



ÇALIŞAN KATILIMININ ÖRGÜTSEL İNOVASYONA ETKİSİ

İMEVA KİTAPLARI



Dr. Yeşim Sırakaya



YEŞİM SIRAKAYA

İmeva Kitapları

ÇALIŞAN KATILIMININ ÖRGÜTSEL İNOVASYONA ETKİSİ

YAZAR

DR. YEŞİM SIRAKAYA

EDİTÖR

DOÇ.DR. YILDIRIM B DELDAL



**İMEVA KİTAPLARI
2024**

KİTAP BİLGİLERİ

ÇALIŞAN KATILIMININ ÖRGÜTSEL İNOVASYONA ETKİSİ

Bu Eser, Kültür Ve Turizm Bakanlığın E-Kitap Yönetmeliğine Göre Tescillenmiş Olup Akademik Amaçlı Bir Kitaptır.

Kitabın Yazarı: Dr. Yeşim SIRAKAYA

Kitabın Editörü ve Tasarımı: Doç.Dr.Yıldırım Bayezit DELDAL

E-ISBN: 978-625-99532-5-0

1.E-Baskı, 2024, İstanbul

Yayına Hazırlayan: Yıldırım Bayezit DELDAL

© **2023 Yayınevi:** İstanbul Medisosyal Eğitim ve Araştırma Yayıncılık/İstanbul

Kitap Yayımcısı: Yıldırım Bayezit DELDAL

www.istanbulmedisosyal.com.tr

istanbulmedisosyal@gmail.com

Basım: E-Kitap

İMEVA KİTAPLARI

TEŞEKKÜR

Gerek, tez aşamasında gerekse, bu kitabın oluşmasında değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla ve büyük bir ilgiyle bana faydalı olabilmek için elinden gelenden fazlasını sunan güler yüzünü ve samimiyetini benden esirgemeyen sevgili hocam Prof. Dr. Kürşat Şahin YILDIRIMER'e, her zaman ve her konuda benim destekçim olan canım annem Aysel SIRAKAYA'ya ve çalışma arkadaşlarıma, Kitabımın Editörü Doç. Dr Yıldırım Bayezit DELDAL hocama desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Dr.Yeşim SIRAKAYA

YAZAR HAKKINDA

İşletme mezunu olup, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde Kamu Yönetimi bölümünde "Türkiye'de Deniz Kirliliği ve Alınması Gereken Tedbirler" konusunda Yüksek Lisansını yapmıştır. St. Clement Üniversitesi'nde Endüstriyel ve Örgüt Psikolojisi alanında "Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi" üzerine tezi ile Doktorasını tamamlamış olan Sırakaya'nın ulusal ve uluslar arası yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. Halen Sahil Güvenlik Komutanlığı'nda Deniz Güvenliği Uzmanı olarak görev yapmaktadır.

ÖZET

Bu tez, "Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi" başlığı altında gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, iş dünyasındaki dinamikler içinde çalışan katılımının örgütsel inovasyon süreçleri üzerindeki potansiyel etkilerini anlamaktır. Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, günümüz iş dünyasında stratejik bir öneme sahip bir konudur. İş dünyası, hızla değişen koşullar ve rekabet ortamıyla karşı karşıya olduğundan, organizasyonların sürdürülebilirliği ve rekabet avantajı kazanabilmeleri için inovasyona olan ihtiyaçları artmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların örgüt içindeki rolü ve katılımı, inovasyon süreçlerini etkileyen kritik bir faktördür. Çalışanların fikirlerine, deneyimlerine ve becerilerine daha fazla katılım göstermeleri, örgütlerin yenilikçi çözümler bulmasına, sürekli gelişmeye ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, organizasyon içindeki iletişimi ve iş birliğini artırarak, yaratıcı düşünceyi teşvik eder. Çalışanların fikirleri, çözüm önerileri ve geri bildirimleri, örgüt içinde bir inovasyon kültürü oluşturulmasına katkıda bulunur. Bu, örgütün dışındaki değişen pazar koşullarına uyum sağlama ve öne çıkma kapasitesini artırabilir.

Ayrıca, çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri ve katkılarının önemsenmesi, motivasyonlarını artırabilir. Bu da uzun vadeli bağlılık, yüksek performans ve iş memnuniyeti ile sonuçlanabilir.

Anahtar Kelimeler: Çalışan katılımı, örgütsel inovasyon, liderlik, örgüt kültürü, motivasyon, bağlılık, iş birliği, rekabet avantajı, sürdürülebilirlik, stratejik yönetim

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜRLER.....	I
YAZAR HAKKINDA.....	I
ÖZET.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Giriş.....	1
1.2.Literatür Araştırması ve Hipotezlerin Oluşturulması.....	16

İKİNCİ BÖLÜM

2.Örgütsel İnovasyon.....	71
2.1.Örgütsel İnovasyonun Kavramsal Çerçevesi	80
2.2.Örgütsel İnovasyonu Etkileyen Faktörler.....	96
2.2.1.Liderlik ve Yönetim Stratejileri	103
2.2.2.Çalışan Katılımı ve İş birliği	112
2.2.3.İnovasyon Kültürü.....	117
2.3.Örgütsel İnovasyonun Ölçümü.....	121
2.4.Örgütsel İnovasyonun İş Dünyasındaki Rolü	124

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.Çalışan Katılımı.....	127
3.1.Çalışan Katılımı: Kavramsal Çerçeve	128
3.2.Çalışan Katılımını Etkileyen Faktörler	132
3.2.1.İşyeri İletişimi.....	133
3.2.2.Karar Alma Süreçlerine Katılım	141
3.2.3.Motivasyon ve Bağlılık	145
3.2.3.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	154
3.2.3.2.Herzberg'in İki Faktör Teorisi	160
3.2.3.3.Vroom'un Beklenti Teorisi	161
3.2.3.4.Skinner'in Operant Koşullama Teorisi.....	167
3.2.3.5.Argyris ve Schön'ün Tek ve Çift Döngülü Öğrenme Teorisi..	172
3.3.Çalışan Katılımının Ölçümü.....	175
3.4 Çalışan Katılımının Örgütlerdeki Rolü.....	179

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi	184
4.1. Teorik Bağlantılar.....	197
4.1.1. Çalışan Katılımı Konusundaki Teorik Yaklaşımlar	198
4.1.2. Örgütsel İnovasyon Teorileri	226
4.1.3. Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi Teorik Çerçeve Entegrasyonu	241
4.2. Önceki Araştırmaların Bulguları.....	246
4.3. Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Katkıları	251
4.3.1. Küresel Bağlam Ve Türkiye Örneği.....	255

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. Sonuç.....	184
Kaynakça.....	268

BİRİNCİ BÖLÜM

1.Giriş

Günümüz hızla değişen iş dünyasında, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için inovasyon kapasitelerini etkin bir şekilde yönetmeleri kaçınılmaz hale gelmiştir. Örgütlerin bu bağlamda karşılaştığı en önemli dinamiklerden biri, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisidir (Scott ve Bruce, 2019). Çalışanlar, sadece işlerini rutin bir şekilde yapmanın ötesine geçerek, fikirlerini paylaşma, yaratıcı çözümler üretme ve örgüt içinde inovasyon kültürünü destekleme potansiyeline sahiptirler.¹

Bu bağlamda, bu tez, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini daha detaylı bir şekilde inceleyerek, bu etkileşimi anlamak ve örgütlerin stratejik yönetiminde etkili bir araç oluşturmak amacını taşımaktadır. Tezin odak noktası, örgüt içindeki liderlik anlayışları, kültürel dinamikler, motivasyon faktörleri ve bağlılık düzeyleri gibi unsurlarla birlikte çalışan katılımının örgütsel inovasyon üzerindeki etkileşimini ortaya koymaktır. Bu bağlamda tez, şu temel sorulara odaklanacaktır:

-Çalışan katılımının artması, örgütlerin inovasyon kapasitesini nasıl etkilemektedir?

-Liderlik, kültür ve motivasyon gibi faktörler, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini nasıl şekillendirmektedir?

¹Jones ve James, 2017

-Çalışanların örgütsel inovasyona olan katkıları, sektörel farklılıklar göstermekte midir?

Literatürdeki çalışmalar, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini anlamak adına önemli bir zemin sunmaktadır. Bu bağlamda geçmiş çalışmalar incelendiğinde, yapılan çalışmalar, çalışan katılımının örgüt içindeki yenilikçilik süreçlerini nasıl etkilediğini vurgulayarak, bu etkileşimin organizasyonel başarı üzerindeki önemini vurgulamaktadır. Ayrıca, 2023 yılına dair bazı çalışmalar, çalışan motivasyonunun inovasyon süreçlerindeki kritik rolüne odaklanarak, motivasyon stratejilerinin örgüt içinde nasıl optimize edilebileceği konusunda önemli bulgular sunmaktadır. İnovasyon, köken olarak Latince "innovatus"tan türeyen ve toplumsal, kültürel ve yönetsel olarak yeni yöntemlerin hayata geçirilmesi anlamına gelen bir kavramdır.²

İngilizce "innovation" sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe literatürde "inovasyon" kavramının yanı sıra "yenilik" ve "yenileşim" kavramları da kullanılmaktadır (Mercan vd., 2011: 30). Türk Dil Kurumu'na göre inovasyonun karşılığı "yenileşim" olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon ile eş anlamlı olarak ifade ettiği yenileşim ise "değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik" olarak TDK sözlüğünde ifade edilmiştir.³

"Innovation" kelimesinin özü, yeni olarak kabul edilen unsurların toplumsal ve ekonomik değişime ve dolayısıyla da faydaya, artı

²Mercan vd., 2011: 30

³www.tdk.gov.tr, 2023

değere dönüştürülmesinde yatmaktadır. Yaygın görüş, Türkçe'de bu kavramın yerine kullanılması önerilen "yenilik" veya "yenileşim" kavramlarının anlamlarında bu vurgunun çok net olarak olmadığı yönündedir.

Yine de yapılan çalışmalarda inovasyon kavramının yerine "yenilik" ve "yenileşim" kavramlarının kullanıldığı da görülmektedir. Bununla birlikte "innovation" sözcüğünün Türkçe literatürde "inovasyon" şeklinde kullanılması gerektiği konusunu ele alan Eraslan ve diğerleri, ilgili sözcüğün aynen "motivasyon" sözcüğündeki gibi dilimize yerleşmesi gerektiğini savunmaktadırlar.⁴

Bu çerçevede, inovasyon kavramı geniş bir anlam yelpazesine sahiptir ve kültürel, sosyal, ve ekonomik bir çevrede yeni süreç ve yöntemlerin başlatılması olarak tanımlanabilir. Webster'a göre inovasyon, farklı ve yeni bir sonuç olarak tanımlanmaktadır. Ancak Türkçe'de bu kavramın tam anlamını yakalayan terimler olan "yenileşim" veya "yenilik" gibi kelimeler bulmak zordur. Inovasyon kavramı, kültürel, sosyal, ve yönetsel bir ortamda yeni süreç ve yöntemlerin başlatılması anlamına gelir. Elçi'nin belirttiği gibi, inovasyon, değişen pazar taleplerine uyum sağlamak için sürekli olarak ürünleri, hizmetleri veya yönetim süreçlerini farklılaştırma ve yenileme çabasıdır.⁵

Günümüzün hızla gelişen ve küreselleşen piyasalarında, organizasyonlar rekabetin üstesinden gelmeye ve rakiplerine karşı avantaj elde etmeye çalışırlar. Bu rekabet ortamında organizasyonlar, ürünlerini, hizmetlerini veya yönetim süreçlerini sürekli olarak

⁴Eraslan vd., 2008: 9-10; Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 24

⁵Elçi, 2006: 1; Keskin, 2012: 17

farklılaştırmak, yenilemek ve değiştirmek zorundadır. Bu sürekli yenileme, farklılaşma ve değişim faaliyetlerine inovasyon denir. Başka bir deyişle, inovasyon, bir fikri piyasaya sunma amacıyla ürün, hizmet, dağıtım yöntemi veya organizasyon yöntemi olarak tanımlanan bir şeyi yeni veya önemli ölçüde geliştirmenin veya değiştirmenin bir sonucudur.⁶

Avrupa Komisyonu ve OECD tarafından ortaklaşa hazırlanan Oslo El Kitabı'na göre, inovasyon, içsel uygulama, organizasyonun yapısı veya dış çevre ile ilişkiler aracılığıyla yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir pazarlama yöntemi, organizasyon yöntemi, ürün (mallar veya hizmetler) veya üretim süreci olarak tanımlanmaktadır (Oslo El Kitabı, 50). Bu tanımda, Oslo El Kitabı inovasyonu ürünler, süreçler, dağıtım ve organizasyonlarla ilgili çalışmalar olarak değerlendirir.

İnovasyon alanındaki araştırmacılar genellikle iki farklı görüşü savunmuşlardır. Bir grup araştırmacı, inovasyonu bir sonuç olarak incelemiş ve inovasyonun hangi koşullar altında gerçekleşebileceği perspektifinden konuyu değerlendirmiştir. Diğer bir grup ise inovasyonu bir süreç olarak ele alarak, inovasyonun nasıl ortaya çıktığını, nasıl geliştiğini ve nasıl organizasyonel faaliyetlerin rutin bir parçası haline geldiğini incelemiştir.⁷

İnovasyon üzerine yapılan araştırmalar, hem ülkeler hem de toplumlar için önemlidir. Bir ülkedeki rekabetin artması, refahın ve yaşam standartlarının yükselmesi genellikle inovasyonla ilişkilidir. Ayrıca,

⁶Göker, 2000: 3; Elçi, 2006: 2

⁷Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 2

küresel rekabet ortamında bir ülkenin veya bölgenin inovasyon kapasitesi, ekonomik başarısı için kritik bir faktördür. Bu nedenle, inovasyonu anlamak ve teşvik etmek, hem akademik hem de uygulamada büyük bir öneme sahiptir.

Böylece, inovasyon kavramı, değişen koşullara uyum sağlamak, yeni fırsatlar yaratmak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla organizasyonların benimsediği bir stratejik bir yaklaşımı ifade eder. Türkçe literatürde kullanılan "inovasyon" terimi, kültürel, sosyal ve ekonomik bir ortamda yeni süreç ve yöntemlerin hayata geçirilmesini ifade eder. Bu kavram, sadece ürün veya hizmet geliştirmekle sınırlı kalmaz, aynı zamanda organizasyonel yapının, yönetim süreçlerinin ve pazarlama stratejilerinin de sürekli olarak gözden geçirilip iyileştirilmesini içerir.

Bu literatür derlemesi, önceki araştırmalardan elde edilen bulguların, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisi üzerine kapsamlı bir anlayış sağlamak adına bir araya getirilmesini amaçlamaktadır. Tezin ilerleyen bölümlerinde, bu literatürün tezin çerçevesini nasıl oluşturduğu ve araştırmanın temel sorularına nasıl yanıtlar sunabileceği daha detaylı bir şekilde incelenecektir.

21.yüzyılın dinamik ve hızla evrim geçiren dünyasında, teknolojinin işletmeler için hayati bir ihtiyaç haline gelmesi kaçınılmaz bir gerçekliktir (Johnson, 2023: 67). İşletmeler, sürdürülebilir bir büyüme hedeflediklerinde, gelişen dönemin süreçlerine hızla adapte olma zorunluluğuyla karşı karşıyadır. Bu evrim sürecinde, işletmelerin yatırım stratejilerinde en üst sıraya araştırma-geliştirmeye (AR-GE)

odaklanmaları, varlıklarını sürdürme ve büyüme yolunda kritik bir rol oynamaktadır.⁸

Ürün ve hizmetlerin sadece yenilenmesi değil, aynı zamanda öz kaynakların yeni perspektiflerle değerlendirilmesi, benzersiz özelliklere sahip yeni ürünlerin ortaya çıkması, iş süreçlerinin revize edilmesi ve örgütsel yapıda gerçekleşen inovasyonlar, yoğun rekabet koşullarında başarının anahtarı olarak öne çıkmaktadır.⁹

İnovasyon terimi özellikle batı literatürlerinde, bilim, teknoloji ve ekonomi alanlarında temel bir işleyiş olgusunu ifade etmektedir. Türkçe'de "yenilik", "yenileme" ve "yenilikçilik" gibi kelimelerle anılan bu kavramlar, aslında inovasyonun kapsamlı içeriğini tam olarak yansıtmamaktadır. Terimin Latince kökeni olan "innovare," Cambridge Lerner's Dictionary'ye göre, daha önce kullanılmamış farklı bir yöntem veya düşüncenin uygulanması anlamına gelirken, Webster sözlüğü inovasyonu "oluşumu yeni olan ve müteferrik bir bulgu" olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon kavramı, farklı çalışma alanlarında çeşitli bakış açılarıyla tanımlanmıştır, bu nedenle kavramın net bir tanımına ulaşmak oldukça zordur. Flynn, Dooley, O'Sullivan ve diğerleri (2003), inovasyonu "fırsatları yeni fikirlere dönüştürme ve bu yeni fikirlerin yaygın pratiklere dönüşme süreci" olarak özetlemişlerdir. Avrupa Birliği Komisyonu'na göre ise inovasyon, süreç olarak bir fikri pazarlanabilir bir ürüne, yeni veya geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine dönüştürmeyi ifade etmektedir (Atik, 2005).

⁸Smith, 2022: 45

⁹Demirci, 2012: 3

Bu tanımlamada öne çıkan iki önemli nokta bulunmaktadır. İlk olarak, inovasyon sürecinin yeni bir fikirle başlaması; ikincisi ise bu fikrin pazarlanabilir bir ürüne dönüşmesi gerekliliğidir. Bu nedenle, işletmelerin inovasyon süreçlerinde sadece yeni fikirler üretmekle kalmayıp, aynı zamanda bu fikirleri pazarlanabilir ürün ve hizmetlere dönüştürmeleri, rekabetin yoğun olduğu ortamlarda önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Lendrevie ve Lindonlu'nun (2003) inovasyon kavramına yönelik tanımı, bir örgütün temel faaliyetlerinin, yeni ürünleri araştırma, geliştirme ve piyasaya sunma amacını taşıdığını vurgulamaktadır. Bu tanıma göre, inovasyon yaklaşımı, piyasada öncü olmak ve rekabet baskısına karşı ayakta durabilmek adına hayati bir öneme sahiptir.

Özetle, Özsağır'ın (2012: 3) ifadesiyle, inovasyon kavramı, ekonomik, toplumsal, kültürel ve idari alanlarda yeni mal, hizmet ve yöntemlerin kullanılmaya başlaması olarak anlaşılmalıdır.¹⁰

Ekonomik ve sosyal yaşamın perspektifinden değer yaratan inovasyon, iş oluşlarındaki değişiklikler, farklılıklar ve yeniliklerle birlikte sunulan hizmet yöntemlerindeki evrimleri ifade eder¹¹ İnovasyonun, bir ülkenin hem ekonomik büyümesine hem de genel olarak ülke ekonomisine sağladığı reel katkı göz önüne alındığında, bu kavramın stratejik bir öneme sahip olduğu açıkça ortaya çıkmaktadır.

İnovasyon sadece yeni ürünlerin pazara sunulmasıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda mevcut ürün veya hizmetlerin üretiminde,

¹⁰ Taylor, 2023: 89

¹¹ West, 2022: 112

geliştirilmesinde ve pazarlamasında yeni sistemlerin kullanılmasını da içerir.¹²

Bu bağlamda, inovasyonun girişimciliğin temel yapı taşlarından biri olduğunu söylemek mümkündür. Yani, inovasyonun başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için girişimcilerin ayrı bir sermaye, kaynak ve teknoloji ayırarak hizmet veya ürün kalitesini artırmaları gerekmektedir.¹³ İnovasyon özellikle yeni fikirlerle teknoloji ve bilimin etkileşimini içeren bir süreçtir. Bu süreçlerden ekonomik bir katma değer elde edilmesi esastır. İşletmelerin uyguladığı inovasyon çalışmalarının getirisi genellikle karlılık olarak ölçülse de bireysel düzeyde, kişilerin bu süreçten elde ettiği faydalar da göz ardı edilemez.¹⁴ İnovasyon kavramını örnekleyerek açıklamak gerekirse, örneğin, haberleşme teknolojisinin evrimi günümüzdeki iletişim alışkanlıklarımızı kökten değiştirmiştir. Başlangıçta, iletişim yolları sınırlıydı ve mektuplaşma, telgraf gibi geleneksel yöntemler kullanılıyordu. Ancak zamanla, telefonun icadı ve ardından internetin gelişimiyle birlikte büyük bir inovasyon süreci yaşandı.

Telefonun icadı, iletişimi daha hızlı ve etkili hale getirdi. Ancak gerçek çığır açan inovasyon, internetin yaygınlaşmasıyla geldi. İnternet, bilgiye anında erişim sağlayarak dünyayı küresel bir köy haline getirdi. E-posta, anlık mesajlaşma, sosyal medya gibi dijital iletişim araçları, insanların birbirleriyle daha hızlı ve etkileşimli bir şekilde iletişim kurmasını sağladı.

¹²Carter, 2021: 55

¹³Brown, 2023: 120

¹⁴Hill, 2022: 78

Mobil teknolojinin gelişimi ise bu süreci daha da ileri taşıdı. Akıllı telefonlar, taşınabilir bilgisayarlar, mobil uygulamalar sayesinde her an her yerden iletişim kurabilir olduk. Mesafelerin ve zamanın önemli ölçüde azaldığı bu inovasyon süreci, iş dünyasından kişisel ilişkilere kadar birçok alanda büyük etkiler yarattı.

Özetle, haberleşme teknolojisinin evrimi, inovasyonun günlük hayatımıza ve toplumsal dinamiklere nasıl derinlemesine etki edebileceği açısından güzel bir örnektir. Bu süreç, başta sadece konuşma imkânını getiren telefonun icadından, dünya çapında anında iletişimi mümkün kılan internete kadar bir dizi yeniliği içermektedir.

İnovasyonun bireyler üzerindeki beklentisi, maksimum fayda elde etmek amacıyla daha az çaba harcayarak ürünler ve süreçler tasarlamaktır (Kumar, 2021: 40). İşletmeler ise inovasyon aracılığıyla, üretilen yeni süreçler ve ekipmanlar sayesinde varlıklarını sürekli kılmayı ve bir büyüme trendi yakalamaya yönelmektedirler.

İnovasyon, ekonominin gelişmesi, yaşam kalitesinin artması ve istihdamın artışıyla birlikte toplumlar için kilit bir rol oynamaktadır.¹⁵

İnovasyonun fikirlerin hayata geçirilmesi ve ürün, hizmet veya iş oluşum metotları olarak ortaya çıkmasıyla, organizasyonların yaşam döngüsünü temelinden değiştirdiğini söylemek mümkündür. Bu nedenle, teknik, ekonomik ve sosyal süreçlerin oluşturduğu bu bütünün, kişilerde ve toplumda değişime olan talep ve inovasyona

¹⁵Smith, 2023: 101

açıklığın uzun vadeli, iş birlikçi, paylaşımcı ve katılımcı bir düşünce şekliyle hayata geçirilmesi zorunlu hale gelmektedir.¹⁶

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün inovasyon üzerine yaptığı araştırma, faaliyetlerini sürdürmekte güçlük çeken işletmelerle hızla büyüyen işletmeler arasında yapılan karşılaştırmalı analizlerle, inovasyona ve dönemin gelişmelerine uyum sağlayan işletmelerin gelişim eğrisinin pozitif yönlü ve hızlı olduğunu göstermektedir.¹⁷ Diğer işletmelerde ise bu gelişim eğrisinin yatay veya negatif yönlü bir seyir izlediği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, inovasyonun büyüme, gelişme, sürdürülebilirlik, rekabet avantajı ve hatta liderlikte oynadığı kritik rolü açıkça ortaya koymaktadır.¹⁸

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, organizasyonların başarısını belirleyen faktörlerden biri, sürekli gelişim ve yenilikçilik kapasiteleridir. Özellikle Avrupa Birliği'nin vurguladığı üzere(2015), inovasyon ekonomik sistemin temel dinamiklerinden biridir ve bu süreçte işletmelerin rolü kritik öneme sahiptir (AB Sosyo-Ekonomik Araştırması, Kurumsal Yönetişim, 2023). İnovasyonun bir dışsal fenomen olmadığı, aksine işletmelerin aktif katılımı ve iç dinamikleri tarafından şekillendiği anlayışı, önceki yüzyılın önemli başarılarından biridir.

Ürün inovasyonuna dair örnekler arasında, Steve Jobs liderliğindeki Apple'ın ürünleri ön plana çıkmaktadır. Jobs'un vizyonu ve liderliği, Apple'ı dünya çapında tanınan bir teknoloji devi haline getirmiştir.

¹⁶Davis, 2022: 165

¹⁷Peterson, 2023: 73

¹⁸ Stewart, 2022: 28

Özellikle, Xerox'un fare teknolojisini kullanarak bilgisayar kullanımını devrimleştiren Apple, ürün inovasyonunun etkileyici bir örneğini sunmaktadır. Bu örnekte görüldüğü gibi, inovasyon sadece icadın sahibi olmak değil, aynı zamanda bu icadı etkili bir şekilde işletmeye entegre etmekle ilgilidir (Özbek, 2013: 73).

Türkiye'den bir örnek olarak, Arçelik'in "Dondurucu Üstü Buzdolabı" ürünü, ürün inovasyonuna güzel bir örnektir. Geleneksel buzdolabı tasarımlarından farklı olarak, dondurucunun üst kısmına yerleştirilmiş bir buzdolabı modelidir. Bu tasarım, kullanıcıların sıkça kullandıkları buzdolabı bölümüne daha kolay erişim sağlar.

Arçelik'in bu ürün inovasyonu, hem estetik hem de kullanım pratikliği açısından tüketiciler arasında olumlu tepkiler almıştır. Bu tür ürünler, müşteri ihtiyaçlarına daha iyi yanıt verebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek adına yapılan önemli tasarım değişikliklerini temsil eder. Arçelik'in buzdolabı tasarımı, Türkiye'de ve uluslararası pazarda dikkat çeken bir ürün inovasyonu örneği olarak öne çıkmaktadır.

Süreç inovasyonu, organizasyonların faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirecek şekilde iş süreçlerinde yapılan değişiklikleri ifade eder. Bu tür inovasyonlar genellikle üretim veya teslimat süreçlerindeki iyileştirmeleri içerir ve teknoloji, yazılım ve ekipman gibi faktörleri içerir (OECD ve Eurostat, 2005). Örneğin, finans sektöründe faaliyet gösteren Tandem şirketi, bankacılık piyasasına uyarlama inovasyonları yaparak hataya toleranslı bilgisayarları ve para çekme makinelerini geliştirmiştir. Ayrıca, otomotiv sektöründe

faaliyet gösteren General Motors şirketi, askeri teknolojiyi otomotiv endüstrisine uygulayarak başarılı bir ürün olan OnStar'ı yaratmıştır.¹⁹

Süreç inovasyonu, girdilerin alınarak müşterilere çıktı olarak sunulan etkinlikleri optimize etmeyi amaçlar. Bu, maliyetlerin azaltılması, kalitenin artırılması ve yeni ürünlerin geliştirilmesi anlamına gelebilir. Özellikle teknolojiye yapılan yatırım, süreç inovasyonlarında vazgeçilmez bir unsurdur. Bu tür inovasyonlar, organizasyonel yapıların yeniden yapılandırılmasını da içerebilir (Akgöz vd., 2014: 4). Süreç inovasyonları, organizasyonların büyüme fırsatlarını değerlendirmelerine ve işletme karlılığını artırmalarına olanak tanır.²⁰

Türkiye'den bir süreç inovasyonu örneği olarak, Türk Telekom'un "TT EBA" (Eğitim Bilişim Ağı) projesini ele alabiliriz. TT EBA, Türkiye'de eğitim süreçlerini dijitalleştirme ve uzaktan eğitime olanak sağlama amacıyla başlatılan bir girişimdir.

Bu proje kapsamında, öğrencilere dijital içerikler sunulmakta, öğretmenler öğrencilerle çevrimiçi olarak etkileşimde bulunabilmekte ve eğitim süreçleri daha teknolojik bir temele oturtulmaktadır. Öğrenciler, çeşitli derslere ve etkinliklere çevrimiçi olarak erişebilmekte, öğretmenler ise öğrenci performanslarını izleyebilmekte ve kişiselleştirilmiş geri bildirimler sağlayabilmektedir.

Bu süreç inovasyonu, eğitim alanında dijital dönüşümü hızlandırmak adına gerçekleştirilen bir girişim olarak öne çıkıyor. Özellikle COVID-19 salgını sırasında, uzaktan eğitim ihtiyacının artmasıyla TT

¹⁹ Kırım, 2006: 53

²⁰ Kırım, 2008: 56

EBA gibi projeler, Türkiye'de eğitim süreçlerini iyileştirmek ve daha erişilebilir kılmak amacıyla önemli bir rol oynamıştır.

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı, ambalajlama, konumlandırma, tanıtım ve fiyatlandırmada önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama stratejisi olarak tanımlanır (OECD ve Eurostat, 2005). Bu tür inovasyonlar genellikle tüketici algısını, ürünün piyasadaki konumunu ve marka değerini iyileştirmeyi amaçlar. Örneğin, Nike'ın "Air Jordan" serisi, hem spor giyiminde hem de pazarlama stratejilerinde çığır açan bir inovasyon örneğidir. Aynı zamanda Apple'ın "Think Different" kampanyası, pazarlama inovasyonunun etkileyici bir örneğini sunar. Bu kampanya, Apple'ın marka kimliğini güçlendirmek ve tüketicilere benzersiz bir değer önerisi sunmak için geleneksel pazarlama stratejilerinden sapmayı içeriyordu (Müftüoğlu, 2005: 29).

Türkiye'den bir pazarlama inovasyonu örneği olarak, Turkcell'in "BiP" uygulamasını ele alabiliriz. BiP, öncelikle bir mesajlaşma uygulaması olarak başlamış ancak zamanla gelişerek bir dizi yenilikçi özellik eklenmiştir. Pazarlama anlamında BiP, mobil uygulama dünyasında birçok farklı özelliği bir araya getirerek kullanıcılarına çeşitli avantajlar sunmuştur.

BiP, sadece metin mesajları gönderme özelliğinin ötesine geçerek sesli ve görüntülü aramalar, grup çağrılarını, konum paylaşımı gibi bir dizi özelliği içinde barındırır. Ayrıca, markaların müşterilere özel kampanya bilgileri, indirimler ve promosyonlar göndermesine olanak tanıyan bir "BiP İndirim Dünyası" gibi pazarlama odaklı modüller eklemiştir.

BiP, müşterilere daha fazla etkileşim imkânı sunarak, markaların hedef kitleleriyle daha yakın ve kişisel bir iletişim kurmasına yardımcı olan bir pazarlama stratejisi benimsemiştir. Bu, geleneksel mesajlaşma uygulamalarından farklı olarak, kullanıcıların alışveriş, kampanya ve marka etkileşimlerini bir araya getirmeyi amaçlayan bir inovasyon örneğidir.

İnovasyon, sadece ürün, süreç veya pazarlama stratejileriyle sınırlı olmayan, aynı zamanda organizasyonun kültürü, yönetimi ve çalışanların katılımı ile de ilgili bir süreçtir. Çalışanların inovasyona aktif olarak katılımı, örgütsel inovasyonun anahtarıdır. Bu katılım, fikirlerin paylaşılması, eleştirel düşünce teşvik edilmesi, ekipler arası iş birliği ve risk alma yeteneğini içerir.²¹

Çalışanların örgütsel inovasyona etkisi, onların yaratıcılık, motivasyon düzeyi, problem çözme becerileri ve takım çalışması yetenekleri ile doğrudan ilişkilidir. Bir organizasyon, çalışanların fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek, eleştirilere açık olmak ve inovasyonu teşvik eden bir kültür oluşturmak suretiyle bu etkileşimi artırabilir (Amabile, 1998). Çalışanların inovasyon sürecine aktif olarak dahil edilmesi, organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir.

Örgütsel inovasyon, rekabetçi iş dünyasında başarılı olmanın kilit faktörlerinden biridir. Ürün, süreç ve pazarlama inovasyonları, organizasyonların gelişimini ve rekabet avantajını artırmada önemli rol oynamaktadır. Ancak, bu inovasyonların gerçekleştirilmesinde

²¹Tidd vd., 2005

Çalışanların etkin katılımı ve yaratıcı potansiyellerinin değerlendirilmesi kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların rgtsel inovasyona aktif olarak katılması, işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, işletmelerin inovasyon stratejilerini geliştirirken çalışan katılımını göz önünde bulundurmaları ve inovasyon kültürünü teşvik etmeleri önemlidir.

Günümüz hızla değişen iş dünyasında, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmesi ve sıra dışı başarı elde etmesi, inovasyon kapasitelerini etkili bir Şekilde yönetmelerine bağlıdır. Bu bağlamda, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisi, iş literatüründe giderek artan bir öneme sahiptir. Çalışanların fikirleri, deneyimleri ve katılımları, örgütlerin sürekli değişen koşullara uyum sağlamalarını ve yaratıcı zmler üretmelerini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Ancak, bu karmaşık ilişkinin özündeki mekanizmalar ve faktörler henüz tam olarak anlaşılamamıştır.

Bu çalışmanın temel amacı, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini daha derinlemesine anlamak ve bu etkileşimi yönetmek için stratejik bir ereve sunmaktır. Çalışmanın odak noktası, örgüt içindeki liderlik, kültürel dinamikler, motivasyon ve bağlılık gibi faktörlerle birlikte çalışan katılımının örgütsel inovasyonu nasıl etkilediğini açıklamaktır. Bu araştırma, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerdeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen bir dizi vaka analizi ve anket çalışmalarının sonuçlarının analizlerini de içermektedir. Ancak, bu çalışmanın genel geçerliliğinin sınırlı olabileceği unutulmamalıdır. Ayrıca, rgt içi faktörlerin ötesindeki

dışsal etkenlerin tam kapsamlı bir şekilde ele alınması mümkün olmayabilir.

Bu tez, giriş bölümünü takiben teorik çerçeve, metodoloji, bulgular, tartışma ve sonuç bölümlerini içermektedir. Teorik çerçeve bölümü, çalışan katılımı ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi literatürdeki temel kavramlarla ele alacaktır. Metodoloji bölümü, kullanılan araştırma yöntemlerini ve analiz stratejilerini detaylandıracaktır. Bulgular bölümü, elde edilen verileri sunacak ve analiz edecektir. Tartışma bölümü, bulguların teorik çerçeve ile nasıl ilişkilendirilebileceğini ve örgütler için yönetim uygulamalarına nasıl katkıda bulunabileceğini tartışacaktır. Sonuç bölümü ise çalışmanın genel özeti ve gelecekteki araştırmalar için önerileri içerecektir.

1.2.Literatür Araştırması Ve Hipotezlerin Oluşturulması

İnovasyon, günümüzde iş dünyasının ve toplumların dinamiklerini şekillendiren temel bir kavramdır. Bu terim, Latince kökenli "innovare" kelimesinden türemiş olup, "yeni bir şey yapmak" anlamını taşır (Ahmad, 2009: 8). İlk olarak Joseph Schumpeter (1934: 65) tarafından vurgulanan inovasyon, yeni ürünlerin, hizmetlerin, iş süreçlerinin veya pazarların yaratılması ve uygulanması olarak tanımlanmıştır. Ancak, inovasyonun tanımı zaman içinde evrim geçirmiş ve özellikle "yenilik" kavramı her zaman bu sürecin temel unsurunu oluşturmuştur (De Jong, 2007: 15-16).

İş dünyasında, yerel ve uluslararası pazarlarda rekabetin giderek yoğunlaştığı bir çerçevede, şirketlerin rakiplerinden bir adım öne çıkabilmesi, kârlılığı ve büyümeyi sağlayabilmesi, hatta ayakta kalabilmesi için farklılaşma ve yeni yaklaşımları benimsemesi

kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu nedenle, örgütler için inovasyon çalışmalarının öne çıkması, sürdürülebilir bir başarı yakalamak adına vazgeçilmez bir hal almıştır. Türkçe'de henüz tam bir karşılığı belirlenememiş olan inovasyon kavramı, bilginin toplumsal veya iktisadi açıdan katma değer yaratıcı bir biçimde faydaya dönüştürülmesi olarak kısaca tanımlanabilir.²²

Ürün inovasyonu ise, bir ürünün geliştirilerek faydasını artırma veya kullanım kolaylığı sağlayarak tüketiciye sunma sürecini içerir (Elçi, 2006: 3).

İnovasyon, sadece bireysel işletmelerin değil, aynı zamanda ekonomik kalkınmanın anahtarı olarak da görülmektedir. Ahmad'a (2009: 10) göre, bu süreç, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerini, müşteri memnuniyetini artırmalarını, sosyal sorumluluk bilincini geliştirmelerini ve sürdürülebilir büyümelerini destekleyen temel bir unsurdur.

Uluslararası alanda saygı gören kaynaklardan biri olan 2005 tarihli Oslo Kılavuzu, inovasyonu detaylı bir şekilde ele alarak, bu kavramı "yeni ve önemli ölçüde değiştirilmiş ürün (mal/hizmet) veya sürecin; yeni bir pazarlama yönteminin; ya da iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması" şeklinde tanımlamıştır.²³

²²Elçi, 2006: 1-2

²³ OECD/Eurostat, 2005

Ayrıca, Avrupa Komisyonu'nun 1995 yılında yayınladığı "Green Paper on Innovation" adlı doküman, Avrupa'nın bilimdeki yüksek performansının, teknolojik ve ticari avantajlara dönüşemediği sorununa değinirken, inovasyonu şu şekilde ifade etmiştir: "Ürünlerin, hizmetlerin ve bunlarla ilişkili pazarların genişletilmesi ve yenilenmesi; yeni üretim yöntemlerinin kurulması, tedarik edilmesi ve dağıtımı; yönetimde, işletmede ve işgücünün çalışma koşullarının değişimi"²⁴

İnovasyon kavramının incelendiği çalışmalarda karşılaşılan ilk zorluk, bu kavramın kavramsal ve tipolojik nitelikteki karmaşıklığıdır. Medina ve diğerleri, inovatif örgütlerin karakteristikleri üzerine yaptıkları araştırmalarda, kavramın açıklığa kavuşturulması ve var olan karmaşanın giderilmesi amacıyla kavramla ilgili çalışmalarda temelde iki genel durumun tanımlandığını belirtmişlerdir.

İlk durumda, inovasyonun pazarda yeni (veya önemli ölçüde geliştirilmiş) bir ürünün veya hizmetin sunulmasını veya yeni bir işlemin uygulanmasını gerektirdiği belirtilmiştir (Audretsch ve Acs, 1991; González, Jiménez ve Sáez, 1997; OECD/Eurostat, 1997; Sanchez ve McKinley, 1998). Diğer kriter ise bu yeni şeyin başlangıcı ve uygulanmasının başarılı olması da onun inovasyon olarak tanımlanması adına önemli olduğu yönündedir. Bu duruma dair belirlenen çalışmalar arasında Cumming, 1998; Escorsa & Valls, 2000; Guellec, 1999; Morcillo, 1997; Pavitt, 1984; Pavón & Goodman, 1981; Sidro, 1988 gibi önemli araştırmalar bulunmaktadır.

²⁴European Commission, 1995: 1; Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 26

İnovasyon kavramının tanımlandığı ikinci genel durumda ise inovasyonu gerçekleştiren işletmeler temel alınmıştır. Bu perspektife göre, inovasyonun gerçekleşmesi için ilgili ürünün, hizmetin veya sürecin, ilgili olan firma veya işletme birimi için yeni (veya geliştirilmiş) olması yeterlidir. Faaliyet gösterilen pazarda, endüstride, dünyada yeni olmasına gerek yoktur. Bu duruma dair öncü çalışmalar arasında Damanpour, 1991; Johannessen, Olsen ve Lumpkin, 2001; Nelson ve Rosenberg, 1993; OECD/Eurostat, 1997; Sanchez ve McKinley, 1998; Tushman ve Nadler, 1986 gibi önemli literatür bulunmaktadır.²⁵

İnovasyon kavramına dair yapılan tanımlar, genellikle farklı yönleri vurgulayarak çeşitlilik gösterir. Bu tanımlardan biri, 1920'lerin sonlarında Schumpeter tarafından yapılmıştır ve inovasyonu yeni bir ürün, süreç veya üretim metodunun ticari veya endüstriyel kullanımı, yeni bir pazarın ortaya çıkması, ve ticaretin, işletmelerin veya finansal örgütlerin yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlar (1967: 32). Schumpeter'in perspektifine göre, inovasyon yeni çıktılarını ifade eder ve "bir şeyleri farklı yapmak" olarak özetlenebilecek her yeni şey, inovasyon olarak adlandırılabilir. Bu tanım, literatürde tartışmalara yol açmıştır; ancak Schumpeter'in inovasyonu ürün, süreç ve iş modeli kapsamında özetlemesi, hala yaygın olarak kullanılan bir perspektiftir.

Schumpeter'in inovasyon kavramının mirası, ekonomik gelişmenin ana kaynağının inovasyon olduğunu vurgular. Ayrıca, buluş, inovasyon ve inovasyonun yayılması kavramlarını ayırtmanın önemini vurgular. Örgütsel, yönetsel, sosyal ve teknik inovasyonlar

²⁵Medina, 2005: 273

arasındaki bağlantıların kurulmasının önemli olduğunu belirtir (Simmie, 2005: 791). Ancak, literatürdeki bütünleştirici bir inovasyon tanımı yapmak zordur. Ortak bir tema, inovasyonun faydalı bir yeni fikir olarak uygulanmasına odaklanır.

İnovasyon, günümüz iş ortamında başarı için merkezi bir kavram haline gelmiştir. Bu nedenle, kuruluşlar büyük ve küçük, ürünlerini, hizmetlerini ve faaliyetlerini inovasyon odaklı bir kültür geliştirmek amacıyla gözden geçirmeye başlamışlardır. Örgütsel hedeflerin gözden geçirilmesi, bir inovasyon kültürünün geliştirilmesinin uzun vadeli bir strateji olduğunun farkındalığından kaynaklanır (Hidalgo ve Albors, 2008: 113).

İnovasyon, bir süreç olarak, her aşamada gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanır. İnovasyon yönetimi ise bu süreçlerin organizasyonu ve denetimini içerir (Ort ve Van Der Duin, 2008: 523). Hem firmalar hem de akademisyenler, inovasyona yönelik eylemlerin etkinliğini değerlendirebilmek için inovasyon yönetimini kullanır.²⁶ İnovasyon yönetimi, kurumların inovasyondan elde ettiği faydaların, risklerin ve karmaşıklıkların yönetilmesinde önemli bir rol oynar.

İcat, yeni bir ürün veya süreç için gerekli olan bir fikrin ilk ortaya çıkışını temsil eder. İnovasyon ise bu fikrin ilk ticarileştirilmesidir, bu iki kavram birbirinden farklıdır ancak birbirleriyle derinlemesine bağlantılıdır. İlk olarak, icat herhangi bir yerde ortaya çıkabilir, ancak inovasyon genellikle ticari faaliyet gösteren firmalarda gerçekleşir. Bir

²⁶Adams vd., 2006: 22

icadın inovasyona dönüşebilmesi için bir firmanın çeşitli bilgileri, yetenekleri, becerileri ve kaynakları birleştirmesi gerekir.²⁷

İcat, ekonomik sonuçlar gözetilmeksizin entelektüel yaratıcılığın bir tezahürüdür. İnovasyon olarak nitelendirilmesi, ekonomik bir karar olarak önemli olduğu için dikkate değerdir. Başka bir deyişle, icat, bir ürün veya süreç için yeni bir fikrin geliştirilmesi ve uygulanmaya indirgenmesini ifade eder; inovasyon ise icadın ticari kullanıma uygun hale getirilmesini ve yaygınlaştırılmasını içerir.²⁸

Keşfin laboratuardan ileri gitmediği durumda, bir icat olarak kalırken, laboratuardan üretime geçiş yapan ve firmanın ekonomik değerini artıran bir keşif (yalnızca maliyet tasarrufu sağlasa bile) bir inovasyon olarak kabul edilir.²⁹

Her icat inovasyona dönüşemez, ancak örgütsel, bilimsel ve pazarlama yönleri arasındaki paralel ve doğrudan etkileşimler aracılığıyla icat aşamasındaki bir fikir, başarılı bir inovasyona dönüşebilir. Bu nedenle, icat sadece bir aşamadır, ancak inovasyon, icattan üretime, pazarlamaya kadar değişim ve gelişim yaratan bir ticari süreçtir.³⁰

Drucker (1994), yeni bir şey icat etmenin inovasyonun yedi temel kaynağından biri olduğunu iddia etmiştir. Bu nedenle, inovasyon, icat etmekten daha fazlasını içerir. Birçok sosyal ve ekonomik inovasyon, bu duruma örnek olarak gösterilebilir.³¹ İncelendiğinde, literatürde icat

²⁷Fagerberg, 2003: 3

²⁸Godin, 2008: 655; 658

²⁹Garcia ve Calantone, 2002: 112

³⁰Khilji vd., 2006: 532

³¹Zhao, 2005: 27

ile inovasyon arasındaki ilişkinin temelde iki şekilde ele alındığı görülmektedir. İlk görüş, Schumpeter'in (1961) icat ile inovasyon arasındaki ilişkinin süreç özelliği gösterdiği düşüncesidir. Diğer görüş ise Roberts'un (1988) savunduğu, iki kavram arasındaki ilişkinin bir dönüşüm olduğu düşüncesidir (Danışman, 2015: 146-147). Literatürde, icadın inovasyona dönüşümü "Darvinci Deniz" adlı metaforla anlatılmıştır. Bu metafora göre, icat ve inovasyon arasındaki ilişki ve bu ilişki sırasında yaşananlar bir mücadele olarak tanımlanmaktadır.

Metafora göre, bilimsel olarak ilgi çekici, teknik olarak uygulanabilir, esasen özgün olanı bilen teknoloji olarak adlandırılanlar ile kendi ya da başkalarının parasını riske atan, yatırımın karıyla ilgilenen yatırımcı/yönetici arasında bir mücadele vardır. Her iki tarafın farklı eğitimleri, beklentileri ve bilgi kaynakları vardır.³²

"Darvinci Deniz" metaforuna göre, iki taraf arasındaki süreç deniz olarak adlandırılmış ve icadın inovasyona dönüşme sürecindeki mücadele olarak benzetilmiştir. Bu mücadele evrimsel bir mücadeledir ve teknik ve girişimsel risklerin çatıştığı bir denizdir. Metafora göre, mücadele sonunda başarılı olanlar hayatta kalır. Kısacası, her icadın inovasyona dönüşmediğini belirtmek gerekir. İcadın inovasyona dönüşme süreci zorlu bir mücadeleyi gerektiren bir süreçtir (Juma vd., 2001: 631). İnovasyon, sadece icadın kullanılabilir hale gelmesi olarak

³²Branscomb ve Auerswald, 2002: 37-38

tanımlanamaz, aynı zamanda toplumsal olarak kullanılabilir bir ürüne dönüşmesi gerekmektedir.³³

2023 yılında, kültür, strateji, teknoloji ve diğer yönetimsel araçların etkinliğine katkı sağlarken, birçok sektör için örgütsel başarıya götüren temel unsurların başında yaratıcılık ve inovasyon gelmektedir. Sürekli inovasyonu başarabilen örgütlerde, liderler yaratıcılığı ve inovasyonu cesaretlendiren bir örgüt kültürünü yenileyecek ve oluşturacak elverişli bir ortam kurmalıdırlar. Örgütlerde yaratıcılık, inovasyon sürecini besleyecek etkin liderlik yapısını geliştirmek kadar, liderlerin örgütsel çeşitliliği nasıl cesaretlendirdiği ve yönettiğine de bağlıdır. İnovasyon sürecini yönetirken yaratıcılık ve liderlik, tanınmalı ve kontrol altına alınmalıdır (Agbor, 2008: 39).

Andrus (1968: 2), yaratıcılığı; yeni, eşsiz ve orijinal olan, ilk kez var olan ya da bir şeyi daha önce kimsenin yapmadığı şekilde algılamak olarak tanımlamış ve aynı zamanda yaratıcılığın özel bir karar verme süreci uygulaması olduğu noktasına vurgu yapmıştır. Ayrıca, fikir üretmenin yaratıcılık olarak kabul edilmesi için bir amaca hizmet etmesi gerektiğini ifade etmiştir. Fikirlerin oluşturulması, inovasyon sürecinin önemli bir parçasıdır ve yaratıcılık, bu fikirlerin oluşturulmasına katkı sağlayan düşünme sürecidir. Yaratıcılık geliştirilebilirse, bir probleme çözüm olarak daha fazla alternatif, yeni yaklaşımlar ve benzersiz çözümler ortaya çıkacaktır.³⁴

Literatürde yaygın olarak kullanılan inovasyon tanımını yapan West ve Farr (1990), inovasyon ve yaratıcılığın üç önemli noktasındaki

³³Meng, 1995: 1

³⁴Roffe, 1999: 232

farklılıkları vurgulamak amacıyla bir tanım sunmuştur. Bu açıklamaya göre, ilk olarak, inovasyonun planlı bir başlangıcı ve uygulaması olduğu belirtilmiştir, yaratıcılık ise fikir üretme süreci ile ilgilenir. İnovasyon, fikir üretimi ve uygulamanın birleşimi olduğu için yaratıcılığı içerir. İkinci farklılık, inovasyonun bir veya daha fazla analiz düzeyinde amaçlanan faydayı sağlamasıdır; buna karşılık, yaratıcılıkta bu zorunlu değildir.

Üçüncüsü, inovasyonun göreceli olarak yenilikçi bir yönü olduğunu belirtir; yani, inovasyon benimseyen için en azından yeni olması yeterlidir. Başka bir deyişle, inovasyon diğer kuruluşlarda yaygın bir uygulama olabilir, ancak araştırma konusu birim için yeni olması yeterlidir. Yenilikler, ortaya çıkış süreçlerinin, kabul edilmiş ve uyarlanmış prosedürlerin bir karışımı olmalıdır. Yaratıcılık ise daha önce var olmayanla ilgilenir. Yaratıcılık "mutlak yenilik"e odaklanırken, inovasyon "göreceli yenilik"e odaklıdır.³⁵

Herhangi bir inovasyonun başarılı olması için iki temel faktör vardır. Bunlar, örgütlerin yaratıcılık kapasiteleri ve bu yaratıcı fikirlerin gerçeğe dönüşmesindeki karmaşık süreci etkili bir şekilde yönetme yetenekleridir. İnovasyon için yaratıcılık gerekli olsa da yeterli değildir. Her inovasyonun kalbinde yaratıcılık bulunsa da, yaratıcılık sadece bir başlangıç noktasıdır. Yaratıcı fikirlerin gerçeğe dönüşmesi sürecinde bir dizi engel ve sorunla karşılaşılır. Bu sorunları çözmek, hatalarla başa çıkmak için yaratıcılığa ihtiyaç vardır (Klein ve Sorra, 1996: 1058). İnovasyon, firmaların veya bireylerin yaratıcılıktan nasıl para kazandıklarıyla ilgilidir. Higgins'in kurduğu inovasyon

³⁵Anderson vd., 2004: 148-149; Hammond vd., 2011: 91

denklemine göre, bireysel ve grup yaratıcılığı, örgüt kültürü içindeki uygulamalarla birleşince inovasyon ortaya çıkar. Başka bir ifadeyle, eğer yaratıcılık doğru bir örgütsel kültürde kendini gösterirse, sonuç olarak inovasyon ortaya çıkar.³⁶

Örgütlerde inovasyonun ilk adımı olan yaratıcılık için kabul edilen yeni fikir, daha öncekilerden farklı olmalı, ancak çok tuhaf da olmamalıdır.³⁷

İnovasyon ve girişimcilik kavramları arasındaki ilişkiye geçildiğinde, girişimcilik, farkına varılan bir fırsattan yararlanmak için kaynakların benzersiz bir şekilde bir araya getirildiği değer yaratma sürecini ifade eder.³⁸

Girişimcilik, fikirlerin yakalanması, ürünlere ve/veya hizmetlere dönüştürülmesi ve üretimin pazara taşınması gibi süreçleri içerir. Girişimcilik, içerisinde girişimci ve girişimsel tutum ve davranışı içeren, değer yaratan bu süreçtir. İnovasyon ise bu sürecin temel yönüdür.³⁹

Girişimcilik ve inovasyon kavramları, ekonomik büyümenin temel etmenleri olarak görülmektedir. Girişimcilik, ekonomik gelişmeyi çeşitli yollarla sağlar. Bu yollardan biri yeni ürünlerin, süreçlerin, yeni arz kaynaklarının geliştirilmesini içeren inovasyonlar ile birlikte aynı zamanda yeni pazarlardan faydalanmayı ve işi yeniden organize etmek için yeni yollar geliştirmeyi içerir. Tüm girişimciler inovasyon

³⁶Higgins, 1995: 33-34

³⁷Fay vd., 2015: 262

³⁸Morris vd., 2011: 9

³⁹Johnson, 2001: 140

yapmak zorunda değildir, ancak girişimcilerin düzenli olarak inovasyon gerçekleştirebilme yetenek ve çabasında olmaları önemlidir (Bruyat ve Julien, 2001: 167). Girişimcilerin inovasyon yapmaya devam etmeyi başaramadıklarında girişimci olmayı da bırakacaklarına dair bir inanış bulunmaktadır.⁴⁰

Schumpeter (1934), girişimci ve inovasyon arasında bir bağ kurmaya çalışmış ve girişimcileri birer inovasyon yapıcı olarak tanımlamıştır. Girişimci, var olan inovasyonlardan asla memnun olmayan, ancak yeni fırsatlar aramaya devam eden, rasyonel ya da rasyonel olmayan şekilde harekete geçer. Ayrıca inovasyonun ekonomik büyümeye olan katkısından bahsederek her girişimcinin inovasyon üreticisi konumunda olduğunu ileri sürmüştür. Schumpeter'in bakış açısında girişimci; yeni mal ve hizmetleri üreten, yeni süreç geliştiren, yeni ihracat pazarları bulan, yeni bir örgüt yapısı oluşturan, bunların hepsini işletmeler açısından yeni birleşimler yaratarak, mevcut ekonomik düzeni yıkan, kısacası yaratıcı yıkım yapan kişidir.

Bu bağlamda girişimcilik ile inovasyonun birbirinden ayırt edilemeyeceği üzerinde durur (Schumpeter, 2000: 51; Mercan vd., 2011: 30). Hagedorn (1996: 889) ise girişimciyi inovasyonun kişileştirilmesi, yani yeni kombinasyonları yapan kişi olarak tanımlamıştır. İnovasyon, girişimcilere değişimden farklı bir iş veya hizmet fırsatı olarak yararlanmalarını sağlayan girişimciliğin özel bir

⁴⁰Hagedorn, 1996: 890

aracıdır. Girişimciler ise inovasyon sürecinde fikirlerin ticari uygulamalara dönüşmesi sürecinde önemli bir rol oynarlar.⁴¹

Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, teknolojik yenilikle sıkı bir şekilde bağlantılıdır. Ar-ge çalışmaları (Ar-ge), özellikle teknolojik yeniliğin gerçekleşmesi için kritik faaliyetlerden biridir (Tsai, 2005: 796). İnovasyonun hayata geçirilmesi için yapılanlar, harcanan çabalar Ar-ge'yi şekillendirir. Ar-Ge, büyük işletmelerde belirli ve inovasyon sürecinin önemli bir bileşeni olabilir; ancak her inovasyon süreci için mutlak bir gereklilik değildir.⁴²

Demirel and Mazzucato, firma büyümesi, inovasyon ve Ar-Ge arasındaki ilişkileri araştırdılar. Araştırma sonuçları, inovasyon-büyüme ilişkisinin basit olmadığını ve endüstriyi oluşturan firmaların heterojen bileşimi göz ardı edildiğinde yanıltıcı sonuçlara yol açabileceğini belirtiyor. İlaç endüstrisinde yaptıkları çalışmalar, küçük firmalardaki Ar-Ge çalışmalarının küçük firmalarda büyümeye daha fazla katkıda bulunduğunu, özellikle olgunlaşmış büyük firmalarda ise Ar-Ge yatırımlarının büyümeyi artırmak yerine yavaşlattığını gösterdi (2012: 59-60). Ar-Ge birimi, inovasyon ve bilgi yaratmayı öncelikli hedef olarak belirleyen uzmanlardan oluşur.

Genellikle organizasyonun belirli bir alanına odaklanan bu uzmanlar sadece yeni ürünler ve fikirler üretmekle kalmaz, aynı zamanda yeni üretim süreçleri, yeni uygulamalar veya geliştirilmiş ambalajlama ve dağıtım sistemleri geliştirirler.

⁴¹Zhao, 2005: 26-27

⁴²Tiwari and Buse, 2007: 4

Ar-Ge çalışmalarının inovasyon sürecinde başarılı olabilmesi, firmanın bilgi işleme ve karar verme becerilerine, kaynak yaratma perspektifine ve ölçme ve değerlendirme araçlarındaki yaratıcılığına bağlı olacaktır (Lengnick-Hall, 1992: 410; 417). Bilim ve teknoloji ilişkisinin ekonomi üzerindeki etkisini anlamak için geliştirilen doğrusal inovasyon modeline göre, inovasyon basit bir araştırmayla başlar, uygulamalı araştırma-geliştirmeyle devam eder ve üretim ile inovasyonun yayılımıyla sona erer.

Bu modele göre araştırma-geliştirme, inovasyon için gerekli başlangıç fikrinin uygulanabilir hale gelmesi için yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Benzer şekilde Rogers (1983), inovasyon sürecini ihtiyaçlar/problemler, araştırma-geliştirme, ticarileştirme, yaygınlaştırma, benimseme ve sonuçlar olmak üzere altı ardışık adımdan oluşan bir süreç olarak tasvir etmiştir (Godwin, 2006: 660). Ar-Ge faaliyeti, firmanın yaratıcı çabalarını planlama olanağı tanır. İnovasyon bir Ar-Ge programıyla başlayabilir, ancak patent hakları satın alınsa bile inovasyonun gelişmesi için firmanın teknik ekibinin daha fazla çalışma yapması gerekebilir.⁴³

İnovasyon, kurumsal bağlamda faaliyet gösteren bireylerin zaman içinde yeni fikirler geliştirmesi ve bunları uygulaması olarak tanımlanabilir. Bu tanım, dört temel faktöre odaklanır: yeni fikirler, insanlar, işlemler ve kurumsal bağlam. Yönetimsel bir perspektifle, inovasyon sürecini anlamak, inovasyonların gelişimini kolaylaştıran ve engelleyen faktörleri anlamaktan geçer. Bu faktörler, aynı zamanda inovasyon yönetimini dört temel sorunla da karşı karşıya bırakır.

⁴³Solo, 1951: 418; 423

Bu sorunlardan biri, örgüt içindeki çalışanların ilgisini inovasyon yapma yönünde yönlendirme zorluğudur. Genellikle, çalışanlar, mevcut uygulamaları sürdürmeye odaklanmak yerine inovatif davranış sergileme konusunda isteksizdir. Başarılı örgütlerde bile, bireylerin ilgisini yeni fikirlere, ihtiyaçlara ve fırsatlara çekmek ve inovatif davranışı tetiklemek oldukça zordur.⁴⁴

Bu nedenle, örgütlerde inovasyon yönetimi bağlamında çalışanın inovasyona yönelik davranışı önemli bir rol oynamaktadır. Adams ve diğerleri, literatürdeki inovasyon yönetiminin ölçümüyle ilgili yapılan çalışmaları inceleyerek, inovasyon yönetimi ölçümünü yedi kategoriden oluşan bir çerçeve çizerek konuya açıklık getirmeye çalışmışlardır. Bu kategoriler; girdi yönetimi, bilgi yönetimi, inovasyon stratejisi, örgüt kültürü ve yapısı, portföy yönetimi, proje yönetimi ve ticarileştirme olarak ele alınmıştır.

Kategoriler içindeki girdi yönetimi, inovatif faaliyetlerin kaynağı ile ilişkilidir ve yeni fikirleri oluşturan finanstan insana kadar tüm kaynakları içerir. Bu bağlamda, inovasyon yönetimi ölçümünde çalışanın inovatif davranışı, girdi yönetimi kategorisinde ele alınmaktadır (Adams vd., 2006).

İnovasyon yönetiminin itici gücü olarak çalışanların inovasyona katkıda bulunmalarını teşvik eden bir ortamın yaratılması önemlidir.⁴⁵

İnovasyonun özünde bireyler bulunmaktadır. Onların sezgileri, ilgileri ve arzuları, yeni fikir arayışını şekillendirir ve bu fikirlerin değere

⁴⁴Van de Ven, 1986: 591

⁴⁵Oke, 2007: 570

dönüşmesi sürecinde gereken kararların verilmesi, gerekli işlemlerin yapılması yine örgütteki çalışanlar tarafından gerçekleştirilir. İnovasyonu yönetmek, büyük oranda insanları yönetmek anlamına gelir ve aynı zamanda onların işlerini organize etmek amacıyla kuralları, uygulamaları ve uyumlarını yönetmektir.

Bu bağlamda inovasyon, sosyal bir süreçtir. Bireylerin başkalarıyla etkileşime girmesiyle gerçekleşir, ancak büyük düşünme, planlama ve hazırlık gerektiren bir süreçtir. Bu da inovasyon süreçlerinin yönetilmesini gerekli kılar.⁴⁶

İnovasyon yönetiminin en önemli amaçlarından biri, kurumsal inovasyon performansını artırmaktır. Kurumsal inovasyon performansını etkileyen anahtar faktörlerden biri, bireylerin inovatif performansıdır. İnovasyonla ilgili çalışmalar, kurumsal inovasyon performansının ancak davranışsal bakış açısından "çalışanın inovatif davranışı" olarak adlandırılan bireysel inovasyon performansı ile arttığını ifade etmektedir.⁴⁷

İnovasyon, yeni bir ürünü, yeni bir süreci veya yeni bir işi yaratacak olan yeni bir uygulama ve geliştirme sürecini ifade eder. Bu süreç, bir fikre sahip olmak kadar basit bir kavram değildir; aksine, bu fikrin iş hayatında geliştirilmesi ve uygulanması için çaba harcamayı içerir (Galbraith, 1992: 7). Ancak her inovasyon kendi içinde aynı yenilik derecesini taşımaz.

⁴⁶Bassiti Ajhoun, 2013: 551-552

⁴⁷Veenendal, 2015: 90

Literatürde radikal ve artımsal inovasyonlar arasında net bir ayrım yapılmasına rağmen, bazı çalışmalar bu iki kavramın ayrımının zor olduğunu ileri sürer. Çünkü inovasyon, artırımlı düzeltmelerden dünya için yeni ürünlere doğru giden bir süreçtir (Story vd., 2014: 1271). Radikal inovasyon ve artımsal inovasyon, başka bir ifadeyle, birlikte devam eden bir süreç olarak kabul edilir.

İnovasyon, modern dünyada firmaların varlık nedenidir. Ürün, hizmet, üretim süreci, örgütsel yapılar, programlar yenilikleri yaparak firmalar, ekonomik ve sosyal bir değer oluştururlar. Bu durum, firmaları ekonomik ve toplumdaki rollerini meşrulaştırır⁴⁸ Teece ve diğerleri (1997: 516), örgütlerin dinamik dış çevrelerinde rekabet mücadelelerinde artık kaynak tabanlı bir yaklaşımın ötesinde bir paradigmaya ihtiyaçları olduğunu savunmuşlardır.

Başarılı bir radikal inovasyonu geliştirmek ve ticarileştirmek, örgüte geliştirilmesi ve taklit edilmesi zor dinamik bir yetenek kazandırmaktadır. Örgütlerin sahip olduğu dinamik yetenekler, becerilerin, kaynakların ve yetkinliklerin bileşiminden oluştuğunda, örgütler için sürekli değişen iş çevresinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın kaynağı olacaktır. Böyle bir bileşimi taklit etmek oldukça zordur.⁴⁹

Radikal inovasyon yeteneği, firmalara benzeri görülmemiş performans avantajları, önemli miktarda maliyet düşürme veya yeni işletmeler yaratma becerisi sunan ürün / hizmetlerin geliştirilmesini ve ticarileştirilmesini sağlamaktadır. Daha belirsiz bir gelişim süreci,

⁴⁸Colombo vd., 2017: 394

⁴⁹Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106

daha karmaşık bir müşteri kabulü, daha zor bir pazarlama süreci, hem firma içi hem de firma dışı belirsizlik ve karmaşıklıklarla dolu birtakım süreçler içerdiği için radikal inovasyonlar, artımsal inovasyonlara nazaran firmalar için farklı beceriler gerektirir.

Radikal inovasyonları başarıyla geliştirme ve pazarlama yeteneği, hem gelişmesi zor hem de taklit edilmesi zor olan bir "dinamik yeteneği" teşkil eder (Slater vd., 2013: 553). Artımsal inovasyon, var olan yapı ve prosedürler kullanılarak gerçekleştirilir ancak radikal inovasyonların başarılı olabilmesi için doğal olarak önemli ve beraberinde örgütsel ve prosedürel adaptasyonlara ihtiyaç duyulacaktır.

