innovation Management
Emine BİÇEN

Dokuz Eylül University
Graduate School of Social Sciences
Department of Business Administration
International Business Program

With the rapid development of technology, people's needs increased and differentiated. People have begun to demand more and they began to get bored faster than a product or service. This has become an opportunity for businesses. Today, businesses are trying to develop more creative products and services to meet the demands. Businesses that are successful in innovation can achieve competitive advantage in the market.

One of the most important factors affecting the success of enterprises in innovation is the organizational structure. Businesses that attach importance to free thinking can make a difference in product and service development. These are enterprises where employees feel more free. They have a decentralized structure. In the literature, this structure is called organic organization structure. On the contrary, the structures of mechanical organizations draw attention with their understanding of centralism. It has high hierarchies. Not all employees have a say in making decisions. In this study, creativity and innovation management will be examined and the effects of different organizational structures will be explained.

Keywords: Creativity, Innovation, Innovation Management, Organizational Structure, Mechanical Organization, Organic Organization

YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL YAPI

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YARATICILIK KAVRAMI

1.1. YARATICILIK KAVRAMI	3
1.1.1. Yaratıcılığın Tanımları ve Çağrışımları	3
1.1.2. Yaratıcılık Yerine Kullanılan Kavramlar	7
1.2. YARATICILIĞIN İÇERİĞİ	8
1.2.1. Yaratıcılığın Yumuşak (Hisseden) İçeriği	8
1.2.3. Gerçeğin Sert (Rasyonel) İçeriği	9
1.3. YARATICILIK SÜRECİ	9
1.4. YARATICI BİREYİN ÖZELLİKLERİ	12
1.5. YARATICI ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ	14
1.6. YARATICILIĞI ÖZENDİRMEDE YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ	19
1.7. TEMEL YARATICI SORUN ÇÖZME TEKNİKLERİ	20
1.7.1. Operasyonel Teknikler	20
1.7.1.1. Analitik Teknikler	20
1.7.1.1.1. Özelliklerin Sıralanması Tekniği	20

1.7.1.1.2. Girdi-Çıktı Tekniği	21
1.7.1.1.3. Matris Tekniği	21
1.7.1.2. Bağımsız İşbirliği Teknikleri	21
1.7.1.2.1. Beyin Fırtınası	22
1.7.1.2.2. Gordon Tekniği	22
1.7.1.2.3. Phillips 66 Buzz Toplantıları	23
1.7.1.3. Zorlanmış İlişkiler Tekniği	23
1.7.1.4. Seçme Yaklaşımları	24
1.7.2. Yaratıcılıkta Altı Şapkalı Düşünme Tekniği	24

İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK YÖNETİMİ

2.1. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TANIMLARI	26
2.2. YENİLİĞİN ÖZELLİKLERİ	27
2.3. YENİLİĞİN ÖNEMİ	28
2.3.1. Ülke Ekonomisi İçin Yeniliği Önemi	29
2.3.2. İşletmeler İçin Yeniliğin Önemi	30
2.4. YENİLİK ÇEŞİTLERİ	32
2.4.1. Meydana Getirdiği Değişime Göre Yenilik	32
2.4.1.1. Radikal ve Adımsal (Artımsal) Yenilikler	32
2.4.1.2. Yıkıcı ve Destekleyici Yenilikler	34
2.4.1.3. Ticari Fayda ve Toplumsal Fayda Sağlayan Yenilikler	35
2.4.2. Alanlarına Göre Yenilikler	35
2.4.2.1. Ürün – Hizmet Yeniliği	35
2.4.2.2. Süreç Yeniliği	36
2.4.2.3. Yapısal Yenilik	36
2.4.2.4. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler	36
2.5. YENİLİĞİN KAYNAKLARI	37
2.5.1. Dışsal Kaynaklar	38
2.5.1.1. Pazar ve Müşteriler	38
2.5.1.2. Yenilik Toplulukları	40

2.5.1.3. Rakipler ve Tedarikçiler	41
2.5.1.4. Stratejik Ortaklıklar	42
2.5.1.5. Üniversiteler, Kurumlar ve Kuruluşlar	43
2.5.1.6. Diğer Ülkelerdeki Yenilik Sistemleri	44
2.5.2. İçsel Kaynaklar	44
2.5.3. Durumsal Kaynaklar	45
2.6. YENİLİK VE PAZARLAMA İLİŞKİSİ	45
2.7. ÖRGÜTLERDE YENİLİK YÖNETİMİ	47
2.7.1. Örgütlerde Yenilik Yönetim Süreci	48
2.7.1.1. Yenilik Yönetiminde Belirsizlik	48
2.7.1.2. Yeniliğin Yönetimi Süreci	50
2.7.1.3. Yenilik Geliştirme Süreci	51
2.7.1.4. Yenilik Sürecinde Karar Verme	52
2.8. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN ÖNEMLİ UNSURLARI	53
2.8.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü	54
2.8.1.1. Yenilik İle Örgüt Kültürü İlişkisi	55
2.8.1.2. Liderlerin ve Örgüt Çalışanlarının Yenilikçi Kültüre Etkileri	57
2.8.1.3. Yeniliği Destekleyen Örgüt Kültürü	58
2.8.2. Yenilik Stratejileri	60
2.8.3. Çevresel Faktörler	63
2.8.4. Örgütsel Yapı	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL YAPI

3.1. ÖRGÜT YAPISI	64
3.1.1. Merkezileşme	65
3.1.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma	66
3.1.3. Biçimselleşme	66
3.1.4. Bireylerin Birbirine Bağlılığı	66
3.1.5. Serbest Kaynaklarda Esneklik	67
3.1.6. Örgütsel Karmaşıklık	67

3.1.7. Yönetim Anlayışı ve İdari İsteklilik	67
3.1.8. İletişim	67
3.1.9. Örgütün Büyüklüğü	67
3.1.10. Örgütün Amacı	68
3.2. YENİLİKLER AÇISINDAN ÖRGÜT YAPILARI	70
3.2.1. Mekanik Örgüt Yapıları	70
3.2.2. Organik Örgüt Yapıları	72
3.2.3. Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması	74
SONUÇ	76
KAYNAKÇA	79

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma – Geliştirme
CA	California
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PC	Personal Computer
ss	Sayfa Aralıkları
USA	United States of America
vb.	ve benzeri
vd.	ve diğerleri

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Yaratıcılığın Bazı Tanımları	s.4
Tablo 2: Endüstriyel Yaratıcılık	s.5
Tablo 3: Matris Tekniğı Örneğı	s.21
Tablo 4: Yenilik Yaparken Belirlenen Alt Hedefler	s.31
Tablo 5: Kişisel Bilgisayar Konusunda İzlenen Yenilik Stratejileri	s.61
Tablo 6: Mekanik ve Organik Örgütlerin Temel Özellikleri	s.74



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Teknoloji ve Pazar Yeniliği Matrisi	s.39
Şekil 2: Devlet, Üniversite ve Sanayi İşbirliği Modeli	s.43
Şekil 3: Örgütler İçin Yenilik Sürecinin Beş Aşaması	s.52
Şekil 4: Yenilik Karar süreci	s.53



GİRİŞ

Küreselleşen dünyada yeni bilgiye ve teknolojiye ulaşmak eskisinden çok daha kolay bir hale gelmiştir. Özellikle teknolojiye gelişmeler sayesinde merak edilen her konuda doğru bilgiye hızla ulaşılabilir. Bu kadar yoğun bilginin bulunduğu ortamda insanların yaratıcılıkları için gerekli bilgi temeli, kendiliğinden atılmaktadır. Dünyada olup bitenlerden daha fazla haberdar olup daha fazla öğrenen insanlar; sanat, bilim, teknoloji gibi pek çok alandaki ürünlerin ve hizmetlerin daha yaratıcı ve farklı olmasını talep etmekte ve kendisi de bu yaratıcı dünyaya özenerek yaratıcı girişimlerde bulunmaktadır. Aynı zamanda insanlar satın aldığı her ürünün ve hizmetin birtakım yeni özellikleri barındırmasını istemeye başlamıştır.

Öte yandan bilgiye ve yeniliklere olan bu kolay erişilebilirlik insanların daha doyumsuz ve daha talepkar olmalarına sebep olmuştur. Hızla değişen ve gelişen dünyada yenilikler kısa sürede demode olmakta ve yeniden bir yenilik yapılması gerekmektedir. Bu durum örgütler açısından hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Yenilik talep edilmesi, işletmeler açısından bir fırsat doğurur ve gerekli çalışmaları yaparak bir yenilik geliştirirlerse başarı elde edebilirler. Ama önemli olan bir dalga gibi gelen bu yenilik kazancının, sürdürülebilir hale getirilmesidir (Güleş ve Bülbül, 2004: 127). Bu da süreç takibi yapılarak kullanıcıdan geri dönüşler alınıp yeniliğin güncelleştirilmesinden geçer. Bu yüksek talep aynı zamanda işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır; çünkü yapılan yenilikler kısa sürede başka bir yeniliğin gerisinde kalabilmektedir.

Değişim çağı, hem insanların hem de örgütlerin farklı bakış açıları keşfetmelerini ve yeni yaklaşımlar kullanmalarını gerektirmektedir. Alışılmış yöntemler ve süreçler, ne bugünün ne de yarının ihtiyaçlarını gidermede yeterince başarılı olabilmektedir. Böyle bir ortamda çok fazla belirsizliğin olması normaldir. Bu belirsizlikleri ortadan kaldıracı için yaratıcılık kullanılmalı ve sürekli yenilik yapılmalıdır. Oluşabilecek her çeşit karmaşıklık, yaratıcı çözümler bulunarak basitleştirilebilir (Tidd vd., 2005: 78).

İşletmeler yaratıcılık ve yenilik yönetiminde başarılı olurlarsa küresel rekabet ortamında kendi yerlerini sağlamlaştırabilirler. Yaratıcı bireyleri istihdam edip onlara uygun koşulları sağlayan işletmeler, yenilik konusunda daha başarılı olacaklardır.

Başarıya ulaşarak büyüyen işletmeler ülke ekonomisinin kalkındırılmasına katkıda bulunacaklardır. Bu durumda yenilik çalışmalarında devletin hem yasal hem ekonomik desteği, işletmeler için olduğu kadar ülke ekonomisi için de son derece gereklidir (Uzkurt, 2008: 9).

Yeniliğin en önemli özelliklerinden biri toplumsal fayda sağlamasıdır. Gelişen ve dönüşen dünyada insanların ihtiyaçları da farklılaşmaktadır ve bu ihtiyaçları gidermeye katkıda bulunan işletmeler, toplumun refahının artmasına yardımcı olacaklardır (Altunışık vd., 2006: 145-150).

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır ve amacı; yaratıcılığı ve yeniliği genel anlamda çalışıp yeniliğe uygun örgüt yapılarının özelliklerini tartışmaktır. Çalışmanın birinci bölümünde yaratıcılığın anlamı üzerinde durulmuştur. Literatürdeki çok çeşitli kaynaklardan yararlanılarak, yaratıcılığın geliştirilebilir olup olmadığı, hangi süreçlerin izlenmesi gerektiği, yaratıcı bireylerin ve örgütlerin hangi özelliklerinin ön plana çıktığı hakkında bilgiler derlenmiştir.

İkinci bölümde ise yenilik yönetiminin önemi üzerinde durulmuştur. Yeniliğin, nasıl bir kültüre sahip örgütte kendine yer bulabildiği, örgüt üyelerinin ve çevrenin bu konudaki etkileri ve yeniliğin bireysel, örgütsel ve ülkesel faydalarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde ise yaratıcılık ve yenilik geliştirmek için uygun olan örgüt yapısı üzerinde tartışılmıştır. Mekanik olarak adlandırılan daha otoriter ve geleneksel örgüt yapısı ve organik olarak adlandırılan daha esnek ve hiyerarşiden uzak bir yapı hakkında bilgiler sunulup yenilikle uyumlu ve uyumsuz tarafları irdelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YARATICILIK KAVRAMI

1.1. YARATICILIK KAVRAMI

Bütün duyusal ve düşünsel etkinliklerde ve bütün uğraşların içinde varlık gösteren yaratıcılık kavramı, insanlık tarihi kadar eskidir ve uzun yıllardır üzerinde çok çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Onur vd., 2017: 1536). Türkçede kendine “yaratıcılık” olarak yer bulan kelimenin Latince “Creativität” fiilinden türediği bilinmektedir (Budak, 1986: 86).

Yaratıcılığın kişilikle, hayal gücüyle, sorun çözmeyle ve yetilerle ilgili olduğu söylenebilir. Yaratıcılık kişiseldir, sıra dışıdır, ayırt edici bir özelliktir, sanatsal olabildiği gibi zaman zaman zihinsel bozukluk ürünleri de yaratıcı ürünler olarak ortaya çıkabilmektedir. Yaratıcı bireyler olaylara ve durumlara farklı pencerelerden bakabilirler, yaratıcı düşünce ile sorunlara farklı çözümler bulabilirler. Yaratıcılık alışlagelmiş kalıpların dışında düşünebilmek ve konular arasında sıradan olmayan bağlantılar kurabilmektir (Morris, 2002: 396).

Yaratıcılık kavramı; öngörü yeteneği, fırsatları keşfetme yeteneği, inisiyatif kullanabilme, bilgi, sorumluluk üstlenebilme, girişimcilik gibi özellikleri bünyesinde barındırır (Oluç, 1978: 38). Yaratıcılık herkeste bulunan bir yetenek olmasına rağmen kişilerin kültürel, sosyal ve psikolojik durumlarının farklı olmasından dolayı yaratıcılıktan herkes aynı etkinlik düzeyinde yararlanamaz (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 5).

Yaratıcılık kavramının çok boyutluluğundan dolayı farklı disiplinler, yaratıcılığı farklı açılardan ele almışlardır (Simonton, 2000: 151; Sternberg, 1999).

1.1.1. Yaratıcılığın Tanımları ve Çağrışımları

Yaratıcılık tarihi açıdan henüz yeni bir kavram sayıldığı için birbirini tamamlayan ya da birlikte düşünüldüğünde karmaşıklıklara yol açabilen pek çok tanımı vardır.

Tablo 1 : Yaratıcılığın Bazı Tanımları

Kirton, 1976: 624	Tüm insanlarda bulunan ve ortaya çıkmayı bekleyen bir yetenek
San, 1979: 177	İnsani gelişimin bütün boyutlarını içeren bir yeti
Kılıç, 1989: 104	Yeni fikir, bulunan yeni bir bilgi ya da olay
Fromm'dan çeviren Davaslıgil, 1989: 24	Kişilerin merak, belirsizlik ve stresle mücadele etme ve buna tüm gücüyle karşı koyma biçimi
Rosenfield ve Servo, 1994: 29	Sıra dışı düşüncenin ve yeni fikirlerin birleşmesi ile yenilik sürecinin ateşleyicisi
Gardner, 1999: 71	Risk alan ve mevcutları değiştirme hevesinde olan girişimcilere bağlı düşünceler
Barker, 2001: 23	Yeni fikir üretme yeteneği

Tablodakilere ek olarak başka bir tanıma göre yaratıcılık; kişiler, çevre ve ilişki gibi konularda tarafsız davranabilme ve önyargıları kırma gücüdür ve yeni fırsatlar için ortam hazırlar (Top, 2006: 275). Buluş, mevcut bilginin fikre, ürüne ve sürece dönüşümüdür, dolayısıyla buluş yeni bir bilgi olabilir (Kılıç, 1989:104).

F. Taylor'ın tanımına göre yeni ve kullanılabilir fikirler üretilmesini sağlayan fikirsel sürece yaratıcılık denir (aktaran Bessis ve Jacqui, 1973: 25).

Amabile'e göre yaratıcılık, hem bireylerin hem grupların olaylara verdikleri tepki veya ürettikleri fikir ya da bu tepkilerin birleştirilmesi, fikirler arasında alışlageldik olmayan bağlar kurulmasıdır (Amabile vd., 1996: 1154).

Yaratıcılık, bireyin yaptığı işte sağladığı verimle ölçülebilir. Eğer bir işin sonucunda yüksek yaratıcılık ürünü bir çalışma olduğu düşünülüyorsa, o işin orijinal olduğunun kabul edildiğini söylemek mümkündür. Bahsedilen orijinal sonuçtan kasıt gelenekselden farklı olmasıdır (Rowe ve Boise, 1973: 127). Bazı bireyler problemlere çok farklı açılardan yaklaşarak değişik çözümler sunabilirler. Örneğin, akıl hastalarının problem çözümlerinde getirdikleri öneriler oldukça özgündür. Fakat her özgün yaklaşım yaratıcı olarak kabul edilmemeli, problem çözümünde yararlı olabildiği takdirde yaratıcı olarak algılanmalıdır (Luecke, 2008: 108).

Bütün bu tanımlar dikkate alındığında, genel olarak farklı düşünebilmek şeklinde açıklanabilecek yaratıcılık, yeni olduğu kadar yararlı da olan fikirlerin üretilmesidir.

Yaratıcılık örgüt içinde ve bireysel anlamda ayrı ayrı incelenebilir (King ve

Anderson, 1995: 12):

- Bireysel yaratıcılık, gerekli eğitimin alınması ve bireysel deneyimin sonucu oluşan uzmanlık, yaratıcı düşünme kabiliyeti, problemin çözümünde ya da fırsatın değerlendirilmesinde itici güç olan odaklanma bileşenleri sonucunda ortaya çıkar.
- Örgütsel yaratıcılıkta, yaratıcılık ve yeniliği destekleyici bir örgüt kültürünün hakim olması gerekir. Yaratıcılığı arttırmak için örgütler şu dört stratejiyi uygulayabilir (King ve Armstrong, 1995; 19): Öncelikle yeni fikirlerin ortaya çıkabilmesi için motive edici bazı yöntemler gerekebilir. Beyin fırtınası bunlardan biridir. İkinci olarak çalışanların yaratıcı sonuç ortaya çıkarabilmeleri için öncesinde o konu hakkında bilgilendirilmeleri gerekir. Üçüncü olarak yaratıcı düşünme becerisi yüksek kişiler istihdam edilmeli ve uygun alanlarda çalıştırılmalıdır. Son olarak da örgüt yapısında ve kültüründe yaratıcılığı motive eden değişiklikler yapılmalıdır (Jorg vd., 1999: 26).

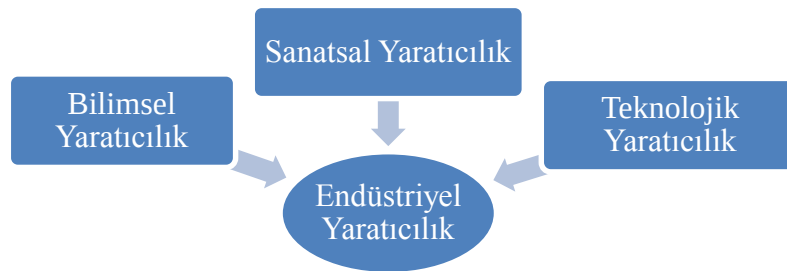
Yaratıcılığın türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Bilimsel yaratıcılık: Her tür bilim dalında, bilimsel yasaların ve yöntemlerin yardımıyla yenilik oluşturacak bir düşüncenin yaratılmasıdır (Okyay, 1975: 72).

Sanatsal Yaratıcılık: Sanatçıların yeteneklerini kullanarak içlerinden gelen hislerle sanat eserleri üretebilmeleridir. Sonradan eğitim yoluyla güçlendirilebilmesi mümkün olsa dahi özünde doğal bir yeteneğin mevcut olması şarttır.

Teknolojik yaratıcılık: Özellikle üretim hedeflerine değişik çözümler getirmeyi amaçlayan bilimle desteklenen düşüncelerdir (Budak ve Budak, 2010: 146).

Tablo 2 : Endüstriyel Yaratıcılık



Kaynak: Budak ve Budak, 2010: 146

Genel anlamda endüstriyel yaratıcılık; bilimsel yaratıcılık, sanatsal yaratıcılık ve teknolojik yaratıcılığın birleşmesiyle oluşur. Yaratma sürecine katkı sağlamak için endüstrilerde araştırma geliştirme merkezleri kurulmaktadır (Budak ve Budak, 2010: 146).

Araştırma – Geliştirme çalışmaları yaratıcılık için temel kaynaklardır:

Araştırma: Mevcut bilimsel bilgilerin geliştirilip daha fazla fayda sağlamaları için yapılan çalışmalardır. Eğer bu çalışmalar uygulamaya yer verip hedeflere ulaşma başarısını ölçmek için yapılıyorsa buna “uygulamalı araştırma” denebilir. Uygulamalı yapılmayan araştırmalara ise “temel araştırma” denir (Budak ve Budak, 2010: 146). Bir diğer tanıma göre araştırma, yeni bilgiler keşfetmek için yürütülen çalışmalardır. Araştırmalar üç kategoride incelenebilir (Selcen, 1969: 427):

- Temel araştırma: Çeşitli bilimler kapsamında yapılan araştırmalardır.
- Uygulamalı araştırma: Ekonomik amaç güdülerek yapılan elde edilen sonuçların derhal uygulanmaya konulacağı araştırmalardır. Örnekte, üretimde yeni yöntemler.
- Üçüncü grup araştırmalar ise eldeki bilgi ve yöntemlerin mükemmelleşmesi amacıyla yapılanlardır.

Yukarıda sayılan bu üç araştırma türü, birbirlerinden kesin çizgilerle ayrılmazlar, hatta biri bir diğerinin nedeni ya da sonucu olabilir.

Geliştirme: araştırma sırasında elde edilen verilerin yeni ürün, araç gereç, üretim sistemi oluşturmak için kullanılmasını ya da mevcutların geliştirilmesini ifade eder. Geliştirme, üretim öncesinde de sonrasında da yapılabilir (Mucuk, 1987: 293).

Aşağıda yaratıcılık kelimesinin yaptığı dört farklı çağrışım sıralanmıştır (Bentley, 1996: 11):

1. Görselleştirme: İstenen geleceği biçimlendirme, ideali görme demektir.
2. Keşfetme: Yaratıcılık kullanılarak varsayımlar hakkında yeniden düşünme ve onları sorgulamadır.
3. Birleştirme: Farklı elemanların toplanıp farklı şekillerde bir araya getirilmesidir.
4. Değiştirme: Eldeki verileri geliştirme, uyarlama anlamına gelir.

1.1.2. Yaratıcılık Yerine Kullanılan Kavramlar

Yaratıcı bireylerin girişimci ruha sahip olmaları ve yenilik açısından girişimci işletmelerin yaratıcılığı kullanmak zorunda olmaları, yaratıcılık, yenilik ve girişimciliği birbirinden ayrılmaz bir üçlü olarak konumlandırmıştır. Bu üç kavram aşağıda açıklanmıştır:

1. Yenilik, zaman zaman kendisiyle yakından ilişkili diğer kavramlarla karıştırılabilmektedir. Özellikle icat ve yaratıcılık, sık sık yenilik yerine kullanılmaktadır. Yenilik icat ve yaratıcılığı da kapsayan daha geniş bir süreci ifade etmektedir. Yeniliklerin ortaya çıkmasında önemli etkiye sahip olan girişimcilik de bazen yenilik yerine kullanılabilmektedir.

Bireysel anlamda yaratıcılık zihinsel bir süreci ifade ederken, yenilik, bu yaratıcılığın kullanılıp bir faydaya dönüşmesini gerektirir. Örgütsel açıdan yaratıcılık, örgüt içindeki fikirlerin ortaya çıkmasıyken yenilik; üründe, yönetimde ya da pazarlama gibi fonksiyonlarda bu yaratıcılığın kullanılarak sonuç doğurmasıdır (McDaniel, 2000: 280). Yaratıcılık, yenilik için bir koşul olmakla beraber tek başına yeterli değildir. Yenilik konusunun ileride ayrıntılı bir şekilde işleneceğini not düşerek yaratıcılık ve yenilik arasındaki farklara kısaca şöyle değinebiliriz (Durna, 2002: 5; Eren ve Gündüz, 2002: 66; Şimşek, 2001: 292):

1. Yaratıcılık yeni fikirler üretmek anlamına gelirken yenilik bu fikirlerin ürün, hizmet ya da sürece dönüştürülmesidir.

2. Yeniliğin kaynaklarından birisi de örgütsel yaratıcılıktır.

3. Yaratıcılık süreci daha çok bireysel özellik taşıırken, yeniliğin toplumsal bir fayda sağlayan sosyal boyutu vardır.

4. Yaratıcılık süreci değerlendirildiğinde yeni fikirlerin varlığı ve çokluğu, sürecin başarılı olduğunu ispatlar ancak her fikir yeniliğe dönüştürülemez. Buna bazen ekonomik sebepler engel olabilir, bazen de yeni fikrin problem çözümünde uygulanabilir nitelikte olmaması sebep olabilir.

2. İcat kavramı; yeni bir şeyi keşfetmek demekle birlikte teknik yönü daha ağır basan ve sonucunda ticari bir fayda sağlamayan bir yeniliği de anlatmaktadır. İcatlar genelde radikal değişikliklerdir. Fakat pek çok icat, bulunduğu şekliyle kalır

ve ekonomik fayda ya da toplumsal fayda sağlamaz, bu da onun yenilik sayılmasını engeller.

Yenilik kavramının faydayı göz önünde bulunduran özelliğine göre bu icatlar ticarileştirilmeli veya topluma hizmet etmelidir. İcat konusunda bilim ve teknoloji önemli rol oynar ve fikrin, bilimin ve ticarileşmenin birleşmesiyle yenilik oluşur (Alpaslan, 2015: 146).

3. Girişimcilik; hali hazırda mevcut bulunan ya da yenilik yapılarak elde edilen fırsatlardan yararlanan bireylerin ya da grupların iş girişi yapmasıdır (Ulujn ve Brown, 2004). Girişimci kişinin sadece yetenekli ve yaratıcı olması girişimcilik için yeterli değildir. Bu iki özelliğin yanında öğrenme de girişimcilik konusunda çok önemlidir. Mesleki eğitim sayesinde girişimciler; girişim sürecinde yapılabilecek hataları en aza indirebilirler. Bir diğer önemli unsur ise kültürdür. Girişimci ruhu teşvik edici bir kültür, girişimcinin cesaretini ve başarılı olma şansını yükseltecektir (Alpaslan, 2015: 150).

1.2. YARATICILIĞIN İÇERİĞİ

Yaratıcılık ve yeniliğin özünde çelişkiler ve karşıtlıklar vardır. Bu çelişkiler ve karşıtlıklar ne kadar iyi yönetilirse yaratıcılık ve yenilik yönetiminde o kadar başarılı olduğu söylenebilir. Yaratıcılık yumuşak ve sert olarak iki içeriğe sahiptir. Birincisi hayal kurmaya dayalı büyüleyici, heyecanlı bir dünya kuran yumuşak içeriktir. İkincisi ise stres, çıkmazlar, problemler, kararlılık ve ortamdaki değişiklikler gibi katı gerçeklikleri içine alan sert içeriktir. Aşağıda bu iki farklı durum sırayla açıklanmıştır (Top, 2008: 72).

