

**KURUMSAL İTİBAR ALGISİNİN ÇALIŞANIN İNOVATİF
DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TEKNOLOJİ DÜZEYİNİN
ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**

**Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Genel İşletme Doktora Programı**

Mehtap SARIKAYA

Danışman: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

**Haziran 2019
DENİZLİ**

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmanın doğrudan birincil ürünü olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atıfta bulunulduğunu beyan ederim.


Mehmet SARIKAYA

ÖN SÖZ

Bu doktora tez çalışması, benim için oldukça zorlu ve akademik olarak bir o kadar da öğretici bir sürecin ürünü oldu. Elbette bu süreçte yalnız değildim. Öncelikle bu süreci bitirmemde emeği geçen tüm hocalarıma teşekkür etmek isterim. Sadece doktora sürecimin değil, akademik hayatımın başlangıcından itibaren bana yol gösteren, beni her konuda destekleyen, geliştiren, her anımda yanımda olan değerli hocam ve aynı zamanda tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK'e çok teşekkür ederim. Doktora eğitimimin her aşamasında kendisinden sürekli bir şeyler öğrendiğim ve akademik hayatım boyunca da öğrenmeye devam edeceğim, bilim yapma konusunda bizlere her zaman örnek olan, fikirlerini, görüşlerini esirgemeyen, öğrencisi olmaktan onur duyduğum Sayın Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU hocama teşekkürü bir borç bilirim. Tez çalışması sürecinde ne zaman dara düşsem yardımına koşan, çalışma konusunda beni motive eden, tezin tamamlanmasında bilgisini, düşüncelerini, fikirlerini her zaman benimle paylaşan değerli hocam Sayın Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ'e teşekkür ederim. Tezin tamamlanma sürecinde değerli görüş ve önerilerini büyük bir nezaketle ve yol gösterici bir şekilde dile getiren, tezin isminin son halini almasında büyük katkıları olan Sayın Prof. Dr. Umut AVCI hocama; sürecin son aşamasında özellikle tezin uygulama kısmıyla ilgili değerli görüş ve önerilerini paylaştığı için Sayın Prof. Dr. Soner TASLAK hocama teşekkür ederim.

Doktora eğitim sürecinin her anında yanımda olan, özellikle tez sürecinin her aşamasında görüş ve düşüncelerini benimle paylaşan meslektaşım, aynı odayı paylaştığım arkadaşım, eskilerin sözleriyle "ahiretlik"dostum Dr. Hatice ÇOBAN KUMBALI'ya; bu süreçte manevi olarak beni destekleyen ve bir erkek kardeş olarak her zaman yanımda olan Mustafa Atahan YILMAZ'a da özellikle teşekkür ederim.

Benim bugünlere gelmemi sağlayan, sevgisini, ilgisini araya mesafeler girse bile her zaman hissettiğim bana huzur veren kıymetli annem Ayşe ALTINKESEN ve babam Sezai ALTINKESEN'e, kardeşlerim Ersin ve Meltem'e teşekkür ederim. Bu sürecin her aşamasında sonsuz desteklerini esirgemeyen ikinci bir ailem olan Ayşe ve Selami SARIKAYA'ya ne kadar teşekkür etsem az olur. Akademik hayatımın başlangıcını borçlu olduğum ve sonrasındaki her aşamada benimle üzüldüğü benimle sevindi; beni destekleyen, bana güç veren, hayat ışığı, hayattaki en büyük şansım değerli eşim Engin SARIKAYA'ya teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunuyorum. Son olarak özellikle tezin son aşamasında tezimi bitirmem konusunda beni sürekli teşvik eden canım oğlum Mert'e ayrıca teşekkür etmek isterim.

Doktora eğitimi süresince "2211-A Genel Yurt İçi Doktora Burs Programı" ile burs desteği sağlayan Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu'na teşekkür ederim.

ÖZET

KURUMSAL İTİBAR ALGISININ ÇALIŞANIN İNOVATİF DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TEKNOLOJİ DÜZEYİNİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