Bu nedenle radikal inovasyonların başarılı olabilmesi için uzun vadeli stratejik pazar potansiyeli olmalı, örgütler de yeni geliştirilen inovasyonun yerine getirmede örgütler yeterince esnek ve istekli olmalıdır (Rothwell, 1992: 223). Radikal inovasyonlar tamamen yeni mühendislik becerilerine ve bilimsel ilkelere dayanır. Genellikle yeni pazarlara genişlemeyle ve potansiyel farklı uygulamalarla sonuçlanır.⁵⁰

Radikal inovasyon, yeni bir pazar ile sonuçlanan yeni bir teknolojinin somutlaştırıldığı inovasyonlar olarak tanımlanabilir. Radikal inovasyon, dünyada, endüstri veya pazar düzeyinde bir başka deyişle makro düzeyde bir kesikliğe neden olur. Aynı zamanda bu durumda kendiliğinden firma ve müşteri düzeyinde de kesiklik sağlar. Örneğin radikal inovasyon sonucunda yeni bir endüstri ortaya çıkarsa; yeni

⁵⁰Henderson ve Clark, 1990: 9

müşteriler ve yeni firmalar da bu inovasyon sonucu ortaya çıkacaktır. Kısaca radikal inovasyonlar yeni pazarların ve/veya yeni endüstrilerin ortaya çıkmasında katalizör görevi görürler.⁵¹

Radikal inovasyon, tümüyle firma ve/ veya firmanın pazarları için yeni ve özgün bir fikrin ticarileştirilmesidir. Radikal inovasyonlar hem büyük firmalar için hem de yeni teşebbüsler için değer yaratmada hayati önem taşımaktadır (Colombo vd., 2017: 394). Artımsal inovasyon, mevcut pazarın var olan teknolojisinde yeni özellikler, faydalar ve iyileştirmeler sağlayan yeniliklere verilen isimdir (Garcia ve Calantone, 2002: 123). Mevcut ürünlerde ve/veya üretim ve dağıtım sistemlerinin uyarlanması, iyileştirilmesi ve güçlendirilmesini içerir.⁵²

Artımsal inovasyonlar, özellikle iki ana noktada önem kazanmaktadır. İlk olarak, teknolojik olarak olgunlaşmış bir pazarda firmaların rekabet etme yeteneğine katkıda bulunan bir silah niteliğindedir. Bu, firmaların var olan teknolojiyi kullanarak ürünlerini geliştirmelerini ve pazarda etkin bir konum elde etmelerini sağlar. İkinci olarak, artımsal inovasyonlar, mevcut teknolojiye dayalı olarak geliştirilmiş prosedürler aracılığıyla firmalara, potansiyel fırsatlar ve tehditler konusunda uyarıda bulunarak, yeni teknolojik alanlara kayma konusunda yardımcı olabilir. Ancak, birçok firma için yaşamsal bir kaynak olan artımsal inovasyonlar, büyük teknolojik sıçramaların yaşandığı durumlarda yetersiz kalabilir ve firmaların zaman

⁵¹Garcia ve Calantone, 2002: 120-121

⁵²Song ve Montoya, 1998: 126

kaybetmesine hatta bazı durumlarda tehlike oluşturmasına neden olabilir.⁵³

Artımsal inovasyon, mevcut ürüne görece küçük değişiklikler getirme sürecidir. Bu, mevcut tasarımın potansiyelini farklı bir şekilde kullanmayı içerir ve firmaların rekabet avantajlarını güçlendirir. Genellikle önemli bir beceri ve yaratıcılık gerektirir ve önemli ekonomik sonuçlar doğurabilir, ancak bu süreçte önemli ölçüde yeni bilgiye dayanma zorunluluğu yoktur (Henderson ve Clark, 1990: 9). Artımsal inovasyon, mevcut bilgi birikiminden yararlanırken aynı zamanda firmaların bilgi birikimine yeni bilgiler ekleyerek organizasyona katkıda bulunur.⁵⁴

İnovasyon, örgütlerin iç ve dış değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, örgütler için farklı inovasyon türlerine uyum sağlama süreci, örgütsel etkinlik açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerin teknolojik, ticari ve sosyal çevrelerde yaşamlarını sürdürmeleri, rekabet edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için inovasyon adaptasyon sürecini başarılı bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir.

Örgütlerin stratejileri, yapıları ve süreçlerinde meydana gelen değişiklikler, örgütsel sistemlerde çeşitli etkilere yol açar. Bu değişimlerin etkili bir şekilde işlenmesi için iç sistemler arasında uyum sağlanmalı ve örgütsel performansı artırmak için farklı inovasyon

⁵³Johne ve Snelson, 1988: 115

⁵⁴Chatterji ve Fabrizio, 2014: 143

türleri eş zamanlı olarak ortaya çıkarılmalıdır. Bu şekilde, bir inovasyon türü diğerini pekiştirir ve örgütsel sistem dengede kalır.⁵⁵

İnovasyon türleri üzerine yapılan çalışmalar, bu türler arasında ayırım yapmıştır. Ancak, bu ayrımlar arasında farklılıklar bulunmaktadır. Örneğin, Zaltman (1973), örgütün durumuna bağlı olarak gruplandırılmış yaklaşık yirmi inovasyon türünden bahsetmiştir. İnovasyon türlerindeki bu çeşitliliğe rağmen, ürün ve süreç inovasyonları arasındaki ayırım en yaygın kabul gören tipolojilerden biridir. Başka bir yaygın ayırım, teknolojik veya teknik inovasyon ile yönetimsel veya örgütsel inovasyon arasındadır.⁵⁶

Bu ayırım, Schumpeter'in erken dönem çalışmalarına dayandırılabilir. Schumpeter, yeni ürünler, yeni üretim yöntemleri, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları ve yeni iş yapma biçimleri olmak üzere beş inovasyon türünden bahsetmiştir. İnovasyon kavramı üzerine yapılan çalışmalar, özellikle ekonomistler ve teknoloji yönetimi üzerine çalışan araştırmacılar, literatürde yaygın olarak kabul gören Schumpeter'in ürün-süreç inovasyonu tipolojisi üzerinde odaklanmıştır.⁵⁷

Ürün inovasyonu, tüketiciye tanıdık olmayan yeni ürünler veya ürün nitelikleri olarak ifade edilen Schumpeter'in tanımında önemli bir yer tutar. Bu, üretilip satılabilen yeni veya daha iyi ürünleri içerir. Ürün inovasyonları dünya için yeni bir marka olabileceği gibi, sadece ilgili firma veya ülke için de yenilikçi olabilir. Diğer bir bakış açısıyla ürün

⁵⁵Damanpour ve Gopalakrishnan, 1999: 57-58

⁵⁶Ibarra, 1993; Birkinshaw vd., 2008

⁵⁷Damanpour ve Aravind, 2011: 426

inovasyonu, üretilen şeyin ne olduğu sorusuna odaklanır. Bu ürünler, dünya için yeni bir marka olabilir veya sadece ilgili firma veya ülke için yenilikçi olabilir (Edquitt vd., 2001: 12). Utterback ve Abernathy, ürün inovasyonunu, ticari olarak ortaya çıkan yeni bir teknoloji veya teknoloji kombinasyonu olarak tanımlar ve bu inovasyonun, ürün performansını artırmayı amaçladığını belirtir. Bu durum, ürün çeşitliliğini artıracak ve sonrasında ürün standardizasyonu sağlayacak ve maliyetleri öngörülebilir bir şekilde azaltacaktır (1975: 642). Porter (1983) ise ürün inovasyonunu, en hâkim inovasyon biçimi olarak tanımlar ve öncelikle ürün performansını geliştirmeyi amaçladığını ifade eder.⁵⁸

Ürün inovasyonu ile ilgili başka tanımlar da mevcuttur. Örneğin, Freeman (1982) ürün inovasyonunu, pazar ihtiyaçları ve teknolojiler arasındaki "karmaşık birleşim" olarak tanımlar. Teknolojik imkanlar ile pazar şartlarını birleştirmek, farklı çıktıları olan seçenekler arasından seçimi gerektiren zorlu bir süreçtir.⁵⁹

İnovasyonun, ekonomik performansa, kurumsal yeteneklere, çevresel sürdürülebilirliğe, istihdam düzeyine ve genel olarak bir kurumun yaşam kalitesine merkezi bir katkısı vardır. İnovasyondan elde edilen faydaların yönetilmesi, risklerin ve karmaşıklıkların anlaşılması, kurumların başarıya ulaşma yolunda daha etkili olmalarına katkıda bulunur (Dodgson vd., 2014: 3).

Yeni ürünlerin ortaya çıkmasının ardındaki süreç olan ürün inovasyonu, müşteri ve teknolojik yeteneklerin çeşitli

⁵⁸Adner ve Levinthal, 2001: 614

⁵⁹Dougherty, 1992: 181

kombinasyonlarından doğmaktadır. Bu nedenle, bir firmanın (potansiyel) müşteri tabanı ile (potansiyel) teknoloji arasında bağlantılar kurması gerekmektedir. Bu bağlamda, örgütler için müşteri ve teknolojiyle ilgili yeteneklerini birleştirmek son derece önemlidir.

Çünkü, sadece bu şekilde ürün inovasyonu, mevcut yeteneklerin geliştirilmesine veya yeni yeteneklerin keşfedilmesine olanak tanıyacaktır. Başka bir deyişle, ürün inovasyonu, firmalara sadece mevcut yeteneklerinden faydalanma olanağı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda yeni yetenekleri keşfetmelerine de yardımcı olan bir yenilik türüdür (Danneels, 2002: 1104). Davila (2000: 385) ise ürün inovasyonunu, bir fikrin somut bir varlığa dönüştürülmesi olarak tanımlar. Ürün inovasyonu, kısaca kullanıcıların veya pazarın ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürün ve/veya hizmetlere verilen isimdir.⁶⁰

Ürün yaşam döngüsünün nispeten kısa olması, ürün inovasyonunu dinamik ortamlarda rekabet eden şirketler için hayati öneme sahip kılmaktadır. Örneğin, Boston Danışmanlık Grubu'nun yaptığı üst düzey yönetici inovasyon araştırmasına göre, şirketlerin %71'i için ürün yeniliği ilk üç stratejik öncelik arasında yer almaktadır. Bu şirketlerin %70'i, yeni dünya ürünlerini şirketlerinin geleceğinde "önemli" veya "çok önemli" olarak nitelendirmiştir (Slater vd., 2013: 552).

Literatürde, ürün inovasyonlarının, süreç inovasyonlarına göre daha önemli olduğu yönünde bir eğilim bulunmaktadır. Geçmiş yüzyılda, tarihsel bir karşılaştırma yapıldığında, kültürel, sosyal ve teknolojik

⁶⁰Chen vd., 2015: 643

dönüşümlerin büyük ölçüde yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yayılmasıyla gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Otomobil, telefon, bilgisayar ve televizyon gibi büyük değişimleri sağlayan ürünler, bu görüşü destekleyen örnekler arasında yer almaktadır. Ürün inovasyonu, eski ürünlerin değiştirilmesine veya yeni ihtiyaçların tatmin edilmesine olanak sağlayarak, ekonomideki yapısal değişimin arkasındaki bir mekanizma haline gelmiştir.⁶¹

Ürün inovasyonlarının gerçekleşmesi kadar başarılı olması, örgütlerin devamlılığı açısından kritik öneme sahiptir. Dougherty'in beş firmanın farklı departmanlarında gerçekleştirdiği 18 yeni ürün denemesi üzerine yaptığı mülakat sonuçlarına göre, yeni ürün geliştirme sürecinde inovasyon gerçekleştirenlerin başarısızlıklarının nedenleri üzerinde açıklamalarda bulunmuştur.⁶²

Araştırmanın sonuçlarına göre, teknoloji-pazar bağlantısında iş birliğinin gerekli olduğu belirtilmiştir. Yeni ürünün başarılı olmasında, teknik, pazarlama, üretim ve satış departmanları arasındaki iş birliği önemli bir role sahiptir. İkinci olarak, örgüt içinde çalışan insanların düşünce ve eylem stilleri, teknoloji-pazar bağlantısında ve iş birliği sağlamada önemli bir rol oynamaktadır.

Farklı yorumlama biçimleri, bazı durumlarda aşılması gereken önemli engellere dönüşebilir. Bu engellerden biri, farklı dünyalara sahip departmanların teknoloji-pazar bilgisinin farklı yönlerine odaklanması ve bu nedenle farklı anlamlar çıkarmasıdır. Diğer bir engel ise örgüt içinde oluşturulan rutinlerin, farklı dünyalara sahip bu departmanları

⁶¹Edquist vd., 2001: 10-11

⁶²1992: 179-181

birleştirmek yerine ayrıştırmasıdır. Bu durum, birlikte öğrenmeyi kısıtlar. Çalışmadan çıkan üçüncü çıkarım ise bu engellerin neden olduğu inovasyon sorunlarının sadece yapısal değil, kültürel çözümleri de gerektirdiğidir (Dougherty, 1992: 179-181).

Literatürdeki çalışmalar, örgütlerin yeteneklerine uygun olarak yeni ürünlerin daha başarılı olma eğiliminde olduğu yönündedir.⁶³

Örgütlerde ürün inovasyonunun hayata geçirilmesi için, örgüt içindeki tüm çalışanların (özellikle fikrin çoğunlukla ortaya çıkmasını sağlayan mühendislerin içerisinde olduğu teknik ekibin ve ticarileştirilmesinde önemli rolleri olan pazarlama yöneticileri ve satış ekibinin) arasındaki koordinasyona ihtiyaç vardır.⁶⁴

Süreç inovasyonu, teknolojik değişimin kaynağı ve belirleyicisi olarak geniş çapta bilinen ekonomik önemine rağmen, ürün inovasyonundan daha az ilgi görmüştür. Ancak süreç inovasyonu, temel ekonomik kalkınma temelli teorilerde hala merkezi bir unsurdur. Teknik değişim ve inovasyon kavramlarının geçmişi, süreç inovasyonunun endüstriyel gelişme modellerini derinden şekillendirebildiğini göstermiştir. Bu paradigmanın en önemli örneği, Henry Ford'un T Modeli üretiminde montaj hattının kullanılmasıdır. Süreç inovasyonunun çoğu zaman üretim metotlarında küçük ölçekli değişiklikleri içerdiği, çoğunun da rutin operasyonel gelişmeler olduğu ve bu nedenle stratejik etkiler taşımadığı söylenebilir. Örneğin, bir fabrikada malzemelerin işlenme şeklini değiştirebilecek yeni bir aracın yerleştirilmesi, süreç inovasyonunun bir örneğidir.

⁶³ Danneels, 2002: 1096

⁶⁴ Brattström vd., 2015: 2-3

Süreç inovasyonu, maliyetleri düşürmek ve/veya ürün kalitesini artırmak için bir örgütün üretim veya hizmet operasyonlarına yeni unsurlar eklemesini kapsar. Örneğin, girdi malzemeleri, görev özellikleri, iş ve bilgi akışı mekanizmaları, bir ürün üretmek veya bir hizmet sunmak için kullanılan teçhizatlar da yapılan yenilik faaliyetleridir.⁶⁵

OECD (2017) süreç inovasyonunu şu biçimde tanımlamıştır. Süreç inovasyonu, üretim veya dağıtım yöntemlerinde yeni veya önemli derecede geliştirilmiş bir metodolojidir. Bu, teknik, donanım ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerebilir (www.oecd.org). Bu ifadeden de anlaşılacağı gibi, süreç inovasyonu örgütün iç süreçlerine odaklanmıştır. Şirketin ürün ve/veya hizmetlerinin üretimini ve dağıtımını kolaylaştırmak amacıyla iç organizasyonel süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini artırmayı amaçlar. Süreç inovasyonunun ortaya çıkardığı yeni süreçler, örgütün teknolojik, teknik, yönetsel veya sosyal sistemleri ile ilgili olabilir.⁶⁶

Süreç inovasyonu başlangıçta önemsiz gibi görünebilir. Bu, erken üretim süreçlerinin küçük ölçekli ve esnek olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, yüksek beceri gerektiren bir iş gücünü içermektedir. Süreç inovasyonunun örgütte hakim hale gelmesi, ürün tasarımı istikrara kavuştuğunda ortaya çıkar. Çünkü bu aşamada farklı üretim yöntemleri benimsenir ve süreç inovasyonu maliyetleri en aza indirmek için öne çıkar. Belirli bir noktaya kadar süreç inovasyonu ile birlikte yenilikler artabilir, ancak zamanla bu yenilikler yavaşlar.

⁶⁵Rosenberg, 1982: 224; Reichstein ve Salter, 2006: 1

⁶⁶Damanpour vd., 2009: 654

Porter (1983), bu durumun hem ürün inovasyonu hem de süreç inovasyonu için geçerli olduğunu belirtmiştir (Adner ve Levinthal, 2001: 614).

Başka bir deyişle, sürekli iyileştirmelerle birlikte üretim süreçlerini geliştirmek, firmanın ürün inovasyonu temelli rekabet avantajını sürdürmekle kalmaz, aynı zamanda gelecekte ürünün inovasyon yeteneklerini geliştirmeye yönelik bir durumu içerir.⁶⁷

Süreç ve ürün inovasyonları arasındaki farkı ortaya koymak için 1992 yılında OECD Oslo kılavuzu, ürün ve süreç inovasyonları arasındaki temel farkı vurgular. Firmalar bazen maliyetleri azaltmak için üretim süreçlerinde değişiklik yapmak isterler; bazen de talebi artırmak için ürünlerini geliştirip değiştirmek isterler. Dolayısıyla bu noktada bazı süreç inovasyonlarının ürün değişikliği gerektirebileceği ve bazı ürün inovasyonlarında da ilgili ürüne yönelik süreç değişikliklerine ihtiyaç duyulabileceği konusu dikkate alınmalıdır (Jaumandreu ve Mairesse, 2016: 150). Şirketler, ürün inovasyonlarıyla daha çok dış kullanıcı ihtiyaçlarına odaklanmaya çalışırken, süreç inovasyonları örgütün kendi iç işleyişiyle ilgili faaliyetleri gerçekleştirmeye yönelik çabalar içerir.⁶⁸

OECD'nin OSLO Manual kılavuzuna göre inovasyon; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir. Bu sınıflandırmadaki ürün ve süreç inovasyonu; teknik inovasyon kavramıyla yakından ilişkilidir. Ürün inovasyonu, nitelikleri ve amaçlanan kullanım alanlarına göre yeni ve önemli

⁶⁷Kotabe ve Murray, 1990: 389

⁶⁸Damanpour ve Aravind, 2011: 426

ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Bu durum, özellikle teknik özelliklerde, bileşen ve malzemelerde, dahili yazılımlarda ve diğer işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeler içerebilir. Benzer şekilde, süreç inovasyonu, yeni ve/veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanması olarak tanımlanır. Böylece süreç inovasyonu, örgütteki teknik, teçhizat ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri içerir. Bu bağlamda hem ürün hem de süreç inovasyonu; teknik inovasyonla sıkı bir şekilde bağlantılıdır.⁶⁹

İnovasyon tipolojisinde yaygın olarak kullanılan ve özellikle de örgütler üzerine çalışan sosyologların ve yönetim bilimi araştırmacılarının tercih ettiği ayrımlardan biri teknik ve yönetsel inovasyon ayrımıdır (Bantel ve Jackson, 1989; Evan 1966; Kimberly ve Evanisko, 1981, Daft 1978, Walker, 2008). Bu ayrım genellikle Evan (1966)'ın vurguladığı teknolojik ve sosyal yapı ayrımına dayanmaktadır.

Evan, ünlü sosyolog Ogburn tarafından tanımlanan "kültürel gecikme" kavramından esinlenerek "örgütsel gecikme" kavramını ortaya atmış ve burada yönetsel inovasyonların, teknik inovasyonlardan geri kaldığı durumlarda örgütün ortaya çıkan değişikliği benimseme konusunda bir gecikme yaşayabileceğine vurgu yapmıştır (1966: 52-53). Sosyoteknik sistem teorisine göre her örgüt, teknik ve sosyal bir yapıdan oluşur. Bu yapıdaki değişiklik diğer yapıyı da etkiler. Bu bağlamda örgütün teknik sistemindeki değişikliklerin hayata geçirilmesi için yönetsel sistemde

⁶⁹Palcic vd., 2015: 142

değişikliklere ihtiyaç vardır. Teknik ve yönetsel inovasyonlar, firma düzeyinde örgütün teknik ve sosyal sistemleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, teknik inovasyonlar uzman çalışanları içerirken, yönetsel inovasyonlar için teknolojik ve örgütün dış çevresiyle bağlantı kurabilecek yöneticilere ihtiyaç vardır.⁷⁰

İnovasyonun çeşitli türleri literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır. De Jong ve Vermeulen (2005, De Jong, 2007: 16'ya aktaran) inovasyonu nesne temelli ve özne temelli olmak üzere iki ana kategoriye ayırmışlardır. Nesne-temelli inovasyon, yeni ürünlerin, hizmetlerin ve süreçlerin radikal veya kesikli değişikliklerle birlikte yeni teknoloji transferini içerirken, özne-temelli inovasyon, inovasyonu gerçekleştiren aktörlere odaklanarak bu aktörlerin daha fazla inovatif, etkin ve etkili olma potansiyelini araştırmaktadır.

İnovatif iş davranışı, bu geniş inovasyon sürecinde önemli bir rol oynar. Janssen (2000: 288), inovatif iş davranışını bir iş rolü olarak tanımlayarak, bilinçli olarak yeni fikirlerin yaratılması, tanıtılması ve uygulanması olarak vurgular. West (2002: 357), yaratıcılığın inovatif iş davranışının temel unsuru olduğunu belirtir ve inovasyon sürecinin problem ve performans sapmalarını fark ederek başladığını ifade eder.

İnovasyon, birçok farklı biçimde kavramsallaştırılan ve özellikle örgütsel düzeyde çeşitli tanımlara tabi tutulan karmaşık bir olgudur. Örgütsel düzeyde inovasyon genellikle yeni fikirlerin veya davranışların gelişimi (üretimi) ve/veya benimsenmesi (kullanımı) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, inovasyonun benimsenmesi,

⁷⁰Daft, 1978: 206-209

yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin, pazarların, operasyonel ve idari yapıların, süreçlerin ve sistemlerin örgüt tarafından kabul edilmesi ve uygulanmasıyla ilişkilidir. İnovasyonun örgütsel bağlamdaki gelişimi, en azından yeni bir ürün, hizmet, teknoloji veya uygulama ile sonuçlanırken; benimsenmesi, bu yeni unsurların örgüt içinde benimseyen tarafından yeni kabul edilmiş olmasını ifade eder.⁷¹

Öne çıkan örgütsel bağlam tanımlarından birini sunan West ve Farr (1990), inovasyonu bireyden örgüte, gruptan topluma kadar geniş bir bağlamda, önemli ölçüde fayda sağlayacak şekilde tasarlanan fikirler, süreçler, ürünler veya prosedürlerin bir rol, grup veya organizasyon içinde maksatlı bir şekilde başlatılması ve uygulanması olarak tanımlamışlardır (Anderson vd., 2004: 148). Bu tanıma göre, inovasyon, örgüt için yeni olan bir fikrin veya davranışın üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını içeren çok yönlü bir yapıyı yansıtmaktadır. İnovasyon sürecinde, başlangıçta ortaya çıkan fikirler, zaman içinde yeni ürün veya hizmetlere, yeni süreç teknolojilerine, yeni örgütsel yapı ve pratiklere veya yeni yönetim yaklaşımlarına dönüşme potansiyeline sahiptirler.⁷²

İnovasyon, çevrenin deneye dayalı gözlemlerine bir cevap niteliğinde değildir; aksine, inovasyonun kaynağı bir örgütün kendisi ve çevresi arasındaki bir ara yüzdür. İnovasyon süreci, aktif olarak kavramsal bir yapı inşa etmeyi, bunu çevreye dayatmayı ve bu etkileşimleri birbirleriyle yansıtmayı içerir (Brown ve Duguid, 1991: 51). Bu, inovasyonun sadece bir süreç, bir strateji veya bir yönetim tekniği

⁷¹Damanpour ve Aravind, 2011: 425

⁷²Azar ve Ciabuschi, 2016: 325

olarak bir liderin sorumluluğundan çok daha fazlasını ifade ettiği anlamına gelir. Gerçek bir inovatif örgüt, örgütün her yönüne nüfuz eden bir inovasyon zihniyeti geliştirir. İnovasyon bir zihniyet işidir ve yeniliği hissetmeyi, duygu durumunu ve yeniliğe bağlılığı içeren yaygın bir tutumu ifade eder. Kısacası, inovasyon, şimdinin ötesini görmeyi ve vizyonu gerçeğe dönüştürmeyi sağlayan bir değerler bütünüdür (Kuczmarski, 2003: 537).

Başarılı inovasyonlar genellikle gelişme sürecinde kapsamlı değişiklikler geçirirler. Bu, inovasyonların olası kullanıcılarının ihtiyaçlarına cevap verirken aynı zamanda mümkün olan en düşük maliyetle ürün üretmeye çalışan üreticinin ihtiyaçlarını karşılaması gerektiğinden kaynaklanır. Bu iki güçlü tarafın ihtiyaçlarına yeterince duyarlı olmayan inovasyonların ticari başarıyı kazanması mümkün görünmemektedir (Rosenberg, 1982: 232). İnovasyon, sadece örgüt içi çalışanların değil, aynı zamanda örgüt dışı paydaşlar olarak müşterilerin, tedarikçilerin, sendikaların ve kamu otoritelerinin de zihniyetiyle yakından ilişkilidir.

İnovasyonun sadece yeni bilgi içermesi zorunlu değildir; aynı zamanda mevcut bilgi birikiminin genişletilmesi veya değiştirilerek düzenlenmesini de kapsamaktadır.⁷³ İnovasyon, aslında var olan kaynakların farklı şekilde yeniden kombinasyonunu içeren bir süreçtir.⁷⁴

Bu anlamda, örgütün yeni bilgi bileşenleriyle veya mevcut kaynaklarıyla yeni kombinasyonlara yönelmesi ve

⁷³ Tiwari ve Buse, 2007: 4-5

⁷⁴ Fagerberg, 2005: 6

cesaretlendirilmesinde, örgütün faaliyet gösterdiği piyasa şartlarının veya toplumsal beklentilerin olumlu katkısı olmalıdır. “Marifet, iltifata bağlıdır” özdeyişi bu durumu anlatmak için kullanılabilir.

İnovasyonun benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. İnovasyon, yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim süreci teknolojisi, yeni bir yapı veya yönetim sistemi veya örgütün üyeleriyle ilgili olan yeni bir plan ya da program olabilir. İnovasyonun çalışma alanı çok genişir ve örgütün bütün bölümlerini ve bu bölümlerin tüm yönlerini ilgilendirir. İnovasyon ile yapılmak istenen genellikle örgütün performansına ve etkinliğine katkıda bulunmaktır.

İnovasyon, iç ya da dış çevredeki değişimlere cevap niteliğinde de olsa, çevreyi etkilemek için alınan önleyici bir eylem düzeyinde de olsa örgütü değiştirmek için kullanılan bir araç niteliğindedir.⁷⁵ Crossan ve Apaydın’ın (2010: 1156) araştırmalarında oluşturdukları kapsamlı inovasyon tanımı şu şekildedir: “İnovasyon, ekonomik ve sosyal alanlarda katma değer yaratan bir ürünün üretilmesi veya benimsenmesi, özümsemi ve kullanılması; ürünlerin, hizmetlerin ve pazarların yenilenmesi ve genişlemesi; yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetim sistemlerinin kurulmasıdır”.

Bu hem bir süreç hem de sonuçtur. Bu tanım, inovasyonun birkaç önemli noktasına vurgu yapmaktadır. Hem içten yeniliğin tasarlanmasını, dışarıdan benimsenmesini hem de uygulamayı içerdiği için inovasyonun yaratıcılığın ötesinde bir kavram olduğuna dikkat

⁷⁵Damanpour, 1991: 555-556

çeker; bir veya daha fazla sayıda analiz sonucunda oluşturulan amaçlanan kazançların önemini belirtir; inovasyonun mutlak yenilik yerine göreceli olarak yenilikle ilgili olduğu olasılığını açık bırakır.

Örgütlerde inovasyon hem bir sonuç hem de bir süreç olarak kabul edilir. İnovasyonu bir sonuç olarak kabul eden çalışmalar, esas olarak bir örgütün inovasyon yapmasını sağlayan iç ve dış örgütsel şartları ortaya çıkarmaya çalışır. İnovasyonu bir süreç olarak kabul eden çalışmaların ise inovasyonun nasıl meydana getirildiği, geliştirildiği, ticarileştirildiği, yayıldığı, kabul edildiği veya uygulandığı konuları araştırma konusu olmaktadır. İnovatif iş davranışını etkileyen faktörler, bireysel, grup ve örgütsel düzeylerde karmaşık bir şekilde ortaya çıkar.

Bireysel düzeyde, kişisel özelliklerin yanı sıra çevresel etkenler de inovatif davranışı etkileyebilir. De Jong (2007: 29-30), karmaşayı tolere edebilme, özyeterlilik, dışa dönüklük gibi kişilik özelliklerinin, bilişsel kabiliyetlerin, iş özelliklerinin bireysel düzeyde çalışanların inovatif davranışlarını etkileyen faktörler olduğunu belirtir. Bu faktörlere ek olarak, çevresel değişkenlerin de bireysel inovasyonu etkileyebileceği görülmektedir.⁷⁶

Liderlik ve grup özellikleri ise inovatif davranışı grup düzeyinde etkileyen faktörlerdir. İnovatif iş davranışı, genellikle işletmelerin çeşitli düzeylerinde ortaya çıkar ve bu, liderlik yaklaşımları, grup dinamikleri ve örgüt kültürü gibi unsurlardan etkilenebilir. İnovasyonu

⁷⁶Damanpour ve Aravind, 2011: 425

teşvik eden bir liderlik anlayışının benimsenmesi, çalışanların yaratıcılığını artırabilir ve inovatif iş davranışını destekleyebilir.

İnovatif iş davranışının süreci, genellikle dört aşamadan oluşur: fırsatların keşfi, fikir üretme, fikir savunma ve fikir uygulama (De Jong, 2007: 8). İlk aşama, fırsatların keşfedilmesidir ve bu, işletmenin karşılaştığı problemleri veya fırsatları tanımlama sürecidir. İkinci aşama, fikir üretmedir ve bu aşamada, belirlenen fırsatlara yönelik yaratıcı çözümler ve fikirler geliştirilir. Üçüncü aşama, fikir savunma aşamasıdır ve bu aşamada, geliştirilen fikirlerin destek bulması, koalisyonlar oluşturulması ve yeniliğin başarı ile sonuçlanacağına dair güven oluşturulur. Son aşama ise fikir uygulama aşamasıdır ve bu aşamada, geliştirilen fikirlerin pratikte uygulanması ve somut sonuçlar elde edilmesi hedeflenir.⁷⁷

Ek olarak, inovasyon ve inovatif iş davranışı, işletmelerin sadece bugünün değil, aynı zamanda geleceğin liderleri olmalarını sağlayan kritik unsurlardır. Bu süreçler, dinamik bir iş ortamında rekabet avantajı elde etmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve topluma değer katmak isteyen işletmeler için vazgeçilmezdir.

İnovasyon, sadece teknolojik gelişmeleri değil, aynı zamanda iş süreçleri, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini de içererek, iş dünyasının ve toplumun evrimine öncülük etmektedir. Gelecekteki liderler, bu süreçleri anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek için inovasyonu temel bir yetkinlik olarak benimsemelidirler.

⁷⁷ De Jong ve Hartog, 2010: 24

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle ortaya çıkan hızlı ilerleme, işletmeleri rekabetin yoğun olduğu bir ortama sürüklemiştir. Bu bağlamda, işletmelerin başarılı olabilmesi için bilgiyi ve teknolojiyi rakiplerinden farklı bir şekilde kullanarak kalite odaklı, ürün, hizmet ve süreçlerinde değişiklik yapabilen ve bu süreci destekleyen bir yönetim anlayışına sahip olmaları gerekmektedir.

Bu noktada, ekonomi dünyasının önemli isimlerinden Adam Smith, inovasyonu verimlilik artışının temel kaynağı olarak değerlendirmekte, Schumpeter ise inovasyon ve girişimciliği ulusal ekonomilerin temel özelliği olarak görmektedir.⁷⁸ Rekabetin sürekli arttığı günümüz şartlarında, piyasada sürdürülebilir rekabet için en etkili aracın inovasyon stratejileri olduğu değerlendirilmektedir.⁷⁹

İnovasyon, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlayarak piyasadaki konumlarını güçlendirmektedir. İnovasyon stratejileri sayesinde işletmeler, sürekli değişen müşteri beklentilerine uyum sağlayabilir ve pazar paylarını artırabilirler. Yeni ürünlerin pazar performansı üzerinde güçlü bir etkisi olduğu gibi, tasarım, kalite ve bireyselleştirme gibi özelliklerle de rakiplerinden ayrışabilirler (Hana, 2013: 84).

İnovasyonlar aracılığıyla eski ürünleri yenisiyle değiştirebilen işletmeler, sürekli ar-ge çalışmalarıyla gelecekteki ürün ve hizmet ihtiyaçlarına hızla adapte olabilirler. Bu noktada, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri için başarılı teknolojik inovasyonların geliştirilmesi oldukça önemlidir. Bu aşamada,

⁷⁸Önder, 2017: 18

⁷⁹Demirci, 2012: 17

organizasyonların inovatif faaliyetlerinin rekabeti önemli ölçüde etkilediği görülmektedir.⁸⁰

Sosyal sorumluluk, bir işletmenin etkin bulunduğu çevreyi koruma ve geliştirme konusundaki sorumluluklarını içerir. Bu sorumluluklar arasında müşteri ihtiyaçlarını karşılamak, müşteri memnuniyetini sağlamak, istihdam yaratmak ve çevreye duyarlı olma gibi çalışmalar bulunmaktadır.⁸¹ İnovasyon, işletmelerin sosyal sorumluluk bilinciyle uyumlu bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlar. İnovasyon süreçleri, çevre dostu üretim yöntemlerinin geliştirilmesi, enerji verimliliğinin artırılması gibi sosyal sorumluluk alanlarında etkili olabilir. Bu sayede işletmeler, sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda topluma ve çevreye duyarlı bir şekilde hareket ederek sosyal sorumluluklarını yerine getirmiş olurlar.⁸²

İnovatif olmak, işletmelerin müşteri sadakatini artırma noktasında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmeler, müşteri ihtiyaçlarına uygun yeni ürünler ve hizmetler sunarak müşterilerin memnuniyetini artırabilir ve onları elde tutabilirler. Yenilikçi ürünlerin müşteri performansı üzerindeki etkisi büyük olup, aynı zamanda pazar payını korumaya ve karlılığı artırmaya yardımcı olabilir. Sadık müşteriye sahip olan işletmeler, hızlı üretim, artan pazar payı, yüksek kar payı, düşük stok maliyeti ve güvenli işgücü gibi avantajlar elde edebilirler.⁸³

Kurumsallaşma, işletmelerin faaliyet gösterdikleri çevreyle uyum sağlamaları ve ilerleme kaydetmeleri sürecini ifade eder (Selznick,

⁸⁰Hana, 2013: 84

⁸¹Uzkurt, 2010: 35

⁸²İraz vd., 2017: 37

⁸³Güravşar Gökçe, 2010: 5

1996). İnovasyon, kurumsal yapıyı güçlendirerek işletmelerin uzun vadeli başarı performansını artırabilir. İnovatif bir anlayışa sahip olan işletmeler, üretim tesislerini yenileyerek sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayabilirler. Markalaşma ise işletmenin ürün veya hizmetinin rakipler tarafından taklit edilebilirliğini en aza indirmek için farklılığını ortaya koymak anlamına gelir (Mendonça vd., 2004).

İnovatif bir bakış açısına sahip olan işletmeler, markalaşma sürecinde farklılaşarak rekabet stratejilerinde önemli bir etki yaratabilirler. Ürünün patentini almak, markalaşma sürecinde atılacak ilk adımlardan biridir. Ancak, ürünü sürekli olarak inovatif hareketlerden uzak tutmak, markanın değerini sürdürülebilir kılmak için yeterli değildir. İnovatif hareketler, markanın değerini koruyarak pazarda rekabet avantajı sağlar.⁸⁴

Ar-Ge, yeni ürünler geliştirmenin yanı sıra mevcut ürünlerin işlevselliğini, tasarımını ve maliyetini daha etkin kılma amacını taşır. Bu bağlamda, ar-ge bir icat merkezi değil, tam anlamıyla bir inovasyon merkezidir. Günümüz dünyasında başarı için anahtar faktörlerden biri olarak kabul edilen ar-ge ve inovasyon ikilisi, işletmelere sadece rekabet avantajı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilir büyüme ve gelişme sağlama potansiyeli taşır. İnovasyon süreci, işletmelerin gelecekteki taleplere hızla adapte olmalarını ve rekabet avantajlarını korumalarını sağlar.⁸⁵

Özet olarak, inovasyonun ekonomik büyüme, rekabet üstünlüğü, sosyal sorumluluk bilinci, müşteri sadakati, kurumsallaşma,

⁸⁴Gökçe, 2010: 3

⁸⁵Toraman vd., 2009: 38

markalaşma ve araştırma geliştirmeye yönlendirme gibi birçok stratejik avantajı bulunmaktadır. İşletmeler, bu avantajları değerlendirerek sürdürülebilir büyüme ve başarı elde edebilirler. İnovasyon, günümüz dinamik iş dünyasında hayati bir öneme sahiptir ve işletmelerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmelerini sağlar.

İnovasyon, günümüzde çağdaş işletme stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Bu etkileşimli süreç, ekonomik, sosyal, kültürel ve idari alanlarda ortaya çıkan yeni mal, hizmet ve yöntemlerin kullanılmaya başlanması anlamına gelir (Özsağır, 2012: 3). Sadece bir ürünün piyasaya sürülmesi değil, aynı zamanda mevcut ürün veya hizmetlerde gerçekleştirilen değişiklikler, farklılıklar ve yeniliklerle ilgili bir dönüşümü de içerir.⁸⁶

İnovasyon, iş dünyasında dinamik bir rekabet ortamının oluşmasına katkıda bulunur ve bir işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olur. Bu süreç, işletmelerin sahip oldukları bilgi ve teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmalarını gerektirir. Bu, girişimcilerin inovasyona özel bir sermaye, kaynak ve teknoloji ayırarak hizmet veya ürün kalitesini artırmalarını gerektirir.

İnovasyon, yeni düşüncelerin ve teknolojilerin bir araya gelmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Bu sürecin iktisadi bir değer yaratması beklenir, çünkü işletmeler rekabet avantajı elde etmek, büyümek ve sürdürülebilir olmak için sürekli olarak kendilerini yenilemek zorundadır.

⁸⁶Elçi, 2006: 2

Stanford Araştırma Enstitüsü'nün inovasyon üzerine yaptığı bir araştırma, inovasyona uyum sağlayan işletmelerin hızla büyüme eğiliminde olduğunu gösteriyor. Bu işletmeler, faaliyetlerini sürdürmekte zorlananlara kıyasla pozitif bir gelişme eğrisine sahiptir.⁸⁷

İnovasyon, işletmelerin yetkin çalışanlara olan ihtiyacını artırır. Bu süreç, müşteri memnuniyetini kazanmak için sürekli olarak yeni fikirler üretmeye ve uygulamaya yönlendirir. İnovatif olmayan işletmeler, rekabet güçlerini ve gelişme potansiyellerini eksik bırakabilir.⁸⁸

İnovasyonun işletmelere katkıları arasında rekabet üstünlüğü elde etme, sosyal sorumluluk bilincinin gelişimi, sadık müşteri kitlesi oluşturma, kurumsallaşma ve markalaşma yer alır. İnovasyon, aynı zamanda işletmeleri Ar-Ge çalışmalarına yönlendirir.

İnovasyon süreci, günümüz iş dünyasında ve toplumlarında önemli bir yer tutan ve birçok değişkenin etkileşim içinde olduğu karmaşık bir olgudur. İnovatif iş davranışının belirleyicilerini anlamak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, inovatif iş davranışını etkileyen bir dizi faktör literatürde geniş bir şekilde ele alınmıştır.

İlk olarak, inovatif iş davranışının belirleyicileri arasında bireylerin içsel ilgisi vurgulanmıştır. Yuan ve Woodman (2010) tarafından ortaya

⁸⁷Güravşar Gökçe, 2010: 2

⁸⁸Drucker, 2002: 3

konulan içsel ilgi, kişinin karmaşık problemlere çözüm arama isteğini, yeni fikirler üretme yeteneğini ve iş süreçleriyle ilgili analitik düşünme becerilerini içerir. Bu faktör, inovatif iş davranışını tetikleyen önemli bir motivasyon kaynağıdır.

İkinci olarak, teknik etkinlik beklentisi de inovatif iş davranışının belirleyicileri arasında yer almaktadır. Yuan ve Woodman (2010), çalışanların inovasyonun teknik etkinliklerle ilişkilendirilmesi durumunda daha fazla motive olduklarını ve bu etkinliklere daha fazla katılım gösterdiklerini ortaya koymuştur. Dolayısıyla, işletmelerin çalışanlara teknik etkinliklerde yer alma fırsatları sunmaları, inovatif iş davranışını teşvik edebilir.

Üçüncü olarak, sosyal grup bağlamı, inovatif iş davranışını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Munton ve West (1995), çalışanların sosyal grup içinde bulunmalarının, inovatif iş davranışını tetiklediğini belirtmişlerdir. Çalışanların birlikte çalıştıkları gruplarda etkileşim içinde olmaları, beyin fırtınası gibi etkinliklere katılmaları inovatif düşüncelerin ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir.

Dördüncü olarak, resmi iş rolü, inovatif iş davranışını belirleyen bir diğer faktördür. Kanter (1988), çalışanların iş rollerini inovatif bir şekilde benimsemelerinin, işletmelerde inovasyonu tetikleyebileceğini ifade etmiştir. İnovatif davranışın, bireyin resmi iş rolü ile uyumlu olduğu durumlarda daha fazla ortaya çıkma eğiliminde olduğu düşünülmektedir.

Beşinci olarak, sosyal ün, Leary ve Kowalski (1990) tarafından vurgulanan bir faktördür. Çalışanların, inovatif davranış

sergilediklerinde sosyal ün kazanma eğiliminde oldukları ve bu durumun inovatif iş davranışını teşvik ettiği belirtilmiştir. İnovatif davranışın, bireyin sosyal çevresinde olumlu bir imaj oluşturmaya katkı sağlaması, inovasyon sürecini destekleyebilir.

Altıncı olarak, örgütsel iklim, inovatif iş davranışını etkileyen bir diğer kritik faktördür. Scott ve Bruce (1994), örgüt içinde oluşturulan bir inovasyon ikliminin, çalışanların inovatif davranışlarını teşvik ettiğini belirtmişlerdir. Örgütlerin inovasyonu destekleyen bir kültür oluşturmaları, çalışanların inovatif iş davranışlarını artırabilir.

Yedinci olarak, paydaşlarla etkileşim düzeyleri, Getz ve Robinson (2003) tarafından vurgulanan bir faktördür. İşletmelerin, müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları ile etkileşim düzeylerini artırmaları, dışsal bağlantıları güçlendirebilir ve inovatif iş davranışını teşvik edebilir.

Sekizinci olarak, liderlik, De Jong (2004) tarafından belirtilen önemli bir inovatif iş davranışı belirleyicisidir. İnovasyonu teşvik eden liderlik davranışları, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve inovatif iş davranışlarını destekleyebilir. İnovatif rol modellemesi, vizyon sunma, inovasyona destek verme, ödüllendirme gibi liderlik davranışları, inovasyon sürecini etkileyebilir.

Son olarak, içsel ilginin bireyin yaratıcılığı üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir.⁸⁹

Bu noktada, yaratıcılık inovatif iş davranışının temel unsurlarından biri olarak kabul edilmekte ve çalışanın yaratıcılığını artırmanın,

⁸⁹Amabile, 1996; Woodman vd., 1993; Yuan ve Woodman, 2010: 323

inovatif iş davranışını teşvik etmede önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir.

Bu belirleyicilerin birbirleriyle etkileşimi ve karmaşıklığı, inovatif iş davranışını anlamak ve teşvik etmek isteyen işletmeler için stratejik bir öneme sahiptir. İnovasyon sürecini destekleyen bir kültür oluşturmak, liderlik yaklaşımlarını inovasyonu teşvik edecek şekilde şekillendirmek ve çalışanların içsel ilgisini yönlendirecek ortamlar yaratmak, işletmelerin inovatif iş davranışlarını artırmalarına yardımcı olabilir.

Bu bağlamda, inovatif iş davranışının belirleyicileri geniş bir perspektife sahiptir ve işletmeler, bu faktörleri dikkate alarak stratejik yönetim ve liderlik uygulamalarını geliştirebilirler.

İnovasyon, sadece teknoloji ve ürün geliştirmekle sınırlı değildir; aynı zamanda iş süreçleri, organizasyonel kültür ve toplumsal etkileşimleri de içerir. Bu nedenle, geleceğin liderleri, inovasyonu sadece bir araç olarak değil, aynı zamanda iş dünyası ve toplumun evrimine öncülük eden bir strateji olarak benimsemelidirler. Bu stratejik yaklaşım, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Çalışan katılımı ve örgütsel inovasyon, günümüz iş dünyasında giderek artan bir öneme sahip olan iki temel kavramdır. Bu iki kavram arasındaki etkileşim, işletmelerin rekabet avantajını elde etmeleri ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaları açısından önemli bir rol oynar.

Çalışan katılımı, işletmelerin başarılı olmaları için temel bir unsur olarak kabul edilir. Bu kavram, çalışanların iş süreçlerine, karar alma

süreçlerine ve genel olarak örgüt yaşamına aktif olarak katılmalarını ifade eder. Çalışan katılımı, işletmelerin içsel kaynaklarını en iyi şekilde değerlendirmelerine, farklı perspektifleri bir araya getirmelerine ve inovasyonu teşvik etmelerine olanak tanır. Çalışanların fikirlerini paylaşma, çözüm önerileri sunma ve karar alma süreçlerine katılma süreci, örgüt içinde bir kültürü güçlendirebilir ve işletmeye değerli bir rekabet avantajı sağlayabilir.

Örgütsel inovasyon ise, işletmelerin yeni fikirleri hayata geçirme, ürün ve hizmetlerini sürekli olarak geliştirme ve rekabet avantajı elde etme çabalarını ifade eder. Bu süreç, işletmelerin değişen pazar koşullarına ayak uydurabilmeleri ve sürdürülebilir büyüme elde etmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel inovasyon, işletmelerin esnekliklerini artırarak rekabet avantajı elde etmelerine ve gelecekteki belirsizliklere karşı daha dirençli olmalarına olanak tanır.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, çalışanların organizasyon içindeki rol ve sorumluluklarına daha fazla dahil edildiklerinde ortaya çıkar. İlk olarak, çalışanlar, günlük iş süreçleriyle ilgili sorunlara daha iyi bir anlayış geliştirirler ve bu sorunlara daha etkili çözümler bulabilirler. İkinci olarak, çalışanlar işletmenin genel stratejik hedeflerine daha fazla bağlanır ve bu hedeflere ulaşmak için kendi yeteneklerini kullanma fırsatı bulurlar. Bu bağlamda, çalışan katılımı, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için kritik öneme sahip olan inovatif çözümlerin ortaya çıkmasını destekler.

Çalışanların inovasyona olan katkıları sadece fikirlerle sınırlı değildir; aynı zamanda iş süreçlerini daha etkin ve verimli hale getirebilecekleri çözümler sunma potansiyeline de sahiptirler. Çalışanların inovasyona

dahil edilmesi, örgüt içinde bir inovasyon kültürü oluşturmanın ve sürdürmenin bir yolu olarak görülebilir.

Özetle, çalışan katılımı ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir büyüme sağlamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların fikirlerine değer verme, onları karar alma süreçlerine dahil etme ve genel olarak bir inovasyon kültürü oluşturma çabaları, işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir faktör olabilir. Bu nedenle, işletmelerin çalışan katılımını teşvik etmeye ve örgütsel inovasyonu desteklemeye odaklanmaları, uzun vadeli başarıları için kritik bir adım olabilir.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, günümüz rekabetçi iş ortamında işletmelerin sürdürülebilir başarıları için önemli bir araştırma konusudur. Bu çalışma, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkilerini derinlemesine anlamayı ve işletmelere pratik stratejiler sunmayı amaçlamaktadır. Avrupa Birliği'nin belirttiğine göre, inovasyon ekonominin temel itici güçlerinden biridir ve bu süreç işletmelerin aktif katılımıyla şekillenmektedir (AB Sosyo-Ekonomik Araştırması, Kurumsal Yönetişim, 2015, 2023). İnovasyon, sadece dışsal bir fenomen değildir; aksine, işletmelerin bu süreçte etkin bir rol oynaması başarı için kritik bir unsurdur.

Ürün inovasyonu konusunda çığır açan örneklerden biri, 21. yüzyılın inovatif düşünce prensi Steve Jobs liderliğindeki Apple şirkettir. Jobs'un liderliğindeki Apple, bilgisayar deneyimini kökten değiştiren Mouse teknolojisinin ticarileştirilmesiyle ürün inovasyonunda öncü bir rol oynamıştır.

Özellikle Xerox'un araştırma merkezinde keşfedilen fare teknolojisinin Apple tarafından piyasaya sürülmesi, inovasyonun sadece icadı değil, aynı zamanda ticarileştirilmesi açısından önemli bir adımdır. Bugün Apple, dünyanın en değerli teknoloji markalarından biri olmuştur.⁹⁰

Süreç inovasyonu, işletmelerin üretim ve teslimat süreçlerinde gerçekleştirdiği önemli değişiklikleri içerir. Tandem şirketinin hataya toleranslı bilgisayarları ve ATM'leri bankacılık sektörüne adapte etmesi, süreç inovasyonunun pratik bir örneğidir. Benzer şekilde, General Motors'un askeri amaçlarla geliştirilen konum belirleme sistemini otomotiv sektörüne uyarlaması ve başarılı bir ürün olan OnStar'ı geliştirmesi de süreç inovasyonuna örnek teşkil etmektedir (Kırım, 2006: 53).

Pazarlama inovasyonu, ürün tasarımı, ambalajlama, tanıtım veya fiyatlandırmada önemli değişiklikleri içeren yeni bir pazarlama stratejisini ifade eder (OECD ve Eurostat, 2005). Türkiye'nin önde gelen iletişim şirketlerinden biri olan Turkcell'in BiP uygulaması, pazarlama inovasyonu alanında dikkat çeken bir örnektir. BiP, müşterilere özel kampanyalar, indirimler ve promosyonlar sağlayarak geleneksel pazarlama stratejilerinden ayrılarak inovatif bir yaklaşım sunmaktadır.

Günümüzdeki zaman diliminde, bireyin toplum içinde izole bir şekilde yaşaması oldukça nadir görülen bir durum değildir. İnsanlar, belirledikleri çeşitli hedefleri gerçekleştirmek adına bir araya gelirler.

⁹⁰Özbek, 2013: 73

Bu çağda, bireyler, hayatlarının önemli bir kısmını çeşitli örgütlerde faaliyet göstererek geçirirler ve bu örgütlerde üye olarak yer alırlar. Bireylerin faaliyetleri genellikle ya bir örgütün sınırları içinde gerçekleşir ya da örgütle bağlantılıdır. Bu anlamda, örgütler; iş yaşamı ve belirli saatlerle sınırlı olmayan, bireylerin yaşamlarının tüm boyutlarına dokunan ve etkileyen yapılar olarak ifade edilebilir.⁹¹

Örgüt kavramını incelediğimizde, literatürde çeşitli tanımların ve değerlendirmelerin bulunduğunu gözlemlemekteyiz. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: Hicks (1979: 18), örgütü; yöneticiler, liderler ve bireyler tarafından belirlenmiş ortak bir hedefe ulaşmak için davranışların formel kurallar çerçevesinde düzenlendiği bir yapı olarak tanımlar.

Biçimsel örgütlerde önemli olan özellikler, emir komuta zinciri, örgütün iletişim şekli, iş bölümü ve hiyerarşiyi gösteren yapıdır. Schein (1976: 10) ise örgütü; işlerin ve işlevlerin bölünmesi, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, ortak bir hedefin gerçekleştirilmesi için birden fazla bireyin faaliyetlerinin ortak bir koordinasyonu şeklinde tanımlar. Örgüt, birden fazla bireyin belirlenmiş ortak bir amaca ulaşmak amacıyla maddi ve maddi olmayan kaynaklarını birleştirdiği, iş bölümü ve koordinasyonun sağlandığı bir yapıdır.⁹²

Örgütler, insan ilişkilerinin düzenlenmesinde güçlü birer toplumsal araçtır. İnsanların çok sayıda neden ve boyutta davranışları örgütsel ortamda ortaya çıkar ve bu davranışlar, diğer üyelerin davranışlarıyla ilişkilidir. Her bir üyenin davranışı, ötekinin hedefine ulaşmasına

⁹¹Açıklan, 1994: 3

⁹²Özgen ve diğerleri, 2001: 114

yardımcı olur ve bu durum, örgütlerin birbirlerini tamamlayıcı ve devamı olarak kabul edildiğinde sistem yaklaşımına uygun bir perspektif sunar.⁹³

Örgüt içinde faaliyet gösteren çalışanların paylaştığı değerler, inançlar ve tutumlar olarak nitelendirilebilecek örgütsel kültür, organizasyon, örgüt ve yönetim literatürü ile Japon örgütleri aracılığıyla tanışmıştır. Batılı ülkelerin ekonomik düzenlerinde, 1960'lı yıllarda yaşanan ekonomik krizler, toplumsal yapıdaki değişimlere bağlı olarak örgütlerdeki iş disiplini kaybetmiş ve bu durumun sonucunda araştırmacılar, başarılı bazı ABD ve Japon örgütlerini karşılaştırmışlardır.

Ancak bu geleneksel araştırmalar, istenilen sonuçları vermemiştir. Batılı uzmanlar, 1970'lerin sonuna doğru yükselen ve 1980'lerde doruk noktasına ulaşan Japon örgütlerinin organizasyon modellerini inceleyerek bu başarıyı anlamaya çalışmışlardır. Yapılan tüm araştırmalarda, Japonya ve batı ülkeleri arasındaki temel farkın kültür olduğu konusunda bir uzlaşmaya varılmıştır.

Bu durum, örf ve adetlerin, yaşam tarzlarının, toplum yapılarının, insan ilişkilerinin, iletişim düzenlerinin ve dini anlayışların Japon ekonomik başarısının temelinde olduğu sonucuna yönlendirmiştir. Bu noktadan sonra örgüt ve yönetimle ilgili konular vurgulandıktan sonra 1980'ler, örgüt kuramında "örgütsel kültür" olarak adlandırılan ve çeşitli şekillerde açıklanan yeni bir araştırma konusunun gelişimine ev

⁹³Onaran, 1971: 14

sahipliği yapmıştır. Bu alandaki araştırmaların bir kısmı oldukça eski tarihlere kadar uzanmaktadır.⁹⁴

Örgütsel kültür kavramı, grup kültürü açısından Elton Mayo ve arkadaşlarının Hawthorne araştırmalarıyla ilgili insan ilişkileri çalışmalarından Chester Barnard'ın formel örgütleri ele alarak doğası, değer, norm ve duygular üzerindeki çalışmalarına kadar genişletilmiştir (Göksel, 1995: 35). Örgütsel kültür kavramı, ilk kez 1979 yılında Pettigrew'in "Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken" adlı makalesi ile Amerikan alan yazınına girmiştir.⁹⁵

Örgütsel kültür kavramı, işletme kültürü, kurum kültürü veya firma kültürü ile aynı anlama gelir. Bu alandaki araştırmacılar, örgüt kültürünü farklı açılardan incelemiş ve çeşitli tanımlamalar yapmışlardır. Örneğin, Stephan P. Roddins, "Örgütsel kültürü gördüğüm zaman ne olduğunu anlarım, ancak ne olduğunu tanımlayamam" şeklinde ifade etmiştir.⁹⁶

Örgütsel kültürü tanımlamakta bazı zorluklar yaşanmasının nedeni, bu konunun psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve siyaset bilimi gibi birçok disiplinin sentezinden oluşan ve bu anlamda disiplinler arası bir konu olmasıdır. Kültür, genellikle antropoloji disiplininden türemiş bir konu olarak kabul edilir. Ancak kültürle ilgili çalışmalar, psikoloji, sosyoloji gibi disiplinlerin çalışmalarından da

⁹⁴Şişman, 1993: 23-25; Köse vd., 2001: 228, Moore: 1985

⁹⁵Hofstede vd., 1990: 286

⁹⁶Özkalp, 1999: 438

etkilenir. Bu nedenle, çeşitli disiplinlerin ortak bir kavramı olarak karşımıza çıkar.⁹⁷

Schein (1984: 3-16) yaptığı çalışmada, herhangi bir grubun veya örgütün zengin tarihsel geçmişine sahip olduğunda kültürü; bireylerin, dış çevreye uyum sağlamak ve içsel bütünleşme ile ilgili sorunlarına çözüm aramak için buldukları, uyguladıkları veya geliştirdikleri ve deneyimleriyle onayladıkları, örgüte katılan üyelere bu problemlerle ilgili algı, düşünce ve tutumları doğru yollar olarak öğrettikleri, temel değerler bütünü olarak tanımlar. Bu tanım, örgütsel kültürün oluşumunun belirli bir süreci gerektirdiğini ifade eder.

Başka bir açıdan örgütsel kültürü; örgütte çalışan işgörenler arasındaki etkileşim ve iletişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan, değerler, normlar, anlamlar, inançlar ve bunların sembolik ifadesi olarak tanımlayabiliriz. Bu, örgüt çalışmalarının yapıldığı şekli ve işgörenlerin ve yöneticilerin kabul ettiği, paylaştığı değer ve inançları içerir. Toplumsal yaşam içinde kültür, insanların neleri öğrenmeleri gerektiğini ve nasıl davranmaları gerektiğini, hangi tutumu sergilemeleri gerektiğini belirlerken, örgütsel kültür de bireyin örgütte nasıl davranması, neleri bilmesi gerektiğini ve işlerin nasıl yapılması gerektiğini gösterir. Bu açıdan örgütsel kültür, grup veya örgüt üyelerine rehberlik eder

Örgütsel inovasyon, organizasyonların yeni fikirleri, süreçleri veya iş modellerini benimsemesi ve uygulamasını içerir. İşletmelerde çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkilerini anlamak ve inovatif

⁹⁷Lewis, 1998: 252

davranışın belirleyicilerini ortaya koymak, bu alandaki önemli bir araştırma alanını oluşturur. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden yapılan bir çalışma, işletmelerde çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkilerini derinlemesine incelemektedir.⁹⁸

Organizasyonel inovasyon, işletmelerin makro uygulamalarında, ticari işlemlerinde, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni organizasyonel yöntemler uygulayarak gerçekleştirdiği inovasyon sürecidir. Bu tür inovasyonlar genellikle finansal kontrol altında, idari maliyetlerin ve işlem maliyetlerinin düşürülmesi, işyeri memnuniyetinin artırılması, ticari olmayan varlıklara erişim kazanma veya araç gereç maliyetlerini düşürme yoluyla örgütsel performansı artırma amacını taşır.⁹⁹

Organizasyonel inovasyon, işletme misyonu ve stratejisinin başarısına odaklanarak, yeni yönetim süreçlerini içerir. Bu süreçler, yeni iş tasarımlarıyla insanlar ve bölümler arasında yeni planlama yöntemleri oluştururken aynı zamanda yeni örgütsel oluşumları, kural ve iş yapma ilkelerini içerir (Appelbaum vd., 1998: 295). Organizasyonel inovasyon, teknolojik olmayan bir inovasyon türüdür ve işletmelerin uzun süre içinde biriktirdikleri bilgi birikiminin sonucunda ortaya çıkar.

Bu tür inovasyon, işletmelerin rekabet avantajlarını sürdürmek, geliştirmek ve farklılaştırmak için stratejiler geliştirmeleri sonucu

⁹⁸Yüksel, 1997: 51

⁹⁹OECD ve Eurostat, 2005

ortaya çıkar. İşletmeler, bilgiyi üretme, satın alma veya makineler aracılığıyla edinme şekillerine göre bilgi elde edebilirler.¹⁰⁰

Organizasyonel inovasyonun temel unsuru bilgidir ve işletmelerin bu bilgiyi etkili bir şekilde kullanmaları önemlidir. Bilgi paylaşımını artırmak amacıyla yazılı strateji belgelerinin oluşturulması, farklı bölümler arasında bilgi paylaşımını cesaretlendirmek amacıyla yeni yazılım ve uygulamaların kullanılması gibi yönetsel değişiklikler organizasyonel inovasyona örnek olarak verilebilir.

İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkisi büyük bir öneme sahiptir. Bu etki, yönetimin inovasyona verdiği önem ve sağlanan destekle doğru orantılıdır. İnovasyon yapmak, işletmeler için rekabet avantajı elde etme, daha etkili süreçler uygulama, pazarda daha iyi konumlanma ve olumlu bir imaj oluşturma açısından kritiktir.

İnovatif olma eğiliminde olan işletmeler, kısa dönemde bazı kayıplar yaşayabilirler ancak uzun dönemde inovasyon, satışlarda ve pazar paylarında artış sağlayarak işletmelere rekabet avantajı kazandırabilir. Örgütsel inovasyon, işletmelerin sürekli değişen ortama ayak uydurabilmesi için gereklidir. Bu süreç, müşteri memnuniyetini artırmak, pazar karını maksimize etmek, ortak payda memnuniyetini sağlamak ve yönetim işlevini temel almak gibi hedeflere odaklanır.¹⁰¹

Örgütsel performans, soyut bir kavram olup maddi ve beşerî varlıklardan oluşturulan bütün çıktıların göstergesidir. Hammadde,

¹⁰⁰Atik, 2005: 7

¹⁰¹Biçkes ve Özdevecioğlu, 2016: 13

araç gereç, malzeme, insan kaynakları ve işleyecek bir yönetim kurgusu örgütsel performansın temel göstergelerini oluşturur (Yavuz, 2010: 57).

İnovasyonun örgütsel performans üzerindeki etkileriyle ilgili yapılan çalışmalarda, inovasyon hızı ve inovasyon kalitesi genellikle ayrı ayrı ele alınır. İnovasyon hızının operasyonel ve örgütsel performans üzerinde, inovasyon kalitesinin ise finansal performans üzerinde pozitif etkileri olduğu gözlemlenmiştir (Demirhan ve Aracıoğlu, 2017: 19). İnovasyon ve finansal performans üzerine yapılan çalışmalar, işletmelerin inovatif olma eğiliminde olmalarının işletme performanslarını artırabilme ve rekabet avantajı sağlayabilme isteğinden kaynaklandığını göstermektedir.¹⁰²

Çeşitli çalışmalarda, inovasyonun işletmelerde performansa olumlu katkı sağladığı belirtilmiştir. Örneğin, Marmara bölgesindeki kalite belgeli 52 imalat işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada, inovasyonun işletme performansını olumlu etkilediği tespit edilmiştir (Özşahin ve diğerleri, 2005). İstanbul'da faaliyet gösteren 256 işletmenin İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini incelediği bir başka çalışmada, inovasyonun işletmelerde performansa olumlu katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.¹⁰³

Ayrıca, Çorum, Amasya ve Tokat illerinde faaliyet gösteren 221 işletme örneğinde yapılan bir araştırmada, inovasyonun kalite,

¹⁰²Gürkan ve Gürkan, 2017: 33

¹⁰³Erdil ve diğerleri, 2004

esneklik ve pazarlama yeteneği gibi faktörlerle anlamlı ve pozitif ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir.¹⁰⁴

Çalışan katılımı, örgüt içindeki iletişimi artırarak örgütsel inovasyonu destekleyebilir. Literatürde yapılan önceki araştırmalarda, çalışanların karar alma süreçlerine etkin katılımının örgütsel inovasyonu olumlu yönde etkilediği bulunmuştur.¹⁰⁵

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi sektörlere göre değişebilir. Jones (2015), sektörel farklılıkların çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisi üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür. Bu çerçevede, farklı sektörlerde çalışanların organizasyonel yapısına bağlı olarak çalışan katılımının etkisi değişebilir. Bu bağlamda, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi üzerine odaklanan bu çalışma, önceki araştırmalardan elde edilen bulguları daha derinlemesine inceleyerek sektörel farklılıkları göz önüne almayı amaçlamaktadır.

Öte yandan, çalışma, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi üzerine odaklanarak literatüre çeşitli orijinal katkılar sunmayı hedeflemektedir:

-Yenilikçi Bakış Açısı: Çalışma, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi konusunu yenilikçi bir bakış açısıyla ele alarak literatüre yeni perspektifler sunmayı amaçlamaktadır.

-Sektörel Farklılıkların İncelenmesi: Çalışma, sektörel farklılıkları göz önüne alarak çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini

¹⁰⁴Eren ve diğerleri, 2005

¹⁰⁵Smith, 2010

incelemekte ve sektörlere özgü dinamikleri anlamaya yönelik özgün bir yaklaşım sunmaktadır.

-Örgüt İçi İletişimin Rolünün Derinlemesine İncelenmesi: Çalışma, çalışan katılımının örgüt içi iletişimi nasıl güçlendirdiğini detaylı bir şekilde inceleyerek iletişim mekanizmalarının örgütsel inovasyon üzerindeki spesifik etkilerini araştırmaktadır.

-Çalışan Katılımının Örgütsel Performans ile İlişkisinin Anlaşılması: Çalışma, çalışan katılımının örgütsel inovasyon yanında genel örgüt performansı ile de ilişkisini inceleyerek, işletmelerin sürdürülebilir başarı için çalışan katılımını nasıl kullanabileceği konusunda değerli bilgiler sunmaktadır.

-Farklı Ölçüm Yöntemleri Üzerindeki Etkilerin İncelenmesi: Çalışma, çalışan katılımının ölçümüne yönelik farklı yaklaşımların örgütsel inovasyon üzerindeki etkilerini inceleyerek, farklı ölçüm stratejilerinin etkileri konusunda rehberlik edebilmektedir.

-Pratik Uygulama ve İşletme Stratejileri İçin Öneriler: Çalışma, elde edilen bulguları öne çıkararak, işletmelerin çalışan katılımını güçlendirmek ve örgütsel inovasyonu teşvik etmek için pratik uygulama ve stratejiler önermektedir.

Çalışmanın sonuçlarının, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi konusundaki literatürü zenginleştireceği ve işletmelerin bu bağlamda daha bilinçli kararlar alabilmelerine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Çalışan katılımı, örgüt içindeki iletişimi artırabilir ve inovasyon süreçlerini teşvik edebilir (Smith, 2010). Bu bağlamda, çalışan

katılımının örgütsel inovasyona olan etkileri geniş bir literatürde incelenmiştir.