1.2.1. Yaratıcılığın Yumuşak (Hisseden) İçeriği

İnsanların algıladıklarının ve hissettiklerinin dışavurumu yaratıcılığın fikirsel içeriğini oluşturur. Çünkü insanlar fikirlerini, deneyimsel, içgüdüsel ve gizlenemez parçalarıyla oluştururlar. Yaratıcılık insanların meraklarının ve araştırma güdülerinin sonunda ortaya çıkan bir fikirdir. Yaratıcılığın yumuşak içeriği, çocukların hayal

kurmayı öğrendikleri dünyadır. Özgürlüğü, inancı, içgüdüsel yaklaşımı, iç motivasyonu, kişiselliği içinde bulundurur (Barker, 2002: 116).

1.2.3. Gerçeğin Sert (Rasyonel) İçeriği

Yukarıda bahsedilen hayal dünyalarını inşa eden çocukların, büyüdüklerinde tehlikelerle ve risklerle dolu bir ortamda tutunabilmesi için üretken olmayı başarmaları gerekmektedir. Büyüme; bağımsızlaşabilme, kısıtlı kaynaklarla ihtiyaçların karşılanabileceğini öğrenme, zamanın sorumluluğunu üstlenme, zaman dahil birçok konuda kısıtlar olduğunu fark edebilme, diğer insanların da benzer veya farklı beklenti ve isteklerinin olabileceğini öğrenmedir. Bu duruma gerçeğin sert yumruğu denebilir (Top, 2008: 72).

Rasyonel dünya, öğrenilecek pek çok bilgiyle doludur. Örneğin rasyonel dünyada zaman ve para hiçbir zaman sonsuz değildir, hem kişisel yaşamda hem de iş hayatında bu iki değişken de istekleri yerine getirmede yetersiz kalabilir. Rasyonel gerçeklikler bireylerin ve işletmelerin seçim yaparkenki tercihlerini oluştururlar. Yenilik çalışmaları sonuca ulaşmaya yaklaştıkça yaratıcı hayal dünyasından uzaklaşıp gerçeklere, risklere ve disipline odaklanılır. Nesnellik, planlama, disiplin, yargılar, amaçlar, pratiklik, kıyaslama, risk vb. gerçeğin sert içeriğini oluşturur (Barker, 2002: 117).

1.3. YARATICILIK SÜRECİ

Yaratıcılık konusunda yapılan araştırmalarda genellikle yaratıcılık sürecinin bireylerin bilinç ve bilinçaltı arasındaki ilişkilerden beslendiği açıklanmıştır. Problemlere çözüm bulabilme isteği, odaklanma, verileri bir araya getirme ve henüz olgunlaşmamış fikirlerin geliştirilme uğraşları bilinçle kontrolü sağlanan faaliyetlerdendir. Bu faaliyetler, sonuca ulaşmada oldukça önemlidir. Ama bu, aniden beliren yaratıcılık olgusu değildir. Yaratıcılık olgusunu anlayabilmek için yaratıcılığın aniden belirme şeklinden çok, bir süreç olduğunu bilmek gerekir (Horng ve Hu, 2008: 226).

Yaratıcılık sürecinin ne kadar süreceği hakkında bir kesinlik yoktur. Wallas'ın klasik yaratıcılık yolculuğundan yola çıkarak Caude, yaratıcılığın beş aşamasını belirlemiştir (aktaran Budak ve Budak, 2010: 148):

Yaratıcılık süreci aşamalarının süreleri kişilere göre ve yaratıcılık konusuna göre farklılık gösterebilir. Final aşaması, buluşun denenerek yaygınlaştırılmasıdır. Buluş kuramsal bir araştırma sonucu elde edildiyse, girişimcinin yaratıcılık sürecine katılımı bu final aşamasında gerçekleşir; fakat uygulamalı araştırma yapılarak elde edilen ürün ise girişimci sürecin ilk aşamalarından itibaren varlığını sürdürür. Girişimciler, rekabet gücü kazanmak için bu kadar büyük bir risk alırken öte yandan toplumsal gelişme için yardımcı olmaktadır (Duran vd., 2009: 67).

Yaratıcı bireyler, bilgilenme sürecinde büyük bir isteğe sahiptir ve adeta bilgi açlığı çekerler. Olması gereken durum da budur. Bilgi doyumsuzluğu yaşamak, yaratıcı bireylerin en tipik özelliklerindendir (Onur vd., 2017: 1538).

Wallas (1926) yaratıcılık sürecinde dört aşama olduğunu söylemiştir ve sonraki pek çok çalışmada bu bilgiye yer verilmiştir (Basadur, 2004: 105; Cropley, 2011: 365; Guilford'tan aktaran Lubart, 2001: 295; Maas vd., 1999: 40; Özaşkın ve Bacanak, 2016: 216; Ritter vd., 2014: 1; Yavuz, 1996: 10):

Bilgi toplama, sürecin ilk aşamasıdır. Bolca soru ve cevap vardır. Her sorun kendi içinde çok sayıda mantıksal, ekonomik vb. olabilen çözümlerle donatılabilir. Zaman zaman çok uzun sürmesi normal karşılanan bu aşamada araştırmacılar, her tür yayın ve sohbetle bilgilerini artırma amacındadır.

İkinci aşama, sorun ayıklama diye de geçen *kuluçka* aşamasıdır. Bu aşamada birtakım tehlikeler mevcuttur. Araştırmacı bir problemde takılmışsa, bu problemi destekleyen diğer problemleri fark etmeyebilir. Araştırmacı bu aşamada dengesini kaybedebilir ve fanteziler yaratabilir. Zihinsel limitlerinin yok olduğu kendini en özgür hissettiği andadır (Moles ve Caude, 1970: 31). Kuluçka aşamasında araştırmacıların tatmin olmaması ve memnuniyetsizlik duyması normaldir. Çünkü bu çalışmalar sırasında sorunların çözümüne yaklaşabildiği gibi uzaklaşabilir de. Süreç içindeki en sancılı aşamadır.

Üçüncü aşama, *aydınlanma*dır. İlk iki aşamada beliren tatminsizlik hissi, ani bir pırıltı ile ortaya çıkan buluş ışığının kişiyi aydınlatmasıyla çözüme kavuşulduğu düşünülmektedir. Araştırmacının stresten kurtulduğu bu aşama genelde kısa

sürer çünkü buluş aniden şekillenir. Aydınlanma genellikle araştırmacı çalışma yoğunluğunu azalttığı zaman gerçekleşmektedir. Aydınlanmayı Moles ve Caude (1970: 34) şu şekilde açıklar (aktaran Budak ve Budak, 2010 149): “Bir akşam, her zaman yaptığımın tersine koyu bir kahve içtim; kahve içtiğimde uyuyamam. O gece fikirler kafamda doludizgin koşuyorlardı; onların kafamda, sağlam kombinezon çiftleri oluşturuncaya kadar çarpıştıklarını hissediyordum.” Buna bir diğer örneğe Arşimed yasasının, Arşimed tarafından banyoda bulunmasıdır.

Dördüncü aşama, *deneme*dir. Bu aşamada aydınlatılarak çözüm bulunan fikir uygulamaya başlanır. Buluş, bir deney gibi sonuçları kontrol edilebilecek ortamda hayata geçirilir. Deneme yanılma yönteminin de kullanıldığı bu aşamada buluş rasyonelleştirilerek tekrar tekrar denenir. Bu aşamaya eleştiri aşaması da denilir ve bu aşamanın iki sonucu olabilir: Ya buluşun uygulanabilirliği onaylanır ya da buluşun uygulamada başarılı olamadığı görülerek tekrar iki önceki aşama olan kuluçkaya dönülür. Çözüme ulaşmanın sanıldığı kadar kolay olmaması sebebiyle bu çalışmalarda kuluçka aşamasına dönme eylemine sık sık rastlanılabilmektedir.

Son aşama, *buluşun yayılması* ve *sosyalleşmesi* aşamasıdır. Bulunan fikirlerin yararlı ve uygulanabilir olması yeterli değildir. Toplumun bu fikri kabul etmesi ve buluşun yaratıcısından bağımsız varlığını sürdürebilmesi gerekmektedir.

Yaratıcılık sürecindeki bu son aşama, yaratıcılık ve yenilik kavramlarının kesiştiği noktayı oluşturur.

Yenilik; yaratıcılığın ticarileştirilmesi ile sağlanır. Yeniliğin aşamaları göz önünde bulundurulduğunda “Yenilik Aysbergi”nden söz edilebilir. Yenilik Aysberg’inde altta kalan görünmeyen yüzeyde yaratıcılık sürecinin ilk dört aşaması bulunmaktadır. Görünen kısımda ise son aşama olan yenilik yer almaktadır. Altta kalan dört aşamadaki yoğun çalışmalar sonucu yenilik oluşabilmektedir.

Yaratıcılık süreci, zaman konusunda belirli ve düzenli aralıklarla işlememektedir. Bazen yaratıcı birey uzun süre aynı yerde takılıp bir adım öteye gidemeyebilir (Hummer, 1978: 101-102).

Yaratma süreci sırasında eleştirilere açık bir şekilde her düşüncüyü dikkate alan araştırmacı, buluş meydana geldiği andan itibaren onu büyük bir hevesle koruma ve savunma davranışına bürünür (Budak, 2010: 152).

1.4. YARATICI BİREYİN ÖZELLİKLERİ

Yaratıcı bireylerin kararlarında bağımsız olmaları ve özgür düşünebilmeleri gereklidir. Bu kişiler gerektiğinde kolayca işlerini değiştirirler, çünkü örgüte bağımlı değildirler. Yaratıcı bireylerin özgüvenleri yüksektir ve insanlarla ilişkilerinde baskın olan taraftırlar. Uzlaşılması zor kişilerdir. Kararlarında özgür olduklarını hissettikleri için yaptıkları davranışlar zaman zaman beklenmedik ya da alışıl gelmemiş olabilir. Yeni şeyler deneyimlemeyi severler ve hoş olmayan konuların üstünü örtmezler (Rhodes, 1961: 307). Dolayısıyla bulundukları yorumlarda kırıncı olabilecek kadar dürüstturler (Eren ve Gündüz, 2002: 66; Sungur, 1997: 73).

Kalifornia Üniversitesi Kişilik Araştırma ve Geliştirme Enstitüsü yaptığı bir çalışmada bilim adamları, artistler, mimarlar, işadamları gibi yaratıcı bireylerin oluşturduğu bir grubu incelemiştir (Krech vd., 1974: 443):

Bu çalışma zekanın yaratıcılık üzerindeki etkilerini araştırmak için yapılmıştır. Bulunan sonuçlara göre bireyin yaratıcılığının yüksek olması için üstün bir zekası olmasına gerek olmadığı görülmüştür. Aynı zeka seviyesine sahip yaratıcı bireyler arasında kişilik özellikleri bakımından büyük farklar olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle görülmüştür ki yaratıcılığı yüksek bireylerin çoğunda çocuksu ve yetkin kişilik özellikleri bir arada bulunmaktadır.

Yaratıcı bireylerin şaşırtıcı ve beklenmeyen olaylar karşısında çocuksu ve hayal gücü yüksek fikirleriyle yetişkin bir bireyin olgun kavramsal becerilerini bir arada kullanmaları olağandır (Krech, vd.; 1974: 443).

Yaratıcı kişiler tamamen yaptıkları işe odaklıdırlar. İşlerinde başkalarından destek almayı tercih etmezler ve başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini umursamazlar. Karar verirken kendi düşüncelerini dikkate alırlar, başkalarından talimat almazlar. Bu sebeple yaratıcı bireyler kendilerine inisiyatif tanındığı ortamlarda çok daha başarılı olurlar (Yıldırım, 2007: 112-113).

Yaratıcı bireyler, yaratıcılık sürecinde genelde klasik yolları tercih etmezler. Dolayısıyla geçerliliği öncesinde bir kesinlik kazanmayan kararların sonuçlarına katlanmaya razıdırlar.

Yukarıdaki tüm bu düşünceler kapsamında yaratıcı bireyin özellikleri genel olarak aşağıda kısaca anlatılmıştır (Budak, 1998: 91; Çiçek, 2011: 47; Vervalin, 1962: 110; Yıldırım, 2007: 113):

Sorunlara karşı duyarlıdır. Yaratıcı bireyler, sorunlara karşı nispeten daha duyarlıdır ve başkalarının fark edemediği sorunları da algılayabildiklerinden pek çok sorunla iç içe yaşarlar. Yine de mutlu olmayı başaracak yollar bulabilirler.

Düşüncelerini doğru ifade ederler ve konuşmaları akıcıdır. Yaratıcı bireyler konuşmalarının sonunda birçok seçenek sunabilirler ve içlerinden en etkili olanı belirleme konusunda başarılıdır. (Woodman vd., 1993: 294)

Esnektirler. Düşünürken esnek olabildiklerinden problemlere amaçtan sapmadan farklı farklı çözümler sunabilirler.

Düşünceleri orijinaldir. Özgün fikir üretmede başarılıdır, sıradanlığı kabul etmezler.

Meraklıdır. Daha çocukluktan başlayan bir merak duygusuyla her olayın ve durumun nedenini sorgularlar.

Duygularını ve bilinçaltı düşüncelerini kolaylıkla dışa yansıtırlar. Yaratıcı bireyler duygularını rahatça yaşarlar ve çocuksudurlar. Bilinçaltındaki yaratıcılık kaynaklarını rahatça kullanıp farklı fikirler bulabilirler.

Yaratma arzuları yüksektir.

Başarısızlık onları korkutmaz. Yaratıcılık ürünü olarak ortaya çıkan şey, alışılmamış ve denenmemiştir. Dolayısıyla başarısız olma ihtimali vardır. Başarısızlıktan korkan bireyler yaratıcı olamazlar.

Çok çalışırlar. Sadece mesai saatleri içinde çalışmak onlara yetmez. Çok çalışırlar, bunun için söylenirler fakat yine de kendilerini çalışmaktan alıkoyamazlar.

Yeterli bilgileri vardır. Küçük bir alanda sahip olunan bilgi birikimi, o konuda saplantı oluşturur. Bu durumda yaratıcılık söz konusu olamaz. Bu nedenle bilgi birikimin çok olması bireyi saplantıdan uzaklaştırır, hiç bilginin olmadığı yerde ise yaratıcılık gösterilemez.

Hafızaları güçlüdür. Yaratıcı bireyler bilinçaltında fark etmeden kaydedilen bilgileri, uygun zaman geldiğinde kullanabilirler.

Hayal güçleri yüksektir. Yaratıcı bireyler çok ve orijinal hayal kurarlar, bu hayallerden öğrenme sağlayabilirler. Eğer hayallerin görsel ya da sözelliği hatırlanmıyorsa yaratıcılık için kaynak oluşturur (Horng vd., 2011: 531-532).

Analiz konusunda başarılıdır. Olayları ve durumları iyi gözlemleyip başkalarının fark edemediği detaylarla beraber analiz edebilirler.

Sentez yetenekleri güçlüdür. Problemleri gözlemledikten sonra farklı detayları kolayca bir araya getirebilirler.

Belirsizliğe toleransları vardır. Belirsizlikler yaratıcı bireyleri korkutmaz, onlar tarafından aksine bir fırsat olarak değerlendirilirler. Yaratıcıların değişikliklere uyum gösterebilme esnekliği vardır.

Sezgileri ve seçicilik başarıları yüksektir. Problem çözerken nelere odaklanacaklarını bilirler. Bir fikir çok orijinal olsa dahi bir yarar sağlamıyorsa, o fikirden uzaklaşırlar. Yaratıcılar için önemli olan kaliteli ve yararlı bir şeyler yaratmaktır, yaratılan şeylerin fazla olması değildir.

Problem üzerinde düşünürken ara vermeyi tercih edebilirler. Yaratma sürecindeki kuluçka aşamasına denk gelen bu süreçte yaratıcılar, problem çözmede verimsiz olduklarını düşündükleri anlarda hobilerine yönelirler. Hobileriyle ilgilenen kişiler rahatlayarak bilinçaltılarından daha kolay bilgi çekebilirler (Horng ve Hu, 2008: 226).

1.5. YARATICI ÖRGÜTÜN ÖZELLİKLERİ

Küreselleşmenin hakim olduğu günümüz koşullarında, hem ulusal hem uluslararası pazarlarda hayatta kalabilmek ve rekabet avantajını sürdürebilmek için yaratıcılık ve yenilik gibi iyileştirici ve geliştirici kavramlar işletmeler için önemini arttırmıştır.

Günümüz rekabet dünyasında yaratıcılık örgütlerin en önem verdikleri unsurlardan biri halini almıştır. Yaratıcı bireyler, örgütteki görevlerini yerine getirirlerken daha etkili yöntemler geliştirebilir ve örgütün başarısını arttırabilirler. Teknolojik ve ekonomik rekabetin had safhaya ulaştığı, kaynak kıtlığının yaşandığı, işgücü ve teknik malzemelerin maliyetlerinin sürekli arttığı bir çevrede örgütün verimliliğini arttırabilecek yöntemleri oluşturan yaratıcı eylemler, örgütlerin hayatta

kalabilmeleri için kilit rol oynarlar. Örgütlerin kendilerini yenileme istekleri ve mecburiyetleri yaratıcı eylemlerle karşılanır. Yeni ürünlerin, hizmetlerin ve yöntemlerin büyük bir hızla tüketilip eskidiği dünyada sürekli kendini yenileyebilme oldukça önemli bir özelliktir (Şimşek vd., 2003: 294).

Teknik bilgi ya da uzmanlık bilgisi; örgüt üyelerinin görevleriyle ilgili bilgiler, deneyimler ve becerilerden oluşur. Yaratıcı düşünce ise örgüt üyelerinin problemlere yaklaşımı ve fikirlerini alışılmamış biçimlerde sunup yeni kalıplarla servis edebilme kapasitesi demektir. Uzmanlık ve yaratıcı düşünce örgütler için olmazsa olmaz iki bileşendir. Motivasyon ise örgüt çalışanlarının bir işi yapma konusunda güdülenmesidir (Amabile, 1999: 5-6).

Yaratılışı uygulamaya geçirmek ya da bireyleri yaratıcılığa özendirmek kolayken yaratıcı bir ürünü anlamak ya da teşhis etmek zor olabilir. Bazen yüksek maliyetler gerektiren yaratıcılık çalışmaları, örgütlerin devamlılığı için elzem olabilir. Buluşların kabul edilmesi ve hayata geçirilebilmesi uzun bir zaman alabilir ve anlayış gerektirir. Bütün bu sebeplerle güçlü bir otoritenin olduğu örgütlerde sınırları belli görev alanları içindeki bireylerin yaratıcı eylem gerçekleştirebilmesi oldukça zordur (Cenkçiler, 2001: 38-45; Yıldırım, 2007: 113).

Yaratıcılığı destekleyen bir örgütün şunlara önem vermesi beklenir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004: 13-14):

- Dinamik ve özgür örgüt kültürü: Yaratıcılığı kullanarak başarılı olmak isteyen örgüt yöneticileri, yaratıcılık hakkında bilgi sahibi olmalı ve yaratıcılığa önem vermelidir. Çalışanların yaratıcı eylemlerini desteklemeli ve diğerlerini de özendirmelidir (Woodman, 1993: 297).
- Yaratıcılığı yüksek çalışanların işe alınması
- Yaratıcı olan ve olmayan bütün çalışanlara destek sağlanması ve teşvik edilmesi (Budak ve Budak, 2010: 157).
- Açık görüşlülük ve çevredeki değişikliklere uyum sağlayabilmek: Açık fikirli olan örgütler alışlagelmişten farklı gelişen durum ve olaylara ayak uydurmada yaratıcılıklarını kullanarak başarılı olurlar. Örgüt üyelerinin farklı yöntem ve teknik denemeleri kabul edilir. Açık görüşlü bir örgütte yaratıcılık sürecine önem verilir ve her yeni fikir değerli kabul edilip üzerinde düşünülür.

- Sezgi: Örgütlerin genel algısı, örgüt üyelerinin her birinin algısının toplamıdır. Dolayısıyla algıları açık ve sezgileri kuvvetli bireylerin çalıştığı bir örgüt, çevresindeki değişikliklerin farkına hızla varır.
- Eşitlik: Her örgüt üyesi değerlidir ve örgüte kattığı çeşitlilik dolayısıyla saygıyı hak eder.
- Gelişim: Fikir belirtmede herkesin özgür olduğu ortam oluşturulur. Eğitimler ve alıştırmalar vasıtasıyla kazanılan bilgiler, yaratıcılığın gelişmesine katkıda bulunur.
- Yüreklendirme: Bireyler yaratıcı düşünme ve problemlere farklı yanıtlar bulma konusunda cesaretlendirilmelidir. Yaratıcı olma uğraşlarının ödüllendirilmesi yoluyla teşvik edilmesi önemlidir. Çalışanlara bu uğraşlar için gerekli zaman tanınmalıdır. Bireylerin kendilerini özgür hissetmeleri ve korkusuzca ifade etmeleri de önemlidir (Uçar, 2016: 87).
- Sağlıklı ast üst ilişkisi: İki tarafın da birbirine saygı duyduğu ve işbirliği yapabildiği bir zemin oluşturulmalıdır.
- Örgüt içindeki iletişimin desteklenmesi ve çevreyle etkileşim: Birbirinden etkilenen bireyler bilgi birikimlerinin üstüne koyarlar ve yaratıcı düşünme süreçlerinde bu bilgiler kendilerine yardımcı olur.
- Örgütü canlandırmak için yaratıcılığı yüksek bireyleri kullanılarak diğerlerinin teşvik edilmesi
- Öneri sisteminin kurulması: Her örgüt çalışanın rahatça öneride bulunabileceği yöntemler belirlenmelidir.
- Hoşgörü ve güven: Çalışanların yaptıkları hatalar yüzünden birbirlerini küçük düşürmediği ve işbirliği yapabilecek güvene sahip olabileceği ortamı yaratmak önemlidir (Şerif vd., 2001: 262).

Yaratıcı Örgüt: Japon Örneği

Davis (1982: 383-393)'e göre; Sony şirketinin uygulamalarında yaptığı değişimler, örgütün yaratıcılığını arttırması bakımından iyi bir örnektir (aktaran Budak ve Budak, 2010: 158):

Sony A. Ş. kısa süre içinde hızla büyümüş ve büyük bir istihdam yaratmıştır. Bu başarının nedenlerinden biri çalışanlarının özgür bırakılması ve yaratıcılık süreçlerine saygı duyulması olarak gözlemlenmiştir. Ancak böyle bir özgürlük,

örgütün kontrolünü kaybetmesine neden olmuştur ve Sony A. Ş. örgüt içindeki dinamizmi yönetebilmek için bazı düzenlemeler yapmayı uygun görmüştür. Bireylerin yaratıcı eylemlerinin örgütün geneline yayılmasını sağlayabilmek için ekip çalışmasını ön planda tutarak şu önlemleri almıştır:

- Güç yapısını değiştirme: Sony şirketinde öncesinde keskin bir hiyerarşi ve bunun doğurduğu üstlerin otorite baskısı ve astların üstler tarafından kullanıldığı düşüncesi hakimdi. Fakat yeni uygulama ile her aşamada olabilen astlık üstlük belirtmeyen unvanlar kullanılmaya başlanarak ve atama politikaları değiştirilerek bu hiyerarşi kırılarak güç dağılımı sağlandı.
- Karar Sürecine Katılım: Çalışanlar üstlerinin kendisinden cevap beklemediği sorunlarda da katılımcı olarak her konuda fikir üretebilmeye başladı.
- Kuralların Önemi Azaltma: Kurallar mevcut koşullar altında en iyinin olmasını sağlar. Fakat değişen koşullarda kurallar kısıtlayıcı olabiliyordu ya da zamanın ruhuna uygun değillerdi.
- Görev Tanımlama: Görev gerekleri zamana uygun olarak güncellenebilir hale getirildi ve çalışanların süreçlere gönüllü katılımı desteklendi.
- Başarılı Küçük Gruplar: Bireylerin kapasitesinin tam olarak ortaya çıkması bir grubun parçası olarak işbirliği yapmasıyla mümkün olacağı düşünüldü.
- Takımlar Arası İlişkiler: Sony şirketinin yapmak istediği şirketin tamamının bir takım olarak çalışmasıydı. Bu nedenle değişik düzeylerde farklı toplantılar yaparak ve bu toplantılara diğer gruplardan katılımcıları da alarak takımların birlikte çalışmasını sağladı.
- Eş sistemi: İki kişi eşleştirilerek bir takım oluşturuldu ve işi beraber çalışarak gerçekleştirmeye başladılar.
- İletişimin Artması: Örgütte saf bilginin bir yerden bir yere aktarılmasından ziyade onu geliştirecek yorumların ve tartışmaların yapılmasına izin verecek bir iletişim sistemi kurulmuştur ve herhangi bir çalışanın herhangi bir bilgiye istediği zamanda ulaşabilmesi sağlanmıştır.

- Bütün bunlar ışığında, örgütler büyüme, ün kazanma, yenilik geliştirme ve problem çözmede başarılıysa yaratıcı özellikler taşıdığı söylenebilir (Hicks, 1979: 279).

Sony şirketi bu değişiklikleri uygulayarak hızla büyüme kaydetmiş ve kendisini dünyaya kabul ettirmiştir.

Örgütleri oluşturanlar bireyler oldukları için yaratıcı bireyler ve yaratıcı örgütlerin özellikleri arasında benzerlikler oldukça çoktur. Yaratıcı örgütün temel özellikleri:

- İletişim ve etkileşime önem verilir: Bireylerin fikirlerini ve tekliflerini sunabilmeleri için sistem uygundur ve bu fikirlerin değerlendirilip değerlendirilmeyeceği hakkında şüphe yoktur. Örgüt dışsal kaynaklardan bilgi elde edebilmek için dışarıyla etkileşimi kolaylaştırıp çevreye uyum sağlamaya çalışır (Harvey ve Allard, 2002: 51).
- Örgüt, farklı konularda bilgili ve farklı özelliklere sahip üyelerinden yararlanır.
- Liyakat esastır. İşte yükselme kişinin başarısıyla doğru orantılıdır. Fikirler, sadece liyakat esasına göre değerlendirilmeye alınır, fikri bulanın statüsüne dikkat edilmez (Amabile, 1996: 1154).
- Temel araştırmaya önem verir. Örgütün uzun vadeli planları vardır ve bunun için yatırım yapar. Yeni fikirleri irdeler ancak bu fikirlere karşı rasyonel temellere göre bir önyargı beslemez, her fikrin bir şansı vardır.
- Merkeziyetçilikten uzak bir yapısı vardır. Hataları telafi etmek için zaman ve çaba sarf eder. Riskleri göze almayı ve bireylere toleranslı davranmayı seçer. Düz bir rotası yoktur, esnektir. Örgüt üyeleri değişik fikirleri özgürce tartışabilir (Daft, 2000: 368).
- Özgün ve sıra dışı amaçları vardır. Diğer başarılı örgütleri izleyen olmayı kabul etmez. Her görüşün üzerinde düşünülebilecek fırsatlar yaratır. Örgütte yaratıcılık işlevi sadece üretime bağlı olmaktan uzaklaşmıştır (Harvey ve Allard, 2002: 51).