SARIKAYA, Mehtap

Doktora Tezi

İşletme Ana Bilim Dalı

Genel İşletme Doktora Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

Haziran 2019, IX+168 Sayfa

Küresel piyasaların zorlu koşulları, kurumların varlıklarını koruyup, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları konusunda sahip oldukları soyut değerlere daha fazla önem vermeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bir kurumun itibarı, inovasyon kapasitesi, beşeri sermayesi kurumların sahip olduğu soyut varlıklarındandır. Bu tez çalışması kurumlara rekabet avantajı sağlayan soyut değerlerinden kurumsal itibarın; kurumlari farklılaştıran, kurumlardan gerçekleşen inovasyonların sürekliliğini sağlayan çalışanların inovatif davranışlarını etkileyebileceği varsayımıyla başlamıştır. Kurumsal itibar, kurumun diğer önemli rakiplerine göre paydaşları açısından çekiciliğini tanımlayan, geçmiş faaliyetlerinin ve gelecekle ilgili başarı beklentilerinin algısal ifadesidir. Çalışanların inovatif davranışı ise bir iş rolü, grup veya örgüt içinde fayda sağlamak için bilinçli olarak yeni fikirlerin yaratılması, tanıtımı ve uygulanmasıdır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanın inovatif davranışını etkileyen önemli faktörlerden birinin kurumun sahip olduğu teknolojisi olduğu dikkat çekmektedir. Yüksek teknoloji kurumlarda daha inovatif bir örgüt kültürü olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, tez çalışmasının amacı çalışanların kurumsal itibar algılarının, onların kurumlarında gerçekleştirdikleri inovatif davranışları etkisinde, çalışılan kurumun teknoloji düzeyinin rolünü analiz etmek olarak belirlenmiştir ve araştırma modeli bu şekilde oluşturulmuştur. Bunun yanında çalışanların kurumsal itibar algılarının ve inovatif davranışlarının çalıştıkları kurumun buldukları listeye göre farklılık gösterip göstermediği konusu çalışmanın araştırma soruları arasındadır. Araştırma modeli ve oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla ISO'nun hazırladığı ilk 500 ve ikinci 500 sanayi kuruluşunda yapılan alan araştırmasında, toplamda 439 beyaz yaka çalışandan veriler elde edilmiştir. Yapılan istatistikî analizler sonucunda, kurumsal itibar algısının çalışanın inovatif davranışını etkilediği, ancak kurumsal itibar ile inovatif davranış arasındaki ilişkide teknoloji düzeyinin herhangi bir düzenleyicilik rolünün olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Hem kurumsal itibar hem de çalışanın inovatif davranış düzeyi kurumun dâhil olduğu listeye göre farklılık göstermektedir. Buna göre ilk 500 içerisinde yer alan kurumlarda çalışanların, kurumsal itibar algıları ve inovatif davranışları daha yüksek düzeydedir. Bulgular tartışılarak, sonuç ve önerilerle tez çalışması sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal İtibar, İnovasyon, Çalışanın İnovatif Davranışı, Teknoloji, Teknoloji Düzeyi

ABSTRACT

A RESEARCH ON THE ROLE OF TECHNOLOGY LEVEL IN THE EFFECT OF CORPORATE REPUTATION PERCEPTION ON EMPLOYEE INNOVATIVE BEHAVIOR

SARIKAYA, Mehtap

Doctoral Thesis

Business Administration Department

General Business Administration Doctoral Program

Advisor of Thesis: Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK

June 2019, IX+168 Pages

The challenging conditions of global markets have led to the need for institutions to pay more attention to their intangible values in order to protect their assets and provide sustainable competitive advantage. An institution's reputation, innovation capacity, human capital are among the intangible assets of institutions. This thesis has started with the assumption that corporate reputation which is one of the intangible values that provide competitive advantage to institutions may affect the employee's innovative behavior that differentiate the institutions and ensure the continuity of the innovations realized from the institutions. Corporate reputation is a perceptual expression of past activities and future expectations of success, defining the attractiveness of the organization for its stakeholders compared to other important competitors. Employee innovative behavior is the creation, promotion and implementation of new ideas consciously to benefit within a business role, group or organization. When the studies are examined, it is noteworthy that one of the important factors affecting the employee's innovative behavior is the technology of the institution. It is stated that high-tech institutions have more innovative organizational culture. In this context, the aim of the thesis is to analyze the role of the technology level of the institution in the effect of the employees' perception of corporate reputation on their innovative behaviors in their institutions and the research model is formed in this way. In addition, the research questions of the study include whether employees' corporate reputation perceptions and their innovative behaviors differ according to the list of the institution they work for. In order to test the research model and the hypotheses, field research conducted in the first 500 and second 500 industrial establishments prepared by ISO yielded data from a total of 439 white collar employees. As a result of the statistical analyzes, it was concluded that the corporate reputation perception affects the employee's innovative behavior, but technology level does not have any moderator role in the relationship between corporate reputation and innovative behavior. Both corporate reputation perceptions and employee innovative behavior levels vary according to the list in which the organization is included. Accordingly, corporate reputation perceptions and employee's innovative behaviors in the top 500 institutions are higher. The findings were discussed and the thesis was finalized with conclusions and recommendations.