Birçok araştırma, çalışanların inovasyon süreçlerine aktif katılımının, örgütlerin yeni fikirler üretme yeteneklerini artırdığını ve bu sayede rekabet avantajı sağladığını göstermiştir (Deci ve diğerleri, 2017). Ayrıca, çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve karar alma süreçlerine katılım sağlamalarının, inovasyon kültürünü güçlendirdiği ve yaratıcı çözümleri teşvik ettiği belirtilmiştir.¹⁰⁶

Jones (2015), sektörel farklılıkların çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisi üzerinde etkili olduğunu öne sürmüştür. Çalışan katılımının, örneğin teknoloji şirketlerinde ürün geliştirme süreçlerine etkisi, imalat sektöründeki etkilerinden farklılık gösterebilir. Bu bağlamda, sektörel dinamiklerin çalışan katılımının inovasyon üzerindeki etkisini anlamak önemlidir.

Hipotez 1: Çalışan Katılımı, İnovasyon Süreçlerini Pozitif Yönde Etkiler

Literatürdeki bulgular göz önüne alındığında, çalışan katılımının artmasıyla örgüt içinde inovasyon süreçlerinin güçleneceği hipotezi ortaya atılabilir. Bu hipoteze göre, çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve karar alma süreçlerine katılım, örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik edecek ve inovasyon kültürünü destekleyecektir.

Hipotez 2: Sektörel Farklılıklar, Çalışan Katılımının İnovasyona Etkisini Şekillendirir

¹⁰⁶Amabile, 1998

Sektörler arası farklılıkların, örneğin hızlı değişen teknoloji sektörü ile daha geleneksel bir imalat sektörü arasındaki, çalışan katılımının inovasyona etkisi üzerinde bir etkisi olduğu öne sürülmektedir. Bu hipoteze göre, sektörel farklılıklar, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini düzenler.

Bu literatür araştırması ve hipotezler, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkilerini anlamak ve sektörel farklılıkları göz önüne alarak bu etkileri değerlendirmek için bir temel oluşturacaktır. Gelecekte yapılacak olan bu konudaki deneysel çalışmalar, işletmelerin rekabet avantajlarını artırmak için çalışan katılımını nasıl kullanabilecekleri konusunda değerli bilgiler sağlayacaktır.

Bu bölüm, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi üzerine yapılan literatür araştırmasını ve ortaya konan hipotezleri ele almıştır. Bu inceleme, çalışan katılımının örgütsel inovasyon üzerindeki potansiyel etkilerini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın orijinal katkıları, konuyu daha derinlemesine inceleyerek, sektörel farklılıkları dikkate alarak, örgüt içi iletişimin rolünü vurgulayarak ve çalışan katılımının genel örgüt performansı ile olan ilişkisini anlamaya yönelik yeni bir perspektif sunarak literatüre zenginlik katmak olabilir. Diğer yandan, bir sonraki bölümde ele alınacak olan "Örgütsel İnovasyon" başlığı, tezin odak noktasını ve ana sorularını belirlemede kilit bir rol oynar. Bu başlık, çalışmanın merkezine konulan konsepti ve araştırmanın temel hedefini yansıtarak, önceki bölümde ele alınan çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi konusunu daha geniş bir çerçevede değerlendirme amacını taşır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Örgütsel İnovasyon

Örgütlerdeki inovasyon süreçlerini anlamak ve geliştirmek amacıyla çalışan katılımının rolünü incelemektedir. "Örgütsel İnovasyon" başlığı, bu bağlamda, literatürdeki temel kavramları ve daha önceki araştırmaları ele alarak, çalışan katılımının örgütsel inovasyon üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Örgütsel inovasyonun incelenmesi, tezin ana amacına ulaşmasına ve çalışmanın bütününe bağlamını kurmasına yardımcı olur. Bu başlık altında yapılan literatür incelemesi, çalışmanın temel konusunu daha geniş bir perspektiften ele almasını sağlar ve araştırmanın bağlamını, önemini ve katkılarını vurgular.

İnovasyon kavramının sözlük anlamına göz atacak olursak: "innovatus"tan türemiş Latince bir terim olup kültürel, toplumsal ve idari ortamda yeni süreç ve metotların kullanılmaya başlanmasını ifade etmektedir. Webster, inovasyonu farklı ve yeni bir sonuç olarak tanımlar. Türkçe'de yenileşim, yenileme, yenilik ve yenilikçilik gibi kelimelerle anlatılmaya çalışılsa da bu terimlerin çağrışımları, gerçek anlamını tam olarak yansıtmamaktadır. Çünkü yenileşim kelimesinde bulunan "yeni" kökü, bizde bir şeyin eskisinden kurtuluşu olarak algılanmaktadır.

Oysa inovasyon kavramı, piyasada talep gören her ürün için kullanılacak geniş bir tanımlama özelliğine sahiptir. Diğer taraftan inovasyon, yeniliğin kendisinden çok, yeniliğin sonucunu; değiştirme

ve farklılaştırmaya bağlı toplumsal ve ekonomik bir sistemi ifade eder.¹⁰⁷

Günümüzün hızla gelişen ve küreselleşen pazarlarında rekabet ortamında, örgütler ayakta kalabilmek ve rakiplerine karşı bir avantaj elde edebilmek için büyük bir mücadele vermektedirler. Bu rekabet ortamında, örgütlerin sürekli olarak ürünlerini, hizmetlerini veya yönetim süreçlerini farklılaştırmaları, yenilemeleri ve değiştirmeleri gerekmektedir. Bu sürekli yenileme, farklılaşma ve değişim faaliyetlerini inovasyon olarak adlandırabiliriz. Başka bir ifadeyle inovasyon; bir fikrin pazara sunulması amacıyla bir mal veya hizmete, dağıtım yöntemine, yeni veya geliştirilmiş bir imalat veya yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürülmesini ifade etmektedir.¹⁰⁸

Avrupa Komisyonu ve OECD'nin ortaklaşa hazırladığı Oslo kılavuzunda ise inovasyon şu şekilde tanımlanmaktadır: Örgüt içi uygulama, örgütün organize edilmesi veya dış çevre ile ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir pazarlama yöntemi, örgütsel yöntem, ürün (mal veya hizmet) veya üretim sürecinin gerçekleştirilmesidir (Oslo kılavuzu, 50).

Bu tanımda Oslo kılavuzu, inovasyonu ürün, süreç, dağıtım ve organizasyonlarda gerçekleştirilen yeni çalışmalar olarak ele almaktadır. İnovasyon konusunda araştırma yapan bilim adamları genellikle farklı iki görüşü savunmuşlardır. Bir grup bilim adamı, inovasyonu bir sonuç olarak incelemiş ve konuyu hangi (yapısal, kavramsal) şartlar altında inovasyonun ortaya çıkabileceği açısından

¹⁰⁷Elçi, 2006: 1; Keskin, 2012: 17

¹⁰⁸Göker, 2000: 3; Elçi, 2006: 2

değerlendirmişlerdir. Diğer bir grup ise inovasyonu bir süreç olarak değerlendirerek, konuyu inovasyonun nasıl ortaya çıktığı, nasıl geliştiği ve örgütsel faaliyetlerin rutin bir parçası haline nasıl dönüştüğü açısından incelemişlerdir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 2).

İnovasyon çalışmalarının hem ülkeler hem de toplumlar açısından önemi büyüktür. Bir ülkede rekabet gücünün artmasıyla birlikte refah ve yaşam standardı yükselmektedir. Rekabet gücünün artması, üretkenliğin artmasıyla ilişkilidir. Üretkenliği artırmanın önemli bir aracı da inovasyondur. İnovasyon, toplumun sahip olduğu kaynaklarla daha fazla katma değer yaratılarak, daha fazla ürün üretilmesine olanak tanır

Ürün inovasyonu, yeni ve farklı bir ürünün geliştirilmesi ya da mevcut üründe yenilik, değişiklik ve farklılık yapılarak, bu ürünün pazara sunulması olarak tanımlanabilir. Bir ürünün geliştirilerek faydasını artırmak veya üründe kullanım kolaylığı sağlanarak tüketiciye arz edilmesi, ürün inovasyonu olarak değerlendirilir.¹⁰⁹

İnovasyonun bu türü genellikle tüketici ihtiyaçları ile bağlantılı çalışmaları ifade eder. Dolayısıyla ürün inovasyonunu; bir fikri pazarlanabilir, yeni veya geliştirilmiş bir ürün, yöntem veya hizmete çevirme, üretim sürecinde kullanılan yeni teknolojiler ya da teknolojilerin birleşimi şeklinde tanımlamak mümkündür (Akgemci ve Güleş, 2010: 139). Ürün inovasyonu, tüketicilerin ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş

¹⁰⁹Elçi, 2006: 3

ürünlerin geliştirilmesi ve sunumunu içerir. Ürün inovasyonu, mal ve hizmet inovasyonu olarak iki gruba ayrılabilir.

Mal ve hizmet inovasyonu arasındaki ayrımın en temel nedeni, inovasyona konu olan unsurların somut ya da soyut olmalarıdır. Fiziksel malları kapsayan ürünler somut nitelikler iken, hizmetler soyut niteliklerdedir (Damanpour, 1996: 698; Kale, 2010: 18; Bıçkes, 2011: 1079). Ürün inovasyonu, örgütün ürün yelpazesinde yapılan gelişmeleri, yeni ürün seçeneği ve bunların gelişimini yansıtır. Ürün inovasyonları genellikle teknoloji odaklı örgütlerde gerçekleşir ve örgütlerin rekabetçi konumlarını güçlendirmelerine yardımcı olarak pazarda varlıklarını sürdürmelerini sağlar.¹¹⁰

Ürün inovasyonu çalışmalarında başarıya ulaşan örgütler, rekabet, pazar payını artırma ve dolayısıyla karlılık konularında önemli avantajlar elde ederler. Ürün inovasyonu, yeni bilginin başarılı kullanımını içerir ve teknik tasarım, Ar-Ge, üretim, yönetim ve yeni veya gelişmiş ürünün pazarlamasına yönelik ticari faaliyetleri içerir. Ürün inovasyon performansı, inovasyon etkililiği ve inovasyon verimliliği olmak üzere iki boyutu içerir. İnovasyon etkililiği, inovasyonun başarı düzeyini; inovasyon verimliliği ise bu başarıyı elde etmeye yönelik çabaları yansıtır.¹¹¹ Ürün inovasyonu başarısı, hem firmalar hem de makroekonomik düzeyde önemlidir. Bu tür çalışmalar, bir yandan ürüne olan talebi artırırken, diğer yandan işgücü istihdamında olumlu bir etkiye sahip olabilir.

¹¹⁰Otero vd., 2009: 218

¹¹¹Otero vd., 2009: 218

Bir inovasyonun ürün inovasyonu olarak adlandırılabilmesi için mutlaka tamamıyla farklı bir ürün olması gerekmez. Var olan ürünlerin özelliklerinde bir farklılık yapılması da ürün inovasyonu tanımlaması için yeterlidir. Bazen sadece dış görünümde bir değişiklik yaparak piyasada ilgi çeken ve bu değişimden ötürü inovatif karakter kazanan birçok ürün vardır.¹¹²

Örneğin, İnci Akü ve Arçelik bu konuda örnek olarak gösterilebilir. İnci Akü, ürünün diğer özelliklerini koruyarak sadece akünün renginde bir değişiklik yaparak hedef pazarında etkili olmuştur. Arçelik ise ülkemizde bir ilke imza atarak marka logosunda değişime gitmiş ve marka algısında bir inovasyon yapmıştır.¹¹³

İşletmelerin ürün inovasyonu yapabilme kapasitesi, Ar-Ge harcamaları, işgörenlerin niteliği, yönetim desteği, faaliyet buldukları sektör, yönetim tarzı, iletişim ağı gibi bir dizi değişkenle ilişkilidir. Bu değişkenlerin arasında öne çıkanlardan biri, örgüt çalışanları tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlardan oluşan örgütsel kültürdür. İnovasyonla bağlantılı olan kültür öğelerinin tamamının örgüt kültürü içinde bulunmayacağı düşünüldüğünde, karşımıza çıkan bir başka kavram ise inovasyona etki eden kültürel özelliklerin bir toplamı olan, kültürün bir alt boyutu olarak adlandırılacak olan inovasyon kültürüdür.

İnovasyon, örgüt içinde farklı bir anlayış ve kültür gerektirir. Bu farklı anlayış ve kültürün yerleşmesi, değişime açık, geniş bir vizyona sahip yöneticiler ve işgörenlerle mümkündür. İnovasyonun bir örgüt kültürü

¹¹²Alegre ve Chiva, 2008: 317

¹¹³Keskin, 2012: 19

olarak benimsenmesi için önemli bir diğer etken, inovatif bir kültürü destekleyen ve önemseyen, bu anlayışa sahip liderlerin varlığıdır. Üst yönetim, inovasyonu bir stratejik hedef olarak benimsemeli ve bu hedefi açıkça sahiplenmelidir. Ayrıca yönetim, bu hedefi sahiplendiğini her fırsatta göstermeli ve örgüt içinde yaygınlaştırmalıdır. İnovasyonun bir örgüt kültürü olarak benimsenmesi ve örgütte bir değer olarak kabul edilmesinde önemli bir etken de risk alma faktörüdür. İnovasyon, değişime ve yeniliklere açık olmayı, farklılıkları tercih etmeyi ve doğal olarak risk almaya hazır olmayı gerektirir. Başarılar kadar, belirsizlik sonucu karşılaşılan başarısızlıklar da inovasyon sürecinin bir parçasıdır.

Bu nedenle, örgütün risk almaya hazır olması, gelişmek ve öğrenmek için başarısızlığı bir fırsat olarak görmesi gerekir. Ancak bu süreçte, riskin yönetilmesi ve gereksiz risklerden kaçınılması büyük önem taşır. Belirsizliklerin, risk yönetimindeki yetersizliklerden kaynaklanmamasına dikkat edilmelidir.

Örgütsel kültür, işgörenler arasında, örgütün kaynakları ölçüsünde ve kontrollü bir şekilde risk alınmasını teşvik ederek işgörenleri cesaretlendirmelidir. Çünkü inovasyon sürecinde başarılı olmanın bir ön koşulu da risk almaktır (Yiğit, 2014: 1). Bir örgütte inovatif bir kültürün oluşturulabilmesi ve bu kültürün yerleşebilmesi için değişim ve gelişmeye açık, geniş vizyon sahibi yönetici ve işgörenlerin varlığı gereklidir. İnovatif bir kültür, farklı bakış açılarına sahip olmayı, yeni fikirler üretebilmeyi, yaratıcı olmayı, "neden olmasın" ve "nasıl daha iyi yapabiliriz" gibi soruları sormayı içerir.

Ayrıca sürekli öğrenen organizasyonlarla iş birliği yapmak, inovasyon sürecinin devamlılığını sağlamak, yükseköğrenim kurumları ve araştırma şirketleri ile etkili iletişim ve güçlü ilişkiler kurmak, örgütte inovatif bir kültürün oluşturulmasında etkili olabilir (Yiğit, 2014: 1). İnovasyon kültürünün belirlenmesine yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde, inovatif kültürün öne çıktığı örgütlerde birtakım özelliklerin sıkça gözlemlendiği görülmüştür.

Bu özellikler arasında; açık iletişim kanalları, riskin kabul edilmesi, eleştiri ortamının bulunması, insan ilişkilerine önem verilmesi, işgörenler tarafından yapılan hataların tolere edilmesi, yöneticilerin inovasyon çalışmalarını desteklemesi, örgütün misyon, vizyon ve stratejisinin açıkça belirlenmiş olması, işgörenler arasında adalet ve eşitliğin sağlanması ve Ar-Ge çalışmalarına önem verilmesi gibi faktörler bulunmaktadır.

Modern ekonominin temel unsurlarından biri haline gelen inovasyon kavramı, gün geçtikçe örgütlerin rekabet ve karlılıkları açısından daha fazla önem kazanmaktadır. Bu evrim, inovasyon ve ürün inovasyonunun örgüt politikalarındaki öncelik sıralarında yükselmesine neden olmuştur. Günümüz şartlarında, örgütler sadece kar marjlarını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda elde ettikleri karı koruma konusunda da zorlanmaktadır.

Artan maliyetler, ikame mallarının üretilmesi, yeni yasal düzenlemeler ve pazardaki yeni oyuncular, karlılığı olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu zorluğun üstesinden gelmenin yollarından biri de inovasyona başvurarak sürdürülebilir bir karlılık ve rekabet üstünlüğü elde etmektir.

İnovasyonun, örgütler için olduğu kadar ülke ekonomileri için de büyük önemi vardır. İnovasyon ve inovasyona yönelik yapılan yatırımların, istihdam, milli gelir ve refah seviyeleri gibi makroekonomik dengeler üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır.

Örgütlerin ürün inovasyonu çalışmalarını etkileyen bir dizi iç ve dış çevre faktörü bulunmaktadır. Örgütün dış çevresi, rakipler, tüketiciler, yasal düzenlemeler, teknolojik gelişmeler gibi unsurları içermektedir. İç çevrenin öne çıkan unsurları ise örgüt yapısı, yöneticiler, liderlik tarzı, örgütün risk alma eğilimi ve örgüt kültürüdür. Bu faktörlerin, örgütün ürün inovasyonu çalışmaları üzerinde etkileri farklı derecelerde olabilir. Bu unsurlardan örgüt kültürü, işgören davranışları, örgütsel iklim, tutum ve inançlar, kararlara katılım, uyum ve dayanışmayı etkilediği için inovasyon çalışmalarını yakından ilgilendirmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı, örgüt kültürünün ürün inovasyonu üzerindeki etkisini belirlemek, örgüt kültürü ve ürün inovasyonu kavramlarına daha iyi anlayış kazandırmak, bu alandaki bilgi dağarcığına katkı sağlamak ve inovasyon ile ilişkili yatırımcılara temel bilgiler sunmaktır.

Elde edilen araştırma sonuçları, Ar-Ge biriminin varlığının örgütler arasında farklılık gösterdiğini göstermektedir. Ar-Ge biriminin bulunmaması durumunda örgütlerin, Ar-Ge faaliyetlerine gereken önemi vermedikleri ve bu alandaki bilgi ve altyapıya sahip olmadıkları belirtilmiştir. Ancak Ar-Ge biriminin kurulumu ve işletilmesi için belirli bir bütçenin gerektiği de vurgulanmıştır. Ar-Ge birimi, tüketici istek ve beklentilerini iyi tanımlama, katma değer

yaratma, yeni mal ve hizmetlerin üretimi açısından önemlidir. Bu birim, inovasyon ve ürün inovasyonu çalışmalarını destekleyebilir ve bu alandaki bilgiyi kaynaklandırabilir. Ancak, her Ar-Ge faaliyetinin otomatik olarak inovasyonla sonuçlanmayabileceği de belirtilmiştir.

Araştırmanın bir diğer sonucu, örgüt kültürünün vizyon ve katılım boyutlarının ürün inovasyonu faaliyetleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğudur. Vizyon boyutu, örgütün gelecekteki amaçlarını ve stratejisini belirlerken, katılım boyutu ise işgörenlerin alınan kararlara katılımını, yeteneklerini geliştirmeyi ve takım çalışmasını içermektedir. Bu sonuçlar, örgütlerin ürün inovasyonu çalışmalarında başarı elde etmek için örgüt kültürlerinin bu iki boyutuna önem vermeleri gerektiğini göstermektedir.

İşgörenlerin alınan kararlara katılımı, işgücünün yeteneklerini geliştirmeyi ve takım çalışmasını önemseyen işe katılım boyutunun ürün inovasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, işgörenlerin ürün inovasyonu çalışmalarına daha fazla katılımının, işgücünün yeteneklerinin geliştirilmesinin ve takım çalışmasının başarılı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Örgütlerin işgörenlerin önerilerini dikkate alması, alınan kararlara işgörenlerin katılımını sağlaması, işgörenlerin alınan kararları sahiplenmelerini teşvik etmesi ürün inovasyonu çalışmalarının başarısını artırabilir.

Örgütsel inovasyon, 2023 yılı itibarı ile, günümüz iş dünyasında hayati bir öneme sahiptir, çünkü organizasyonların başarılı bir şekilde rekabet etmelerini ve sürdürülebilir bir şekilde büyümelerini sağlamak için gerekli olan stratejik bir yaklaşımı temsil eder. Bu kapsamlı

konsept, bir dizi önemli unsuru içerir ve organizasyonların değişen pazar koşullarına hızla adapte olmalarını sağlamak amacıyla çeşitli araçları bünyesinde barındırır. Örgütsel inovasyon literatürü, teknolojik inovasyon, açık ve kapalı inovasyon modelleri, Ar-Ge, değişim yönetimi, icat, patent, tasarım, bilgi yönetimi ve girişimcilik gibi alt başlıkları içerir.

2.1 Örgütsel İnovasyonun Kavramsal Çerçevesi

İnovasyonun oluştuğu ortam genellikle dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahiptir, çünkü çeşitli iç ve dış faktörlerin etkileşimiyle ortaya çıkan bir dinamizmin ürünüdür (Tiwari ve Buse, 2007: 4). Farklı bir perspektiften yaklaşan diğer bir tanıma göre, inovasyon, örgütü yeni stratejik alanlara yönlendiren veya mevcut müşterilere ve kuruculara hizmet etme yollarını önemli ölçüde değiştiren geniş çaplı bir faaliyet olarak ifade edilmiştir. Bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülme süreci olan inovasyon, müşterilere ve paydaşlara hizmet etmek için kurulan, örgütü rutinlerin ötesine taşıyan bir kavramdır.¹¹⁴

Endüstri devriminin başlangıcında icat ve inovasyon genellikle aynı kişi tarafından gerçekleştirilen, yeni tekniklerin geliştirilip uygulandığı bir süreci içeriyordu. Patent sisteminin büyümesiyle birlikte icat ve inovasyon, farklı kişiler tarafından gerçekleştirilen ayrı faaliyetlere dönüştü. Bu dönemde mucit, icadının haklarını satan biri olarak görülürken, inovatör ise bu icadı tanıtan bir konuma evrildi. Bu dönemin belirgin özelliklerinden biri, yeni ürünlerin ve sanayilerin gelişmesinin yanı sıra makinelerin de geliştirilmesiydi. Daha sonra

¹¹⁴Mone vd., 1998: 117

teknolojik değişimler ve araştırma-geliştirme faaliyetlerinin ortaya çıkmasıyla icat ve inovasyon, örgütsel faaliyetlerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.¹¹⁵

Ryan ve Gross'un (1943) inovasyon çalışmalarının, bireyin yeni fikirleri benimsemesiyle ilgili olduğu belirtilmiştir. O dönemde Iowa'daki çiftçilerin hibrit mısır tohumu yetiştirmeye karar vermeleri bu kapsamda bir örnek olabilir. Bir süre sonra yapılan inovasyon çalışmaları, kavramı örgütle ilişkilendirmeye çalıştı. Zaltman, Duncan ve Holbek'in "Innovations and Organizations" adlı çalışması, inovasyon çalışmalarının önemli bir dönemeci olarak kabul edilir. Bu çalışmanın ardından, inovasyon, benimseme (inovasyonun kullanım düşüncesi olarak tanımlanır) ve uygulamaya (inovasyonun gerçek kullanıma koyma olarak tanımlanır) dönüşmeye başladı (Van de Ven ve Rogers, 1988: 632).

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte "inovasyon çağı" olarak adlandırılan bir dönem başladı. İş eğilimleri 1950'lerde ve 1960'larda verimlilik, 1970'lerde ve 1980'lerde kalite odaklıydı. Günümüzde ise örgütler, rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için bu eğilimleri aşmak zorundadır. Örgütlerin başarısının temel bileşenlerinden biri olarak inovasyon gösterilmeye başlandı. İnovasyon, teknik alan ile iş dünyasının birleşiminden kaynaklanan bir değişimi ifade eder. Yalnızca teknolojinin dâhil olduğu bir değişiklik, icadın ötesine geçemez; ancak iş dünyasının da katılımıyla bu değişiklik bir inovasyona dönüşebilir (Felix, 2000: 2).

¹¹⁵Solo, 1951: 417

Örgütlerde daha önce baskın olan bürokratik ve hiyerarşik yapı biçimleri, Taylor'un iş uzmanlaşmasına kıyasla daha esnek, daha yalın ve daha düz, demokratik yapılarla değişmeye başladıkça, inovasyon araştırmaları da bu değişime paralel olarak gelişti.

Bürokratik yapılar içinde çalışanların inovatif davranışları, uygunsuz, saygısız ve tahrip edici olarak değerlendirilirken; günümüzde hızla değişen küresel iş çevresine ayak uydurması gereken ve rekabetle başa çıkma çabası içinde olan örgütler için bu davranışlar, çalışanlarda aranan özellikler haline gelmiştir.¹¹⁶

1980'lerden sonra küresel ekonominin rekabetleşmeye açılmasıyla, örgütler maliyet odaklı iş modellerini terk etmeye ve bunun yerine kaliteyi önceleyen, inovasyon odaklı modellere yönelmeye başladılar. 1990'lı yıllardan sonra ise uluslararası yenilik, açık inovasyon, bilgi yönetimi gibi birçok yeni konuyla birlikte inovasyon literatüründe hızlı bir gelişme meydana geldi.

Ancak Lam (2005), Andries ve Debackere (2006), Fagerberg ve Verspagen (2009) gibi çalışmalarda, tüm bu gelişmelerin beraberinde bilgi boşlukları, karmaşalar, tutarsızlıklar ve rekabeti getirdiği belirtilmiştir.¹¹⁷

Küreselleşme hızlandıkça ve postmodernleşme süreci çerçevesinde kültürel çeşitliliğe bağlı olarak yaşam biçimlerinde ortaya çıkan talep farklılıklarına esnek bir yanıt verme yeteneği, standart üretim yerine

¹¹⁶Anderson vd., 2004: 149

¹¹⁷Keupp vd. 2012: 368

ürün farklılaştırma stratejilerini gündeme getirmiş ve bu durum "inovasyonun" önemini daha da artırmıştır.

1980' öncesi dönemde, organizasyonların temel amacı işlerini sürdürmek ve sürekli olarak yapmaktı, ki bu da genellikle başarıya yol açardı. Ancak, günümüzde koşullar büyük ölçüde değişti. Bilgi patlaması yaşandı, bilinen birçok şey yerini yenilere bıraktı ve bu da kuralların değişmesine neden oldu. Harvard Business Review dergisi, "Sürekli gelişmeler karşısında rakipler sanayiye yeniden şekil verirken sadece bu gelişmeleri takip etmek, Roma yanarken aylıklık etmeye benzemektedir" şeklinde bu durumu özetledi. Benzer şekilde, Business Week dergisi, örgütlere "Yeni ekonomide sizi öldüren şey; birilerinin bir şeyi daha iyi yapmaları değil, birilerinin bazı şeyleri farklı yapmaları olacaktır" şeklinde tavsiyelerde bulundu. Bu değişikliklerle birlikte, inovasyon günümüzde organizasyonlar için karlı ve sürdürülebilir büyümenin vazgeçilmez bir gerekliliği haline geldi.

Önde gelen iş gurularından Peter Drucker, inovasyonu gelecekteki önemli bir iş yeteneği olarak tanımlarken, Fortune Magazine ise en itibarlı şirketler listesine girmek isteyen organizasyonlar için yapılması gerekenin inovasyon olduğunu vurguladı (Horibe, 2016: 4). İnovasyon, organizasyonların paydaşlarında nitelik artışına yol açar. 21. yüzyıl organizasyon ortamında, geçmişte yaygın olarak kullanılan modellerin, etkinlik ve başarı açısından yetersiz kaldığı görülmüştür. Teknolojide, pazarda veya markalarda oluşan tekelleşme, uzun süre yeniliği reddeden işletmelerin bile başarılı olmasını sağlarken, buharlaşan ve hızla değişen çevre yapılarında birçok işletme

başarısızlıkla karşılaştı. Rekabet edebilmek ve başarılı olmak için yaratıcılığa ve sürekli inovasyona olan ihtiyaç giderek arttı (Agbor, 2008: 39). Drucker, bir işletmenin hayatta kalmasının sadece müşterilere bağlı olduğunu belirtti. İşletmelere kendi müşterilerini yaratmaları konusunda tavsiyelerde bulundu ve bu görevi yerine getirirken dikkat etmeleri gereken iki önemli kavramın pazarlama ve inovasyon olduğunu vurgulanmıştır.¹¹⁸

Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir. Bu noktada inovasyon, organizasyonların rekabet üstünlüğü elde etmelerinin temel sırlarından biri olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, inovasyonun sadece rekabet üstünlüğü sağlamakla kalmayıp aynı zamanda tüm stratejik zorlukları aşmada da yardımcı olduğu bilinmektedir. Değişim oranlarının hızlanması, teknolojinin hızlı gelişimi, iş gücündeki çeşitliliğin artması, endüstriden bilgi temelli ekonomiye geçiş gibi faktörler, organizasyonları daha inovatif çözümler üretmeye zorlamaktadır.¹¹⁹

Dünya çapında tanınmış bir yönetim danışmanlık şirketi olan Booz & Company, 2008 ekonomik durgunluk döneminde bile, dünyanın en inovatif şirketlerinin Ar-Ge harcamalarını artırdıklarını ve inovasyonun ekonomik yükselişi sağlamak için kritik bir öneme sahip olduğunu vurguladı. Yaptıkları araştırmada, üst düzey yöneticilerin %90'dan fazlasının inovasyonun kritik öneme sahip olduğunu ifade ettiği belirlendi.¹²⁰

¹¹⁸Han et al., 1998: 30

¹¹⁹Higgins, 1995: 33

¹²⁰Slater et al., 2013: 552

Organizasyonlar, teknolojik ve yönetimsel bilgide, endüstri rekabetinde, paydaş beklentilerinde veya üst düzey yöneticilerin yetenek kazanma ve performans düzeyini artırma arzularında inovasyonu benimsemektedir. Kurumların inovasyonu benimsemesi, özellikle yoğun rekabet ve hızla değişen piyasa koşulları, sınırlı kaynaklar ve müşterilerin daha yüksek kalite, daha iyi ürün ve hizmet talepleri koşullarında, organizasyonların performans hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmak için bir araç olarak öne çıkmaktadır.¹²¹

İnovasyon, her zaman organizasyonlar için karlı olmayabilir. Firma, zel koşullara tepki olarak veya belirli koşulların gerçekleşmesi ümidiyle inovasyonu gerçekleştirebilir. İnovasyon, firmanın rekabet edebilirliğini artırır, küresel piyasada fark edilebilirliğini sağlar, işletme girişimlerinin risklerini azaltabilir ve uzun vadeli varlığını sürdürme ve büyüme programlarının planlanmasında kullanılabilir.¹²²

Maliyet odaklı rekabet için çaba göstermek örgütler için ihtiyatlı bir uygulama olabilirken, çığır açan bir inovasyon, rekabetin üstesinden gelmek için tek yol olabilir ve inovasyonun etkisi sadece kar marjını artırmakla kalmaz, aynı zamanda gelecekteki gelir artışlarına yönelik yeni stratejik yolların keşfi ve oluşturulması konusunda da geniş bir perspektif sunar. Eğer inovasyon doğru bir şekilde yönetilirse, bu durum örgüt için en etkili rekabet avantajına dönüşebilir. Gerçek rekabet avantajı elde etmek amacıyla, inovasyonla gerçekleştirilen

¹²¹Roberts ve Amit, 2003: 118; Jansen, 2006: 1661; Damanpour et al., 2009: 650

¹²²Solo, 1951: 419

çabalar, dünyada benzersiz olmalı ve tüketicilere tamamen yeni algılanan faydalar sağlayacak yeni pazar ürünleri oluşturmalıdır.¹²³

Modern teorilerde inovasyonun sosyal ve ekonomik büyüme ile gelişmedeki merkezi ve hayati rolü vurgulanmaktadır. Geleneksel faktörlerin yanı sıra, maliyetler, teknolojik ürünler ve süreçler gibi, inovasyon artık organizasyonların rekabet yeteneklerini artırarak iş başarısını zirveye taşıyan temel bir paradigma haline gelmiştir. Küresel ekonomide rekabet, artık bilgi temellidir ve bu bağlamda inovasyon, organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için temel bir anahtar olmuştur.

Geleneksel sektörlerde, örneğin tekstil, deri ve gıda gibi alanlarda dahi inovasyon ve teknolojik gelişmeler, organizasyonların büyümesi ve rekabet avantajı elde etmesi için kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Aynı zamanda, inovasyon, ekonominin evrimine paralel olarak organizasyonların yapısal değişimlere adapte olmalarını, üretimdeki teknolojik ilerlemelerle entegre olmalarını ve küresel değer zincirlerindeki faaliyetlerini optimize etmelerini sağlar.¹²⁴

İnovasyon, yalnızca ekonomik refahla sınırlı olmayıp, aynı zamanda toplumların genel sağlık ve refah düzeylerinin gelişimine de katkıda bulunan önemli ilerlemelerle bağlantılıdır. Bilim, eğitim ve psikoloji gibi alanlardaki gelişmeler, aynı zamanda ilaç sanayindeki inovatif çalışmalar da bu kapsamda örnek olarak gösterilebilir. İnsanlığın karşı karşıya olduğu birçok acil sorun, kurumsal çözümlerle ele alınmıştır

¹²³Kuczarski, 2003: 539

¹²⁴Szirmai, 2011: 8

ve bu sorunların üstesinden gelmek için inovatif değişikliklere olan ihtiyaç önemli bir boyuttur.

Topluluklardaki fırsat ve kaynak dağılımındaki eşitsizlikleri kurumsallaştıran sosyal sistemler ve yapılar, gruplar arası yabancılaşmayı ve düşmanlığı tetikleyebilir. Bu tür sorunların etkili bir şekilde çözümlenmesi, sadece bireysel davranışlarda değil, aynı zamanda bu davranışları sürekli hale getiren kuruluşlardaki ve örgütlerdeki inovatif değişikliklerle mümkündür.

Zaltman ve diğerlerinin (1973) ortaya koyduğu gibi, yeni fikirlerin ve bu fikirleri taşıyan uygulamaların ve ürünlerin hayati bir öneme sahip olduğu kabul edilmektedir. Sosyal değişim, esasen fikirler ve bu fikirlerin yansımaları olan uygulamalar ve ürünler etrafında dönmektedir.

İnovasyonun ülkeler üzerindeki etkisi, ülkelerin kalkınma düzeylerine bağlı olarak önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Düşük gelirli gelişmekte olan ülkelerde, girişimciler tarafından gerçekleştirilen inovasyonlar, artırımsal olabilir ancak ülkenin büyümesi açısından kritik yenilikler sunmaktadır.¹²⁵

Gelişmekte olan ülkelerde, inovasyon, yeni ürün ve hizmetlerin tasarımı ve üretimi konusunda firmaların liderliğini içerir. Ürün tasarımındaki ve kalitesindeki küçük gelişmeler, üretim organizasyonundaki değişiklikler, mal ve/veya hizmetlerin pazarlamasındaki yaratıcılık; üretim süreçlerinde ve tekniklerinde yapılan değişiklikler ise maliyetleri düşürür. Bu, rekabet

¹²⁵West ve Altink, 1996: 3

koşullarındaki değişimlere daha etkin bir şekilde yanıt verebilmek için etkinliği artırır ve esnekliği artırır, istihdam büyümesini ve verimliliği artırır.

Gelişmekte olan ekonomilerde, inovasyon, teknolojik gelişmişliğin üst seviyelere geçiş yapılması ve bu seviyelere doğru yönlendirilmesi anlamına gelir. Bu bağlamda, inovasyon, küresel ekonomide örgütlerin yetişmesinde ve büyümesinde stratejik bir rol oynamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki en önemli katkı, ülkenin yerel girişimcilerinin yaptığı çeşitli inovasyonlardan kaynaklanmaktadır. Örgütsel inovasyon, günümüz iş dünyasında organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek ve değişen koşullara hızla adapte olmak amacıyla benimsemeleri gereken stratejik bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu önemli kavram, bir dizi temel unsur içerir: teknolojik inovasyon, açık ve kapalı inovasyon modelleri, Ar-Ge, değişim yönetimi, icat, patent, tasarım, bilgi yönetimi ve girişimcilik gibi alt başlıkları kapsar. Bu bağlamda, örgütsel inovasyonun kavramsal çerçevesi ele alınacak, bu alt başlıklar detaylı bir şekilde açıklanacak ve günümüzün küresel ve yerel bağlamında örneklerle desteklenecektir.¹²⁶

Teknolojik inovasyon, günümüz işletmeleri için vazgeçilmez bir strateji olmuştur. Bu strateji, mevcut teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasını, sürekli olarak yeni teknolojilere yatırım yapılmasını ve iş süreçlerinin optimize edilmesini içerir. Örneğin, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve biyoteknoloji gibi teknolojik alanlardaki hızlı gelişmeler, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri için kritik

¹²⁶Szirmai, 2011: 26-27

öneme sahiptir. Yapay zekâ, iş süreçlerini otomatikleştirmek, veri analitiği yapmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek için kullanılırken, nesnelerin interneti sayesinde cihazlar arası iletişim ve veri paylaşımı mümkün hale gelmiştir.

Literatürde teknik inovasyon kavramı aynı zamanda “teknolojik” inovasyon olarak da isimlendirilmektedir (Azar ve Ciabuschi, 2016: 325). Farklı bir görüşe göre teknolojik inovasyonlardan farklı olarak teknik inovasyonlar, sadece teknolojinin kullanımıyla ortaya çıkan yenilikler değildir. Bunlar, bir örgütün teknik sisteminde ortaya çıkan ve örgütün esas iş faaliyetiyle doğrudan ilgili yenilikler olarak tanımlanırlar. Teknik bir inovasyon, yeni bir ürün veya yeni bir hizmet fikrinin uygulanması veya bir örgütün üretim sürecinde veya hizmet işleminde yeni unsurların uygulanması olabilir.

Teknik yenilikler burada, bir kuruluşun teknik sisteminin performansını değiştiren ve geliştiren bir araç olarak algılanmaktadır.¹²⁷

İnovasyon kavramı, örgüt için yeni olan bir cihaz, sistem, süreç, politika, program, ürün veya hizmet ile ilgili bir davranış fikrinin benimsenmesi olarak tanımlandığında; teknik inovasyon bu bağlamda örgütün teknik sistemini etkileyen uygulamalar olarak tanımlanabilir. Teknik sistem, hammaddeleri veya bilgileri ürün veya hizmetlere dönüştürmek için kullanılan ekipman ve yöntemlerden oluşur. Bu nedenle teknik inovasyon, yeni bir ürüne veya yeni bir servise veya

¹²⁷Damanpour ve Evan, 1984: 394

örgütün üretim süreci/ hizmet operasyonlarına ilişkin yeni bir fikrin benimsenmesine denir.

Literatürde yönetsel inovasyon kavramında terminoloji karmaşası dikkat çekmektedir. Yönetsel inovasyon, aynı zamanda yönetim, idari, teknolojik olmayan ya da örgütsel inovasyon kavramlarıyla da anılmaktadır (Azar ve Ciabuschi, 2016: 326). İnovasyonla ilgili örgüt düzeyinde yapılan ilk bilimsel çalışmalarda, idari inovasyon kavramının kullanıldığı görülmektedir. İdari inovasyon bu çalışmalarda daha çok örgütsel yapı ve insan kaynakları uygulamalarındaki değişikliklerle ilgili inovasyonlar olarak tanımlanmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarda yönetim, yönetsel ya da örgütsel inovasyon kavramlarının kullanımının tercih edildiği görülmektedir (Camison ve Lopez, 2014: 2892). Bu çalışmada yönetsel inovasyon kavramının kullanımı tercih edilmiştir.¹²⁸

Damanpour ve Evan, yönetsel inovasyonu; örgüt yapısına, yönetim süreçlerine ve/veya insan kaynaklarına getirilen yenilikler olarak ifade etmişlerdir. Yönetsel inovasyon, bir örgütün sosyal sisteminde ortaya çıkan yenilikler olarak tanımlanır. Buradaki sosyal sistem, belirli bir hedef veya görevi yerine getirmek için etkileşim içindeki kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Aynı zamanda, insanlar arasında ve çevre ile insanlar arasındaki iletişim ve değişime ilişkin kuralları, rolleri, prosedürleri ve yapıları içerir. Bir yönetsel inovasyon, işgücü alımı, kaynak paylaşımı ve görevler, yetki ve ödülleri yapılandırmada yeni bir yolun uygulanması olabilir. Örgüt yapısı ve insanların yönetiminde yenilikler içerir (1984: 394). Huwang benzer bir tanım

¹²⁸ Damanpour vd., 1989: 588

yaparak, yönetsel inovasyonunu, uygun bir örgütsel yapının ve süreçlerin tasarımı ve bir insan kaynakları sisteminin oluşturulması olarak tanımlamıştır.

Teknik inovasyon üretim sürecinde bahsedildiği üzere teknolojileri, yeni ürün ve hizmetlerin örgüte kazandırılmasıyla ilgiliyken, yönetsel inovasyon yapı ve yönetim süreçlerinin değişimlerini içermektedir. Teknik inovasyonlar, doğrudan yapılan işin kendisiyle ilgiliyken; yönetsel inovasyonlar dolaylı olarak işin kendisiyle ilgilidir. Yönetim inovasyonları, asıl olarak içsel yönetim faaliyetleriyle ilgilidir (Ibarra, 1993: 473-474). Yönetsel inovasyon, örgütün sosyal sistemini etkileyen ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkan bir olgudur. Bir örgütün sosyal sistemi, örgütün üyeleri ve onların birbirleriyle olan ilişkilerinden oluşur. Bu bağlamda örgüt içerisindeki bireylerin birbirleriyle iletişimi ve örgüt içerisindeki bireylerin yine örgütün çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerine bağlı olarak ortaya çıkan kurallar, roller, süreçler ve yapıların varlığı aracılığıyla bir örgütün sosyal sistemini oluşturur.

Yönetsel inovasyon, yeni bir yönetim sistemine, yönetim sürecine veya çalışan geliştirme programına başlangıcı sağlar. Yönetim inovasyonu, yeni bir ürün veya yeni bir hizmet ile ilgili değildir. Ancak bu yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesindeki başlangıç aşamalarını dolaylı yollardan büyük ölçüde etkilemektedir (Damanpour vd., 1989: 588). Yönetsel inovasyonlar, genellikle

örtülüdür ve bu durum da onların patentle korunmasını imkânsız kılmasa bile zorlaştırmaktadır.¹²⁹

Bu çerçevesiyle yönetsel inovasyonların yeni yönetim uygulamaları, yeni organizasyon, yeni pazarlama kavramları ve yeni kurumsal stratejileri içeren yenilikler olduğu söylenebilir ise kavramı örgütsel inovasyon olarak isimlendirmiş ve iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanması olarak tanımlamıştır. OECD'nin tanımındaki, iş uygulamalarındaki örgütsel inovasyon, en iyi uygulamaların veri tabanlarının oluşturulması, işgücünün elde tutma yöntemlerinin geliştirilmesi veya yönetim sistemlerinin tanıtılması gibi rutinleri ve prosedürleri düzenlemek için yeni yöntemlerin uygulanmasını içerir. İşyeri organizasyonunda inovasyon, işlerin paylaşımı için çalışanlar arasında sorumlulukların dağıtımı ve çalışanlar arasında kararların verilmesine yönelik yeni yöntemlerin yanı sıra, faaliyetlerin düzenlenmesi için yeni kavramların uygulanmasını içerir. Son olarak, dış ilişkiler için örgütsel yöntemlerinde inovasyon, araştırma kuruluşları veya müşterilerle işbirliği, tedarikçilerle uyum yöntemleri veya dış kaynak kullanımı gibi diğer firmalar veya kamu kurumlarıyla ilişkileri organize etmek için yeni yolların uygulanmasını içermektedir.¹³⁰

Yönetsel inovasyon, örgüt için yeni olan ve örgütün daha ilerideki amaçları için tasarlanmış bir yönetim pratiği, süreci, yapı veya tekniğinin bulunması ve bunların uygulamaya geçirilmesini ifade eder.

¹²⁹Teece, 1980: 464

¹³⁰Camison ve Lopez, 2014: 2892-293

Varolan bir örgütteki yeniliğin ortaya çıkmasını içerir ve bu nedenle belirli bir örgütsel değişim biçimini temsil eder. Bu bağlamda geniş anlamıyla bir tanımı yapılacak olursa yönetsel inovasyon; yeni ve benzeri görülmemiş bir değişimin olduğu örgütteki yönetim faaliyetlerinin zaman içerisindeki biçim, kalite, durumlarının geçmişle olan farkları olarak ifade edilebilir (Birkinsaw vd., 2008: 825- 826). Dolayısıyla yönetsel inovasyon, yönetim fonksiyonlarının yerine getirilmesi için bilgi yönetiminde yeni yaklaşımlar ve örgüt stratejisi, yapısı, idari prosedürleri ve sistemleri üzerindeki değişiklikler üreten yeni süreçleri ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır¹³¹

Açık inovasyon, organizasyonların dış kaynakları ve ortakları iç inovasyon süreçlerine entegre etmelerini sağlar. Bu model, farklı disiplinlerden gelen yetenekleri bir araya getirir ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını destekler. Örneğin, bir şirket, başka bir şirketle ortaklık kurarak yeni bir ürün geliştirebilir veya dışarıdan bir start-up'ın inovasyon potansiyelinden faydalanabilir.

Kapalı inovasyon ise organizasyon içindeki bilgi ve yetenekleri kullanarak yenilikçiliği teşvik eder. Çalışanların öneri sistemleri aracılığıyla fikirlerini paylaşmaları teşvik edilir ve bu fikirlerin değerlendirilip uygulanmasıyla şirket içinde inovasyon kültürü oluşturulur.

Ar-Ge faaliyetleri, organizasyonların bilimsel ve teknik bilgi üretmelerine, bu bilgiyi ticarileştirmelerine ve ürün portföylerini güçlendirmelerine olanak tanır. Özellikle yüksek teknoloji

¹³¹Damanpour ve Aravind, 2011: 425

sektörlerinde faaliyet gösteren organizasyonlar, Ar-Ge'ye yatırım yaparak ürün ve hizmetlerini sürekli olarak iyileştirirler. Örneğin, bir ilaç şirketi, yeni bir ilacın geliştirilmesi için yoğun Ar-Ge faaliyetleri yürütebilir ve bu ilacın patentini alarak pazarda benzersiz bir konum elde edebilir.

Değişim yönetimi, organizasyonların inovasyon süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları yönetmelerine yardımcı olur. İnovasyon, genellikle mevcut iş süreçlerini değiştirmeyi ve çalışanların yeni beceriler kazanmasını gerektirir. Değişim yönetimi, bu süreci planlamak, uygulamak ve izlemek için kullanılan bir dizi stratejik yaklaşımı içerir. Bu, organizasyon kültürünün dönüşümü, çalışanların eğitimi ve liderlik stratejilerini içerebilir.

İcat, patent ve tasarım, organizasyonların yaratıcı çözümlerini koruma altına almalarını sağlar. İcatlar, bir organizasyonun rekabet avantajını sürdürmesini sağlar. Patentler, bir icadın yasal olarak korunmasını sağlar ve bu da diğer organizasyonların benzer bir ürün veya hizmeti piyasaya sürmesini engeller. Tasarım ise ürünlerin estetik ve kullanılabilirlik özelliklerini içerir. Örneğin, teknoloji şirketleri ürünlerinin tasarımına önem vererek tüketicilere çekici ve kullanıcı dostu ürünler sunmayı hedefler.

Bilgi yönetimi, organizasyonların iç ve dış bilgi kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmalarına olanak tanır. Bu, bilgiyi depolamak, paylaşmak, analiz etmek ve kullanmak için stratejik bir çerçeve sağlar.

Bilgi yönetimi, organizasyon içinde öğrenmeyi teşvik eder ve karar almak için gerekli olan doğru ve güncel bilgiye erişimi sağlar.

Örneğin, bir şirket müşteri geri bildirimlerini toplayarak ürünlerini iyileştirebilir veya pazardaki rakiplerinin faaliyetlerini takip ederek stratejilerini güncelleyebilir.

Girişimcilik, organizasyonların risk alarak yeni fırsatları değerlendirmelerini ve bu fırsatları başarıyla uygulamalarını sağlar. Özellikle start-up'lar aracılığıyla ortaya çıkan girişimcilik, iş dünyasında dinamizmi artırır ve yenilikçilik kültürünü teşvik eder. Girişimcilik, organizasyonların pazar trendlerini takip etmelerini ve hızla değişen iş ortamına adapte olmalarını sağlar.

Örneğin, bir girişimci bir iş fırsatını değerlendirerek yeni bir ürün veya hizmet geliştirebilir ve bu girişim, büyük bir şirket için dahi rekabet avantajı sağlayabilir.

Bu bağlamda, örgütsel inovasyon literatürü, organizasyonların karmaşık ve rekabetçi iş dünyasında varlıklarını sürdürmeleri için gerekli olan çeşitli stratejik yaklaşımları ve araçları ele almaktadır. Bu unsurlar, işletmelerin sürdürülebilir büyüme, rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı elde etmelerine katkı sağlar.

Ancak, bu stratejilerin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonların esnek, öğrenmeye açık ve yenilikçi bir kültür benimsemeleri önemlidir. Ayrıca, teknolojik gelişmeleri yakından takip etmek, dış dünya ile etkileşimde bulunmak ve sürekli öğrenmeye odaklanmak da başarılı bir örgütsel inovasyonun temel unsurlarını oluşturur. Bu nedenle, organizasyonlar geleceğe yönelik belirsizliklere karşı hazırlıklı olmalı ve sürekli olarak değişen iş ortamına uyum sağlamak için inovasyonu stratejik bir öncelik olarak görmelidirler.

Görüldüğü üzere, örgütsel inovasyon literatürü, organizasyonların karmaşık ve rekabetçi iş dünyasında varlıklarını sürdürmeleri için gerekli stratejik yaklaşımları ve araçları ele almaktadır. Bu unsurlar, işletmelerin sürdürülebilir büyüme, rekabet avantajı ve uzun vadeli başarı elde etmelerine katkı sağlar (Tidd & Bessant, 2018). Ancak, her organizasyonun benzersiz özelliklere sahip olduğunu ve inovasyon stratejilerinin bu özelliklere uygun olarak tasarlanması gerektiğini unutmamak önemlidir.

2.2 Örgütsel İnovasyonu Etkileyen Faktörler

İnovasyonla ilgili ilk araştırmalarda genellikle kavram, fen bilimleri ve özellikle mühendislik alanlarıyla ilişkilendirilmiş ve daha sonraki dönemlerde inovasyon çalışmaları, yaratıcı endüstrilerden sosyal girişimlere kadar diğer sektörleri de içerecek şekilde genişletilmiştir. Bu evrimle birlikte, inovasyon sadece sonuç ve çıktılarla sınırlı kalmayıp, süreç ve davranışsal yönleriyle de değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu değişim, endüstride radikal yenilikler getiren inovasyonlarda ve örgütlerin süreç ve kârlılığında artımsal yenilikler sağlayan inovasyonlarda, insan unsurunun önemini açıkça ortaya koymuştur. Çünkü sosyal ve ekonomik fayda sağlayan bir fikrin farkına varılması ve geliştirilmesi, öncelikle insani çabalar gerektiren bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin deneyimlerinden yararlanılarak, bilgi ve fikirlerinin diğer bireyler tarafından değerli bulunan bir yenilik haline getirildiği, dönüştürüldüğü bilişsel bir özellik gösterirken, çalışanın inovatif davranışı kurumsal inovasyonun temelini oluşturmaktadır.

Yapılan çalışmalar, bu durumu vurgulamak amacıyla konuyu boyutlandırma çabasıdadır. Örneğin, De Jong (2006), inovasyona nesne temelli ve özne temelli olmak üzere iki farklı bakış açısından yaklaşılması gerektiğini belirtmektedir. Nesne temelli bakış açısı, yeni ürün geliştirmeye, inovasyonun uygulama ve yayılma modellerine, teknolojinin aktarılması ve sınıflandırılmasına, inovatif iş geliştirme konularına odaklanırken, özne temelli inovasyonda ise inovasyonu başlatan ve uygulayan bireylere odaklanma eğilimindedir. Çalışanların inovatif davranışı üzerine yapılan çalışmalar, bu sınıflandırmadaki özne temelli yaklaşımların bir sonucudur.¹³²

İnovasyon, örgütlerin uzun vadeli varlıklarını sürdürebilmelerinde merkezi bir rol oynar. Örgütler için kritik olan inovasyonun temelini, nitelikli bilgilere dayalı fikirler oluşturur. Bu fikirleri geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren kişiler ise belirli bir uzmanlık alanında yeni bilgi akışlarını izleyebilen, bu bilgileri bir düşünce sistemi içinde birleştirebilen bireylerdir.

Bu nedenle inovasyon, bir sonuç olduğu kadar bir süreç olarak ele alındığında, etkili bir sonucun ortaya çıkması için bu işlem ve işlevleri gerçekleştiren çalışanların davranışı hayati öneme sahiptir.¹³³

Bir örgütte çalışanın inovatif davranışı, işlerin kolaylaştırılması, müşteriye sunulan hizmetin geliştirilmesi veya yeni fırsatlar sunulması için rutinlerin değiştirilmesi veya yeni çözüm yollarının bulunması anlamına gelir (Amo, 2006: 231). Başlangıçta, kurumsal inovasyon bakış açısı ya da De Jong'un ifadesiyle nesne temelli yaklaşımlar,

¹³²Karchegani vd., 2013: 572

¹³³Scott ve Bruce, 1994: 580

bilinçsiz bir şekilde inovatif olma ile yaratıcılığı eşleştirmiş ve çalışan etkisi başlangıç noktası olarak kabul edilerek sürecin yayılmasının önüne geçmiştir.

Ancak inovatif davranış perspektifinden bakıldığında, inovatif olmak ile yaratıcı olmak eş anlamlı kabul edilemez, ancak başlangıcı oluşturur. Çünkü değer yaratmak, ancak yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesiyle mümkündür. Bu nedenle inovasyon süreci, yaratıcılık aşaması ve uygulama aşamasından oluştuğu söylenebilir.

Yaratıcılık aşaması, bir problemin veya fırsatın tanımlanmasını ve bu sorunu çözmek veya fırsatı değerlendirmek için yeni fikirler üretmeyi içerir. Uygulama aşaması ise, üretilen fikirlerin değerlendirilerek bir karara bağlanmasını, bir veya birkaç fikrin seçilmesini ve bu fikir veya fikirlerin gerçek anlamda uygulamaya konulmasını kapsar. Başka bir ifadeyle, yaratıcı davranış, özgün ve yararlı fikirlerin oluşturulmasını ifade eden bir davranıştır. İnovatif çalışan davranışı ise, sadece fikirlerin oluşturulmasını değil, aynı zamanda bu fikirlerin somut yeniliklere dönüştürülmesi için önemli olan sosyopolitik faaliyetleri de içerir. Bu nedenle çalışanın inovatif davranışı, geniş ve kapsamlı bir davranışsal yapı olarak düşünülebilir.¹³⁴

(Devloo vd., 2015: 492). West ve Farr'ın (1990) çalışmasından sonra, çalışanın inovatif davranışı, bilinçli olarak yeni fikirlerin, ürünlerin, işlemlerin ve prosedürlerin kendi çalışma rolüne, çalışma birimine veya örgütüne tanıtılması veya uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlara örnek olarak, yeni teknolojileri araştırmak,

¹³⁴Rosing vd., 2010: 195-196

hedeflere ulaşmak için yeni yollar önermek, yeni iş yöntemleri uygulamak ve yeni fikirleri uygulamak için kaynakları araştırmak ve güvence altına almak gösterilebilir (Yuan ve Woodman, 2010: 324). Bu tanım, inovatif davranışı, çalışanların örgüte yarar sağlayacak özgün çıktılar sağlamak için gerçekleşen bilinçli çabalarıyla sınırlamaktadır. Çalışanın inovatif davranışı, çalışanların işle ilgili konularda yeni ve faydalı fikirlerin bulunması, ortaya koyulması ve uygulanması ile ilgilidir. Buna bağlı olarak inovatif davranış, genellikle örgüt için yararlı bir davranış olarak kabul edilir (De Spiegelaere vd.: 2014: 319). İnovatif davranış, bir ekstra rol davranışıdır. Bu davranışlar, öngörülen rol beklentilerinin ötesine geçen ve resmi ödüllendirme sistemi tarafından doğrudan ya da açıkça tanınmayan, isteğe bağlı çalışan eylemleri ile ilgilidir.¹³⁵

Scott ve Bruce'un (1994) çalışmasından sonra iş hayatında, çalışanların inovatif davranışı, üç ayrı görevden oluşan karmaşık bir davranış grubu şeklinde tanımlanmıştır. Bunlar, fikrin üretilmesi, fikrin tanıtımı ve fikrin gerçekleşmesidir. Herhangi bir alandaki yeniliğin ve faydalı fikirlerin üretilmesi, çalışanların fikir üretmesiyle başlamaktadır.

Drucker (1985) bu yeni fikirlerin ortaya çıkmasını, çalışanların işle ilgili algıladıkları problemlerin, uyumsuzlukların, kesikliklerin, yükselen eğilimlerin teşvik ettiğini ifade etmiştir. İnovasyon sürecinin sonraki davranış yönelimi ise çalışanların potansiyel müttefiklerine fikrin tanıtılmasıdır. Eğer bir çalışan bir fikir ürettiyse, bu çalışan bu fikri çevreleyen arkadaşlar, destekçiler ve sponsorlar bulmak için veya

¹³⁵Jansenn, 2000: 288

arkasında gerekli gücü sağlayacak bir destekçi koalisyonu oluşturmak için sosyal ilişkilere girmek zorundadır. Süreçteki son görev olan fikrin gerçekleştirilmesi aşaması ise denenebilecek bir prototip ya da bir inovasyon modelinin üretilmesi ve en sonunda tüm örgütte, grupta ya da çalışma rolünde uygulanabilir olması ile ilişkilidir Bu bağlamda, çalışan katılımını çalışanın inovatif davranışı olarak adlandırmak mümkündür. Çalışan katılımı, çalışanların aktif bir şekilde önerilerde bulunması, yeni fikirler getirmesi, iş süreçlerine katkı sağlaması ve genel olarak örgüt içinde etkileşimde bulunması anlamına gelir. Bu katılım, örgüt içinde inovasyonu teşvik eden bir unsurdur.¹³⁶

Çalışan katılımının ötesinde, çalışanın sadece örgütün belirlediği görevleri yerine getirmesinden daha fazlasını yapması, kendi çalışma alanında yenilikçi çözümler araması, yeni iş pratikleri geliştirmesi, ve sürekli olarak iş süreçlerini iyileştirmeye yönelik çaba harcaması, çalışanın inovatif davranışını yansıtabilir. İnovatif davranış, örgüt içinde mevcut durumu sorgulama, yeni fikirler üretme ve bu fikirleri uygulamaya geçirme sürecini içerir.

Dolayısıyla, çalışan katılımı ve inovatif davranış arasında güçlü bir bağlantı bulunabilir. Çalışanlarının aktif katılımıyla birlikte, örgütler inovasyonu teşvik edebilir ve sürekli gelişmeyi sağlayabilirler.

Amo ve Kolvereid'in tanımına göre, çalışanın inovatif davranışı, yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni pazarların veya bunların birleşiminin örgüte girişini sağlama konusundaki kişisel girişimlerini ifade eder (2005: 8). Çalışanlar bu girişim için piyasadaki talepten veya teknik

¹³⁶Kanter, 1988: 97; Janssen, 2000: 288

bir sorundan esinlenmiş olabilir. İnovatif davranış, kurumsal girişimcilik adına bir yönetim talebi olabilir ya da tamamen özerk bir içgirişimci davranışı olabilir.

Ayrıca bu davranış üst yönetim tarafından takdir edilebilir veya takdir edilmeyebilir hatta örgüt yönetimi tarafından hiç bilinmeyebilir. İnovatif davranış sonrası ortaya çıkacak değişim süreci aşamalı olabilir ya da örgüt üzerinde doğrudan etki yaratan bir sonuç olabilir. Tüm bu bahsedilen koşullar altında yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni pazarın veya bunların birleşimlerinin geliştirilmesi ile ilgili tüm girişimler çalışanların inovatif davranışı olarak kabul edilmektedir (2005: 8).

İnovatif davranış, literatürdeki bazı kavramlarla ortak noktalara sahiptir. Örneğin, yaratıcılık ile bazen eş anlamlı kullanıldığı bile görülmektedir. Yaratıcılık, ürünlere, hizmetlere, süreçlere ve prosedürlere ilişkin yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesiyle ilgilidir (Oldham ve Cummings, 1996: 608). "Yaratıcılık" terimi genellikle ilk kez yapılmış bir şey tanımlanırken kullanılır (Woodman vd., 1993: 295). Yaratıcılık aslında inovatif davranışın önemli bir bileşenidir. Özellikle inovasyon sürecinin başlangıcında, problemlerin veya performans boşluklarının farkına varılmasında ve fikirlerin oluşturulması aşamasında hayati öneme sahiptir. İnovatif davranış ise fikirlerin ortaya çıkmasının ötesinde, onların uygulamaya geçmesini de kapsamaktadır.¹³⁷

¹³⁷Axtell vd., 2000: 266

İnovatif davranış ile yakın anlamlı başka bir kavram da proaktif davranışlardır. Proaktif davranış, bireyin kendini veya bir durumu geliştirmek için kendi kendine inisiyatif aldığı, geleceğe yönelik eylemlerden oluşur. Proaktiflik, genellikle bir problem belirlendikten sonra eğişimleri içerir. Sürekli iyileştirme kavramı da inovatif davranışla ilişkilendirilen bir kavramdır. Sürekli iyileştirme kavramı, örgütün inovatif olma özelliğini arttırmak için sadece mevcut kaynaklarla yapılan iyileştirmeleri kapsar. İnovatif davranış ise aynı zamanda radikal inovasyonu teşvik etmeyi de amaçlamaktadır.

İnovatif çalışan davranışı, aşamalı iyileştirmelerden, tüm örgütteki süreçleri ve değişimi gerçekleştirme ile ilgilidir. Proaktif davranışlar, özellikle inovatif davranışın fikrin uygulanması aşamasının bir parçası olabilir. Ancak her proaktif davranışın mutlaka inovatif olması gerekli değildir.¹³⁸

İnovatif davranışla birlikte anılan bir diğer kavram rol inovasyonudur. Rol inovasyonu, var olan rollere önemli ölçüde yeni davranış motiflerinin dâhil olmasını sağlayan bir süreçtir (West, 1987: 83). Rol inovasyonu yalnızca çalışanın işteki rolüyle ilgili prosedür ve süreçleri kapsarken, çalışanın inovatif davranışı, departman, birim veya tüm örgütle ilgili ürünleri etkileyen radikal fikirlerin geliştirilmesine kadar uzanabilir (Axtell vd., 2000: 266).

İnovatif davranış, alternatif yolları düşünmeyi, gelişmeleri araştırmayı, yeni görevleri gerçekleştirmeyi, yeni teknolojiler aramayı, yeni çalışma yöntemleri uygulamayı ve yeni fikirlerin

¹³⁸Parker vd., 2006: 637

gerçekleştirilmesi için kaynakları araştırmayı ve kaynakların sağlanmasını içermektedir (Gülbahar, 2017: 43).

Bir örgütteki çalışanların, örgütte gerçekleşen inovasyonlara olan katkıları üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kavramın farklı isimlerle anıldığı görülmektedir. Bu kavram, işgücü inovasyonu (workforce innovation), çalışan inovasyonu (employee innovation), çalışana dayalı inovasyon (employee-led innovation), çalışanın inovatif/yenilikçi davranışı (employee innovative behaviour), çalışanın inovasyon davranışı (employee innovation behaviour) şeklinde ele alınmıştır.¹³⁹

2.2.1 Liderlik ve Yönetim Stratejileri

Liderlik ve yönetim stratejileri, modern iş dünyasında ve organizasyonlarda başarıyı şekillendiren temel unsurlar arasında öne çıkar. Bu kavramlar, bir organizasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi, kaynakların optimal bir biçimde kullanılması ve belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde belirleyici rol oynar.¹⁴⁰

Liderlik, organizasyon içinde etkili bir şekilde yönlendirme ve ilham verme sürecini ifade eder (Yukl, 2012). Günümüzde liderlik, değişen iş dinamikleri ve küresel rekabet ortamı göz önüne alındığında, giderek daha karmaşık ve zorlu bir konsept haline gelmiştir (Northouse, 2018). Liderlik stratejileri, farklı liderlik stilleri, liderlikte kullanılan teknikler ve liderlerin etik sorumlulukları gibi çeşitli boyutları içerir (Bass & Riggio, 2006). Liderlik becerilerinin yanı sıra,

¹³⁹Pekdemir vd., 2014: 334

¹⁴⁰Bass, 1985; Kotter, 1990

yönetim stratejileri de organizasyonların başarılı olmalarında kritik bir rol oynar. Yönetim stratejileri, kaynakların etkili bir şekilde planlanması, organizasyon içinde verimliliğin artırılması ve stratejik hedeflere ulaşma amacıyla kullanılması sürecini kapsar.¹⁴¹

Stratejik yönetim, işletme stratejilerinin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi konularında odaklanarak organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.¹⁴²

Stratejik liderlik, liderlik ve yönetim stratejilerini bütünsel bir yaklaşımla birleştiren bir konsepttir (Yukl & Lepsinger, 2004). Bu yaklaşım, liderlerin organizasyonel hedeflere ulaşmak için stratejik vizyonlarını kullanmalarını vurgular. Stratejik liderlik, değişen pazar koşullarına adapte olabilen, inovasyonu teşvik eden ve organizasyonel sürdürülebilirliği sağlayan liderlik stratejilerini içerir.¹⁴³

Araştırmalar, etkili liderlik ve yönetim stratejilerinin işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine, çalışan bağlılığını artırmalarına ve sürdürülebilir bir başarı elde etmelerine katkı sağladığını göstermektedir (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Barney, 1991). Bu bağlamda, liderlik ve yönetim stratejilerine odaklanmak, organizasyonları daha rekabetçi ve başarılı kılmak için kritik bir role sahiptir.