1.6. YARATICILIĞI ÖZENDİRMEDE YÖNETİCİLERİN GÖREVLERİ

Örgütün yaratıcı olabilmesinin temelinde örgüt üyelerinin bireysel yaratıcı yeteneklerini kullanabilmeleri yatmaktadır. Bu yetenekleri ortaya çıkarabilmek için yaratıcılığı geliştirme teknikleri uygulamak gerekmektedir (Sezerel ve Özdemir, 2014: 126-127).

Örgüt yaratıcılığını arttırmada yöneticilere düşen görevler oldukça fazladır. Öncelikle, örgüt yaratıcılığı için örgütün her kademesinden yeni fikirler beklediklerini açıkça belirtmelidirler (Barutçugil, 1981: 177). Yaratıcı bireylerin yaşam alanı sadece işletme evreninden ibaret değildir ve dikkatlerinin işletme işlevleri üzerinde toplanması yöneticinin davranışlarına da bağlıdır.

Örgüt üyelerinin yaratıcılık konusunda cesaretlendirilmeleri için yöneticilerin şu görevleri vardır (Bakan ve Büyükmeşe, 2014: 18; Roffe, 1999: 229-233):

- Hedeflerini gerçekleştirebilmek için risk üstlenebilmelidirler. Üstler, astların aldığı risklerin sorumluluğunu da üstlenmelidirler.
- Hızlı karar verebilmeli, kendisine anlatılanları iyi dinlemelidir.
- Yeni fikirleri değerlendirmeli, deneyim sahibi kişilerden yararlanmalıdır.
- Yaratıcı bir örgüt iklimi yaratmalıdırlar.
- Söz konusu yaratıcılık ürününün başarısını ya da başarısızlığını çalışanlarla paylaşıp tartışmalıdır.
- Küçük gruplar oluşturarak, problemler üzerinde tartışılıp çözümler üretilebilecek eğitim fırsatları sunmalı, yaratıcı bireylerin birbirlerinden etkilenmelerini sağlamalıdırlar.
- Yaratıcı bireyleri istihdam etmelidirler.
- Yeni tekliflerin yapılabileceği öneri sistemleri kurmalıdırlar.
- Örgütün iletişim kanalları açık olmalıdır.
- İşletmede güven ortamının hakim olmasını sağlamalıdır.
- Yaratıcılığı kaliteyi artırma yolu olarak yansıtmalıdır.

1.7. TEMEL YARATICI SORUN ÇÖZME TEKNİKLERİ

Örgüt üyelerinin yaratıcılıklarını artırmak için yaratıcı sorun çözme teknikleri kullanılabilir. Bu tekniklerin başlıcaları operasyonel teknikler ve altı şapkalı düşünce tekniğidir (Barutçugil, 1981: 180-183; Hicks, 1979: 281-289).

1.7.1. Operasyonel Teknikler

Yaratıcılığın geliştirilmesi için operasyonel tekniklerin önemi hem eğitim hem işletmecilik alanında sıkça gündeme gelmektedir. Bu tekniklerin iki temel kuralı vardır: Birincisi, fikir üretimi aşamasında yargılamalardan kaçınılmalıdır. İkincisi ise bütün fikirler uygulanır olup olmadıklarına bakılmaksızın irdelenmelidir (Barutçugil, 1981: 180-183).

Operasyonel teknikler dört gruba ayrılabilir:

1.7.1.1. Analitik Teknikler

Problemleri ve onların öğelerini mantıklı bir incelemeye tabi tutarlar. Analitik tekniklerde başlıca üç çeşit vardır:

1.7.1.1.1. Özelliklerin Sıralanması Tekniği

Özelliklerin sıralanması tekniği; kolayca uygulanabilen bir tekniktir. İlk etapta bir ürünün ya da görüşün başlıca özellikleri ayrılır. Sonra renk, boyut veya masraf gibi özellikleri üzerinde tartışılır. Yapılması önerilen değişiklikler üzerinde bu etapta hiçbir kısıtlama uygulanmaz. Tartışmalar sonucunda tüm görüşler alınınca, problemin ve durumun içinde bulunduğu sınırlamalara göre uygun görüşler ayıklanır ve uygulamaya konulur.

1.7.1.1.2. Girdi-Çıktı Tekniği

Girdi – çıktı tekniğinin ilk etabında elde edilmek istenen çıktı ya da sonuçlar belirlenir. Daha sonra girdi olarak kullanılabilecek kaynaklar belirlenir. Sonunda da bu girdilerden istenilen çıktıların elde edilebilmesi için uygulanacak yöntem araştırılır.

1.7.1.1.3. Matris Tekniği

Matris tekniğinin ilk etabında problemler tanımlanır. Sonra çözümler listelenir, daha sonra ise öneriler değerlendirilir. Bu teknik, problemlerle ilgili değişkenlerin iki boyutlu bir matriste incelenmesidir (Barutçugil, 1981: 182).

Tablo 3 : Matris Tekniği Örneği

	Mamül Teşkil Eden Uysurlar	Koşullandırma	Reklam Durumu	Nihai Müşteri Satış Yeri Seçme Eylemleri	Hizmet Politikası
Olumlu Güdüleme					
Karşı Koyma					
Alışılmış Kullanımlar					
Satın Alma Süreci					
Marka İmajları					

Kaynak: Budak ve Budak, 2010: 166

Mamul satışlarında satış öğelerini değiştirerek ilerleme kaydetmeye çalışmak, matrisin asıl hedefidir. Bu matrisin kullanımı, yeniliklerin geliştirilmesi için de uygundur.

1.7.1.2. Bağımsız İşbirliği Teknikleri

Üç grupta incelenebilir:

1.7.1.2.1. Beyin Fırtınası

Sorun çözme teknikleri içinde en yaygın kullanım alanına sahip olan beyin fırtınası tekniği, Alex Osborn tarafından geliştirilmiştir. Bu tekniğin yaygın kullanılmasının ve başarısının nedeni, kurallarının kolay öğrenilmesi ve tekniğin etkinliği olarak açıklanabilir (Akşit, 1999: 37).

Sıradan bir beyin fırtınası toplantısı 6 ila 12 kişilik gruplarla yapılır. Toplantının amacı, problemi bir anda beliren ani buluşlarla çözmeye çalışmaktır. Beyin fırtınasının altı temel aşaması şunlardır (Orlich vd., 1990: 244-245):

- Problemin tanımlanması ve tartışılması
- Problemin tekrar tanımlanması
- Tanımlardan birisinin temel olarak belirlenmesi
- Isınma turları
- Beyin fırtınası
- En orijinal düşüncenin seçilmesi (Al Mutairi, 2015: 139).

Beyin fırtınası toplantılarının temel kuralları:

- Eleştiri dışarıda bırakılır.
- Sınırsız bir düşünme teşvik edilir. Daha önce üzerinde düşünülmemiş bir konu bulmak daha değerlidir.
- Niteliğin yanında nicelik de aranır. Fikirlerin sayıca çokluğu, iyi bir fikir seçme şansını artırır.
- Fikirlerin kombinasyonu ve geliştirilmesi sağlanır (Akşit; 1999: 37-38).

Burada Thomas Paine'in sözüne yer verilebilir: “Mükemmellikle saçmalık bazen birbirine o denli yakındır ki, mükemmelliğin bir adım ötesinde saçmalıklar, onun bir adım ötesinde ise başka mükemmellikler bulunabilir.” (Aktaran Hicks, 1979: 285).

1.7.1.2.2. Gordon Tekniği

Beyin fırtınası tekniğine benzer bir konferans tekniğidir ve yaklaşık üç saat süren toplantıda grup sayısı beş ila on iki kişi arasında değişir. Beyin fırtınasından ayıran özelliği, grup lideri dışında toplantıya katılanlardan hiçbirinin sorunun gerçek

niteliği hakkında bir bilgisinin olmamasıdır. Bunun sebebi de ani sonuçlara varılmasını engelleyip daha fazla fikrin üretilmesini sağlamaktır (AlMutairi, 2015: 149).

Gordon tekniği savunucuları, beyin fırtınası tekniğinin yüzeyde kaldığını, toplantıda varılan sonuçların yapay olduğunu, katılımcı üyelerin problemlerin çözümüne ulaştıkları fikrine erken kapıldıklarını iddia ederler (Jay, 2000: 96).

Gordon tekniğinde grup lideri, konuyu en başta genel bir biçimde sunar, daha sonra yavaş yavaş özele inilir. Örneğe ulaştırmadaki bir problem için yapılacak toplantıda, tartışmanın genel konusunu grup lideri, bir şeylerin taşınması şeklinde başlatabilir (Akşit, 1999, s: 38).

Gordon tekniğinin başarılı olabilmesi grup liderinin başarısına bağlıdır. Fikirlerini ortaya sunan katılımcıların, konudan uzaklaşmasını engellemelidir.

1.7.1.2.3. Phillips 66 Buzz Toplantıları

Philips 66 Buzz toplantılarında; mevcuttaki büyük gruplar, daha küçük gruplara bölünürler. Küçük grupların başkanları vardır. Başkanlar sorunu sunarlar ve küçük gruplar kendi aralarında toplanırlar. Bu teknik daha küçük gruplarda uygulanan bir beyin fırtınası tekniği de sayılabilir. Bu teknikte daha küçük gruplar olduğu için sonuçları ayıklamak daha kolay olacak ve nihai sonuca gidişin yükü hafifleyecektir (Hicks, 1979: 286-287). Bu tekniğin sakıncası ise, küçük gruplardaki hızlı eleme işlemi sırasında faydalı fikirlerin de elenebileceği gerçeğidir.

1.7.1.3. Zorlanmış İlişkiler Tekniği

Normal seyirde aralarında ilişki bulunmayan iki ve daha çok ürün ya da fikir arasında bir bağ kurulmasını zorlayan tekniklerdir. Aşağıda başlıcaları incelenmektedir (Barutçugil, 1981: 182):

- Katalog tekniği: bir katalogta ya da rehberde rastgele seçilen bir konunun, nesnenin ya da sözcüğün; yine aynı yöntemle seçilen ikinci bir konu nesne ya da sözcükle bir arada düşünülerek bunlar hakkında orijinal fikir üretmektir.

- Listeleme tekniği: Temel bir konunun etrafındaki çok sayıdaki görüş ya da nesne bir listeye yazılır. Daha sonra bu nesnelerin sırasıyla birbirleriyle ilişkileri tartışılır.
- Gözlenen Nesneler Tekniği: Birbiriyle ilişki kurulacak olan iki elemandan biri sabit tutulur. Bu eleman bir görüş, bir nesne ya da sorun olabilir. Diğer eleman rastgele seçilerek aralarında ilişki kurulur.

1.7.1.4. Seçme Yaklaşımları

Yukarıda örneklere verilen birçok tekniğin en iyi yönlerini bir araya getirerek yapay bir teknik olu turmaadır.

1.7.2. Yaratıcılıkta Altı  apkalı D  nme Tekniği

Bu tekniği Edward de Bono 1997 yılında geliştirmiştir ve altı renkle isimlendirmi tir (Aybek, 2006: 46):

- Beyaz  apka: Tarafsızlığı ifade eder. Objektif olgular, nesnel bilgiler ve rakamlarla ilgilidir. Beyaz  apka ile anlatılmak istenen, zihnimizdeki olgular ve tahminler arasındaki farkı net bir şekilde ortaya koyabilmektedir. Pratik olmayı amaçlamaktadır.
- Kırmızı  apka: Duygusalığı ifade eder. Kırmızı   ke gibi yoğun duyguları  ağrı tırır. Kişinin duygusal bakış açısıyla arka planda saklı duygusal algısını  ne çıkarır. Sezgilere dayanır.
- Siyah  apka: K t msenliği ifade eder. Karamsar bir bakış açısıyla bir için neden yapılamayacağını gören taraftır. Eleştirel yaklaşır ve hatalı olan şeyleri göz önüne serer. Konunun risklerine odaklanır, gelecekte meydana gelebilecek problemleri d  n r.
- Sarı  apka: İyimserliği ifade eder. Olumlu düşüncelerle ve umutla doludur. Düşüncenin bir ayağında mantıklılık ve pratiklik, diğer ayağında ise hayaller ve umutlar vardır. Dolayısıyla ayakları yere basan bir iyimserliktir ve yararlı olanı araştırır.

- Yeşil şapka: Yenilikçiliği ifade eder. Fikirlerin özgün, yeni ve üretken olmasını amaçlar.
- Mavi şapka: Serinkanlılığı ifade eder. Düşünce sürecini düzenleyici ve sistemleştirici görevi vardır. Diğer şapkaların kullanımını belirlerken kontrollerini yapar (Tan, 2006: 131).



İKİNCİ BÖLÜM

YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK YÖNETİMİ

2.1. YENİLİK KAVRAMI VE YENİLİK TANIMLARI

Yeniliğin kökeninin Latince “innovatus” olduğu bilinmekte ve yenilik gerek toplumsal gerek idari gerekse kültürel yapılardaki farklı uygulama ve yöntemlerin kullanılması olarak tanımlanabilmektedir. İnovasyon kelimesi, ticarileştirme ve fayda sağlama anlamına gelmektedir. Buradan hareketle yenilik; yeni bir ürün, hizmet ya da süreç geliştirerek ticari fayda sağlayacak şekilde bilgilerin birleştirilip maddeleştirilmesidir. Yenilik başlangıçta inovasyon kelimesini tam olarak karşılamıyordu fakat sonra yeniliğin anlamı genişletildi ve inovasyon yerine kullanılmaya başlandı (Güleş ve Bülbül, 2004: 116).

Çeşitli kaynaklarda farklı yenilik tanımları yer almaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

Yenilik, farklılaştırılmış ya da yeni ortaya konmuş bir hizmet ya da ürünün, örgütsel bir özelliğin veya pazarlama yönteminin, işletme içinde ya da işletmenin dış işlerinde uygulanmasıdır (Oslo Manual, 2005).

Yenilik, bir topluluk ya da kişinin yeni diye değerlendirdiği ürün veya uygulama fikridir (Rogers, 1995: 11).

Yeniliği bir disiplin olarak değerlendiren tanıma göre, girişimcilerin yeni iş alanları için bir fırsat olarak gördükleri değişimdir (Drucker, 2001: 17).

Bir başka tanıma göre yenilik, talep edilen yeni ve iyileştirilmiş ürün ve hizmetleri pazara sunabilmek için, özellikle gelişen teknoloji ve yeni fikirlerin kullanılmasıdır (Afuah, 2003: 5).

Yenilik; bir icadin, bir kavramın ya da herhangi yeni bir şeyin bulunmasıdır (Rosenfeld ve Servo, 1990). Yeni ürün veya hizmetin oluşum aşamasında fikir bulma, pazarlama ve üretim uygulamaları yönetimi ve teknoloji geliştirmeden oluşan sürece denir (Trott, 2002: 12).

Diğer bir tanıma göre yenilik; yeni fikrin bulunmasından ticarileştirilip fayda sağlanmasına kadar oluşan süreci ve bu süreçteki davranış ve uygulamaları kapsar (Goldhar, 1980: 284).

Yenilik, yeni bilginin toplum açısından ya da ekonomik açıdan yarar sağlamasıdır (Elçi, 2006: 2). Oluşan bir problemin çözümünü kolaylaştıracak yeni bir fikrin ortaya konması ve uygulanmasıdır (Kanter, 1983: 20).

Yeniliği süreç olarak nitelendiren bir diğer tanıma göre yenilik; sadece tek bir uygulama değil, bu uygulamaya gelene kadar geçirilen alt aşamaların birbiriyle etkileşiminin sonunda meydana gelir. Yeni bir fikir ya da icat bulunduğu tek başına sonuçları değil bütün süreç yenilik olarak değerlendirilir (Myers ve Marquis, 1969).

Yenilik iki farklı süreç olan yeni fikir üretmede kullanılan yaratıcılığın ve değişimlerin hayata geçirildiği uygulamaların toplamıdır (Coldwell ve Reilly, 1995; Flynn ve Chatman, 2004).

2.2. YENİLİĞİN ÖZELLİKLERİ

Yenilik ile ilgili yapılan tanımlar ve çalışmalar göz önünde bulundurularak yeniliğin geniş kapsamlı özellikleri toplumsal, örgütsel ve hem toplumsal hem örgütsel olmak üzere gruplanabilir:

- **Yeniliğin Toplumsal Özellikleri:** Yenilik hayat standardını ve refah düzeyini arttırır. Toplum tarafından talep edilen ürün ve hizmetlerin karşılanmasıdır. Bu açıdan yenilikler toplumların yaşam kalitesine katkı sağlar. Yeniliklerin doğurduğu ekonomik faydalar, toplumların refah seviyesini yükseltir (Güleş ve Bülbül, 2004: 127-129).
- **Yeniliğin Toplumsal Ve Örgütsel Özellikleri:** Yeni ürün ve hizmetler insanların hayatında köklü değişimlere neden olabilir. Örneğin akıllı cep telefonlarının hayatımıza girmesiyle iletişim, bilgi edinme ve eğlence gibi pek çok konuda kolaylıklar oluştu. Aynı şekilde örgüt içinde yapılacak bir yenilik de örgüt çalışanları açısından işin daha kısa sürede yapılmasını sağlama, maliyeti düşürme gibi açılardan değişiklik sağlar. Yenilik ekonomik fayda ve toplumsal fayda yaratan bir süreçtir. Fayda sağlamıyorsa yenilik değildir (Altunışık vd., 2006: 145-150).

Yenilik toplumsal ve örgütsel kültür tarafından desteklenen bir yerde oluşur. Şirkete insan kaynağı sağlayan toplumun kültürel özellikleri

örgüte de yansır. İşletme içinde yenilikler için Ar-Ge projelerini destekleyen, zaman ayıran, yaratıcılığa önem veren, fırsat sağlayan kültür yenilik için idealdir (Ertürk, 2009: 193-195).

Yenilik, değişen çevreye uyum sağlama aracıdır. Çevre ve koşullar sürekli bir değişim halinde olduğu için adapte olabilmek için yenilikler yapmak gerekir. Örneğin; internetin yaygın kullanılmasıyla siber suçlar arttı ve buna bağlı olarak hukuki yaptırımlarda yeniliklere gidildi. İşletme açınsındansa müşterilerin ihtiyacıyla, tedarikçilerin teknoloji ve yöntemleriyle yeni pazarlama stratejileriyle uyum sağlayabilmek için yenilik şart hale geldi (Uzkurt, 2008: 19).

Yenilik tetikleyici ve motive edicidir. Örneğin telefon şirketleri rakiplerini yakından takip ederek onların yaptıkları yeniliklerin daha iyisini yapabilmek için çalışmaktadırlar. Bu durum hem şirketlerin devamlılığı hem de müşterilerin ihtiyaçlarının karşılanması açısından faydalıdır. Yeniliklerin yayılması işletme açısından sıkıntı yaratabilir. Rakipleri çaba harcamadan yayılan bu yeni bilgiyle, bilgiyi bulundan daha fazla yarar sağlayabilir (Uzkurt, 2008: 20).

- Yeniliğin Örgütsel Özellikleri: Yenilik devamlılığı olan bir süreçtir. Bütün alt aşamalarla beraber yeni fikir, yeni pazarlama taktiği veya yeni yönetim anlayışının tamamını kapsar. Yeniliğin hangi aşamada gerçekleşeceği belli olmamakla beraber gerek maddi gerek zamansal riskleri de içinde barındırır (Uzkurt, 2008: 18).

Yenilik işletmelerin rekabet gücünü artırır. İşletmeler, taklit edilebilirliği devre dışı bırakabilecek ürünlerle rekabet etmek için çalışmalıdırlar.

Yenilik işletme içinde oluşabilecek problemleri çözmede kullanılır. İşletmenin pazar payı düşer ve işletme rekabet gücünü kaybederse buna çözüm olarak yenilik sunulabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 130).

2.3. YENİLİĞİN ÖNEMİ

Yeniliklerin hem ülke ekonomisi için hem de işletmelere sağladığı faydalar oldukça fazladır. Aşağıda sırasıyla bu iki konu özetlenmiştir:

2.3.1. Ülke Ekonomisi İçin Yeniliği Önemi

Yenilik ekonomik dünyada dikkat çeken en önemli değişkenlerden biri olarak görülmektedir. Konvansiyonel üretim süreci yeniden değerlendirildiğinde, üretim faktörlerinin içinde yeniliğin de kendisine yer bulmasının zorunlu hale geldiği gözlemlenebilir. Çünkü yenilik ilerleme ve farklılaşma konusunda istekli örgütler için önemli bir faktördür (Kuczmarski, 1996: 31-34).

Günümüze kadar pek çok araştırmacı; yeniliğin hem örgütsel hemde ülkesel büyüme için çok önemli olduğunu söylemiştir (Romer 1990: 75; Solow, 1956: 71). Daha önceden; çoğunlukla teknolojik gelişmelerin, yenilik kavramının altını doldurduğu düşünülüyordu. Çünkü büyümenin sağlanmasının bu teknolojik gelişmelere bağlı olduğu fikri mevcuttu. Teknoloji konusunda gelişmiş ülkelerin, yeni teknolojileri yaratması ve başka sahalarda da yenilik oluşturulması için ön ayak olacağı kabul ediliyordu. Teknolojik ilerlemenin, sanayi gelişiminde tetikleyici olduğunu savunan Schumpeter (1939); ürünlerin üretiminde, üretim süreçlerinde ve yönetim metotlarında yapılan yenilikleri, endüstriyel değişimde oldukça önemli görüyordu. Bu fikirler doğru olmakla birlikte günümüzde yeniliğin kapsamının genişlediği ve sadece teknoloji alanındaki yenilik değil, teknoloji dışındaki pek çok alanda da yenilik imkanının mevcut olduğu söylenebilir.

Gerçekleşmesi birbirine bağlı olarak kabul edilen ekonomik büyümenin sürdürülebilir olması, ülkenin rekabet gücünün olması ve toplumsal anlamda kalkınma ve refah seviyesinin yükselmesine sağladığı katkılarla yenilikler; ekonomilerin iyileşmesinde oldukça önemlidir.

Yenilikler sadece ürüne bağlı kalmayarak pek çok alanda yapılabilir. Örneğin enerji kaynağı üretme konusunda bu kaynakların kullanımında en etkin verimi almayı sağlamanın yanı sıra tasarruf da sağlanabilir. Üretim maliyetlerindeki düşüşte bu tasarruflar etkin rol oynayabilir (Kuczmarski, 1996: 31-34).

Daha fazla istihdam yaratılmasını ve insan kaynaklarının etkin kullanılmasını sağlayan ürün veya hizmet alanında yapılan yenilikler; aynı zamanda; küresel pazar payını artırır. Etkin yenilik sürecine sahip ekonomik örgütlerin çok olduğu ülkeler rekabet üstünlüğü ve maliyet konusundaki avantajları sayesinde gelişir ve uluslararası alanda da rekabet edilebilir düzeye gelir. Bu sayede ihracat artarken dış

bağımlılık ortadan kalkar. Özellikle teknolojik alanda yaptığı yeniliklerle önde olan ülkeler, diğer ülkeleri kendisine mecbur bırakacaktır. Yenilik kültürünü benimseyen ülkeler; fikirler ve buluşlar konusunda daha açık olarak parlak beyinler için çekici duruma gelecek ve girişimcilik ruhunu destekleyerek insanların fikirlerini ticarileştirmesine yardımcı olacaktır.

Yenilikler; yaşam standartlarının iyileştirilmesine ve sosyal refah düzeyine de önemli fayda sağlar. Ekonomik açıdan tatmin olan birey; sosyal açıdan da hayat standartlarını yükseltecektir. Yukarıda bahsedilen bütün bu özellikleri kapsayan bir yenilik sisteminin oluşması ekonomik ve sosyal refahı artırırken, Ar-Ge çalışması yapan kuruluşlara ve devlete de bir takım sorumluluklar yükler; ancak aktörler arasındaki iletişimin temiz bir şekilde sağlanması, devlet teşvikleri ve gerekli yasal düzenlemelerle oluşturulan sistem başarıya ulaşabilir (Uzkurt, 2008: 9).

2.3.2. İşletmeler İçin Yeniliğin Önemi

İşletme bazında yapılan yenilikler en çok işletmenin maliyetlerinin azalmasına, rekabet gücünün artmasına, ekonomik büyümesine, pazardaki payına ve kar artışına katkı sağlar. Ürün ve hizmet yeniliğinin yanında; bütün üretim süreçlerinde, yönetim anlayışında, pazarlama konusunda ve teknolojik alanda yapılan, karlılığı artıran ve işletmeye pozitif katkı sağlayan bütün ilerleme ve farklılıklar örgütsel yenilik olarak kabul edilebilir. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmeler, ürün, hizmet ve süreçlerdeki yaptıkları yenilikleri ticarileştirerek işletmeye fayda sağlamalıdır (Uzkurt, 1999: 10).

Rekabet avantajları denince; maliyet düşürerek ve farklılık yaratarak pazarda önemli yere sahip olmayı; üstün ve farklı ürünler ve hizmetler sunarak alternatiflere karşı pazarda öne geçmeyi; pazarda öncü olmayı, benzerinin yapılmasının fazla maliyetli ya da imkansız olduğu konularda başarılı olmayı anlayabiliriz (Tierney vd., 1999: 593).

Rekabet avantajı sağlayan örgütlerin bu avantajı sürdürebilmeleri için;

- rakiplerin uygulamasının zor olduğu kompleks farklılıklar yapmaları,
- oluşturdukları fikri mülkiyetlerin hukuki açıdan korunmasını sağlamaları
- doğru bir zamanlama stratejisi geliştirmeleri

- herhangi bir aşamada ya da alanda yaptıkları yenilik uygulamasını diğer aşama ve alanlarda da kullanabilmesini sağlamaları gerekmektedir (Tidd vd., 2005: 8).

İşletmelerin yenilik yaparak varmak istedikleri noktadaki rekabet üstünlüğü ve performanstaki iyileştirmeler; aşağıdaki alt amaçlar gerçekleştirilerek elde edilebilir:

Tablo 4: Yenilik Yaparken Belirlenen Alt Hedefler

Pazar ve Müşteri	Ürün	Üretim
• Yeni Pazar Elde Etmek • Müşteri Tatmini Sağlamak • Yeni Bilgi Kazanmak	• Farklı ve İyileştirilmiş Ürün • Güzel Görünümlü ve Güvenli Ürün	• Hammadde Tasarrufu • İşgücü Tasarrufu • Zaman Tasarrufu

Kaynak: Güleş ve Bülbül, 2004: 152

- Pazar ve müşteriler açısından; mevcut pazar payını korurken yeni pazarlara girerek ya da yeni pazarlar yaratarak pazar payını artırma, müşteri ilişkilerini ön planda tutarak taleplerini karşılama süresini minimuma düşürüp müşterinin tatmin olmasını sağlama, stratejik ortaklık yapılan örgütlerle fikir alışverişi yaparak yeni bilgileri firmaya kazandırma
- Ürün açısından; tamamen yeni bir ürün veya hizmet üretmenin yanı sıra ürün ve hizmette farklılaştırma yapma ve kalitelerini iyileştirme, görsel açıdan talep edilir ürün üretme ve çevreye zarar vermeyen ürünler üretme
- Üretim açısından; hammadde, enerji, zaman, iş gücü maliyeti gibi bileşenlerde tasarruf sağlayabilme, dağıtım maliyetlerini en aza indirme (Güleş ve Bülbül, 2004: 152).