Key Words: Corporate Reputation, Innovation, Employee Innovative Behavior, Technology, Technology Level

İÇİNDEKİLER

DOKTORA TEZİ ONAY FORMU.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
BİLİMSEL ETİK SAYFASI	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	vii
TABLolar DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. İtibar Kavramının Tanımı	7
1.2. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı	9
1.3. Kurumsal İtibar Tanımı ve Tarihsel Bağlamı	13
1.4. Kurumsal İtibar Kavramının Farklı Disiplinlere Göre Değerlendirilmesi.....	18
1.5. Kurumsal İtibarın Önemi	21
1.5.1. İş Görenler Açısından Kurumsal İtibarın Önemi	23
1.5.2. Finansal Performans Açısından Kurumsal İtibarın Önemi.....	24
1.5.3. Müşteriler Açısından Kurumsal İtibarın Önemi.....	25
1.6. Kurumsal İtibar ile Bağlantılı Bazı Kavramlar	27
1.6.1.Kurum Kimliği ve Kurumsal İtibar.....	28
1.6.2.Kurum İmajı ve Kurumsal İtibar	30
1.6.3.Kurumsal Marka ve Kurumsal İtibar	32
1.6.4.Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibar	33
1.7. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi.....	34
1.7.1. Fortune Dergisi Kurumsal İtibar Ölçekleri (AMAC ve GMAC).....	35
1.7.2. Dünya ve Türkiye’de Kullanılan Önemli Kurumsal İtibar Ölçekleri.....	36
1.7.3. İtibar Katsayısı Ölçeği	37

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON ve ÇALIŞANIN İNOVATİF DAVRANIŞI KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İnovasyon Kavramının Tanımı ve Kapsamı	39
2.2. İnovasyon Kavramının Tarihsel Bağlamı	44
2.3. İnovasyonun Önemi	47
2.4. İnovasyonla İlişkili Kavramlar.....	50
2.4.1.İnovasyon ile İcat Kavramının İlişkisi.....	50
2.4.2.İnovasyon ile Yaratıcılık Kavramının İlişkisi.....	51
2.4.3. İnovasyon ve Girişimcilik Kavramının İlişkisi	53
2.4.4. İnovasyon ile Ar-Ge Kavramının İlişkisi	54
2.5. İnovasyon Yönetimi	55
2.6. İnovasyon Dereceleri	56
2.6.1.Radikal İnovasyon.....	57
2.6.2.Artımsal İnovasyon	58
2.7. İnovasyon Türleri.....	58
2.7.1. Ürün İnovasyonu	59

2.7.2. Süreç İnovasyonu	61
2.7.3. Teknik İnovasyon	63
2.7.4. Yönetsel İnovasyon.....	65
2.8. Çalışanın İnovatif Davranışı	67
2.8.1. Çalışanın İnovatif Davranışının Örgütler Açısından Önemi	71
2.8.3. Çalışanın İnovatif Davranışının Boyutları	88
2.9. Teknoloji Kavramının Tanımı	91
2.10. Teknoloji Kavramının Önemi ve Sınıflandırılması	94

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TEKNOLOJİ DÜZEYİNE GÖRE KURUMSAL İTİBAR VE ÇALIŞANIN İNOVATİF DAVRANIŞI İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	100
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	102
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları	103
3.4. Araştırmanın Kısıtları	104
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli	105
3.6. Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi	109
3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri	110
3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Çalışmaları	113
3.6.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	117
3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler.....	119
3.6.5. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi	120
TARTIŞMA VE SONUÇ	132
KAYNAKÇA.....	140
EK: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU	166
ÖZGEÇMİŞ	168

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. İtibar Eşitliği	12
--------------------------------	----

Şekil 2. İtibar ve Finansal Performansı Dinamikleri Modeli	25
Şekil 3. Kurumsal İtibar ve İmajın Yönetiminde Operasyonel Model	28
Şekil 4. Teknoloji ve Bilim İlişkisi	98
Şekil 5. Araştırma Modeli: Kurumsal İtibar Algısının Çalışanın İnovatif Davranışı Üzerindeki Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Düzenleyici Rolü	109