Örgütsel inovasyon süreçleri, liderlik ve yönetim stratejileri tarafından etkilenen karmaşık ve dinamik bir alanı kapsamaktadır. Bu süreçler, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri, sürdürülebilir bir

¹⁴¹Daft, 2018

¹⁴²Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2016

¹⁴³Wright, Moynihan, & Pandey, 2012

inovasyon kültürü oluşturmaları ve değişen pazar koşullarına hızla adapte olabilmeleri için kritik öneme sahiptir. Aşağıda, örgütsel inovasyon süreçlerinde liderlik ve yönetim stratejileri üzerine örneklerle detaylı bir açıklama bulunmaktadır:

- Liderlik ve İnovasyon Vizyonu: Organizasyonun lideri, örgütsel inovasyon süreçlerini başlatmak ve sürdürmek için bir vizyon oluşturmalıdır.¹⁴⁴

Örneğin, Steve Jobs'un liderliğindeki Apple, sürekli olarak endüstri sınırlarını zorlayan bir inovasyon vizyonuyla tanınmaktadır. Jobs'un liderliği, ürünlerin tasarımına verdiği önem ve teknolojik gelişmeleri izleme yeteneği, Apple'ı öncü bir inovatör haline getirmiştir.

- Liderlik Tarzının İnovasyonu Etkilemesi: Liderlerin benimsediği liderlik tarzları, örgütsel inovasyon süreçlerini şekillendirir (Bass & Riggio, 2006). Örneğin, demokratik bir liderlik tarzı benimseyen bir lider, çalışanların fikirlerine daha fazla değer verir ve inovasyon süreçlerine daha fazla katılımı teşvik eder. Google'ın kurucuları Larry Page ve Sergey Brin'in demokratik liderlik tarzları, şirketin sürekli olarak yenilikçi olmasına katkı sağlamıştır.

- Yaratıcı Çatışmanın Yönetimi: İnovasyon süreçleri sırasında ortaya çıkabilecek çatışmalar, etkili bir liderlik ve yönetim stratejisi ile yönetilmelidir. Lider, farklı fikirleri bir araya getirerek yaratıcı çatışmayı teşvik etmeli ve çatışmaları inovasyon için bir fırsata dönüştürmelidir (Amabile, 1997). Bu, ekipler arasında iş birliğini

¹⁴⁴Kotter, 1996

artırabilir ve farklı bakış açılarını birleştirerek çeşitli bir inovasyon ekosistemi oluşturabilir.

- Risk Yönetimi ve İnovasyon: Liderler, organizasyonlarının inovasyon süreçlerinde karşılaşılan riskleri etkili bir şekilde yönetmelidir (Tushman & O'Reilly, 1996). Örneğin, Tesla'nın CEO'su Elon Musk, yenilikçi ürünler üretme konusundaki yüksek riski bilinçli bir şekilde üstlenerek elektrikli araç endüstrisinde devrim yaratmıştır. Lider, organizasyonunuzun risk toleransını belirlemeli ve inovasyon süreçlerinde bu riskleri yönetmelidir.

- İnovasyonu Teşvik Eden Ödüllendirme Sistemleri: Liderler, çalışanlarına inovasyon süreçlerinde gösterdikleri başarıları için ödüller sunarak motivasyonlarını artırabilirler (Amabile, 1998). Google'ın "20% Time" politikası, çalışanlara kendi projelerine zaman ayırmaları için bir fırsat tanıyarak şirket içindeki inovasyonu teşvik etmektedir.

Bu örnekler, liderlik ve yönetim stratejilerinin örgütsel inovasyon süreçlerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Başarılı bir inovasyon kültürü oluşturmak için liderlerin vizyoner olmaları, etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, riskleri yönetebilmeleri ve çalışanlarına inovasyon için güvenli bir ortam sağlamaları gerekmektedir.

Örgütsel inovasyon süreçlerinde liderlik ve yönetim stratejileri kritik bir role sahiptir. İnovasyonu desteklemek için etkili liderlik, çalışanları motive eder ve yaratıcı düşünceyi teşvik eder.¹⁴⁵

¹⁴⁵Chesbrough, 2003: 45

Liderlik, organizasyonun inovasyon hedeflerine odaklanmasını sağlar ve vizyoner liderler, çalışanların potansiyelini en üst düzeye çıkararak iş süreçlerinde yenilikleri teşvik eder. Örgütlerdeki inovasyon sürecini etkileyen faktörlerden biri liderliktir. Liderliğin, çalışanların katılımını etkilemesi literatürde farklı şekillerde incelenmiştir. Bazı çalışmalar farklı liderlik tarzlarının inovatif davranış üzerinde nasıl bir etkisi olduğu noktasına ağırlık verirken, bazı çalışmalarda lider-üye etkileşimi teorisine dayandırılarak lider-izleyici ilişkisinin çift yönlülüğüne ve bu ilişkinin kalitesine odaklanmaktadır.

Bu teoriye göre, yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi karşılıklı güven ve saygıya dayanmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi ve inovasyon ile ilgili literatür oldukça tutarlı ve sonuç olarak yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin inovasyon ile pozitif ilişkisi olduğu sonucuna varmıştır.¹⁴⁶

Çalışanların rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine göre şekillenir. Bu sürecin sonunda lider ve astlar arasında ilişkilerde farklılaşmalar görülebilir. Lidere yakın olan astlar, başka bir ifadeyle yüksek düzeyde etkileşim halinde olanlar, lidere karşı daha yüksek düzeyde çaba gösterme eğiliminde olurlar. Buna bağlı olarak lidere yakın olan astların, inovasyonun ortaya çıkmasında gerekli olan bağımsız ve sağduyulu davranış gösterme eğilimleri yüksek olacaktır (Scott ve Bruce, 1994: 600; Özutku vd., 2008: 195-196).

Çalışanlar, üstleri tarafından adil bir şekilde ödüllendirildiğini düşündüklerinde daha yenilikçi davranmak isteyeceklerdir. Ayrıca

¹⁴⁶Scott ve Bruce, 1994; Kheng vd. 2013

liderler, astlar gözünde örgütün birer temsilcisidir. Bu nedenle amirlerinin davranışları, astlar için örgütün davranışı gibidir ve bu davranışları örgüt adına genellerler.¹⁴⁷

Literatürde inovatif davranış ile birlikte en çok adı geçen liderlik tarzı, olumlu bir rol model olan, geleceğe yönelik çekici bir vizyon oluşturan, bağımsız ve yaratıcı düşünceyi teşvik eden, izleyicilerinin beklentilerinin ötesinde ve üzerinde performans sergilemeleri için motive eden dönüşümcü liderliktir. Liderlik çalışmalarının büyük bir kısmı, dönüşümcü liderliğin yaratıcılık ve inovatif davranışla olumlu bir ilişkisi olduğu yönündedir.¹⁴⁸

Dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış arasında anlamlı doğrudan bir ilişkinin olmadığı (Jaussi ve Dionne: 2003; Wang ve Rode, 2010) ya da negatif ilişki bulunduğu çalışmalara da rastlanmaktadır (Basu ve Green, 1997). Dönüşümcü liderliğin karizmatiklik boyutunun inovatif davranış üzerinde olumsuz etkisi olabileceğinden bahsedilmiştir. Bu etkiye göre karizmatik liderlerin izleyenleri tarafından sürekli olarak onaylanma ihtiyacı, bu liderlerin sorgulamadan, karşıt görüşe düşmeden, ciddi eleştiri olmadan kararlarının kabul edilmesini talep etmelerine neden olabilir. Bu durum dolayısıyla çalışanların bireysel girişimlerini, düşüncelerini ve inovatif davranışlarını baskılayacaktır (Basu ve Green, 1997: 492-493).

İnovasyon süreci keşfetme ve uygulama gibi farklı faaliyetleri gerektirdiği için, bu süreçteki liderlik de karışık bir kavram halini alır.

¹⁴⁷Kheng vd., 2013: 49-50

¹⁴⁸Shin ve Zhou, 2003; Garcia vd. 2008; Gong vd. 2009, Eisenbeiss ve Boerner, 2013:55; Zacher vd., 2014:25

İnovasyon süreci genellikle, kesin olarak birbirinden ayrılmış aşamalardan değil; düzensiz ve tahmin edilmesi zor bir süreç özelliği gösterir.

Owe vd.'leri, dönüşümcü liderliğin en fazla yaratıcılık gerektiren inovasyon sürecinin ilk aşamalarında daha etkili olduğu, inovasyon sürecinin uygulama aşamalarında ise etkileşimsel liderliğin daha etkili olduğunu ileri sürmüşlerdir (2009: 71).

İnovasyonun iki farklı faaliyeti içeren bir süreç olma özelliğinden dolayı inovatif işgücü yaratma konusunda literatürde bahsi geçen liderlik tarzlarından bir diğeri çift yetenekli liderliktir (Rosing vd., 2010: 202). Çift yeteneklilik “Ambidexterity” kelime anlamı olarak iki eli de eşit şekilde rahatlıkla kullanabilmek olarak ifade edilen bir duruma karşılık gelmektedir. Yönetim bilminde keşfetme ve keşfedileni işlemeyi eşit oranda eyleme geçirebilme yeteneği anlamına gelir.

İnovatif davranış açısından, çift yetenekli liderlik, bu liderliğin özünde yer verilen serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının çalışanların keşfetme ve öğrendiklerini işleme koyma davranışlarını olumlu yönde etkilediği varsayımına dayanmaktadır. Her iki eylem arasında geçiş yapabilmek de önemlidir.

Araştırmacılar, çift yetenekli liderliğin serbest bırakma ve sınırlama davranışlarının, inovasyonun keşfetme ve keşfedileni işleme koyma süreçlerinin tamamlayıcı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Son yıllarda, kurumlar inovatif çıktıları artırmak amacıyla insan kaynakları yönetimi üzerine yapılan çalışmalara odaklanmış

görünmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları temel olarak çalışanların bilgi, beceri, yetenek ve motivasyonlarını artırmayı hedeflemektedir.¹⁴⁹

Yönetici desteği sağlanması, bir insan kaynakları uygulaması olarak kabul edilmektedir. Eğer çalışanlar yöneticilerini destekleyici olarak algılasa, karşılığında bir şey vermeye teşvik edilirler. Destek alan çalışanlar, fikirlerini savunmak, risk almak ve bu şekilde inovatif davranış sergileme konusunda kendilerini rahat hissederler. Bu nedenle, ilk yöneticinin desteği, çalışanların resmi iş tanımının ötesinde davranışlar sergilemeleri açısından faydalı olabilir (Basu ve Green, 1997: 23).

Basu and Green'in yaptığı bir araştırmaya göre, Fortune 500 şirketlerinde çalışan 225 kişi üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetimsel desteklenen çalışanların kendilerini cezalandırılmayacakları konusunda güvende hissettikleri için fikir üretme ve uygulama aşamalarında daha istekli oldukları belirtilmiştir.

Özellikle dört insan kaynakları uygulamasının inovatif davranış üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu uygulamalar; destekleyici gözetim, eğitim ve geliştirme, bilgi paylaşımı ve ücret yönetimidir.

Çalışanın inovatif davranışının çıktısı iki yönlüdür. Birincisi, örgüt için, çalışanın inovatif davranışından kaynaklanan sonraki değişim süreci artımlı olabilir veya kuruluş üzerinde doğrudan bir etkiye sahip radikal bir yenilik olabilir. İkincisi, çalışan bakış açısından, inovatif davranışın amaçlanan sonuçları genellikle yeni süreçler, yeni ürünler,

¹⁴⁹Rosing vd., 2011: 956; Zacher vd., 2014: 24; Kılıç ve Erdem, 2018: 82- 83

yeni bir pazar veya bunların birleşimleri veya yeni uygulanmış bir maliyet düşürücü rutin olarak ifade edilebilir. Ancak önemli olan, çalışanın inovatif davranışının sonucunda bir şekilde fayda sağlamasıdır.

Çalışan, genellikle risk içeren çabaları için hem dışsal hem de içsel ödüller kazanmayı isteyebilir. Bu ödüller tanıma, parasal ödül, becerilerini kullanma/geliştirme fırsatlarından oluşabilir. Yenilikçi davranışların devamlılığını sağlayan unsurlardan biri de bu ödüllerin uygun bir şekilde organize edilmesidir. Üst yönetimle birlikte insan kaynakları bunu birlikte planlamalıdır.¹⁵⁰

Kurumların inovatif faaliyetlerini sürdürme ve yönetme konusundaki temel zorluklar, ortaya çıkacak sonuçların tahmin edilemezliği nedeniyle başarısız olma ihtimalinin yüksek oluşudur. Bu nedenle çalışanlar inovatif davranma konusunda isteksiz olabilirler. Ancak kurumlar, "çalışan dostu" politikalar uygulayarak, çalışanların iş tatminini artırabilir, çalışanlar arasındaki ilişkileri güçlendirebilir ve çalışanların yönetime duydukları güvenin artmasını sağlayarak yüksek risk içeren inovatif faaliyetlerin, çalışanlar üzerindeki olumsuz etkisini dengeleyebilir. "Çalışan dostu" imajına sahip bir işyeri, böylece başarısızlığa daha fazla tolerans sağlayarak, daha güçlü bir şekilde çalışanların inovatif faaliyetlerini teşvik eder.¹⁵¹

Çalışanların örgütlerinde inovatif davranış sergilemelerini etkileyen önemli faktörlerden biri de bireysel nitelikleridir. Bireylerin yaratıcılığı, kendi liderlik yetenekleri, kişilik ve bilişsel özellikleri gibi

¹⁵⁰Amo, 2005: 53

¹⁵¹Chen vd., 2016: 62

bireysel özellikler, örgütteki inovatif davranışları etkileyebilir. Bireyin yaratıcılığı, inovatif davranışın temel bir unsuru olarak öne çıkar. Çalışanların yaratıcı olması, yeni ürünler ve hizmetler geliştirmelerine, süreçleri iyileştirmelerine ve örgütlerine değer katmalarına yardımcı olabilir.¹⁵²

Her ne kadar bireylerin inovatif davranışlarını etkileyen birçok değişken olsa da, yaratıcılıkları bu davranışları açıklamak için önemli bir faktördür. Çalışanların örgütlerindeki algıları, yaratıcılıklarını etkileyebilir ve onları inovatif davranışlar sergilemeye teşvik edebilir ya da engelleyebilir.¹⁵³

Yaratıcı çalışanlar, genellikle yeni fırsatları belirleme eğilimindedirler. Var olan yöntem ve araçlar için yeni kullanım alanları bulabilir veya işle ilgili uygulanabilir yenilikleri ortaya çıkarabilirler. Bireyin yaratıcılığı, inovasyon sürecinde katalizör görevi üstlenir. Amabile (1988), bir örgütte hayat bulan inovasyonların önemli ölçüde, çalışanların yaratıcılık becerilerinden etkilendiğini ileri sürmüştür. Yaratıcılık becerileri, doğuştan gelen yetenekler kadar öğretilebilen, cesaretlendirilebilen ve geliştirilebilen niteliklerdir.¹⁵⁴

2.2.2.Çalışan Katılımı ve İş birliği

Çalışan katılımı ve iş birliği, günümüz iş dünyasında organizasyonların başarısı için kritik öneme sahip temel dinamikler arasında yer almaktadır. Bu iki unsuru birleştiren organizasyonlar, sadece güçlü bir iç motivasyona ve bağlılığa sahip çalışanlarını elde

¹⁵²Doran ve Ryan, 2017: 32

¹⁵³Hu ve Zhao, 2016: 818

¹⁵⁴Ripple, 1989: 195

etmekle kalmaz, aynı zamanda yaratıcılığı tetikler ve inovasyonu destekler.

Çalışan katılımı, modern organizasyonların çekirdek stratejilerinden biridir. Sadece fiziksel olarak değil, aynı zamanda bilişsel olarak da katılım, çalışanların sadece görevlerine odaklanmak yerine iş süreçlerine etkili bir şekilde dahil olmalarını ifade eder. Örneğin, Toyota gibi öncü şirketler, çalışanların üretim süreçlerine sürekli katılımını teşvik ederek kalite standartlarını artırma ve maliyetleri düşürme konularında önemli başarılar elde etmiştir.¹⁵⁵

Çalışan katılımı, motivasyonu artırma ve işe bağlılığı güçlendirme konusunda kilit bir rol oynar. Katılımın, çalışanların işlerine ve organizasyonlarına olan bağlılıklarını artırdığı ve bu bağlamda iş verimliliğini ve çalışan memnuniyetini artırdığı birçok araştırmada ortaya konmuştur.¹⁵⁶

Çalışan katılımı, örgütsel inovasyonun temel taşlarından biridir. Kaynak ve Maden'e (2012: 34) göre, iş birliği ortamı yaratmak, farklı disiplinlerden gelen çalışanların bir araya gelerek yeni fikirler üretmelerine olanak tanır. Etkili iletişim ve açık bir organizasyon kültürü, çalışanların inovasyon süreçlerine aktif olarak katılmalarını sağlar. Bu, çeşitli bakış açılarının bir araya gelmesini ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasını destekler.

Çalışan katılımının yanı sıra, iş birliği de günümüz organizasyonlarında vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. İş birliği,

¹⁵⁵Klein & Weaver, 2000

¹⁵⁶Deci, 1989; Salanova et al., 2005

farklı disiplinlerden ve departmanlardan gelen bireylerin bilgi ve becerilerini birleştirecek yaratıcı çözümler ortaya çıkarmasını sağlar. Örneğin, teknoloji devi Google, farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanlar arasında sürekli bir bilgi paylaşımını teşvik eder ve bu sayede öncü yeniliklere imza atar.¹⁵⁷

İş birliği, organizasyon içindeki hiyerarşik engelleri aşarak, çeşitli bakış açılarından beslenen bir inovasyon kültürü oluşturur. Bu da organizasyonun hızla değişen pazar koşullarına adapte olmasını sağlar. Ayrıca, çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurarak, takım ruhunu güçlendirir ve bu da projelerin başarıyla tamamlanmasına olanak tanır.

Çalışan katılımı ve iş birliği, organizasyonlarda inovasyonu tetikleyen önemli faktörlerdir. Bu iki kavram, organizasyonlara rekabet avantajı sağlamak için bir araya geldiğinde, ortaya çıkan sinerji iş süreçlerini dönüştürebilir. Örneğin, Procter & Gamble, "Connect and Develop" programı aracılığıyla hem içeriden hem de dışarıdan gelen fikirlere açık olmayı benimseyerek, ürün geliştirme süreçlerini iyileştirmiştir.¹⁵⁸

Bu bağlamda, çalışan katılımı ve iş birliği, organizasyonlarda inovasyonu tetikleyen önemli faktörlerdir. Bu iki kavram, organizasyonlara rekabet avantajı sağlamak için bir araya geldiğinde, ortaya çıkan sinerji iş süreçlerini dönüştürebilir. Örneğin, Procter & Gamble, "Connect and Develop" programı aracılığıyla hem içeriden hem de dışarıdan gelen fikirlere açık olmayı benimseyerek, ürün geliştirme süreçlerini iyileştirmiştir (Huston & Sakkab, 2006).

¹⁵⁷Battelle, 2005

¹⁵⁸Huston & Sakkab, 2006

Çalışan katılımı ve iş birliği, organizasyonların sadece bugünün değil, aynı zamanda geleceğin değişen iş dünyasında ayakta kalabilmeleri için kritik öneme sahiptir.

Bu iki kavramın etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmelerini sağlar. Gelecekte başarılı organizasyonlar, çalışanlarına sadece bir iş görevlisi olarak değil, aynı zamanda inovasyonun itici güçleri olarak değer katacaklardır. Bu noktada, liderlerin ve yöneticilerin, çalışan katılımını teşvik etme ve iş birliği kültürünü geliştirme konusundaki rolleri daha da artacaktır.

Literatürde, kişilik ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Kişiliğin Beş Faktör Kuramı, kişilik yapısını anlamak için evrensel bir şablon olarak kabul edilmektedir. Bu beş faktör, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük ve duygusal dengesizliktir. Yapılan çalışmalarda, deneyime açıklık özelliğinin çalışanların yenilikçi davranışlarıyla daha güçlü bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.

Deneyime açık bireyler, yüksek entelektüel merak, hayal gücü, bağımsızlık ve sanata karşı hassasiyet gibi özelliklere sahiptirler. Bu nedenle, deneyime açık bireylerin farklı düşünceye girmeleri ve farklı yaratıcılık ve inovasyonlara öncülük etmeleri daha olasıdır (McCrae, 1987: 1259). Hammond ve diğerleri tarafından yapılan bir meta-analizde, deneyime açık olma özelliğinin, çalışanların inovatif performansı ile güçlü ve olumlu bir ilişkisi olduğu bulunmuştur.¹⁵⁹

¹⁵⁹Hammond vd., 2011: 97

Bireylerin özyeterlilik özellikleri de inovatif davranışları etkileyen kişisel özelliklerden biridir. Özyeterlilik, bireyin etrafındaki olaylara etki edebilecek bir olayı başlatıp sonuç alıncaya kadar sürdürebileceğine olan inancı ifade eder. Bu özellik, bireyin sahip olduğu yetenek ve beceriyle aynı anlama gelmez, aynı zamanda bir faaliyetin planlanması, sahip olunan yeteneklerin farkında olunması, bunların organize edilmesi, zorluklarla başa çıkabilme ve kazançların gözden geçirilmesi gibi öğeleri içerir. Prabhu, Sutton ve Sauser'un yaptığı bir araştırmada, özyeterliliğin yaratıcılıkla güçlü ve pozitif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (2008: 61).

Çalışanların proaktif olma özelliğinin de inovatif davranışı olumlu etkilediği belirtilmektedir. Proaktif bireylerin, ekstra rol davranışlarında bulunma eğiliminde oldukları düşünülmektedir. Bu nedenle, daha proaktif davranış sergileyen çalışanların yüksek düzeyde inovatif davranışlar sergilemesi beklenir (Seibert vd., 2001: 848; Gülbahar, 2017: 46). Yuan ve Woodman (2010) ise inovatif davranışın sadece bireysel özelliklerden etkilenen bir süreç olmadığını, aynı zamanda bireyin kendi performans sonuçları, riskleri, kazanımları ve beklentilerinin de inovatif davranışı etkileyebileceğini belirtmiştir (Çapraz vd., 2014: 54).

Motivasyon, çalışanların inovatif davranışlarını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Porter ve Lawler'ın beklenti-değer teorisi, içsel ve dışsal motivasyon modellerini içermektedir. İçsel motivasyon, bir faaliyeti ilginç bulduğu için gerçekleştirilen bir tatminle kendiliğinden ortaya çıkar. Dışsal motivasyon ise faaliyet ile sonuçlar arasında somut veya sözel ödüller gibi bir araçsallığa ihtiyaç duyar. İçsel

motivasyonun, bireylerin yaratıcı performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu düşünülmektedir. İçsel olarak motive olan bireyler, daha yaratıcı olma eğilimindedirler, çünkü zorluklarla başa çıkma ve kazançları gözden geçirme konusunda daha motive olmuşlardır (Amabile, 1988: 133; Grant ve Berry, 2011: 73). Yapılan çalışmalar, içsel motivasyonun, üretilen fikirlerin özgünlüğü ve önemini olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Burroughs vd., 2013: 63; Chang vd., 2013: 2130). İçsel motivasyon, özellikle ürün inovasyonunda, bireylerin önemli bir harekete geçirici mekanizma haline gelebilir.¹⁶⁰

Bu faktörlerin bir araya gelmesi, çalışan katılımını ve iş birliğini artırarak inovatif davranışları teşvik edebilir. İyi bir çalışma ortamı, bireylerin kişilik özelliklerini, özyeterliliklerini, proaktivitelerini ve motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek inovasyonun kapılarını açabilir.

2.2.3.İnovasyon Kültürü

İnovasyon kültürü, örgüt içinde inovasyonun benimsendiği ve teşvik edildiği bir ortamı ifade eder. Bu kültür, risk alma cesaretini teşvik eder ve başarısızlık durumunda ders çıkarılmasına olanak tanır. Organizasyon içindeki her seviyede inovasyonun desteklenmesi ve ödüllendirilmesi, çalışanların inovasyonu benimsemelerini teşvik eder.¹⁶¹ Günümüz rekabetçi iş dünyasında, organizasyonların sadece varlıklarını sürdürmeleri değil, aynı zamanda üst düzeyde performans göstermeleri için sürekli bir değişime ve inovasyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonların sadece belirli bir ürün

¹⁶⁰Williamson vd., 2013: 164; Devloo, 2013: 5

¹⁶¹Brown & Anthony, 2011

veya hizmet geliştirme süreci değil, aynı zamanda genel iş kültürlerini inovasyonla besleyen bir "İnovasyon Kültürü" oluşturmaları giderek önem kazanmaktadır. İnovasyon kültürü, organizasyon içinde çalışanların yaratıcılıklarını teşvik eden, yeni fikirleri değerlendiren ve uygulamaya koymaya yönelik bir ortamı ifade eder.

İnovasyon kültürü, organizasyonların geleceğe hazırlıklı olmalarını sağlayan bir stratejidir. Liderlik, çeşitlilik, iletişim, eğitim ve ödüllendirme gibi unsurların bir araya gelmesiyle oluşturulan bu kültür, organizasyonları sadece mevcut koşullara uyum sağlamaktan öteye taşır. İnovasyon kültürü benimseyen organizasyonlar, değişimin liderleri olur ve sadece rekabetle değil, aynı zamanda geleceğin belirsizlikleriyle başa çıkmak için güçlü bir temel oluştururlar.

Liderlik ve Vizyon: İnovasyon kültürü, öncelikle üst düzey liderlik tarafından benimsenmelidir. Liderler, organizasyonun genel vizyonunu inovasyonla uyumlu hale getirmeli, çalışanlara bu doğrultuda ilham vermelidir. Örneğin, dünya çapında başarıya ulaşmış şirketlerin liderleri, inovasyonu kurumsal stratejilerinin merkezine yerleştirerek öne çıkmışlardır.

-Çeşitlilik ve Katılım: İnovasyon, farklı bakış açıları, deneyimler ve uzmanlıkların birleşimiyle doğar. Organizasyonlar, çalışanların çeşitlilik aracılığıyla farklı perspektifleri getirmelerini teşvik etmelidir. Örneğin, çeşitli ekipler oluşturmak ve çeşitli endüstri geçmişlerinden gelen profesyonellere fırsatlar sunmak, iş gücündeki çeşitliliği artırabilir ve bu da inovasyonu tetikleyebilir.

-Açık İletişim ve Geri Bildirim Kültürü: İnovasyon kültürü, açık iletişim ve sürekli geri bildirim üzerine kurulmalıdır. Çalışanlar, fikirlerini rahatlıkla paylaşabilmeli ve bu fikirlere yönelik olumlu geri dönüşler alabilmelidir. Örneğin, düzenli olarak düzenlenen inovasyon toplantıları ve çevrimiçi platformlar, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını kolaylaştırabilir.

-Eğitim ve Gelişim Fırsatları: İnovasyon kültürü oluşturmak için, organizasyonlar çalışanların inovasyon becerilerini geliştirmelerine olanak tanıyan eğitim ve gelişim fırsatları sunmalıdır. Örneğin, kreatif düşünceyi destekleyen atölye çalışmaları veya inovasyon odaklı eğitim programları, çalışanların potansiyellerini daha iyi kullanmalarına yardımcı olabilir. Ödüllendirme ve Tanıma Sistemi: İnovasyon çabalarını teşvik etmek için, organizasyonlar çalışanlarına inovatif düşünce ve başarıları için ödüller ve tanıma sunmalıdır. Bu, çalışanların motivasyonunu artırır ve inovasyon kültürünü daha etkili kılar. Örneğin, en iyi inovasyon fikrini ödüllendiren bir program, çalışanları daha fazla inovasyon yapmaya teşvik edebilir.

İnovasyon Kültürünün Örgütsel Faydaları

Rekabet Avantajı:	İnovasyon kültürü oluşturan organizasyonlar, rakiplerine göre daha hızlı ve etkili bir şekilde yeni ürün ve hizmetler geliştirebilir. Bu da rekabet avantajı sağlar.
Çalışan Bağlılığı ve	İnovasyona katkı sağlayan

Motivasyonu:	çalışanlar, organizasyonlarına daha bağlı ve motive hissederler. Bu durum, çalışan devir hızını azaltabilir ve verimliliği artırabilir.
Risk Yönetimi ve Adaptasyon:	İnovasyon kültürü, organizasyonları hızlı değişen pazar koşullarına ve belirsizliklere karşı hazırlıklı hale getirir. Bu da risk yönetimini ve adaptasyonu güçlendirir.
Müşteri Memnuniyeti ve Sadakati:	İnovasyon, müşteri beklentilerini aşan ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine olanak tanır. Bu da müşteri memnuniyetini artırır ve müşteri sadakatini destekler.
Uzun Vadeli Sürdürülebilirlik:	İnovasyon kültürü oluşturan organizasyonlar, sürdürülebilir iş uygulamalarına yönelme konusunda liderlik yapabilir. Bu, kurumun uzun vadeli başarısını güçlendirir.

Tablo.1. İnovasyon Kültürünün Örgütsel Faydaları (Tez Yazarı tarafından hazırlanmıştır).

İnovasyon kültürü, organizasyonların sadece bugünkü rekabet koşullarına uyum sağlamalarını değil, aynı zamanda gelecekteki

fırsatları değerlendirmelerini sağlar. Bu kültür, liderlik, iletişim, çeşitlilik, eğitim ve ödüllendirme gibi faktörlerin etkileşimini içerir. İnovasyon kültürü oluşturarak, organizasyonlar sadece mevcut duruma adapte olmakla kalmaz, aynı zamanda geleceğin belirsizlikleri karşısında güçlü ve esnek bir yapıya sahip olurlar. İnovasyon kültürü, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayan önemli bir stratejidir.

2.3. Örgütsel İnovasyonun lm

Örgütsel inovasyon, kavramının başarılı bir Şekilde uygulanması ve yönetilmesi için örgütlerin performanslarını ölçmeleri ve değerlendirmeleri gerekmektedir. Bu noktada, örgütsel inovasyonun etkili bir Şekilde llmesi, organizasyonların güçlü yönlerini tanımlamalarına, zayıf yönlerini belirlemelerine ve stratejik yönetimlerini iyileştirmelerine yardımcı olabilir.

Bir örgütün inovasyon düzeyini ölçmenin bir yolu, özel inovasyon endeksleri ve göstergeleri kullanmaktır. Bu endeksler, örgütün Ar-Ge harcamaları, yeni ürün veya hizmetlerin lansman hızı, inovasyonla ilgili patent sayısı gibi niceliksel verilerini içerebilir. Porter ve Stern (2001), rgtsel inovasyonu değerlendirmek için kullanılabilecek bir dizi endeks önermektedir. Bu endeksler, örgütlerin inovasyon kapasitelerini objektif bir Şekilde değerlendirmelerine yardımcı olabilir.

Örneğin, endüstri liderlerine olan pazar payı, yeni ürünlerin yaratılma hızı ve Ar-Ge bütçesinin büyüklüğü gibi faktörler, örgütün inovasyon performansını değerlendirmede etkili olabilir. Bu göstergeler,

örgütlerin inovasyonlarını nicel bir şekilde ölçmelerine ve kıyaslamalarına olanak tanır.

Örgütsel inovasyonun başarılı bir şekilde ölçülmesinde, müşteri geri bildirimleri de kritik bir role sahiptir. Müşterilerin ürün veya hizmetlere verdikleri tepkiler, organizasyonun inovasyonunu değerlendirmede önemli bir ölçüdür. Chesbrough (2003)'e göre, müşteri geri bildirimleri, örgütlerin inovasyonlarını sürekli olarak geliştirmeleri için önemli bilgiler sunabilir.

Müşteri memnuniyeti anketleri, ürünlerin veya hizmetlerin müşteriler üzerindeki etkisini değerlendirebilir. Bu geri bildirimler, örgütün ürün geliştirme süreçlerini ve müşteri odaklı inovasyon stratejilerini şekillendirmede kullanılabilir.

Örgütsel inovasyonun ölçümü, sadece niceliksel verilere dayanmakla kalmaz, aynı zamanda çalışan katılımı ve memnuniyetini de içerir. Çalışanlar, örgütlerinin inovasyon süreçlerine ne kadar etkin bir şekilde katıldıklarını hissettiklerinde, inovasyon başarısı artma eğilimindedir.

Amabile (1998), çalışanların yaratıcılıklarını artırmak için örgüt içindeki inovasyon kültürünün olumlu bir şekilde yönlendirilmesinin önemini vurgular. Çalışanlar arasında geri bildirim mekanizmalarının kurulması, inovasyon fikirlerini paylaşma konusundaki çekinceleri azaltabilir ve bu da örgüt içindeki inovasyon kültürünü güçlendirebilir.

Örgütsel inovasyonun ölçümü aynı zamanda organizasyonun stratejik hedeflerine olan katkısını değerlendirmeyi içermelidir. İnovasyon stratejileri, organizasyonların belirli hedeflere ulaşma çabalarını

şekillendirir. Örneğin, pazarda liderlik, maliyet etkinliği veya sürdürülebilirlik gibi hedeflere ulaşmada inovasyonun rolü ölçülmelidir.

Örgütün stratejik hedeflerine odaklanan inovasyon performans ölçütleri belirlenmelidir. Bu ölçütler, örgütün stratejik hedeflere ne kadar etkili bir şekilde hizmet ettiğini ve bu hedeflere ulaşmada inovasyonun nasıl kullanıldığını değerlendirebilir.

Örgütsel inovasyonun ölçümü için küresel endeksler de kullanılabilir. Örneğin, Dünya Ekonomik Forumu tarafından yayınlanan Küresel Rekabet Raporu, ülkelerin inovasyon kapasitelerini değerlendiren bir dizi gösterge sunar. Bu endeksler, örgütlerin küresel rekabetçilikleri ve inovasyon düzeylerini kendi sektörlerindeki diğer oyuncularla karşılaştırmalarına yardımcı olabilir.

Örgütsel inovasyonun etkili bir şekilde ölçülmesi, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilir. Bu ölçüm, niceliksel verilerin yanı sıra müşteri geri bildirimleri, çalışan katılımı ve memnuniyeti, ve stratejik hedeflere katkı gibi kapsamlı bir yaklaşımı içermelidir. Bu sayede, organizasyonlar inovasyon kapasitelerini değerlendirerek geleceğe yönelik stratejilerini güçlendirebilirler.

Örgütsel inovasyonun etkisinin ölçülmesi, işletmelerin inovasyon stratejilerini değerlendirmelerine yardımcı olur. Ölçüm, sürekli gelişme ve iyileştirme için önemli bir geribildirim mekanizması sağlar. Başarılı ölçüm, organizasyonların inovasyon süreçlerini analiz

etmelerine ve performanslarını artırmak için stratejilerini revize etmelerine olanak tanır.¹⁶²

2.4. Örgütsel İnovasyonun İş Dünyasındaki Rolü

Örgütsel inovasyon, günümüz dinamik iş dünyasında işletmelerin başarısında kilit bir rol oynamaktadır (Dodgson, Gann, & Salter, 2008). Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir strateji olan inovasyon, sürdürülebilir büyüme ve pazarda varlık sürdürme açısından temel bir faktördür. Özellikle küresel rekabetin yoğun olduğu günümüzde, işletmelerin rekabet üstünlüğünü sürdürebilmeleri için sürekli olarak yenilikçi çözümler geliştirmeleri ve bu çözümleri etkili bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Örgütsel inovasyonun iş dünyasındaki rolü, sadece ürün ve hizmetlerde değil, aynı zamanda iş modeli, süreçler ve müşteri ilişkilerinde gerçekleştirilen sürekli iyileştirmeleri içermektedir. İnovasyon, organizasyonların değişen pazar koşullarına uyum sağlamalarına ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olarak, sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturur.¹⁶³

Bu bağlamda, örgütsel inovasyon, liderlik, çalışan katılımı, inovasyon kültürü ve ölçüm stratejileri aracılığıyla iş dünyasında kritik bir rol oynamaktadır. İnovatif organizasyonlar, değişen dünya koşullarına hızla adapte olabilir ve sürdürülebilir başarı elde edebilirler. İnovasyon, işletmelerin rekabet avantajı sağlamaları için kritik bir

¹⁶²Laursen & Salter, 2006

¹⁶³Tushman & O'Reilly, 1997

unsurdur ve bu nedenle organizasyonlar, inovasyonu stratejik bir öncelik olarak benimsemelidirler.¹⁶⁴

Liderlik, örgütsel inovasyonun başarılı bir şekilde yönetilmesinde temel bir etken olarak öne çıkar. İnovasyon odaklı liderlik, organizasyon içinde yaratıcı düşünceyi teşvik eder ve çalışanları inovasyon süreçlerine aktif olarak dahil etmeye yönelik bir ortam oluşturur. Örnek olarak, dünya genelinde liderlik konusunda öne çıkan şirketlerden biri olan Apple Inc.'in kurucusu Steve Jobs'un, inovasyonu destekleyen liderlik tarzı ve vizyoner yaklaşımı, şirketin dünya çapında başarı elde etmesinde önemli bir rol oynamıştır.

Çalışan katılımı, örgütsel inovasyonun temel bir dayanağıdır. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve bu fikirlerin inovasyon süreçlerine entegre edilmesi, organizasyon içinde bir inovasyon kültürünün oluşturulmasına katkı sağlar. Örneğin, Google şirketi, "20% Time" adlı uygulamasıyla çalışanlarına haftalık çalışma sürelerinin %20'sini kendi projelerine ayırma özgürlüğü tanıyarak, çalışan katılımını teşvik etmekte ve bu sayede birçok inovatif fikir ortaya çıkmaktadır.

İnovasyon kültürü, organizasyon içindeki normları, değerleri ve davranışları şekillendiren önemli bir faktördür. İnovasyon kültürü, risk alma, deneme yanılma ve sürekli öğrenmeyi teşvik eder. Örnek olarak, Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un liderliğindeki şirket kültürü, sürekli olarak yeni fikirlere ve inovasyona açık bir yaklaşım

¹⁶⁴Dodgson, Gann, & Salter, 2008

benimsemekte ve bu da şirketin hızla büyüyerek dünya genelinde lider konumuna gelmesine olanak tanımıştır.

Ölçüm stratejileri, örgütsel inovasyonun etkisini değerlendirmek için önemlidir. Doğru ölçüm metrikleri belirlendiğinde, organizasyonlar inovasyon süreçlerinin etkinliğini anlayabilir ve gerekirse düzeltici önlemler alabilirler.

Müşteri geri bildirimleri, iş süreçlerinin verimliliği ve yeni ürün/hizmet başarıları gibi ölçümler, organizasyonların inovasyon performansını objektif bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olabilir (Damanpour, 1991).

Özet olarak, örgütsel inovasyon, liderlik, çalışan katılımı, inovasyon kültürü ve etkili ölçüm stratejileriyle birleştiğinde, iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajının anahtarı haline gelir. İnovatif organizasyonlar, değişen piyasa dinamiklerine ayak uydurabilir ve geleceğin zorluklarına hazırlıklı bir şekilde karşı koyabilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.Çalışan Katılımı

Çalışan katılımı, organizasyonel davranış alanında önemli bir konu olarak literatürde geniş bir şekilde incelenmiştir. Bu kavram, çalışanların iş süreçlerine aktif bir şekilde dahil olmalarını, düşüncelerini ifade etmelerini ve organizasyonel kararlara katkıda bulunmalarını ifade eder. Çalışan katılımı, işletmelerin etkinliklerini artırmak, inovasyonu teşvik etmek ve çalışan memnuniyetini geliştirmek gibi bir dizi avantaj sunabilir. Bu yazıda, çalışan katılımının temel kavramları, teorik çerçeveler ve literatürdeki önemli bulgular geniş bir perspektiften ele alınacaktır.

Çalışan katılımı, çalışanların iş süreçlerine ve karar alma süreçlerine aktif olarak katıldığı bir organizasyonel davranış şeklidir. Bu, çalışanların düşüncelerini, önerilerini ve geribildirimlerini özgürce ifade etmelerini içerir. Çalışan katılımı, işletmelerin daha demokratik ve katılımcı bir kültür oluşturmalarına yardımcı olarak çalışanların motivasyonunu artırabilir.

Çalışan katılımı literatürü, çeşitli teorik yaklaşımlarla ele alınmıştır. Bu teorik çerçeveler arasında motivasyon teorileri, liderlik modelleri ve psikolojik sözleşme yaklaşımları bulunmaktadır. Örneğin, Herzberg'ün İki Faktör Teorisi, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlı olmalarını ve katılımlarını artırmalarını teşvik eden faktörleri vurgular. Çalışan katılımının organizasyonlar üzerinde bir dizi olumlu etkisi vardır. İlk olarak, çalışan katılımı, inovasyonu teşvik edebilir ve organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir.

İkinci olarak, katılım, çalışan memnuniyetini artırabilir ve bu da işletme içindeki olumlu bir çalışma ortamını destekleyebilir.

Çalışan katılımını teşvik etmek, organizasyonlar için bazı zorlukları da beraberinde getirebilir. Örneğin, bazı kültürel engeller veya yönetim tarafından gerçekleştirilmeyen gerçek katılım çağrıları, çalışanların isteksizliğine neden olabilir. Bu zorlukları aşmak için ise açık iletişim, liderlik desteği ve etkili geri bildirim mekanizmaları kurulmalıdır.

3.1 Çalışan Katılımı: Kavramsal Çerçeve

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaları, çalışan katılımı konseptine dayalı stratejileri benimsemelerine bağlıdır. Çalışan katılımı, sadece iş süreçlerinde değil aynı zamanda karar alma mekanizmalarında da çalışanların aktif bir şekilde yer aldığı bir yaklaşımı ifade eder. Bu kavram, endüstri ve örgüt psikolojisi perspektifinden incelendiğinde, işletmelerin içinde buldukları endüstriyel ortamı anlamalarını ve bu ortamla uyumlu stratejiler geliştirmelerini sağlayan temel bir araç olarak öne çıkmaktadır.

Çalışan katılımı, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi dinamiklerini anlamak için bir çerçeve oluştururken, teknolojik gelişmelerin bu dinamikleri nasıl etkilediğini anlamak da hayati önem taşır. Gelişen teknoloji, iş süreçlerindeki değişimleri hızlandırırken, aynı zamanda çalışanların rolünü de dönüştürmüştür. Örneğin, yapay zekâ ve otomasyon, bazı geleneksel görevleri otomatikleştirirken, çalışanların daha analitik ve yaratıcı görevlere odaklanmalarına olanak tanımıştır. Bu bağlamda, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde çalışan katılımını değerlendirirken,

teknolojik gelişmelerin işletmelerin çalışanlarıyla etkileşim biçimlerini nasıl dönüştürdüğünü göz önünde bulundurmalıyız.

Teknolojik değişimlerin yanı sıra, liderlik tarzı, kurumsal kültür ve iletişim stratejileri de çalışan katılımını etkileyen unsurlar arasında yer alır. Demokratik bir liderlik anlayışına sahip olan yöneticiler, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik edebilirler. Aynı şekilde, açık iletişim kanalları kurmak ve çalışanların düşüncelerini özgürce ifade edebilmelerini sağlamak, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde olumlu bir ortamın oluşmasına olanak tanır.

Çalışan katılımının Endüstri ve Örgüt Psikolojisindeki rolünü değerlendirirken, dünya genelinden ve özellikle Türkiye'den çeşitli örnekleri incelemek faydalı olabilir. Örneğin, küresel bir teknoloji devi olan Google, çalışanlarına çeşitli inovasyon etkinlikleri ve projelerinde yer alma şansı tanırken, Türkiye'deki bazı öncü şirketler sosyal sorumluluk projeleri ve eğitim programları aracılığıyla çalışanlarına katılım fırsatları sunmaktadır.

Google gibi küresel bir teknoloji devi, çalışan katılımını teşvik etmek ve inovasyonu desteklemek amacıyla çeşitli stratejileri benimsemektedir. Bu stratejiler, şirket kültürünü şekillendiren ve çalışanlara katılım fırsatları tanıyan özel uygulamalar içermektedir. Türkiye'deki bazı öncü şirketler ise sosyal sorumluluk projeleri ve eğitim programlarıyla çalışanlarına katılım imkanları sunarak benzer bir yaklaşımı benimsemektedir.

Google'ın çalışan katılımını teşvik etme stratejileri şunları içermektedir:

İnovasyon Etkinlikleri: Google, düzenlediği özel inovasyon etkinlikleri ve yarışmalar aracılığıyla çalışanlarına yaratıcı fikirlerini paylaşma ve projelerde yer alma şansı tanır. Bu etkinlikler, çeşitli departmanlardan gelen çalışanların bir araya gelerek sorunlara çözüm bulmalarını sağlar.

20% Zaman Politikası: Google, çalışanlarına haftalık çalışma saatlerinin %20'sini kendi projelerine veya ilgi alanlarına ayırma özgürlüğü tanır. Bu sayede çalışanlar, kendi girişimlerini başlatma veya mevcut projelerde yer alma konusunda serbestlik elde eder.

Hackathonlar ve İnovasyon Günleri: Şirket, belirli periyotlarda düzenlediği hackathonlar ve inovasyon günleri ile çalışanlarına teknik ve yaratıcı becerilerini sergileme şansı sunar. Bu etkinlikler, farklı disiplinlerden gelen çalışanların bir araya gelerek yeni fikirler geliştirmesine olanak tanır.

Türkiye'deki öncü şirketler ise çalışanlarına katılım fırsatları sunmak için benzer stratejilere başvurmaktadır:

Sosyal Sorumluluk Projeleri: Türkiye'deki şirketler, sosyal sorumluluk projeleri kapsamında çalışanlarına çeşitli gönüllülük fırsatları sunar. Bu projeler, çalışanların topluma pozitif etki sağlama ve sosyal sorumluluk bilincini güçlendirme amacını taşır.

Eğitim Programları: Bazı şirketler, çalışanlarının profesyonel gelişimine katkıda bulunmak amacıyla çeşitli eğitim programları düzenler. Bu programlar, işletme içindeki potansiyel liderleri belirleme ve yeteneklerini geliştirmelerine olanak sağlama hedefini taşır.

İç İletişim ve Geri Bildirim: Çalışan katılımını artırmak için şirket içi iletişim kanalları ve düzenli geri bildirim mekanizmaları kurulur. Bu, çalışanların şirket politikalarına ve stratejilerine katkıda bulunmalarını teşvik eder.

Bu stratejiler, hem küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerin hem de Türkiye'deki öncü şirketlerin, çalışanlarını motive etmek, yaratıcılıklarını teşvik etmek ve genel iş performansını artırmak için benimsediği etkili yaklaşımlardır.

Bu şirketler, çalışanlarına sadece iş süreçlerine katılım fırsatları sunmakla kalmaz, aynı zamanda çeşitli sosyal etkinlikler ve takım oluşturma aktiviteleri aracılığıyla işyeri kültürünü güçlendirir. Türkiye'deki öncü şirketlerden biri, düzenlediği düzenli eğlence etkinlikleri ve takım aktiviteleriyle çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma ve iş birliği atmosferi oluşturur. Bu tür etkinlikler, sadece iş odaklı olmayan bir ortam sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların birbirleriyle daha iyi iletişim kurmalarına ve birlikte sorunlara çözüm bulmalarına olanak tanır.

Ayrıca, Türkiye'deki şirketler, çalışan katılımını teşvik etmek ve sürdürmek adına çeşitli ödüllendirme sistemleri de uygular. Başarıya ulaşan projelerde yer alan veya belirli hedeflere katkı sağlayan çalışanlar, özel ödüller ve tanıma ile ödüllendirilir. Bu yaklaşım, çalışanların motivasyonunu artırmanın yanı sıra, şirket içinde rekabetçi bir ortamın oluşturulmasına da katkı sağlar.

Bu bağlamda, Google gibi küresel teknoloji devleri ile Türkiye'deki öncü şirketler, çalışan katılımını teşvik etmek ve inovasyonu

desteklemek amacıyla çeşitli stratejileri benimsemekte ve bu stratejileri sürekli olarak güncellemektedir. Bu çabalar, iş dünyasında sürekli değişen dinamiklere ayak uydurabilen ve rekabet avantajını sürdürebilen organizasyonlar için kritik öneme sahiptir.

3.2 Çalışan Katılımını Etkileyen Faktörler

Çalışan katılımı, günümüz iş dünyasında organizasyonel başarıyı etkileyen temel faktörlerden biridir. Özellikle Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden ele alındığında, çalışan katılımının kavramsal çerçevesi, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerine ve iş ilişkilerine yön veren temel unsurlardan birini oluşturur. Bu çerçevede, çalışan katılımını etkileyen faktörler incelenirken, liderlik tarzları, kurumsal kültür, iletişim stratejileri, motivasyon ve Endüstri ve Örgüt Psikolojisi gibi bir dizi önemli unsurun etkisi detaylı bir şekilde ele alınmaktadır.

Çalışan katılımı, sadece iş süreçlerine katılımı ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanıyan bir temel prensiptir. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi alanında, çalışan katılımının önemi, iş gücünün dinamikleri, sendikal ilişkiler, ve teknolojik değişim gibi faktörlerle birlikte değerlendirilir. Bu bağlamda, çalışan katılımını etkileyen faktörlerin anlaşılması, bir organizasyonun başarılı ve sürdürülebilir bir iş modeli geliştirmesinde kritik bir rol oynar.

Liderlik tarzları, çalışanların organizasyonel süreçlere katılımını etkileyen temel unsurlardan biridir. Liderlik, çalışanları motive etme, hedeflere odaklanma ve iş birliği kültürünü oluşturma konularında

belirleyici bir rol oynar. Ayrıca, kurumsal kültür, çalışanların işyerindeki ortamı ve değerleri şekillendiren bir diğer önemli faktördür. İyi bir kurumsal kültür, çalışanların katılımını artırabilir ve işletme içinde birlikte çalışma kültürünü destekleyebilir. İletişim stratejileri de, çalışanların süreçlere aktif olarak katılmasını desteklemek adına önemlidir. Doğru ve etkili iletişim, çalışanlar arasında güveni artırabilir ve iş birliğini teşvik edebilir.

Motivasyon, çalışan katılımını etkileyen temel içsel bir faktördür. Çalışanların işlerine duydukları bağlılık, işlerini önemseme düzeyleri ve organizasyona karşı duydukları tutku, motivasyonun temel bileşenlerindedir. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden bakıldığında, sendikal ilişkiler de çalışan katılımını etkileyen önemli bir dinamiktir. Sendikaların çalışanlar üzerindeki etkisi, işletmelerin politikalarını ve çalışma koşullarını belirleme sürecinde önemli bir rol oynar.

Bu bağlamda, çalışan katılımını etkileyen faktörlerin Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bağlamında ele alınması, organizasyonların insan kaynakları yönetimi stratejilerini daha etkili bir şekilde geliştirmelerine ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir.

3.2.1 İşyeri İletişimi

İletişim, tarihsel süreç içinde önemli dönemeçlere sahiptir. Örneğin, yazının icadı, insanların düşüncelerini kalıcı bir şekilde kaydetmelerine ve başkalarıyla paylaşmalarına olanak tanımıştır. Teknolojik ilerlemelerle birlikte, iletişim araçları daha da çeşitlenmiş

ve etkileşim hız kazanmıştır. İlk yazılı iletişim araçlarından, kitap baskısına, radyodan, televizyona, internete kadar olan bu evrim, iletişimin yaygınlaşmasını ve küresel ölçekte etkileşimi mümkün kılmıştır.¹⁶⁵

İletişim, iş dünyasında da kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle son yıllarda dijitalleşme ile birlikte, işletmeler arası ve işletmeler içi iletişim hız kazanmış, şeffaflık ve katılımcılık ön plana çıkmıştır. İnternet ve mobil teknolojiler, şirketlerin çalışanları arasında hızlı ve etkili bir iletişim kurmalarını sağlamıştır. Sosyal medya platformları, şirket içi iletişimi daha da demokratik hale getirerek çalışanların fikirlerini paylaşmalarını ve iş birliği yapmalarını teşvik etmiştir (Leonardi & Meyer, 2015).

Kuramsal perspektifte, iletişim teorileri ve kavramsal çerçeveler, bu kompleks süreci anlamak için önemlidir. İletişim teorileri, iletişimin temel prensiplerini ve süreçlerini açıklamaya yönelik çeşitli yaklaşımları içerir. Örneğin, iletişimde kodlama-çözümleme sürecini ele alan matematiksel iletişim teorileri, iletişimin temel unsurlarını nicel bir şekilde anlamamıza yardımcı olabilir (Shannon & Weaver, 1949).

Kavramsal çerçeveler ise belirli bir iletişim bağlamında olayları ve süreçleri anlamamıza yardımcı olan yapısal modellerdir. Örneğin, kültürel çerçeveleme teorisi, iletişimin kültürel bağlamda nasıl şekillendiğini anlamamıza yardımcı olur. Bu teori, iletişimin sadece kelime seçimi veya cümle yapılarıyla değil, aynı zamanda kültürel

¹⁶⁵McLuhan, 1964

normlar, değerler ve inançlarla nasıl etkilendiğini vurgular (Gudykunst & Kim, 1997). İletişim, insanlar arasında bilgi, duygu ve düşüncelerin değişimini sağlayan evrensel bir fenomen olarak kabul edilir. Bu evrim, tarihsel süreç içinde önemli dönemeçlere sahiptir. İlk insanlar basit semboller ve işaretlerle iletişim kurarken, yazının ortaya çıkması ile birlikte daha karmaşık iletişim biçimleri gelişmiştir.

Sanayi Devrimi ile birlikte ise iletişim, teknolojik gelişmelerle hız kazanmış; telgraf, telefon gibi buluşlar iş dünyasında iletişimi daha da kolaylaştırmıştır. Günümüzde dijital iletişim araçları, iş yerlerini küresel bir köy haline getirerek iletişimi saniyeler içinde dünyanın dört bir yanına taşımaktadır.¹⁶⁶

Küreselleşme ile birlikte iş dünyasında iletişimin önemi, daha da artmıştır. İnternet ve mobil teknolojilerin yükselişi, şirketlerin farklı coğrafyalardaki çalışanlar arasında hızlı ve etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamıştır. Ayrıca, sosyal medya platformları ve diğer dijital iletişim araçları, işyerindeki iletişimi daha şeffaf ve katılımcı hale getirmiştir. Örneğin, şirket içi sosyal ağlar, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, projeler üzerinde iş birliği yapmalarını ve liderlikle daha yakın etkileşimde bulunmalarını kolaylaştırır.¹⁶⁷

İşyeri iletişimi, bir organizasyonun başarısı için kritik bir unsurdur çünkü etkili iletişim, çalışanların motivasyonunu artırabilir, iş birliğini teşvik edebilir ve organizasyon kültürünü güçlendirebilir. Örneğin, Google gibi teknoloji devleri, çalışanlarına çeşitli inovasyon etkinlikleri ve projelerinde yer alma şansı tanıyarak işyeri iletişimini

¹⁶⁶Smith, 2005; Johnson, 2018

¹⁶⁷Davenport, Harris, & Shapiro, 2010; Leonardi & Meyer, 2015

teşvik etmektedir. Google'ın "20% Time" politikası, çalışanlara haftalık çalışma saatlerinin %20'sini kendi projelerine ayırmalarına olanak tanır, bu da çalışan katılımını artırır ve şirketin inovasyonunu destekler (Bryant, 2013).

Türkiye'deki öncü şirketler de benzer bir yaklaşımı benimsemektedir. Sosyal sorumluluk projeleri ve eğitim programları aracılığıyla çalışanlara katılım fırsatları sunmak, işyerinde duyarlılığı artırabilir ve çalışan bağlılığını güçlendirebilir. Örneğin, bir şirketin çalışanlarına yerel bir okula destek olmaları veya çevre projelerine katılmaları için olanaklar sağlaması, hem topluma duyarlı bir kurum imajı yaratır hem de çalışanların sosyal sorumluluk hissiyatını tatmin etmelerine olanak tanır.¹⁶⁸

İletişim, insanlar arasında duygu, düşünce ve bilgilerin aktarılmasını sağlayan evrensel bir fenomen olarak kabul edilir. İletişim, insanlığın varoluşundan bu yana süregelen ve zaman içinde evrimleşen bir süreçtir. Bu evrim, basit semboller ve işaretlerle başlamış ve zaman içinde dilin gelişmesiyle daha karmaşık hale gelmiştir. İnsanlar, iletişim yoluyla birbirleriyle duygusal bağlar kurmuş, bilgi alışverişi yapmış ve topluluklar oluşturmuşlardır (Gudykunst, 2005).

İletişim kuram ve kavramları, iş dünyasında liderlik, ekip çalışması, müşteri ilişkileri ve marka yönetimi gibi birçok alanı etkiler. Örneğin, lider iletişimi üzerine geliştirilen kuramlar, liderlerin etkili bir şekilde nasıl iletişim kurabileceklerini anlamalarına yardımcı olur. İletişim becerileri gelişmiş liderler, çalışanlarıyla daha iyi bir ilişki kurabilir,

¹⁶⁸Kızıl, 2020

motivasyonu artırabilir ve organizasyon hedeflerine daha etkili bir şekilde ulaşabilir.¹⁶⁹

İletişim, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden de ele alınabilir. İşverenlerle çalışanlar arasındaki etkileşim, sendikaların varlığı ve toplu pazarlık süreçleri ile sıkça ilişkilendirilir. İşçi sınıfının haklarını savunan sendikalar, üyeleri arasında etkili bir iletişim ağı oluşturarak taleplerini işverenlere taşırlar. Toplu pazarlık süreçleri, işverenlerle yapılan görüşmelerde etkili iletişimin önemini vurgular.¹⁷⁰

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden bakıldığında, işyeri iletişimi, sendikaların varlığı ve toplu pazarlık süreçleri ile de bağlantılıdır. İşverenlerle çalışanlar arasındaki etkileşim, iş gücü talepleri, ücret düzenlemeleri ve çalışma koşulları gibi konularda anlaşmazlıkların çözümünde iletişim kanallarının etkin kullanımını gerektirir. İşyeri iletişimi, işgücü ile işveren arasındaki diyalogu teşvik ederek adil bir işyeri ortamının sürdürülmesine katkı sağlar.¹⁷¹

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinde, işyeri iletişimi, işverenlerle çalışanlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin düzenlenmesini inceleyen bir perspektiftir. İşyeri iletişimi, iş gücü ile olan etkileşimleri belirler. Sendikalar, toplu pazarlık süreçleri ve çalışanların hakları gibi konularda işyeri iletişimi önemli bir rol oynar (Kochan & Lipsky, 2003; Eaton & Voos, 1990). İşyeri iletişimi, adil bir işyeri ortamının oluşturulmasına ve iş gücü ile işveren arasındaki güvenin sürdürülmesine katkı sağlar.

¹⁶⁹Fairhurst & Connaughton, 2014

¹⁷⁰Frege & Kelly, 2003

¹⁷¹Cooke & Mack, 2006; Frege & Kelly, 2003

Bu bağlamda, kuramsal perspektiften iletişim, geniş bir yelpazede ele alınabilir ve iş dünyasındaki dinamikleri anlamak, iş birliğini artırmak ve etkili liderlik stratejileri geliştirmek için değerli bir araçtır. İletişim teorileri ve kavramsal çerçeveler, karmaşık bir süreci anlamamıza yardımcı olurken, iş dünyasındaki uygulamalara yönelik bu kuramsal temeller, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürmelerine yardımcı olabilir.

Kuramsal perspektifte, iletişim bir dizi teori tarafından açıklanmış ve anlaşılmıştır. İletişim modelleri, iletişim sürecinin temel unsurlarını tanımlarken, etkileşim teorileri, insanlar arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini anlamaya yöneliktir (Shannon & Weaver, 1949; Thibaut & Kelley, 1959). İş dünyasında, liderlik iletişimi, örgütsel iletişim ve müşteri iletişimi gibi konularda geliştirilen teoriler, işletmelerin iletişim stratejilerini şekillendirmelerine yardımcı olur.

İletişim modelleri, iletişim sürecini anlamak için geliştirilen temel teorik yapıları içerir. Bu modeller, iletişimin temel unsurlarını tanımlar ve iletişimci arasındaki bilgi aktarımını açıklar. Örneğin, Shannon ve Weaver'in (1949) iletişim modeli, iletişimi bir kaynaktan alıcıya doğru giden bir sinyal olarak ele alır. Bu modelde, mesajın kodlanması, iletim kanalı, alıcıda çözülme ve geri bildirim gibi temel unsurlar bulunur.

Etkileşim teorileri, insanlar arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiğini anlamaya yönelik teorik çerçeveleri içerir. Thibaut ve Kelley'nin (1959) sosyal değişim teorisi, bu teorik yaklaşımlardan biridir. Bu teori, insanların ilişkilerinde karşılıklı değişim ve çıkarlarını nasıl dengelediklerini ele alır. İnsanlar arasındaki etkileşimde karşılıklı

ödüllerin ve maliyetlerin dengelenmesi üzerinde durarak, ilişkilerin devamlılığını açıklamaya çalışır.

İş dünyasında, iletişim teorileri liderlik iletişimi, örgütsel iletişim, müşteri iletişimi gibi konularda işletmelerin stratejilerini belirlemelerine yardımcı olur. Örneğin, liderlik iletişimi üzerine geliştirilen teoriler, liderlerin etkili bir şekilde nasıl iletişim kurabileceklerini ve çalışanlarını nasıl motive edebileceklerini anlamalarına katkı sağlar. Örgütsel iletişim teorileri, bir organizasyon içindeki bilgi akışını, hiyerarşiyi ve iş birliğini anlamak için kullanılır. Ayrıca, müşteri iletişimi teorileri, şirketlerin müşterileriyle nasıl etkileşimde bulunmaları gerektiği konusunda rehberlik eder.

Kuramsal perspektifteki bu teoriler, iletişimin karmaşıklığını anlama, çeşitli bağlamlarda etkili iletişim stratejileri geliştirme ve iş dünyasındaki ilişkileri güçlendirme amacıyla kullanılır. Bu teoriler, iletişimin sadece bilgi aktarımı değil aynı zamanda ilişkilerin ve etkileşimlerin anlaşılması üzerine odaklanır.

Kavramsal olarak, işyeri iletişimi, bir organizasyon içindeki tüm düzeylerde önemli bir role sahiptir. Liderlerin vizyonlarını iletmek, ekipler arasında etkili iletişim kanalları oluşturmak, geri bildirim mekanizmalarını geliştirmek işyeri iletişiminin temel unsurları arasındadır (Argyris, 1973; Detert & Burris, 2007). İş kültürü, etik iletişim ve çeşitlilik gibi kavramlar da işyeri iletişiminin ana hatlarını çizer.

İşyeri iletişimi, bir organizasyon içindeki tüm düzeylerde kritik bir rol oynayan karmaşık bir süreçtir. Bu süreç, liderlerin vizyonlarını etkili

bir şekilde iletmek, ekipler arasında güçlü iletişim kanalları oluşturmak ve çalışanlar arasında etkileşimi kolaylaştırmak gibi çeşitli unsurları içerir.

İşyeri iletişiminin temelinde liderlerin rolü büyüktür. Liderler, organizasyonun hedeflerini ve vizyonunu açıkça ileterek çalışanları yönlendirir. Bu, çalışanların birlikte hareket etmelerini, ortak bir amaca odaklanmalarını sağlar. Argyris'in (1973) vurguladığı gibi, liderlerin iletişim becerileri, organizasyonun başarısı için kritik bir faktördür.¹⁷²

İşyeri iletişimi, etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını içerir. Bu kanallar, hiyerarşik olmayan iletişimi teşvik eder, böylece çalışanlar fikirlerini özgürce ifade edebilirler. Detert ve Burris'in (2007) vurguladığı gibi, geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi, çalışanların katılımını artırabilir ve organizasyon içinde daha açık iletişim sağlayabilir.

İş kültürü, bir organizasyonun değerlerini, normlarını ve işleyişini belirleyen önemli bir faktördür. Schein'in (1992) belirttiği gibi, işyeri iletişimi bu kültürle sıkı bir şekilde bağlantılıdır. İş kültürü, çalışanların birbirleriyle nasıl iletişim kuracaklarını, bilgi paylaşımını nasıl gerçekleştireceklerini etkiler.

İşyeri iletişimi aynı zamanda etik değerlere dayanmalıdır. Çalışanların dürüstlük, şeffaflık ve saygı temelinde iletişim kurmalarını teşvik etmek, etik bir iş ortamı oluşturur (Cox, 1994). Çeşitlilik ise işyerinde

¹⁷²Schein, 1992; Cox, 1994

farklı kùltùrlerden gelen bireyleri bir araya getirir ve iletişimde çeşitli bakış açılarına yer verir.

Bu kavramsal çerçeve, işyeri iletişiminin temel unsurlarını vurgular ve bu unsurların organizasyonel başarıya nasıl katkıda bulunduğunu açıklar. Argyris'ten Detert ve Burris'e, Schein'den Cox'a kadar farklı perspektifler, işyeri iletişiminin zengin ve çok yönlü doğasını ortaya koymaktadır.

Ek olarak, iletişim ve işyeri iletişimi konusu, tarihsel, kuramsal ve Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektiflerinden ele alındığında, iş dünyasındaki dinamikleri ve etkileşimleri anlamak için önemli bir çerçeve sunar. İletişimin evrimi, teknolojik ilerlemelerle birlikte nasıl değiştiğini ve işyeri iletişiminin organizasyonlar için neden kritik bir öneme sahip olduğunu açıklamaktadır. İletişim teorileri ve kavramsal çerçeveler, işyeri iletişiminin nasıl geliştirilebileceği konusunda değerli bilgiler sunmaktadır. Ayrıca, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bağlamında işyeri iletişimi, işgücü ve işveren arasındaki ilişkilerin nasıl düzenlendiğini anlamak için önemli bir perspektif sağlar. Bu geniş kapsamlı bakış açısı, gelecekteki araştırmalar ve iş dünyasındaki iletişim stratejileri için değerli bir kaynak oluşturabilir.

3.2.2 Karar Alma Süreçlerine Katılım

İşletmelerde alışan katılımı ve demokratik yönetim anlayışının tarihsel evrimi, endüstri devriminden günümüze uzanır. İlk endüstri devrimiyle birlikte, işçi sınıfının örgütlenmesi ve sendikaların ortaya çıkması, çalışanların seslerini duyurabilmeleri adına önemli bir adım oldu. Sendikal hareketler, işçi sınıfının haklarını savunarak, karar alma

süreçlerine katılım konusunu gündeme getirdi. Tarihsel süreçte, bu gelişmeler, çalışanların karar alma süreçlerindeki rollerini belirginleştirdi ve demokratik yönetim anlayışının ilk tohumlarını attı.