Ürün ve hizmetlerde yapılan yenilikler rekabeti tetikleyecektir ve ürün ve hizmetlerin kalitesini, estetiğini, fiyatını ve performansını iyileştirebilen işletmeler tutunmaya devam edeceklerdir.

Çevrede meydana gelen değişimler nedeniyle oluşabilecek fırsatları değerlendirme ve çıkabilecek sorunlara çözüm üretmede yenilikler işletme için oldukça önemlidir. İşletmeler varlığını sürdürebilmek için yenilik yaparak kendini tazelemeli ve talep edilirligini devam ettirmelidir (Gopalakrishnan ve Damonpaur, 1997: 20-23).

2.4. YENİLİK ÇEŞİTLERİ

Yenilik, gerçekleştirilmesini sağlayan bütün bilimsel, teknolojik, bireysel, örgütsel, toplumsal ve finansal basamakları bir arada bulunduran bir süreçtir (Oslo Manual, 2005). Bu yüzden yenilik, farklı özelliklerine göre farklı kategorilere ayrılmıştır. Bunlar aşağıda sırasıyla incelenmiştir:

2.4.1. Meydana Getirdiği Değişime Göre Yenilik

2.4.1.1. Radikal ve Adımsal (Artımsal) Yenilikler

Yenilik; farklılığın ve iyileştirmenin boyutlarına göre radikal ve adımsal olarak iki grupta değerlendirilebilir:

Radikal yenilik, önceden var olmayan bir ürün, hizmet veya yöntemin geliştirilerek yarar sağlar hale getirilmesidir. Radikal yenilikler bireylerin yaşamında ve örgütlerin yapısında dikkat çekici değişikliklerdir. Küçük firmalar için sektöre girip kendilerine pazar payı oluşturabilmeleri için önemli bir fırsattır (İraz, 2005: 100).

Adımsal yenilik ise var olan bir ürün, hizmet veya yönetimde yapılan kademeli değişiklikler ve iyileştirmelerdir (Bhaskaran, 2006: 67).

Örneğin; cep telefonu kullanılmaya başlandığında bu bir radikal yeniliktir. Fakat cep telefonuna daha sonradan kamera, radyo gibi özelliklerin eklenmesi birer adımsal yenilik oldu. Radikal ve adımsal yenilikler birbirini tamamlayan bir süreci oluştururlar. Radikal yenilik, müşterinin hayatında köklü bir değişiklik sağlarken, sonradan eklenen adımsal yeniliklerle yapılan güncellemeler, basitleştirmeler ve birleştirmelerle müşterilerin üründen en yüksek faydayı sağlaması amaçlanmaktadır.

Radikal yeniliğin gerçekleşme şansı, adımsal yenilikten çok daha azdır. Daha az risk gerektiren adımsal yeniliklerin toplamı, bazı durumlarda baştaki radikal değişimden çok daha fazla kazandırmaktadır (Uzkurt, 2008: 32).

Radikal ve adımsal yeniliklerin karşılaştırılması:

- Adımsal yenilikler kısa sürede yapılabilirken, radikal yenilikler uzun süre çalışmayı gerektirir.
- Adımsal yenilik, sürekli hale gelebilir fakat radikal yenilikler uzun bir çalışma ya da kırılma noktası oluşturacak bir keşif veya beklenmeyen olay bekler.
- Adımsal yenilik, sürecin son aşamasında ortaya çıkar ve buradaki riskler daha kolay öngörülebilir. Radikal yenilik ise sürecin her aşamasında ortaya çıkabilir, daha büyük ve öngörülemez risk barındırır (Chandy, 1998: 476).
- Adımsal yenilikte riskler ve belirsizlikler az olduğu için işin başında ayrıntılı bir plan yapılabilir. Radikal yenilikte ise işin başında risk ve belirsizlik çoktur. Bu yüzden bazı iş modelleri geliştirilmesini gerektirir. Yapılan planlarda da zaman zaman güncelleme yapmak gerekir.
- Adımsal yenilikle; projeyi gerçekleştiren ekip bütün kaynaklara ve bilgilere sahiptir. Kaynak ihtiyacı belli ve standarttır. Radikal yenilikte ise kaynakların sağlanması ve yeteneklerin kazanılmasında yaratıcılık ve beceri önemlidir (Uzkurt, 2008: 34).

İşletmelerin büyüme hedeflerini yerine getirebilmelerinin ve rekabet gücünü ellerinde bulundurabilmelerinin yapacakları radikal yenilikler ile kolaylaşacağı düşünülmektedir (Stringer, 2000: 87).

İşletmeye yükleyecekleri maliyetler bakımından karşılaştırıldığında radikal yenilik yapmak, adımsal yenilik yapmaktan daha pahalıdır. Bu sebeple bazı büyük işletmeler barındırdığı risk ve maliyet daha az olduğu için adımsal yenilikleri tercih etmektedirler (Stringer, 2000: 89).

1980'li yıllarda Asya ülkeleri Amerikalı ve AB üyeleri ülkeler gibi ülkelerle rekabet edebilecek seviyeye, ürünlerinde yaptıkları adımsal yenilikler ve sahip oldukları işgücü avantajıyla varmışlardır (Leifer, 2000: 2). Bunun üzerine Amerikalı işletmeler yarışta kalabilmek için maliyetleri düşürmek adına adımsal yenilikler

yapmışlardır. Ancak pazara hükmedebilmenin, oyunun kurallarını yeniden koyabilmenin yolu radikal değişikliklerden geçer. Bu sebeple işletmelerin pazar paylarını artırarak büyüme kaydedilme konusunda bu yeniliklere ihtiyaçları vardır.

Radikal yeniliklerin yapılması için gerekli olan yönetsel yaklaşımların belirlenmesi yapılacak yeniliğin gerektirdiği davranışlar ile işletmenin alışkanlıkları karşı karşıya gelirse işletmenin ne gibi bir yol izleyeceği, radikal yeniliğin başarıya ulaşabilmesinin önündeki engellerin ne olduğunun ve bunların nasıl çözümlenebileceğinin saptanması; bu yeniliklerin başarılı olmasında önemli rol oynayacaktır (Leifer, 2000:5).

2.4.1.2. Yıkıcı ve Destekleyici Yenilikler

Uzkurt, yenilikleri destekleyici ve yıkıcı olarak ikiye ayırmıştır. Destekleyici yenilikler mevcut ürünlerin başarısını ve performansını artırır ve hem radikal hem de artımsal yeniliklerle sağlanabilir. Yıkıcı yenilikler ise ya bu ürüne o ana kadar ihtiyaç duymamış pazarlarda dikkat çeken ve o müşterilerin kullanmasını sağlayan yeniliklerdir ya da mevcut bulunan ürünü daha alt seviyedeki kullanıcı grubunun kullanmasını teşvik edici yeniliklerdir. Örneğe cep telefonu kullanmayan grupların kullanmasını sağlamak. Yıkıcı yenilikler genellikle insanların sosyal ilişkilerini ve alışkanlıklarını etkiler (Uzkurt, 2003: 15).

Yenilik kavramından ilk kez bahsedenlerden biri olan Schumpeter (1934), yeniliklerin zaman içinde yerleşik mevcutları ortadan kaldıracağını söylemiş ve buna "yaratıcı yıkım (creative destruction)" demiştir.

Schumpeter'e göre yenilik alanları; yeni bir ürünün, ürün yönetiminin veya pazarların oluşturulması, yeni tedarikçilerin bulunması, bir alanda yeni biçimlerin (tekel yapısından kurtulmak gb.) bulunmasıdır.

Bu yeni alanlarda yapılan yenilikler, eskilerin yok olmasını ve bunun sürekli tekrarlanmasını sağlamıştır (Schumpeter, 1974: 83). Bu konuda yıkıcı değişime yol açan radikal değişikliklerken, buna devinim kazandırıp sürekli hale getiren adımsal yeniliklerdir.

2.4.1.3. Ticari Fayda ve Toplumsal Fayda Sağlayan Yenilikler

İşletmelerin yenilik yapma amaçlarının en önemlilerinden biri yeniliğin ticari fayda sağlamasıdır. İşletmeler büyüme hedefleri doğrultusunda yaptıkları çalışmalara yenilik çalışmalarını da ekleyerek amaçlarına ulaşmada iyi bir yol katederler. Toplumsal yenilik ise toplum yararı sağlamak için toplumun bir kısmı ya da çoğunluğu ile ilgili uygulamaların geliştirilmesi ve kullanılmasınadır. Toplumsal yeniliği ayrı bir yenilik türü olarak değil de diğer yeniliklerle beraber düşünmek gerekir. Çünkü ileride bahsedilecek olan ürün, hizmet ve süreç yeniliğinin olmadığı, yetersiz organizasyon ve pazarlama yönetiminin olduğu bir sistemde toplumsal fayda sağlanamaz. Toplumsal yenilik yetersiz olduğu takdirde yapılan yenilikler toplumun refahını ve toplumsal sınırların iyileşmesini sağlamaz (Elçi, 2006: 15).

E-devlet uygulaması üzerinde vatandaşların pek çok bürokratik ve kurumsal bilgilerini internet üzerinden görebilmeleri ve geçerli işlemleri yapabilmeleri toplumsal yeniliğe güzel bir örnektir.

Toplumsal yenilikler genelde sağlık, eğitim, çevre, istihdam ve kamu hizmetleri gibi konularda yapıldığı için sadece devletin görevi olarak algılanmamalıdır. Çünkü toplumsal yeniliklerin bireylerin ekonomik, kültürel ve sosyal yaşamını rahatlatacağı bilinmektedir. Bu tatmin düzeyindeki bireyler kalifiye işgücü oluşturacağı gibi bu toplumsal ortam da gelir artışıyla beraber yeni pazarlar meydana getirecektir. Bunlardan faydalanmak isteyen işletmelerin toplumsal yenilik konusunda katkıda bulunmaları önemlidir (Elçi, 2006: 12-13).

2.4.2. Alanlarına Göre Yenilikler

2.4.2.1. Ürün – Hizmet Yeniliği

Ürün – hizmet yeniliği, mevcut bir ürün veya hizmetin özelliklerinde yapılan değişimler ya da bu ürünlerin başka alanlarda kullanılmasını sağlayan değişimlerle mümkündür. Daha önce olmayan yepyeni bir ürün de pazara sunulabilir, mevcut ürünlerde yapılan değişiklikler ile rekabet gücünü artırıp pazar payını çoğaltan

ürünler de olabilir. Bu açıdan bakıldığında ürün – hizmet yeniliği ve pazar şekillenmesi yakın ilişki içerisinde (Oslo Manual, 2005: 52).

2.4.2.2. Süreç Yeniliği

Ürün ve hizmetlerin ham madde tedarikinde, ara ve nihai ürünlerin dağıtım şekillerinde, performansını ve ticari başarısını arttırmak için yapılan bütün iyileştirme ve farklılıklar süreç yeniliğine dahildir. İşletme bunu başarabilmek için sistemini bazı farklılıklarla yenileyebilir ya da tamamen yeni bir sistem benimseyebilir. İşletme süreç yeniliği yaparak kalitede artış, maliyetlerde azalma, zaman ve personel konularında da başarı sağlayacaktır (Ise, 1995: 41).

2.4.2.3. Yapısal Yenilik

Yapısal yenilikler hem radikal hem de adımsal yenilik özelliklerini bir arada bulundurur (İraz, 2005: 30). Var olan bir ürünün ya da sürecin bir yerinde yapılan değişiklikle beraber bu sistem içindeki diğer bileşenler arasındaki ilişkinin de yeni bir şekil almasıyla oluşur. Yapısal yenilikler sonucunda mevcut sistem köklü bir değişiklik yaşamaz, daha çok sistem içindeki bileşenler etkileşimi kuvvetlenir. Örneğin ileri teknoloji ürünlerinin geriye yönelik bütün süreçleri göz önünde bulundurulduğunda hem radikal hem adımsal hem de yapısal yenilik özelliklerinin hepsini barındırdığı söylenebilir (Diliello, 2006: 320).

Pek çok maliyete, belirsizliğe ve riske katlanarak uzun bir süre sonunda radikal değişim yapmayı başaran bir işletme, rakiplerinin bu ürün ya da süreç üzerine yapacakları küçük bir adımsal yenilik ile ticari açıdan rakiplerine göre daha az tatmin olabilir. Bu durum işletmelerin radikal yenilik konusundaki motivasyonunu kırmaktadır (Stringer, 2000: 87).

2.4.2.4. Teknolojik ve Teknolojik Olmayan Yenilikler

Yenilik yaparken kullanılan teknolojik girdilerin miktarına göre yenilikler teknolojik ve teknolojik olmayan olarak ikiye ayrılabilir.

Teknolojinin gelişimine ya da mevcut teknolojinin kullanılmasındaki artışa bağlı olarak gerçekleşen yeniliklere teknolojik yenilikler denir. Üretimde ya da tasarımda kullanılan teknolojik girdiye bağlı olarak kendini gösterir. Farklı ödeme şekilleri bulma, ürünü pazara sunmada değişiklik yapma, yeni pazarlar bulma, müşteri ilişkilerinde yapılan iyileştirmeler, insan kaynakları yönetimindeki farklılıklar ve pazarlama alanındaki değişiklikler gibi organizasyonel değişimler, teknolojik olmayan yenilikler olarak adlandırılır. Bu iki yenilik türü bir arada uygulandığında başarıya ulaşma şansı daha yüksektir. Örneğin ürünün tasarımında yapılan bir teknolojik değişim ancak iyi bir pazarlama stratejisi uygulanırsa pazarda dikkat çekebilecektir. Teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik zaman zaman teknik ve yönetsel yenilik olarak da ifade edilmektedir (Afuah, 2003: 14). Ürün, hizmet ya da süreçteki yenilikler teknik olarak adlandırılırken yönetsel süreçlerdeki ve örgüt işleyişindeki yenilikler, pazarlama ve insan kaynakları konularındaki yenilikler yönetsel yenilik olarak adlandırılır (Kimberly ve Evanisko, 1981).

Avermaete vd. (2003: 10) bir yenilik alanında meydana gelen değişimin diğer alanları da etkileyeceğini söylemiş, bunun sonucunda farklı alanlarda yapılan birbirlerini etkileyen eş zamanlı iyileştirmenin sonucuna yenilik demişlerdir.

2.5. YENİLİĞİN KAYNAKLARI

Yenilik fikirlerinin kaynakları genelde teknoloji bilgisi ve pazar bilgisidir. Bu bilgiler çok farklı kaynaklardan elde edilebilirler. Yenilik sürecinde elde edilen bilginin kaynağının bilinmesi;

- yenilik konusunda Ar-Ge çalışmalarına en uygun kaynakların elde edilmesini ve kullanılmasını ve
- yenilik yaparken elde edilen hangi bilginin yüksek potansiyelde olduğunun anlaşılmasını sağlar.

Rakiplerin farkına varılması ve tanınması hakkında önemli bilgiler verir. Drucker yenilik kaynaklarını şöyle açıklamıştır (Drucker, 2001:31-32):

- öngörülemeyen başarılar ve hatalar
- olan ve olması beklenenler arasındaki farklar
- eksikliklerin giderilmesine yönelik yapılan çalışmalar

- pazar yapısında meydana gelen değişiklikler
- demografi değişiklikleri
- anlamlardaki değişiklikler
- hem bilimsel hem bilimsel olmayan yeni bilgilerin yarattığı değişiklikler

Yukarıda sıralanan kaynakların ilk üç tanesi pazar, sektör ve kurumda meydana gelirken; diğerleri sosyal ve politik çevrede oluşan değişikliklerden meydana gelmişlerdir. Bunların tamamının kullanılması gerekir, birbirlerine alternatif değillerdir.

Yenilik kaynakları üç ana başlığa ayrılabilir (Von Hippel, 2005):

2.5.1. Dışsal Kaynaklar

Dışsal kaynaklar; pazar ve müşteriler, yenilik toplulukları, rakipler ve tedarikçiler, stratejik ortaklıklar, üniversiteler, kurumlar ve kuruluşlar, diğer ülkelerdeki yenilik sistemleridir.

2.5.1.1. Pazar ve Müşteriler

Pazarlar ve içerisindeki müşteriler işletmeleri yenilik yapma konusunda zorlayan kaynaklardan biridir. Pazardaki müşterilerin beğenileri ve ihtiyaçları farklılığa gittikçe işletmeler de ürün ve hizmet yeniliği yapmak durumunda kalırlar. Bu kapsamda yenilik çalışmalarının başarıya ulaşması için kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarının iyi analiz edilmesi ve ilk kullanıcıların yenilik yapma süreci içerisinde alınması gerekir. Yenilik sürecine müşterilerin katılımı, yapılan yeniliğin kabul edilmesi açısından olumlu etkilerken işletmenin de bilgi edinmesini sağlayacaktır (Von Hippel, 1998: 25-26).

Von Hippel (2005: 1)'in kullanıcı merkezli yenilik görüşüne göre, yeniliği deneyen müşterilerin yenilik sürecine katılımı sağlanmalıdır. Buna “yeniliğin demokratikleşmesi” adını vermiştir. Kullanıcıya odaklı yeniliklerin, kullanıcıların istedikleri şeyi direkt ifade edebilmeleri açısından üretici merkezli yeniliklerden daha avantajlı olduğu söylenebilir.

İnternet teknolojilerinin gelişmesi müşterilerin sürece katılımını kolaylaştırmıştır. Zaman zaman da kullanıcılar kendi ihtiyaçlarını talep etmek yerine başka kullanıcıların geliştirdiği çözümleri denemeyi seçebilirler (Von Hippel, 1978: 33).

Kullanıcıların; yenilik sürecine katılımları, kullanıcı ve üreticinin güçlü bir işbirliğine gitmesi demektir (Von Hippel, 2005: 3). Özellikle yenilikten maksimum düzeyde faydalanmak isteyen lider kullanıcıların işletmeler tarafından belirlenip yeni fikirlerini kullanmaları işletmeler açısından önemlidir (Von Hippel, 2005: 4).

Lider kullanıcılar; pazardaki değişiklikleri ilk deneyimleyen kişilerdir ve çoğu kullanıcı aynı problemleri çok daha sonra deneyimler. Lider kullanıcılar aynı zamanda taleplerini karşılayacak çözümlerden daha fazla yarar beklemektedirler. Bu açıdan diğer müşterilerden daha yenilikçi olarak görülebilirler.

Lider kullanıcılar öncü role sahip kişiler oldukları için pazardaki yeni ürün ve hizmetleri kullanmaları, bu ürün ve hizmetlerin ticari çekiciliğine katkı sağlar. Lider kullanıcıların kendi isteklerine göre değişiklik yaptıkları yeni ürün ve hizmetler, sonraki kullanıcılar için de kabullenilmesi kolay olacaktır (Von Hippel, 2005: 23). Kullanıcıların yenilik sürecine dahil edilmesi daha çok pazarlama departmanının görevidir (Tidd vd., 2005: 243).

Şekil 1: Teknoloji ve Pazar Yeniliği Matrisi

YÜKSEK	TEKNOLOJİK Mevcut Problemlere Yeni Çözümler	KARMAŞIK Teknoloji ve Pazarı Birlikte Geliştirme
TEKNOLOJİ YENİLİĞİ	FARKLILAŞTIRILMIŞ Kalite ve Nitelik Üzerinden Rekabet	YAPISAL Mevcut Teknolojinin Yeni Kombinasyonları
DÜŞÜK	DÜŞÜK	YÜKSEK
	PAZAR YENİLİĞİ	

Kaynak: Uzkurt, 2008: 162

Şekildeki bilgiler ışığında pazarlama stratejilerini belirlemek için işletmeler, teknoloji ve pazarın özelliklerini göz önünde bulunduracaklardır. Hem teknolojiye hem pazara ilişkin yenilik olgunluk seviyesinin görece az olduğu bir yerde, eldeki teknolojiden yararlanmada birtakım değişiklikler yenilik yapımını sağlar. Genelde ambalaj ve fiyat gibi konulardaki farklılaşmayı kapsar. Teknolojik yenilik olgunluk seviyesinin düşük fakat pazarın olgunluk seviyesinin yüksek olduğu yerde, yapısal farklılıklar ön plana çıkar. Eldeki teknolojilerle yeni ürün ve hizmet üretilir. Daha dar bir pazarda ticaret yapılacağı için rekabet avantajı elde edebilmek için kullanıcılarla işbirliği yapmak önemlidir. Teknolojik yeniliklerin yüksek seviyede, pazar olgunluğunun ise daha düşük seviyede olduğu durumlarda; performans ön plana çıkar. Hem pazarın hem teknolojinin yüksek olgunluk seviyesinde olduğu bir yerde ise teknolojinin ve ürünlerin bir karışım halinde görülerek yeni uygulamaların oluşumuna katkısı sağlanacaktır.

İşletmeler yenilik stratejileri belirlerken pazar ve teknolojiyi incelemenin yanında sektörel koşulları ve işletmenin kendi şartlarını da göz önünde bulundurmalıdır.

Zaman zaman yeni bir ürün veya hizmetin bulunmasının, sadece bir kullanıcının işletmeden şahsına özel bir ürün üretmesini istemesinden kaynaklandığı görülebilir. Kullanıcı destekli bir yeniliğin oluşabilme ihtimali için işletmeler satış sonrası hizmet konusunda doğru bir yol izlemelidir (Bayındır, 2007: 246-248).

2.5.1.2. Yenilik Toplulukları

İşletmeler için yenilik kaynaklarından biri olan yenilik topluluklarını; yenilik ile ilgili deneyimlerini ve bilgilerini paylaşmak için buluşan veya dijital ortamda iletişime geçen birey ve işletmeler oluşturur (Von Hippel, 2005: 96).

Yenilik topluluklarında hem işletmeler hem de müşteriler aktif katılımcı ya da pasif dinleyici olarak bulunabilirler. Özellikle yeniliğe önem veren kullanıcılar, yeni fikirlerini gruptaki diğer üyelerle paylaşmak ve tartışmak isterler. Bu yenilik için tek başına yeterli gelmeyip yenilikçi işletmelerin bu fikirleri hayata geçirmesi gerekmektedir (Von Hippel, 2005: 95-96).

Çoğu zaman yazılım ve bilgi ürünlerinin çoğunda kullanıcılar gerekli gördükleri değişiklikleri kendileri yaparlar ve yenilik topluluğunda paylaşırlar. Fakat bunların fiziksel bir ürün gibi üretilbilmeleri için bu kullanıcıların işletmelere ihtiyaçları vardır. Kullanıcıların buldukları bu yeniliklerden fayda sağlayabilmek için işletmeler üç konuda istekli olmalıdır (Von Hippel, 2005: 126-131). Birincisi, kullanıcıların yaptıkları bu yenilikleri işletmeler, rakiplerinden önce ürünlerine adapte ederek, pazarda benimsenmesini sağlamalıdır. Bunun yanı sıra işletmeler, yenilikçi kullanıcılara ihtiyaç duydukları özel üretim desteğini de sağlayabilirler. İkincisi, işletmeler kullanıcıları yenilik konusunda cesaretlendirip teşvik edebilmek için onlara üzerinde değişiklik yapılmasına uygun temel bir ürün verip yenilik fikirlerini uygulamalarını sağlayabilirler. Gerekli durumlarda yenilik yapımında ihtiyaç duyulan araçları da sağlayabilirler. Üçüncüsü; bazı yeniliklerin üretilmesinde ihtiyaç duyulacak yardımcı ve tamamlayıcı ürünleri ve hizmetleri, işletmeler yenilikçi kullanıcılara ücretsiz olarak sağlayarak onların ürünlerde yenilik yapmasını destekleyebilirler.

Bütün bu rolleri benimseyen yenilikçi işletmeler, yenilikçi kullanıcıları sürece dahil ederek pazarda önemli bir yenilik kaynağını elde etmiş olurlar.

2.5.1.3. Rakipler ve Tedarikçiler

İşletmeler, yeniliğe dair bilgi ve teknolojik gelişmeleri rakiplerinden de alabilirler. Bu tür bilgi akışı işletmeler arasında yapılacak birtakım anlaşmalar aracılığıyla sağlanabilir. Rakiplerden temin edilen bilgiler, üzerine konularak ve başarılı pazarlama teknikleri uygulanarak ürünlerin pazarda tutunmasını sağlayabilir (Von Hippel, 1998: 36-37).

Örneğin Coco Cola şirketi, sonradan pazar lideri haline geldiği diyet kola ürünleri icadını başka bir işletmeyle yaptığı anlaşma sonucu o işletmeden almıştır. İşletmeler bu tür anlaşmalarla bilgi paylaşımı yaparak aynı zamanda buluş ve fikirlerin yasal korumaya alınmasını sağlamaktadırlar (Afuah, 2003: 71).

İşletmelerin tedarikçileri ve dağıtıcıları, ürünlerin yenilik süreçlerine katkıda bulunabilirler. Örneğin tedarikçinin hammaddede yaptığı bir yenilik, asıl işletmenin üretmek istediği üründe bir yenilik fikri oluşmasını sağlayabilir. Dağıtıcının taşımada

kolaylık sağlaması için ürün boyutlarında ve pakedinde yapılmasını istediği değişiklik, ürün için yenilik olabilir. Bu tür sebeplerle yapılan yeniliklerden üretici işletme kadar dağıtıcı ve tedarikçi firma da kazanç sağlar (Durgut vd., 2003: 128).

2.5.1.4. Stratejik Ortaklıklar

Stratejik ortaklık, işletmelerin bilgilerini ve kaynaklarını paylaşmayı garanti ettikleri bir anlaşma ile işbirliği yapmasıdır (Vyas vd., 1995).

İşletmelerin diğer işletmelerle, dağıtıcılarla, aracılarla ve tedarikçilerle anlaşma yapmalarının sebepleri şöyle sıralanabilir (Tidd vd., 2005: 285):

- Ar-Ge çalışmaları, ürün, hizmet ve teknoloji maliyetlerini ve oluşabilecek riskleri en aza indirmek
- Yeni ürün ve hizmetleri daha kısa sürede geliştirmek
- Bilgileri paylaşma kararı ile ihtiyaç duyulan bilgiye daha düşük maliyetle daha hızlı erişebilmek
- Ölçek ekonomisini üretimde uygulayabilmek
- Kullanıcıların istek ve ihtiyaçlarını karşılamada daha başarılı olmak
- Rekabetçi gücü artırmak
- Yeni ürün ve hizmet süreci geliştirmede etkinliği artırmak (Maidique ve Patch, 1988).

Anlaşma ve işbirliği yaparak fayda elde etmeyi amaçlayan işletmeler, bu işbirliklerinden doğan pek çok riski göğüslemek zorundadırlar. Örnekte işletmenin gizli bilgilerinin rakip işletme tarafından öğrenilmesi, işletmenin tam kontrolünün kaybedilebilir olması, anlaşma taraflarının farklı amaçlara sahip olmasından dolayı ortaya çıkabilecek çatışmalar.