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Kurumsal İtibarın Farklı Disiplinlere Göre Tanımlamaları.....	21
Tablo 2. Teknoloji Düzeylerine Göre İmalat Sanayi Sektörlerinin Ar-Ge Yoğunlukları.....	99
Tablo 3. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	111
Tablo 4. Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	113
Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	115
Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	117
Tablo 7. Firma Özelliklerine Göre Katılımcı Sayıları	118
Tablo 8. Tanımlayıcı Analiz Sonuçları.....	119
Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	121
Tablo 10. Kurumsal İtibar ve Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	122
Tablo 11. Kurumsal İtibar Boyutları ile Fikrin Üretilmesi Boyutunun Adımsal Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	123
Tablo 12. Kurumsal İtibar Boyutları ile Fikrin Tanıtılması Boyutunun Adımsal Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	124
Tablo 13. Kurumsal İtibar Boyutları ile Fikrin Gerçekleştirilmesi Boyutunun Adımsal Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	125
Tablo 14. İlk 500 ve İkinci 500 listesine göre Kurumsal İtibar ve Çalışanın İnovatif Davranışı İstatistikleri	126
Tablo 15. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları.....	127
Tablo 16. Gruplar arası Etki Büyüklüğü.....	128
Tablo 17. Çalışanın İnovatif Davranışı ve Teknoloji Düzeyi Arasındaki Tek Yönlü Varyans (One Way Anova) Analizi Sonuçları	128
Tablo 18. Kur. İtibar Algısının Çalış. İno. Davran. Üzr. Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Rolü için Yapılan Hiyerarşik Reg. Analizi Sonuçları.....	130

GİRİŞ

20. yüzyılda yaşanan olaylar, kurumların var olma ve varlıklarını sürdürabilme şartını, onların ekonomik değerlere öncelik vermesilerine ve finansal performanslarını yüksek tutmalarına bağlamıştır. Ancak 21. yüzyıl, yüksek ekonomik etkinlik ve finansal performansı, kurumların var olmalarının ilk koşulu olarak kabul edilmekle birlikte, varlıklarını sürdürmelerinin yeter şartı olarak değerlendirilmemektedir. Olumlu bir kurumsal itibarla desteklenmeyen ekonomik etkinlik ve yüksek finansal performansın, kalıcı olmadığını, geçici ve uçucu özellikte olduğunu ortaya konulmuştur. Bunun sinyalleri 20. yüzyıldan itibaren verilmeye başlanmıştır. Çünkü 20. yüzyılın özellikle son çeyreği kurumları değerlendirme kriterlerinin tek başına kâr, kazanç, gelir gibi maddi değerlerle açıklamanın yetersiz olduğunu gösteren sayısız örneklerle doludur. Bu sebeple, 21. yüzyılda kurumsal var oluşa temel yaklaşım, kâr, kazanç, gelir şeklinde sadece ekonomik değerle değil, “onur”, “şeref”, “saygınlık”, “güven”, “ün” gibi soyut değerler ile bir arada ele alınmıştır. Başka bir deyişle, iş dünyasındaki yerleşik değer anlayışı maddi olmayan değerlerle birlikte örülerek güçlendirilmiştir. Bu güçlendirme ile kurumsal karşılaştırmalardaki yaklaşımlar, benzerliklerden ziyade özgün ve ayırt edici farklılıklara doğru bir yönelmiştir.

İş dünyasındaki değer anlayışı “maddi değer”lerden “maddi olmayan değerler”e doğru kaydıka, konuyla ilgili çalışmaların ekseninde de kurumlar arasındaki “benzerlik”lerden ziyade “farklılık”lara doğru bir yöneliş göstermiştir. Yani küreselleşme öncesi kurumların birbirine çok benzer ürün ve hizmetlerle müşteriye etkileme anlayışı, giderek yükselen müşteri beklentilerini karşılamada yetersiz kalmış, bu durum ise ekonomik yaşayış açısından yeni enstrümanların gerekliliğini kaçınılmaz kılmıştır. Böylece kurumsal karşılaştırmalarda küresel rekabet anlayışına göre “fiyat” ve “kalite” gibi enstrümanlardan ziyade “değer”, “ün”, “prestij”, “güven” ve “saygı” temelli kurumsal itibar gibi kavramlar daha fazla tercih edilmeye başlanmıştır. Bugün daha fazla finansal performansı olan şirketlerden ziyade daha fazla itibarlı şirketlerin ve markaların listelenmesi bu durumu açıkça gözler önüne sermektedir. Özellikle, yaşanan ahlâki olmayan kurum uygulamaları sadece kurumlara kazandıran fakat diğer paydaşlara kaybettiren fikir, tercih ve uygulamaların küresel ölçekte sorgulanmasına neden olmaktadır. Bu durumda “kurumsal itibar” gibi kavramların öne çıkışı sadece şirketlerin büyük ve kârlı olmalarını değil, aynı zamanda hukuki, ahlâki ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelerinin gerekliliğini de göstermektedir. Bu yönüyle

günümüzde kurumların değerli görülmesi ve paydaşlar nezdinde tercih edilmesi olumlu kurumsal itibara sahip olmalarıyla doğrudan doğruya ilişkili görülmektedir.