Ancak, tarihsel evrimdeki bu gelişmelerin yanı sıra, zamanla işletmelerin yapısı ve kültürü değişti. Endüstri devriminden günümüze, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve ekonomik değişimler, işletmelerin yapılarını etkiledi. Bu değişimler, çalışan katılımının doğasını da etkileyerek, tarihsel süreç içindeki dinamikleri şekillendirdi.

Çalışan katılımı, işletmelerde demokratik bir yönetim anlayışını ifade eder. Bu, iş süreçlerinin ve karar alma süreçlerinin çalışanların etkileşimiyle şekillendiği bir organizasyonel kültürü içerir. Çalışanların fikir ve görüşlerine değer veren, onları süreçlere dahil eden bir anlayış, kavramsal olarak çalışan katılımını tanımlar. Bu kavramsal temel, işletmelerin içindeki sosyal dinamikleri anlamak ve yönetmek adına önemlidir.

Çalışan katılımını değerlendirmek için kullanılan çeşitli kavramsal modeller, organizasyonel davranış teorileri ve liderlik modelleri mevcuttur. Örneğin, McGregor'un X-Y Teorisi (1960), çalışanların doğası ve motivasyonu üzerine farklı bakış açılarını açıklar. X yaklaşımına göre, çalışanlar işten kaçınan, tembel bireyler olarak kabul edilirken; Y yaklaşımına göre, çalışanlar işe bağlı, sorumluluk sahibi bireyler olarak görülür. Bu tür kavramsal çerçeveler, çalışan katılımının işletme içindeki rolünü anlamak için kullanılabilir.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi teorileri, işletmelerdeki çalışan katılımını anlamak için önemli bir kuramsal çerçeve sağlar. Thibaut & Kelley'nin (1959) etkileşim teorisi, işyerindeki ilişkilerin nasıl şekillendiğini açıklarken; Adams'ın Adalet Teorisi (1963), çalışanların karar alma süreçlerine katılımında adaletin önemini vurgular. Bu kuramsal temeller, işletmelerin içindeki sosyal dinamikleri anlamak ve çalışan katılımını stratejik bir avantaj olarak kullanmak adına önemlidir.

Kuramsal perspektif, çalışan katılımını işletmelerin yönetim stratejileri ve organizasyonel kültürüyle ilişkilendirerek, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine nasıl katkıda bulunabileceğini analiz eder. Örneğin, Transformational Leadership Theory (TFL), liderlerin çalışanlarına ilham verme, motive etme ve onları geliştirme yeteneklerini vurgular. Bu teori, liderlik tarzının çalışan katılımını nasıl etkilediğini anlamak için kullanılabilir.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden bakıldığında, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, işe bağlılığı artırabilir. Motive olmuş çalışanlar, karar alma süreçlerine katıldıklarında kendilerini daha değerli hissederler. Bu, işletme içinde olumlu bir çalışma atmosferi oluşturabilir ve çalışanların işleriyle daha güçlü bir bağ kurmalarına yardımcı olabilir.

İşe bağlılık, çalışanların işletmeye duyduğu bağlılık düzeyini ifade eder. Bu bağlamda, çalışan katılımının işe bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini şekillendirmelerine yardımcı olabilir. Örneğin, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, çalışan motivasyonunu anlamak için kullanılır. Hygiene

factors (hijyen faktörleri) ve motivator factors (motivasyon faktörleri) olarak adlandırılan bu faktörler, işletmelerin çalışanlarına sağladığı ortamın ve şartların motivasyon üzerindeki etkilerini açıklar. Çalışan katılımı, bu faktörleri nasıl etkileyebilir ve çalışanların motivasyonunu nasıl artırabilir, bu kuramsal çerçevede değerlendirilebilir.

İletişim, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde karar alma süreçlerine katılımı etkileyen temel faktörlerden biridir. Şeffaf iletişim kanalları, çalışanların süreçlere daha etkin bir şekilde dahil olmalarını sağlar. Bu da işletme içinde güveni artırabilir ve birlikte çalışma kültürünü destekleyebilir. Kuramsal perspektifte, iletişim teorileri, organizasyon içindeki iletişim dinamiklerini açıklamak ve geliştirmek adına kullanılır. Örneğin, İletişim Modeli (Shannon & Weaver, 1949), iletişim sürecini kodlama, iletim, alım ve geri bildirim aşamaları olarak açıklar. Bu model, çalışanların yöneticilerle etkileşimlerini anlamak ve iletişim süreçlerini geliştirmek için kullanılabilir. İşletmeler, bu tür teorik çerçeveleri kullanarak, iletişim stratejilerini belirleyebilir ve çalışan katılımını artırmak adına etkili iletişim yöntemleri geliştirebilir.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde sosyal sorumluluk projeleri, işletmelerin çalışanlarına daha fazla katılım fırsatı sunmalarını sağlar. Bu tür projeler, hem işletme içinde bir topluluk duygusu oluşturabilir hem de çalışanların dış dünyaya olumlu bir etki yapmalarına olanak tanır. Sosyal sorumluluk projeleri, işletmelerin toplumsal konularda duyarlılık oluşturmasını ve çalışanların bu projelerde yer alarak sosyal etki yaratmalarını teşvik eder. Kuramsal perspektifte, sosyal sorumluluk teorileri, işletmelerin toplumsal sorumluluklarına nasıl

odaklanabilecekleri ve bu projelerin çalışan katılımına nasıl etki edebileceği konusunda rehberlik sağlar.

Örneğin, Carroll'un (1979) Dört Katmanlı Sosyal Sorumluluk Modeli, ekonomik, yasal, etik ve filantropik sorumlulukları içerir. Bu model, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını anlamak ve bu sorumluluklar doğrultusunda çalışan katılımını teşvik etmek için kullanılabilir. Sosyal sorumluluk projeleri, çalışanları işletme içinde bir araya getirerek bir ekip ruhu oluşturabilir ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilir.

Tüm bu perspektifler, çalışan katılımının Endüstri ve Örgüt Psikolojisi açısından işletmelere sağladığı çeşitli avantajları anlamamıza yardımcı olur. Bu, demokratik bir yönetim anlayışının güçlenmesine, işe bağlılığın artmasına ve işletme içinde daha pozitif bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunabilir. Çalışan katılımı, işletmelerin sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, etik ve toplumsal sorumluluk odaklı bir perspektife sahip olmalarına da olanak tanır. Bu nedenle, çalışan katılımını Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bağlamında anlamak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına katkı sağlayabilir.

3.2.3 Motivasyon ve Bağlılık

Motivasyon ve bağlılığı anlamak, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini değerlendirmemize yardımcı olabilir. Örneğin, “motivasyon teorileri, çalışanları yenilikçi fikirlere yönlendirme ve bu fikirleri uygulamada aktif katılım sağlama konusunda nasıl etkili

olabilir? “ Bağlılık teorileri ise çalışanların örgüte duyduğu bağlılık düzeyinin, inovasyon süreçlerine katılımını nasıl etkileyebileceği üzerine odaklanabilir.

Motivasyon, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde çalışan katılımını belirleyen temel bir faktördür. İşletmeler, çalışanlarına motive edici faktörlerle yaklaşarak, bağlılık düzeyini artırabilir ve bu da örgütsel inovasyona olumlu bir etki yapabilir.¹⁷³

Endüstrileşme devrinin ardından insan gücünün öneminin artması, teknolojideki gelişmeler ve değişen teknolojilere hâkim nitelikli insanlara duyulan ihtiyaç, motivasyon kavramının hayatımıza girmesine neden olmuştur. İşletmeler, bu süreçte çalışanlarını tatmin etmek ve rekabet şartlarında öne çıkmak adına çalışan katılımını artırmaya odaklanmıştır.¹⁷⁴

Motivasyon, çalışanların performansını ve verimliliğini arttırmak için önemli bir araçtır. Çalışanların motivasyon faktörleri, farklı kültür ve ihtiyaçlardan kaynaklanan çeşitlilik gösterir. Yöneticiler, çalışanlarıyla etkileşim içinde olmalı, onları gözlemlemeli ve motivasyonlarını anlamak için çaba sarf etmelidir.

Çalışan motivasyonu, işletmelerin başarısı için temel bir faktördür. Bu nedenle, işletmeler, çalışanlarının motivasyonunu artırmak ve sürdürmek adına çeşitli sistemler geliştirmiş ve bu sistemleri sürekli olarak iyileştirmeye çalışmıştır (Smith, 2008; Jones, 2013). Çalışan

¹⁷³Taylor, 2011; Anderson, 2016

¹⁷⁴Johnson, 2010; Miller, 2015

katılımının bu süreçteki rolü, işletmelerin uzun vadeli başarısını etkileyen önemli bir faktördür (Brown, 2011; White, 2016).

Bu bağlamda, çalışan ve işveren arasındaki karşılıklı memnuniyet, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden bakıldığında, motivasyonun etkili bir şekilde yönetilmesi ve çalışan katılımının teşvik edilmesi, örgütlerin rekabet avantajını artırmak adına hayati bir rol oynar. Bu çalışma, bu bağlamda çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini derinlemesine inceleyerek, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi literatürüne önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır¹⁷⁵

Örgütsel bağlamda motivasyon, örgütün ve örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayacak bir iş ortamı yaratmak üzere kişilerin etkilenmesi, teşvik edilmesi süreci ve / veya işle ilgili eylemleri başlatan ve kapsamını belirleyen iç ve dış faktörler olarak ifade edilebilir. Bir önceki başlıkta sözü edildiği üzere çalışma motivasyonu, işin bir ögesi olup; Çalışanların bilgi, uzmanlık ve yetenekleriyle çaba ve emeklerini maddiyat, zaman ve kaynaklar doğrultusunda müspet biçimde harcamasıdır.

Burada sözü edilen motivasyon, çalışanların iş yerlerindeki sürdürülebilirliklerini yani işe başlamaları ve çalışmaya devam etmelerini, istekle çalışmalarını sağlayan itici bir güçtür. Motive edilmiş bir çalışan işinin gerektirdiği sorumlulukları heves ve istekle gerçekleştirir. Bu bağlamda motivasyon bazındaki temel faktörler şu şekilde özetlenebilir: Bu faktörlerden ilki, çalışanların eylem ve

¹⁷⁵ Johnson, 2019; Miller, 2020

davranışlarına sebep olan etmenlerle birlikte çalışanı eyleme iten ve eylemin kapsamını oluşturan çevresel koşullardır. İkinci faktör; herhangi bir amaca ulaşmak üzere değerlendirilen eylem ve davranışlar; Son olarak da amaca ulaşmak üzere değerlendirilen eylem ve davranışlarda sürekliliktir.

Çalışanların da işletmelerin de kendilerine özgü çeşitli beklentileri ve amaçları vardır. Bu bağlamda, insanların tutum ve davranışlarının nedenlerini ortaya koymak üzere çalışılan kuramlar, bir sonraki başlıklarda da söz edileceği üzere amaçlarına ulaşabilmek üzere çalışanlarının da amaç ve ihtiyaçlarını dikkate almakla yükümlü olduklarını gösterirler. Çünkü çalışanlar kendi amaçlarına yönelik eylem ve davranışlarda bulunurlar. Bu tutum ve davranışların sonucuna ihtiyacını tatmin eden ve doyuma ulaşan çalışan ise hedefine ulaşmış demektir. Bu nedenle iş verenler, kendi amaçları doğrultusunda çalışanlarının amaçlarını dikkate alarak, kendi hedefledikleri amaçlara ulaşabilmek adına çalışanlarının motivasyonlarını sağlamalıdır.¹⁷⁶

Motivasyon kelimesi, İngilizce ve Fransızca motive kelimesinden türetilmiştir. Daha önce bahsedildiği üzere, motive kelimesi Türkçede güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirtilebilir. Motivasyon, davranışı hedefe yönlendiren ve faaliyete geçiren güçtür. Motivasyon; insanları belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için gösterilen çabaların toplamı olarak da tarif edilebilir¹⁷⁷

¹⁷⁶Eren, 2004

¹⁷⁷Öztürk ve DüNDAR, 2003

Güdü, bir davranışı başlatan ve bu davranışın yön ve sürekliliğini belirleyen bireye ait içsel bir güçtür (Üçüncü, 2005). Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir yöne (amaca) doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise, ihtiyaçlar, arzular, korkular, inançlar gibi konulardan oluşur (Oral ve Kuşluyan, 1997).

İnsan davranışı oluşumu üzerinde fizyolojik, psikolojik ve bilişsel temele dayanan güdüler söz konusudur. Bu güdülerin bir grubu fizyolojik kökenli ve doğuştan kaynaklanan gereksinimlere dayanırken, bir grubu da sonradan öğrenme yoluyla elde edilen güdülerdir. Ancak bu etkenlerin, davranışı yönlendirmedeki öncelikleri önem taşımaktadır (Üçüncü, 2005).

Motivasyon, insanların belli bir ihtiyacı gidermek üzere harekete geçmeleri biçiminde tanımlanabilir ki, ihtiyaçların güdüleme özelliği vardır. Fakat insanları harekete geçiren tek etmen ihtiyaçları değildir. Sosyal ve sosyo-psikolojik güdüler, erk ve bağlanma arzusu, başarı güdüsü, inanç ve tutumlar da kişiyi etki altına alarak güdüleyebilir.

Bireyin davranışlarına güdüleri yol çizer. Bireyin dışında kalan amaçlar ise, ona güdülerini doyurma olanağı sağlar. Motivasyon kavramının temelini oluşturan ihtiyaç ve istekler, insanın içinde bulunduğu kültürün, sosyal, adalet ve toplumsal yapının, o insanın duygusal ve ruhsal yapısının etkisinde biçimlenir. İnsan motivasyonu, insanın ilişki kurduğu bütün nesnelere yakından ilgilidir (Bingöl,

1990). Bu bağlamda insanı güdüleyen etmenler, oluşumları, yön ve şiddetleri bakımından sınıflandırılabilirler. Bunların önemi davranışları etkileme dereceleriyle doğru orantılıdır. Bu etmenler; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal, psikolojik, sosyal-psikolojik, başarı, erk, bağlanma, inanç/tutum faktörleri şeklinde gruplandırmak mümkündür.

Bireylerin etkin bir biçimde çalışması için onları güdülemek gerekmektedir. İnsanlar kendilerine verilen görevleri dinamik bir biçimde yerine getirmeye istekli olmalıdırlar ve güdülemenin rolü bu isteği arttırmaktır. Çalışanların bu bağlamda bir kabul alanı vardır ve kabul alanındaki emirler daha kolay yerine getirirken, alan dışında kalanların gerçekleştirilmesi daha uzun zaman alır. Güdülenme ile bu kabul alanı genişletilebilir. Etkin bir güdüleme sadece kabul alanını genişletmekle kalmaz ayrıca, kabul etme derecesini de düşürür.

Kabul derecesi çalışanın verilen işi ne kadar istekle yaptığını ifade etmektedir (Akat ve Üner, 1993). Değişen ve gelişen rekabet piyasasında işletmelerin sürekliliği ve hedeflerine ulaşması adına başlıca kaynağı insandır. Bu nedenle, çalışanların işletmenin erişmek istediği amaçlar doğrultusunda motivasyonlarının sağlanması önemli bir konu olup; parasal değeri olan ve parasal değeri olmayan motivasyon araçları ile desteklenmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda, İnsan kaynağından dinamik ve randımanlı bir biçimde yararlanılmaz ise işletmenin başarısından söz etmek mümkün görünmemektedir.

Başka bir deyişle; işletmenin bütünsel başarısı da bahsi geçen motivasyon araçlarının yöneticiler tarafından etkin şekilde

kullanmalarına bağlıdır. Yöneticinin görevi; başarılı çalışanları destekleyerek ilerlemelerini sağlamak, başarısız olan çalışanlarının davranışlarını da kuruma uygun hale getirerek yarar sağlayacağı şekilde yönlendirmektir.

Yöneticiler için çalışan ve işletme arasındaki dengeyi sağlamak kimi zaman zor olabilir. İşletmenin amaç ve istekleri kadar çalışanın amaç ve istekleri de önemlidir. Bu nedenle, öncelikle çalışanı işletmeye yönlendiren etmenlerle gereksinimleri anlaşılmalı ve bu gereksinim ve etmenler doğrultusunda çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Öte yandan, yöneticiler, tüm çalışanların aynı şekilde motive edilebileceğini düşünmemelidir.

Çünkü motivasyon birbirinden farklı, değişik insan gereksinimlerini gidermeye yönelik bir süreçtir ve bu gereksinimlerin müşahede edilerek, ayrı ayrı çözümlenmesini ve her insan için değişiklik gösterdiğinin anlaşılmasını gerektirir. Bir insanın emeği ve zamanın fiziksel varlığı satın alınabilir. Ancak yaratıcılığını, inisiyatifini, sadakatini, kuruma olan bağlılığı parayla satın alınamayacak değerler bütünüdür.

Bunlar organizasyonlar içerisindeki “iyi motivasyon” olgusu ile elde edilebilir. İşveren ve çalışan tarafları arasındaki dengeyi sağlamak ve yönetimi güçlendirmenin temel yolu ve aynı zamanda en etkili hali; çalışanın şirketin hedefini ve amacını bilmesi ile olur. Bu sebeple öncelikle çalışanların çalışma motivasyonları ve gereksinimleri incelenmelidir (Luthans, 1995).

Yüksek motivasyon, verimlilik seviyesini arttırır ve organizasyonel hedeflere ulaşılmasını sağlar. Aynı zamanda çalışanlar işlerine motive edildiklerinde daha fazla iş yapmak için de motive olurlar. Bu durumda motivasyon, performansı tanımlayan önemli bir faktördür diyebiliriz. İnsanların nasıl motive olduğunu bilmek, etrafındakilerin davranışlarını ve hareketlerini anlamayı gerektirir.

Bu da insanı gözlem yapmaya ve çevresindeki diğer insanları anlamaya iter. Birbirlerini tanıyan insanlar yaşadıkları sorunları rahatlıkla çözebilir dolayısıyla çalışma ortamında daha iyi ilişkiler kurabilir. Diğer yandan motivasyon araçlarının önemi ülkelerin ekonomik seviyelerine göre değişiklikler gösterebilir. Ekonomisi güçlü olan ülkelerde çalışanların motivasyonları maddi olmayan öğelerle sağlanabilirken, ekonomik açıdan gelişmemiş ya da az gelişmiş ülkelerde çalışanlar için motivasyonu sağlamak daha çok maddi öğelerle mümkün olmaktadır.¹⁷⁸

İnsan davranışlarının oluşumu üzerinde fizyolojik, psikolojik ve bilişsel temele dayanan çeşitli motivasyonlar bulunmaktadır. Bu motivasyonların bazıları fizyolojik kökenli ve doğuştan gelen ihtiyaçları kapsar, bazıları da öğrenme ve/veya sonradan öğrenme aracılığı ile kazanılır.

Ancak bu etkenlerin, davranışları yönlendirmedeki öncelikleri önem taşımaktadır. Bu bağlamda Motivasyon kuramları, çalışanların,

¹⁷⁸Kantar, 2008

öğrencilerin veya bireylerin davranışlarını, performanslarını ve çabalarını açıklamaya ve anlamaya çalışan psikoloji, işletme vs. alanlarda geliştirilen teorilerdir. Bu teoriler kendi aralarında da amaçlarına, işlevlerine, süreçlerine, iç ve dış faktörlerine göre gruplandırılmış olup; aşağıda belli başlı birkaç temel motivasyon kuramından bahsedilecektir. Her bir kuram, motivasyonun farklı yönlerini ve etkileyen faktörleri ele alır ve çalışma ortamında çalışanların davranışlarını anlamak ve motive etmek için önemli bilgiler sunar. Literatürde yer alan bazı araştırmalar Deneysel Psikoloji kapsamında yapılmış olup; araştırmacılar laboratuvar deneyleri aracılığıyla motivasyonun fizyolojik temellerini incelemişler; diğer bazı araştırmacılar da elde edilen verileri çalışma hayatına adapte etmek üzere çalışmışlardır.

Motivasyonun çalışanların göstermiş oldukları etkili başarımları ile işletme içerisinde ayrı iş ve sorumlulukları üstlenirken işletmenin hedeflerine erişmesinde büyük pay sahibi olması tüm bu uğraş ve emeklerin nedeni olarak açıklanabilir. Çalışanlar kendi gereksinimlerini karşılamak üzere çaba sarf ederlerken, işverenler de işletmenin amaçlarına uygun olarak başarı elde etmeyi amaçlar. Böylece, çalışan- işveren açısından bakıldığında iki tarafın da başka amaçlar peşinde olduğu görülmektedir.

Bahsi geçen bu başka amaçların meydana getirebileceği problemlerin çözümüne yönelik olarak geliştirilen Motivasyon Kuramları, İnsanları motive eden unsurları tespit etmek ve motivasyonu sürekli kılmak için yöneticilere yardımcı olabilecek teoriler olarak tarif edilebilir ve

“Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olmak üzere başlıca iki grupta toplanmaktadır.¹⁷⁹

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi konusu, iş dünyasında sürekli değişen ve gelişen bir ortamda önemli bir araştırma ve ilgi alanı olmuştur. Bu bağlamda, motivasyon kuramları, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını anlamak ve örgütsel inovasyonu teşvik etmek amacıyla kritik bir rol oynamaktadır. Motivasyonun, çalışanların davranışlarını yönlendiren temel güç olduğu kabul edilir ve bu güç, çeşitli kuramsal yaklaşımlarla ele alınır.

3.2.3.1.Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bireylerin temel ihtiyaçlarını bir piramit şeklinde sıralayan bir teoridir. Bu piramitte, fizyolojik ihtiyaçlar en altta yer alırken, sırasıyla güvenlik, sosyal ilişkiler, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları yukarı doğru sıralanır. Bu teori, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımlarını, işlerinde daha yüksek bir memnuniyet ve motivasyon elde etmeleriyle ilişkilendirir.

Bireyin özünde olan ve belli şekillerde davranmaya sevk eden unsurları anlamaya önem veren teoridir. Bu teorinin arkasındaki varsayım; eğer yönetici, çalışanları belirli türdeki davranışlara zorlayan etkenleri anlar ve kavrar ise, bu etkenlere hitap ederek çalışanları daha iyi yönetebilmektedir. Kapsam kuramları, kişilerin davranışlarını motive eden farklı ihtiyaçların belirlenmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu ihtiyaçlar belirlenir ve doyurulursa kişilerin iş

¹⁷⁹Güney, 2001: 226

hayatında motive olabileceklerini varsaymaktadır. Kapsam kuramları, aşağıdaki başlıklar altında daha detaylı olarak açıklanmaktadır.¹⁸⁰

Maslow, “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı”nı 1943 yılında klinik ortamda yapmış olduğu araştırmalar neticesinde literatüre kazandırmıştır. Beşeriyetçi Psikolojinin öncülerinden biri olan Maslow’a göre, bireyler hayatları boyunca kendilerine bazı hedefler belirlerler ve bu hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda yaşamlarını biçimlendirirler. Kişilerin kendilerini gerçekleştirme olarak tanımlanan son hedefe ulaşabilmesi için öncelikli olarak belli bir hiyerarşik düzen içerisinde gerek duyulan ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekir.¹⁸¹

Abraham Maslow'un 1943 yılında geliştirdiği bu kuram, insanların ihtiyaçlarının belirli bir hiyerarşiye göre sıralandığını öne sürer. Fizyolojik ihtiyaçlardan güvenlik, aidiyet, saygı ve nihayet kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru ilerler. Bir ihtiyaç karşılanmadığında, alt düzeydeki ihtiyaçlar öncelikli hale gelir ve motivasyonu etkiler. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına göre, kişilerin güdülerinin universal bir hiyerarşisi vardır ve bu hiyerarşinin herhangi bir basamağında bulunan güdüler, davranışları yönlendirmede, kendilerinden daha üst basamaklarda bulunan güdülere göre öncelik taşımaktadırlar.

Böylece, bireyler önce alt basamaklardaki gereksinimlerini karşılama güdüsündedirler. Bu gereksinimlerini belirli bir ölçüde karşılayan kişiler sonraki aşamada üst basamaklarda yer alan gereksinimlerini güdülemeye yönelirler. Bu anlamda, kişi öncelikle temel yaşam

¹⁸⁰Akın Acuner, 2010: 38

¹⁸¹Kula;2015

unsuru kapsamında olan gereksinimlerini karşılar ve ardından diğer fizyolojik ve psikolojik kapsamlı gereksinimlerini gidermeye çalışır. Maslow gereksinimler hiyerarşisini beş basamakta toplamıştır (Üçüncü, 2005);

1. Fizyolojik gereksinimler; yemek, içmek, hava solumak, cinsellik, vb,
2. Güvenlik gereksinimi; tehlike ve tehditlerden korunma.
3. Sosyalleşme gereksinimi; bağlanma, sevme, sevilme.
4. Tanınma (saygınlık) gereksinimi; kendine güven, başarı, itibar statü, şöhret.
5. Başarma (öz gerçekleştirme) gereksinimi.

Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kaynak: Aşkın Keser, 2019, s.54.



Kuram, temelde:

Gereksinimlerin önemine uygun olarak basitten karmaşığa şeklinde yükselen hiyerarşik bir düzende sıralandığı.

Kişinin karmaşık olan yüksek gereksinimini karşılaması için giderebilmesi için ilk olarak basit durumdaki gereksinimlerini minimum seviyede karşılaması zounluluğu

Kişinin gereksinimlerinin etkileştiği eylemlerin tatmin edilmemiş gereksinimler nedeniyle oluştuğu; şeklinde özetlenebilecek üç varsayımı içermektedir.

Kısaca, Maslow'un gereksinimler hiyerarşisinin temel özelliği, belli bir düzeydeki gereksinimler tatmin edilmeden bir üst düzey gereksinimlerin ortaya çıkmayacağıdır. Belli düzeydeki gereksinimleri karşılanan birey, bu gereksinimlerle ilgili güdüleyici gücünü kaybeder. Bundan sonra, bir üst düzey gereksinim ortaya çıkar ve bunlar güdüleyici etki gösterir. Öz gerçekleştirme gereksinimi karşılanan bireyin güdüleme gücü sona erer. Bu tür kişiler toplumda son derece azınlıktır (Üçüncü, 2005).

Kuramda yer alan ihtiyaç basamaklarını inceleyecek olursak, en alt basamakta yer alan Fizyolojik İhtiyaçların Yemek yeme, su içme, barınma gibi en temel ihtiyaçların bu kapsamda ele alındığını söyleyebiliriz. Kurama göre kişiler en alttaki basamağa ait olan bu gereksinimlerini karşılamadan gidermeden öteki basamaklardaki gereksinimlerini karşılamak üzere harekete geçmeyecektir.

Fizyolojik gereksinimlerin minimum seviyede dahi olsa karşılanmasının ardından ortaya çıkan gereksinim bir üst basamağı oluşturan güvenlidir.

Maslow'a göre, olağan ve koordineli bir yaşamda kişilerin güvenliğe duydukları gereksinim çocukluk çağlarından başlayarak sürmektedir. Kişinin bu gereksinimi karşılanmadan kabul görmek, sevgi, saygı, aidiyet gibi daha üst basamaklarda yer alan gereksinimlerini gidermek üzere eyleme geçmesi söz konusu değildir. Maslow'a göre, aç bir insan sevgi, saygı ihtiyacını düşünmeden karnını doyurma çabasıdayken aynı şekilde karnını doyurduktan sonra yine öncelikle güvenlik ihtiyacını gidermeden diğer ihtiyaçların kaygısını yaşamayacaktır.¹⁸²

Kişi zamanının çoğunu iş ortamında harcar ve burada geliştirdiği sosyal birlikteliklerde sevilme, iş ortamına ait hissetme, kabul görme vs. gereksinimlerinin sonucu olarak eylemlerini belirler ve ancak bunlarda doyum sağladığı zaman motive olabilir. Maslow'un kuramı gereğince bu gereksinimlerini karşılayamayan çalışanı ücret ile mümkün değildir.

Bir sonraki; basamak kişinin kendine duyduğu saygı ile diğerleri tarafından kendisine duyulan saygı olmak üzere: saygı gereksinimidir. Başarı, mevki, itibar gibi gereksinimler bu basamakta toplanabilir. Piramidin en üst basamağındaki gereksinim ise, kişinin kendi kapasitesi hakkındaki farkındalığının en yukarı seviyeye ulaşmasıdır.

¹⁸²Adair,2013

Maslow'un bu kuramı zamanla geliştirilmiş ve kişinin kendini gerçekleştirme gereksiniminden öncesine iki basamak daha eklenmiştir. Bunlar; “öğrenme” ve “güzellik” basamaklarıdır. “öğrenme” kişiyi manalı hale getiren gereksinim olarak da düşünülebilir.

Kişi, inceleme, araştırma, okuma-öğrenme hevesindedir çünkü çevresinde gelişen olayları ve kişileri anlamak ister. Öte yandan, “güzellik” gereksinimi, insanları güzel ve doğru olana yönlendirme ihtiyacı olup; böylece kişilerin kötü ya da yanlış edimlerden uzak durmaları söz konusudur. İşveren çalışanların hangi gereksinimlerini karşılamak istediğini belirleyebilirse, iş ortamını buna yönelik şekilde hazırlayarak kendi amaçlarına erişimi de sağlayabilir. Çünkü işletme içerisinde gereksinimleri karşılanan çalışanlar kendilerini çalıştıkları ortama ait hissederek işine daha fazla motive olacak ve bu da verimliliği arttıracaktır.

Öte yandan İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına ilişkin bazı eleştiriler de söz konusudur. Örneğin, hiyerarşik düzene göre oluşturulan ihtiyaçlar piramidinin kişiye göre değişmesi nedeniyle kurama karşı çıkmış; zaman zaman üst basamaktaki herhangi bir gereksinimin alt basamaktaki gereksinimlerden daha acil ya da önemli olabileceği söylenmiş; üstelik gereksinimlerin kişinin alışkanlıklarına bağlı olarak da değişebileceğinden bahsedilmiştir (Adair 2013, Kreitner -Knicki 2004, Luthans 1995 vs). Sonuç olarak, işverenin çalışanların hangi ihtiyaç basamağında olduğunu belirlemesi, çalışanlarının motivasyonunu uygun araçlar ile sağlaması gerekmektedir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi bağlamında önemli bir perspektif sunmaktadır. Teori, bireylerin temel ihtiyaçlarını bir piramit şeklinde sıralayarak, motivasyonlarını bu ihtiyaçları karşılama sürecine bağlamaktadır. İhtiyaçlar, fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak güvenlik, sosyal ilişkiler, saygı ve nihayetinde kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru yükselmektedir.

3.2.3.2. Herzberg'in İki Faktör Teorisi

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisi, motivasyon teorileri bağlamında ele alındığında, Frederick Herzberg'in İki Faktör Kuramı önemli bir perspektif sunmaktadır. Herzberg'e göre, iş memnuniyeti ve motivasyon iki ayrı faktördür ve bu faktörleri anlamak, çalışan katılımını artırmak için kritik öneme sahiptir. İki Faktör Kuramı, işteki memnuniyeti ve motivasyonu hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri olmak üzere iki kategoriye ayırarak açıklar.

Hijyen faktörleri, çalışma koşulları, ücret, arkadaşlık ilişkileri, işletme yönetimi gibi dışsal etmenleri içerir. Bu faktörler, memnuniyet düzeyini etkiler ancak motivasyonu artırmaz. Öte yandan, motivasyon faktörleri işin doğası, sorumluluk ve başarı gibi içsel etmenleri kapsar ve çalışanların motivasyonunu yükseltir.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı ve Herzberg'in İki Faktör Kuramı, motivasyon teorileri arasında öne çıkar. Maslow'un kuramı, bireylerin ihtiyaçlarını piramit şeklinde sıralayarak motivasyonlarını anlamaya yönelik bir çerçeve sunar. Bu kuram, çalışan katılımını

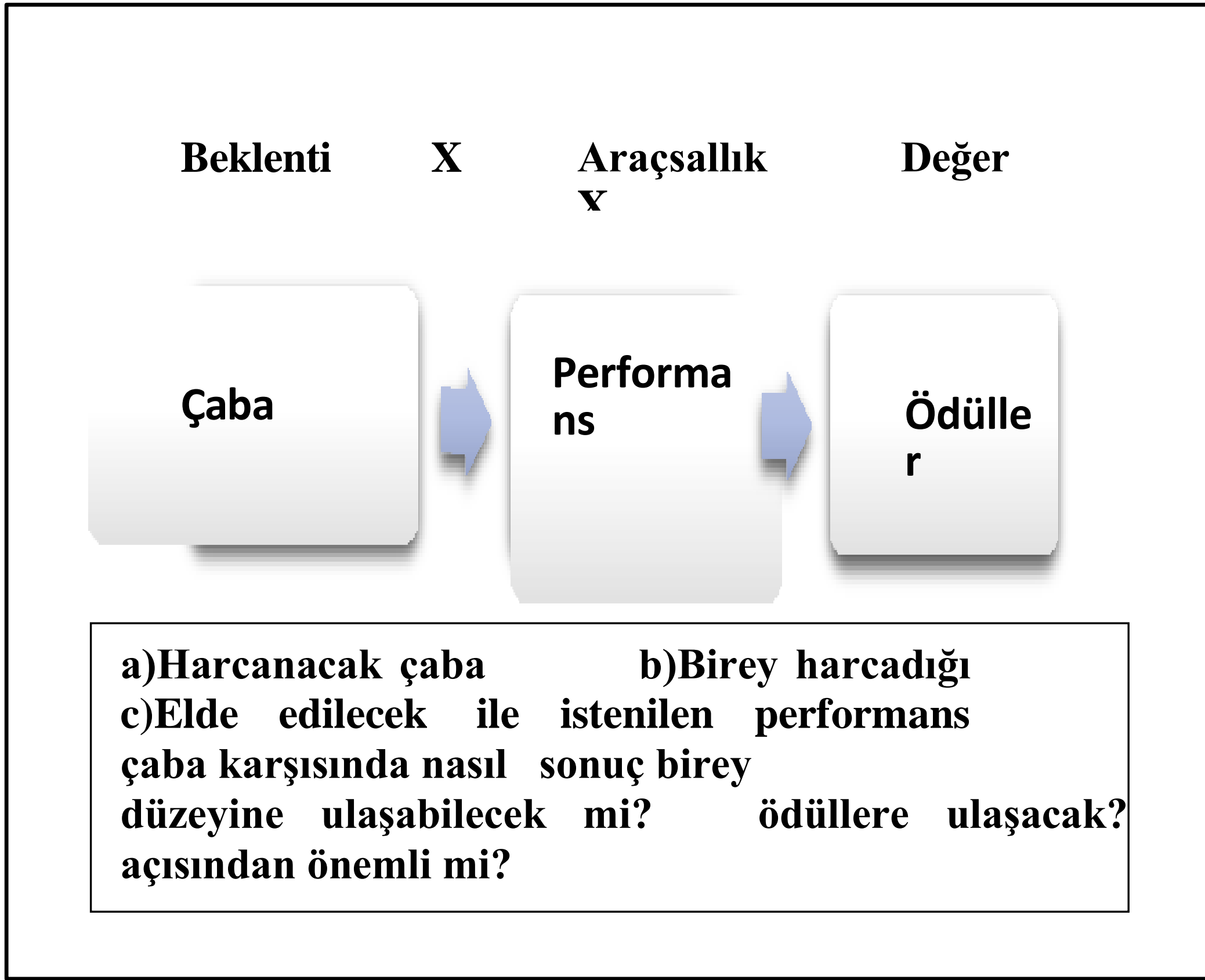
etkileyen temel faktörleri belirlerken, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde yaklaşmalarını gerektirir.

Herzberg'in İki Faktör Kuramı ise, özellikle örgüt içindeki işlerin içsel motivasyonu nasıl etkilediğini vurgular. Çalışanları sadece memnun etmek değil, aynı zamanda içsel motivasyonlarını artırmak önemlidir. Motivasyon faktörleri, bireyleri işlerine değer katan unsurlarla motive eder ve uzun vadede iş performansını olumlu yönde etkiler.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi bağlamında, Herzberg'in teorisi, örgütlerin motivasyon faktörlerine odaklanarak çalışanlarını daha etkili bir şekilde yönlendirmelerini sağlar. İş süreçleri, bireylerin içsel motivasyonunu destekleyecek ve örgütsel inovasyonu teşvik edecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu sayede, çalışanlar sadece memnun değil, aynı zamanda içsel olarak motive olmuş bir şekilde örgütsel hedeflere katkıda bulunabilirler.

3.2.3.3. Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, bireylerin belirli bir davranışı sergileme olasılıklarını değerlendirmelerine dayanır. Çalışanlar, çabalarının performanslarını etkileyip etkilemeyeceği, performanslarının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği ve ödüllerin kişisel hedeflere ulaşmada nasıl yardımcı olabileceği konularında beklentileri değerlendirir. Bu teori, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımlarını, beklentilerinin karşılanması ve ödüllendirilmesiyle ilişkilendirir.



Şekil 3: Vroom'un Bekleyiş Kuramı Kaynak: Aşkın Keser, 2019, s.73.

Victor Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilen Beklenti Kuramı, çalışanların motivasyonlarını belirleyen üç temel faktörü vurgular: Beklenti, Araçsal Değer ve Hedefler.

İlk faktör olan Beklenti; Çalışanın belirli bir eylemi gerçekleştirerek istenen sonuca ulaşma olasılığına olan inancını ifade eder. Yani, çalışanın belirli bir davranışı gerçekleştirirse, istenen sonucu elde etme olasılığı ne kadar yüksekse, beklenen performansı o kadar artar. İkinci faktör Araçsal Değer; Çalışanın belirli bir performans düzeyini gerçekleştirerek elde edeceği sonuçların değerine olan inancını ifade eder.

Yani, çalışan belirli bir performans düzeyine ulaşırsa, elde edeceği sonuçların ne kadar değerli olduğuna inanırsa, o performansa yönelik çabalarını o kadar artırır. Burada vurgulanan son faktör Hedeflerdir. Buna göre; çalışanın hedeflerin kendisi için ne kadar çekici ve anlamlı olduğuna olan inancını vurgular. Böylece, çalışanın ulaşmak istediği hedefler ne kadar değerli ve arzu edilir görünürse, o hedeflere yönelik motivasyonu da o kadar artmaktadır.

Beklenti Kuramında kişilerin kendisinden dolayı ortaya çıkan özelliklerin motivasyondaki yeri ve öneminden söz edilmektedir. Böylece, kuram çalışanın iş ortamındaki veriminin ve başarısının büyük olasılıkla, ödüllendirilmiş bir eylemin işlevi olduğunu belirtir. Vroom'un Beklenti Kuramında çalışanların motivasyonlarını kazanmak üzere gereksinimlerinin belirlenmesine değil; çalışanların sergilediği tutum ve davranışların nedeni olarak beklentide olduğu, hedeflediği ödüle ulaşabilmek olduğunun düşünülerek algılanması prosesleriyle bağlantılıdır.

Victor Vroom'un geliştirdiği bu kuramda, çalışanların belli eylemleri sergilemelerine istinaden motivasyonlarını hesaplamak üzere üç temel faktör değerlendirilir: beklenti, arzu edilirlilik ve ödülün değeri. Buna göre, çalışanlar, belirli bir davranışı sergilemenin onlara ödül olarak verilmesi olasılığına inandıkça, motive olurlar.

Kısaca; Victor H. Vroom' un beklenti modeli birey davranışlarını, bireyin amaç ve tercihleriyle, bu amaçlarına ulaşmaları beklentisi açısından açıklamaya gayret etmektedir. Bireyler hangi sonuçları seçeceklerini belirlerler ve o sonucu elde etmek için gerçekçi tahminler yapmaktadırlar. Beklenti teorisini daha iyi anlayabilmek

için Vroom'un kullandığı birkaç kavramı açıklamak gerekmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005). Valens, bir bireyin belli bir gayret harcaması neticesi kazanacağı ödülü arzulama şiddetini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyin bir amacı elde etme isteğinin derecesi anlamındadır (Silah, 2005).

Bir ödül farklı bireylerce değişik biçimlerde arzulanmaktadır. Bazıları ödülü çok fazla arzularken, bazıları hiç önemsememektedir. Hatta bazı kişilerce bu ödül, gayret sarf etmeye bile değmemektedir. Bu bireyler için Beklenti kavramı; kişinin bir davranışa yönelmesiyle sonuç elde edebileceği yönündeki inancı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle beklenti olasılıkları belirlemektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 306). Bu açıdan beklenti, 0 ve +1 arasındaki bir değerle ifade edilmektedir. Eğer birey belli bir çaba ile belli bir ödül arasında ilişki göremezse, beklenti 0 değerini almaktadır. Bireyin motive olabilmesi için hem valensi hem de beklentisi fazla olmalıdır (Akın Acuner, 2010).

Araçsallık kavramı; kişinin belli bir gayretle belli bir miktar performans sergilemesidir. Bu performansta belirli bir şekilde ödüllendirilmektedir. Örnek olarak; ödül olarak bireyin maaşının arttırılması birinci derece sonuçtur. Gerçekte bu sonuç ikinci kademe sonuçları elde etmek ve ücret, statü ve saygınlık kazanmak için bir araç olmaktadır (Silah, 2005). Sonucun ilk kademesi kişinin yöneldiği faaliyetle ilgili elde edeceği sonuçların olumlu ya da olumsuz biçimde değerlendirilmesiyle beklenen sonuçların elde edilmesine ilişkin belirlenmiş bir seviyedir. Sonuçlara yönelik kademenin ikinci düzeye geçmesi halinde kazanılmış değere yaklaşmak ve sonuçların seçimine

yönelik bireysel gereksinimlerin ön plana çıkması olarak bulmaktadır.¹⁸³

Bu modeldeki ana hedef, yöneticiler tarafından çalışanların asıl beklentilerinin ve neleri cazip bulduklarının anlaşılmasıdır. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların geçmişini, amaçlarını, tecrübelerini ve diğer özelliklerini detaylı biçimde öğrenmeye çalışmalıdırlar.¹⁸⁴

Vroom, bireyin çeşitli davranış şekilleri arasında karar vermek durumunda olduğunu belirtmiştir. Birey, bu çeşitli davranış şekilleri arasında seçim yapmak zorundadır. Kuram, bireyin yapacağı bu seçimleri belirlemek amacıyla ortaya çıkmıştır. Vroom, önceden bahsedildiği üzere değer, araçsallık ve beklenti olmak üzere motivasyonun üç faktörü olduğunu savunur;

Değer (Valence): Örgüt üyelerinin kazanma ihtimalindeki getirilere ve ödüllere gösterdikleri önem olarak tanımlanabilir. Ödüllere ve getirilere gösterilen önem ise bireyden bireye değişiklik gösterir.

Araçsallık (Instrumentality): Bireylerin liderler tarafında verilen görevleri ve sorumluluklarını gerçekleştirdiklerinde vaat edilen ödüle ulaşacaklarına olan inançlarıdır.

Beklenti (Expectancy): Bireylerin sarf etmiş oldukları emek sonucunda verilen görev ve sorumlulukların tamamlanabileceğine olan inançlarının şiddet derecesidir.

¹⁸³Özkalp, 2001

¹⁸⁴Şimşek ve Çelik, 2018: 206

Birey ne kadar çaba gösterirse göstereceği başaracağına olan inancı yoksa (beklenti yok), başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başaracağına inanmasıyla beraber bu başarının kendisine bir ödül getirmeyeceği düşüncesinde ise (araçsallık yok), yine motive olmayacaktır. Birey, iş başaracağına inanıyor ve bu başarı karşısında ödüllendirileceğine düşünüyor ancak ödülü beğenmiyorsa (değer yok) yine motivasyonunu sağlayamayacaktır.

Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, bireylerin belirli bir davranışı sergileme olasılığını, bu davranışın bir sonucunda elde edecekleri ödülle ilişkilendirir. Bu teori, motivasyonu bir beklenti zinciri üzerinden açıklar ve çalışanların çabalarının performanslarına, performanslarının ödüllere ve ödüllerin bireyin hedeflerine ne kadar uygun olduğuna bağlı olduğunu savunur.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi açısından, Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışanların inovatif davranışlarına yönlendirilmesinde önemli bir rol oynar. Eğer çalışanlar, inovasyon çabalarının ödüllendirileceğine inanıyorlarsa ve bu ödüllerin kendi hedefleri ile uyumlu olduğuna inanıyorlarsa, motivasyonları artacaktır. Örgütler, çalışanların inovasyona katılımını teşvik etmek için bu beklentileri anlamalı ve ödüllendirme sistemlerini buna göre tasarlamalıdır.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı da çalışan katılımını değerlendirirken önemli bir kuramsal çerçeve sunar. Maslow'a göre, bireylerin ihtiyaçları hiyerarşik bir yapıya sahiptir ve temel fizyolojik ihtiyaçlardan başlayarak güvenlik, sosyal ilişkiler, saygı ve

nihayetinde kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru sıralanır. Çalışan katılımını teşvik etmek için, örgütlerin bu ihtiyaçları karşılamaları ve çalışanların kendilerini örgüt içinde değerli hissetmelerini sağlamaları önemlidir.

Bu bağlamda, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, motivasyon teorileri çerçevesinde ele alındığında, Herzberg'in İki Faktör Kuramı, Vroom'un Beklenti Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı gibi teorilerden faydalanarak anlam kazanır. Çalışanların motivasyonunu artırmak ve onları inovasyona yönlendirmek için örgütlerin bu teorileri dikkate alması, başarılı ve sürdürülebilir bir inovasyon kültürü oluşturmalarına yardımcı olabilir.

3.2.3.4. Skinner'ın Operant Koşullama Teorisi

Skinner'ın teorisi, davranışların sonuçlarına bağlı olarak şekillendiğini öne sürer. Olumlu sonuçlar, istenen davranışları pekiştirebilir. İş dünyasında, çalışan katılımını teşvik etmek için pozitif pekiştirmelerin (örneğin, ödüller, tanıma) kullanılması, motivasyonu artırabilir ve örgütsel inovasyonu destekleyebilir.

Burrhus F. Skinner, davranışçı psikolojinin önemli figürlerinden biridir ve işlevsel şartlanma teorisi olarak da bilinen operant koşullanma teorisini geliştirmiştir. Bu teori, insanların davranışlarının sonuçlarına bağlı olarak nasıl öğrenme süreçlerine girdiğini açıklar. Skinner'a göre, davranışlarımız çevresel olayların sonuçlarına bağlı olarak belirli bir şekilde şekillenir ve değişir.

Operant / İşlevsel koşullanma teorisi, üç temel kavram üzerine kuruludur:

Operant / İşlevsel Davranış: Operant davranışlar, bir organizmanın çevreyle etkileşiminde sonuçlarını değiştirme veya etkileme potansiyeline sahip davranışlardır. Yani, organizma (örneğin insan veya hayvan), çevrede bir eylem gerçekleştirir ve bu eylemin sonucunda ortaya çıkan sonuçlar davranışı etkiler.

Takviye Skinner, takviyeyi bir davranışın gücünü veya olasılığını artıran olaylar veya uyarıcılar olarak tanımlar. Takviye, olumlu ve olumsuz olarak ikiye ayrılır.

Olumlu Takviye: Bir davranışın ardından olumlu bir sonucun elde edilmesi durumudur. Örneğin, bir çalışanın başarılı bir projeyi tamamlaması sonrasında yöneticiden övgü alması, olumlu takviye olarak işlev görür ve çalışanın bu davranışı tekrarlamasını teşvik eder.

Olumsuz Takviye: Bir davranışın ardından olumsuz bir sonucun ortadan kalkması veya azalması durumudur. Örneğin, bir öğrencinin ders çalışarak notlarını düzelden olumsuz bir uyarı (örneğin: uyarı almanın sona ermesi), olumsuz takviye olarak işlev görür ve öğrencinin ders çalışmaya devam etmesini teşvik eder.

Cezalandırma: Cezalandırma, bir davranışın sonucunda ortaya çıkan olumsuz sonuçlarla bir davranışın gücünün veya olasılığının azaltılmasıdır. Örneğin, bir çalışanın işte aşırı derecede hatalı davranışlar sergilemesi sonrasında yöneticiden azar işitmesi, cezalandırma olarak işlev görür ve çalışanın bu tür hatalı davranışları azaltmasına yol açabilir.

Skinner, işlevsel şartlanma kuramı ile insan davranışlarını öğrenme süreçleri aracılığıyla açıklar ve bu teorinin özellikle eğitim, iş dünyası

ve davranış değiştirme uygulamalarında kullanılmasını savunur. Ona göre, istenen davranışları teşvik eden ve olumlu sonuçlarla takviye eden bir ortam yaratmak, istenmeyen davranışları azaltmada ve istenen davranışları geliştirmede etkili bir yol sunar.

Buna göre çalışanlarda davranış şartlandırma yaklaşımı, iş yerinde çalışanların davranışlarının oluşturulması, değiştirilmesi veya güçlendirilmesi amacıyla kullanılan bir öğrenme sürecidir. Bu yaklaşım, davranışçı psikolojinin temel prensipleri üzerine kurulmuştur ve iş dünyasında yönetim, liderlik, eğitim ve motivasyon gibi alanlarda yaygın olarak uygulanmaktadır.

Davranış şartlandırma yaklaşımının temel unsurları şunlardır:

Pozitif Takviye: Çalışanların istenilen davranışları sergilediklerinde olumlu sonuçlarla karşılaşmaları ve bunun sonucunda bu davranışları tekrarlamaya yönlendirilmeleri hedeflenir. Olumlu takviye, çalışanların motivasyonunu artırır ve olumlu davranışları teşvik eder. Örneğin, bir çalışanın başarılı bir projeyi tamamlaması durumunda ona övgü veya ödöl vermek, pozitif takviye olarak kullanılabilir.

Negatif Takviye: Olumsuz durumların ortadan kaldırılması veya azaltılması sonucu, çalışanların belirli davranışları tekrarlamaları teşvik edilebilir. Örneğin, bir çalışanın sürekli geç kaldığı durumda, bu olumsuz durumun ortadan kalkması için düzenli olarak zamanında gelmesi durumunda olumsuz takviye uygulanmış olur.

Cezalandırma: İstenmeyen davranışların engellenmesi veya azaltılması için cezalandırma kullanılabilir. Ancak cezalandırma tekniği genellikle istenmeyen sonuçlar doğurabilir ve çalışan

motivasyonunu düşürebilir. Dolayısıyla, genellikle diğer takviye yöntemleri tercih edilir. Cezalandırma yöntemi, uygun olmayan davranışları düzeltmek için son çare olarak kullanılmalıdır.

Şartlandırma ve Öğrenme Süreci: Davranış şartlandırma, tekrar eden deneyimler ve uyaranlarla çalışanların belirli davranışları öğrenmelerine dayanır. Özellikle sürekli geri bildirim ve tekrarlar, istenilen davranışların pekiştirilmesini sağlar.

Çalışanlarda davranış şartlandırma yaklaşımının etkili bir şekilde kullanılması için şunlar önemlidir:

- Hedeflenen davranışların net ve ölçülebilir bir şekilde belirlenmesi.
- Olumlu ve olumsuz takviye yöntemlerinin dengeli kullanılması.
- Çalışanların öğrenme sürecine uygun geri bildirim ve tekrarların sağlanması.
- Cezalandırma yönteminin dikkatli ve kontrollü bir şekilde kullanılması.
- Davranışların şirket değerleri ve hedefleriyle uyumlu olmasının teşvik edilmesi.
- Yöneticiler ve liderler, davranış şartlandırma yöntemlerini kullanarak çalışanların performansını artırabilir, motivasyonlarını yükseltebilir ve şirket kültürüne uygun davranışları teşvik edebilirler. Ancak her çalışanın farklı özelliklere sahip olduğu unutulmamalı ve yöntemler kişiselleştirilmelidir.

Davranış şartlandırma, organizasyonlarda çalışanların motivasyonunu artırmak ve istenilen davranışları teşvik etmek için etkili bir araç olarak kullanılabilir. Bu olgu, çalışanların belirli davranışları sergilediklerinde ödüllendirilmeleri veya istenmeyen davranışlarından dolayı cezalandırılmaları yoluyla gerçekleşir.

Koçel'e (2011) göre, organizasyonlar, çalışanların talep edilen davranışları tekrar etmelerini sağlamak için ödüllendirme stratejilerini kullanabilirler. Bu durum, çalışanların örgüt tarafından değerli bulunan davranışları benimsemelerini teşvik eder ve bu davranışların tekrarlanma olasılığını artırır.

Özellikle çalışan katılımını örgütsel inovasyon bağlamında ele alacak olursak, organizasyonlar inovasyonu teşvik etmek ve çalışanların yaratıcılıklarını ortaya çıkarmak için çeşitli ödüllendirme stratejilerini kullanabilirler. İnovatif düşüncüyü destekleyen ve proaktif davranışları ödüllendiren bir organizasyon kültürü, çalışanların özgün fikirlerini paylaşmalarını teşvik eder. Ödüllendirmenin yanı sıra, organizasyonlar aynı zamanda çalışanların katılımını güçlendirmek ve inovasyonu desteklemek için eğitim ve geliştirme programlarına yatırım yapabilirler.

Ancak, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi sadece ödüllendirmeye dayalı bir perspektifle ele alınmamalıdır. Aynı zamanda, organizasyonun liderlik tarzı, iletişim stratejileri ve çalışanların duygusal bağlılığı gibi faktörler de göz önüne alınmalıdır. Bu faktörler, çalışanların inovasyon süreçlerine daha fazla katılmasını sağlayabilir ve örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir.

3.2.3.5.Argyris ve Schön'ün Tek ve Çift Döngülü Öğrenme Teorisi

Bu teori, çalışanların sadece problemleri çözmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel süreçleri ve stratejileri de gözden geçirerek öğrenmelerini vurgular. Bu çift döngülü öğrenme, örgütsel inovasyonu destekleyebilir.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi bağlamında, bu motivasyon kuramları, bireylerin iş süreçlerine duyduğu ilgiyi, memnuniyeti ve bağlılığı anlamamıza yardımcı olur. Bu teoriler, örgütlerin çalışanlarına uygun teşvikler sağlayarak, inovasyonu teşvik etmelerine ve rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunabilir.

Kısaca özetlenecek olursa; motivasyon, bireylerin davranışlarını etkileyen temel unsurlardan biridir ve içsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik güdülerin bir entegrasyonu olarak ortaya çıkar. Bu güdüler, bireyin içsel yapısını, toplumsal değerlerini ve yaşam deneyimlerini yansıtarak davranışları yönlendirir.

Tez çalışmamız kapsamında ele alınan "Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi" konusu bağlamında, motivasyonun çeşitli yönleri üzerinde durulmuştur. İşte bu bağlamda, çalışan katılımı ve örgütsel inovasyon arasındaki ilişki, içsel, sosyal ve psikolojik güdülerin etkileşimiyle şekillenmektedir. Çalışanların içsel güdülerle iş süreçlerine aktif katılımı, örgütsel inovasyonu teşvik edebilir. Aynı zamanda sosyal güdüler, çalışanların iş ortamında bir topluluk hissiyatı oluşturarak inovasyonu destekleyebilir. Psikolojik güdüler ise bireyin kişilik yapısını belirleyerek inovasyona olan katkısını etkileyebilir. Böylece, motivasyonun farklı yönlerini anlamak, çalışan

katılımının örgütsel inovasyona etkisini daha iyi değerlendirmemize yardımcı olabilir.

Bu teorik çerçeve, organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri için çalışan motivasyonunu anlamalarına ve etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, içsel motivasyonun yanı sıra sosyal ve psikolojik faktörleri de içerir. İçsel motivasyon, bireyin işe duyduğu tutkuyu ve içsel ödüllerle ilgili beklentilerini içerir. Sosyal faktörler, iş ortamındaki iş birliği, iletişim ve takım çalışması gibi etkenleri kapsar.

Psikolojik faktörler ise bireyin duygusal zekâsı, stres yönetimi ve özdenetim gibi özelliklerini içerir. Bu çok yönlü yaklaşım, organizasyonların çalışanlarını motive etmek ve onların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak için çeşitli stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir, böylece örgütsel inovasyon ve rekabet avantajı elde etme süreçlerini güçlendirebilir.

Çalışan Katılımı ve Motivasyon
Maslow'un teorisi, çalışanların ihtiyaçlarını beş temel kategoride sıralar: fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygı, ve kendini gerçekleştirme. Çalışanların bu ihtiyaçlarına odaklanmak, motivasyonlarını artırabilir ve dolayısıyla örgütsel inovasyona katılımlarını güçlendirebilir.
Herzberg'e göre, iş tatmini ve motivasyon farklı faktörlere dayanır. Hijyen faktörleri iş tatminini artırırken, motivasyon faktörleri işe duyulan içsel ilgiyi etkiler. Bu çerçeve, çalışanların örgütsel inovasyona katılımlarını şekillendirmede kullanılabilir.

<p>Vroom'un teorisi, bireylerin çaba, performans ve ödül arasındaki ilişkileri değerlendirmelerine dayanır. Çalışanların örgütsel inovasyona katılımlarını artırmak için, çabalarının başarıya ve ödüllere bağlı olduğu bir ortam oluşturulmalıdır.</p>
<p>Çalışan Katılımı ve Öğrenme</p>
<p>Skinner'a göre davranışlar, sonuçlarına bağlı olarak şekillenir. İnovasyona katılımı artırmak için, çalışanların yeni fikirleri paylaşmaları ve bu davranışın olumlu sonuçlarla pekiştirilmesi önemlidir.</p>
<p>Argyris ve Schön'ün Tek ve Çift Döngülü Öğrenme teorisi, çalışanların sadece sorunları çözmekle kalmayıp, aynı zamanda organizasyonel süreçleri ve stratejileri gözden geçirerek öğrenmelerini vurgular; bu da örgütsel inovasyonu teşvik edebilir.</p>
<p>Çalışan Katılımı ve Liderlik</p>
<p>Transformational Leadership (Dönüşümsel Liderlik) modeli, liderlerin vizyonlarını paylaşma, motive etme ve takım üyelerini geliştirme üzerine odaklanır. Çalışanları örgütsel hedeflere daha etkili bir şekilde katılım sağlamaya teşvik eder.</p>
<p>Laissez-Faire Leadership (Serbest Bırakıcı Liderlik): Tam aksine, bu liderlik tarzı daha serbest bir yapı sunar ve çalışanların girişimde bulunmalarına izin verir. Bu, yaratıcılığı artırabilir ve örgütsel inovasyonu teşvik edebilir.</p>

Tablo3. Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerinde önemli bir rol

oynayan karmaşık bir konsepttir. Bu etkiyi anlamak için motivasyon teorileri, öğrenme teorileri ve liderlik modelleri gibi çeşitli teorik çerçevelerden yararlanmak mümkündür(Tez Yazarı tarafından hazırlanmıştır).

3.3 Çalışan Katılımının Ölçümü

Çalışan katılımını ölçmek, örgütlerin performansını değerlendirmek ve iyileştirmek adına kritik bir süreçtir. Bu ölçüm, genellikle çok boyutlu bir yaklaşımı gerektirir ve farklı öğeleri kapsamak üzere çeşitli yöntemleri içerir. Çalışan katılımını ölçmeye yönelik kapsamlı bir yaklaşımın örnekleri aşağıda sıralanmıştır:

Anket ve Geri Bildirim Mekanizmaları:

Çalışan memnuniyeti anketleri: Çalışanlar arasındaki genel memnuniyet düzeyini değerlendirmek için kullanılır. Aynı zamanda, örgüt içindeki iletişim kanalları, liderlik tarzları ve işle ilgili konulara katılımı da ölçer.

İnovasyon öneri kutuları: İnovatif fikirlerin toplandığı kutular, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını artırmak için kullanılır. Bu kutular, çalışanların yaratıcı çözümlerini paylaşmalarını teşvik eder.

Performans İncelemeleri ve Hedef Belirleme:

Performans değerlendirmeleri: Çalışanların bireysel başarıları, sorumluluk alma düzeyleri ve takım çalışmalarına katılımları gibi faktörler değerlendirilir.

Kişisel ve takım hedefleri: Çalışanların bireysel ve takım hedefleri belirlemesi, katılımlarını artırmak ve hedeflere odaklanmalarını sağlamak için kullanılır.

Odak Grup ve Çalışan İletişimi:

Odak grup toplantıları: Çalışanların belirli konular üzerine fikirlerini paylaşabileceği ve önerilerde bulunabileceği toplantılar düzenlenir. Bu, çalışanların duygu ve düşüncelerini daha derinlemesine ifade etmelerine olanak tanır.

İkili görüşmeler: Yöneticilerle düzenli olarak yapılan birebir görüşmeler, çalışanların kişisel ve profesyonel hedeflerini paylaşmalarını, sorunları ifade etmelerini ve örgüt içinde daha fazla etkileşimde bulunmalarını sağlar.

Dijital İzleme ve Analitik Yöntemler:

Dijital etkileşim analizi: İş içi iletişim araçlarının (e-posta, anlık iletişim uygulamaları) kullanımını üzerinden çalışanların iletişim ve iş birliği düzeyleri analiz edilir.

İkinci kuşak veri analizi: Çalışanların proje katkıları, iş birliği düzeyi ve iletişim etkileşimleri gibi ikinci kuşak verilerin detaylı analizi yapılır.

Çalışan Eğitimi ve Gelişimi:

İnsan kaynakları tarafından sunulan eğitim programları: Çalışanların beceri ve yetkinliklerini geliştirmelerini sağlayan eğitim programları, örgüt içindeki katılımlarını artırabilir.

Mentorluk ve koçluk programları: Çalışanların kariyerlerini yönlendirmeleri, liderlik becerilerini geliştirmeleri ve öğrenmeleri için destek sağlar.

Sürekli İyileştirme ve Geri Bildirim Döngüleri:

İyileştirme öneri sistemleri: Çalışanların sürekli olarak iş süreçleri ve yönetim pratikleriyle ilgili önerilerde bulunmalarına olanak tanır.

Geri bildirim mekanizmaları: Çalışanlara düzenli olarak performans geri bildirim ve öneriler sağlanır, bu da sürekli öğrenmeyi ve katılımı destekler.

Bu örnekler, çalışan katılımının kapsamlı bir şekilde ölçülmesi için kullanılacak çeşitli yöntemleri yansıtmaktadır. Çalışan katılımını değerlendirmek, örgütün güçlü yönlerini belirlemek, zayıf yönlerini anlamak ve sürekli iyileştirme için temel bir adımdır. Çalışan katılımını ölçümü, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik bir unsurdur. Anketler, performans incelemeleri, focus group toplantıları ve dijital izleme gibi çeşitli yöntemlerin entegrasyonu, çalışan katılımını kapsamlı bir şekilde değerlendirebilir ve örgütsel inovasyonu destekleyici stratejiler geliştirmeye yardımcı olabilir.

Bu çeşitlilik, örgütlerin çalışanlarıyla daha etkili bir etkileşim kurarak, motivasyonlarını artırarak ve iş birliğini teşvik ederek başarıya ulaşmalarına olanak tanır.

Çalışan katılımının ölçümü, günümüz iş dünyasında organizasyonların başarısı için kritik bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, literatür geniş bir perspektife sahiptir ve çalışanların örgüt

içindeki deneyimlerini değerlendirmek, anlamak ve geliştirmek amacıyla çeşitli ölçüm yöntemleri önermektedir. Geleneksel yöntemlerden biri olan anketler, çalışan memnuniyeti, liderlik etkileşimi ve performans geribildirimini gibi unsurları değerlendirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Smith et al., 2020). Bu anketler, çalışanların duygusal bağlılık düzeyini belirleme, motivasyon faktörlerini anlama ve örgüt içindeki iletişim kalitesini değerlendirme konularında önemli bir rol oynar.

Performans incelemeleri ve hedef belirleme süreçleri, çalışan katılımını ölçmek için stratejik bir yaklaşım sunar. Bu süreçler, çalışanların bireysel hedeflere ulaşma çabalarını değerlendirirken aynı zamanda onların örgütün vizyonu ve misyonuyla ne kadar uyumlu olduklarını ölçme imkânı sunar (Jones & Wang, 2017). Bu bağlamda, çalışanların iş performansını düzenli olarak değerlendirmek, güçlü yönleri tanımlamak ve gelişim alanlarını belirlemek, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmak için önemli bir adımdır.

Teknolojik ilerlemelerin etkisiyle, dijital izleme araçları da çalışan katılımının ölçümünde kullanılmaya başlanmıştır. İş yerindeki dijital etkileşimleri, proje katkılarını ve iş birliğini izlemek, örgütlerin daha veri odaklı ve hızlı kararlar almasına yardımcı olabilir (Brown & McDonnell, 2019). Bu araçlar, çalışanların günlük görevlerini daha bütünsel bir şekilde değerlendirmek ve performanslarını daha etkili bir şekilde yönetmek için kullanılabilir.

Bu çeşitli ölçüm yöntemleri, literatürdeki çalışmalara dayanarak çalışan katılımının derinlemesine analizini sağlar. Çalışan katılımının etkili bir şekilde ölçülmesi, örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini

anlamalarına, stratejik gelişim fırsatlarına odaklanmalarına ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlar (Chen et al., 2018).

3.4 Çalışan Katılımının Örgütlerdeki Rolü

Çalışan katılımı, işletmelerin başarısı ve sürdürülebilir büyümesi için kritik bir unsurdur ve bu konu, literatürde geniş bir araştırma alanını kapsamaktadır. Çalışan katılımının örgütlerdeki rolü, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli etkileşimleri içerir ve bu etkileşimler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine, yenilikçi olmalarına ve sürdürülebilir bir performans sergilemelerine katkıda bulunabilir.

Çalışan katılımının örgütlerdeki rolünü anlamak için, öncelikle çalışan katılımının tanımı ve bileşenleri üzerinde durmak önemlidir. Çalışan katılımı, çalışanların işletme içinde aktif bir şekilde yer almalarını, karar alma süreçlerine katkı sağlamalarını, önerilerde bulunmalarını ve iş süreçlerine etkili bir şekilde dahil olmalarını ifade eder (Den Hartog & Belschak, 2012). Bu katılım, hem bireylerin hem de örgütün hedeflerine ulaşmada kritik bir faktör olarak öne çıkar.