Bu riskleri en aza indirmek için işletmeler, hangi işletmelerle hangi amaçları gerçekleştirmek için beraber çalıştığını, işbirliğinin çerçevesini ve süresini net bir şekilde belirlemelidir. İşletmelerin pazardaki yeri ve gücüne göre stratejik birleşmeler, konsorsiyum, lisans antlaşmaları gibi çeşitli işbirliği yöntemlerinden birini seçebilirler (Von Hippel, 1998: 54).

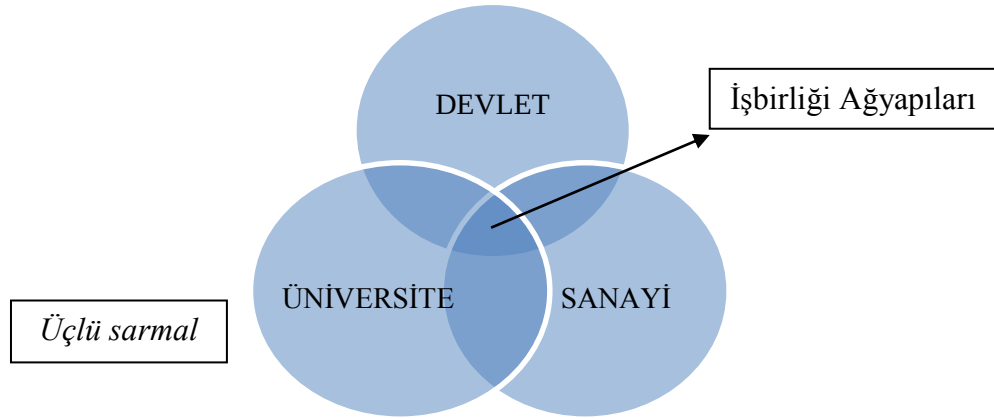
Stratejik işbirlikleri işletmelerin ortak amaçlarını gerçekleştirirken aldıkları risklerin aralarında paylaşılmasını ve sadece tek bir işletmenin erişmesinin kolay

olmadığı kaynakların elde edilmesini ve maliyetlerin paylaşılmasını mümkün kılar. İşletmelerin dünya pazarlarında tutunabilmeleri için sahip olmaları gereken büyüklüğü elde etmelerini, farklı pazarlarda etkin olabilmelerini ve yenilik yeteneklerini geliştirmelerini sağlar (Lauridsen, 2005: 768-769).

2.5.1.5. Üniversiteler, Kurumlar ve Kuruluşlar

Üniversiteler, TÜBİTAK gibi bazı kamu kurumları ve yenilikle ilgili bazı özel kuruluşlar yenilik kaynaklarından bazılarıdır. Üniversitelerde, bazı kamu ve özel araştırma kuruluşlarında yapılan çalışmalar; genelde yeni ürün ve hizmet için doğrudan bir kaynak olmamakla birlikte yeni fikir ve icatlar için bir çıkış noktası olabilmektedir. Bahsedilen bu kurum ve kuruluşlarda sadece teorik çalışmalarla yeni bilgi üretilmekle kalınmayıp bazı uygulamalı araştırmalar da yapılabilmektedir. Örneğin mühendislik fakültelerinde yeni yazılımlar üretilebilmektedir (Lauridsen, 2005: 768).

Şekil 2 : Devlet, Üniversite ve Sanayi İşbirliği Modeli



Kaynak: Etzkowitz ve Leydesdorff , 2000: 109-123

Üniversiteler ve kuruluşlarda gerçekleştirilen çalışmalardan yararlanarak yeni fikirleri ticarileştirmek isteyen işletmeler; üniversite ve sanayi işletmeleri arasındaki iletişimsizlik yüzünden problemler yaşamaktadırlar. Bu problemler yenilik fırsatlarının kaçırılmasına sebep olmaktadır. Bu problemleri geride bırakabilmek için işletmeler ve üniversiteler arasındaki ilişkiyi güçlendirecek ortamların yaratılması

gerekmektedir. Aralarındaki bağların güçlendirilmesi için devletin yasal ve finansal anlamda desteklemesi önemlidir.

2.5.1.6. Diğer Ülkelerdeki Yenilik Sistemleri

Dünyadaki farklı ulusal yenilik sistemleri arasında farklı seviyelerde ilişkiler kurulmaktadır. İster farklı iki ülkedeki yenilikçi işletmeler, ister yenilik ile ilgilenen kurumların ister de devletlerin anlaşma yoluyla kurdukları işbirlikleri farklı ulusal yenilik sistemlerinin birlikte çalışmasını gerektirmektedir. Bazı ülkeler, bazı sektörlerde diğer ülkelere nazaran daha başarılı işler ortaya koyabilmektedir. Örneğin Japonya'nın elektronik konusundaki başarıları ya da Amerika'nın eğlence sektörünü domine etmesi gibi. Böyle durumlarda bu seviyelerdeki ilerlemeler diğer ülkeler için yenilik kaynakları olabilmektedir. Bu kaynakları kullanabilmek için hem işletmenin bulunduğu ulusal yenilik sisteminin elverişli olması hem de işletmenin bu kaynakları sürecine dahil edebilecek yeteneğe sahip olmaları gerekmektedir.

Ulusal yenilik politikaları oluşturulurken, ülkelerin daha önde oldukları alanları hedef alan yenilik çalışmaları yapmaları; geride kaldıkları konularda ise dışarıdan yenilik almaları rekabetçiliklerini korumak için önemlidir. Çünkü geride oldukları konularda yapacakları yenilik çalışmaları zaman ve maliyet yönünden onları zarara uğratabilecektir (Lall, 2001: 18).

2.5.2. İçsel Kaynaklar

İşletme içi yenilik kaynakları işletmedeki departmanların yaptıkları çalışmalardır. Büyük bir bölümünü Ar-Ge departmanı sağlarken, diğer departmanların da sürece katılmaları göz ardı edilmemelidir. Pazarlama, üretim ve finans gibi diğer departmanlardan da yeniliğe ilham kaynağı olabilecek fikirler ortaya atılabilir. Yeni bir fikrin bulunması ile ürün veya hizmetin ticarileştirilip yeniliğe dönüştürülmesi sürecindeki bütün aşamaların başarılı tamamlanabilmesi yalnızca departmanlar arası işbirliği ile mümkün olabilir. İşletmede güçlü bir yenilik ağının bulunması, fonksiyonlar arası işbirliğini kolaylaştıracaktır (Von Hippel, 1988: 45).

2.5.3. Durumsal Kaynaklar

Yenilik sürecinde kullanılabilecek içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının yanında belirli şartların gerçekleşmesi ile yeni kaynaklar da oluşabilmektedir. Afuah (2003: 74) bu tür kaynakları durumsal kaynaklar olarak isimlendirmiştir ve üç maddeye ayırmıştır:

- Planlanmış Faaliyetler: İşletmelerin yenilik geliştirme sürecinde planlı çalışmalar sonucunda yenilik çıktısı verebilmeleri durumsal kaynaklardan ilkidir. Ar-Ge departmanının çalışmaları sonucu yenilik geliştirebilmek ya da üniversitelerdeki çalışmalar ışığında yenilik geliştirebilmek buna örnektir.
- Beklenmeyen Olay: Bir problemi çözmek için yapılan yeniliğin o problemi çözmede başarısız kalması fakat başka bir konuda yarar sağlaması gibi durumlar beklenmeyen olayların yenilik kaynakları olmasına bir örnektir.
- Yaratıcı Yıkım: Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" olarak adlandırdığı yeniliklerin mevcutları hükümsüz bırakması, bu vesileyle dönüşen ve değişen sektör ve ülkelerde yeni alanlarda yenilik fırsatları doğurabilmektedir.

2.6. YENİLİK VE PAZARLAMA İLİŞKİSİ

İşletmeler, her gün değişen çevre karşısında pazardaki konumlarını koruyabilmek ve kar elde etmeyi sürdürebilmek için yenilik yapmayı tercih ederler. Yenilikler pek çok alanda yapılabilir ancak pazarlama konusunda yapılan yenilikler işletmelerin bütün süreçleri tarafından desteklenmesi gerektiği için oldukça önemlidir.

Ürün – hizmet yeniliği yaparak başarı elde etmeyi amaçlayan işletmelerin iyi çalışan bir pazarlama departmanı ve pazar odaklı bir işletme kültürü içerisinde çalışmaları işlerini kolaylaştırır. Bu sebeple pazardaki değişikliklere hızlı cevap verebilen ve farkını ortaya koyabilen işletmeler bu başarıyı elde edebilirler. Bunun için yönetimin yenilik odaklı olması ve kaynakları bu amaca yönlendirmesi ve

yenilik stratejisinin iyi belirlenmesi gerekir (Doyle, 2003: 1).

Yenilikler ekonomik veya toplumsal fayda yaratmalı ve ticarileştirilebilir olmalıdır. Bu da toplumda yeniliklerin yaygınlaşmalarını ve benimsenmelerini gerektir. Pazarlama departmanı tüketicilerin ihtiyaçlarını belirleme ve değişen çevre koşullarına cevap verme konusunda yapılan yenilikleri etkin tanıtılabildiği sürece yeniliklerin kabul edilmesi kolaylaşmaktadır. Bunun için tüketicilerin tercihlerinde rol oynayan ekonomik, sosyal, psikolojik ve kültürel etkenleri araştırmak önemlidir. (Doyle, 2003: 2)

Pazar odaklı çalışan işletmeler, etkileşimde bulunduğu tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve kendi personelleri ile işbirliği yaparak bilgi birikimlerine katkıda bulunurlar.

Müşteri ihtiyaçlarına cevap verme stratejisini; hem işletme içindeki departmanlar arasında hem de işletmeler arasında işbirliği yapmayı amaçlayan ve güçlü markalar oluşturmada etkili bir örgüt sistemi içinde motivasyonu tam, yenilik odaklı, eğitimli personel ve vizyon sahibi bir liderle uygulayan işletmeler pazarda kendilerine iyi bir yer bulabilir (Doyle ve Bridgewater, 1998: 10-12).

İşletmelerin yenilik yapabilmeleri için ön şart işletmenin sahip olduğu bilgidir. Müşterilerden geri bildirim alan aynı zamanda yeni ürünler - hizmetler için müşterilerle iletişim halinde kalarak araştırmalar yapan işletmeler aynı zamanda tamamlayıcı ve rakip işletmelerle de bilgi alışverişinde bulunurlar. Bunun için işletmelerin güçlü bir bilgi ağı olmalıdır.

İşletmelerin dış çevreyle etkileşiminde önemli rol oynayan pazarlama yeniliklerin ticarileştirilmesinde etkili olduğu için kendi içinde birçok alanda yenilik yapmak zorundadır. Bunlar; fiyatlama, paketleme, tutundurma, müşteri ilişkileri, pazar büyütme, tasarım, pazar araştırması ve ağ yapıları ile ilgili olabilmektedir.

Yeniliklerin sürdürülebilir olması işletmeler için oldukça önemlidir ve yeniliklerin önündeki engellerin en aza indirgenmesi gerekmektedir. Günümüzün ileri teknolojisi sayesinde yenilikler kolay bir şekilde taklit edilebilmektedir. Bu durum işletmelerin yenilik yapma konusunda çekimser davranmalarına sebep olmaktadır. Bu sorunu çözmek için atılacak ilk adım yasal yollarla fikri mülkiyet hakkının garanti altına alınmasıdır. Fakat bazı durumlarda taklitçi işletmeler; yenilikteki ufak bir değişiklikle bu durumu saf dışı bırakabilirler. Böyle bir durumda

güçlü bir pazarlama stratejisi ile yapılan yenilikle birlikte pazar payında büyük bir yere sahip olmak ve müşteri tatmini ile onların bağlılığını kazanmak mümkündür. (Doyle ve Bridgewater, 1998: 11).

Yenilik çalışmalarının başarılı olması için sadece pazarlama alanında çalışmak yeterli olmayıp işletmenin tamamını kapsayan ürünün bütün süreçlerinde etkin bir strateji izlenmelidir. Reklam, marka ve satış gibi pazarlama unsurlarının dışında diğer alanlardaki yenilik yapma motivasyonu düşebilir (Doyle ve Bridgewater, 1998: 8).

2.7. ÖRGÜTLERDE YENİLİK YÖNETİMİ

Örgütsel yenilik 1970'lere kadar örgütün yenilik yapmasına neden olan faktörler olarak çalışmalarda yer almıştır. 1970'lerden sonra ise yapılan yeniliklerin uygulanması ve örgütlerin yeniliklere yaklaşımı, Zaltman'ın ilk örneklerini verdiği çalışmalarda tek tek yapılan yenilik özelinde değerlendirilmiştir. 1980'lerden itibaren yenilik çalışmaları artmıştır. Rogers (1995: 390)'ın çalışmasına göre okullardaki işletme bölümlerinin yeniliklerden etkilenecek yeniliği ders programlarına almaları ve işletmelerin ileri teknolojik gelişmeleri uygulamada başarısız olmaları sonrasında öğrenme istekleri, yapılan çalışmalardaki artışın nedenini oluşturmaktadır.

Örgüt yeniliği; örgüt içinde geliştirilmiş veya örgüt dışından hazır olarak alınmış bir teknolojinin, sistemin, sürecin, ürünün, hizmetin ve yönetim anlayışının kullanılmasıdır (Damanpour ve Evan, 1984: 393).

Örgütsel yenilik işletmenin diğer işletmelerle etkileşiminde, işletmedeki organizasyonlarda ve işletmenin ticari faaliyetlerinde yeni bir sistemin kullanılmasıdır (Oslo Manual, 2005).

Örgütsel yenilik hakkında yapılan çalışmalar incelendiğinde örgütsel yeniliğin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (King ve Anderson, 1995: 2; King ve West, 1987: 6-10):

1. Henüz ticari bir değeri olmayan yeni bir fikir, örgüt için yenilik değildir, ancak yeniliğin kaynağı olabilir.
2. Örgütsel yenilik, birey için değil örgüt için ya da örgütün bazı alt departmanları için yenilik olarak görülmelidir.

3. Sıradan ve alışılmış bir değişiklik olmamalıdır. Örneğin işten ayrılan ya da emekli olan çalışan yerine yeni birinin istihdam edilmesi bir örgütsel yenilik değildir.

4. Örgütün bir departmanı ya da tamamı için ya da toplumsal fayda sağlayan yenilikler örgütsel yeniliklerdir.

5. Örgütün yaptığı yenilik iç veya dış çevredeki değişimleri değerlendirmeye yönelik olabileceği gibi bu çevreleri bizzat değiştirmeye ve yeniden şekillendirmeye yönelik de olabilir (Damanpour, 1991).

Örgütsel yeniliklerin işletmelere sağladıkları faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Verimliliği artırmak
- Çalışanların tatminini sağlamak
- İşlem, yönetim ve araç - gereç gibi maliyetleri azaltmak (Oslo Manual, 2005).

Örgütler yenilik yaparken farklı amaçları güdebilirler. Bunlar:

- özgün bir ürün ya da hizmet sunmak,
- pazar etkinliğini artırmak ya da yeni pazarlar bulmak,
- kalite iyileştirmesi yapmak ve çevreye zararı ortadan kaldırmak,
- ürünün müşterilerle buluşmasını en hızlı şekilde gerçekleştirmek,
- yaratıcı tasarımlarla ürünün dikkat çekiciliğini artırmak,
- hammadde ve sermayede tasarruf sağlamak,
- enerji sarfiyatını düşürmek,
- dağıtım maliyetlerini azaltmak olabilir (Güleş ve Bülbül, 2004: 186-188).

İşletme bütün bu örgütsel yenilikleri gerçekleştirirken örgüt içinde ve çevrede de yenilenme yaşanmasına sebep olur. Bu açıdan işletme çevreden etkilendiği gibi yaptığı her yenilikte çevreyi etkilemektedir. Çevreyle etkileşimi ve geri dönüşleri değerlendirmesi işletme için besleyici olacaktır.

2.7.1. Örgütlerde Yenilik Yönetim Süreci

2.7.1.1. Yenilik Yönetiminde Belirsizlik

Yeniliğin yönetilebilirliği hakkında çeşitli çalışmalarda farklı fikirler yer almaktadır. Yeniliğin yapısındaki belirsizlik hali, yeniliğin yönetilip yönetilememesi

konusunda tartişmalar oluşmasına neden olur (Tidd vd., 2005: 78).

Yenilik yönetiminde belirsizlik hakkında yapılan çalışmalar, sonuçlar ile ilgili ve araçlar ile ilgili olmak üzere iki gruba ayrılabilir. Sonuç belirsizliği, yeniliği uygulayarak gerçekleştirilmek istenen son hedefin ne olduğu ile ilgili belirsizlik; araç belirsizliği ise yeniliği uygularken kullanılan araçlar hakkındaki belirsizliktir. İşletmeler yenilik yaparken bu belirsizlikleri göz önünde bulundurup onları azaltacak ya da etkisiz kılacak birtakım çalışmalar üzerinde çalışmalıdır.

Freeman (1982; 149)'a göre iş, teknolojik ve pazar belirsizliği olmak üzere üç alanda belirsizlik olabilir. İş belirsizliği, büyük etkiler yaratabilecek ekonomik değişimlerden kaynaklanmaktadır (Afuah, 2003: 116). Teknolojik belirsizlik; yenilik üretiminde kullanılan teknolojilerle ve tekniklerle ilgili belirsizliktir. Bu belirsizliği azaltmak için müşterilerden geri dönüş almak önemlidir (Cooper ve Kleinschmidt, 1987).

Leifer (2000: 19-21) ise belirsizlikleri yenilik sürecini olumsuz etkileyebileceğini düşündüğü şu maddeler halinde yazmıştır:

- Teknik ve teknolojik belirsizlikler
- Kaynaklardaki belirsizlikler
- Örgüte bağlı belirsizlikler
- Pazardaki belirsizlikler

Teknik belirsizlikler; yenilik yaparken gerek duyulan bilginin, ürün hakkında ya da üretimde kullanılan teknik özelliklerin ihtiyaı karşılayacak düzeyde ve doğru olup olmaması hakkındaki belirsizliklerdir. Kaynaklardaki belirsizlikler, büyük yenilikler için ihtiyaç duyulan kaynakların elde edilip kullanılması ile ilgili belirsizliklerdir. Örgüte bağlı belirsizlikler mevcut örgüt kültürünün, çalışanlarının ya da yönetimin yenilik yaparkenki tutumuyla ilgilidir. Pazardaki belirsizlikler; müşterilerin talepleriyle, rakiplerin hamleleriyle ve işbirliği yapılan satış ve dağıtım gibi kanallarla ilgili olan belirsizliktir. Yeniliğin başarıya ulaşması için bu belirsizliklerin kontrol altında tutulması önemlidir.

Gerwin (1988) yenilik yönetimindeki belirsizlik durumlarını üç kategoriye ayırmıştır. Bunlardan ilki olan teknolojik belirsizlik, kullanılacak yeni bir teknolojinin katkılarının, kapasitesinin ve işlerliğinin belli olmaması veya onu etkisiz kılabilcek daha iyi bir teknolojinin hızlı bir şekilde bulunabileceği hakkındadır.

İkinci kategori olan sosyal belirsizlikler, yenilik faaliyetleri sırasında çalışanların göstereceği reaksiyon ve bu yenilik faaliyetlerinin neden olabileceği sosyal problemler hakkındadır. Son kategori olan finansal belirsizlikler; yenilik faaliyetleri sırasında ve sonrasındaki kazançtaki belirsizliklerdir.

King ve Anderson (1995: 120) yenilik yapımı sırasındaki yönetim ile ilgili problemleri, belirsizlik şeklinde isimlendirmekten ziyade “yönetilebilirlik yanılsaması” ismiyle değerlendirmiş ve üçe ayırmıştır. İlki olan doğrusallık yanılsaması, yenilik yapım sürecindeki bütün faaliyetlerin ve basamakların doğrusal bir çizgi izlemeyeceği, zaman zaman tekrar eski basamağa dönülebileceği ya da basamak atlamak gerekebileceği ile ilgilidir. Yenilik yönetimi, bu durum dikkate alınarak yapılmalıdır. İkincisi yanılsama olan öngörülebilirlik yanılsaması, yenilik yapım sürecindeki adımların bir kesinliğe sahip olmadığı, süreç esnasında karşılaşılabilecek değişimlere göre bir hareket belirlemek gerektiğini ve süreçte tahmin edilebilirliğin çok az olduğunu anlatır. Üçüncü olarak kontrol yanılsaması, yenilik sürecinde belirsiz olan aşamaları azaltarak denetim altında tutmak isteyen yöneticilerin kontrol amacıyla çalışanlara baskı uygulamasıyla ilgilidir. Bu durumun belirsizlikleri giderememe ihtimali olduğu gibi başka sorunlara da yol açacağı açıktır (King ve Anderson, 1995: 125-127).

İşletmeler yenilik yaparken bu tür belirsizlikleri azaltmak için deneyim, doğrulama ve yapılan hatalardan öğrendikleri bilgileri kullanırlar. Bunların yanında teknolojinin devamlı kullanılabilmesi, pazar faaliyetlerindeki istikrar ve işletmenin uyguladığı yenilik stratejisi hakkında elde edilecek doğru bilginin çokluğu yeniliğin başarısını artıracaktır (Freeman vd., 2003: 279).

2.7.1.2. Yeniliğin Yönetimi Süreci

Yenilik yapım aşamasında hem işletme içi hem işletme dışında gerçekleşen çeşitli gelişmeler, yenilik yapılmasını kolaylaştırabilir ya da zorlaştırabilir. Yenilik yönetiminde yaşanan çevredeki ekonomik, siyasal ve sosyal durumları ve değişimleri değerlendirmemek yeniliği başarısızlığa uğratar. Bunun yanında yapılan çalışmalara bakıldığında her yeniliği kapsayan ortak bir yönetim anlayışı bulmanın zor olduğu ve her işletme, her sektör ya da her ülkeye göre farklı yenilik yönetim

süreçleri uygulanabileceği görülmüştür (Nonaka, 1994).

Yenilik yapmak isteyen örgütlerin yenilik hakkında sahip oldukları bilgi çok önemlidir. Bu bilgiler işletmenin bütün varlığı sürecinde kazandığı tecrübeler ve değerler olarak bilgi temelini oluşturur. Bunların yanında Ar-Ge departmanının yaptığı çalışmalar ve güncel teknolojik gelişmeler ile pazarlama departmanının kullanıcılar ve tedarikçiler ile yakınlığından elde ettiği bilgiler, planlamacıların ve yöneticilerin devlete bağlı kurumlar, müşteriler ve rakiplerle ilişkilerinden elde ettiği bilgiler önemlidir (Trott, 2002: 21).

Yenilik sürecinde işletmeler, problemleri saptarlar ve onlara çözüm yolu ararlar (Nonaka, 1994). Çözüm bulabilmek için öncelikle sorun hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdırlar. İşletmeler çevredeki aktörlerle iletişimi ne kadar iyi yaparlarsa o kadar başarılı olurlar (Trott, 2002: 22).

Örgütlerin yenilik yönetimini başarıyla gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği üç adımda değerlendirilebilir (Tidd vd., 2005: 84-89): araştırma, karar verme ve uygulama.

Çevredeki değişimlerin incelenerek fırsat haline dönüştürülüp müşteri beklentilerinin belirlenmesi “araştırma” sırasında olur. Örgütün değişimlerin yarattığı fırsatları gözlemleyerek, içlerinden yetkin olduklarını seçerek, riskleri göz önünde bulundurarak karar vermeleri gerekir. Bu sırada elde edilen bilgiler değerlendirilip bir iş modeli oluşturularak yeniliklerin uygulanması gerekir. Uygulanma aşaması yeniliğin sürekli hale gelmesi için çalışmayı da kapsar (Tidd vd., 2005: 91).

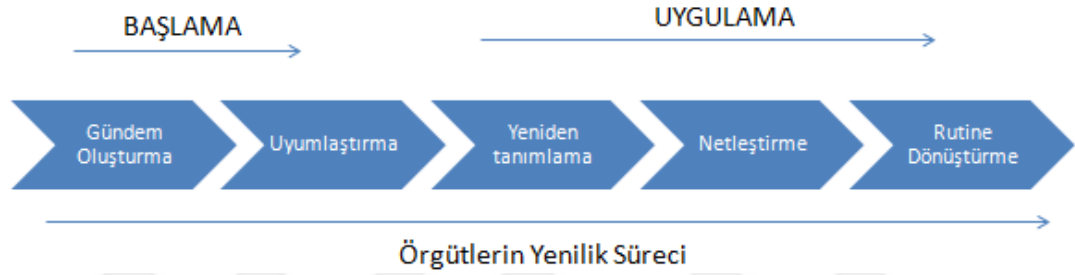
Örgütler yenilikleri örgüt içi çalışmalarla hazırlayıp kullanabilecekleri gibi örgüt dışında hazır bulunan yenilikleri de örgütte kullanmaya karar verebilirler.

2.7.1.3. Yenilik Geliştirme Süreci

Zaltman vd. (1973)’e göre yenilik başlangıcı ve yenilik uygulaması olarak iki basamaklı bir yenilik süreci vardır. Başlangıç aşamasında yenilik için gerekli bilgiler toplanır, çalışanlar yeniliğe karşı bir tutum geliştirir ve sonra da yenilik uygulanmak üzere kabul edilir veya reddedilir. Yenilik uygulama konusunda ise öncelikle yenilik ilk uygulandığı zamanlarda gözlemlenir. Olumlu sonuç alındığıdaysa bu uygulamalar sürekli hale getirilir.

Rogers (1995: 391) yeniliği benimseme konusunda iki önemli unsur olduğunu söylemiştir. Bunlardan birincisi olan gündem oluşturma, yenilik geliştirme sürecinin başlangıç noktasıdır ve ortaya çıkan problem ya da ihtiyacın belirlenip gündeme alınmasıyla oluşur. Örgütlerin performans açığı vermeleri, konunun değerlendirilip yenilik yapılmasına sebep olabilmektedir. İkinci unsur olan uyumlaştırma süreci, örgütü yenilik yapmaya iten problem ile ana çözüm olarak sunulan yeniliğin birbirine uygunluğunun ölçülmesidir. Yeniliğin örgüte kazandıracağı yararlar ya da uğratacağı zararlar tartılıp karar verme aşamasına geçilir.

Şekil 3 : Örgütler İçin Yenilik Sürecinin Beş Aşaması



Kaynak: Rogers, 1995: 391-394

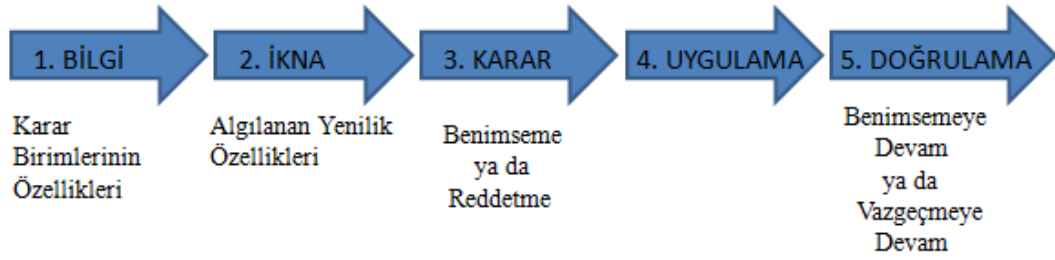
Rogers (1995: 391) uygulama konusunda ise yeniden yapılandırma, netlik kazandırma ve devamlı hale getirme konularından bahsetmiştir.