Kurumsal itibar, bir kurumun hem iç hem de dış paydaşlarının kendi tecrübelerine dayanarak gelecekle ilgili öngörülerinden oluşur. Kurumsal itibar kavramı bir kurumun kültürünü, değerlerini, stratejilerini yansıtır. Paydaşları gözünde kurumun olumlu itibarı, onların tutum ve davranışlarına yansıtacaktır. Bir kurumun olumlu itibarı, kriz dönemlerinde koruyucu bir kalkan görevi görmektedir. Örneğin, dönemin en güçlü şirketlerinden Johnson&Johnson'ın 1982 yılında yaşadığı Tylenol krizinden sonra, şirketin üst düzey yöneticisi James Burke "*Biz 90 yıllık itibarımızı nakite çevirdik*" demiştir. Johnson&Johnson yaşadığı skandal olayın etkilerini önceki olumlu itibarı sayesinde daha az hissetmiştir. Goldberg ve çalışma arkadaşları kurumsal itibarı, kurumlara pazarda meşruiyet kazandıran maddi olmayan bir kaynak olarak tanımlamıştır. Ayrıca iyi itibarlar, değer yaratmada kritik öneme sahiptir hem de maddi olmayan bir varlık olması nedeniyle rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen birer kaynak niteliği taşır.

Çalışanlar, kurumlar için hayati öneme sahiptir ve kurumsal itibar kavramının en önemli paydaş grubudur. Her şeyden önce, çalışanların çabaları olmadan kaliteli üretim yapan ya da kaliteli hizmet üreten bir kurum olmak mümkün değildir. Çalışanlar kurumsal itibarın temel belirleyicileridir. Çalışanların gösterdikleri yüksek performans, yaratıcı fikir ve düşüncelerini dile getirmeleri, teknolojik katkıları, paydaşlarla olan olumlu ilişkileri vb. tutum ve davranışları kuruma olumlu bir kurumsal itibar kazanımı olarak geri yansıtacaktır. Olumlu bir kurumsal itibar çalışanların iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Kurum itibarının zedelendiği durumlarda ya da itibar oluşturma aşamasında başarısızlık yaşadıysa, bu kurumdaki çalışanları istenilen davranışlara teşvik etmek için daha güçlü ödüller, daha ayrıntılı geri bildirimler gerekebilir. Bu bağlamda kurumun olumlu itibarı çalışanların yönetiminde de önemli bir araç haline alır.

Günümüz dünyasında teknoloji aracılığıyla da bir dönüşüm yaşanmaktadır. Sanayi devriminden sonra meydana gelen değişimler, bilgisayarların devreye girmesi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgi toplumunun oluşmasına neden olmuştur. Bilgi toplumunun gelmiş olduğu son yeni sanayi devrimine ise Endüstri 4.0, makine çağı, dijital çağ gibi isimler verilmektedir. Bu yeni dönemde makine gücü, insan gücünün yerini almış, böylece üretim süreçleri kendiliğinden üretilebilir hale gelmiştir. Yeni dönemle birlikte kurumların piyasa değerleri ile defter değerleri arasında fark

giderek açılmakta ve toplam varlıklar içerisinde soyut varlıkların oranının yüksekliği dikkat çekmektedir. Yani firmanın piyasa değerinin belirlenmesinde soyut varlıkların payı önemli ölçüde artmıştır. Bu bağlamda içinde bulunulan çağda, kurumlara rekabet avantajı sağlayan unsurlar daha önce de belirtildiği gibi kurumların soyut varlıkları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Bir kurumun itibarı, inovasyon kapasitesi, beşeri sermayesi kurumların maddi olmayan varlıklarındandır.