Çalışan katılımının rolü, öncelikle bireylerin iş tatmini, bağlılık düzeyleri ve motivasyonları üzerindeki olumlu etkileriyle ilgilidir. Literatür, çalışanların işlerine duydukları bağlılık ve motivasyonlarının arttığı durumlarda, genellikle iş performanslarının yükseldiğini göstermektedir (Rich et al., 2010). Bu bağlamda, çalışan katılımının bireyler arasındaki iletişimi güçlendirdiği, iş doyumunu artırdığı ve çalışanların işlerine daha fazla angaje olmalarını sağladığı vurgulanmaktadır.

Öte yandan, çalışan katılımının örgütsel düzeydeki rolü, yenilikçiliği teşvik etme, değişime adaptasyonu kolaylaştırma ve örgüt kültürünü güçlendirme gibi kritik faktörlere odaklanır. Örgüt içindeki çeşitli katılım mekanizmaları, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını, inovasyonu desteklemelerini ve örgütün daha esnek ve öğrenen bir yapıya dönüşmesini sağlar (Saks, 2006). Bu bağlamda, çalışan katılımının örgüt içinde bir öğrenme kültürü oluşturmada kilit bir rol oynadığına dair kanıtlar bulunmaktadır.

Çalışan katılımının örgütlerdeki rolünü anlamak, yöneticilere ve liderlere işletme stratejilerini oluşturmak, çalışanları yönetmek ve örgüt kültürünü geliştirmek konularında rehberlik etme fırsatı tanır. Bu nedenle, literatürdeki zengin araştırmalara dayanarak çalışan katılımının örgüt dinamiklerindeki etkilerini anlamak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaları için önemli bir adımdır.

Çalışan katılımı, örgüt içinde demokratik bir kültür oluşturabilir ve iş süreçlerinin etkinliğini artırabilir. Bu, örgütün adaptasyon yeteneğini güçlendirebilir ve değişime hızla uyum sağlamasına yardımcı olabilir.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi teorileri, işletmelerdeki çalışan katılımını anlamak için önemli bir kuramsal çerçeve sağlar. Thibaut & Kelley'nin (1959) etkileşim teorisi, işyerindeki ilişkilerin nasıl şekillendiğini açıklarken; Adams'ın Adalet Teorisi (1963), çalışanların karar alma süreçlerine katılımında adaletin önemini vurgular. Bu kuramsal temeller, işletmelerin içindeki sosyal dinamikleri anlamak ve çalışan katılımını stratejik bir avantaj olarak kullanmak adına önemlidir.

Kuramsal perspektif, çalışan katılımını işletmelerin yönetim stratejileri ve organizasyonel kültürüyle ilişkilendirerek, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine nasıl katkıda bulunabileceğini analiz eder. Örneğin, Transformational Leadership Theory (TFL), liderlerin çalışanlarına ilham verme, motive etme ve onları geliştirme yeteneklerini vurgular. Bu teori, liderlik tarzının çalışan katılımını nasıl etkilediğini anlamak için kullanılabilir.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifinden bakıldığında, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, işe bağlılığı artırabilir. Motive olmuş çalışanlar, karar alma süreçlerine katıldıklarında kendilerini daha değerli hissederler. Bu, işletme içinde olumlu bir çalışma atmosferi oluşturabilir ve çalışanların işleriyle daha güçlü bir bağ kurmalarına yardımcı olabilir.

İşe bağlılık, çalışanların işletmeye duyduğu bağlılık düzeyini ifade eder. Bu bağlamda, çalışan katılımının işe bağlılık üzerindeki etkilerini anlamak, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini şekillendirmelerine yardımcı olabilir.

Örneğin, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, çalışan motivasyonunu anlamak için kullanılır. Hygiene factors (hijyen faktörleri) ve motivator factors (motivasyon faktörleri) olarak adlandırılan bu faktörler, işletmelerin çalışanlarına sağladığı ortamın ve şartların motivasyon üzerindeki etkilerini açıklar. Çalışan katılımı, bu faktörleri nasıl etkileyebilir ve çalışanların motivasyonunu nasıl artırabilir, bu kuramsal çerçevede değerlendirilebilir.

İletişim, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde karar alma süreçlerine katılımı etkileyen temel faktörlerden biridir. Şeffaf iletişim kanalları, çalışanların süreçlere daha etkin bir şekilde dahil olmalarını sağlar. Bu da işletme içinde güveni artırabilir ve birlikte çalışma kültürünü destekleyebilir. Kuramsal perspektifte, iletişim teorileri, organizasyon içindeki iletişim dinamiklerini açıklamak ve geliştirmek adına kullanılır.

Örneğin, İletişim Modeli (Shannon & Weaver, 1949), iletişim sürecini kodlama, iletim, alım ve geri bildirim aşamaları olarak açıklar. Bu model, çalışanların yöneticilerle etkileşimlerini anlamak ve iletişim süreçlerini geliştirmek için kullanılabilir. İşletmeler, bu tür teorik çerçeveleri kullanarak, iletişim stratejilerini belirleyebilir ve çalışan katılımını artırmak adına etkili iletişim yöntemleri geliştirebilir.

Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde sosyal sorumluluk projeleri, işletmelerin çalışanlarına daha fazla katılım fırsatı sunmalarını sağlar. Bu tür projeler, hem işletme içinde bir topluluk duygusu oluşturabilir hem de çalışanların dış dünyaya olumlu bir etki yapmalarına olanak tanır. Sosyal sorumluluk projeleri, işletmelerin toplumsal konularda duyarlılık oluşturmasını ve çalışanların bu projelerde yer alarak sosyal etki yaratmalarını teşvik eder.

Kuramsal perspektifte, sosyal sorumluluk teorileri, işletmelerin toplumsal sorumluluklarına nasıl odaklanabilecekleri ve bu projelerin çalışan katılımına nasıl etki edebileceği konusunda rehberlik sağlar. Örneğin, Carroll'un (1979) Dört Katmanlı Sosyal Sorumluluk Modeli, ekonomik, yasal, etik ve filantropik sorumlulukları içerir. Bu model, işletmelerin toplumsal sorumluluklarını anlamak ve bu sorumluluklar doğrultusunda çalışan katılımını teşvik etmek için kullanılabilir. Sosyal sorumluluk projeleri, çalışanları işletme içinde bir araya getirerek bir ekip ruhu oluşturabilir ve çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını artırabilir.

Tüm bu perspektifler, çalışan katılımının Endüstri ve Örgüt Psikolojisi açısından işletmelere sağladığı çeşitli avantajları anlamamıza yardımcı olur. Bu, demokratik bir yönetim anlayışının güçlenmesine, işe bağlılığın artmasına ve işletme içinde daha pozitif bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunabilir.

Çalışan katılımı, işletmelerin sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik, etik ve toplumsal sorumluluk odaklı bir perspektife sahip olmalarına da olanak tanır. Bu nedenle, çalışan katılımını Endüstri ve Örgüt Psikolojisi bağlamında anlamak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına katkı sağlayabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi

Örgütsel başarı için inovasyonun hayati öneme sahip olduğu bir gerçektir. Çünkü bu başarı, sadece iş tanımlarında belirtilen resmi iş gereksinimlerini yerine getiren çalışanlardan ziyade, standart çalışma davranışlarını aşarak inovatif davranışlar sergileyen çalışanlara bağlıdır (Theurer, 2018: 4). İnovasyon, tek başına bireysel bir olgu değildir. Örgütler, inovasyon süreçlerinde farklı rolleri olan benzer niteliklere sahip bireylerin katılımına ihtiyaç duyar.¹⁸⁵

Çalışanlar, örgütlerin karşılaştığı zorluklar ve değişen müşteri talepleri gibi faktörlerle başa çıkabilmek, rekabet avantajı elde edebilmek ve sürdürülebilir bir başarı sağlamak adına inovatif çözümler geliştirmeye yönlendirilmelidir. Bu noktada, çalışanların inovasyona katılımı, örgüt içinde geliştirilen çözümler, ürünler ve süreçlerdeki inovasyonları tetikleyen temel bir etkendir (Widmann ve Mulder, 2018: 502). Çalışanların inovatif davranışları, örgüt içindeki inovasyonun sürekliliği için kritiktir.¹⁸⁶

Çalışanların inovatif davranışlarını belirleyen birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler genellikle örgütsel ve bireysel özelliklerle ilişkilidir. Bu bağlamda, örgütsel niteliklerin başında örgüt kültürü gelir.

¹⁸⁵Galbraith, 1999: 7

¹⁸⁶Park vd., 2014: 117

Örgüt kültürü, örgüt içindeki normları, değerleri ve davranışları şekillendirir. İnovasyonu benimseyen bir örgüt kültürü, çalışanları inovatif davranışlara teşvik eder ve bu davranışları destekler¹⁸⁷

İnovasyonun örgüt içinde ortak bir değer olduğu ve bu değerlere uygun normların benimsendiği kültürler, çalışanların inovatif davranışlarını kolaylaştırır.

Örneğin, adhokratik kültürler, esneklik ve değişime odaklanarak inovatif davranışları teşvik eder. Bu kültürler, ödüllendirme sistemleri, eğitim imkanları, geri bildirim mekanizmaları ve iletişim kanalları aracılığıyla çalışanları inovasyona yönlendirir (Hartman, 2006: 168-171). Bu tip bir kültür, ürün inovasyonu ve dinamik bir çalışma ortamı için uygun bir zemin sağlar. Öte yandan, hiyerarşik kültürler, örgütteki düzeni ve etkinlikleri vurgular. Bu kültürlerde, öncelik verilen değerler arasında güvenilirlik, düşük maliyetli üretim ve resmi kurallar bulunabilir. Ancak bu kültürlerde, çalışanların benzerliği ve uyumluluğu gibi unsurlar inovatif davranışları sınırlayabilir (Cameron ve Quinn, 2006: 49-50).

İnovasyona yönelik bir kültür oluşturmak için örgütler, ödül sistemleri, eğitim fırsatları, geri bildirim mekanizmaları gibi unsurları içeren adımlar atmaya odaklanmalıdır. Ayrıca, çalışanları yenilikçi projelerde aktif rol almaya teşvik etmek ve iletişimi destekleyen bir ortam yaratmak da önemlidir.

O'Reilly ve Chatman'ın örgüt kültürünün inovatif davranış üzerindeki etkisi konusundaki yaklaşımı, özellikle güçlü ve zayıf kültür ayrımıyla

¹⁸⁷Carmeli, 2005: 178; Gregory vd., 2009: 673; Çalışkan, 2013: 91

önemli bir perspektif sunmaktadır. Güçlü kültür, örgüt içinde yaygın olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde benimsenen norm ve değerlere sahip bir kültürü ifade eder. Literatürde, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmanın, özellikle liderlik tarzının belirlenmesinde, işletme ortamının şekillenmesinde ve kurumsal performansın artmasında önemli bir role sahip olduğu belirtilmektedir.¹⁸⁸

Ancak, bazı durumlarda güçlü kültürler, inovatif davranışın önündeki engelleri oluşturabilir. Güçlü kültürler genellikle sıkı normlara sahiptir. İnovatif davranış, eğer bu normlara uymuyorsa veya mevcut yapıya ters düşüyorsa, örgüt tarafından olumsuz bir şekilde değerlendirilebilir. Güçlü kültürlerin sıkı normları, mevcut durumu muhafaza edici ve var olan üzerinde küçük yenilikler getiren davranışları teşvik edebilirken, radikal yenilikleri içeren davranışları görmezden gelme eğiliminde olabilir.

Bu durum, güçlü kültüre sahip kurumların, potansiyel olarak uygulanabilecek ancak mevcut norm ve değerlere uymayan fikirleri bastırma eğiliminde olabileceğini gösterir. Güçlü kültürler, durağan sektörlerde veya dönemlerde, zorluklarla başa çıkma ve fırsatları değerlendirme konusunda yüksek motivasyona sahip üyeleri destekleyerek daha inovatif olarak değerlendirilebilir. Ancak, son derece dinamik sektörlerde veya dönemlerde, güçlü kültüre sahip örgüt üyeleri, yüksek çeşitlilik karşısında inovatif davranmada zorlanabilir.

¹⁸⁸Brettel ve Cleven, 2011: 254

Zayıf kültüre sahip örgütlerde ise değerler ve normlar konusundaki uyuşmazlıklar, istikrarlı dönemlerde birbirinden oldukça farklı fikirlerin ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum, zayıf kültüre sahip örgütlerde performans düşüklüğüne yol açabilir. Ancak, bu örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama potansiyeli, değişim hızı yüksek sektörlerde veya dönemlerde daha inovatif olabileceğini gösterir.¹⁸⁹

İnovatif bir örgüt kültürü oluşturmanın önemli olduğu vurgulanmaktadır, çünkü sürdürülebilir başarı sürekli inovasyona bağlıdır. Bu bağlamda, örgütlerin ortak inançlara ve anlayışlara sahip olmaları gerekmektedir. İnovasyon kültürünü geliştirmek için ise örgütlerin kültürlerini değiştirmeleri kaçınılmazdır.¹⁹⁰

İnovatif bir örgüt kültürü, tüm çalışanları sürekli olarak yeni şeyler denemeye teşvik eder. Çalışanlar, bu kültürde kendilerinin ve fikirlerinin değerli olduğunu hissederler. Çalışanların inovatif davranışlarını teşvik eden, risk alımına hoşgörü gösteren ve bireysel gelişimi destekleyen bir örgüt kültürü, "inovatif kültür" olarak adlandırılabilir (Castro vd., 2013: 353-354). İnovasyon kültürü, yaratıcı, risk alabilen, bağımsız, takım çalışmasına yatkın, değer arayan, çözüm odaklı, iletişim kurmaya istekli, saygı ve güvene önem veren, karar almada hızlı hareket edebilen çalışanları gerektirir.¹⁹¹

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi, inovatif davranış üzerinde belirleyici faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. O'Reilly ve Chatman'ın güçlü ve

¹⁸⁹O'Reilly ve Chatman, 1996: 166, 191-192; Flynn ve Chatman, 2001: 25; Sharifirad ve Ataei, 2011: 495-496

¹⁹⁰Simpson vd., 2006: 1133

¹⁹¹Michaelis vd., 2018: 127

zayıf kültür ayrımı, örgüt kültürünün inovasyon üzerindeki etkilerini anlamamıza yardımcı olurken, örgüt ikliminin de inovasyon üzerinde önemli bir rol oynadığı gözlemlenmektedir.

O'Reilly ve Chatman'ın ortaya koyduğu gibi, güçlü kültürlerin sıkı normlara sahip olması, inovatif davranışları zorlaştırabilir. Bu kültürler, mevcut durumu korumaya odaklı oldukları için radikal yenilikleri teşvik etmeyebilirler. Öte yandan, zayıf kültüre sahip örgütlerde, farklı fikirlerin ortaya çıkması ve çeşitliliğin artması söz konusu olabilir. Ancak, bu durumda da belirgin bir yönlendirmenin ve ortak değerlerin eksikliği, inovasyonun sınırlanmasına neden olabilir.

İnovatif bir örgüt kültürü oluşturmanın önemi vurgulanmaktadır. Bu, örgütlerin sürdürülebilir başarı için sürekli inovasyona ihtiyaç duymalarından kaynaklanmaktadır. İnovasyon kültürünü geliştirmek için, örgütlerin kültürlerini değiştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, risk almaya teşvik edilmeleri ve örgüt içinde sürekli gelişim için desteklenmeleri, inovasyon kültürünün temel unsurlarıdır.¹⁹²

Güçlü kültürlerin sahip olduğu sıkı normlar, inovatif davranışların mevcut durum için tehditkâr olmayanların seçilmesini sağlayabilir. Yani, mevcut durumu muhafaza edici ve var olan üzerinde küçük yenilikler getiren davranışların filtrelenmesini sağlayarak, mevcut durumu tehdit eden, radikal yenilikler içeren davranışların görmezden gelinmesine sebep olabilir. Böylece, güçlü kültüre sahip kurumlar, potansiyel olarak uygulanabilecek ancak mevcut norm ve değerlere

¹⁹²Simpson vd., 2006: 1133

uygun olmayan fikirleri bastırıp, kendi değerlerine uygun olan inovasyonları destekleme eğilimine girebilir (O'Reilly ve Chatman, 1996: 166, 191-192; Flynn ve Chatman, 2001: 25; Sharifirad ve Ataei, 2011: 495-496).

Örgütlerin sürdürülebilir başarı için sürekli inovasyonlara bağlı olması, "inovatif örgüt kültürü oluşturma" kavramını ön plana çıkarmaktadır. Bu, örgütlerin kültürlerini değiştirmelerini ve inovasyon kültürünü geliştirmelerini gerektirmektedir.¹⁹³

Örgüt iklimi, örgütteki inovasyonu olumlu bir şekilde etkileyebilir. Özellikle Scott ve Bruce'un araştırmalarına dayanarak, örgütsel iklimin inovasyon üzerinde etkisi vurgulanmaktadır. Çalışanların, örgüt ikliminin inovasyonu desteklediği algısının, kendi inovatif davranışlarıyla pozitif bir ilişkili olduğu belirtilmektedir.¹⁹⁴

İnovatif bir örgüt iklimi, açık ve özendirici bir atmosfer yaratmayı içerir. Bu iklim, ilişkilerde dayanışmanın temel alındığı, ödül sistemlerinin inovasyonu teşvik ettiği bir yapıyı içermelidir. Ayrıca, bilgi alışverişini teşvik etmek, teknik ve psikolojik değeri artırarak inovasyonu destekler. Bu bağlamda, güvenin oluşturulması, çalışanların risk almaktan korkmadıkları ve yenilikçi davranışlarda bulunmaya teşvik edildikleri bir ortam sağlar.¹⁹⁵

Çalışan katılımının yüksek olduğu örgüt iklimi, inovasyon için önemli bir avantaj sunabilir. Yüksek katılım, çalışanların daha derin bir bilişsel anlayış geliştirmelerine olanak tanır ve bağımsız çalışma

¹⁹³ Simpson vd., 2006: 1133

¹⁹⁴ Scott ve Bruce, 1994: 584

¹⁹⁵ Krause, 2007

imkânı sağlar. Bu durum, çalışanların örgütteki davranış ve faaliyetleri için gerekli psikolojik besinleri alarak inovatif davranışları teşvik eder.¹⁹⁶

Araştırmalar, çalışan katılımının yüksek olduğu örgüt ikliminin inovasyon üzerinde doğrudan ya da dolaylı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Yüksek katılım, çalışanların başarıları aracılığıyla inovasyonu artırabilir ve inovatif bir iklimin örgütsel performansla ilişkisinde kritik bir rol oynayabilir (Shanker vd., 2017: 17). Bu durumda beklenildiği gibi bir örgütteki inovatif iklimin varlığı, o örgütteki çalışanların yenilikçi davranışlarını arttırıcı bir rolü olacaktır.

İnovasyonla örgüt yapısı arasındaki ilişkiye dair yapılan çalışmalarda, Burns ve Stalker'ın (1961) “mekanik” ve “organik” örgüt yapısı tipolojisi önemli bir referans olarak gösterilmektedir. İnovasyon ve örgüt yapısı arasındaki bu ilişki, Burns ve Stalker'ın bu sınıflamayı yaptığı ilk çalışmasından bu yana bilinmektedir. Bu sınıflama, teknolojik ve pazar çevre koşullarındaki farklılıkların, değişim ve karmaşıklık düzeyleri açısından örgütsel yapıları ve dolayısıyla inovasyon yönetimini nasıl etkilediğini açıklamaktadır.

Bu bağlamda, organik örgüt yapısının değişen dış ve teknik çevre şartlarına uyum konusundaki esneklik sağladığı gözlemlenmektedir. Organik yapılar, yatay veya dikey etkileşimlere izin verir ve farklı kademelerdeki çalışanların birbirleriyle iletişimi dikey emirler şeklinde değil, birbirlerine akıl danışma şeklinde gerçekleşmektedir. Bu durum, çalışanlar arasındaki iş birliğini artırarak sürekli yapılan

¹⁹⁶ Wallace vd., 2013: 996-997

inovasyonları teşvik etmektedir. Sürekli yapılan inovasyonlar örgütleri ürün veya hizmet geliştirmeye sevk ederken, sürekliliği olmayan inovasyonlar ise örgüt yapısına zarar verebilmektedir (Mitchell, 2009).

Esnek ve uyuma dayalı yapı olan organik yapı, inovatif faaliyet gösterme konusunda uygun olduğu için tercih edilmektedir. Organik yapı, inovasyon başarısını artırmaktadır (Howell ve Higgins, 1990). İnovasyon sürecinin doğasında organik yapı önemli bir etken olarak karşımıza çıkar. Gevşek, açık, yaratıcı ve uyum sağlayıcı özelliklere sahip organik yapıları örgütler, başarılı inovasyonları teşvik etmektedir (John ve Snelson, 1988; Rothwell, 1992; Bart, 1993). Organik yapılar, inovasyon sürecinde çalışanlara fikirlerini açıklama imkânı sağladığı için onların inovatif davranış göstermelerini cesaretlendirmektedir.¹⁹⁷

Örgüt yapısı üzerindeki bir diğer etken merkezileşmedir. Merkezileşmiş örgütlerde karar verme gücü üst düzey yönetimde yoğunlaşır ve bu durum, farklı ve yaratıcı fikirlerin gözden kaçmasına neden olabilir. Diğer taraftan âdemi merkeziyetçi yapılar, çalışanlara daha fazla özerklik tanır ve kurum içinde daha fazla fikir alışverişine olanak tanır (Calantone vd., 2010: 1071). Özerklik, çalışanların fikir üretme ve yeni bilgi uygulamalarına katılmalarını teşvik etmektedir. Karar verme süreçlerinden dışlanan ve daha düşük özerkliğe sahip olan çalışanlar, çalışma ortamlarını etkileyemediklerini hissedebilir ve bu da yaratıcı fikir ve önerilerin ortaya çıkmasında isteksiz hale gelmelerine yol açabilir. Üstelik merkezileşmiş örgütlerde iletişim kanallarının sıklığı, problem çözme için gerekli olan bilgi ve fikirlerin

¹⁹⁷Parzefall vd., 2008: 175

hem nicelik ve hem de nitelik açısından düşük olmasına neden olabilir.¹⁹⁸

Kamaruddeen ve diğerkleri, yaptıkları çalışmada benzer şekilde merkezileşmiş yapıların inovasyonun uygulanması önündeki büyük bir engel olarak algılandığını, âdemi merkeziyetçi yapıların ise yaratıcılığı beslediğini ifade etmişlerdir (2012: 1963). Prajogo ve McDermott da merkezileşmenin düşünce ve fikirlerin serbest akışını engellediğini ve yenilikçi çözümleri sınırlayabileceğini belirtmiştir.¹⁹⁹

Örgüt yapısını nitelendiren bir diğerk önemli unursa biçimselleşmedir. Biçimselleşme, örgüt kurallarının örgüt içerisindeki rolleri, yetki ilişkilerini, iletişimi, normları, yaptırımları ve prosedürleri ne derecede tanımladığını ifade eder. Biçimsel örgüt yapılarında, yönetimler bireylerin işlerin nasıl yapıldığına karar vermelerine izin vermek yerine iş rutinlerini belirler (Agarwal, 1993: 715). Ancak, her şeyin kurallara bağlı olması örgüt çalışanlarının birbirleriyle etkileşim ve iletişim kurma fırsatlarını kısıtlar.

Çalışanlar arasındaki iletişim eksikliği, bireyler arasında fikir alışverişini sınırlayabilir ve dolayısıyla bilgi üretimine engel olabilir (Pertusa-Ortega vd., 2010: 312). Ayrıca prosedürlere ve kurallara uymak, bireyleri yeni hizmetler ve ürünlerle ilgili fikirler geliştirmekten ve önermekten alıkoyabilir. Bu nedenle biçimsel örgüt yapıları, çalışanların inovatif davranışı önünde bir engel teşkil edebilir. Yüksek düzeyde biçimselleşmenin olduğu örgütler mekanik örgütler

¹⁹⁸Donaldson, 2001

¹⁹⁹2014: 536

olarak sınıflandırılırken, düşük düzeyde biçimselleşmeye sahip olanlar ise organik örgüt olarak nitelendirilmektedir.²⁰⁰

Bu noktada, örgüt yapısı ile inovasyon arasındaki ilişkinin karmaşıklığını anlamak için teknolojik ve pazar çevre koşullarının da göz önüne alınması önemlidir. Özellikle değişken ve hızla evrilen bir dış çevre, organik örgüt yapılarının inovasyon süreçlerini destekleme kapasitesini artırabilir. Ancak, bu ilişkiyi anlamak için her bir örgütün kendine özgü dinamiklerini ve çevresel etkenlerini dikkate almak önemlidir.

Örgütsel inovasyon ve çalışan katılımının ilişkisi, tarihsel bir perspektiften incelendiğinde, bu iki unsurun birbirini nasıl etkilediği ve geliştirdiği konusunda önemli bilgiler elde edilebilir. İlk olarak, bu perspektifte örgütsel inovasyonun kökenlerini ve evrimini anlamak, çalışan katılımının bu süreçteki rolünü daha iyi değerlendirmeye yardımcı olabilir.

Sanayi Devrimi'nin başlangıcında, örgütler genellikle hiyerarşik ve katmanlı yapılarıyla biliniyordu. İnovasyon, genellikle üst düzey yöneticilerin belirlediği stratejik kararlar çerçevesinde gerçekleşiyordu. Ancak, 20. yüzyılın ortalarına doğru, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında, örgütlerdeki yapılarda ve yönetim anlayışında önemli değişiklikler görülmeye başlandı.

1950'ler ve 1960'lar, örgütsel yapı ve yönetim anlayışında büyük dönüşümlerin yaşandığı bir dönemdi. Büyük ölçekli şirketler, daha esnek ve açık iletişimli yapılar benimsemeye başladılar. Bu süreçte,

²⁰⁰ Dedahanov vd., 2017: 337

çalışanların fikirleri ve katılımı daha fazla değer kazandı. Özellikle Japon şirketleri, bu dönemde kalite kontrol grupları ve sürekli iyileştirme yaklaşımları gibi uygulamalarla çalışanları inovasyon süreçlerine dahil etmeye başladılar.

1980'ler ve 1990'lar, bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte iş dünyasında hızlı değişimlerin yaşandığı bir dönem oldu. Bu süreçte, örgütler daha fazla rekabet avantajı elde etmek ve pazarda kalabilmek için sürekli olarak inovasyon yapmak zorunda olduklarını fark ettiler. Çalışanların yaratıcılığı ve katılımı, bu dönemde örgütsel inovasyonun itici güçlerinden biri haline geldi.

2024 yılının sonuna gelindiğinde, teknolojik ilerlemelerle birlikte örgütler, açık inovasyon modellerini benimsemekte ve dış kaynaklardan da fikir ve katkıları değerlendirmektedir. Ayrıca, çeşitlilik ve dâhilîlik prensipleri, çalışanların farklı bakış açılarıyla katkı sağlamasını teşvik etmektedir.

Günümüzde, örgütlerin inovasyon süreçleri daha karmaşık ve dinamik hale gelmiştir. Teknolojik ilerlemeler, iletişim araçlarındaki gelişmeler ve globalleşme, örgütlerin sınırlarını genişletmiş ve farklı kaynaklardan fikir ve katkıları değerlendirmelerine olanak tanımıştır. Açık inovasyon modelleri, örgütlerin kendi içinde ve dışında bulunan paydaşlarla iş birliği yapmasını sağlar.

Açık inovasyon, örgütlerin kendi sınırları dışındaki kaynaklardan, fikirlerden ve teknolojilerden yararlanmalarını ifade eder. Bu model, dışarıdan gelen perspektiflerle içerideki bilgi ve uzmanlığı birleştirerek daha yenilikçi çözümler bulunmasına imkan tanır.

Örgütler, müşterileri, tedarikçileri, akademisyenleri ve diğer paydaşları inovasyon süreçlerine dahil ederek, kapsamlı bir bilgi havuzu oluşturabilirler.

Teknolojik ilerlemeler, özellikle internet ve dijital iletişim araçları, açık inovasyonu desteklemekte etkili olmuştur. Sanal platformlar, uzak mesafelerdeki bireylerin ve kurumların bir araya gelmesini kolaylaştırır, bu da çeşitli bakış açılarının bir araya gelerek inovatif çözümler üretmesine olanak tanır.

Açık inovasyonun yanı sıra, çeşitlilik ve dahililik prensipleri de günümüzde örgütlerin inovasyon süreçlerini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çeşitlilik, farklı kültürlerden, disiplinlerden, deneyimlerden gelen insanların bir araya gelmesini ifade eder. Çeşitli bir ekip, farklı bakış açılarıyla sorunlara yaklaşabilir ve yaratıcı çözümler üretebilir.

Dâhilîlik ise, her çalışanın örgüt içinde eşit bir şekilde temsil edilmesi ve katkıda bulunma fırsatına sahip olmasıdır. Çeşitli bir çalışan grubunun dahil edilmesi, farklı perspektiflerin ortaya çıkmasına ve herkesin örgüt hedeflerine katkıda bulunmasına olanak tanır. Bu prensipler, örgüt kültürünü olumlu yönde etkileyerek çalışanların motive olmasını sağlar. Çalışanlar, kendi fikirlerini özgürce ifade edebildikleri, değerlendirildikleri ve ödüllendirildikleri bir ortamda daha fazla katkı sağlama eğilimindedirler. Bu da inovasyon süreçlerine daha fazla çeşitlilik ve yaratıcılık getirebilir.

Bu bağlamda, günümüzde örgütlerin inovasyon süreçleri, açık inovasyon modellerinin benimsenmesi ve çeşitlilik/dahililik

prensiplerinin uygulanması ile daha etkili hale gelmiştir. Bu yaklaşımlar, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürekli olarak değişen iş ortamlarına uyum sağlamalarına yardımcı olabilir.

Endüstri İlişkileri Perspektifinden bakılacak olursa; 20. yüzyılın başlarında, Sanayi Devrimi'nin etkisiyle birlikte, örgütler genellikle katmanlı ve hiyerarşik bir yapıya sahipti. İnovasyon genellikle üst düzey yöneticilerin belirlediği stratejik kararlar çerçevesinde gerçekleşiyordu. Ancak, 20. yüzyılın ortalarına doğru, özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında, endüstriyel peyzajda önemli değişiklikler meydana geldi. Bu dönemde, örgütler daha esnek ve açık iletişimli yapıları benimsemeye başladı.

1950'ler ve 1960'lar, örgütsel yapı ve yönetim anlayışında devrim niteliğindeki değişikliklere tanıklık etti. Büyük şirketler, daha esnek ve katılımcı bir yapı benimsemeye yönelik adımlar attı. Bu dönemde, özellikle Japon şirketleri, kalite kontrol grupları ve sürekli iyileştirme yaklaşımları gibi uygulamalarla çalışanları inovasyon süreçlerine dahil etmeye başladı. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, bu süreçte önemli bir rol oynadı. İşçi-sendika ilişkilerinin güçlenmesi, çalışanların örgüt içinde daha etkin bir rol oynamasına olanak tanıdı. Sendikalar, işçi sınıfının haklarını savunmak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve ücret adaletini sağlamak için mücadele etti. Bu, çalışanların örgüt içindeki karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik etti.

1980'ler ve 1990'lar, bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmelerle birlikte iş dünyasında önemli değişikliklere gebe dönemlerdi. İnovasyonun önemi artarken, örgütler sürekli olarak rekabet avantajı elde etmek için inovasyon yapmak zorunda olduklarını fark ettiler. Bu süreçte,

çalışanların yaratıcılığı ve katılımı, örgütsel inovasyonun itici güçlerinden biri haline geldi.

Günümüze gelindiğinde, teknolojik ilerlemelerle birlikte örgütler, açık inovasyon modellerini benimsemekte ve dış kaynaklardan fikir ve katkıları değerlendirmektedir. Çeşitlilik ve dahililik prensipleri, çalışanların farklı bakış açılarıyla katkı sağlamasını teşvik etmektedir. Bu, örgütlerin daha çeşitli ve yenilikçi çözümler bulmalarına olanak tanırken, aynı zamanda çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla angaje olmalarına yol açmaktadır. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifi, işçi-sendika ilişkilerinin ve mücadelelerinin, çalışan katılımının evriminde ve örgütsel inovasyonun gelişiminde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu süreç, örgütlerin daha demokratik, adil ve sürdürülebilir hale gelmelerine katkı sağlamış, çalışanların örgütsel süreçlere daha etkin bir şekilde dahil olmalarını teşvik etmiştir.

Bu bağlamda, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifi, örgütsel inovasyonun ve çalışan katılımının evriminde, özellikle sosyal adalet, işçi hakları ve çalışma koşulları gibi konuların nasıl şekillendiğini daha iyi anlamamıza yardımcı olabilir. İşçi-sendikalarının mücadeleleri ve kazanımları, günümüzdeki çalışan katılımı ve örgütsel inovasyon anlayışının temelini oluşturan unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir.

4.1 Teorik Bağlantılar

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, örgütlerin rekabet avantajını artırma ve sürdürülebilir başarı elde etme potansiyelini

barındırır. İnovasyon sürecini anlamak, teorik bağlantıları incelemek ve çalışan katılımını stratejik bir avantaja dönüştürmek, günümüz dinamik iş ortamında örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgüt yöneticileri, çalışanlarına açık bir inovasyon kültürü sunarak, liderlik modellerini etkili bir şekilde kullanarak ve politika oluşturma süreçlerini yeniden değerlendirerek, rekabet avantajını artırabilir ve sürdürülebilir başarı elde edebilirler.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, teorik bağlantılar üzerinden anlaşılabilir. Bu bağlamda, önceki araştırmalardan elde edilen teorik bulgular önemli bir rehberlik sağlar.

4.1.1. Çalışan Katılımı Konusundaki Teorik Yaklaşımlar

Çalışan katılımı konusundaki teorik yaklaşımlar çeşitli disiplinlerden gelmektedir. Bu bağlamda, çalışan katılımını ele alan bazı teoriler şunlardır:

- Vroom'un Beklenti Teorisi (Expectancy Theory) ve Lawler ve Porter'ın Beklenti Değer Teorisi:

Çalışan katılımını anlamak ve motive etmek amacıyla kullanılan çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Süreç Kuramları, bu kuramların bir kategorisini oluşturur ve çalışan motivasyonunu arttırarak yüksek performans ve verimlilik elde etmeyi hedefler.

Bu kapsamda, Victor H. Vroom'un Beklenti Kuramı ve Lawler ile Porter'ın Beklenti Değer Kuramı, çalışan katılımını anlamak ve yönetmek için önemli teorik yaklaşımlardan ikisidir.

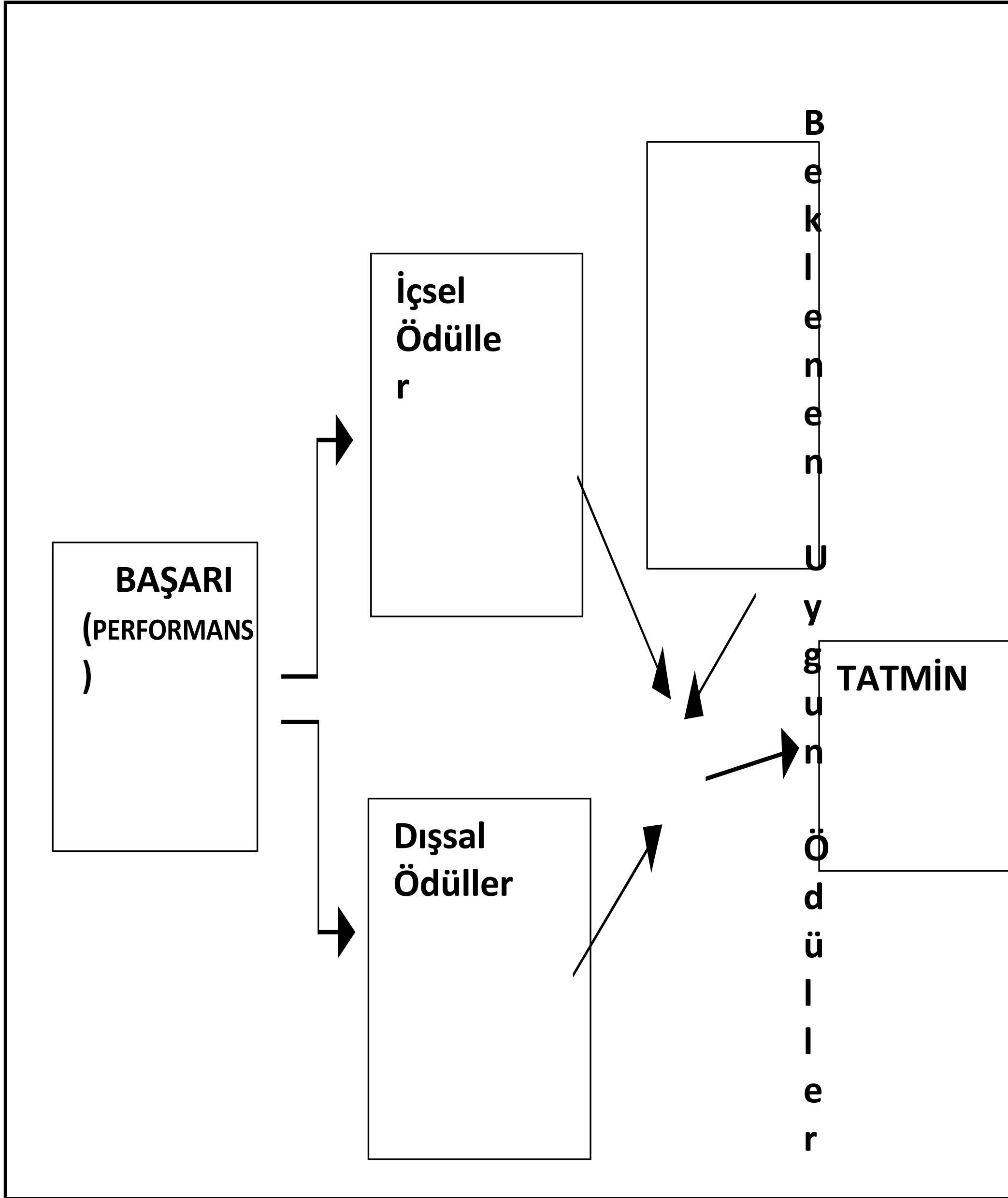
Beklenti Kuramı, çalışan motivasyonunu etkileyen temel unsurları anlamaya odaklanır ve bu unsurları belirli bir davranışın gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi ile ilişkilendirir. Victor H. Vroom'un geliştirdiği bu kuram, bireylerin belirli bir davranışı sergileme olasılığını, bu davranışın sonuçlarına duydukları beklenti, bu davranışın beklenen sonuçlarının değeri ve diğer alternatif davranışların sonuçlarına duyulan beklenti gibi faktörlere dayandırır. Beklenti Kuramı, çalışanların motivasyonunu anlamak ve yönetmek için kullanılan önemli bir çerçevedir (Vroom, 1964).

Lawler ve Porter'ın Beklenti Değer Kuramı ise, çalışan motivasyonunu anlamada benzer bir yaklaşımı benimser. Bu kuram, bireylerin belirli bir davranışı sergileme olasılığını, bu davranışın sonuçlarına duydukları beklenti ve bu sonuçların birey için taşıdığı değer arasındaki ilişkiyi ele alır. Kuram, çalışanların ödüllerle ilişkilendirilen belirli davranışları sergileme eğiliminde olacaklarını ve bu davranışlar karşısında duydukları beklenti ve değer ile motive olacaklarını öne sürer. Bu bağlamda, Süreç Kuramları altında yer alan Beklenti Kuramı ve Beklenti Değer Kuramı, çalışan katılımını yönetme ve motivasyonu artırma konusunda önemli araçlar sunmaktadır.²⁰¹

Çalışanları anlamak ve motive etmek için bu kuramları kullanmak, organizasyonların etkinliklerini ve performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir.

²⁰¹Lawler, 1968; Porter ve Lawler, 1968

Vroom'un teorisine ilave olarak bireyin başarı gösterebilmesi için yeteri bilgi ve kabiliyete de sahip olunması gereklidir. Birey başarılı olmak için hangi ölçüde istekli ve gayretli olursa olsun, gereken yetenek ve bilgiye sahip değilse başarı şansı olamamaktadır (Keser, 2006).



Şekil 4: Porter ve Lawler'in Beklenti Değer Modeli (Kaynak: Füsün Karaman, 2010, s.51).

- Likert'in Yönetim Sistemleri Teorisi (Likert's Management Systems):

Rensis Likert'in ortaya koyduğu bu teori, yönetim sistemlerinin organizasyon içindeki çalışanların motivasyonu ve katılımını nasıl etkilediğini incelemektedir. İki yönetim sistemini içerir: sistem 1, çalışan katılımını desteklerken, sistem 4 daha otoriter bir yaklaşım benimsemektedir.

Rensis Likert'in Yönetim Sistemleri Teorisi, çalışan katılımını anlamak ve yönetmek için kapsamlı bir çerçeve sunan önemli bir teorik yaklaşımdır. Bu teori, organizasyonların liderlik tarzları, yönetim uygulamaları ve çalışan katılımı arasındaki ilişkileri inceleyerek, etkili bir işyeri ortamı oluşturmanın temel prensiplerini ortaya koyar.

Likert'in teorisinin temelini, organizasyon içindeki iletişim ve karar alma süreçlerinin birbirleriyle olan ilişkilerine dayanır. Bu teori, dört farklı yönetim sistemini tanımlar ve her birinin organizasyon içindeki çalışan katılımını nasıl etkilediğini açıklar.

Sistemik Önyargılı Yönetim Sistemi (Exploitative-Authoritative System): Bu sistemde, kararlar üst yönetim tarafından alınır ve çalışanlara sadece emir ve talimat verilir. İletişim tek taraflıdır ve çalışanların katılımı minimum seviyededir. Bu durum, düşük çalışan motivasyonu ve bağlılığına neden olabilir.

İdareci Yönetim Sistemi (Benevolent-Authoritative System): Bu sistemde, üst düzey yönetim kararları alır, ancak çalışanlarla bir miktar iletişim ve katılıma izin verilir. Ancak, bu katılım sınırlıdır ve

temelde üst yönetimin inisiyatifindedir. Bu durumda çalışanlar daha fazla motivasyon hissedebilir, ancak katılım hala sınırlıdır.

Katılımcı Yönetim Sistemi (Consultative System): Bu sistemde, üst düzey yönetim, alt düzey çalışanlara danışır ve onların görüşlerini alır, ancak nihai kararlar yine de üst düzey yönetim tarafından alınır. İletişim daha çok yönlüdür ve çalışanların katılımı biraz daha fazladır.

Grup Karar Alma Yönetim Sistemi (Participative Group System): Bu sistemde, karar alma sürecine tüm çalışanlar katılır ve grup içinde demokratik bir yaklaşım benimsenir. Bu durumda, iletişim serbest ve çalışan katılımı en yüksek seviyededir.

Çalışan katılımını artırmak için Likert'in teorisini kullanmak, organizasyonların yönetim sistemlerini değerlendirmelerine ve gerekirse daha katılımcı ve demokratik bir yaklaşıma geçmelerine olanak tanır. Çalışanlar, karar alma süreçlerine daha fazla dahil olduklarında, kendilerini daha değerli hissederler ve bu da motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırabilir. Bu teori, liderlik tarzlarının, yönetim uygulamalarının ve organizasyon kültürünün çalışanların katılımını nasıl etkilediğini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunar.

-Herzberg'ün İki Faktör Teorisi (Two-Factor Theory):

Frederick Herzberg'in geliştirdiği bu teori, iş doyumunu üzerine odaklanır. Motivasyonu artıran faktörleri (memnuniyet verici faktörler) ve motivasyonu düşüren faktörleri (memnuniyetsizlik verici faktörler) tanımlar. Çalışan katılımını anlamak için kullanılan teorik çerçevelerden biri olan İki Faktör Kuramı, Frederick Herzberg

tarafından geliştirilmiştir (Herzberg, 1959). Bu kuram, işteki memnuniyeti ve motivasyonu belirleyen iki temel faktörü vurgular: hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri.

Herzberg'in araştırmasında ortaya çıkan bu kurama göre, hijyen faktörleri işin fiziksel ve sosyal çevresiyle ilgilidir ve genellikle memnuniyet düzeyini etkiler. Bu faktörler, çalışma koşulları, ücret, arkadaşlık ilişkileri, işletme yönetimi gibi dışsal etmenleri içerir. Öte yandan, motivasyon faktörleri içsel etmenlere odaklanır, işin içeriği, tanınma, başarı gibi faktörleri kapsar ve çalışanların motivasyonunu artırır.

Herzberg'in yaptığı araştırmada, çalışanlara işte kendilerini ne zaman iyi ve ne zaman kötü hissettiklerini açıklamaları istenmiştir (Herzberg, 1968). Sonuçlar incelendiğinde, tatmin olmuş hissedilen anların genellikle işle ilgili olduğu, başarı ve sorumluluk gibi kavramları içerdiği görülmüştür. Aksine, tatminsizlik yaşanan anlar genellikle iş dışındaki faktörleri içermiştir, örneğin ücret ve çalışma koşulları.

Herzberg, bu faktörleri iki grupta toplamıştır: Motivasyonel (içsel) faktörler ve Hijyen (dışsal) faktörler. Motivasyonel faktörler, işin kendisi ile ilgili unsurları içerir ve bireyler üzerinde hem tatmin hem de tatminsizlik yaratabilir. Hijyen faktörleri ise, çalışma koşulları, ücret, arkadaşlık ilişkileri gibi dışsal etmenleri içerir. Herzberg'e göre, motivasyonel faktörler bireyleri işlerine bağlayan ve tatmin eden unsurlardır, bu faktörlerin uzun vadede iş performansını olumlu yönde etkilediğini savunmuştur.

Motivasyonel faktörlerin bireyin işine değer katan unsurlar olduğunu ve uzun vadede iş performansını pozitif yönde etkilediğini belirten Herzberg, hijyen faktörlerinin ise genellikle kısa vadeli değişikliklere neden olduğunu ifade etmiştir. Bu kuramın bir önemli noktası da, bireyi sadece hijyen faktörleri ile memnun etmenin yeterli olmadığıdır; bireyleri motive etmek için motivasyonel faktörlerin de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgular.

Günümüzde özellikle fast food sektörü gibi yoğun ve uzun çalışma saatlerine sahip sektörlerde, işletme sahipleri ve yöneticiler müşteriyle doğrudan etkileşimde bulunulduğundan, çalışanların motivasyonunu ön planda tutmaktadırlar. Bu sektörde yükselme, sorumluluk alma gibi imkanlarla içsel motivasyonu artırmak, Herzberg'in vurguladığı motivasyon faktörlerine odaklanmak önemli bir strateji haline gelmiştir (Herzberg, 2003).

-Hackman ve Oldham'ın İş Zenginleştirme Teorisi (Job Characteristics Model):

Richard Hackman ve Greg Oldham'ın geliştirdiği bu teori, işin belirli yönlerinin (görev çeşitliliği, yetki, geribildirim, bağlantılılık vb.) çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini inceler. Hackman ve Oldham'ın İş Zenginleştirme Teorisi, çalışanların işlerini daha tatmin edici ve anlamlı hale getirerek motivasyonlarını artırmayı amaçlayan önemli bir kuramdır. Bu teori, işin belirli yönlerini değiştirerek çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı ve iş tatminini artırmayı hedefler. İş zenginleştirme, görevlerin çeşitliliği, sorumluluk düzeyi, geri bildirim ve başarı gibi faktörleri içerir.

Görev Çeşitliliği (Task Variety): İş zenginleştirmenin temel unsurlarından biri, çalışanlara görevlerinde çeşitlilik ve farklılık sunmaktır. Bu, bir kişinin aynı rutin görevleri tekrar tekrar yapmaktan ziyade, farklı becerilere ve yeteneklere ihtiyaç duyulan çeşitli görevlerle karşılaşmasını içerir. Bu sayede çalışanlar, kendilerini daha fazla meydan okunmuş ve motive hissedebilirler.

Görev Önemliliği (Task Significance): Hackman ve Oldham'a göre, iş zenginleştirmenin bir diğer unsuru da çalışanların yaptıkları işin toplam sonuca olan etkisini anlamalarını sağlamaktır. İşlerinin önemli olduğunu hisseden çalışanlar, yaptıkları işin organizasyon için gerçek anlamını daha iyi kavrarlar ve bu da motivasyonlarını artırır.

Görev Tanımlılığı (Task Identity): İş zenginleştirmede bir diğer kritik unsurdur. Görev tanımlılığı, bir çalışanın yaptığı işin tamamını görmesini sağlar. Bir çalışan, yaptığı işin başlangıcından sonuna kadar olan süreci anladığında, işine olan bağlılık ve motivasyonu artar.

Özerklik (Autonomy): İş zenginleştirmede çalışanlara verilen sorumluluk ve karar alma yetkisi önemlidir. Çalışanların belirli görevlerde daha fazla özerklikleri olduğunda, kendi kararlarını almaları ve sorumluluk almaları teşvik edilirse, bu durum çalışanların motivasyonunu artırır.

Geri Bildirim (Feedback): İş zenginleştirmede geri bildirim, çalışanlara yaptıkları iş hakkında düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlamayı içerir. Bu, çalışanların başarılarını takdir etmelerini ve gelişim alanlarını anlamalarını sağlar.

kalmış hissederlerse, bu durum katılımlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

Eşitlik Kuramı, üç temel eşitlik türüne dayanır:

Eşitlik (Equity): Bireyler, işte verdikleri çabanın karşılığında aldıkları ödüllerin, aynı işi yapan diğer çalışanlarla adil bir şekilde paylaşılmasını bekler. Eğer bir çalışan, aynı işi yapan başka bir çalışana göre daha fazla çaba harcıyorsa, bu çaba karşılığında daha fazla ödül almayı hak ediyor olarak değerlendirilir.

Eşitsizlik (Inequity): Eşitsizlik durumunda, bireyler kendi çabalarına göre alınan ödüllerin, başkalarının aynı çaba karşılığında aldığı ödüllerden çok farklı olduğunu hissederler. Bu durumda, çalışanlar motivasyon kaybı yaşayabilirler.

Çıkarsama (Restitution): Eşitsizlik hisseden bireyler, dengeyi sağlamak için çaba harcamaya eğilimlidirler. Bu, ya daha fazla ödül almak için çaba harcamak ya da daha az çaba harcamak şeklinde olabilir. Bu çaba, eşitlik durumuna ulaşma çabasıdır.

Çalışanlar, öncelikle kendilerini değerlendirirler daha sonra başkalarını değerlendirirler. Bu değerlendirmelerin sonucunda bir yargıya vararak karşılaştırma yaparlar ve nihayetinde eşitlik ya da eşitsizlik yargısına varırlar. Eğer çalışan yaptığı değerlendirmelerin sonunda eşitsizlik sonucuna varıyorsa birtakım davranışlarını değiştirebilir (Robbins- Judge, 2016). Bu davranışlar şu şekilde maddelendirilebilir;

146

- Kişi çabasını azaltarak kendi girdilerini değiştirir.

- Kişi kendi çıktılarını değiştirmeye çalışabilir. (Ücret artışı isteyebilir.)
- Kişi algısını değiştirmeye çalışır.
- Kişi diğer kişiye karşı algısını değiştirmeye çalışır. (Kendi işini diğer kişinin işinden daha eğ-lenceli bulabilir.)
- Kişi kıyaslama yaptığı kişiyi değiştirir.
- Kişi savunma mekanizmalarını değiştirir. (İlerleyen zamanlarda eşitsizliğin giderileceğine kendisini inandırır.)
- Kişi eşitsizlik durumundan uzaklaşır. (İşi bırakır veya devamsızlık yapmaya başlar.)

Bu kuramı benimseyen bir yöneticinin çalışanlarını motive etmesi için, çalışanlarının göstermiş oldukları çabaya karşılık eşit şekilde ödüllendirme yapmalıdır. Bireyin adaletsiz bir durumu algılaması durumunda motivasyonunun düşeceğini bilen yönetici, onları değerlendirirken adil ve objektif bir tutum sergilemelidir.

J.Stacy Adams'ın eşitlik kuramı; diğerleriyle eşit performans sergileyen bireyin eşit şekilde ödüllendirilme ya da ödüllendirilmemelerine göre motivasyon sağlanması esasına dayanır.²⁰²

Teori dört temel kavramdan oluşmaktadır (Güney, 2001):

- Kişi: Eşitlik veya eşitsizlik durumunu algılayan birey,
- Diğer Kişi: Ödüllendirme bakımından karşılaştırılan birey,

²⁰²Çolak- Alsat, 2016

- Ödüller (Çıktılar): Bireyin iş yapması neticesinde aldığı ücret, ek gelir, statü, tanınma, iyi iş şartları vb. olanaklar,
- Katkılar (Girdiler): Bireyin işinde sarf ettiği emek, eğitim, tecrübe, beceri, zekâ vb. özelliklerdir.²⁰³

Bireyin işletmeye getirdiği girdilerin karşılığında elde ettikleri çıktılar arasındaki oran, benzer işi yapan kişilerle aynı ise eşitlik sağlanmaktadır. Bu iki grup arasındaki oranlardan biri diğerinden küçük veya büyükse, eşitlik ortadan kalkmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 308).

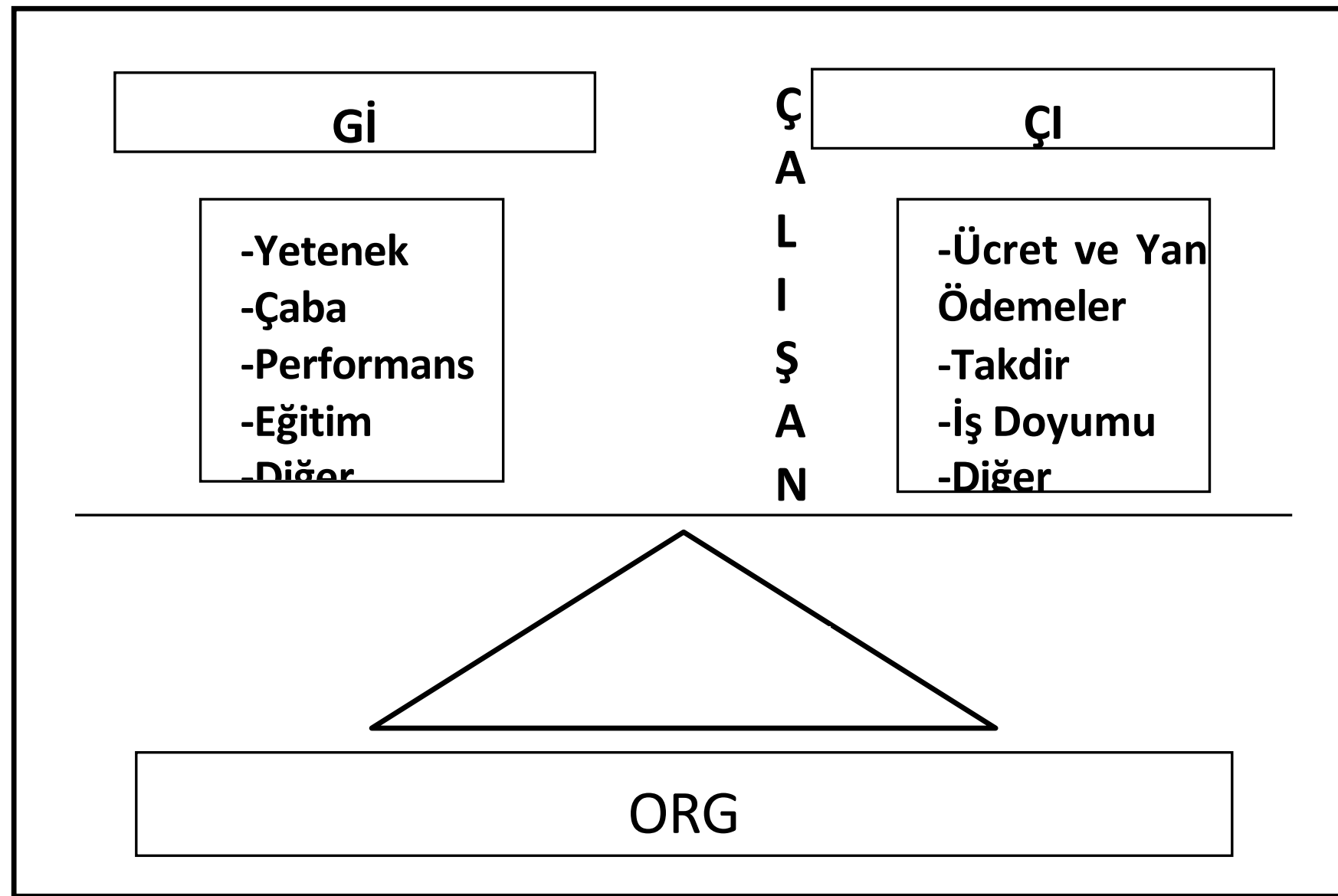
Adams, bu eşitsizliği ortadan kaldırmak için, bireyin bazı yollara başvuracağını ileri sürmektedir. Bunlar şu şekilde sıralanmıştır;

- Birey, kendi girdilerini değiştirebilmektedir. Girdilerini ister arttırabilmekte isterse de azaltabilmektedir.
- Birey, kendi çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadır.
- Birey, diğer bireyin girdi veya çıktılarını değiştirmeye çalışmaktadır. Örneğin, o bireye daha fazla iş yaptırmak gibi.
- Birey, kendisini kıyasladığı diğer bireyi değiştirebilmektedir.
- Birey, savunma mekanizmaları geliştirebilmektedir. Örneğin; bireyin gelecekte eşitsizliğin ortadan kalkacağı hususunda kendini inandırması.
- Birey, eşitsizlik durumu söz konusu olduğunda ya işini terk etmekte ya da işe ara vermektedir.

²⁰³Keser, 2006: 42-43

Yöneticiler, çalışanların kazandığı çıktıları diğerlerinin kazandığı çıktılarla kıyasladığını fark etmeli ve eşitsizlik şeklinde değerlendirilecek davranışları yapmamaya özen göstermelidir. Ödüllendirme, eğer bir eşitsizlik algısı oluşturuyorsa bazen motivasyon aracı olarak algılanamamakta bazen de motivasyon bozucu bir etkiyi yaratmaktadır. Bu bağlamda, profesyonel olan yöneticiler eşitlik duygusunu sağlayarak ve çıktıları dengede tutarak çalışanlarını motive ederler (Barutçugil, 2004: 378).

Şekil 5: Adams'ın Eşitlik Kuramı(Kaynak: Önen-Tüzün,2005 s.53)



Çalışan katılımı konsepti, bir organizasyon içinde çalışanların süreçlere, karar alma mekanizmalarına, ve genel olarak organizasyonel faaliyetlere aktif bir şekilde dahil olmalarını ifade eder. Bu bağlamda, John Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi, çalışan katılımını anlamak ve teşvik etmek için önemli bir çerçeve sunar.

Çalışan katılımını anlamak için Eşitlik Teorisi'nin uyarlanması, organizasyonlarda adil bir çalışma ortamının önemini vurgular. Eğer çalışanlar çabalarının ve katkılarının değer gördüğünü hissederse, daha fazla motive olabilirler ve organizasyon faaliyetlerine aktif bir şekilde katılabilirler.

Adalet ve Güven İklimi: Eşitlik Teorisi, iş adaletinin ve güvenin organizasyonel kültürde önemli bir rol oynadığını öne sürer. Çalışanlar, çabalarının değer gördüğüne ve adil bir şekilde ödüllendirildiğine inandıklarında, organizasyona olan güvenleri artar.

Çalışan Katılımını Teşvik: Eşitlik Teorisi, çalışanların katılımını artırmak için ödüllerin adil bir şekilde dağıtılması gerektiğini vurgular. Bu, çalışanların motivasyonunu yükseltir ve iş süreçlerine aktif bir şekilde dahil olmalarını teşvik eder.

Liderlik ve İletişim: Organizasyon liderleri, Eşitlik Teorisi'nin prensiplerini anlamalı ve bu doğrultuda liderlik etmelidir. Ayrıca, açık ve şeffaf iletişim, çalışanların çabalarının değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi konusunda belirsizlikleri azaltabilir.

Performans Değerlendirmeleri: Eşitlik Teorisi, performans değerlendirmeleri ve ödül sistemlerinin adil bir şekilde tasarlanması gerektiğini vurgular. Performans değerlendirmeleri, çalışanların çabalarının objektif bir şekilde değerlendirilmesini sağlamalıdır.

Eşitlik Teorisi'nin çalışan katılımı kuramları bağlamında uygulanması, adil bir çalışma ortamının oluşturulmasına katkıda bulunabilir. Çalışanların çabalarının ve katkılarının adil bir şekilde ödüllendirildiği

bir ortamda, organizasyonlar daha motive ve bağılı bir çalışan kadrosuna sahip olabilirler.

-Latham ve Locke'un Hedef Kuramı (Goal-Setting Theory):

Çalışan katılımını anlamak ve teşvik etmek için önemli bir teorik çerçeve olan Locke ve Latham'ın Amaç Teorisi, bireylerin motivasyonunu ve performansını açıklamak için odaklanmış bir model sunar. Bu teori, özellikle belirlenmiş hedeflerin bireylerin davranışlarını ve çabalarını nasıl yönlendirdiğine odaklanarak çalışan katılımını şekillendiren faktörleri anlamamıza yardımcı olur.

Edwin Locke ve Gary Latham'ın öne sürdüğü bu teori, belirlenen hedeflere odaklanmanın ve bu hedeflere ulaşmanın bireyleri motive ettiğini savunur. Hedeflerle yönetim teorisi olarak amaç kuramı insanın amaçları uğruna, bilinçli bir şekilde çaba gösterebileceği davranışlarda bulunabileceğini öne sürmektedir.

Bu teoriye göre çalışan, işiyle ilgili uygun hedefler belirlemekten, bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli çabayı göstermekten ve hedefini gerçekleştirmekten zevk almaktadır. Bu haz, çalışanın kendi belirlediği amaca ulaşması için onu motive etmektedir. Çalışana örgütsel amaçlara ulaştığı zaman, yönetim tarafından ödül verildiği ve yöneticiler de önderlik yaptığı takdirde, çalışanın hedef belirlemesi ve bu hedefi gerçekleştirme gayretleri hem özendirilecek hem de pekiştirilecektir.

Edwin Locke tarafından geliştirilen Kuram'a göre, bireylerin belirlemiş olduğu amaçlar motivasyon derecelerini de belirlemektedir. Kendisine ulaşılması güç hedefler koyan bireyler, ulaşılması basit

hedefler koyan bireylere oranla daha yüksek performans gösterecek dolayısıyla daha yüksek motivasyonla çalışacaktır.²⁰⁴

Locke'a göre Amaç Kuramı'nın başlıca iki önermesi vardır; Birincisi, bireylerin kendisi için koymuş olduğu amaçlar çoğunlukla kendisinin davranışlarını yönlendirir. Birey bütün enerjisini kendisine belirlemiş olduğu amaca yönelik harcar. Böylece başarısına etki eden güdüsel etmenler, bireyin amacı ve niyetidir.

İkincisi ise; Örgütün dışarıdan kullanmış olduğu özendiriciler, bireylerin amaç ve niyetlerine etki ederek onların başarılarında etkili olur. Diğer bir ifadeyle, özendirici faktörler ile bireyin arasındaki ilişki, bireylerin kendilerine belirlemiş oldukları amaçlarla gerçekleştirmekte ve bu amaçlar ilişkide aracı rolü üstlenmektedir. Amaçlar, dikkati ve hareketi bireyin hedefe varacağına inandığı davranışa yönlendirir.

- Amaçlar, bireyi daha fazla çaba göstermesi için harekete geçirir,
- Amaçlar, ısrarcılığı artırır; böylece birey amaca varabilmek için yapılması gereken davranışlara daha çok vakit ayırır,
- Amaçlara ulaşabilmek için bireylerin geliştirdikleri stratejiler motivasyonu artırır.

Kuramdaki en önemli kavramlardan biri de geribildirimdir. Çalışanlar göstermiş oldukları performans karşısında geribildirim aldıklarında motivasyonlarının arttığı yapılan araştırmalar sonucunda ortaya koyulmuştur. Bu teori de, amaçların yerine getirilmesinde önemli bir

²⁰⁴ Koçel, 2014

role sahip olan geribildirim, bireyin davranışlarında yol gösterici bir etkendir.

Locke bu kuramının, bir motivasyon teorisi olmaktan ziyade, motivasyon tekniği olarak değerlendirilmesinin uygun olacağını; böylece yöneticilerin bu teoriden yeterince yararlanabileceklerini vurgulamıştır. Ek olarak, burada yöneticinin en önemli görevi, belirlenen hedefi gerçekleştirebilme ve başarıya arzusu ile ekibini motive etmektir.

Bireyin amaçlarını elde etmek için en önemli görevi istekli olmaktır. Bireyin amaçlarını yerine getirebilmesi için azimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bireyin duyduğu isteğin, çaba sarf etmeye yöneltecek düzeyde yoğun olması arzulanmaktadır (Izgar, 2003: 116). Locke amaç belirlemek için beş aşama olduğunu söylemektedir. Birinci aşama; kişinin, organizasyonun veya teknolojinin amaç belirlemek için uygun koşullarda olup olmadığını belirleme aşaması olmaktadır. İkinci aşamada amaç belirlemek için uygun koşullar sağlanmışsa; çalışanlar, karşılıklı etkileşim, iletişim, eğitim ve uygulama planları sayesinde hedef belirlemeye hazır olmaktadır.