2.7.1.4. Yenilik Sürecinde Karar Verme

Örgütlerin yenilikler konusunda karar vermeleri bireylerden farklıdır. Örgütler çok sayıda bireyin çalışmasıyla oluşan bir kurumdur ve birbirine bağlı farklı yapılarda departmanları vardır. Yenilikler ve örgütler karşılıklı olarak birbirlerini yeniden şekillendirirler. Örgüt yenilik için gerekli birtakım düzenlemeler yaparken, yeniliği de kendisine uygun hale getirecek şekilde yeniden düzenleyebilir (Rogers, 1995: 372).

Rogers (1995: 162) yenilik karar sürecini beş aşamaya bölmüştür:

Şekil 4 : Yenilik Karar süreci



Kaynak: Rogers, 1995: 163

- Bilgi: Karar birimlerinin yenilik ile ilgili bütün olumlu ve olumsuz etkilerini de içine alacak şekilde tam bilgiye sahip olmaları gerekir.
- İkna Olma: toplanan bilgiler ışığında karar vericiler olumlu ya da olumsuz olacak şekilde izlenimlerini paylaşırlar. Bu aşamada yeniliğin denenebilirliği ve karmaşıklığı hakkında görüş bildirilir.
- Karar: Bu aşamada karar vericiler yeniliği benimserler ya da reddederler. Reddetme işlemi karar vermede herhangi bir anda gerçekleşebilir. Yenilik uygulanıp sonuçları değerlendirildikten sonra reddediliyorsa aktif reddetme, süreçte daha erken safhalarda reddediliyorsa pasif reddetme söz konusu olur
- Uygulama: Yeniliğin uygulanmaya başladığı sırada gerekli görülürse tekrar değişiklikler yapılabilir.
- Onaylama: Karar sürecinin son basamağıdır. Uygulanan yeniliğin başarılı olup olmadığı incelenir, daha avantajlı bir alternatifinin yapılma ihtimali düşünülür ve sonunda ya onaylanıp uygulamaya devam edilir ya da uygulamadan vazgeçilir.

2.8. ÖRGÜTSEL YENİLİĞİN ÖNEMLİ UNSURLARI

Bir örgütün ortaya çıkan yenilik fırsatlarını iyi değerlendirip fayda elde etmesi ve hızla harekete geçmesi oldukça zordur. Çoğu işletme bu tür fırsatların farkına varamazlar ya da zamanında değerlendiremezler. İşletmelerin yenilik konusundaki durumunu değerlendiren çok sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar ışığında örgütlerin belirleyici unsurları aşağıda yer almaktadır:

- Yaratıcılık, gelişmenin sürekliliği, teknolojiden düzenli olarak

yararlanma, liderlik (Sirilli ve Evagelista, 1998)

- Gelişmiş iletişim ağı, pazar odaklı yapı, etkili yenilik stratejileri, departmanlar arası işbirliği ve bilgi paylaşımı (Spivey vd., 1997)
- Yenilikçi vizyonla şekillenen yönetim anlayışı ve yenilikçi örgüt kültürü (Balbontin vd., 1999)
- Etkin yenilik stratejisi, yeniliği türü, örgütün yapısı, insanlar ve benimsenen sistemler, çevre (Afuah, 2003: 94)
- Çalışanların değişime karşı bakışları gibi bireysel özellikleri, merkezileşme, örgütsel özgürlük, bağlılık gibi örgüt yapısındaki özellikler, örgüt yapısının dışsal değişimlere açık olması
- Kültür, dış çevre ve iklim
- Yönetimin yenilik çalışmalarına desteği, liderlerin vizyonu, göreve odaklanma (Özsomer vd., 1997)
- Harekete geçme hızı ve ekip çalışmasına yatkınlık
- Kaynaklar, iletişim kanalları ve liderlik
- Bireysel uzmanlık, çevresel değişimlere cevap verebilme ve yönlendirici liderlik

Yeniliğin belirleyici unsurları hakkındaki çalışmalara bakıldığında ortak dört etkenin çok önemli olduğu görülmektedir. Bunlar; örgüt kültürü, yenilik stratejileri, çevresel etkenler ve örgüt yapısıdır.

2.8.1. Yenilikçi Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü günümüze kadar çok sayıda farklı tanımla çalışmalarda yer almıştır. Örgüt kültürü genelde örgütteki üyelerin kabul ettiği değerler, kurallar, ilkeler ve inançlar ve ortak geçmişleri şeklinde tanımlanmıştır. Schein (1990) tanımında örgüt kültürünün ortak bir geçmişe sahip üyeler tarafından oluşturulduğuna vurgu yaparken, örgüt içinde farklı alt kültürler de olabileceğini belirtmiştir. Oden (1997: 3) örgütteki üyeleri birbirine bağlayan yazılı olmayan kurallar bütününe örgüt kültürü ismini vermiştir. Desphande ve Webster (1989) daha geniş bir tanımda bulunarak örgüt üyelerinin davranışları için kurallar belirten, bireylerin örgüt fonksiyonlarını anlamasına yardımcı olan değerler ve inançlar

bütününe örgüt kültürü demiştir.

Örgütte paylaşılan bu kültürel değerler sayesinde çevreye uyum sağlayabilmeleri, örgüt içi bütünleşme ve işbirliği ile ilgili sorunlar çözüme kavuşabilecektir.

Örgütü oluşturan bireyler içinde bulundukları toplumun kültürünü taşıyarak örgüt kültürünün öğelerinden birini oluşturmaktadırlar. Bu sebeple bireylerin içinde bulundukları toplumdaki kültürün ya da bölgesel kültürlerin örgüt içinde alt kültür oluşturması kaçınılmazdır (Şişman, 2002: 71).

2.8.1.1. Yenilik İle Örgüt Kültürü İlişkisi

Yoğun rekabet ortamında işletmelerin rakiplerinden daha kaliteli ve hızlı yenilik yapmaları, başarılı olmaları için oldukça önemlidir. Yeniliğin sadece ürün ve hizmet alanında değil; iş, pazarlama, süreç ve yönetime hakim anlayış üzerinde de olması, işletmeleri rakiplerinin önüne geçirebilir. Örgütün yaptığı yenilikte başarılı olabilmesi üyelerin yenilik için güdüldüğü ve motive edildiği bir kültürün ait olduğu ortamda çalışmaları gerekir (Oden, 1997; 1-2). Eğer örgüt yenilikçi bir kültüre sahip ise üyelerin yeni fikir üretmeleri, yapılan yeniliklerin benimsenmesi, başarılı bir şekilde uygulanması ve devamlılığının sağlanması daha kolay olacaktır.

Örgüt üyeleri mevcut örgüt kültürüne göre yenilikler karşısında farklı davranışlar sergileyebilirler. Bunlar kısaca şöyle sıralanabilir (Christiansen, 2000: 158):

- Örgüt üyeleri yapılacak yenilikleri benimseyebilirler ya da onlara karşı direnebilirler.
- Örgüt yönetiminin yenilik ile ilgili gösterdiği açık ve net tutum, üyelerin katılımını artırabilir ya da daha net olmayan bir tutumla katılım olumsuz etkilenebilir.
- Örgüt yönetimi yenilik hakkında çekingen ya da cesaretli davranışlar sergileyebilir.
- Yönetim anlayışının değerlendirilip değiştirilmesi gereken durumlarda yöneticiler gönüllü ya da gönülsüz olabilirler.
- Yöneticiler üyelerin getirdiği yeni fikirleri ciddiye alıp üzerinde çalışma

konusunda gönüllü ya da gönülsüz olabilirler.

- Bazı örgüt kültürleri tekniğe daha fazla önem verirken bazıları ise pazara daha fazla önem verirler.
- Bazı örgüt kültürleri, tarz olarak başarılı üyeleri değerlendirmeyi seçerken, bazı kültürler ise yapılan hatadan dolayı cezalandırmayı tercih edebilirler. Yeniliğin herhangi bir aşamasında yapılacak hatalara karşı farklı kültürlere sahip örgütlerin cevabı değişiklik gösterebilir.

Yukarıda sıralanan bu kültürel farklılıklar, çalışanların yenilik konusundaki düşünce ve davranışları üzerinde etki yaratarak yenilik sürecini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyebilir.

Kültür, örgüt imajını, yönetim anlayışını, üyelerin amaçları, üyeler arasındaki işbirliği, konulan hedeflere ulaşma yolları, vizyon, müşterilere karşı tutum gibi boyutların oluşturduğu bir yapıdır. Bütün bu maddeler arasında iyi bir ilişkinin olması, örgütün yenilikçilik çalışmalarında önemlidir (Martins ve Terblanche, 2003). Örgüt kültürü, hem üyelerin nasıl çalışacakları konusunda bir çerçeve çizerken hem de yenilik stratejilerinin geliştirilmesinde yol gösterici olmaktadır. Öte yandan kültürün yenilikçi stratejileri de sınırlandırıcı bir etkiye sahip olabildiği görülebilmektedir (Çetin, 2004: 59).

Örgüt kültürünün ve yönetiminin yenilikleri ne oranda benimseyebildiği, o örgütün başarılı olmasında oldukça önemlidir. Martins ve Terblanche'e göre örgüt kültürü, yenilik çalışmasını iki şekilde etkileyebilir: Örgüt üyelerinin işbirliği ve sosyalleşmesi sırasında, yenilikçi davranışları da birbirlerinden öğrenmeleri birinci yoldur. İkincisi ise örgütün genel yaklaşımlarını, yönetim anlayışını, yapısını ve işleyişinde etkili değerler, varsayımlar ve inançlar gibi kültürel yapıyla gerçekleşir. Bütün bu inançlar ve değerler, yenilikler için bir kaynak haline gelebilir. Kültür; örgütün yapısını, geliştirilecek stratejileri, yenilik için motive edici davranışları ve iletişimi güçlendirerek yaratıcılığın ve yeniliğin artmasını sağlayacaktır (Martins ve Terblanche, 2003).

Bütün bu açıklamalar ışığında örgüt kültürünün yenilik çalışmalarını önemli ölçüde etkilediği anlaşılmaktadır. Bu kültür, örgüt içinde yaratıcılığa ve yeniliğe olan ilgiyi artırarak yenilik çalışmalarında katılımı artırabilir. Öte yandan; yenilik uzun bir süreçtir ve fikir bulma, kabul etme aşaması ile uygulama aşamaları farklı

gereksinmelere ihtiyaç duyduğu için, aşamaya göre farklı kültürel değerlerin ön plana çıkması gerekebilir (Flynn ve Chatman, 2004).

2.8.1.2. Liderlerin ve Örgüt Çalışanlarının Yenilikçi Kültüre Etkileri

Bireyler yenilik fikrinin bulunmasından uygulanarak yaygınlaştırılmasına kadar yenilik sürecinin her aşamasında önemli etkilere sahiptirler. Bireylerin yenilik sürecindeki etkileri aşağıda sıralanmıştır:

Fikir üretenler: pazarı ve teknolojiadaki gelişmeleri izleyerek yeni bir ürün ya da hizmet fikri bulan ya da süreçteki problemlere yeni yaklaşımlarla çözüm bulan bireylerdir.

Dönüştürücüler: İşletmenin içinde ve dışında gelişen olaylarla ilgili bilgiler arasında bir bağ kurarak, mevcut bilgileri besleyerek yeni fikre dönüştürürler.

Liderler: Yeni fikirlerin bulunması ve yapılan yeniliğin başarılı sonuçlar vermesi için gerekirse kendi itibarlarını tehlikeye atabilen, genellikle girişimci bireylerdir.

Destekleyenler: Yeniliklere sponsor olarak yeni fikirlerin ortaya çıkmasına kaynak sağlarlar, yenilikçileri desteklerler.

Proje yöneticileri: Titizlikle planlar ve yakından takip ederler (Uzkurt, 2008: 139)

Yenilikçi örgüt yapısında önemli role sahip olan liderlerin, kişisel özelliklerinin, bilgilerinin, tecrübelerinin ve değerlerinin yeniliği etkileyeceği farklı kaynaklarda belirtilmiştir (Hage ve Dewar, 1973; Kimberly ve Evanisko, 1981). Fakat yeniliği olumlu biçimde etkileyecek cesaretlendirici liderin; hangi tip lider olduğu tartışmaya açıktır.

Örgütün yenilikçiliğini destekleyerek cesaretlendirecek liderler; örgütün bulunduğu çevrenin özelliklerine göre hareket ederler. Örnek olarak örgütün bulunduğu çevrede tehditler çok ise, katılımcılıktan ziyade otoriter bir lider, örgütün başarısından daha etkili olabilir.

İşletmelerin, yenilikler konusunda cesaretlendirici ve motive edici bir insan kaynakları yönetimine sahip olması, yeniliklerin benimsenmesinde önemlidir (Hage ve Dewar, 1973). Yeniliğin ilk aşaması olan fikir üretme sürecinden son aşama olan

yeniliğin uygulanıp sürdürülebilir hale gelmesine kadarki süreçte paylaşımı ve katılımı artırmaya yönelik politikalar uygulayan insan kaynakları, yenilik önündeki dirençlerin kırılmasını sağlayacaktır (Scarbrough, 2003).

2.8.1.3. Yeniliği Destekleyen Örgüt Kültürü

Yeniliği destekleyen bir kültürün geliştirilmesi, örgütteki mevcut kültürü dönüştürecek birtakım mekanizmaları oluşturmakla mümkündür. Bu yeni mekanizmaları oluşturabilmek için (O'Reilly, 1991: 301):

- örgütte katılımın desteklenmesi
- yönetimin yeniliği destekleyici yaklaşımı
- örgüt içindeki ya da dışarıdan elde edilen bilgilerin doğru değerlendirilmesi ve
- yenilik faaliyetlerine katılımın ödüllendirilme ile motive edilmesi gerekmektedir.

Yeniliği destekleyen örgüt kültüründe, örgütteki bölümler arasında işbirliğinin, ayrılıkların ve bütünleşmenin doğru anlaşılması gerekmektedir. Örneğin yeni fikrin bulunması, geliştirilmesi ve uygulanması gibi aşamalarda Ar-Ge, üretim ve pazarlamanın hem birlikte çalışıp güçlü bir iletişim halinde olması hem de fonksiyonel farklılıklarda uzman oldukları alanlarda herhangi bir anlaşmazlığa neden olmayacak şekilde çalışmaları gerekmektedir.

Oden'in çalışmasından kaynaklanarak yenilikçi örgüt kültürünün bu temel özelliklerine ek olarak aşağıdaki maddeler eklenebilir (Oden, 1997: 5):

- Liderin ileri görüşlülüğü
- Yeniliği ve başarıyı ön plana çıkarma
- Müşteri odaklı yaklaşım
- İşgücü, ürün ve hizmet kalitesini artırma çabası
- Esnekliği yüksek bir yapı
- Takım çalışmasını destekleyen, işbirliğini ve güveni sağlayan bir ortam
- Yetkinin örgüt içinde dağıtılarak işgücünün katılımının artırılması
- Değişime açık olma ve öğrenmeye önem verilmesi
- Bilgi, iletişim ve karar sistemlerinin etkinliği

- Ürünleri, pazarları ve süreçleri geliştirme çabası

Örgütün yenilikçi yapısını destekleyen bir çevre oluşturması, bu yenilikleri uygulama konusunda işini kolaylaştırır.

Porter'ın "Rekabet Avantajı Modeli"nden yola çıkarak Trott (2002: 77) yenilikçi yapıyı destekleyen çevre için:

- Örgütün yenilikçi olarak bilinmesi
- Yaratıcılığı yüksek bireylerle çalışması
- Yaratıcılığı ve yeniliği destekleyerek bireyleri cesaretlendirmesi
- Yenilik için örgüt yapısında değişikliğe gidilebilmesi
- Yenilik sürecinin her aşamasında kararlı ve istekli davranışa sahip olma
- Yenilikçi bireylerin memnuniyetini sağlayarak katılımı artırmanın gerekli olduğunu söylemiştir.

Yukarıda sayılan bu maddelerin örgüt içinde hayata geçirilmesi yenilikçiliği destekleyen bir örgüt çevresi oluşturmanın yanında örgütün rekabetçiliğini artıracak bir dönüşüme girmesini de sağlayacaktır.

Yenilikçi bir çevrenin oluşturulabilmesi ve çalışanların yenilik konusunda cesaretlendirilmeleri için şu faaliyetler önemlidir (Mortimer, 1995):

- Yöneticilerin yenilik faaliyetlerine öncülük edebilecek donanımda olmaları
- Örgütteki girişimciliğin desteklenmesi
- İleri görüşlülük ve müşterinin muhtemel isteklerini tahmin edebilme
- Özellikle pazarlama bölümündeki her bireyin iletişimini güçlendirme
- Hataların en aza indirilme çalışması ve yapılan hatalardan doğrusunu öğrenebilme
- Formel ve informal iletişimi güçlendirme
- Örgüt üyelerinin tatminini sağlama
- Örgüt faaliyetlerini destekleyenleri ve desteklemeyenleri fark ederek kontrol edebilme

Bunlara ek olarak örgütün risk yönetimini başarabilmesi, deneyimini yeniliğin herhangi bir aşamasındaki hataya karşı kullanabilmesi, örgüt dışı enformasyondan yararlanma ve müşteriyi merkeze koyma gibi konulara önem vermesi gerekmektedir.

Yeniliği teşvik eden kültürel ortamın şu özelliklere de sahip olması gerekir (Zangwill, 1993: 58 – 59):

- Üst yönetimin yeniliği benimsemesi
- Örgüt içinde güven ve dürüstlüğün ön planda olması
- Cezalandırmadan uzak hoşgörülü ve cesaretlendirici yaklaşım
- Yaratıcılığın ateşlenebileceği tartışma ortamı yaratabilme
- Yönetimin her yenilikçi fikri dinlediği ve değerlendirdiği bir ortam
- Takımlar ve bireyler arası yaratıcı işbirliğini sağlama
- Müşteri ihtiyaçlarını dikkate alma
- Örgüt üyelerinin yenilik faaliyetleri hakkında düşüncelerini değerlendirme

Yapılan bütün bu çalışmalar değerlendirildiğinde görünüyor ki yenilikçi örgüt kültüründe; yönetimin desteği, örgüt içi ve dışından bilgi akışı, güçlü iletişim, müşteri odaklılık ve yenilik sürecinde yapılan hataların hoşgörü ile karşılanıp başarıların öne çıkarılması gibi hususlar oldukça etkili bir yere sahiptir.

2.8.2. Yenilik Stratejileri

İşletmeler, pazarda tutunabilmek ve karlılıklarını devam ettirebilmek için yenilik uygulamalarıyla sürekli kendilerini güncellerler. Yenilik stratejileri işletmelerin ürün, hizmet veya süreçlerini iyileştirir (Atik, 2005: 16). İşletmeler yenilik yaparken genel olarak dört strateji uygularlar (Freeman, 1982). Bu stratejiler lider (hücum) stratejisi, hızlı takipçi (savunma) stratejisi, taklitçi (maliyet minimizasyonu) stratejisi ve geleneksel (pazar bölümlleme) stratejisidir. Bu stratejiler birbirinden tamamen bağımsız ya da bütünleşik değildirler. İşletme gerekli olduğu ölçüde bu stratejileri bir arada kullanabilir (Trott, 2002: 106).

Lider Stratejisi: yeni ürün veya hizmetleri pazara ilk olarak sunan işletmeler, pazardaki büyük payı elde eder ya da tekel konumuna erişebilirler. Fırsatların hızlıca değerlendirilip henüz pazarda rekabet oluşmadan yeni ürün ve hizmetleri sunan işletme, lider stratejiyi uygulamaktadır. Bu stratejiyi uygulayabilmek için Ar-Ge çalışmalarına ve yeni dışsal kaynaklardan hızlıca bilgi aktarabilecek güçlü iletişim ağına ihtiyaç vardır. İlk microchip'i piyasaya sunan Intel, lider strateji gütmüştür.

Hızlı takipçi (Savunma) Stratejisi: Pazara yeni bir ürün ya da hizmet sunan lider işletmeye, zaman kaybetmeden alternatif bir ürün ya da hizmet sunarak cevap verebilen işletmelerin uyguladığı stratejidir. Bu işletme özellikle iyi bir teknolojiye sahipse hızla farklı özelliklerde ve belki daha az maliyete alternatif bir ürün hazırlayabilir.

Maliyet Minimizasyonu (Taklitçi) Stratejisi: Pazara sunulan yeni ürün veya hizmetin benzerini, özellikle daha düşük maliyetlerle üreten işletmelerin uyguladığı stratejidir. Taklitçi stratejinin, savunma stratejisinden en önemli farkı, güçlü bir teknolojiye sahip olmasına gerek olmamasıdır. Önemli olan en hızlı tepkiyi vererek liderin hamlesini karşılamak değil, düşük maliyetle benzer ürünle pazarda yer alabilmektir. Örneğin Research Machines'in maliyeti az PC üretmesidir.

Pazar Bölümleme (Geleneksel) Strateji: Küçük bir pazar bölümüne hitap eden yenilik yapma stratejisidir. Var olan üründe ufak değişiklikler ile niş ve küçük pazarlarda etkinlik gösterirler. Örnekte Apple'ın eğitim pazarına sunduğu özel ürünler (Maidique ve Patch, 1988).

Tablo 5: Kişisel Bilgisayar Konusunda İzlenen Yenilik Stratejileri

Strateji	Özellikler	İşletme Örnekleri	Ürünler
Lider	Bilim Teknoloji	Intel	Microchip
	Yüksek Risk	Apple	Macintosh
Takipçi	Güçlü Teknoloji Altyapısı	IBM	Kişisel Bilgisayarlar (PC)
	Üretim ve Tasarımda Çeviklik	Compaq	Farklı Özelliklerdeki PC
Taklit	Düşük Maliyetli Ürün	Research Machines	Düşük Maliyetli PC
	Sınırlı Teknoloji	Research Machines	Parça Değişimine Odaklanma
Geleneksel	Niş Pazar Minimal Teknoloji Değişimi	Apple	Eğitim Pazarı gibi Özel Pazar Bölümlerine Sunulan Ürünler

Kaynak: Trott, 2002: 107

Yukarıda sıralanan stratejiler süreçteki yenilik çalışmalarını konu dışı bırakıp sadece yeni ürüne odaklandıkları için yeni ürün stratejileri olarak adlandırmak daha doğru olabilir.

Mytelka (1999: 18)'nın yaptığı çalışmalarda yakalama, sürdürme ve ilerleme olmak üzere üç strateji bulunmaktadır. Değişime karşı tutumları, sektörün durumu ve rakiplerin işleri gibi faktörler göz önünde bulundurularak işletmeler bu stratejilerden birini seçebilir.

Yakalama stratejisi: daha önce diğer bir işletmenin pazara sunduğu yeni ürün, hizmet ya da süreçleri kullanmak, taklit etmek veya geliştirerek kullanmak için gerekli kapasiteye sahip işletmeler uygularlar. Öğrenmek bu stratejinin ilk kuralıdır. Teknolojinin hazır biçimde dışarıdan alınarak kullanılması uygundur. Yakalama stratejisi uygulamak için ürünün adımsal yeniliğe uygun olması idealdir.

Sürdürme Stratejisi: Rekabetçiliği sürdürebilmeyi hedefleyen stratejidir. Uygulanması daha zor olan bu strateji, pazarın daha az belirgin şartlarını inceleyerek, değişken teknolojiye ayak uydurarak kabiliyet gibi bileşenleri bir arada kullanmayı gerektirir. Bu stratejiyi uygulamak için kısıtlı bir zaman vardır ve işletmenin elinde güçlü teknolojiler olmak zorundadır. Bu şekilde taklit edilebilirliği düşük ve maliyeti az yeni ürünler, kısa sürede üretilebilir.

İlerleme Stratejisi: yenilik yapmada lider olan işletmelerin uyguladığı stratejidir. Pazara yeni ürün ve hizmetleri ilk defa süren bu işletmeler, olgunlaşmamış pazar, yüksek maliyetler ve yeniliğin dikkat çekerek benimsenmemesi gibi riskleri göğüslemek zorundadırlar.

İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için uyguladıkları uzun vadeli stratejileri ile yenilik stratejilerinin örtüşük olması başarı için önemlidir. Faydacı stratejiler; çevredeki belirsizlikleri ortadan kaldırmaya çalışan ve çevreden aldığı bilgileri kullanarak işletmenin işleyişini düzenleyen stratejilerdir. Yeniliğin karmaşıklığını çözümlemede başarılıdır. Rasyonel stratejilerin uyguladığı doğrusal yol gözlemlemek, anlamak, analiz etmek ve sonrasında hareket biçimi oluşturarak uygulamaya geçmektir. Bu doğrusal yol, çevredeki ani değişimleri hızlı tepki verebilmeyi imkansız kılar. Dolayısıyla yenilik açısından faydacı stratejilerin, rasyonel stratejilere göre daha uygun olduğu söylenebilir (Tidd vd., 2005: 112-116).

2.8.3. Çevresel Faktörler

Çevredeki belirsizlikler, çevresel faktörlerin çok çeşitliliği ve büyüklüğü anlamına gelen çevresel karmaşıklık ve sık sık gelişen değişimleri anlatan çevresel değişkenliklerdir. Çevresel faktörler pazar, rekabet, sektör ya da teknoloji hakkında olabilirler. Bütün bu faktörlere karşı tutumları işletmelerin yenilikçi yapılarını açıklayacaktır. Çevredeki belirsizliklerin çok olması halinde işletmeler, değişimleri algılayıp cevap verebilmek için bilgi toplamaya ve çalışanların konularında uzmanlaşmalarına dikkat ederler. Müşteri ilişkilerinde ve üretim sürecinde karşılaşılanlar gibi çevresel faktörleri açıklayıp karşı koyabilmek için uzmanlaşmanın yanı sıra esnek ve merkeziyetçilikten uzak örgüt yapısına ihtiyaç duyulur (Damanpour, 1996).

2.8.4. Örgütsel Yapı

Örgütlerin merkeziyetçilik, hiyerarşi, iletişim kanalları gibi konularda nasıl özellikleri benimsedikleri örgüt yapılarını oluşturur. Mekanik ve organik örgüt yapıları, yenilik yapma konusunda çeşitli kaynaklarda irdelenmişlerdir. İleride yaratıcı ve yenilik yönetiminde örgüt yapısının önemi daha detaylı inceleneceği için burada kısa geçilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YARATICILIK VE YENİLİK YÖNETİMİNDE ÖRGÜTSEL YAPI

Bu bölüme kadar olan kısımda, literatürde bulunan yaratıcılık ve yenilik konularında yapılan çalışmaların kısa bir özeti yer almaktadır. Bundan sonra ise bu bilgilerin ışığında hangi tür örgütlerin hangi özellikleriyle yenilikler için uygun olacağı tartışılacaktır.