Dönüşümün yaşandığı rekabetçi dünya düzeninde ülkelerin bağımsızlıkları ve ayakta kalmalarının bir yolu da inovasyon ve teknoloji konularında fark yaratmalarına bağlı hale gelmiştir. Gelişmekte olan veya az gelişmiş ülkelerde inovasyon, teknolojik gelişmişlik seviyesinin üst basamaklarına geçiş yapılmasındaki en önemli araçlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle inovasyon, küresel ekonomide kurumların yetişmesinde ve büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Modern teorilerde de inovasyonun sosyal ve ekonomik büyüme ve gelişmede merkezi bir rolü olduğu ifade edilmektedir. Maliyetler, teknolojik ürün ve süreçler gibi geleneksel faktörlerin yanı sıra inovasyon, kurumların rekabet yeteneğini ve iş başarısını arttıran anahtar bir kavramdır. Küresel ekonomide rekabet artık bilgi temellidir. Tekstil, deri, gıda gibi geleneksel sektörlerde dahi inovasyon ve teknolojik gelişme, örgütlerin büyümesi için bir gereklilik halini almıştır. İnovasyon, aynı zamanda ekonominin yapısındaki değişimlerle, üretimdeki teknolojik ilerlemelerle ve küresel değer zincirlerinde katma değeri yüksek faaliyetlere geçiş ile yakından bağlantılıdır. İnovasyon, sadece ekonomik refahla ilgili bir kavram değildir. Aynı zamanda toplumların sağlığını ve refahının gelişmesini sağlayan ilerlemelerle de ilişkilidir. Bilim, eğitim ve psikoloji alanlarında ve ilaç sanayinde gerçekleştirilen gelişmeler buna örnek olarak gösterilebilir. İnsanlığın acil problemlerinin çoğu kurumsallaşmıştır ve bu problemlerin birçoğunun üstesinden inovatif değişimlerle geldiği bir duruma geçilmiştir.

İnovasyon en kabul görmüş tanımıyla, 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 yöntemin uygulanması şeklinde ifade edilmektedir. Yenilik ve yaratıcılığa ticari bir sonuç eklendiği zaman inovasyon gerçekleşir. Kaynak tabanlı yaklaşım, inovasyon sürecine içsel bir analiz yapma imkânı vermektedir. Kurumlarda gerçekleşen inovasyonlar sadece kurum dışı faktörlerden değil, aynı zamanda içsel kaynaklardan da etkilenmektedir. Kurumların önemli bir iç kaynağı olan çalışanların tutum ve davranışları, yetenekleri, ilgileri onların örgüt içerisindeki inovasyon performanslarını etkileyecektir. Günümüzde kurumların

başarısında hayati öneme sahip olan inovasyonun temellerini nitelikli bilgilere dayalı fikirler oluşturur. Bu fikirleri geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren ise belirli uzmanlık alanında yeni bilgi dalgalanmasını izleyerek, bu bilgileri bir düşünce sistemi içerisinde birleştirebilen çalışanlardır. Bu nedenle, hem bir süreç hem de bir sonuç olarak ele alınan inovasyonda çalışanlar hayati bir öneme sahiptir. Çünkü başarılı bir bilgi ve düşünce sistematiğine bağlı sürecin sonunda etkili bir çıktının elde edilebilmesi için gereken iş ve işlevleri gerçekleştiren çalışanların inovatif bakış açıları ve davranışları inovasyonun motor gücünü oluşturur. Bu bağlamda çalışanın inovatif davranışı, çalışanların kasıtlı olarak yeni fikirlerin, ürünlerin, işlemlerin ve prosedürlerin kendi çalışma rolüne, çalışma birimine veya örgütüne tanıtılması veya uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile inovatif davranış, yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni pazarların veya bunların birleşiminin örgüte girişinin sağlanmasında çalışanların şahsi teşebbüsleridir.

Bir ülkenin beşeri gücünün inovatif bakış açısı ve davranışı o ülkenin kalkınmasında ve dünya arenasında güç kazanmasında da önemli rol oynamaktadır. Çünkü bir ülke, sanayi ve bilgi toplumunun teknolojik gereksinmelerini kendisi geliştirdiği ölçüde gelişmiş sayılmaktadır. Az gelişmişliğin nedeni önceden finansal ve reel sermaye yetersizliğine bağlanırken, şimdilerde bunun nedeni olarak, yeni güncel bilgilere zamanında ulaşamamak, mevcut teknolojiyi kullanamamak veya uyum sağlayamamak ve nitelikli beşeri sermayeye sahip olmamak gibi faktörler gösterilmektedir. Bu nedenle teknolojinin uluslararası rekabette hem ülkeler hem de kurumlar için rolü o kadar belirleyici durumdadır ki, ülkelerin ekonomik gelişmişlikleri olarak ifade edilen gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler tanımlaması neredeyse teknoloji üreten ve üretemeyenler şeklinde bir ayrıma bağlı olmuştur. Teknoloji, bilginin inovasyonla sonuçlanmasını sağlayan önemli araçlardan biridir. Örgüt araştırmacıları teknolojiyi, girdilerin çıktıya dönüştürme süreci olarak tanımlanmaktadır. Daha geniş olarak teknoloji, ürünlerin üretilmesi ve yeni ürünleri tasarlamaya yarayan bilgiler bütünü veya girdilerin çıktılara dönüşmesini sağlayan fiziki süreçler ve bu dönüşüme eşlik eden toplumsal düzenlemeleri ifade etmektedir. Teknoloji, Woodward'ın çalışmasından bu yana örgütsel teori ve araştırma alanında da asıl değişkenlerden biri olarak değerlendirilmekte, teknoloji değişkeninin özellikle örgütsel verimlilik ile örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği düşünülmektedir.