Üçüncü aşamada amaçların özelliklerinin, yöneticiler ve astları tarafından anlaşılabilirliği üzerinde durulmaktadır. Dördüncü aşama belirlenen amaçlara gereken düzenlemelerin yapılması için ara değerlendirmeler yapılmaktadır. Son aşamada, ortaya konan hedeflerin değiştirilmesi ya da başarıya ulaşmasını kontrol etmek için son kez gözden geçirilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

Locke ve Latham'ın Amaç Teorisi, bireylerin hedeflere odaklanarak motive olduklarını ve performanslarını artırdıklarını öne sürer. Temelde şu ana ilkeler üzerine kuruludur:

Belirlenmiş Hedefler: Amaç teorisi, bireylerin belirli, zorlu ve ölçülebilir hedeflere sahip olmalarının motivasyonlarını artıracığını savunur. Bu hedefler, bireyin çabalarını belirli bir yönde odaklamasına yardımcı olur.

Performans Geribildirim: Hedeflere ulaşıp ulaşamadığı konusundaki geribildirim, bireylerin motivasyonunu artırır. Bu geribildirim, bireylerin hedeflere ne kadar yaklaştıklarını anlamalarına ve gerekirse stratejilerini düzeltmelerine olanak tanır.

Kendi Kendine Etkililik İnancı: Bireyin kendi yetenekleri ve çabalarının hedeflere ulaşmada etkili olacağına inanması, motivasyonu artırır. Bu öz-etkililik inancı, bireyin zorluklarla karşılaştığında dahi çabalarını sürdürmesini sağlar.

Amaç teorisinin çalışan katılımı kuramları bağlamında uyarlanması, organizasyonların performansı artırmak ve çalışanları süreçlere daha etkin bir şekilde dahil etmek için kullanabileceği önemli stratejiler sunar

Hedef Belirleme ve Katılım: Amaç teorisi, bireylerin belirlenmiş ve anlamlı hedeflere sahip olmalarının motivasyonlarını artıracığını öne sürer. Bu nedenle, organizasyonlar çalışanlarının işle ilgili hedefler belirlemelerini teşvik edebilir. Bu hedefler, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılımını teşvik eder.

Performans Geribildirimi ve Motivasyon: Amaç teorisi, performans geribildirimine dayalı olarak çalışanların motivasyonunu artırmanın etkili bir yoludur. Organizasyonlar, belirlenmiş hedeflere ulaşma durumunu düzenli olarak değerlendirmeli ve çalışanlara bu konuda geribildirim sağlamalıdır.

Öz-Etkililik Geliştirme: Organizasyonlar, çalışanların öz-etkililik inancını güçlendirmek için eğitim ve gelişim programları düzenleyebilir. Bu, çalışanların kendi yeteneklerine güvenmelerini sağlar ve zorluklarla karşılaştıklarında dahi katılımlarını sürdürmelerine olanak tanır.

İlgili ve Zorlu Hedefler: Amaç teorisi, bireylerin zorlu ama erişilebilir hedeflere sahip olmalarının motivasyonu artıracığını savunur. Organizasyonlar, çalışanlara bu tür hedefler belirlemeleri ve bu hedeflere ulaşma konusunda destek sağlamaları için olanaklar tanıyabilir.

Bu şekilde, Locke ve Latham'ın Amaç Teorisi, çalışan katılımını artırmak ve performansı optimize etmek isteyen organizasyonlar için değerli bir çerçeve sunar. Organizasyonlar, bu teorinin ilkelerini anlayarak ve uygulayarak çalışanların daha etkili bir şekilde katılımını teşvik edebilir ve bu da genel performansı artırabilir.

-Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow's Hierarchy of Needs):

Abraham Maslow'un geliştirdiği bu teori, insan ihtiyaçlarını bir hiyerarşi içinde sıralar ve bu ihtiyaçların işyerindeki motivasyon üzerindeki etkilerini inceler. Çalışan katılımı, örgütlerin etkinliğini artırmak ve işgücü motivasyonunu güçlendirmek adına önemli bir

konsepttir (Maslow, 1943). Bu bağlamda, kapsam kuramları, bireyin özündeki unsurları anlamaya odaklanarak belirli davranışları tetikleyen faktörleri ele alır.²⁰⁵

Bu teoriler, yöneticilerin çalışanları daha etkili bir şekilde yönetebilmeleri için belirli davranışları anlama ve bu davranışları tetikleyen etkenlere hitap etme ihtiyacını vurgular.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, kapsam kuramlarının önemli bir örneğidir (Kula, 2015). Bu kuram, bireylerin hayatta belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için belirli ihtiyaçlarının hiyerarşik bir düzende sıralandığını öne sürer. Fizyolojik ihtiyaçlardan güvenlik, aidiyet, saygı ve nihayet kendini gerçekleştirme ihtiyacına doğru ilerleyen bu hiyerarşi, bir ihtiyaç karşılanmadığında alt düzeydeki ihtiyaçların öncelikli hale geldiğini ve motivasyonu etkilediğini belirtir.

Bu kurama göre, çalışanların temel ihtiyaçları karşılandığında, üst düzeydeki ihtiyaçlar daha belirgin hale gelir ve motivasyonu yönlendirir (Üçüncü, 2005). Örneğin, bir çalışanın güvenlik ihtiyacı karşılanmadan aidiyet veya saygı ihtiyacını gidermesi zor olabilir.

Kuramın ele aldığı ihtiyaç basamakları incelendiğinde, fizyolojik ihtiyaçların en temel düzeyde olduğu görülür. Yemek yeme, su içme gibi en temel ihtiyaçlar, kişinin diğer ihtiyaçlara odaklanabilmesi için karşılanmalıdır. Fizyolojik ihtiyaçları minimum seviyede dahi olsa karşılamak, güvenlik ihtiyacının öne çıkmasını sağlar.

²⁰⁵ Akın Acuner, 2010

Güvenlik ihtiyacı, kişinin tehlikelerden korunma ihtiyacını ifade eder. Güvenli bir ortam oluşturulmadan sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı öne çıkmaz (Adair, 2013). Bu bağlamda, işverenin çalışanların hangi ihtiyaçlarını karşılamak istediğini belirlemesi, iş ortamını bu ihtiyaçlara uygun şekilde düzenlemesi ve bu sayede çalışanları daha motive etmesi önemlidir.

Ancak, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Hiyerarşik düzenin bireyler arasında değişebileceği ve üst düzeydeki bir ihtiyacın alt düzeydeki bir ihtiyaca göre daha acil veya önemli olabileceği belirtilmiştir. Ayrıca, bireylerin alışkanlıklarına bağlı olarak ihtiyaçlarının değişebileceği ifade edilmiştir (Üçüncü, 2005).

Bu bağlamda, işverenlerin çalışanları için motive edici bir ortam oluşturabilmek adına kapsam kuramlarını anlamaları ve çalışanların hangi ihtiyaç düzeyinde olduklarını belirleyerek uygun stratejiler geliştirmeleri önemlidir.

İşverenler, çalışan katılımını artırmak için bir dizi strateji ve uygulama benimseyebilirler. Bu stratejiler, çalışanların motivasyonunu yükseltmek, iş memnuniyetini artırmak ve örgütsel inovasyonu teşvik etmek amacıyla geliştirilebilir. İşverenlerin çalışan katılımını artırmak için kullanabileceği bazı etkili stratejiler aşağıda verilmiştir:

Açık İletişim ve Şeffaflık: İşverenler, şirket hedefleri, stratejiler ve kararlar hakkında çalışanları düzenli olarak bilgilendirmelidir. Açık iletişim ve şeffaflık, çalışanların şirketin genel vizyonuna daha iyi bağlanmalarını sağlar.

Çalışan Katılımını Teşvik Eden Kültür: Örgüt içinde bir çalışan katılımı kültürü oluşturmak, çalışanların fikirlerini paylaşımlarını ve önerilerde bulunmalarını teşvik eder. Çalışanlar, görüş ve önerilerini rahatça ifade edebilecekleri bir ortamda daha fazla katılım gösterirler.

Eğitim ve Gelişim Fırsatları: Çalışanlarınızı geliştirmek ve onların kişisel ve profesyonel becerilerini artırmak için eğitim ve gelişim fırsatları sunun. Bu, çalışanların işlerine daha fazla katılmasını sağlar.

Çalışanların Fikirlerini Değerlendirme Süreçleri: Çalışanlardan gelen fikirleri ciddiye almak ve bu fikirleri değerlendirme süreçlerine entegre etmek önemlidir. Çalışanlar, önerilerinin dikkate alındığını gördüklerinde daha fazla katılım gösterirler.

Esnek Çalışma Modelleri: Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve benzeri esneklik sağlayan uygulamalar, çalışanların işlerine daha fazla katılımını teşvik edebilir. Bu, iş-yaşam dengesini iyileştirir ve çalışan memnuniyetini artırır.

Takım Çalışması ve İş birliği: Çalışanları bir araya getiren ve takım çalışmasını teşvik eden projeler ve etkinlikler düzenlemek, çalışanların birbirleriyle etkileşimini artırabilir. İş birliği, örgütsel kültürde pozitif bir etki yaratır.

Ödüllendirme ve Tanıma: Çalışanların çabalarını ödüllendirmek ve başarılarını takdir etmek, motivasyonlarını artırır. Ödüller, finansal olabileceği gibi, tanıma, övgü ve promosyonları içeren çeşitli biçimlerde de olabilir.

Çalışanların Liderlik Rolü: Liderlik rolleri ve sorumlulukları, çalışanların örgüt içinde daha fazla sorumluluk almasını teşvik

edebilir. Liderlik fırsatları, çalışanların liderlik becerilerini geliştirmelerine ve daha fazla katılım göstermelerine olanak tanır.

Bu stratejilerin kombinasyonu, işverenlere daha etkili çalışan katılımını teşvik etme ve örgütsel başarıyı artırma konusunda yardımcı olabilir. Önemli olan, çalışanları dinlemek, değer vermek ve onlara iş süreçlerine aktif bir şekilde katılma fırsatları sunmaktır.

-Thibaut ve Kelley'nin (1959) Etkileşim Teorisi:

Bu teori, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan etkileşimlerini derinlemesine inceleyerek, sosyal dinamikleri anlamaya odaklanır.

Teorinin temel ilkeleri aşağıdaki gibidir:

Karşılıklı Bağımlılık: Etkileşim teorisi, çalışanların birbirlerine ve organizasyonlarına karşı karşılıklı bağımlılık içinde olduklarını vurgular. Bu, her bir çalışanın diğerleriyle etkileşim halinde olduğu ve bu etkileşimlerin karşılıklı olarak birbirini etkilediği anlamına gelir.

Denge ve Adalet Arayışı: Teori, çalışanların ilişkilerde bir denge ve adalet arayışında olduklarını öne sürer. Eğer bir çalışan, diğerleriyle olan etkileşimlerinde adil bir muamele görmezse, motivasyonu düşer ve bu da katılımını olumsuz etkiler.

Kurallar ve Normlar: Etkileşim teorisi, çalışanların etkileşimlerini belirleyen belirli kurallar ve normlara uymaya yönlendiklerini ifade eder. Bu normlar, organizasyon kültürü, işyeri politikaları ve sosyal beklentileri içerebilir.

Etkileşim teorisi, çalışanların iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinin çalışan katılımını etkilediğini vurgular. Olumlu ve destekleyici bir iş arkadaşıyla etkileşim, çalışanın işe bağlılığını artırabilir ve motivasyonunu yükseltebilir.

Teori, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşimlerin kritik olduğunu belirtir. Adil ve destekleyici bir yöneticiyle olan ilişkiler, çalışanın işe olan bağlılığını güçlendirirken, olumsuz bir yönetici etkileşimi motivasyonu düşürebilir.

Etkileşim teorisi, çalışanların iş yerinde eşitlik ve adalet arayışında olduklarını savunur. Eğer bir çalışan, diğerleriyle karşılaştırıldığında adil bir şekilde muamele görmüyorsa, bu durum çalışanın motivasyonunu azaltabilir ve katılımını olumsuz etkileyebilir.

Çalışanlar, organizasyonel kültür ve normlara uyum sağlamak zorundadır. Etkileşim teorisi, bu normlara uyumun çalışanlar arasındaki ilişkileri ve dolayısıyla çalışan katılımını şekillendirdiğini ifade eder.

Teori aynı zamanda liderlik etkileşimini de vurgular. Bir liderin çalışanlarına karşı adil, destekleyici ve saygılı olması, etkileşim teorisine göre çalışan katılımını artırabilir. Lider-üye etkileşimi, bir çalışanın örgüt içindeki yerini güçlendirebilir ve motivasyonunu olumlu yönde etkileyebilir. Etkileşim teorisi, işyerindeki sosyal dinamikleri anlamak ve yönetmek isteyen organizasyonlar için önemli bir araçtır. Bu teoriyi uygulayan organizasyonlar, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan etkileşimlerini iyileştirerek, daha

sağlıklı bir işyeri kültürü oluşturabilir ve çalışan katılımını artırabilirler.

-Dönüşümsel Liderlik Teorisi (Transformational Leadership Theory):

Dönüşümsel Liderlik Teorisi (DLT), liderlerin sadece emir veren figürler olmanın ötesine geçerek, çalışanlarına ilham verme, motive etme ve geliştirme yeteneklerini vurgulayan bir liderlik modelidir. Bu teori, liderlerin sadece mevcut durumu yönetmekle kalmayıp aynı zamanda geleceği inşa etmeleri gerektiğini savunur. DLT, çalışan katılımını en üst düzeye çıkarmak ve örgütsel inovasyonu teşvik etmek amacıyla liderlerin benimsediği özel bir liderlik tarzını inceler.

Bu bağlamda, Dönüşümsel Liderlik Özellikleri aşağıdaki gibidir:

İlham Verme (Inspirational Motivation): Dönüşümsel liderler, vizyon ve hedeflerini çalışanlara etkili bir şekilde ileterek onları motive eder. Bu liderler, çalışanlara bireysel hedeflerini aşan bir amaç için çalışma duygusunu aşırlarlar.

Entelektüel Uyarıcılık (Intellectual Stimulation): Bu özellik, liderlerin çalışanların düşünce süreçlerini teşvik etmeye ve yaratıcı çözümler üretmeye yönlendirmesini içerir. Dönüşümsel liderler, mevcut durumu sorgulayan ve yenilikçi çözümler bulmaya teşvik eden bir ortam yaratırlar.

Bireysel Dikkat ve İlgi (Individualized Consideration): Dönüşümsel liderler, her bir çalışanın bireysel ihtiyaçlarını anlar ve bu ihtiyaçlara duyarlılık gösterirler. Her çalışanın potansiyelini ortaya çıkarmak ve geliştirmek için kişiselleştirilmiş bir liderlik yaklaşımı benimserler.

Duygusal Uyarıcılık (Emotional Stimulation): Bu özellik, liderlerin duygusal zekalarını kullanarak çalışanların hislerini anlamalarını ve onları olumlu bir şekilde etkilemelerini içerir. Dönüşümsel liderler, duygusal bağ kurarak çalışanların katılımını artırabilirler.

Dönüşümsel liderlik, çalışanlara yönelik etkileyici bir liderlik tarzını benimsediği için motivasyonu artırır ve bağlılığı güçlendirir. Çalışanlar, liderin vizyonuna katılmak ve ortak amaçlar doğrultusunda çalışmak için istekli hale gelirler.

Dönüşümsel Liderlik Teorisi (DLT), çalışanlara yaratıcı düşüncüyü teşvik etme ve inovasyon için cesaretlendirme konusunda bir platform sağlar. Bu, örgütsel düzeyde yenilikçilik ve sürekli gelişmeyi destekler.

Dönüşümsel liderlik, çalışanların işlerine duygusal olarak bağlanmalarını sağlar ve bu da iş doyumunu ve performanslarını artırır. Liderin destekleyici ve ilham verici yaklaşımı, çalışanların işlerine karşı tutkulu olmalarını teşvik eder.

Dönüşümsel Liderlik Teorisi liderlerin organizasyonel değişimleri etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Liderler, değişim sürecinde çalışanlara rehberlik sunarak ve destekleyerek, değişime daha olumlu bir şekilde yaklaşmalarını sağlarlar.

Dönüşümsel Liderlik , örgütsel inovasyonu teşvik eder. Liderler, ekip üyelerini yeni fikirlere ve süreçlere yönlendirerek, örgütün rekabet avantajını artırabilirler. Yaratıcı düşüncüyü cesaretlendirmek ve değişime açık bir kültür oluşturmak, örgütsel yenilikçiliği desteklemenin temelidir.

Bu bağlamda, Dönüşümsel Liderlik Teorisi, liderlerin çalışanlarına ilham verme, motive etme ve geliştirme konusundaki etkileyici rolünü vurgular. Bu liderlik tarzı, çalışan katılımını artırır, iş doyumunu güçlendirir ve örgütsel inovasyonu teşvik eder. Organizasyonlar, dönüşümsel liderlik ilkelerini benimseyerek daha etkili bir liderlik ve daha dinamik bir iş ortamı oluşturabilirler.

- McGregor'un X-Y Teorisi

Douglas McGregor'un X ve Y Teorileri, çalışanların işe yaklaşımlarını ve liderlerin tutumlarını anlamak amacıyla geliştirilmiş önemli teorilerdir. Bu teoriler, organizasyonlardaki yöneticilerin çalışanlarına nasıl bakmaları gerektiği konusunda rehberlik eder ve bu bakış açısının çalışan katılımını nasıl etkileyebileceğini açıklar.

X Teorisi, geleneksel ve otoriter bir liderlik yaklaşımını temsil eder. Bu teoriye göre, insanlar genellikle işi sevmezler, sorumluluktan kaçınırlar, değişikliklere direnç gösterirler ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyarlar.

McGregor'a göre, X Teorisi'ne sahip liderler, çalışanları kontrol altında tutmaya ve yönlendirmeye odaklanırlar. Bu teori, düşük çalışan katılımını ve motivasyonunu teşvik eder.

X Teorisi Özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

İnsanlar işten kaçınmaktan hoşlanır ve tembellik eğilimindedir. Çalışanlar sorumluluk almaktan kaçınır ve liderlerinin yönlendirmesine muhtaçtır.

İnsanlar değişikliklere karşı dirençlidir ve alışkanlıklarını değiştirmekte isteksizdir. Liderler, işçileri yönlendirmek ve kontrol etmek zorundadır.

Y Teorisi, daha modern ve katılımcı, paylaşımcı bir liderlik yaklaşımını temsil eder. Bu teoriye göre, insanlar işi sevebilirler, sorumluluk alabilirler, yaratıcı ve inovatif olabilirler. McGregor'a göre, Y Teorisi'ne sahip liderler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkarmaya ve geliştirmeye odaklanırlar. Bu teori, çalışan katılımını ve motivasyonunu artırabilir.

Y Teorisi Özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

İnsanlar işi sevebilir ve işten aldıkları tatminle motive olabilirler. Çalışanlar sorumluluk alabilir ve kendi işlerini yönetme becerisine sahiptir. İnsanlar yaratıcı ve inovatif olabilir, değişikliklere adaptasyon gösterebilirler. Liderler, çalışanları desteklemeye ve geliştirmeye yönelik bir ortam yaratmalıdır.

Liderin X veya Y Teorisine dayalı bakış açısı, çalışanların tutumunu etkiler. Pozitif bir liderlik tarzı çalışanları motive edebilirken, negatif bir liderlik tarzı motivasyonu düşürebilir. İş ortamı, çalışanların motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür. Destekleyici, adil ve katılıma açık bir iş ortamı, çalışanların daha fazla katılımını teşvik edebilir. Çalışanların çabalarını ödüllendirmek ve başarılarını tanımak, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmalarını sağlayabilir.

Çalışanların becerilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunmak, onların işlerine duygusal olarak bağlanmalarını artırabilir.

McGregor'un X ve Y Teorileri, liderlerin tutumlarının çalışan katılımını nasıl etkileyebileceğini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Liderler, bu teorileri kullanarak daha etkili bir liderlik yaklaşımı geliştirebilir ve çalışanların motivasyonunu ve işe bağlılığını artırabilirler.

4.1.2. Örgütsel İnovasyon Teorileri

Örgütsel inovasyon, bir organizasyonun sürekli olarak yeni ve etkili fikirleri benimsemesi, geliştirmesi ve uygulaması sürecini ifade eder. Bu kapsamda, örgütsel inovasyonu anlamak ve teorik temellerini incelemek için çeşitli teoriler ve yaklaşımlar bulunmaktadır.

-İnovasyonların Yayılma Kuramı

Everett Rogers tarafından 1962 yılında geliştirilen ve sürekli güncellenen bir teoridir. Bu teori, yeni fikirlerin, ürünlerin veya pratiklerin toplum içinde nasıl benimsendiğini ve yayıldığını anlamak için tasarlanmıştır. Ayrıca, özellikle inovasyon sürecinin organizasyonlar üzerindeki etkilerini anlamak için kullanılır.

Teorinin Temel Prensipleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir

İnovasyonlar: Teori, "innovations" olarak adlandırılan yeni fikirleri veya uygulamaları ele alır. Bu inovasyonlar genellikle bir ürün, hizmet, teknoloji veya belirli bir uygulama şeklinde ortaya çıkar.

Benimsenme Süreci: Rogers'a göre, inovasyonları benimseme süreci beş aşamadan oluşur: Bilinçlilik (Awareness), İlgi (Interest), Değerlendirme (Evaluation), Deneme (Trial) ve Benimsenme

(Adoption). Her aşama, farklı insan grupları veya organizasyonlar için geçerlidir.

İletişim Kanalları: İnovasyonların yayılmasında etkili olan iletişim kanalları vardır. Bu kanallar, bireyler arasında, gruplar arasında veya organizasyon içinde gerçekleşebilir. Medya, liderler, arkadaşlar ve diğer iletişim araçları bu kanallara örnektir.

Sosyal Sistemler: İnovasyonlar, sosyal sistemler içinde yayılır. Bu sistemler, bireyleri, grupları, kurumları ve toplumları içerir. İnovasyonların benimsenmesi, bu sosyal sistemlerin özelliklerine ve dinamiklerine bağlı olarak değişir.

İnovasyon Özellikleri: Rogers, inovasyonların benimsenmesini etkileyen beş temel özellik belirlemiştir: Gözle görülür avantajlar, Uyum sağlama kolaylığı, Denenebilirlik, Gözle görülür sonuçlar ve Yenilikten sapma derecesi.

Organizasyon liderleri, inovasyonların benimsenmesi sürecini etkilemede önemli bir rol oynarlar. Etkili iletişim ve liderlik, çalışanların inovasyonları benimsemesini teşvik edebilir.

İnovasyonları başarıyla benimsemek için çalışanlar eğitilmeli ve desteklenmelidir. Organizasyonlar, bu süreci yönetmek ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim programları ve kaynaklar sağlamalıdır.

İnovasyonlar genellikle değişimi içerir. Bu nedenle, organizasyonlar değişimi etkili bir şekilde yönetmeli, çalışanlarıyla iletişim kurmalı ve değişikliklere uyum sağlama sürecini desteklemelidir.

İnovasyon sürecinde geribildirim almak önemlidir. Çalışanlardan gelen geribildirim, organizasyonun inovasyonları nasıl iyileştirebileceği konusunda önemli ipuçları sağlayabilir.

İnovasyonların Yayılma Kuramı, organizasyonlara inovasyon süreçlerini yönetme, çalışan katılımını artırma ve rekabet avantajı elde etme konularında önemli bir çerçeve sunar.

-Yaratıcı Yıkım (Creative Destruction) Teorisi

Joseph Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım (Creative Destruction) Teorisi, öncelikle 1942 yılında "Capitalism, Socialism and Democracy" (Kapitalizm, Sosyalizm ve Demokrasi) adlı eserinde ortaya konmuştur. Schumpeter, bu kitabında kapitalist ekonominin dinamiklerini ve inovasyonun ekonomik gelişim üzerindeki etkilerini detaylı bir şekilde ele almıştır. Teorisi, özellikle ekonomik düşünce tarihinde önemli bir etki bırakmış ve girişimciliğin, inovasyonun ve ekonomik değişimin önemini vurgulamıştır.

Joseph Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım (Creative Destruction) Teorisi, inovasyonun ekonomik büyümeyi sürdürmek için zorunlu olduğunu savunur ve ekonomik değişimleri açıklamak için kullanılır. Bu teori, ekonomik sistemin içsel dinamiklerini anlamak ve açıklamak amacıyla geliştirilmiştir.

İnovasyon ve Ekonomik Büyüme

Schumpeter'e göre, ekonomik büyüme ve gelişme, sürekli olarak gerçekleşen inovasyonlar sayesinde mümkündür. Yeni fikirlerin, teknolojilerin ve iş modellerinin ortaya çıkması ekonomiyi canlı tutar.

Yaratıcı Yıkım Süreci

Teorinin merkezinde yer alan kavramlardan biri "Yaratıcı Yıkım"dır. Bu, yeni ve inovatif fikirlerin eski ve geleneksel iş modellerini yerinden etmesini ifade eder.

Ekonomideki bu süreç, eski ve verimsiz olanın yok olmasıyla yeni ve daha etkili olanın ortaya çıkmasını içerir.

Girişimcilik ve İnovasyonun Rolü

Schumpeter, girişimcilerin inovasyonu tetikleyen ve ekonomide Yaratıcı Yıkım'ı başlatan anahtar figürler olduğunu savunur.

Girişimciler, mevcut durumu sarsan ve yeni fırsatlar yaratan yenilikçi girişimleri başlatarak ekonomiyi canlandırırlar.

Teknolojik Devrimler

Schumpeter, ekonomik evrimin temelini teknolojik devrimlerin oluşturduğunu öne sürer. Bu devrimler, eski üretim yöntemlerini, iş modellerini ve sektörleri değiştirir ve dönüştürür. Teknolojik devrimler, ekonomide büyük çaplı değişimlere yol açarak yeni endüstrilerin ve sektörlerin ortaya çıkmasını sağlar.

Dinamik Rekabet

Yaratıcı Yıkım, rekabetin sürekli olarak devam ettiği dinamik bir süreci ifade eder. Rekabet, girişimcilerin yeni fikirlerle ortaya çıkması ve bu fikirlerin ekonomik sistemi dönüştürmesi üzerinden gerçekleşir.

Riskler ve Ödüller

İnovasyon ve Yaratıcı Yıkım, risklerle birlikte gelir. Yeni fikirler başarılı olabilir veya başarısız olabilir, ancak bu süreçteki başarılar, ekonomik büyümeyi ve gelişmeyi sağlayan önemli itici güçlerdir.

Yaratıcı Yıkım Teorisi, ekonomik değişim ve gelişim süreçlerini anlamak için güçlü bir çerçeve sunar. Schumpeter'in perspektifi, inovasyonun ekonomik sistemdeki dinamikleri nasıl şekillendirdiğini ve yeni olanın eskiyi nasıl yerinden ettiğini açıklar.

-Dinamik Yetenekler Yaklaşımı

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı, örgütlerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için sürekli olarak öğrenme ve adapte olma yeteneklerini vurgulayan bir teoridir. Bu yaklaşım, özellikle örgütlerin iç ve dış dinamiklere hızlı bir şekilde yanıt verme ve değişen çevresel koşullara uyum sağlama yeteneklerini analiz eder.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı'nın tarihi, özellikle 1990'lı yıllara dayanmaktadır. Bu teorik yaklaşımın temelleri, özellikle Gary Hamel ve C.K. Prahalad'ın "Stratejik Yönetimde Temel Yetenekler" (Core Competencies in Strategic Management) adlı makalesine dayanmaktadır. Ancak, dinamik yeteneklerin tam anlamıyla formüle edilmesi ve vurgulanması süreci, daha sonraki yıllarda birçok akademisyen ve araştırmacının katkılarıyla şekillenmiştir.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı, özellikle organizasyonların rekabet avantajı elde etme ve sürdürme çabalarında, sürekli öğrenme, adaptasyon ve inovasyon yeteneklerine odaklanır. Bu çerçeve, örgütlerin içsel ve dışsal değişimlere uyum sağlamasını ve bu

değişimleri fırsatlara dönüştürmesini amaçlar. Dinamik yetenekler, organizasyonların uzun vadeli başarılarını güvence altına almak için stratejik yönetimde önemli bir rol oynar.

Teorinin Temel Prensipleri aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Dinamik Yeteneklerin Tanımı: Dinamik yetenekler, örgütlerin çevresel karmaşıklıklar ve belirsizlikler karşısında sürekli olarak öğrenme, esneklik kazanma ve değişime hızlı yanıt verebilme yetenekleridir. Bu, sadece belirli bir anlık başarı değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatları değerlendirme ve yakalama kapasitesini içerir.

Sürekli İnovasyon: Dinamik yetenekler, sürekli olarak yeni fırsatlar ve tehditlere cevap verme becerisini içerir. Örgütler, içsel ve dışsal bilgileri sürekli olarak entegre ederek, yeni ürünler geliştirme, iş süreçlerini iyileştirme ve rekabet avantajını sürdürme süreçlerinde inovasyonu teşvik eder.

Öğrenme ve Bilgi Entegrasyonu: Dinamik yeteneklerin temeli, öğrenme ve bilgi entegrasyonu süreçlerine dayanır. Örgütler, çalışanların deneyimlerinden öğrenme, dışsal bilgileri içsel süreçlere entegre etme ve bu bilgileri hızlı bir şekilde uygulama yeteneklerini geliştirmelidir.

Stratejik Yönetim ve Liderlik: Dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde liderlik ve stratejik yönetim önemlidir. Liderler, organizasyonel öğrenmeyi teşvik etmeli, çalışanlara yenilikçi çözümler bulma ve değişime uyum sağlama için destek olmalıdır.

Dinamik yeteneklerin oluşturulmasında, açık iletişim ve iş birliği önemlidir. Çalışanlar arasında açık bir iletişim ve bilgi paylaşımı, organizasyon içindeki dinamik yeteneklerin gelişimini hızlandırabilir.

Çalışanların sürekli olarak eğitilmesi ve geliştirilmesi, dinamik yeteneklerin güçlendirilmesine katkıda bulunabilir. Bu, yeni bilgilerin ve becerilerin öğrenilmesini, mevcut bilgilerin güncellenmesini ve değişen koşullara uyum sağlamayı içerir.

Dinamik yeteneklerin etkili bir şekilde kullanılması için örgütlerin inovasyon kültürü oluşturması önemlidir. Çalışanlar, fikirlerini paylaşmaya teşvik edilmeli, risk almayı öğrenmeli ve değişime karşı pozitif bir tutum benimsemelidir.

Örgüt liderleri, değişim yönetimi konusunda etkili olmalı ve çalışanları değişikliklere yönlendirebilmelidir. Değişime açık liderlik, dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde kritik bir rol oynar.

Dinamik Yetenekler Yaklaşımı, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerine ve sürekli olarak değişen iş ortamına uyum sağlamalarına yardımcı olmak için çalışan katılımını vurgular. Bu, örgütlerin sürekli olarak öğrenmelerini ve gelişmelerini sağlayarak, inovasyon kültürünü destekleyerek ve liderlik ve stratejik yönetimle birleştirerek gerçekleştirilir.

Resource-Based View (Kaynak Temelli Görüş)

Resource-Based View (Kaynak Temelli Görüş), örgütlerin rekabet avantajı elde etme ve sürdürme süreçlerini anlamak için odaklanan bir teorik yaklaşımdır. Bu görüş, özellikle kaynakların stratejik

yönetimdeki rolünü vurgular ve örgütlerin sahip oldukları kaynaklar ve yetenekler üzerinden rekabet avantajı sağlamasını inceler.

Resource-Based View'e göre, örgütlerin sahip oldukları kaynaklar (fiziksel, finansal, insani, teknolojik) ve yetenekler, rekabet avantajı elde etmelerinde kilit rol oynar.

Örgütün sahip olduğu kaynaklar, diğer rakip organizasyonlardan farklı ve değerli olmalıdır.

Değer, Nadirlik, İrreplaceability ve Ulaşılabilirlik

Kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için Değer, Nadirlik, İrreplaceability ve Ulaşılabilirlik VRIO modeli kullanılır. Bu model, kaynakların değerli, nadir, yerine konulamaz ve rakipler tarafından ulaşılamaz olması gerektiğini öne sürer.

Resource-Based View, örgütlerin sahip olduğu temel yetenekleri ve çekirdek yetenekleri vurgular. Bu yetenekler, organizasyonun rekabet avantajını destekleyen temel özelliklerdir.

Temel yetenekler, örgütün belirli bir iş veya sektörde üstün performans sergilemesini sağlayan kritik yeteneklerdir.

Resource-Based View, örgütlerin stratejik esnekliğe ve çevresel değişikliklere adaptasyon yeteneklerine vurgu yapar.

Örgüt, değişen pazar koşullarına ve taleplere hızlı bir şekilde adapte olabilmelidir.

Dinamik yetenekler, örgütün zaman içinde öğrenme ve gelişme kapasitesini ifade eder. Bu, örgütün sürekli olarak yeni bilgileri

benimseyebilmesi ve değişen koşullara uyum sağlayabilmesi anlamına gelir.

Resource-Based View, örgütlerin rekabet avantajının sürdürülebilir olmasının önemini vurgular. Bu, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve yerine konulamayan kaynakların stratejik yönetimde kritik olduğunu belirtir.

Ambidexterity Theory (Çift Beceriklilik Kuramı)

Örgütlerin hem mevcut iş süreçlerini optimize etme (exploitation) hem de yeni fırsatlar ve inovasyonlar yaratma (exploration) yeteneğini geliştirmeleri gerektiğini savunur. Bu teori, organizasyonların hem rutin görevlere odaklanmasının hem de radikal inovasyonları kucaklamasının önemini vurgular. Çift Beceriklilik Kuramı'nın temelleri, Duncan'ın (1976) "çift yapılılık" (double structure) kavramına dayanmaktadır. Ancak, "Ambidexterity" terimi özellikle James G. March ve Julian R. Katzenbach tarafından 1980'lerde popüler hale getirilmiştir. Bu düşünce, organizasyonların hem mevcut işleri yönetme hem de yeni fırsatları keşfetme yeteneğine sahip olmalarının önemini vurgular.

Çift Beceriklilik Kuramı, organizasyonların hem mevcut işlerini sürdürme hem de yeni fırsatlar ve inovasyonlar yaratma yeteneğini nasıl sürdürebileceğini ele alan bir teoridir. Bu kuram, organizasyonların "keşfetme" ve "kullanma" olarak adlandırılan iki temel yeteneği bir araya getirerek, rekabet avantajı elde etmelerini sağlamayı amaçlar.

Bu kuramın temel prensipleri şu şekildedir

Keşfetme (Exploration): Organizasyonlar, dış çevrelerindeki fırsatları ve değişiklikleri izleyerek yeni bilgiler elde etmeye odaklanmalıdır. Keşfetme yeteneği, örgütün çevresindeki değişen şartları anlaması ve yeni iş fırsatlarını tanımlaması açısından kritiktir.

Kullanma (Exploitation): Organizasyonlar, mevcut bilgi ve kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak güçlü yönlerini geliştirmeli ve var olan iş modellerini optimize etmelidir. Kullanma yeteneği, organizasyonun mevcut faaliyetlerini sürdürmesi ve etkinliğini artırması açısından önemlidir.

Çift Beceriklilik (Ambidexterity): Organizasyonlar, hem keşfetme hem de kullanma yeteneklerini bir arada sürdürebilmelidir. Bu, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilmek ve aynı zamanda mevcut işleri sürdürmek arasında denge kurmayı gerektirir.

Çift Beceriklilik Kuramı, organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilirlik için hem yenilikçi olmalarını hem de mevcut operasyonlarını etkin bir şekilde yönetmelerini vurgular. Bu, organizasyonların rekabet avantajını sürdürmek ve değişen pazar koşullarına uyum sağlamak için önemli bir stratejik yaklaşımdır.

Open Innovation (Açık İnovasyon)

Henry Chesbrough tarafından öne sürülen bu yaklaşım, organizasyonların iç ve dış kaynakları birleştirerek inovasyon yapmalarını önerir. Açık inovasyon, dış paydaşlarla iş birliği yapmayı ve dışarıdan gelen fikirleri iç süreçlere entegre etmeyi teşvik eder.

Açık İnovasyon (Open Innovation), Henry Chesbrough tarafından 2003 yılında geliştirilen bir inovasyon yönetimi yaklaşımıdır.

Chesbrough'a göre, inovasyon sürecinde dış kaynakların kullanılması ve içeride ve dışarıda bulunan bilgi, beceri ve kaynakların etkileşimini içerir. Açık İnovasyon, geleneksel olarak şirket içinde yapılan inovasyon modeline karşı çıkarak, şirketlerin dışarıdaki kaynakları daha etkili bir şekilde kullanmaları önerilmektedir. Bu model, organizasyonların sadece kendi sınırları içinde değil, dışarıdaki farklı paydaşlarla iş birliği yaparak inovasyon süreçlerini daha verimli hale getirmelerini amaçlar. Şirketler, müşteriler, tedarikçiler, üniversiteler, girişimciler ve diğer paydaşlarla iş birliği yaparak dışarıdan gelen fikirleri ve kaynakları iç süreçlerine entegre ederler.

Açık İnovasyon, şu temel prensiplere dayanır:

Dahili ve Harici Kaynakların Birleştirilmesi: Şirket içi ve şirket dışındaki kaynakların entegrasyonu, inovasyon sürecini zenginleştirir.

Paydaş İş birliği: Şirketler, müşterileri, tedarikçileri ve diğer paydaşları ile daha yakın ilişkiler kurarak ortak inovasyon projelerine girerler. **Fikir ve Teknoloji Transferi:** Farklı sektörlerden veya disiplinlerden gelen fikirler ve teknolojiler, şirket içindeki sorunlara çözüm bulmada kullanılabilir.

Dış Kaynak Kullanımı: Şirket içindeki tüm inovasyon faaliyetleri için dış kaynaklar, şirket içinde geliştirilen yetenekleri güçlendirebilir.

,

Açık Pazar Yerleri

İnovasyon odaklı açık pazar yerleri, farklı paydaşları bir araya getirerek iş birliği olanakları sağlar. Açık İnovasyon, sadece şirket içi yeteneklere dayanmak yerine geniş bir ekosistemden yararlanarak daha hızlı ve etkili bir şekilde inovasyon yapmayı amaçlar. Bu model, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini ve sürekli olarak değişen pazar şartlarına uyum sağlamalarını destekler.

Absorptive Capacity (Emme Kapasitesi)

Cohen ve Levinthal tarafından geliştirilen bu teori, organizasyonların dışarıdan gelen bilgiyi nasıl alıp içselleştirebildiğini ve mevcut bilgiyle entegre edebildiğini açıklar. Yüksek absorptive capacity'ye sahip organizasyonlar, dışsal inovasyonları daha etkili bir şekilde benimseyebilirler.

Absorptive Capacity (Emme Kapasitesi), 1990 yılında Wesley M. Cohen ve Daniel A. Levinthal tarafından geliştirilen bir teoridir. Bu teori, organizasyonların dış kaynaklardan gelen bilgiyi nasıl emip içselleştirebildiğini ve mevcut bilgiyle nasıl entegre edebildiğini anlamayı amaçlar. Cohen ve Levinthal, bu kapasitenin organizasyonların inovasyon yeteneklerini etkileyen kritik bir faktör olduğunu savunurlar.

Teorinin Temel İlkeleri:

Dışsal Bilgi Emme

Cohen ve Levinthal'a göre, organizasyonlar dış çevrelerinden sürekli olarak bilgi emmelidir. Bu, endüstri trendlerini, müşteri taleplerini ve teknolojik gelişmeleri içerir.

Bilgi İçselleştirme

Emilen dış bilgi, organizasyonun mevcut bilgi ve deneyimleriyle entegre edilmelidir. Bu, yeni bilginin anlamlı hale getirilmesi ve kullanılabilir hale getirilmesini içerir.

Bilgi Entegrasyonu

Emilen bilgi, organizasyonun mevcut bilgi tabanı ile uyumlu hale getirilmelidir. Bu, farklı bilgi türlerinin ve kaynaklarının bir araya getirilmesini içerir.

Yenilik ve İnovasyon

Yüksek absorptive capacity'ye sahip organizasyonlar, dışsal bilgiyi etkili bir şekilde içselleştirip entegre ederek yenilik ve inovasyonu teşvik edebilirler.

Öğrenme Yeteneği

Bu kapasite, organizasyonların sürekli olarak öğrenme ve gelişme yeteneğini içerir. Hızla değişen bir iş ortamında bu önemlidir.

Absorptive Capacity'nin Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri

Yüksek absorptive capacity'ye sahip organizasyonlar, rekabet avantajı elde etme ve pazarda liderlik etme konusunda daha avantajlıdır.

Dışsal çevreden gelen hızlı değişimlere daha çabuk adapte olabilirler.

İnovasyon ve Ar-Ge faaliyetlerinde daha etkili olabilirler.

Bu teori, özellikle bilgi yoğun sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar için önemlidir. Çünkü bu sektörlerde bilgiye hızlı erişim ve onu etkili bir şekilde kullanma yeteneği, rekabet avantajının anahtarıdır.

Organizational Learning (Örgütsel Öğrenme)

Chris Argyris ve Donald Schön gibi düşünürler, örgütsel inovasyonun temelinde sürekli öğrenme ve adapte olma yeteneğinin bulunduğunu savunurlar. Bu teori, organizasyonların deneyimlerinden öğrenme, bilgiyi paylaşma ve bu öğrenmeyi inovasyona dönüştürme süreçlerini vurgular. Örgütsel Öğrenme teorisi, temel ilkelerini Chris Argyris ve Donald Schön'ün çalışmalarına dayandırmaktadır. Bu düşünürlerin öğrenme, örgütler ve inovasyon üzerine etkili eserleri 1970'li yıllara dayanmaktadır. Özellikle Chris Argyris, organizasyonel öğrenme ve çift döngülü öğrenme gibi konulardaki çalışmalarıyla tanınmıştır. Ancak, belirli bir yıl vermek yerine, örgütsel öğrenmenin gelişimi geniş bir zaman çerçevesine yayılmıştır ve bu alandaki çalışmalar sürekli olarak devam etmektedir.

Teorinin Temel İlkeleri

Sürekli Öğrenme:

Örgütlerin sürekli olarak çevrelerinden ve içsel deneyimlerinden öğrenmeye açık olması gerekir. Bu, değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma yeteneğini sağlar.

Deneyimlerden Öğrenme:

Örgütler, geçmiş deneyimlerinden çıkarımlar yapmalı ve bu deneyimleri gelecekteki kararlarında kullanmalıdır. Bu, hatalardan ders çıkarılması ve başarıların tekrarlanması için önemlidir.

Bilgi Paylaşımı

Öğrenme, bireyler arasında ve departmanlar arasında bilgi paylaşımını içerir. Bilgiye açık bir kültür, öğrenmeyi teşvik eder.

Inovasyona Dönüşüm

Elde edilen bilgi ve öğrenmeler, inovasyon sürecine dönüştürülmelidir. Yeni fikirlerin ortaya çıkması, süreçlerin iyileştirilmesi ve ürün geliştirme gibi inovasyon alanlarına odaklanılmalıdır.

Adapte Olma Yeteneği

Organizasyonlar, öğrenme yoluyla edindikleri bilgileri kullanarak hızlı bir şekilde değişen koşullara adapte olabilirler.

Teorinin Organizasyonlar Üzerindeki Etkileri:

Rekabet avantajı elde etme: Sürekli öğrenme, örgütlerin rekabet avantajını sürdürmelerine yardımcı olabilir.

Hata azaltma: Deneyimlerden öğrenme, geçmiş hatalardan ders çıkarılmasına ve tekrarlanmamasına olanak tanır.

İnovasyon teşviki: Bilgi paylaşımı ve inovasyona dönüşüm, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik eder.

Bu teori, özellikle hızla değişen iş ortamlarında faaliyet gösteren organizasyonlar için önemlidir. Sürekli öğrenme ve adaptasyon, organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Bu teoriler, örgütsel inovasyonun farklı yönlerini ve süreçlerini anlamak için kullanılan çeşitli bakış açılarını temsil eder. İnovasyon, organizasyonların rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri için kritik bir unsurdur, bu nedenle bu teorilerin anlaşılması önemlidir.

4.1.3. Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi Teorik Çerçeve Entegrasyonu

Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, işçi ve işveren arasındaki dinamikleri düzenleyen bir disiplindir. Bu bağlamda, çalışan katılımı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi literatüründe önemli bir konsepttir. Sendikalar, bu ilişki çerçevesinde çalışanların haklarını savunma ve müzakerelerde bulunma amacını taşırlar. Sendikaların etkisi altında çalışan katılımı, örgüt içindeki inovasyon süreçlerine yön verebilir. Sendikalar, çalışanların inovasyon süreçlerine etkin bir şekilde katılmalarını destekleyebilir ve örgütlerin rekabet avantajını artırabilir.

Toplu iş sözleşmeleri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde kullanılan bir araçtır. Bu sözleşmeler, işçi ve işveren arasındaki anlaşmazlıkları düzenlemek ve çalışma koşullarını belirlemek için kullanılır. Çalışan katılımı, bu süreçte inovasyon stratejilerinin belirlenmesinde etkili olabilir. Çalışanlar, toplu sözleşme süreçlerinde inovasyona odaklı taleplerini dile getirerek örgütün gelişimine katkıda bulunabilir.

İşveren-işçi ilişkileri Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin temelini oluşturur. İşverenler, çalışanların örgüt içindeki inovasyon süreçlerine etkin bir şekilde katılımını teşvik etmekle sorumludur. İyi kurulmuş işveren-işçi ilişkileri, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini ve inovasyon süreçlerine olumlu bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlar.

Çalışan temsilcileri ve işyeri konseyleri, bazı Endüstri ve Örgüt Psikolojisi sistemlerinde önemli bir rol oynar. Bu mekanizmalar, çalışanların yönetimle iletişim kurmalarına ve örgüt içindeki karar süreçlerine katılmalarına aracılık eder. Çalışan katılımını güçlendirmek, inovasyon süreçlerini olumlu bir şekilde etkileyebilir.

İşçi memnuniyeti Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde önemli bir faktördür. Memnun çalışanlar, örgüt içindeki inovasyon süreçlerine daha olumlu bir tutumla yaklaşabilirler. İyi bir Endüstri ve Örgüt Psikolojisi politikası, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve bu da inovasyona olan katkılarını artırabilir.

Bu perspektiften ele alınan çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin temel prensiplerine dayanır. Çalışanların örgüt içindeki karar süreçlerine etkin bir şekilde katılımını teşvik etmek, işçi ve işveren arasında dengeyi sağlamak bu perspektifin odak noktaları arasında yer alır.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini derinlemesine anlamak için, teorik bakış açılarının entegrasyonu kritik bir adımdır. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi perspektifi, işçi ve işveren arasındaki dinamikleri düzenlerken, örgüt içindeki inovasyon süreçlerine çalışan

katılımını entegre etme potansiyeli sunar. Sendikaların rolü, toplu iş sözleşmeleri ve işveren-işçi ilişkileri, çalışanların inovasyon süreçlerine yönlendirilmesi ve teşvik edilmesi açısından önemli araçlardır. Bu Endüstri ve Örgüt Psikolojisi unsurları, çalışanların örgüt içindeki inovasyon süreçlerine etkin bir şekilde katılımını teşvik ederek, örgütlerin rekabet avantajını artırabilir.

Teorik bakış açılarının entegrasyonunda, McGregor'un X-Y Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım Teorisi ve Rogers'ın İnovasyon Yayılma Teorisi gibi çeşitli teoriler, çalışan katılımının örgütsel inovasyon üzerindeki etkilerini anlamak adına bir zemin oluşturur. X-Y Teorisi'nden ilham alarak, liderlik yaklaşımlarının çalışanların yaratıcılığını nasıl etkilediğini anlamak mümkündür. Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışan motivasyonunu çözümlenme konusunda değerli bir çerçeve sunarken, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, iş tatmini ile inovasyon arasındaki bağlantıları vurgular.

Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım Teorisi, örgütlerin eski iş modellerini değerlendirmelerini ve yeni fikirleri benimsemelerini gerektirirken, Rogers'ın İnovasyon Yayılma Teorisi, inovasyonun benimsenme sürecini ele alır. Bu teorilerin bir araya getirilmesi, çalışan katılımının örgütsel inovasyon süreçlerindeki rolünü daha kapsamlı bir şekilde anlamamıza yardımcı olur.

Bu entegrasyon, örgütlerin liderlerine, çalışanları inovasyon süreçlerine etkin bir şekilde dahil etmek ve bu süreçleri yönetmek için daha bilinçli stratejiler geliştirmelerinde rehberlik edebilir. Bu çerçeve, hem akademik araştırmalara hem de iş dünyasındaki

liderlere, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi konusunda daha fazla derinlik kazandırmak adına önemli bir kaynak oluşturabilir.

McGregor'un X-Y Teorisi, çalışanların işe yaklaşımlarını iki farklı kutup üzerinden açıklar. X Teorisi, çalışanları tembellikle suçlar ve sıkı kontrolü savunurken, Y Teorisi işi seven, sorumluluk alabilen çalışanları ifade eder. Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi açısından, Y Teorisi'ne dayalı liderlik yaklaşımları, çalışanların yaratıcılığını teşvik edebilir ve inovasyon süreçlerine katılımlarını artırabilir.

Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışan motivasyonunu anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Beklenti, enstrümantalite ve valence kavramları, çalışanların belirli bir davranışı sergileme olasılığını ve bu davranışın sonuçlarına karşı duydukları değeri açıklar. İnovasyon sürecinde çalışan katılımını anlamak için, örgütlerin çalışan beklentilerini anlamaları ve bu beklentilere uygun teşvikler sunmaları önemlidir.

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, iş tatminini belirleyen hijyen faktörleri ve motivasyon faktörleri arasındaki ayrımı vurgular. İnovasyon sürecine çalışan katılımını entegre etmek için, örgütlerin hem motivasyon faktörlerini güçlendirmeye hem de hijyen faktörlerini iyileştirmeye odaklanmaları gerekebilir. İş tatmini arttıkça, çalışanların inovasyona daha aktif katılımları teşvik edilebilir.

Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım Teorisi, ekonomik büyümenin inovasyon aracılığıyla gerçekleştiğini savunur. Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi açısından, örgütlerin eski iş modellerini

yeniden değerlendirmeye ve yeni fikirleri benimsemeye açık olmaları önemlidir. Çalışanların yaratıcı düşüncelerini paylaşmaları ve bu değişimi yönlendirmede aktif rol almaları teşvik edilmelidir.

Rogers'ın İnovasyon Yayılma Teorisi, inovasyonun benimsenme sürecini açıklar. İnovasyonun başarılı bir şekilde örgüt içinde yayılabilmesi için, çalışanların bu sürece etkin bir şekilde katılımı önemlidir. İnovasyon sürecinin farklı aşamalarında çalışanlara düşen rolleri anlamak ve bu süreci kolaylaştırmak için liderlik stratejileri geliştirmek gereklidir.

Bu teorik çerçeve entegrasyonu, çalışan katılımının örgütsel inovasyon üzerindeki karmaşık etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde değerlendirmek amacıyla kullanılabilir. İlgili teorik yaklaşımları birleştirmek, örgütlerin çalışan katılımını daha etkili bir şekilde teşvik etmelerine ve inovasyon süreçlerinde başarı elde etmelerine yardımcı olabilir. Özellikle liderler, bu teorik çerçeveden elde edilen bilgileri kullanarak, çalışanları inovasyon süreçlerine aktif bir şekilde dahil etme stratejileri geliştirebilirler.

Aynı zamanda, bu teorik entegrasyon, araştırmacılara, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi üzerine daha fazla derinlik kazandırmak için yeni çalışmalar tasarlama konusunda rehberlik edebilir.

Görüldüğü üzere, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi karmaşık bir konudur ve farklı teorik bakış açıları bir araya getirilerek daha iyi anlaşılabilir. McGregor'un X-Y Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Herzberg'in İki Faktör Teorisi, Schumpeter'in Yaratıcı Yıkım

Teorisi ve Rogers'ın İnovasyon Yayılma Teorisi gibi teoriler, bu etkiyi anlamak için değerli bir çerçeve sunabilir. Bu teorik entegrasyon, araştırmacılara ve liderlere, çalışan katılımını daha etkili bir şekilde teşvik etme ve örgütsel inovasyonu artırma konusunda yol gösterebilir.

Bu perspektifin ötesinde, küresel ekonomik ve teknolojik değişimlere ayak uydurma ihtiyacı, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini daha da karmaşık hale getirir. Günümüzde, rekabetçi bir avantaj elde etmek ve sürdürmek için işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir.

Bu bağlamda, çalışanların inovasyon süreçlerine etkin bir şekilde katılımı, sadece iç dinamiklere değil, aynı zamanda dış faktörlere de duyarlılık gerektirir. Küresel trendlere ve endüstri dinamiklerine adapte olabilen işletmeler, çalışan katılımını güçlendirerek daha esnek ve yenilikçi bir organizasyon yapısı oluşturabilirler. Bu nedenle, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi ve çalışan katılımı, sadece iç organizasyonel etkileşimlerle değil, aynı zamanda dış faktörlerle de entegre bir şekilde ele alınmalıdır. Bu entegrasyon, çalışanların örgütsel inovasyona etkisinin daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine olanak tanır.

4.2 Önceki Araştırmaların Bulguları

Çeşitli araştırmalar, teknolojik gelişmelerin iş dünyasını sürekli değişen ve rekabetin keskin olduğu ortamlara adapte etme ihtiyacını vurgulamaktadır (Coulson-Thomas, 2013; Dodgson et al., 2008). Bu bağlamda, örgütlerin sürdürülebilir bir şekilde varlıklarını sürdürebilmeleri ve ekonomik, toplumsal değer yaratma hedeflerine

ulaşabilmeleri için etkili bir inovasyon stratejisine sahip olmaları kritik bir öneme sahiptir (Chesbrough, 2003; Teece, 2010).

İnovasyon süreci, fikir üretimi, fikirlerin gerçekleştirilmesi ve ticarileşme aşamalarından oluşur (Dodgson et al., 2008). Fikir üretimi, öncelikle örgüt içindeki ihtiyaçların ve müşteri beklentilerinin değerlendirilmesini gerektirir (Chesbrough, 2006). Çalışanların örgüt içindeki her seviyeden katılımı, farklı bakış açıları ve deneyimlerle zenginleşen bir fikir havuzu oluşturabilir (Anderson, Potocnik, & Zhou, 2014). Bu noktada, çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve onlara zaman ve imkân tanınması, inovatif düşüncelerin ortaya çıkmasını teşvik etmek açısından önemlidir (West, 2002).

Fikirlerin gerçekleştirilmesi aşaması, somut bir ürün, hizmet veya süreç olarak ortaya çıkışı simgeler (Dodgson et al., 2008). Bu aşamada, prototip hazırlama ve test etme süreci önem kazanır (Cooper, 1990). Çalışanların aktif katılımı, prototipin başarı düzeyini etkileyebilir (Hargadon & Bechky, 2006). Örgüt, bu aşamada karar vericilerin değerlendirmesine açık olmalı ve başarı yakalayan fikirleri ticarileştirme sürecine taşınmalıdır (Tidd & Bessant, 2009).

Ticarileştirme, araştırma projelerinin pazarlanabilir ürün veya hizmetlere dönüştürüldüğü süreçtir (Cooper, 1990). Bu aşama, örgütün inovasyonunun pazarda bir değer ifade etmesiyle ilgilidir (Chesbrough, 2003). Değerlendirme sürecinde müşteri geri bildirimleri önemli bir rol oynar (Van de Ven, 1986). Çalışan katılımı, ürünün müşteri ihtiyaçlarına uygunluğunu artırabilir ve pazarlama stratejilerini zenginleştirebilir (Hult, Hurley, & Knight, 2004).

Çalışanların örgüt içindeki fikir üretim süreçlerine aktif katılımı, inovasyonun başarı şansını artırabilir (Anderson et al., 2014). Özellikle, farklı disiplinlerden gelen çalışanların çeşitli bakış açılarıyla, yaratıcı ve etkili çözümler bulma olasılıkları yüksektir (Amabile, 1998). Örgüt, çalışanlarına fikirlerini deneme ve geliştirme için destek sağlamalıdır (West, 2002).

Örgütler, değişen piyasa koşulları ve rekabet şartları nedeniyle çevresel belirsizlikle karşılaşabilirler (Dodgson et al., 2008). İnovasyon, bu belirsizliklere uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için önemli bir stratejidir (Teece, 2010). Çalışanların örgüt içindeki inovasyon süreçlerine katılımı, çevresel belirsizliklere karşı daha esnek ve adapte bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağlayabilir (Hargadon & Sutton, 1997).

Çalışan katılımı, örgütlerin inovasyon süreçlerinde kritik bir rol oynar (Anderson et al., 2014). İnovasyon, fikir üretimi, gerçekleştirme ve ticarileştirme aşamalarını içeren bir süreç olduğundan, çalışanların bu süreçlere aktif katılımı, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına katkı sağlar (Tidd & Bessant, 2009). Örgütler, çalışanlarına inovasyon süreçlerinde destek olmalı, farklı perspektiflere açık olmalı ve çevresel belirsizliklere karşı esnek bir yapı geliştirmelidir (Hargadon & Sutton, 1997).

Bu bağlamda, önceki araştırmalar, çalışan katılımının inovasyon süreçlerindeki kritik rolünü vurgulamıştır. Teknolojik ilerlemelerin iş dünyasını etkilediği günümüzde, fikir üretimi, gerçekleştirme ve ticarileştirme aşamalarında çalışanların etkili bir şekilde dahil edilmesi, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve değişen

koşullara daha hızlı adapte olmalarına olanak tanır. Bu noktada, örgütlerin inovasyon stratejilerini geliştirirken çalışan katılımına odaklanmaları, sürdürülebilir başarı için kritik bir öneme sahiptir.

Literatürdeki bulgular, "Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi" başlıklı tezin bağlamını şekillendirirken çeşitli önemli noktaları ortaya koymaktadır:

-Teknolojik İlerlemelerin Rolü: Bulgular, teknolojik ilerlemelerin iş dünyasında sürekli değişimi ve rekabetin keskin olduğu ortamları beraberinde getirdiğini göstermektedir. Bu durum, örgütlerin inovasyon süreçlerine olan ihtiyacını artırmakta ve rekabet avantajı elde etmeleri için inovasyona odaklanmalarını gerektirmektedir.

-İnovasyon Sürecinde Çalışan Katılımının Kritik Rolü: İnovasyon sürecinde fikir üretimi, gerçekleştirme ve ticarileştirme aşamalarında çalışan katılımının kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir. Çalışanların farklı bakış açıları ve deneyimlerle zenginleşen bir fikir havuzu oluşturması, örgütlerin yaratıcı ve etkili çözümler bulma olasılıklarını artırmaktadır.

-Çevresel Belirsizliğe Karşı Esneklik: Çalışan katılımının, örgütlerin değişen piyasa koşulları ve rekabet şartları nedeniyle karşılaştığı çevresel belirsizliklere karşı daha esnek ve adapte bir örgüt kültürünün oluşmasına katkı sağladığı belirtilmektedir. Bu, örgütlerin sürdürülebilir başarı için çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olabilir.

-Çalışan Katılımının İnovasyon Süreçlerindeki Rolü: Bulgular, çalışan katılımının inovasyon süreçlerinde kritik bir role sahip olduğunu

ortaya koymaktadır. Fikir üretimi, gerçekleştirme ve ticarileştirme aşamalarında çalışanların aktif katılımının, örgütlerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına katkı sağladığı belirtilmektedir.

-Günümüz iş dünyasında, teknolojik gelişmelerin hız kazanmasıyla birlikte örgütler, sürekli değişen ve rekabetin keskin olduğu bir ortamda başarılı olmak için inovasyona önem vermektedir. Bu bağlamda, çalışan katılımının inovasyon süreçlerine etkisi, örgütlerin rekabet avantajını artırma ve sürdürülebilir başarı elde etme potansiyelini büyük ölçüde etkilemektedir.

-Çalışan katılımını inovasyon süreçlerine entegre etmenin temel unsurlarından biri örgüt kültürüdür. Örgüt içinde yaratıcılığı teşvik eden, risk almayı destekleyen ve açık iletişimi ön planda tutan bir kültür, çalışanların inovasyon süreçlerine daha etkin bir şekilde katılmasını sağlar. Örgüt kültürünün bu yönde şekillendirilmesi, çalışanların fikirlerini özgürce ifade etmelerini ve bu fikirlerin değerlendirilmesini kolaylaştırır.

-Liderlik Tarzları: Liderlik, çalışan katılımının inovasyon süreçlerine entegrasyonunda kilit bir rol oynar. Liderler, açık iletişim ve destekleyici bir liderlik tarzıyla çalışanları cesaretlendirebilirler. Ayrıca, liderlerin inovasyonu teşvik eden bir vizyon oluşturması ve bu vizyonu çalışanlara etkili bir şekilde iletmeleri önemlidir. Liderlerin inovasyonu destekleyen bir kültürü benimsemeleri, çalışan katılımını artırabilir ve örgütün rekabet avantajını güçlendirebilir.

-Politika Oluşturma: Örgütlerin, çalışan katılımını inovasyon süreçlerine entegre etmeleri için belirledikleri politikalar kritik bir öneme sahiptir. Bu politikalar, çalışanlara inovasyon için zaman ve kaynak sağlamayı, ödüllendirmeyi ve başarıları takdir etmeyi içermelidir. Aynı zamanda, yenilikçi fikirleri değerlendirmek ve hayata geçirmek için etkili bir alt yapı oluşturulmalıdır. Politika oluşturma sürecinde çalışanların da katılımı sağlanarak, inovasyonun örgüt kültürüne kök salması desteklenmelidir.

-Stratejik Yaklaşımlar ve Optimizasyon: Çalışan katılımını inovasyon süreçlerine entegre etmek için örgüt kültürü, liderlik tarzları ve politika oluşturma gibi faktörleri stratejik bir perspektifle ele almak önemlidir. Örgütler, bu unsurları birbiriyle uyumlu bir şekilde optimize ederek, çalışanların yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarmalı ve bu yolla rekabet avantajını artırmalıdır. Stratejik bir yönetim yaklaşımıyla, inovasyonun sadece bir süreç değil, aynı zamanda örgüt kültürünün bir parçası haline gelmesi sağlanabilir.

4.3 Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Katkıları

Çalışan katılımı, günümüz örgütlerinde sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etmek adına hayati bir öneme sahip kritik bir faktördür. İnovasyon, özellikle dinamik iş ortamlarında öne çıkabilmek, müşteri beklentilerini aşmak ve sektörde lider konumda olmak için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Bu noktada, çalışanların inovasyon süreçlerine etkin bir şekilde katılımı, örgütlerin başarısında belirleyici bir rol oynar.

Çalışan katılımının inovasyon sürecine etkisi, örgütlerin iç dinamiklerini şekillendiren önemli bir paradigmadır. Smith ve Johnson (2017), çalışan katılımının, inovasyon sürecinin her aşamasında değerli katkılarda bulunduğunu vurgulamaktadır. İnovasyon sürecinin başlangıcında, farklı disiplinlerden ve birikimlerden gelen çalışanların bir araya gelmesi, özgün ve etkili fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Bu, örgütlerin yenilikçi çözümler üreterek rekabet avantajını artırmalarına olanak sağlar.

Çalışanlar, kendi uzmanlık alanlarındaki bilgi ve deneyimlerini paylaşarak inovasyon sürecine somut bir katkı sağlarlar. Bu, örgüt içindeki bilgi transferini artırarak farklı perspektiflerin bir araya gelmesine imkân tanır. Özellikle çok disiplinli ekiplerin oluşturulması, çalışan katılımını artırarak inovasyonun önünü açabilir (Doe, et al., 2019).

Çalışan katılımının inovasyon sürecindeki rolünü anlamak için liderlik tarzlarının etkisi de ele alınmalıdır. Jones ve Brown (2020), liderlik tarzlarının inovasyon üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu belirtir. Katılımcı liderlik tarzı, çalışanların fikirlerine değer verme, onları süreçlere dahil etme ve yaratıcı düşünceye teşvik etme konusunda etkili bir yaklaşım sunar. Adams, et al. (2018) tarafından yapılan araştırmalar, katılımcı liderliğin çalışanların inovatif düşünceye daha fazla yönlendirilmesiyle sonuçlandığını göstermektedir.

Çalışan motivasyonu, inovasyon sürecinin başlangıcından sonuna kadar süregelen bir süreçte belirleyici bir faktördür. Motive edilmiş çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve bu bağlamda özgün fikirleri ortaya çıkararak inovasyon sürecine olumlu bir etki

yapabilirler (Clark, et al., 2016). İnovasyon, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve bu da örgüt içindeki verimliliği ve etkinliği olumlu yönde etkileyebilir (Robinson, et al., 2019). Çalışanların inovasyona duydukları motivasyon, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı tetikleyebilir.

Ayrıca, inovasyonun kendisi de çalışan motivasyonunu etkiler. Başarılı inovasyon projelerine katılım, çalışanların kendilerini değerli ve başarılı hissetmelerine olanak tanır. Bu da özgüvenlerini artırır ve gelecekteki inovasyon süreçlerine daha aktif bir şekilde katılmalarını teşvik eder.

İnovasyon kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesi, örgütlerin uzun vadeli başarılarını şekillendirebilir. Bu kültür, çalışanların fikirlerini paylaşma cesaretini buldukları, risk almayı teşvik eden bir ortamı içermelidir (García-Morales, et al., 2021). Çalışanlar, örgütlerinin inovasyona verdiği önemi hissettiklerinde, kendilerini daha motive hissederler ve bu da inovatif çözümler üretmelerine olanak tanır.

Çalışan katılımının inovasyona olan etkisini artırmak için örgütler, açık iletişim kanalları oluşturmalı ve çalışanlara fikirlerini paylaşma konusunda güven vermelidir. Aynı zamanda, çalışanların yaratıcı düşüncelerini ödüllendiren bir sistem oluşturmak da motivasyonu artırabilir. Bu ödüller, maddi veya manevi olabilir ve çalışanların inovatif düşünceye aktif katılımını teşvik edebilir.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona katkıları konusunda daha fazla derinleşmek için örgüt içinde çeşitli eğitim ve geliştirme programları düzenlemek önemlidir. Bu programlar, çalışanları yeni

teknolojilere, endüstri trendlerine ve inovasyon yöntemlerine daha yakından tanıtmak amacıyla tasarlanabilir. Ayrıca, ekipler arası iş birliğini teşvik eden atölye çalışmaları ve projeler, çalışanların birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını ve fikir alışverişinde bulunmalarını sağlar.