3.1. ÖRGÜT YAPISI

Örgüt yapılarındaki farklılıklara göre örgütler yenilik yapmaya daha yatkın ya da daha uzak olabilir. En gelişmişleri de dahil olmak üzere çeşitli örgütsel yapılar, teknolojik yeniliklerin sebep olduğu büyük değişimlerin yarattığı risk, değişim ve krizleri yönetmekte zorlanarak resmi ve yerleşik yapılarının içerisinde geçici ve kural dışı bazı yapılar (adhocratic) oluşturmak zorunda kalırlar (Hodgets, 1999: 199).

Yeniliklerin kabul edilmesi aşamalarında, özellikle yenilik bir radikal yenilikse, işletme içinde birtakım engellerle karşılaşılabilir. Bunlardan bir tanesi işletmenin yenilik konusundaki bilgi ve becerilerinin yetersizliğidir. Bir diğeri ise çalışanların yenilik geliştirmek için eski alışkanlıklarını terk etmek istememeleri ve yenilik yapma konusundaki yetersizliklerini aşmaya çabalamak karşısında gösterdikleri dirençtir (Ettlie vd., 1984). Bu iki engel göz önüne alındığında yenilikçi özelliğe sahip ve esnek yapılı işletmelerin yenilik konusunda başarılı olabileceği açıktır.

Örgütsel yapı ile birlikte örgütteki hakim sistemin de yenilik çalışmaları üzerinde yoğun etkisi vardır. Örneğin, örgüt üyelerinin çalışmalarının takip edilmesi, performans izleme yöntemi ile çalışmalarının ödüllendirilmesi ya da ceza almalarına sebep olması, örgüt sisteminin durumuna göre değişiklik gösterebilmektedir. Ödüllendirici sistemi benimseyen örgütler, yenilik yapma konusunda çalışanlarını teşvik etmiş ve cesaretlendirmiş olacaklardır (Rogers, 1995: 380). Örneğin 3M'deki sistemde yeni bir fikirle gelen çalışanlar ödüllendiriliyor. Örgütlerde yenilik çalışmalarını ve geliştirilen yeniliklerin kabul edilmesini etkileyen faktörler şunlardır:

- Merkezilik
- Uzmanlaşma
- Çalışanların birbirine bağlılığı
- Örgütün büyüklüğü ve esnekliği
- Biçimsellik
- İşletme fonksiyonlarında farklılaşma
- Değişim karşısındaki tavır
- Enformasyon sistemi
- İç ve dış iletişim
- Profesyonellik
- Dikey farklılaşma
- Yöneticilerin görev süreleri gibi (Damanpour, 1991).

Rogers (1995) ve Damanpour (1991) sıraladıkları örgütsel faktörlerden ikisi olan merkezileşmenin ve biçimselliğin, yenilikçi örgüt yapılarıyla negatif ilişkide olduğunu; diğer faktörlerin ise pozitif ilişkide olduğunu yazmışlardır. Damanpour daha sonraki zamanlarda sunduğu bir çalışmada örgüt büyüklüğünün ve karmaşıklığının da önemli bir faktör olduğunu (Damanpour, 1992; 1996) ve örgüt yöneticilerinin yaşlarının, eğitim seviyelerinin ve yapılan ticari işbirliklerinin de (Damanpour ve Schneider, 2001) yenilik geliştirme sürecindeki etkili faktörler olduğunu yazmıştır. Aşağıda örgütün yenilikçiliğini etkileyen faktörlerin başlıcaları açıklanmıştır.

3.1.1. Merkezileşme

Damanpour (1991), merkezileşmenin yenilik üzerine negatif etkileri olduğunu belirtmiş ve otoritenin tek elde toplanmasının, kararların sadece belirli kişiler tarafından alınmasının problemlere yenilikçi çözümler bulmada sıkıntı yaratabileceğini anlatmıştır. Yenilik çalışmalarına örgütün her üyesinin katılımının sağlanması ve gücün dağıtılması, her üyeden yararlanılmasını sağlayacak ve onların yenilik heveslerini canlı tutacaktır.

Bunlara ek olarak Uzku (2008: 124) merkezileşmenin yenilikleri keşfetme ve benimseme konusunda bu gibi problemler yaşanacağını kabul etmiş, yenilik

uygulamaları alanında ise karar yetkisinin belirli bir elde toplanmasının işleri hızlandıracağını ve kontrolünü sağlayacağını belirtmiştir.

3.1.2. İş Bölümü ve Uzmanlaşma

Yenilik geliştirme üzerine pozitif etkileri olan uzmanlaşma; örgüt üyelerinin farklı alanlarda uzmanlaşmasının örgütün toplam bilgisini artırmasını ve üyelerin birbirlerinin uzmanlıklarından karşılıklı bir şekilde yarar sağlayabilmesini kolaylaştırır (Damanpour, 1991). Fakat uzmanlaşma için zaman ve finansal kaynak ayrılması gerekecektir.

3.1.3. Biçimselleşme

Esnek örgüt yapıları yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırır. Katı bir biçimselliğe sahip olmayan örgütler, yaratıcılığı ve yeni fikirleri destekleyici roledirler (Damanpour, 1991). Biçimselliği fazla olan örgüt yapılarında çalışanların performansları katı kurallara ve uyulması gereken prosedürlere bağlılıkla ölçülür. Kurallara bağlılık, yeniliğin ilk aşaması olan kabul edilme sırasında kısıtlayıcı rol oynarken, ikinci aşama olan uygulama sırasında ise işleri hızlandırarak olumlu etki sağlayacaktır.

3.1.4. Bireylerin Birbirine Bağlılığı

Örgüt üyelerinin birbirleriyle iyi ilişkiler içinde olması iletişimi artıracak ve fikirlerin paylaşılmasını ve çalışmalarda işbirliği yapılmasını kolaylaştıracaktır. Örgüt kültürünü iyi benimseyen bireyler, birbirlerini daha iyi anlayacak ve iş geliştirme aşamalarında yardımlaşarak zamandan tasarruf sağlayabileceklerdir (Rogers, 1995: 379-381).

3.1.5. Serbest Kaynaklarda Esneklik

Örgütün kaynaklarının sadece belirli bir alanda toplanmaması anlamına gelir. Yenilik çalışmaları için örgütün serbest kaynaklarının kullanılabilmesi, çalışmaların başarı oranını yükseltecektir. Serbest kaynakların yeterli düzeyde olması, örgütün yaptığı hataları telafi etmesinde, yeniliklerin dışarıdan hazır şekilde satın alınmasında ve yenilik araştırmalarında fon ayrılmasında etkilidir (Damanpour, 1991).

3.1.6. Örgütsel Karmaşıklık

İşletmenin fonksiyonlarında ve bireylerin uzmanlık alanlarındaki farklılaşma seviyesini anlatır. Özellikle farklı alanlarda uzmanlaşma, yenilik faaliyetleri üzerinde pozitif sonuçlar doğuracaktır. Örgüt, her alanda birer uzman kişiyi bünyesinde barındırmayı ve onun yönlendirmesini kullanmayı ister (Damanpour, 1996).

3.1.7. Yönetim Anlayışı ve İdari İsteklilik

Yöneticilerin örgüt içindeki işbirliklerini doğru yönetebildiği ve yenilik konusundaki heyecanlarını örgüt üyelerine yansıtabildiği işletmeler, yenilik geliştirmede başarılı olabileceklerdir (Damanpour, 1991).

3.1.8. İletişim

Örgüt iletişimi ve etkileşimini iki grupta incelemek mümkündür. Dışsal iletişim, örgüte dışarıdan fikir ve bilgi kazandırılmasını sağlar. İçsel iletişim ise, hem dışarıdan elde edilen bilgilerin hem de örgüt içinde üretilen fikir ve bilgilerin yayılmasını ve hayata geçirilmesini sağlar (Damanpour, 1991).

3.1.9. Örgütün Büyüklüğü

Örgüt içinde çalışan kişilerin sayısına göre örgütlerin büyüklüğü belirlenmektedir. Yenilikçi örgüt üzerine yapılan bazı çalışmalarda büyük örgütlerin

yenilikçilik konusuna daha fazla önem verdikleri söylenmektedir (Rogers, 1995: 379). Rogers büyük örgütlerin daha fazla kaynağa sahip olduklarını, daha fazla uzman bireylerin istihdam edilebildiğini ve örgüt esnekliğinin daha fazla olduğunu belirterek yenilik çalışmalarına olumlu etkisi olduğunu belirtmiştir.

Ancak yenilik ile örgüt büyüklüğü arasında pozitif bir ilişki olduğu diğer kaynaklarla kesinleşmemiştir. Çünkü mevcut çalışmalarda bir fikir birliğine varılamamıştır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde örgüt büyüklüğü ile yenilikçilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu yansıtan çalışmalar (Gopalakrishnan ve Damanpour, 2000; Young vd., 1981) olduğu gibi, olumsuz bir ilişki olduğunu yansıtan çalışmalar (Hage, 1980; Yeaple, 1992) da mevcuttur. İkisi arasında olumlu veya olumsuz anlamlı bir ilişki bulamayan çalışmalar (Aiken vd., 1980) da bulunmaktadır.

Örgütlerin yenilikçiliği ile örgüt büyüklüğü arasındaki pozitif ilişkiyi savunan yazarlara göre büyük örgütlerin daha fazla uzmanlaşmış personel ve yetenekli işgücü ile daha iyi teknik bilgi sahibi olabileceği için yenilik geliştirmeye daha yatkın olduklarını söylemişlerdir. İki değişken arasındaki negatif ilişkiyi savunan yazarlar ise, küçük örgütlerin büyük örgütlere göre daha esnek bir yapıya sahip olup değişiklikleri uygulama ve benimseme konusunda hızlı hareket edebileceklerini söylemişlerdir. Aşağıdaki üç madde, yenilikçi örgüt yapıları açısından önemlidir:

Fonksiyonellik: Örgütün farklı bölümlerindeki profesyonel çalışanların işbirliği yapması ve teknik sistemlerin karşılıklı olarak tanınmasıdır.

Dikey Farklılaşma: Örgütlerde keskin hiyerarşiler olması bilginin birimler arasında akışını ve yayılmasını zorlaştırır (Damanpour, 1991).

Yöneticilerin Görev Süreleri: Uzun süre yöneticilik yapan bireylerin karşılaştıkları sorunlar ve elde ettikleri başarılar sonucunda sahip oldukları deneyimleri fazla olduğu için doğru karar verme ihtimaller nispeten fazladır (Damanpour, 1991).

3.1.10. Örgütün Amacı

Bazı örgütler büyüme hedeflerini ön planda tutarken bazıları ise statükoyu korumaya odaklanırlar. Piyasadaki yerinden memnun olan ve ilerisi için endişe

duymayan işletmeler, yenilik çalışmaları için gerekli kaynağı ayırmayabilirler. Fakat pazar payını genişletme amacıyla ya da pazardaki yerini sağlamlaştırma amacıyla olan işletmeler yenilikleri kullanmak zorunda kalırlar.

Örgüt yapısı, yenilik stratejilerine uygun olduğu zaman yenilik doğru yönetilebilir. Örgütsel yapının oluşmasını sağlayacak yenilik süreci dört adımda açıklanabilir (Barker, 2002: 119-120):

Yenilik Stratejileri: Yeniklere yön kazandırır. Stratejinin yumuşak içerikleri; gelecekte çıkabilecek fırsatlar, değişen pazar ve çevre hakkında yaratıcı düşünce, güçlü iletişim ve katılımcılık, değişen olaylar karşısında aynı stratejinin uygulanabilir olmasından kaynaklı esnekliktir. Stratejinin katı içerikleri ise yeniliklerin sürekliliğini sağlayacak kararlar, veri toplama ve gelecek ihtiyaçların tahmini, pazar analizi, koyulan hedefler ve sayısal verilerdir.

Fikir Geliştirme ve Yaratıcılık: Daha çok duygusal ve algısal olduğu kabul edilmekle birlikte yenilik için ayrılan kaynaklara, stratejinin belirlediği yola, yenilik faaliyetlerini yapacak bireylere, bu bireyleri yönlendirecek yönetim ve yapıya göre de etkinliği değişebilir.

Yenilikleri yönetme: Çalışmaları yönetenlerin yenilik heyecanını diri tutmak, çalışanların iyi iletişimlerini kurmalarını sağlamak, ortak işlerin sonucunda kazanılan gururu paylaşmak gibi duygusal görevleri olduğu gibi pazar incelemeleri, sonuçları ve riskleri değerlendirme ve disiplini sağlama gibi görevleri de vardır.

Sonuçlar ve Öğrenme: İşletmeler yenilik geliştirirken aslında kendiliğinden bir öğrenme sürecine girmektedirler. Başarı büyük ölçüde rakamlara bağlı kalsa da, öğrenme hem başarı hem başarısızlıktan elde edilebilir. Bazı öğrenme ipuçları:

- Bireylerin öğrenme için hazır oldukları anı kollamak
- Başarısızlık halinde ortaya çıkan üzüntü ve sınırlı öfkeye izin vermek
- Öğrenilenlerin başka kişilere aktarılacağı iletişim sistemini sağlamaktır.

Dönülmez hatalar yapılmaması, büyük karışıklıklara sebep olmaması için yönetim anlayışı, örgütün teknik, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını önemseyecek bir yapıda olmalıdır (Hodgetts, 1999: 202). Yenilik bir süreçtir ve yönetilmelidir.

Yenilik geliştirmede başarı elde etmiş işletmeler, diğerlerine göre farklı yöntem belirleyebilirler. Bu başarılı işletmeler, bürokrasi, aynılık ve durağanlık karşıtı bir tutum sergilerler. Hiyerarşik yapıdansa oval bir yapıyı, yoğun

bürokrasidense sade ve basitliğı, aynılıktansa çeşitliliğı tercih ederler (Morden, 1993: 258).

Yenilik ve örgütsel yapı arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıdaki çalışmalardan biri olan Burns ve Stalker (1961) organik ve mekanik örgütler olmak üzere iki örgütsel yapıdan bahsetmiştir. Bu ayrım, daha sonraki pek çok çalışmada bu kaynağa atıfta bulunarak kullanılmış ve kabullenilmiştir. Çevresel şartların durumuna göre her iki yapı da uygun koşulları sağlayabilmektedir. Aşağıda bu iki yapı detaylı şekilde işlenecektir.

3.2. YENİLİKLER AÇISINDAN ÖRGÜT YAPILARI

Hem fonksiyonlarda hem düşünce anlamında bir işbirliğı ve yerleşik enformasyon sistemi ile geliştirilen yenilikler için; üyeler arasında temasa, dialoga ihtiyaç vardır. Örgüt üyelerine özgürlük sağlanması gerekir. Belirsizlikler, yapıların esnek olmasını gerektirir. Aynı zamanda yararlı bir denetim sistemi uygulama açısından önemlidir. Yenilikler açısından örgüt yapıları, mekanik ve organik örgütsel yapılar olmak üzere iki maddede açıklanabilir.

3.2.1. Mekanik Örgüt Yapıları

Örgütlerin temel görevi, örgüt üyeleri arasındaki işbirliğı ve iletişimi sağlayarak örgütün hedeflerine ulaşmaktır. Her örgüt üyesi kendisinin ve diğer üyelerin faaliyetlerini ve sonuçlarını izleme ve hakkında bilgi alma hakkına ve bilgi verme sorumluluğına sahiptir. İşlerin hak ve yükümlülükler çerçevesinde bu bağlamda açıklanması ve kişilerin yetkilendirilmesi, yönetim sistemini oluşturur (Burns ve Stalker, 1996: 97).

1990’larda durağan teknolojinin hızlı bir gelişme göstermeye başlamasıyla pek çok işletme elektronik ve bilgisayar sektöründe kendilerine yer edinmeye başlamıştı. Katı ve yüksek hiyerarşik kontrole bağlı örgüt yapıları (mekanik örgüt yapısı) bu yeni teknolojik çevrede başarısız olmaya ve organik yapılar oluşturmaya mecbur kaldılar (Hogetts, 1999:202).

Örgüt üyeleri örgütteki görevlerini yerine getirirken aynı zamanda şahsi hedeflerine ulaşmaya da çalışırlar. Örgüt üyelerinin sahip oldukları bu kişisel amaçlar ve çıkarlar, onların örgüt için birer kaynak olarak kullanılmasına neden olabilirken bu kişiler de bu şahsi amaçlarını kısmen gerçekleştirebilirler (Hodge vd., 1996: 159). Bu kişilerin şahsi hedefleri için yaptıkları işlerden örgütler de etkilenir.

Tüm örgütler kendi yapılarını oluştururken yukarıda bahsedilen içerideki üye hareketleriyle şekillenmeye benzer şekilde dış güçler tarafından da yeni biçimler kazanırlar (Burns ve Stalker, 1996: 99). Örneğin, stratejik ve ticari işbirlikleri, siyasi partiler, ordu ve işletmeler gibi diğer pek çok resmi organizasyonun kendi amaçları vardır ve bunları gerçekleştirebilmek için teknik kaynağın yanı sıra insan kaynağından da faydalanırlar. Bazı bireyler bu sistem içinde araç olarak kullanıldıklarını fark ederek sisteme karşı bir tutum sergilerler. Kendi amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgüt içinde alt bir örgüt oluşturup resmi yapıları etkilerler (Selznick, 1948: 250).

Burns ve Stalker yukarıda sayılan bütün bu etkenlerden uzak, fazla belirsizlik barındırmayan ve durağan çevre koşullarında, aynı şekilde süreç yeniliğine ve pazarda yeni ürün veya hizmete ihtiyaç duyulmadığı koşullarda mekanik örgüt yapılarının kullanıldığını yazmışlardır (Eren, 2003: 78-80). Mekanik örgüt yapılarının özellikleri kısaca şöyledir (Barker, 2002: 99; Burns ve Stalker, 1971: 119-121):

- Bu tür yapıya sahip örgütler fonksiyonel alanda uzmanırlar. Örgütün görevleri ve karşılaşılan problemlere üretilecek çözümler, parçalara ayrılarak ilgili departmanın sorumluluğuna verilir. Her departman kendi bilgi ve becerilerine uygun kısmi çözüme ulaştırır.
- Bütün fonksiyonlar için haklar ve sorumluluklar net bir şekilde belirtilmiştir. Kullanacakları teknik yöntem bellidir. İnsan Kaynakları ve Finans gibi bölümler destekleyici işlevleri yerine getirirler.
- Merkezi otorite bulunur ve hiyerarşik yapı içinde kontrol sağlanır.
- Hiyerarşik yapıda üstlerin astlara verdikleri talimatlarla görevler yerine getirilir. Dikey iletişim söz konusudur.
- Yerel bilgiler, bölümsel deneyimler, örgütün geneline hakim kültürün bir parçası olmaktan daha önemlidir.

- Düşüncelerde de her birey kendi fonksiyonel alanında örgütlenir.
- Bireyler departman bazında yaptıkları çalışmaların genel sonuca etkilerinin ne olduğunu göremeyebilirler.
- Yeniliğe kapalı olup esnek değildir. Bu sebeple öğrenme konusunda başarılı değildir.

İşlevselliğe bu ölçüde odaklanma ve örgüt büyüklüğü, genelde yoğun bürokrasiler oluşturur ve küçük işletmelerdeki hız ve esnekliğe karşı bu işletmeler geride kalırlar. Müşteri ilişkileri, üretim ve tedarik gibi bütün süreçler kontrol altında tutulmaya çalışılır. Bu iş yükünden kurtulabilmek için çapraz fonksiyonel yenilikçi takımlar kurmak iyi bir başlangıç olabilir (Eddelheit, 1997:104).

3.2.2. Organik Örgüt Yapıları

Organik örgüt yapıları çevrede belirsizliğin yüksek olduğu, değişimin hızlı gerçekleştiği ve pazarda istikrar olmadığı durumlarda başarılı olma şansı yüksek sistemlerdir (Eren, 2003: 78-80). Organik yapılarda yönetim, kalıplaşmış düşünce sistemlerini reddederek, bilgi birikimlerine ve yapılmış araştırmalara eleştirel açıdan yaklaşarak olayları ve durumları başka açılardan inceleyen anlayışa sahiptir (Koçel, 2005: 348).

Teknolojideki gelişmelerle birlikte pek çok işletme yeniden yapılandırmayı tercih etmektedir. Özellikle elektronik sektöründe ve bilhassa iletişim alanında bilinçli bir değişikliğe gidilerek müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilecek yeni sistemlere önem veriliyor. Hiyerarşiden uzaklaşan örgütsel yapılar düzleşiyor, örgüt üyelerinin bireysel görevleri dahi keskin çizgilerle sınırlandırılmıyor, bir yöneticinin her konuda verebildiği talimatları altında üyeler emirlere hapsolmuyor. Örgütün bunları uygulayarak başarmak istediği, bütün örgüt üyelerinin kapasitelerinin tamamını kullanmalarını sağlamaktır. Bu yüzden başlangıçta üyelerin iş tanımları dar bir şablona sığdırılıp daha sonra onların girişimcilik yeteneği ve özel becerileri gibi konular göz önüne alınarak genişletilmektedir (Burns ve Stalker, 1996: 92).

Doğru örgüt yapılanmaları genelde çevre koşullarına bağlı gelişir. Yönetim açısından ise pek çok doğru tarifi bulunabilir. Yönetim alanındaki doğru, çevrede ve

piyasada kabul görmesinden daha çok örgütün tüm üyelerinin daha özgür, yaratıcı olmalarını sağlamayı amaçlar (Kreitner, 1992: 41).

Üst yönetimin anlayışı ve yorumlamaları, işletmelerin yönetim felsefelerini oluşturmaktadır. Bu yönetim felsefelerinin doğru şekillenmesiyle organik örgüt yapılarına katkı sağlanabilir. Örneğe; örgüt üyeleri arasındaki sınırları; fiziki ve psikolojik olarak yok ederek iletişimin desteklendiği yatay veya düz fiziki şekilli yapılar kullanılarak, yüksek katlı binalardan ziyade tek katlı, yönetimin ve diğer bütün departmanların bir arada çalıştığı yapılar geliştirilmektedir. Yazılı iletişim özellikle en aza indirgenip bireylerin birbirleriyle etkileşime girmeleri teşvik edilmektedir. Ek olarak örgüt üyelerinin görevleri, başka işlerle ve gruplarla işbirliğini destekleyecek şekilde geniş bırakılmaktadır (Burns ve Stalker, 1996: 92)

Organik yapılar çevrede gelişen yeni durumlara uyum sağlayabilecek şekilde esnekler. Bu esnekliği devam ettirebilmek için ılımlı bir kontrol sistemine sahiptirler. Mekanik yapılar ise daha kuralcı ve merkeziyetçi olmakla birlikte karar sürecinden uzak yönetime katılmayan örgüt üyelerini içerir (Hodge vd., 1996:159).

Örgüt içinde sosyal konumların düzenlenmesi ve üyelere etkin sosyal davranışlar kazandırmak, çalışmalara getirilen eleştirilerin mahcubiyetini azaltmak organik örgütlerin görevlerindendir. Buradaki temel hedefler, üyelerin başarısızlık gösterdikleri andaki üzüntüyü başarıya dönüştürmek, ilk deneyimleri başarısız olsalar bile öğrenmeye bir araç olarak kabul etmek, yönetimin örgüt içindeki varlığının bir trafiğe sebep olmasını engellemektir (Burns ve Stalker, 1996: 93).

Organik örgüt yapılarının özellikleri şunlardır (Eren, 2003: 78-80):

- Örgüt üyelerinin özel tecrübe ve bilgilerinin işlerine olumlu etkide bulunacağını savunur.
- Kişiler arası iletişim sürekli güçlendirilir ve işlerde yeni düzenlemeler yapılarak işler yeniden tanımlanır.
- Dikey iletişimden ziyade yatay iletişim baskındır.
- Üyeler yönetim alanında, ticari ve teknik alanda bilgi alışverişi yaparlar. Bu alanlardaki bilgiler arasında bağlantı kurabilirler.
- Üyeler, çalışırken örgütün temel hedeflerini dikkate alırlar.

Kaliteli bir değişim için, merkezi denetimin daha az, öz denetimin ise daha fazla olması, merkeziyetçiliğin azaltılıp grup çalışmalarının artırılması, güçlü enformasyon ve haberleşme sistemine sahip olunması, müşteri isteklerinin öncelik olarak belirlenmesi ve eldeki bilgiler ışığında bir öngörude bulunabilmesi gerekmektedir (Keçecioğlu, 1998: 4).

3.2.3. Mekanik ve Organik Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

Mekanik yapılar, çevre koşullarının daha tahmin edilebilir ve düzenli geliştiği durumlarda uygun yapı olabilir. Bu tür değişken olmayan çevre şartlarının olduğu durumlarda örgütler çevreyi daha iyi inceler ve faaliyetlerini başarıyla gerçekleştirirler. Fakat bazen de örgütler çevresel şartların tahmin edilemez olduğu ve sık sık değişiklik gösterdiği bir çevrede faaliyetlerini yürütüyor olabilir. Bu durumda mekanik örgüt yapısından ziyade organik örgüt yapısına sahip işletmeler daha başarılı olacaklardır. Çünkü organik yapılar, çevre şartlarındaki değişimleri daha hızlı algılayıp onlara karşı daha kolay önlem alabilecek ve gelişen teknolojiyen de en iyi şekilde yararlanma yolları bulacaklardır.

Tablo 6: Mekanik ve Organik Örgütlerin Temel Özellikleri

Mekanik Örgütler	Organik Örgütler
Fonksiyonlara Dayalı Hiyerarşik Yapı	Proje Bazlı Çalışan Düz Yapı
Dikey İletişim	Yatay İletişim
Ast Üst İlişkisi ve Sınırlandırılmış Görevler	Esnek Görev Tanımları
Kıdeme Önem Verme ve Otorite	Liyakat Esası

Kaynak: Burns ve Stalker, 1961: 90-93

Mekanik ve organik örgüt yapıları incelendiğinde, organik yapının gerektirdiği belirli stratejik özelliklere ve kültüre sahip örgütlerin, liderlerinin sürece katılımının olumlu etkisiyle de yeni fikir bulma ve ürün geliştirme konusunda mekanik yapıya göre daha avantajlı olduğu ve çalışanlarını teşvik ettiği söylenebilir (Afuah, 2003:103; Kind ve Anderson 1995:101). Mekanik örgütlerde iletişim yönü

dikey iken, organik örgütlerde bu yönün yatay olması; bilgi ve fikirlerin daha rahat paylaşılıp beraber yorumlanabilmesini sağlamaktadır. Benzer şekilde organik yapılardaki üyelerin yeteneklerine göre görevlendirilip sorumluluk almaları ve çalışırken kesin çizgiler içindeki bir alana hapsedilmemeleri, yaratıcılıkları ve yeni fikir bulmaları için cesaretlendirici ve özgüven artırıcı özelliklerdendir. Bunun tam tersi olarak mekanik örgüt yapıları, üyelerinin çalışma alanlarını keskin bir sınır içine hapseden, hiyerarşik düzene sahip prosedürü yoğun bir özelliktedir. Bu özellikler işletmelerin yenilikçileri üzerinde birtakım engeller olarak görülebilmektedir.