Gelişmiş ülkelerde firmaların piyasa değerleri, defter değerlerinin çok üzerinde belirlenmektedir. Hatta dünya lideri kurumların piyasa değerleri ülkelerin milli

gelirlerinin üzerine çıkmıştır. Örneğin bilgi ve teknoloji ağırlıklı ABD'nin teknoloji şirketi Apple'ın piyasa değeri 1 trilyon doları geçmiştir. Buna karşılık Türkiye'nin GSYİH'sı 2018 yılında 4 trilyon Türk Lirası (666 milyar dolar) olarak gerçekleşmiştir. Görüldüğü gibi sadece bir şirketin değeri, bir ülkenin milli gelirinden fazladır. Apple'ında içerisinde yer aldığı Microsoft, Amazon, Alphabet, Johnson&Johnson, J. P. Morgan Chase gibi dünyanın en değerli şirketleri listesinde yer alan kurumların, aynı zamanda dünyanın en itibarlı kurumları arasında yer aldığı da görülmektedir. Bu şirketlerin temel özellikleri incelendiğinde hepsinin teknoloji ve inovasyon konularında öncü şirketler olduğu dikkat çekmektedir. Başka bir ifade ile şirketlerin piyasa değerlerini belirleyen en önemli unsurlardan biri sahip oldukları kurum itibarlarıdır. Bu kurumların itibarlarının yüksek olması ise sahip oldukları yüksek teknoloji, yüksek inovasyon ve inovatif çalışanlara bağlanmaktadır. Bugün ülkelerin gelişmekte olan ülkeler sınıflamasından gelişmiş ülkeler sınıflanmasına geçiş hikâyesi, inovatif davranışı ve teknoloji düzeyini arttırmak şeklindeki ileri yönlü iki ana hareketi gerektirir.

Tez literatürdeki bakış açısını ülkemiz kurumları için analiz birimi olarak almış ve bunu tezin uygulama konusu olarak seçmiştir. Tez çalışması kapsamında ülkedeki imalat şirketleri açısından en itibarlı listelerden biri olan ISO'nun hazırladığı Türkiye'nin en büyük 1000 şirketinde, çalışanların kurumsal itibar algılarının ve inovatif davranış durumlarının ne olduğu; çalışanların kurumsal itibar algılarının onların inovatif davranışları üzerindeki etkisi, bu etkide çalışılan kurumun teknoloji düzeyinin nasıl bir rolü olduğuna dair ilişkilere açıklık getirilmek istenmektedir.

Bu bağlamda tez çalışmasının birinci bölümünde kurumsal itibar kavramının literatür incelemesi yapılmıştır. İtibar kavramı, kurumsal itibar kavramı ve kapsamı, kavramın tarihsel süreçteki gelişimi anlatılmıştır. Kurumsal itibar kavramı birçok disiplin tarafından çalışılan bir kavram olduğu için, kavramın daha iyi anlaşılması için farklı disiplinlere göre değerlendirilmesinden bahsedilmiştir. Kurumsal itibarın önemine değinilerek, kurum imajı, kurum kimliği, kurumsal marka, kurumsal iletişimin kurumsal itibar kavramıyla ilişkisi detaylandırılarak anlatılmıştır. Kurumsal itibarın ölçümündeki farklı yaklaşımlardan bahsedilerek, çalışmada kullanılan ölçek "itibar katsayısı ölçeği" ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise inovasyon kavramı ve çalışanın inovatif davranışının teorik kapsamı ve muhtevası çizilmiştir. İnovasyon kavramının tanımı ve kapsamının ardından tarihsel süreç içerisindeki değişimi anlatılmıştır. İnovasyonun