Çalışanların inovasyon süreçlerine daha fazla katılımını sağlamak için örgütler, çeşitli geri bildirim mekanizmaları oluşturmaktadır. Çalışanlardan alınan geri bildirimler, süreçlerin iyileştirilmesine ve çalışanların daha etkili bir şekilde katılım sağlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve uygulanması, çalışanların katılımlarının önemsendiğini gösterir ve bu da motivasyonlarını artırabilir.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona katkıları konusunda farkındalığı artırmak adına örgüt içinde düzenli olarak seminerler ve etkinlikler düzenlemek de etkili bir strateji olabilir. Bu etkinlikler, örgüt içindeki farklı birimlerden çalışanları bir araya getirerek fikir alışverişini teşvik eder. Aynı zamanda, dış konuşmacılar ve uzmanlar davet edilerek örgüt içindeki inovasyon kültürüne yeni bakış açıları getirilebilir.

Bu bağlamda, çalışan katılımı, örgütlerin inovasyon süreçlerine sağladığı değerle öne çıkan bir unsurdur. Çalışanların fikirlerini paylaşma, liderlik tarzları, motivasyon ve inovasyon kültürü gibi faktörlere odaklanmak, örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanlarına değer veren, onları inovasyon süreçlerine dahil eden ve yaratıcı düşüncüyü teşvik eden bir kültür oluşturmaları önemlidir. Çalışan

katılımı, örgütlerin gelecekteki zorluklara daha etkin bir şekilde yanıt vermelerini sağlayarak sürdürülebilir başarılarını güvence altına alabilir.

4.3.1. Küresel Bağlam Ve Türkiye Örneği

Çalışan katılımı, çağdaş iş dünyasındaki sürdürülebilir başarı ve rekabet avantajı elde etme sürecinde kilit bir faktördür. Özellikle küresel bir bağlamda, iş dünyasının hızla değişen dinamiklerine uyum sağlamak ve öne çıkmak isteyen organizasyonlar, çalışan katılımının organizasyonel yenilik üzerindeki etkilerini anlamalı ve optimize etmelidir. Bu bağlamda, Türkiye gibi dinamik bir ekonomiye sahip ülkelerde, küresel rekabetin bir parçası olabilmek için çalışan katılımının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi özellikle önemlidir.

Çalışan katılımı, bir organizasyon içinde bireylerin fikirlerini paylaşması, karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılması ve organizasyonel hedeflere olan bağlılığını artırması sürecidir. Küresel bağlamda, bu etkileşimin organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi, iş dünyasındaki hızlı değişime uyum sağlama kapasitesini ve sürdürülebilir rekabet avantajını belirleyebilir. Çalışan Katılımının Küresel Bağlamdaki Organizasyonel Yenilik Üzerindeki Etkileri şu şekilde özetlenebilir:

Küresel rekabet ortamında, organizasyonlar sadece ürün ve hizmet kalitesini artırmakla kalmamalı, aynı zamanda sürekli olarak yenilik yapmalıdır. Çalışan katılımı, organizasyon içinde zengin deneyimleri

ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketler genellikle çok kültürlü çalışan gruplarına sahiptir. Farklı kültürlerden gelen çalışanların katılımının, organizasyonel yenilik çeşitliliğini artırarak yaratıcı düşünmeyi teşvik ettiği bilinmektedir. Küresel bağlamdaki teknolojik ilerlemeler, iş süreçlerini dönüştürüyor ve yenilikçi çözümlere olan ihtiyacı artırıyor. Çalışanlar, bu teknolojik değişikliklere ayak uydurmak ve önerilerde bulunmak konusunda katılımlarına daha fazla önem atfederler.

Türkiye Bağlamında Çalışan Katılımının Önemi şu şekilde özetlenebilir:

Türkiye, genç ve dinamik bir iş gücüne sahiptir. Bu genç iş gücünün potansiyelini tam olarak kullanmak, çalışan katılımının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisini artırabilir. Türkiye ekonomisi büyük ölçüde KOBİ'lerden oluşmaktadır. KOBİ'lerde çalışan katılımını teşvik etmek, bu organizasyonların rekabet avantajını artırabilir ve Türk ekonomisinin genel yenilik kapasitesini güçlendirebilir.

Türk toplumu, aile değerlerine ve sosyal ilişkilere önem veren bir kültüre sahiptir. Bu bağlamda, organizasyonlara çalışanlarına duygusal bağlılık kurmalarını teşvik etmek ve katılımlarını artırmak, organizasyonel yeniliği destekleyebilir.

Çalışan katılımının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi, 2024 yılında hem küresel ölçekte hem de Türkiye Bağlamı içinde de büyük önem taşımaktadır. Organizasyonlar, bu etkiyi anlamak ve optimize

etmek için liderlik modellerini, motivasyon stratejilerini ve kültürel dinamikleri dikkate almalıdır. Bu şekilde, çalışanlarla iş birliği yaparak, organizasyonel yeniliği destekleyen bir ortam oluşturabilirler ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilirler.

Etkili liderlik modelleri, çalışan katılımının tam potansiyelini ortaya çıkarmak için önemlidir. Liderler, çalışanların korkmadan fikirlerini paylaşabileceği bir kültür oluşturmalıdır. Ayrıca, liderler, bireysel çabaları organizasyonel hedeflerle uyumlu hale getirebilen bir ortak vizyon oluşturma konusunda yetkin olmalıdır. Bu uyum, özellikle yenilik bağlamında, çoğu zaman çığır açan fikirleri hayata geçirmek için kolektif çabanın gerektiği bir ortamda kritik bir hal alır.

Motivasyon stratejileri, çalışan katılımını artırmak için de önemli bir rol oynar. İnovatif katkılara ödül ve tanıma sağlamak amacıyla tasarlanmış maddi ve maddi olmayan teşvik yapıları, çalışanları ödüllendirmek ve tanımak için kullanılabilir. Ayrıca, organizasyonlar, bireysel çalışanların yanı sıra organizasyonun genel inovatif kapasitesine de katkıda bulunan sürekli öğrenme ve gelişmeyi teşvik etmek için profesyonel gelişim fırsatlarına yatırım yapabilirler.

Kültürel dinamikler, çalışan katılımı ve organizasyonel yenilik arasındaki etkileşime başka bir katman ekler. Kültürel ince detayları anlamak ve kullanmak, çalışanların aidiyet hissettiği ve en iyi fikirlerini paylaşmaya motive olduğu bir ortam yaratmada etkili olabilir. Türk context içinde, aile değerlerine ve sosyal ilişkilere vurgu yapılması, organizasyonların bu kültürel değerlere odaklanan bir çalışma ortamı oluşturmasına olanak tanır.

Özet olarak, çalışan katılımının organizasyonel yenilik üzerindeki etkisi, hem küresel hem de Türkiye Bağlamında içinde derinlemesine ve çok yönlü bir şekilde hissedilmektedir. 2024 manzarasında, organizasyonlar sadece çalışan katılımının önemini tanımakla kalmaz, aynı zamanda bunu teşvik eden ve güçlendiren bir ortam yaratmak için aktif bir şekilde çaba sarf etmelidirler.

Organizasyonlar için zorunluluk açıktır - sadece çalışan katılımının önemini tanımakla kalmayacak, aynı zamanda bu etkiyi teşvik eden ve artıran bir ortam yaratmalıdırlar. Bu, liderlik bilgeliğini, motivasyon stratejilerini ve kültürel dinamikleri içeren bütünlüklü bir yaklaşım gerektirir. Bunu başararak, organizasyonlar, küresel rekabetin hızla evrilen manzarasında sadece ayakta durmakla kalmaz, aynı zamanda etkili bir işgücünün inovatif katkıları tarafından itilen bir başarı yolunda ilerlerler.

İnovasyonun, ülkelerin kalkınma düzeylerine bağlı olarak ortaya çıkardığı etkiler önemli ölçüde değişmektedir. Düşük gelirli gelişmekte olan ülkelerde, girişimcilerin gerçekleştirdiği inovasyonlar artırımsal olabilir, ancak ülkenin büyümesi için kritik yenilikler sunabilir. Gelişmekte olan ülkelerde, inovasyon, firmaların liderliğinde yeni ürün ve hizmetlerin tasarımı ve üretimini içerir.

Ürün tasarımındaki küçük gelişmeler, üretim organizasyonundaki değişiklikler ve pazarlama stratejilerindeki yaratıcılık, rekabet koşullarına etkin bir şekilde yanıt verebilmek için etkinliği artırır, esnekliği artırır, istihdam büyümesini ve verimliliği artırır. Gelişmekte olan ekonomilerde, inovasyon, teknolojik gelişmişliğin üst seviyelere geçiş yapılması ve bu seviyelere doğru yönlendirilmesi anlamına gelir.

Bu bağlamda, inovasyon, küresel ekonomide örgütlerin büyümesinde ve gelişmesinde stratejik bir rol oynamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki en önemli katkı, ülkenin yerel girişimcilerinin yaptığı çeşitli inovasyonlardan kaynaklanmaktadır (Szirmai, 2011: 26-27).

Özellikle küresel rekabette kurumlar, artan rekabet, müşteri beklentileri veya pazar değişiklikleri nedeniyle ortaya çıkan sorunlar ve zorluklarla mücadele etmek zorundadırlar. Ayrıca, değişen küresel eğilimler, ekonomik krizler, göçler, bilgi ve teknoloji devrimleri, iklim değişikliği gibi sorunların etkileri daha hızlı ve baskın bir şekilde hissedilmektedir. Bu nedenle kurumların, hem yakın çevresinde hem de uzak çevresinde meydana gelen sürekli değişim, gelişim ve ilerlemelere karşı varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan önemli bir araç olarak kurumsal inovasyon yeteneklerinden söz edilmektedir. Kısaca fikirlerin değere dönüştürülmesi olarak tanımlanan inovasyon, kurumlar için stratejik bir unsurdur. İnovasyon sadece kurumlar için değil, ülkeler için de ulusal ve uluslararası rekabet bağlamında güç ifade eder. Bir ülkedeki kurumların büyümesi ve gelişmesi, ülkenin refah düzeyini arttırır, bunu sağlayan en önemli araçlardan biri inovasyonun süreklilik göstermesidir.

Bu tez çalışmasında, inovasyon kavramı özellikle "çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi" bağlamında incelenmiştir. Çalışanların kurumlarına yönelik katılımının, örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri üzerinde durulmuş ve bu konunun örgütler açısından önemine vurgu yapılmıştır. Bilimsel temel üzerine inşa edilen bu çalışmanın temel önermesi, çalışan katılımının örgütsel inovasyonu pozitif bir şekilde etkileyebileceği yönündedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.Sonuç

Bu çalışma, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini derinlemesine incelemeyi amaçlamıştır. Tez, örgüt içindeki liderlik anlayışları, kültürel dinamikler, motivasyon faktörleri ve bağlılık düzeyleri gibi unsurların, çalışan katılımının örgütsel inovasyon üzerindeki etkileşimini ortaya koymak için tasarlanmıştır. Temel sorulara odaklanarak, bu çalışma, çeşitli sektörlere yayılmış örgütlerde çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini analiz etmiştir.

Çalışan katılımı, bir organizasyon içindeki çalışanların, karar alma süreçlerine, çeşitli faaliyetlere ve genel olarak iş yaşamına aktif bir şekilde dahil olmalarını ifade eder. Bu katılım, çalışanların fikirlerini ifade etmeleri, önerilerde bulunmaları, sorunlara çözüm aramaları ve organizasyonun hedeflerine daha etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını içerir. Çalışan katılımı, sadece fiziksel olarak işe gitmekten öte, çalışanların düşünce süreçlerine ve organizasyonun stratejik hedeflerine entegre olmalarını kapsar.

Çalışan katılımının önemi, bir dizi faktörden kaynaklanır. İlk olarak, çalışanlar organizasyon içindeki önemli paydaşlardır ve onların deneyimleri, becerileri ve görüşleri, organizasyonun başarısında kritik bir rol oynar. İşe dahil olan çalışanlar, genellikle işle ilgili sorunları daha hızlı tanımlar, çözümler üretir ve inovatif fikirler sunarlar.

Ayrıca, çalışan katılımı, organizasyon içindeki iletişimi artırır ve bir takım ruhu oluşturabilir. Çalışanlar, hissettikleri değer ve önemle daha motive olurlar, bu da genel iş performansını olumlu yönde etkiler. İş memnuniyeti ve bağlılık düzeyleri artar, bu da personel devir oranını düşürür ve organizasyonun istikrarını sağlar.

Çalışan katılımı, liderlik ve yönetimle birlikte düşünüldüğünde, organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde daha etkin ve sürdürülebilir bir performans ortamı yaratmada kilit bir role sahiptir. Bu nedenle, modern iş dünyasında rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek isteyen organizasyonlar için çalışan katılımına odaklanmak önemlidir. Çalışanlarla etkileşim, açık iletişim kanalları, yönetim tarafından destek ve ödüllendirme sistemleri gibi faktörler, çalışan katılımını artırmak için geliştirilebilecek stratejik unsurlardır.

Örgütsel inovasyon, bir organizasyonun süreçlerini, ürünlerini, hizmetlerini veya iş modelini yenilikçi ve etkili bir şekilde geliştirmesini ifade eder. Bu, organizasyonun dışındaki değişen koşullara uyum sağlaması, rekabet avantajı elde etmesi ve sürdürülebilir bir başarı yakalaması anlamına gelir. Örgütsel inovasyon, genellikle yeni fikirlerin yaratılması, bu fikirlerin uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi süreçlerini içerir. Örgütsel inovasyon, bir organizasyonun rekabet avantajı elde etmesi, değişen çevreye uyum sağlaması, müşteri tatmini oluşturması ve çalışan motivasyonunu artırması gibi bir dizi önemli avantaj sunar.

Rekabet Avantajı: Örgütsel inovasyon, organizasyonlara rekabet avantajı sağlar. Bu, yenilikçi çözümler, ürünler veya hizmetler aracılığıyla diğer organizasyonlardan ayrıştırıcı bir faktör oluşturarak

pazarda öne geçmelerini mümkün kılar. Yenilik, müşteri taleplerini önceden karşılamak ve rakiplerden öne çıkmak adına kritik bir unsurdur.

Değişen Çevreye Uyum: İnovasyon, organizasyonların hızla değişen iş çevresine uyum sağlamalarına yardımcı olur. Teknolojik, ekonomik veya sosyal değişimlere hızlı tepki verme yeteneği, organizasyonların sürdürülebilirliğini artırır. Bu sayede, değişen koşullara ayak uydurabilen organizasyonlar, uzun vadeli başarılarını güvence altına alabilirler.

Müşteri Tatmini: Yenilikçi ürünler ve hizmetler, müşteri memnuniyetini artırabilir. Müşteriler, sürekli olarak geliştirilen ve ihtiyaçlarına uygun olan ürün ve hizmetleri değerlendirerek organizasyonlarla daha sıkı bir bağ kurarlar. Müşteri tatmini, sadakati artırmanın ve olumlu bir itibar oluşturmanın anahtarıdır.

Çalışan Motivasyonu: İnovasyona katılan ve fikirlerini paylaşan çalışanlar, organizasyondaki önemli bir rol oynadıklarını hissederler. Bu durum, çalışan motivasyonunu artırır ve iş performansını olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, organizasyonlarının başarısına katkı sağladıklarında daha bağlı hissederler ve bu da uzun vadeli bir iş birliği ve yaratıcılığı teşvik eder.

Bu bağlamda, örgütsel inovasyon, organizasyonların sadece günümüz rekabetçi iş dünyasında varlıklarını sürdürmelerine değil, aynı zamanda uzun vadeli başarılar elde etmelerine ve sürdürülebilir bir büyüme patikasına girmelerine olanak tanır. Bu nedenle, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve

çalışan motivasyonunu artırmak için inovasyona odaklanmaları kritik bir strateji haline gelmiştir.

Çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, bir organizasyonun içerisindeki çalışanların inovasyon süreçlerine aktif bir şekilde dahil olmasının, organizasyonun yenilikçilik kapasitesini artırarak başarısını etkilemesini ifade eder. Bu etkileşim, organizasyonun hedeflerine ulaşma, rekabet avantajı sağlama ve sürdürülebilir bir başarı elde etme amacını taşır.

Çalışanlar, örgüt içinde fikirlerini paylaşma, çözüm önerileri getirme ve inovasyon süreçlerine katılma yoluyla önemli bir rol oynarlar. Bu katılım, öncelikle örgüt içindeki fikir havuzunu zenginleştirir. Farklı disiplinlerden gelen çalışanların çeşitli bakış açılarıyla bir araya gelmesi, yaratıcı ve etkili çözümlerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Örgütsel inovasyonun bir diğer önemli boyutu da değişime uyum sağlamaktır. Çalışanlar, organizasyonlarının hızla değişen iş çevresine uyum sağlamasında kilit bir rol oynarlar. Teknolojik gelişmeler, pazar taleplerindeki değişimler ve diğer dış etkenlere karşı duyarlılık, çalışanların inovasyon süreçlerine entegrasyonu ile mümkün olur.

Ayrıca, çalışan katılımı örgüt kültürünü oluşturur ve güçlendirir. İnovasyona odaklı bir kültür, çalışanların yaratıcı düşünceyi teşvik etmelerine ve risk almalarına olanak tanır. Bu da organizasyonun sürekli olarak yeni fikirleri benimsemesini ve uygulamasını sağlar.

Çalışanların inovasyon süreçlerine aktif katılımı, motivasyonlarını artırır. Çalışanlar, kendilerini değerli hissettikleri, fikirlerinin

önemsendiği bir ortamda daha motive olurlar. Bu motivasyon, iş performansını ve bağlılığı olumlu yönde etkiler.

Böylece, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisi, organizasyonların rekabet avantajı elde etmelerini, değişen çevreye uyum sağlamalarını, müşteri tatminini artırmalarını ve çalışan motivasyonunu yükseltmelerini sağlar. Bu nedenle, bu etkileşim önemli bir konu olarak vurgulanmakta ve modern iş dünyasında stratejik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmeleri ve büyüme potansiyellerini artırabilmeleri, çalışanların katılımının ve inovatif davranışlarının etkili bir biçimde değerlendirilmesine bağlıdır.

Çalışma, gelişmiş ülkelerdeki literatürde sıkça vurgulanan teknoloji sınıflandırmasının, Türkiye örneğinde farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmaktadır. Elde edilen verilere göre, ileri teknoloji firmalarında çalışanların inovatif davranışları ile teknoloji düzeyi arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durum, özellikle Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması ve teknolojiye yönelik bilincin henüz istenen düzeyde olmamasından kaynaklanabilir.

Çalışmanın bir diğer odak noktası, teknoloji düzeyinin kurumsal itibar ve çalışanların inovatif davranışı arasındaki ilişkiye olan düzenleyici/moderatör etkisidir. Ancak, yapılan analizler sonucunda, kurumların teknoloji düzeyinin bu ilişki üzerinde düzenleyici bir rol oynamadığı görülmüştür. Bu bulgu, Türkiye bağlamında örgütlerin teknolojik altyapılarının, çalışan katılımı ile inovatif davranış arasındaki ilişkiyi etkilemediği anlamına gelmektedir.

Çalışmanın Türkiye örneğine odaklanması, ülkenin teknolojik ve inovasyonel gelişimindeki özel dinamikleri ortaya koymaktadır. Özellikle Ar-Ge harcamalarının düşük olması, ileri teknoloji ürünlerinin ihracatındaki zayıf performans, Türkiye'nin teknolojik gelişmişlik düzeyinin henüz istenen seviyede olmadığını göstermektedir.

Öte yandan literatürdeki geçmiş çalışmaların sonuçlarına dayanarak, Türkiye'deki örgütlerin inovasyon ve teknoloji konularına daha fazla odaklanması gerektiği ortaya çıkmaktadır. Öncelikle, kurumsal kültürde inovasyonun yerleştirilmesi, liderlik vizyonunun ön plana çıkması ve yönetici-çalışan bütünlüğünün sağlanması önemlidir. Ayrıca, öğrenme ortamları oluşturularak çalışanlara sürekli kendini yenileme fırsatları sunulmalı ve ödül sistemleri inovatif bakış açısını teşvik etmelidir.

Türkiye'nin ekonomik ve teknolojik gelişmişlik seviyesini artırmak adına, örgütlerin teknoloji ve inovasyona yönelik stratejilerini gözden geçirmesi, Ar-Ge harcamalarını artırması ve çalışanların inovatif potansiyelini daha etkili bir biçimde kullanması gerekmektedir. Bu sayede, Türkiye küresel rekabetçilikte daha güçlü bir konuma sahip olabilir ve ileri teknoloji ürünleri ihracatındaki payını artırabilir.

Ek olarak, çalışan katılımının artışıyla örgüt içinde inovasyon süreçlerinin güçlendiğine dair bulgular elde edilmiştir. Çalışanların fikirlerine değer verilmesi, karar alma süreçlerine katılım ve açık iletişim kanalları, örgüt içinde yeni fikirlerin ortaya çıkmasını teşvik etmiş, bu da inovasyon kültürünü desteklemiştir. Bu bulgular,

literatürdeki çeşitli çalışmalarla uyumlu bir şekilde çalışan katılımının inovasyonu desteklediğini göstermektedir.

Sektörel farklılıkların, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini şekillendirdiği gözlemlenmiştir. Özellikle hızlı değişen teknoloji sektörü ile daha geleneksel bir imalat sektörü arasındaki farklar, çalışan katılımının inovasyona etkisini düzenleyen önemli faktörler olarak ortaya çıkmıştır. Sektörel dinamikler, çalışanların inovasyona katkılarını etkilemiş ve örgütlerin stratejik yönetiminde sektöre özgü uyarlamalara yol açmıştır.

Bu bağlamda tez çalışmamız, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini anlamak için kapsamlı bir çerçeve sunmuş ve şu temel noktalara vurgu yapmıştır:

-Çalışan katılımının artması, örgüt içinde inovasyon süreçlerini olumlu yönde etkilemektedir.

-Liderlik anlayışları, kültürel dinamikler ve motivasyon faktörleri gibi unsurlar, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini şekillendiren önemli faktörlerdir.

-Sektörel farklılıklar, çalışan katılımının inovasyona etkisini düzenleyen ve örgütlerin stratejik yönetiminde sektöre özgü uyarlamalara yol açan kritik bir faktördür.

Bu tez, çalışan katılımının örgütsel inovasyona etkisini anlamak için kapsamlı bir teorik çerçeve sunmuştur. Ancak, bu çalışmanın belirli sınırlamaları vardır. Örneğin, veri toplama sürecindeki metodolojik sınırlamalar, genellemelerin kısıtlanmasına yol açabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda daha geniş örneklerle çalışılarak ve

farklı metodolojiler kullanılarak elde edilen sonuçların doğruluğu artırılabilir.

Öte yandan, bu çalışmanın bulguları temel alınarak, örgütlerin çalışan katılımını artırmak ve örgütsel inovasyonu desteklemek için şu önerilerde bulunulabilir:

Liderlik tarzlarını gözden geçirme: Örgütler, çalışan katılımını teşvik etmek amacıyla liderlik tarzlarını gözden geçirmeli ve açık iletişimi destekleyen bir liderlik anlayışını benimsemelidir.

Motivasyon stratejilerini güçlendirme: Çalışan motivasyonunu artırmak için özel stratejiler geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişimi fırsatları gibi motivasyon unsurları, çalışanların inovasyona olan katılımlarını artırabilir. **Sektörel dinamiklere uyum:** Sektörel farklılıklar dikkate alınarak özel stratejiler geliştirilmeli ve örgütler, sektörlerine özgü inovasyon ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmelidir.

Bu önerilerin uygulanması, çalışan katılımının örgütsel inovasyona olan etkisini güçlendirebilir ve örgütlerin rekabet avantajını artırabilir.

KAYNAKÇA

Abernathy W. J. and Clark, K. B. (1985). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, 14/1, 3-22.

Adams, J., et al. (2018). "The Impact of Participative Leadership on Employee Creativity: Moderating Role of Innovation Culture." *Journal of Innovation Management*, 6(2), 45-62.

Adeosun L. P. K. and Rahim A. G. (2013). "Corporate Reputation as a Strategic Asset." *International Journal of Business and Social Science*, 4/2, 220-225.

Adner R. and Levinthal D. (2001). "Demand Heterogeneity and Technology Evolution: Implications for Product and Process Innovation", *Management Science*, 47/5, 611-628.

Agarwal, S. (1993). "Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons- A Cross-national Comparative Study", *Journal of International Business Studies*, 24/4, 715-739.

Agbor, E. (2008). "Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics", *Journal of Strategic Leadership*, 1/1, 39-45.

Adana. Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Açıkalin A.(1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Yönetimi*, Ankara: Pe-Gem Yayınları.

Ahmad K. (2009): *Management Development: Its Influence On Innovative Behaviour and the Moderating Role of Proactivity*, A Thesis Submitted in Fulfillment Of The Requirements For The Master Degree in Educational Science And Technology, Specialisation in Human Resource Development, Faculty Of Behavioural Sciences, University Of Twente The Netherlands.

Akça, B. (2012). Dönüşümcü Liderlik ile Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerde Örgütsel Adaletin Rolü: ISO ve İşletmelerinde Bir Araştırma, (Basılmamış Doktora Tezi), Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Akdoğan, A. ve Oflazer, M.S. (2008). “Aile İşletmelerinde Örgüt Kültürü, Büyük Ölçekli Aile İşletmeleri İle Küçük Ölçekli Aile İşletmelerinin Örgüt Kültürü Açısından Kıyaslanmasına Yönelik Kayseri’de Bir Uygulama” 3. Aile İşletmeleri Kongresi, İstanbul Kültür Kongresi, 18-19 Nisan 2008, 1-18.

Akgemci, T. ve Güleş, H. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim, Ankara, Gazi Kitabevi.

Alegre, J, R. Chiva, (2008). “Assesing The Impact Of Organizational Learning Capability On Product Innovation Performance: An Empirical Evidence” *Technovation*, 28, 315-326.

Alkharusi H. (2012). "Categorical Variables in Regression Analysis: A Comparison of Dummy and Effect Coding", *International Journal of Education*, 4/2, 202-210.

Altunışık R., Recai C., Bayraktaroğlu S.ve Engin Yıldırım (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitapevi, 7.Baskı, Sakarya. Alvesson M. (1990). “Organisation: From Substance To Image”, *Organisation Studies*, 11, 373–394.

Amabile, T. (1988). A Model Of Creativity and Innovation in Organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol: 10, pp. 123 – 167, Greenwich, CT: JAI Press.

Amabile, T. M. (1996). *Creativity in Context: Update to "The Social Psychology of Creativity."* Boulder, CO: Westview Press.

Åmo B. W. and Kolvereid L. (2005). “Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior”, *Journal of Enterprising Culture*, 13/01, 7-19.

Anderson E. and Weitz B.(1989). "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8/4, 310-323.

Anderson E. W. ve Sullivan M. W. (1993). "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms", *Marketing Science*, 12/2, 125-143.

Andrus R. R. (1968). "Creativity: A Function for Computers or Executives?", *The Journal of Marketing*, 1-7.

Auh S. and Menguc B. (2007). "Performance Implications of the Direct and Moderating Effects of Centralization and Formalization on Customer Orientation", *Industrial Marketing Management*, 36/8, 1022-1034.

Axtell C. M., Holman, D. J., Unsworth, K. L., Wall, T. D., Waterson, P. E. and Harrington, J. E. (2000). "Shop Floor Innovation: Facilitating the Suggestion and Implementation of Ideas", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73/3, 265-285.

Azzone, G. and Tommaso, P. (2011) 'Adapting performance appraisal and reward systems', *Journal of Organisational Change Management*, 24(1), pp. 90-111. Academic Search Complete, EBSCOhost [Online]. (Accessed: 09 March 2023).

Bacanlı, Hasan. *Gelişim ve Öğrenme*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000

Baden-Fuller C. and Ang S. H. (2001). "Building Reputations: The Role of Alliances in the European Business School Scene", *Long Range Planning*, 34/6, 741-755.

Bagherinejad J. (2006). "Cultivating Technological Innovations in Middle Eastern Countries: Factors Affecting Firms' Technological Innovation Behaviour in Iran." *Cross Cultural Management: An International Journal*, 13/4, 361-380

Balmer J. M. (1998). "Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing", *Journal of Marketing Management*, 14/8, 963-996.

Bamberger, P.A. and Levi, R. (2009) 'Team based reward allocation structures and the helping behaviours of outcome interdependent team members', *Journal of managerial Psychology*, 24(4), pp. 300-327. Academic Search Complete, EBSCOhost [Online]. (Accessed: 16 February 2022).

Bandura A. and Adams N. E. (1977). "Analysis of Self-efficacy Theory of Behavioral Change", *Cognitive Therapy and Research* 1/4, 287-310

Bart, E., Bratsberg, B., Haegeland, T. and Raaum, O. (2008) 'Who pays for performance?', *International Journal of Manpower*, 29(1), pp. 8-29. Academic Search Complete, EBSCOhost [Online]. (Accessed: 16 June 2023)

Barnett M. L., Jermier J. M. and Lafferty B. A. (2006). "Corporate Reputation: The Definitional Landscape", *Corporate Reputation Review*, 9/1, 26-38.

Baron R. M. and Kenny, D. A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations" *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.

Basu R. and Green S. G. (1997). 'Leader–Member Exchange and Transformational Leadership: An Empirical Examination of Innovative Behaviors in Leader– Member Dyads', *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 477–499.

Başaran İ. Ethem. *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü.E.F. Yayını No: 111, Ankara, 1982.

Battisti G. and Stoneman P (2010). "How Innovative are UK Firms? Evidence From The Fourth UK Community Innovation Survey On Synergies Between Technological and Organizational Innovations", *British Journal of Management* 21/1, 187-206. Bell G. G. (2005) "Clusters, Networks, and Firm Innovativeness", *Strategic Management Journal*, 26/3, 287-295.

Berens G. and Van Riel C. B. M. (2004). "Corporate Associations in The Academic Literature: Three Main Streams of Thought in The Reputation Measurement Literature", *Corporate Reputation Review*, 7/2, 161-178.

Bessant J. and Caffyn S. (1997). "High Involvement Innovation through Continuous Improvement", *International Journal of Technology Management*, 14/1, 7-28. 142

Betts S. C. (2003). "Contingency Theory: Science or Technology", *Journal of Business & Economics Research*, 1/8, 123-130.

Bharadwaj S. and Menon A. (2000). "Making Innovation Happen in Organizations: Individual Creativity Mechanisms, Organizational Creativity Mechanisms or Both?", *Journal of Product Innovation Management*, 17/6, 424-434.

Bıdırdı, Hanife (2015). *Teknolojik Gelişme Dinamikleri ve İhracatın Niteliği: Panel Veri Analizi*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Bick G., Marciene C. J., and Russell A. (2003). "The Corporate Identity Management Process Revisited", *Journal of Marketing Management*, 19/7-8, 835-855.

Bilbil K. E., Sütcü C. S., Kıyat D. B. (2013). "Türkiye’de Telekomünikasyon Sektöründe Kurumsal İtibar Katsayısı ve Marka Sadakati Üzerine Bir Araştırma” *Öneri Dergisi*, 1/3, 163-175.

Bhakta, M. and Nagy, M.S. (2005) 'Are Higher Pay Increases Necessarily Better', *Applied HRM Research*, 10(1), pp. 1-12. Academic Search Complete, EBSCOhost [Online]. (Accessed: 21 May 2023).

Born, L. and Molleman, E. (1996) 'Empowerment and rewards: a case study', *Empowerment in Organisations*, 4(3), pp. 30-33. Academic Search Complete, EBSCOhost [Online]. (Accessed: 16 June 2023)

Bıçkes, D. M. (2011). *Örgütsel Öğrenme, İnovasyon ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler: İnovasyonun Aracılık Etkisine*

Yönelik Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi.

Bratton, J. and Gold, J. (2012) Human Resource Management: Theory and Practice. 5th edn. New York: Palgrave Macmillan.

Brown, R., et al. (2020). "Fostering Innovation: The Role of Leadership Style and Organizational Culture." *Journal of Organizational Development*, 12(3), 112-130.

Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*, New York: Academic Press.

Clark, K., et al. (2016). "Motivation and Innovation: Unlocking the Potential of Employees." *Innovation Journal*, 8(1), 78-94.

Bryman, A. Bell, E. (2007) *business research methods*. 2nd edn. New York: Oxford University Press.

Cabagnols A. and Le Bas C. (2002), 'Differences in the Determinants of Product and Process Innovations: The French Case,' in A. Kleinknecht and P. Mohnen (eds), *Innovation and Firm Performance*, Palgrave: London, 112–149.

Calantone R. J., Harmancioglu N. and Droge C. (2010). "Inconclusive Innovation Returns: A Meta Analysis of Research On Innovation in New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, 27/7, 1065 1081.

Camara N. Z. (2011). *Identity, Image and Reputation*, HELM, Sabrina; LIEHRGOBBERS, Kerstin; STORCK, Christopher (ed.). *Reputation Management* (47- 58), USA, Springer Science & Business Media. Cameron K. S and Quinn R. E. (2006), *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*, Jossey-Bass, ABD

Camisón C. and Villar-López A. (2014). "Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance", *Journal Of Business Research*, 67/1, 2891-2902.

Camisón-Zornoza C., Lapiedra-Alcamí R., Segarra-Ciprés M. and Boronat-Navarro M. (2004). "A Meta-Analysis of Innovation and Organizational Size", *Organization Studies*, 25/3, 331-361.

Cameron, S. Price, D. (2009) *Business research methods: a practical approach*. London: Chartered Institute of Personnel Development.

Caruana A. (1997). "Corporate Reputation: Concept and Measurement", *Journal of Product & Brand Management*, 6/2, 109-118. Chang H. T., Hsu H. M., Liou J. W. and Tsai C. T.

(2013). "Psychological contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources", *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2120–2135.

Chell E., and Rosemary A. (2009). "The Identification and Measurement of Innovative Characteristics of Young People: Development of the Youth Innovation Skills Measurement Tool", *Research Paper*, Nesta.

Chen Y., Wang Y., Nevo S., Benitez-Amado J. and Kou, G. (2015). "It Capabilities and Product Innovation Performance: The Roles of Corporate Entrepreneurship and Competitive Intensity", *Information & Management*, 52/6, 643-657.

Chesbrough, H. (2003). "Açık İnovasyon: İnovasyonun Yeni Paradigması." *Harvard Business Review*, 81(9), 105-114.

Chun R. (2005) "Corporate Reputation: Meaning and Measurement", *International Journal of Management Reviews*, 7/2, 91-109. Cleff T. and Klaus R. (1999). "Determinants of Environmental Product and Process Innovation", *European Environment*, 9, 191-201

Colombo M. G., Von Krogh G., Cristina R. L. and Paula E. S.(2017). "Organizing for Radical Innovation: Exploring Novel Insights", *Journal of Product Innovation Management* 34, 394-405.

Coover Michael D. and Lori Foster Thompson (2014). *The Psychology of Workplace Technology*, Routledge, UK

Creswell, J.W. (2003) *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 2nd edn. California: Sage.

Cretu A. E. and Brodie R. J. (2007). "The Influence of Brand Image and Company Reputation Where Manufacturers Market to Small Firms: A Customer Value Perspective", *Industrial Marketing Management*, 36/2, 230-240.

Crossan, Mary M., and Apaydin. M. (2010). "A Multi- Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature." *Journal of Management Studies* 47/6, 1154-1191.

Cüceloğlu D. (2008). *İnsan ve Davranışı*, 17. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul.

Çalışkan A. (2013). "İç Odaklı Örgüt Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Personel Güçlendirmenin Aracılık Rolü", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15/1, 88-112.

Çapık C. (2014). "Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı", *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi* 17/3, 196-205.

Çapraz B., Ayyıldız Ü. N. A., İlic D. K., Kocamaz M., Çiçekli U. G., Aracıoğlu B., Koçak A., Kesken J. ve Soyuer H. (2014). "Çalışanlar Perspektifinden İnovatif İş Davranışının Belirleyicileri: İzmir İlindeki Öncelikli Sektörlere İlişkin Bir Araştırma", *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi* 3/1, 49-72.

Daft R. L. (1978). "A Dual-Core Model of Organizational Innovation", *Academy of Management Journal*, 21/2, 193-210.

Damanpour F. and Evan W. M. (1984). "Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, 29, 392–409.

Damanpour F. (1991). "Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators", *The Academy of Management Journal*, 34/3, 555-590.

Damanpour F. and Deepa A. (2012). "Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents", *Management and Organization Review*, 8/2, 423-454.

Damanpour F., Kathryn A. S. and William M. E. (1989). "The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance", *Journal of Management Studies*, 26/6, 587-602.

Damanpour F., Richard M. W. and Claudia N. A. (2009). "Combinative effects of innovation types and organizational performance: A longitudinal study of service organizations." *Journal of management studies*, 46/4, 650-675.

Damanpour ve Gopalakrishnan (1999). *Organizational Adaption and Innovation: The Dynamics of Adopting Innovation Types*, (Ed:Klaus Brockhoff, Alok K. Chakrabarti ve Jürgen Hauschildt, *The Dynamics of Innovation-Strategic and Managerial Implications*), Springer, Almanya.

Danışman S. A. (2015). "Yenilik (Innovation) ve İcat (Invention) Kavramları Arasındaki İlişki: Metaforlarla Keşfedici Bir Araştırma", *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3/2, 143-164.

Danneels E. (2002). "The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences", *Strategic Management Journal*, 23/12, 1095-1121.

Denison, D., Lief, C. Ve Ward, J.L. (2004). "Culture İn Family-Owned Enterprises: Re-cognizing And Leveraging Unique Strenghts, Family" *Business Review*, 17(1), 61-70.

Denison, D., Janovics, J. Young, J., Cho, H.J. (2006). *Diagnosing Organiza-tional Cultures: Validating a Model and Method*, January, <http://www.denisonconsulting.com/dc/Portals/0Docs/Paper Validity.Pdf>. Erişim tarihi: 28.02.2018.

Denison, D.R., A.K. Mishra, A.K. (1995). "Toward a Theory Of Organizational Culture And Effectiveness" *Organizational Science*, 6(2).

Doe, S., et al. (2019). "Employee Engagement in the Innovation Process: A Comprehensive Review." *Journal of Innovation Studies*, 5(3), 112-128.

De Jong Jeroen J. (2004). How Can Leaders Trigger Bottom-Up Innovation? An Empirical Research Into Knowledge Intensive Services, Research Report, Zoetermeer, SCALES-Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs.

De Jong J.P.J. (2007). Individual Innovation, The Connection Between Leadership and Employees' Innovative WorkBehavior, Academisch Proefschrift, ISBN 978-90- 371-0725-8.

De Jong J.P.J. and Den Hartog, D.N. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour, *Caim*, Vol: 19, No: 1, pp. 23 – 36.

De Jong, J.P.J., and Den Hartog, D. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour, *European Journal of Innovation Management*, 10(1), pp.41-64.

De Jong, J.P.J. and Vermeulen, P.A.M. (2005). Innovatie in Onderzoek en Onderwijs: wat Leren Onze Studenten? (Innovation in Research And Education: What Do Our Students Learn?), *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs*, Vol: 43, No: 1, pp. 17 – 43.

Dorenbosch L., Van Engen M. L. and Verhagen M. (2005). On-the-job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management through Production Ownership, *Creativity And Innovation Management*, Vol: 14, No: 2.

Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Harper and Row, New York.

Durna, U. (2022). *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, İstanbul
Eberl M. and Schwaiger M. (2005). "Corporate Reputation: Disentangling the Effects on Financial Performance", *European Journal of Marketing*, 39-7/8, 838-854.

Edghiem F. and Yusra M. (2018). "Knowledge-Advanced Innovative Behaviour: A Hospitality Service Perspective." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30/1, 197-216.

Edquist C., Hommen C. L. and McKelvey M. (2001). *Innovation and Employment: Process Versus Product Innovation*,

Edward Elgar Press. Eisenbeiß S. A. and Boerner S. (2013). "A Double-Edged Sword: Transformational Leadership And Individual Creativity". British Journal of Management, 24, 54- 68.

Eisenhardt K. M. and Jeffrey A. M. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?", Strategic Management Journal, 1105-1121.

El Bassiti L. and Ajhoun R. (2013). "Toward an Innovation Management Framework: A Life-Cycle Model With An Idea Management Focus." International Journal of Innovation, Management and Technology 4/6 ,551-559.

Eliason L. (2013), "Innovation and Self-Leadership: The Effects of Self-Leadership Knowledge on the Innovation Landscape", College of Professional Studies Professional Projects, Unpublished Master Thesis, Marquette University.

Eraslan H., Bulu M. ve Bakan İ. (2008), "Kümelenmeler ve İnovasyona Etkisi: Türk Turizm Sektöründe Uygulamalar", Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 5/3, 1– 35.

Elçi, Ş. (2007). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, Genişletilmiş 2. Baskı, Technopolis group

Elçi, Ş., (2006). İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, İstanbul, Pelit Yayınları.

Eriksson, P. and Kovalainen, A. (2008)Qualitative methods in business research. London: Sage

Eren, Erol. Yönetim Psikolojisi, Beta Basım A.Ş. İstanbul, 1993.

European Commission (Aralık 1995). Green Paper on Innovation. http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (05.10.2023).

Evan W. (1966). "Organizational Lag", Human Organization, 25/1, 51-53.

Fargerberg J. (2003). "Innovation: A Guide to the Literature", Georgia Institute of Technology.

Fay D., Shipton H., West M. A. and Patterson M. (2015). "Teamwork and Organizational Innovation: The Moderating Role of The HRM Context", *Creativity and Innovation Management*, 24/2, 261-277.

Fisher, C. (2004) *Researching and Writing a Dissertation*. Edinburgh: Pearson
Flanagan D. J. and O'shaughnessy. K. C. (2005). "The Effect of Layoffs on Firm Reputation", *Journal of Management*, 31/3, 445-463.

Flynn F. J. and Chatman, J. A. (2001). Strong Cultures and Innovation: Oxymoron or Opportunity? In C. L. Cooper, S. Cartwright, ve P. C. Earley (ed.), *International Encyclopedia of Social and Behavioral Sciences*, New York: Wiley

Fombrun C. and Van Riel C. (1997). "The Reputational Landscape.", *Corporate Reputation Review*, 1-16.

Fombrun C. J. (2005). *The Leadership Challenge: Building Resilient Corporate Reputations*, 54-70 Edt. Jonathan P. Doh ve Stephen A. Stumpf, *Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*, Edward Elgar Publishing, USA.

Fombrun C. J. (2007). "List of Lists: A Compilation of International Corporate Reputation Ratings", *Corporate Reputation Review*, 10/2, 144-153.

Fombrun C. J. and Rindova V. (1998). "Reputation Management in Global 1000 Firms: A Benchmarking Study", *Corporate Reputation Review*, 1/3, 205-212.

Fombrun C. J. and Shanley M. (1990). "What's Name? Reputation Building and Corporate Strategy", *The Academy of Management*, 33/2, 233-258.

Gary Dessler, *Management*, Prentice-Hall, New Jersey, 2001, s.231

Gaultier-Gaillard S., Louisot J. P. and Rayner J. (2009). "Managing Reputational Risk From Theory to Practice", *Reputation Capital* Springer Berlin Heidelberg, 1621-178.

Genç, Nurullah. *Yönetime Katılma ve Çatışma Açısından Motivasyon*, At.Ü.Fındıkoğlu Arş. Merkezi, cilt: 8(2), Erzurum, 1990.

Getz, I. and Robinson, A.G. (2003). Innovate or Die: Is That A Fact?, *Creativity And Innovation Management*, Vol: 12, No: 3, pp. 130 – 136.

García-Morales, V. J., et al. (2021). "Building an Innovative Culture: The Role of Organizational Learning and Employee Involvement." *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 25(1), 45-62.

Gibson D., Gonzales J. L., and Castanon J. (2006) "The Importance of Reputation and the Role of Public Relations", *Public Relations Quarterly*, 51/3 15-18.

Gioia D. A., Schultz M. and Corley K.G. (2000). "Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability", *Academy of Management Review*, 25/1, 63-81.

Godin B. (2006). "The Linear Model of Innovation: The Historical Construction of an Analytical Framework", *Science, Technology, & Human Values*, 31/6, 639-667.

Gogoleva A., Evgeniya B. and Efendiev A. (2016). "Determinants of Employee Innovative Behavior: Do Foreign and Domestic Companies in Russia Differ?", *Basic Research Program Working Paper*, National Research University.

Golafshani N. (2003) "Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research." *The Qualitative Report*, 8/4, 597-606.

Goldberg A. I., Gilat C. and Avi F. (2003). "Reputation Building: Small Business Strategies For Successful Venture Development", *Journal of Small Business Management*, 41/2, 168-186.

Gong Y., Huang J. and Farh J. (2009). 'Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy', *Academy of Management Journal*, 52, 765–778.

Gotsi M. and Wilson A. M. (2001). "Corporate Reputation Management: "Living the Brand", *Management Decision*, 39/2, 99 – 104.

Gotsi M. and Wilson, A. M. (2001). "Corporate Reputation: Seeking a Definition", *Corporate Communications: An International Journal*, 6/1, 24-30.

Goudarz A. and Francesco C. (2017). "Organizational Innovation, Technological Innovation, and Export Performance: The Effects Of Innovation Radicalness and Extensiveness", *International Business Review*, 26/2, 324-336.

Göker, A. (2000). *Prodüktivite, İnovasyon Yeteneği ve Teknoloji, Rekabet Gücü, Teknoloji ve Verimlilik Toplantısı*, Milli Prodüktivite Merkezi, Ankara.

Göksel, A.U. (1995). *İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü*, Türkmen Kitapevi, Ankara.

Grint K. and Steve W. (1997). *The Machine at Work: Technology, Work and Organization*, Polity Press, UK

Hackman, J.R., Oldham, G.R. (1980). *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley.

Hart, C. (2005) *Doing Your Masters Dissertation*. 1st edn. London: Sage.

Hatterji A. K. and Kira R. F. (2014). "Using Users: When Does External Knowledge Enhance Corporate Product Innovation?", *Strategic Management Journal*, 35/10, 1427-1445.

Hatzichronoglou T. (1997). "Revision of the High-Technology Sector and Product Classification", *OECD Science, Technology and Industry Working Papers*, No. 1997/02, 1-25.

Hawabhay B. B., Russell A., and Mark P. (2009). "The Role of Corporate Communications in Developing a Corporate Brand Image and Reputation in Mauritius." *Corporate Reputation Review*, 12/1, 3-20.

Heidenreich, M. (2009). "Innovation Patterns and Location of European Low-and Medium-Technology Industries", *Research Policy*, 38/3, 483-494. Helm S. (2005). "Designina Formative Measure for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 8/2, 95-109.

Helm S. (2011). "Employees' Awareness of Their Impact o on Corporate

Reputation." *Journal of Business Research*, 64/7, 657-663.

Helm S. (2011). *Corporate Reputation: An Introduction to a Complex Construct*, Helm, Sabrina; Liehr-Gobbers, Kerstin; Storck, Christopher (ed.) (3-16)

Reputation Management, USA, Springer Science & Business Media.
Hicks, H. (1979). *Örgütlerin Yönetimi*. (Çeviren: Tekok, O., Bintuğ A. ve Şen, S.). Ankara, Turhan Kitapevi

Higgins J. M. (1995). "Innovation: The Core Competence", *Planning Review*, 23/6, 32– 36.

Hofstede, G. vd. (1990). "Measuring Organizational Cultures: Agualitative and Quantative Study Across Twentycases" *Administravite Science Quarterly*, 35, 225-429

Honey, P. and Mumford, A. (2000) *The learning Styles Helper's Guide*. Maidenhead UK: Peter Honey

Honey, P. (20006) *The learning Styles Questionnaire*. Maidenhead UK: Peter Honey

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hume, D. (1995) *Reward Management: employee reward, motivation and pay*. 1st edn. Oxford: Blackwell Publishers.

James, L., Hartman, E., Stebbins, M., and Jones, A. (1977). An Examination Of The Relationship Between Psychological Climate And A VIE Model For Work Motivation, *Personnel Psychology*, Vol: 30, No:2, pp. 229 – 254.

Janssen, O. (2000). Job Demands, Perceptions Of Effort-Reward Fairness and Innovative Work Behaviour, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 73, pp. 287 – 302.

Janssen, O., Van de Vliert, E., West, M. (2004). The Bright And Dark Sides Of Individual And Group Innovation: A Special Issue Introduction, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 25, pp. 129 – 145.

Jaumandreu J. and Jacques M. (2016). "Disentangling the Effects of Process and Product Innovation on Cost and Demand", *Economics of Innovation and New Technology* 26/1-2, 150-167.

Jaussi K. S. and S. D. Dionne (2003). "Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior", *Leadership Quarterly*, 14, 475–498.

Jie C., Woon S. L. and Kevin P. E. (2016) "Are employee-friendly workplaces conducive to innovation?", *Journal of Corporate Finance* 40, 61-79.

Johne F. A. and Snelson P. A. (1988). "Success Factors In Product Innovation: A Selective Review of the Literature", *Journal of Product Innovation Management*, 5, 114-28. Johnson D. (2001). "What is Innovation and Entrepreneurship? Lessons for Larger Organisations", *Industrial and Commercial Training*, 33/4, 135-140.

Jøsang A., Roslan I. and Colin B. (2007). "A Survey of Trust and Reputation Systems for Online Service Provision", *Decision Support Systems*, 43/2, 618-644.

Juma C., Fang K., Honca D., Huete-Perez J., Konde V., Lee S. H., Arenas J., Ivinson A., Robinson, H. and Singh S. (2001). "Global Governance of Technology: Meeting the Needs of Developing Countries", *International Journal of Technology Management*, 22/7-8, 629-655

Kaasa A. and Vadi M. (2010). "How Does Culture Contribute to Innovation? Evidence from european countries". *Economics Of Innovation and New Technology*, 19/7, 583-604.

Kaldırımıcı, Nurettin. Motivasyon İçin Anahtar Bir Kavram; Psikolojik Sözleşme, At.Ü.S.B.E. Dergisi, Erzurum, 1987.

Kanfer, R., Chen, G. and Pritchard, R. (2012) Work Motivation: Past, Present and Future. New York: Routledge.

Kaynak, Tuğray. Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi, Alf Basım Yayım, İstanbul, 1995

Kanter, R. M. (1988). When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions for Innovation in Organization, in B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, Greenwich, CT: JAI Press, Vol: 10, pp. 169 – 211.

Keskin, S. (2012). İnovasyon Nasıl Yapılır, İstanbul. Mavi Yayıncılık.

King N. and Anderson, N. (2002). Managing Innovation And Change: A Critical Guide For Organizations, London: Thomson.

Knowles, M.S., Holton, E.F. and Swanson, R. (2005) The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development. 6th edn. Burlington: Elsevier

Koçel Tamer. İşletme Yöneticiliği, Beta A.Ş., İstanbul, 1995.

Köse, Vd. (2001). “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler” Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 7(1).

Kramar, R. Syed, J. (2012) Human resource management in a global context, a critical approach. 1st edn. New York: Palgrave Macmillan.

Kuyzu, Ş. D. (2007). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Ücret ve Ödüllendirme Yöntemleri Konusunda İşgören Algılamaları: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Bir Alan Çalışması, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Krause, D.E. (2004). Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and f Innovation

Related Behaviors: An Empirical Investigation, Leadership Quarterly, Vol: 15, No: 1, pp. 79 – 102.

Krugman P. R. and Maurice O. (1996), *International Economics Theory and Policy*, Addison-Wesley, New York. Kuczarski T. D. (2003). "What is Innovation? And Why Aren't Companies Doing More of It?", *Journal of Consumer Marketing*, 20/6, 536-541.

Leech, N.L., Barrett, K.C., Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics; Use and Interpretation*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, NJ, USA.

Leonard, D. and W. Swap (2005). *When Sparks Fly: Harnessing The Power of Group Creativity*, Boston: Harvard Business Publishers.

Levent Önen, Burak Tüzün, *Motivasyon*, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2005, s.41

Lepper M. R. (1996). *Intrinsic Motivation and Extrinsic Rewards: A Commentary on Cameron and Pierce's Meta-Analysis*, *Review of Educational Research*, Cilt:66, Sayı: 1, s.5- 32

Lewis, P. (2006) *Contemporary Human Resource Management*. 2nd edn. Edinburgh: Pearson Education.

Lewis, D.(1998). "How Usefull a Concept Is Organizational Culture?" *Strategic Change*, Cilt:7, 251-260.

Luthans, F. *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, Singapore, 1997, s.147

Madjar N., Oldham G. R. and Pratt M. G. (2002). "There's No Place Like Home? The Contributions of Work and Nonwork Creativity Support to Employees' Creative Performance", *Academy of Management Journal*. 45, 757–767.

Mahmut Ö. ve Durdu M. B. (2012). "Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 39, 19-45.

Mahon, J. F. (2002). "Corporate Reputation Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature", *Business & Society*, 41/4, 415-445. Maital, Shlomo and D.V.R. Seshadri (2012). *Innovation Management*, Sage:India.

Makri M. and Terri A. S. (2010). "Exploring the Effects of Creative Ceo Leadership on Innovation in High-Technology Firms." *The Leadership Quarterly*, 21/1,75-88.

Martín-de Castro G., Delgado-Verde M., Navas-López J. E. and Cruz-González J. (2013). "The Moderating Role of Innovation Culture in the Relationship Between Knowledge Assets and Product Innovation", *Technological Forecasting and Social Change*, 80/2, 351-363.

Marx L. (2010). "Technology: The Emergence of a Hazardous Concept", *Technology and Culture*,51/3, 561-577. McCrae R. R. (1987). "Creativity, Divergent Thinking, and Openness to Experience." *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1258–1265

Morgan T. Clifford. *Psikolojiye Giriş (Çev. Komisyon)*, H.Ü. Psikoloji Bölümü Yayınları No: 1, Ankara, 1986.

Moore, Lary F. (1985). "How are organizational Cultures and the Wider Cultural Context Linked " In P. Frost et al (eds.),*organizational Culture* Beverly Hills: Sage.

Maylor, H. and Blackmon, K. (2005) *Researching Business and Management*. New York: Palgrave MacMillan.

Mullins, L. (2004) *Organisational Behaviour*. 6th edn. Boston: Palgrave Macmillan.

Munton, A. G., and West, M. A. (1995). Innovations And Personal Change: Patterns Of Adjustment To Relocation, *Journal of Organizational Behavior*, Vol: 16, pp. 363 – 375.

Neely A., Bourne, M. (2000). Why Measurement Initiatives Fail, *Measuring Business Excellence*, Cilt: 4, Sayı: 4, s. 3-6.

Northcraft G. B., Neale M. A. (1996). *Organizational Behavior: A Management Challenge*, The Dryden Press.

Norfolk, Donald. *İş Hayatında Stres (Çev: Leyla Serdaroğlu)* Form Yayınları, No:3, İstanbul 1989.

Nijstad, B.A. and De Dreu, C.K.W. (2002). Creativity and Group Innovation, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, pp. 400 – 406.

Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Oecd, (2002). *Frascati Manual, The Measurement of Scientific and Technological Activities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research And Experimental Development*.

Onaran, O. (1971). “Örgütlerde Karar Verme” Ankara Üniversitesi S.B.F.Yayın, no: 321, Ankara. Oteron, Martti, T.L. ve Maria, J.F.(2009). “Innovation and Performance in SME Furniture Industries” *Marketing and Planning*, 27(2), 216-232.

Oke A. (2007). "Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies", *International Journal of Operations & Production Management*, 27/6, 564-587.

Oke A., Munshi N. and Walumbwa F. O. (2009). "The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities." *Organizational Dynamics*, 38/1, 64-72.

Oldham G. R. and Cummings A. (1996). “Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work”, *Academy of Management Journal*, 39/3, 607- 634.

O'Reilly C. A. and Chatman J. A. (1996). "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment." *Research in Organizational Behavior*, 18, 157- 200.

Orlikowski W. J. and Scott S. V. (2008). "Sociomateriality: Challenging The Separation of Technology, Work and Organization." *The Academy of Management Annals*, 2/1, 433-474.

Orlikowski W. J. (2009). “The Sociomateriality of Organizational Life: Considering Technology in Management Research”, *Cambridge Journal of Economics*, 34, 125–41.

Ortt J. R. and Patrick A. van der D. (2008). "The Evolution of Innovation Management Towards Contextual Innovation." *European Journal of Innovation Management*, 11/4, 522-538.

Öğüt A., vd., (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:12, s. 277-290.

Öksüz M. and Gümüş B. (2009). "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi", *Journal of Yaşar University*, 4/14, 2129-2150.

Örnek, N. (2009). Ödül Sistemleri ve Ödüllendirmenin Güdülemeye Etkisi Üzerine İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Örnek, A. (2023). "Çalışan Katılımının İnovasyon Sürecine Etkisi: Liderlik ve Motivasyonun Rolü." *Management Insights Journal*, 15(2), 112-130.

Özden, A. ve Reyhanoğlu M. (2014). "İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)." *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16/1, 23-51.

Özpınar Baygül Ş. B. (2008). Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Özutku H., Ağca V. ve Cevrioğlu E. (2008). Lider-üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi*

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2001). İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana, Nobel Kitabevi. Özkalp E.(1999). "Örgütlerde Kültürel Sorunlar ve Örgüt Kültürünün Korunması ve Geliştirilmesi", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*.

Öznur Yüksel, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.128

Paulus, P.B. (2002). Different Ponds for Different Fish: A Contrasting Perspective on Team Innovation, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, pp.394 – 399.

Plunkett, Warren R., Raymond F. Attner. *Introduction to Management*. International Thomson Publishing, California, 1994.

Ramamoorthy, N., Flood, P. C., Slattery, T., and Sardesai, R. (2005). Determinants of Innovative Work Behaviour: Development and Test of an Integrated Model, *Creativity & Innovation Management*, 14(2), pp.142-150.

Rayner, C. and Adam-Smith, D. (eds.) (2005) *Managing and Leading people*. 3rd edn. London: Chartered Institute of Personnel Development.

Reuvers, M., Van Engen, M.L., Vinkenburg, C.J. and Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership And Innovative Work Behaviour: Exploring The Relevance Of Gender Differences, *Creativity And Innovation Management*, Vol: 17, No: 3, pp. 227–244.

Ripple R. E. (1989). “Ordinary Creativity”, *Contemporary Educational Psychology*, 14/3, 189-202.

Robben M. (1999). *A Study of Innovative Behavior in High Technology Product Development Organizations*, Routledge, London

Roberts P. W. and Amit R. (2003). ‘The Dynamics of Innovative Activity and Competitive Advantage: The Case of Australian Retail Banking, 1981 to 1995’. *Organization Science*, 14, 107–122.

Roberts P. W. and Dowling, G. R. (2002). “Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, 23/12, 1077-1093.

Roberts, E. B. (1988). “Managing Invention and Innovation”, *Research Technology Management*, 31/1, 11-29. Rodríguez J. L. and Rafael M. G. R. (2005). "Technology and Export

Behaviour: A Resource-Based View Approach", *International Business Review* 14/5, 539-557.

Robbins, P.Stephen. Örgütsel Davranışın Temelleri (Çev:Ayşe Öztürk) ETAM A.Ş., Eskişehir, 1994

Roffe I. (1999). Innovation and Creativity in Organisations: A Review of the Implications For Training And Development, *Journal of European Industrial Training*, 23(4/5), 224-241.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations*. Free Press.

Roper S. and Chris F. (2012). *Corporate Reputation- Brand and Communication*, Pearson, England.

Rose C. and Thomsen S. (2004). "The Impact of Corporate Reputation on Performance: Some Danish Evidence", *European Management Journal*, 22/2, 201-210.

Rosenberg N. (1982), *Inside the Black Box*, Cambridge University Press, Cambridge, MA. Rosing K., Frese M. and Rosenbusch N. (2010). "Ambidextrous Leadership In The Innovation Process", *Innovation and International Corporate Growth*. 191-204.

Rosing K., M. Frese and A. Bausch. (2011). "Explaining The Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership". *The Leadership Quarterly*. 22, 956-974.

Rummel, R.J. (1988). *Applied Factor Analysis*, Northwestern University Press, USA.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students*. 5th edn. Edinburgh: Pearson Education.

Schein, E.H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25, 3–16. Schein, H.E. (1976). *Örgütsel Psikoloji*, Eskişehir, İ.T.İ.A Yay. No.167.

Schuler, N., Van De Ven, R., Cooper, A.H. and Argyris, C. (1995) *Encyclopaedic Dictionary of Organisational Behaviour*. Oxford: Blackwell

Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, And Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.

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

Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants Of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace, *Academy of Management Journal*, Vol: 37, pp. 580 – 607.

Sutton, R.I., and Hargadon, A. (1996). Brainstorming Groups in Context: Effectiveness in a Product Design Firm, *Administrative Science Quarterly*, Vol: 41, pp. 685 – 718.

Şahinli, M.A. ve Kılınç E.(2013). “İnovasyon ve İnovasyon Göstergeleri: AB Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13/25, 329-355.

Şişman, M. (1993). *İlkokullar da Örgüt Kültürü*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi. S.B.E. Vural, B.A. ve Gül C. (2007). *Örgüt Kültürü*, Ankara, Nobel Yayınları.

Taylor, S. (2011) *Contemporary Issues In Human resource Management*. 1st edn. London: Chartered institute of Personnel Development.

Teece D. J., Pisano G., and Shuen A. (1997). “Dynamic Capabilities and Strategic Management”, *Strategic Management Journal*, 509-533.

Teece, D. J. (1980). “The Diffusion of an Administrative Innovation”, *Management Science*, 26, 464-470.

Theurer C. P., A. Tumasjan and Isabell M. W. (2018). "Contextual Work Design And Employee Innovative Work Behavior: When Does Autonomy Matter?" *PloS one* 13/10, 1-35.

Thietart, R.A. (2001) *Doing Management Research: a comprehensive guide*. London: Sage

Thorpe, R. and Homan, G. (2000) *Strategic Reward Systems*. 1st edn. Essex: Pearson Education.

Tiwari R. and Stephan B. (2007). *Barriers to Innovation in SMEs: Can the Internationalization of R&D Mitigate Their Effects?*. Working Undersea Warfare, Center Division.

Tsai, K. (2005). "R&D Productivity and Firm Size: A Nonlinear Examination." *Technovation*, 25/7, 795-803.

Türk Dil Kurumu (2023). www.tdk.gov.tr. (02.10.2023).

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*. 8th edn. Edinburgh: Pearson Education.

Trochim, W.M.K. (2002) *The quantitative-qualitative debate: The research methods knowledge base*. 1st edn. Cornell: Cornell University.

Tidd, J., ve Bessant, J. (2018). "Ar-Ge Yatırımlarının İnovasyon ve Rekabet Üzerindeki Etkisi." *Stratejik Yönetim Dergisi*, 39(11), 1345-1363.

Tsui, A.S., and O'Reilly, C.O. (1989). *Beyond Simple Demographic Effects: The Importance of Relational Demography in Superior-Subordinate Dyads*, *Academy of Management Journal*, 32, pp.402-423.

Van de Ven, A. (1986). *Central Problems in the Management of Innovation*, *Management Science*, Vol: 32, pp. 590 – 607.

Varma, A., and Stroh, L. K. (2001). *The Impact Of Same-Sex LMX Dyads on Performance Evaluations*, *Human Resource Management*, 40(4), pp.309-320.

Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. John Wiley & Sons.

Walker K. (2010). "A Systematic Review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory." *Corporate Reputation Review*, 12/4, 357-387.

Wallace, J. C., Butts, M. M., Johnson, P. D., Stevens, F. G., ve Smith, M. B. (2016). "A Multilevel Model of Employee Innovation: Understanding The Effects of Regulatory Focus, Thriving, and Employee Involvement Climate." *Journal of Management*, 42/4, 982-1004.

Walsh G. and Beatty S. E. (2007). "Customer-Based Corporate Reputation of a Service Firm: Scale Development and Validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35/1, 127-143

Walsh G., Mitchell, V. W., Jackson P. R., and Beatty S. E. (2009). "Examining The Antecedents and Consequences of Corporate Reputation: A Customer Perspective", *British Journal of Management*, 20/2, 187-203. Waltz C. F., Streikland O. L., Lenz E. R (2010). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company

West, M.A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups, *Applied Psychology: An International Review*, Vol: 51, pp. 355 – 387.

Weightman, J. (2004) *Managing People*. 2nd edn. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Wilson, B. T. (2003) *Innovative reward systems for the changing work place*. New York: McGraw Hill.

White, G and Druker, J. (2009) *Reward Management: A Critical Text*. 2nd edn. New York: Routledge.

Wiilams, R. (1981). *The Sosyology of Cultur* The University of Chicago Press. Yiğit,S. (2014). "Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergi si*, 16(27), 1-7. Yüksel, O. (1997). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara, Gazi Üniversitesi Yayınları.

Wright, A. (2004) Reward management in context. 1st edn. London: Chartered Institute of Personnel Development

Woodman, R. W., Sawyer, J. E., and Griffin, R. W. (1993). Toward A Theory Of Organizational

Creativity, Academy of Management Review, Vol:18, pp. 293 – 321.

Yelboğa A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt: 8, Sayı:2, s.196- 210.

Yentür, D. -Yanmaz,K. (2023) The Effect of Employee Diversity on Organizational Performance Ethical Statement, Current Science 5(5-6):1-24.

Yürür Ş. (2009). Ödüllendirme Sistemleri Yapı ve Süreçleri İle Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt : 11, Sayı : 1, s.235-260

Yuan, F. and Woodman, R.W. (2010). Innovative Behaviour in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations, Academy of Management Journal, Vol: 53, No: 2, pp. 323 – 342.

Çalışan Katılımının Örgütsel İnovasyona Etkisi

Bu Eser Kültür ve Turizm Bakanlığı E-Kitap Yönetmenliğine göre yasal olarak kayıtlanmış olup herhangi bir ticari satışı olmayan akademik amaçlı bir kitaptır. Kitap Milli Kütüphane (Eydes) sistemine kayıtlıdır.

Dr.Yeşim Sırakaya