Zaltman vd. (1973), yenilik geliştirirken her zaman organik yapıların daha avantajlı olduğu fikrinden uzaklaşmıştır. Yenilik sürecinin çeşitli aşamalarında farklı örgüt yapılarının avantajlı olabileceğini öne sürmüştür. Yenilik sürecinin temelde başlangıç çalışmaları ve uygulama çalışmaları şeklinde iki adımda gerçekleştiği düşünüldüğünde; farklı örgüt yapılarının bazı özellikleri başlangıç etabında kolaylaştırıcı bir önem arz ederken uygulamada bir engel teşkil edebilir ya da tam tersi şekilde başlangıçta bir olumsuz etken olarak görünen özellik, uygulamada yenilikçilik için oldukça önemli bir etkiye sahip olabilir. Organik örgüt yapılarının merkeziyetçilikten ve yoğun prosedürlerden uzak özgürlükçü yapıları, yeni fikir, ürün ve hizmetlerin bulunması için yapılan başlangıç çalışmalarında, esnekliği sağlayabilmesinden dolayı daha uygun yapı olarak görünebilir. Fakat uygulama çalışmaları sırasında yeniliklere karşı direnmelerin önüne geçebilmek için daha kuralcı ve hiyerarşik bir yapıya sahip olan mekanik yapıli örgütlerin başarıya ulaşmaları daha kolay olabilir.

SONUÇ

Dünyadaki olağanüstü gelişme hızıyla beraber yaratıcılığın önemi her geçen gün artmaktadır. AB, 2009 yılını yaratıcılık ve yenilik yılı olarak isimlendirmiştir. (Avrupa Komisyonunun Ekonomik ve Sosyal Uyum Üzerine 6. İlerleme Raporu, erişim tarihi: 28.08.2019) Üzerinden geçen on yılda, özellikle teknolojiadaki gelişmelerle, ürün ve hizmetlerin toplumun geneline yönelik değil, kişilerin şahsına hitap eden bireysel olarak özelleştirilebilir şekilde tasarlanması gerektiği bir duruma erişilmiştir. Bu da insanların bu çok farklı ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmelerin yaratıcı çözümler bulmasını mecbur kılmaktadır.

İşletmeler, müşterilerinin taleplerini karşılayabilecek nitelikte ürün ve hizmet geliştirebilmek için çok çeşitli kaynakları kullanırlar. Gerektiğinde rakipler, tedarikçiler ve dağıtıcılar gibi dirsek temasında bulundukları işletmelerle işbirlikleri yaparlar. Özellikle üniversite ve yenilik geliştirici nitelikli kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarıyla bilgi alışverişi yaparlar ve aradaki bağların güçlenmesini talep ederler (Aygen, 2006: 23). İşletmelerin bu süreçte yararlandığı en önemli kaynaksız müşterilerdir. Özellikle dijital teknolojinin gelişmesiyle ürün ve hizmetle ilgili her türlü geri bildirimin elde edilmesi kolaylaşmıştır. Bütün bu kaynakları iyi değerlendirebilmek için işletmede yenilik odaklı bir kültürün hakim olması gerekir ve çalışanlar fırsatlar konusunda uyanık olmalıdırlar.

Yenilikçi örgüt kültürü, işletmelerin sahip olduğu değerlerin ve geçmiş bilgilerinin, yenilik yapmaya uygun olması anlamına gelmektedir. Uzmanlığın ön plana çıktığı bu kültürde, liderlerin tutum ve davranışları örgütün yenilik anlayışını önemli ölçüde etkilemektedir. Eğer hiyerarşinin azaltıldığı, sadece üstten gelen emirler çerçevesinde düşünmenin ortadan kalktığı bir işletmeyse, çalışanların fikirlerinde ve bunu belirtmede özgür olduğu bir ortam yaratılmışsa işletmenin yenilik konusunda başarılı olacağı beklenmektedir (Gökçek, 2007:9).

Örgütlerin uyguladığı yenilik stratejileri, uzun dönem genel stratejilerine uyumlu olmalı ve doğru seçilmelidir. Pazarda lider olmak isteyen işletmelerin Ar-Ge çalışmalarına ve özellikle teknolojik alt yapılarına önem vermesi gerekir. Yine liderin çıkardığı ürüne hızlı karşılık verebilmek için güçlü teknolojik altyapıya sahip işletmelerin savunma stratejisini benimsemeleri gerekmektedir. Maliyet konusunda

sıkıntı çeken işletmeler ise taklitçi stratejiler uygulayarak pazarda kendilerine yer bulmaya çalışmaktadırlar (Trott, 2002: 106). Ancak fikri mülkiyet haklarındaki iyileştirmeler neticesinde taklit ürün ve hizmetlerin üretilmesi önemli bir dereceye kadar engellenmektedir. Yine de işletmeler bu yasaları işgal etmeyecek şekilde taklitçilik yapmanın bir yolunu bulabilmektedirler.

İşletmelerin pazara sunduğu yeni ürün ve hizmetlerin her zaman radikal değişimler yaratmaları şart değildir. Elbette güçlü şirketler Ar-Ge yatırımları sayesinde radikal değişiklikler konusunda kendilerine güvenirler. Ancak mevcut üründe yapılacak değişiklikler ile gerçekleştirilen adımsal yenilikler de başarılı sonuçlara ulaşabilmektedir. Bazen radikal değişikliğin getirdiği kazancın önüne bile geçebilmektedir.

Geleneksel örgüt yapılarındaki fonksiyonellik sınırlı çalışma, insanların birbirleriyle ve dış dünyayla etkileşimini kısıtlayarak yaratıcılık sürecinin temeli olan bilgilenme aşamasını zora sokuyordu. Modern örgüt yapılarındaki oval iletişim ve çapraz işbirliği ise bilgi akışının hiçbir sektöre uğramadığı, herkesin bilgiye rahatça ulaşabileceği durumu yarattı (Damanpour, 1991). Aynı zamanda iletişim ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde insanlar günün her saati çok farklı konulardaki birçok bilgiye maruz kalıyor ve bilinçaltına yerleşen bu bilgiler, yaratıcılık sürecinde parlamak için kendisine uygun bir an bekliyor.

İyice kızışan uluslararası rekabet koşullarında işletmeler hayatta kalabilmek için yenilik yapmak zorundadırlar. İşletmelerin yenilik yapabilmeleri için örgütün özelliklerinin buna uygun olması gerekmektedir. Daha merkezi yönetim anlayışına sahip olan mekanik örgüt yapıları, sıkı denetim mekanizmaları ve otoriterlik özelliği nedeniyle yenilik sürecinin başlangıç aşamasında yaratıcılığı kısıtlayıcı özellik göstermektedir. Fakat uygulama aşamasında bu kontrol ve denetim özelliği sayesinde işlerin daha düzenli ve doğru yapılmasını sağlamaktadır. Daha serbest bir yönetim anlayışına sahip olan organik örgüt yapıları, hiyerarşiden uzak ve örgüt üyelerinin daha özgür düşünebildiği yapılardır. Bu örgütlerde yeniliği teşvik edici çalışmalar yapılarak, emir-komuta zincirleri kırılıp serbest düşünceye izin verilerek farklılıklara gidilmektedir. Bu yapıdaki örgütler, yeniliğin başlangıç aşamasında daha verimli olmakla beraber, denetimdeki fazla serbestlik yeniliğin uygulanma konusunda sıkıntı çıkarabilir (Buns ve Stalker, 1996). Her iki yapının da olumlu ve olumsuz özellikleri

bulunmaktadır. Ancak mekanik örgüt yapılarındaki sıkılık, yaratıcılığın ortaya çıkmasına izin vermediği için uygulamadaki başarısının çoğu zaman bir önemi kalmamaktadır. Organik örgütlerse ne sıkı ne gevşek bir kontrol sürecini başardıkları takdirde yenilikler için ideal olarak görülmektedirler. Dolayısıyla organik örgütün yaratıcılığa daha uygun yapısı, yenilik geliştirme sürecinde mekanik örgüt yapılarından daha ön plana çıkmaktadır.

Sonuç olarak yeniliklerin öngörülen ve öngörülemeyen sonuçları vardır. Bir yenilik, bazen uygulandığı alanda başarılı olamaz da tahmin edilemeyen başka bir alanda başarıya ulaşabilir. Ya da hiç başarılı olamayabilir. Bu süreçteki belirsizlik işletmeler için biraz heves kırıcı olsa da yerinde saymak istemeyen işletmeler, yenilik çalışmalarından vazgeçmezler ve bu çalışmalara uygun ortamlar oluşturmaya devam ederler.

KAYNAKÇA

Afuah, A. (2003). *Innovation Management: Strategies, Implementation, and Profits*. NY: Oxford University Press.

Aiken, M. ve Hage, J. (1968). Organizational Independence and Interorganizational Structure. *American Sociological Review*. 33: 912-930.

Akşit, C. (1999). *TSK’lerinde TKY uygulamaları*, Ankara: Genelkurmay Basımevi.

AlMutairi, A. (2015). The Effect of Using Brainstorming Strategy in Developing Creative Problem Solving Skills among male Students in Kuwait: A Field Study on Saud Al-Kharji School in Kuwait City. *Journal of Education and Practice*. 6(3): 138-141.

Alpaslan, S. (2015). Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 3(2): 146.

Altunışık, R., Özdemir, Ş, ve Torlak, Ö. (2006). *Modern Pazarlama*. Sakarya: Değişim Yayınları.

Amabile, T, Conti, R, Heather-Lazenby, J. ve Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *Academy of Management Journal*. 39(5): 1154-1184.

Amabile, T. (1999). *How To Kill Creativity* (ss. 1-28). A.B.D: Harvard Business School Press

Atik, H. (2005). *Yenilik ve Ulusal Rekabet Gücü*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Aybek, B. (2006). *Beceri Temelli Eleştirel Düşünme Öğretiminin Öğretmen Adaylarının Eleştirel Düşünme Eğitimi ve Düzeyine Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Avermate, T, Viaene, J, Morgan, E. ve Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in Small food Firms. *European Journal of Innovation Management*. 6(1): 8-17.

Avrupa Komisyonunun Ekonomik ve Sosyal Uyum Üzerine 6. İlerleme Raporu. (2009, Haziran 25). Ağustos 28, 2019 tarihinde https://www.ab.gov.tr/files/SBYPB/yayinlar/ekonomik_ve_sosyal_uyum_uzerine_altinci_ilerleme_raporu__ozet_.pdf adresinden alındı.

Bakan, İ. Ve Büyükmeşe, T. (2004). *Yaratıcılık ve Yaratıcılık Yönetimi. Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar* (s. 5). İstanbul: Beta.

Balbontin, A, Yazdani, B, Cooper, R. ve Souder, W. (1999). The New Product success Factors in American and British Firms. *International Journal of Technology Management*. 17(3): 259-280.

Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğin Simyası*. Çev. Ahmet Kardam. İstanbul: MESS Yayınları.

Barutçugil, İ. (1981). *Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yöntemi* Bursa: bursa Üniversitesi Yayını.

Basadur, M. (2004). Leading Others to Think Innovatively Together: Creative Leadership". *The Leadership Quarterly*. 15: 103-121.

Bayındır, S. (2007). Yenilik Çalışmalarında Dış Kaynak Kullanımı. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. Yerel Ekonomiler Özel Sayısı. Mayıs

Bentley, T. (1996). *Sharpen Your Team's Skills in Creativity*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.

Bessis, P. ve Jaqui, H. (1999). *Yaratıcılık Nedir?*. Çev. Süheyl Gürbaşkan. İstanbul: Reklam Yayını.

Bhaskaran, S. (2006). Incremental Innovation and Business Performance: Small and Medium-Size Food Enterprises in a Concentrated Industry Environment. *Journal of Small Business Management*. 44(1): 64–80.

Budak, G. (1986). *İşletmelerde Yenileşme Olgusu, Yenileşme Yoluyla Yönetimsel Etkinliğe Varma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Budak, G. ve Budak, G. (2010). *İşletme Yönetimi* İzmir: Barış Yayınları.

Burns, T. Ve Stalker, G. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Cenkçiler, S. (2001). *Organizasyonel Yaratıcılık ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi.

Chandy, R. ve Gerard J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*. 35: 474-487.

Christiansen, J. (2000). *Building the Innovation Organization*. New York: Macmillan Business.

Cooper, R. ve Kleinschmidt, E. (1987). What Makes a New Product a winner? Success Factors at the Project Level. *Academy of management Journal*. 7(3): 175-189.

Cropley, A. (2011). Definitions of Creativity (ss. 511-525). San Diego, CA: Academic Press.

Çetin, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.

Çiçek, I. (2011). Teknoloji Geliştirmede Yeniliği Yönetmek. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(1): 45-55.

Daft, R. (2000). *Management*. South Western: Dryden Press.

Damanpour, F. (1991). Organisational Innovation: A Meta-analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*. 34(4): 555-590 .

Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*. 42-693-716

Damanpour, F. Ve Schneider, M (2001). Phases of the Adoption of Innovation in Organizations: Effects of Environment, Organization and Top Managers. *British Journal of Management*. 17: 215-236.

Gopalakrishnan, S, ve Damanpour, F. (1997). A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management. *Omega The International Journal of Management Science*. 25(1): 15-28.

Davaslıgil, Ü. (1989). Yaratıcılık ve Oyun. *Eğitim ve Bilim Dergisi*. 13(71): 24-32.

Davis, K. (1982). *İşletmede insan Davranışı-Örgütsel Davranış*. Çev. Kemal Tosun vd. İstanbul: İstanbul Üniv. Yayın.

Desphande, R. ve Webster, F (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*. 53: 315.

Diliello, T. ve Jeffery D. (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future. *Journal of Managerial Psychology*. 21(4): 319-337.

Duran, C, Saraçoğlu, M. (2009). Yeniliğin Yaratıcılıkla Olan İlişkisi ve Yeniliği Geliştirme Süreci. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi*. 16(1): 67.

Durgut, M. ve Müfit, A. (2004). Bölgesel Teknolojik Kalkınma Stratejisi. *Teknoloji*. TMMOB (ss.221–250.) Kozan Ofset, Ankara: Kozan Ofset.

Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın.

Doyle, P. ve Bridgewater, S. (1998). *Innovation in Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Doyle, P. (2003). *Değer Temelli Pazarlama*. Çev. Gülfidan Barış. İstanbul: Mediacat Yayınları.

Drucker, P. (2001). *Innovation and Entrepreneurship*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Eddelheit, L. (1997). *Set Goals Succeeding Generations*. New York: Harper Collins Publishers.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon*. İstanbul: Türkiye Bilişim Derneği.

Ettlie, J, Bridges, R. ve O’Keefe, R. (1984). Organization Strategy and Stryctural Differences For Radical Versus Incremental Innovation. *Management Science*. 30: 682-695.

Eren, E. ve Gündüz, H. (2002). İş çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5: 66.

Ertürk, M. (2009). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul: Beta Basım.

Etzkowitz, H. ve Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University-Industry-Government Relations. *Research Policy*. 29, 109-123.

Freeman, C. (1982). *The Economics of Industrial Innovation*. Harmondsworth: Penguin.

Freeman, C. Ve Soete L. (2003). *Yenilik İktisadı*. Çev. Ergün Türkcan. Ankara: TÜBİTAK.

Flynn, F. Ve Chatman, J. (2004). *Strong Cultures and Innovation. Oxymoron or Opportunity?* New York: Oxford University Press.

Gerwin, D. (1988). A theory of Innovation Proocess for Computer- aided Manufacturing Technology. *IEEE Transactions on Engeneering Management*. 35(2): 90-100.

Gardner, H. (1999). *Çoklu Zeka: Görüşmeler ve Makaleler*. Çev. Meral Tüzel. İstanbul: Enka Vakfı Yayınları.

Güleş, H. ve Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik. İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*. Ankara: Nobel Yayınları.

Gibson, H. (1990). *Teaching Strategies*. Canada: Heat and Company.

Goldhar, J. (1980). Some Modest Conclusions. *Management of Research and Innovation* (ss. 283-284). Amsterdam, New York, Oxford.

Gökçek, O. (2007). *Yenilik Yönetimi Süreci ve Yenilik Stratejileri: Otomotiv Sektöründe Bir Alan Çalışması*. (Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Hage, J. ve Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Admin. Sci.Quarterly*. 18: 179-290.

Hage, I. (1980). *Theories of Organizations*. New York: Wiley.

Harvey, C. Ve Allard, M. (2002). *Understanding and Managing Diversity*. London: Prentice Hall.

Hicks, H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynakları Açısından*. Çev. O. Tekok vd. Ankara: Turhan Kitabevi.

Hodge, B., Anthony, P. ve Lawrence, M. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*. New Jersey: Perentice Hall Inc.

Hodgetts, R. (1999). *Management Theory, Process and Practice*. Çev. Çetin ve E. Mutlu. İstanbul: Beta Printing Distribution Inc.

Horng, J. ve Hu, M. (2008). The Mystery in the Kitchen: Culinary Creativity. *Creativity Research Journal*. 20(2): 221-230.

Horng, J, Hu, M. ve Lin, L. (2011). Food, Creativity of Recipes, Pairings, Menus. *Elsevier Inc*. 529-533.

Hummer, V. (1978). *Fikir Araştırması ve yaratıcı Düşünce Anında Yeni Yönetim Teknikleri*. Çev. V. Sağbi. Ankara: Aydın Matbaası.

Ise, M. (1995). Entrepreneurial Innovation: Beyond Schumpeter. *Creativty and Innovation Management*. 4(1).

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve Kobiler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Jay, R. (2000). *The Ultimate Book of Business Creativity*. Oxford, UK: Capstone Publishing Ltd.

Jorg, S, Ralf, S. ve Pat, V. (1999). From Idea to Business- How Siemens Bridges The Innovation Gap. *Research Technology Management*. 42(3): 26-27.

Kanter, E. (1983). *The change Masters*. New York: Touchstone.

Keçecioğlu, T. (1998). *Örgüt Teorisinde Yenilikler*. İstanbul: Beta.

Kılıç, M. (1989). İnnovasyon ve işletmeler. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi* 7(1-2): 104.

King, N. Ve West, M (1987). Experiences of Innovation at Work. *Journal of Managerial Psychology*. 2:6-10.

King, N. Ve Anderson, N. (1995.) *Innovation and Change in Organizations*. London & New York Routledge.

Kimberly, J. ve Evanisko, M. (1981). Organizational Innovation: Yhe Influence of Individual, Organizational and Contextual Factors. *Academy of Management Journal*. 24(4): 689-713.

Kirton, M. (1976). Adaptors and Innovators: A Description and Measure. *Journal of Applied Psychology*. 61(5): 622-629.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım Ltd Şti.

Krech, D., Crutchfield, R. ve Livson, N. (1974). *Elements of psychology (3rd ed.)*. England: Alfred A. Knopf.

Kreitner, R. ve Knicki, A. (1992). *Organizational Behaviour*. Chicago: Irwing.

Kuczmarski, T. (1996). *Innovation Leadership Strategies for The Competitive Edge*, USA: NTC Business Boks.

Lall, S. (2001). *Competitiveness, Technology and Skills*. UK: Edward Elgar Cheltenham.

Lauridsen, L. (2005). *Governance, Technology and Development*. Administration and Public Policy

Leifer, M. (2000). Singapore's Foreign Policy: Coping with Vulnerability. London: Routledge.

Lubart, T. (2001). Models of the Creative Process: Past, Present and Future. *Creativity Research Journal*, 13(3-4): 295-308.

Luecke, R. (2008). *İş Dünyasında Yenilik ve Yaratıcılık*. Çev. Turan Parlak. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.

Maas, G, De Coning, T. ve Smit, E. vd. Smith, M. (1999). Identifying Indicators That Can Play a Meaningful Role in Promoting Creativity in SMEs - a South African Study". *S. Afr. J. Bus. Manage*. 30(2): 39-47.

Maidique, M. ve Patch, A. (1988). Corporate Strategy and Technology Policy. Readings in the Management of Innovation (236-248). New York: Ballinger

Martins, E. ve Terblance, F. (2003). Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*. 6(1):64-74.

McDaniel, B. (2000). A Survey on Entrepreneurship and Innovation. *The Social Science Journal*. 37(2): 277-284.

Morden, T. (1993). *Business Strategy and Planning*. New York: McGraw Hillbook Company.

Moles, A. ve Caude, R. (1970). *Creativite et Methodes d'Innovation* Fayard-Mame.

Zangwill, W. (1993). *Lightning Strategies for Innovation*. New York: Lexington Books.

Morris, C. (2002). *Psikolojiyi Anlamak (Psikolojiye giriş)*. Çev. H. Belgin Ayvaşık ve Melike Sayıl. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Mortimer, F. (1995). Conceptual Change or Conceptual Profile Change? *Science and Education*. 4: 267-285.

Mucuk, İ. (1987). *Modern işletmecilik*. İstanbul: Der Yayınları.

Mytelka, L. (1999). *Competition, Innovation and Competitiveness in Developing Countries*. Paris: OECD Development Centre.

Myers, S. ve Marquis, D. (1969). Successful Industrial Innovations. *National Science Foundation Technical Report NSF*. 69(17): 1-117.

Oden, W. (1997). *Managing Corporate Culture, Innovation and Entrepreneurship*. USA: Library of Logress Catologing in Publication Data.

Okuyay, E. (1975). Yeni Mamul Kararları ve Türkiye'deki Uygulama İstanbul: İstanbul Üniv. Yayını.

Oluç, M. (1978). *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniv. Yayını.

Onur, D, Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6(3): 1536.

O'Reilly, C. (1991). *Socialization and Organizational Culture*. New York: McMillan Publishing Company.

Orlich, D., Harder, J., Callahan, C., Kauchak, D., Pendergrass, R., Keogh, A. ve Gibson, H. (1990). *Teaching Strategies*. Canada: Heat and Company.

Oslo Manual (2005). *Oslo Kılavuzu, Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması için İlkeler*. Çev. TÜBİTAK. Ankara

Özaşkın, A. ve Bacanak, A. (2016). Eğitimde Yaratıcılık Çalışmaları: Neler Biliyoruz?". *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*. 5(25): 212-226.

Özsomer, A, Calantone, R. ve Di Benedetto, A. (1997). What makes firms more informative? A look at Organizational and Environmental Factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 12(6): 400-414.

Rhodes, M. (1961). An Analysis of Creativity *The Phi Delta Kappan*. 42(7): 305-310.

Ritter, M. ve Dijksterhuis, A. (2014). Creativity the Unconscious Foundations of the Incubation Period. *Frontiers in Human Neuroscience*. 8: 215-225.

Roffe, I. (1999). Innovation and Creativity in Organizations: A Review of the Implications For Training and Development. *Journal of European Industrial Training*. 23:180-229.

Rogers, E. (1995). *Diffusion of Innovation*. New York: the Free Press.

Romer, P. (1990). Endogenous Technological Change. *Journal of Political Economy*. 98: 71-102.

Rosenfeld, R. ve Servo, J. (1990). Facilitating Innovation in Large Organizations. *Managing Innovations*. Sage Publications.

Rowe, A. ve Boise, B. (1973). *Organizational and Managerial Innovation*. Colifornia: Goodyear Publishing Company.

Sani, İ. (1979). *Sanatsal Yaratma ve Çocuklarda Yaratıcılık*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Scarbrough, H. (2003). Knowledge Management, HRM and The Innovation Process. *International Journal of Manpower*. 24(5): 501-516.

Schein, E. (1990). Organizational Culture. *American psychologist*. 2: 109-119

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1939). *Business Cycles*. New york: McGraw Hill Publishing.

Schumpeter, J. (1974). *Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi Cilt 1 :Kapitalizm*. Çev. T. Akaoğlu. İstanbul: Varlık Yayınları.

Selcen, İ. (1969). *Araştırma Geliştirmenin Ekonomik Hayattaki Önemi*. Ankara: MPM Yayınları.

Selznick, P. (1948). *T.V.A and The Gross Roots*. California: University of California Press.

Sezerel, B. ve Özdemir, N. (2014). Yaratıcılık Gelişimi ve Geliştirilmesi Kitap İncelemesi. *Türk Üstün Zeka ve Eğitim Dergisi*. 4(2): 126-127.

Simonton, D. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American psychologist*. 55(1): 151.

Sirilli, G. ve Evangelista, R. (1998). Technological Innovation in Services and Manufacturing: Results from Italian Surveys. *Research Policy*. 27: 881-889.

Solow, R. (1956). A Contribution to the Theory of Economic Growth. *Quarterly Journal of Economics*. 70: 65-94.

Spivey, W, Munson, M. ve Wolcott, J. (1997). Improving the New Product Development Process. *Journal of product Innovation Management*. 14(3): 203-218.

Sternberg, R. ve Todd L. (1999). The concept of creativity: Prospects and paradigms. *Handbook of creativity 1* (ss. 3-15). Cambridge: Cambridge University Press

Stringer, R. (2000). How to Manage Radical Innovation. *California Management Review*, 42(4): 70-88.

Sungur, N. (1997). *Yaratıcı Düşünce*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Şimşek, Ş., Çelik, M. vd. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde*

Şimşek, Ş. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay Ofset. *Davranış*. İstanbul: Nobel Yayını.

Şimşek, Ş., Akgenmci, T. Ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Adım Matbaacılık.

Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

TAN, P. (2006). *Öğretimi Planlama ve Değerlendirme*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Tidd, J., Bessant, J. ve Pavitt, K. (2005). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. Wiley.

Tierney, P, Steven, M, Farmer vd. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*. 52(3): 591-620.

Top, S. (2006). *Girişimcilik: Keşif Süreci*. İstanbul: Beta.

Top, S. (2008). *İşletmelerde Yenilik ve Yaratıcılık Yönetimi*. İstanbul: Beta.

Trott, P. (2002). *Innovation Management and New Product Development*. Prentice Hall: Pearson Education.

Uçar, B. (2016). *Kültür İle Yaratıcı İklim arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Uljin, J. ve Brown, T. (2004). *Entrepreneurship, Innovation and Culture*. Cheltenham: Edward Elgar.

Uzkurt, C. (2003). Pazar Yönlülük ve Firma Performansına Etkisi:Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*. 5(5): 11-19.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta.

Von Hippel, E. (1978). Users as Innovators. *Technolohy Review*. 80(3): 31-39.

Von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York: Oxforh University Press.

Von Hippel, E. (2005). *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.

Woodman, R, Sawyer, J, ve Griffin, W. (1993). Toward A Theory Of Organizational Creativity. *Academy Of Management Review*. 18(2): 293-321.

Vyas, N, Shelburn, W. ve Rogers D. C. (1995). An Analysis of Strategic Alliances. Forms, Functions and Frameworks. *Journal of Business and Industrial Marketing*. 10(3): 47.

Yavuz, H. (1996). *Yaratıcılık*. İstanbul: Bogaziçi Üniversitesi Yayın.

Yeaple, R. (1992). Why Are Small R&D Organizations More Productive?. *IEEE Transactions on Engeneering Management*. 39(4): 332-346.

Yıldırım, E. (2007). *Bilgi Çağında Yaratıcılığı Ve Yeniliği Yönetmenin Önemi. Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*. 12:113.

Yıldırım, Ö. (2010). *Personel Güçlendirmenin İnovasyon Üzerindeki Etkisi ve Elektromed Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Young, R, Hougland, G. ve Shepard. M, (1981). Innovation in Open Systems: A Competitive Study of Banks. *Sociology and Social Research*. 65(2): 177-192.

Zaltman, G., Duncan, R. Ve Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. New York: Wiley and Sons.