önemi üzerinde durularak, icat, yaratıcılık, girişimcilik, Ar-Ge kavramlarıyla ilişkisi anlatılmıştır. İnovasyon yönetimi başlığı altında inovasyon türleri, dereceleri hakkında bilgi verilmiştir. Ardından inovasyon yönetiminin önemli bir unsuru olmasına rağmen çoğunlukla hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından ihmal edilen “çalışanın inovatif davranışı” konusu detaylandırılmıştır. Çalışanın inovatif davranışının örgütler açısından önemi üzerinde durulmuştur. Ayrıca inovatif davranışın belirleyicileri ve boyutları hakkında bilgi verilmiştir. Çalışanın inovatif davranışı, fikrin üretilmesi, fikrin tanıtılması ve fikrin gerçekleştirilmesi şeklinde üç aşamalı bir süreç olarak ele alınmıştır. İkinci bölümün sonunda, çalışmanın üçüncü kavramı olan teknoloji kavramının tanımı, önemi ve sınıflandırılmasına değinilmiştir. Çalışmada genel kabul görmüş OECD'nin Ar-Ge yoğunluğuna dayanan teknoloji düzeyi sınıflandırması kullanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre; yüksek teknoloji, orta-yüksek teknoloji, orta-düşük teknoloji ve düşük teknoloji olmak üzere dört düzey esas alınmıştır.

Tez çalışmasının üçüncü bölümünde ise alan araştırmasına yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın amacına ve önemine değinilmiş, sonrasında araştırmanın evreni ve örnekleme hakkında bilgi verilmiştir. Çalışma, kurumsal itibar algısı ve çalışanın inovatif davranışı kavramları üzerine kurgulandığı için analiz birimi “birey” olarak tercih edilmiştir. Araştırma kavramlarının ölçümünün daha etkili olacağı düşüncesi ile evren olarak İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı İlk 500 ve İkinci 500 sanayi kurumunun beyaz yaka çalışanları olarak belirlenmiştir. Evren içinde 439 çalışana ulaşılmıştır. Ardından araştırmanın yöntemi ve veri toplama araçları hakkında bilgi verilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi benimsenmiş ve anket tekniği uygulanmıştır. Veriler SPSS ve LISREL istatistikî paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Literatür incelemesi, teoriler ve daha önce yapılan bilimsel araştırmalar ışığında, araştırma modeli ve araştırma hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotez testlerine geçmeden önce ölçme araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır. Araştırma örnekleminin demografik özellikleri hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca çalışanların kurumsal itibar düzeyleri ve inovatif davranış düzeylerini gösteren tanımlayıcı istatistikler detaylandırılmıştır. Araştırma soruları doğrultusunda hipotezleri test etmek üzere tekli ve çoklu doğrusal regresyon analizleri, adimsal çoklu regresyon analizi, hiyerarşik regresyon analizi, varyans analizi ve bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Hipotez testlerinin değerlendirilmesinin ardından tartışma ve sonuç bölümüyle tez çalışması sonuçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBARIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Kurumsal itibarın kavramsal çerçevesi kapsamında önce itibar kavramının tanımı yapılarak, kurumsal itibar kavramı ve kapsamı, tanımı ve önemi hakkında detaylı bilgi verilecektir. Ardından kavrama açıklık getirmek amacıyla bağlantılı olduğu kurumsal imaj, kurumsal kimlik, kurumsal marka ve kurumsal iletişim kavramları anlatılacaktır. Son olarak da kavramın ölçülmesi ile bilgi verilecektir.

1.1. İtibar Kavramının Tanımı

İtibar, Arapça kökenli bir kelimedir ve Türk Dil Kurumu'na göre “saygınlık ve borç ödemede güvenilir olma durumu, kredi” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 2016). İtibarın, İngilizce karşılığı olan “reputation” kelimesinin kökeni ise Latince “güvenmek”, “zannetmek” anlamlarına gelen “reputance” kelimesinden gelmektedir (Balmer, 1998: 970). “Reputation” un sözlük anlamı “itibar” ile birlikte “şan, şöhret, ün” kavramlarını da içerir. İtibar, şöhret ve ün kavramlarının ortak noktaları olmakla birlikte; itibarlı olmak ile şöhretli, ünlü olmak, meşhur olmak farklı anlamlar ifade eder. Şöhret, ün, kısa vadede planlı halkla ilişkiler çalışmalarıyla satın alınarak oluşturulabilir. Bu nedenle şöhret, ün, şanın parayla yakından ilgisi olduğu söylenebilir. İtibar ise para ile doğrudan ilişkili değildir. Çok para sahibi olmak, itibarlı olmanın bir garantisi değildir (Kadıbeşgil, 2006: 118; Çınaroğlu ve Şahin, 2012: 29). İtibar için gerekli olan güçlü saygınlık, ancak uzun dönemli çalışmaların sonucunda kazanılır (Hall, 1992: 138). Dünyanın en zengin ikinci iş adamı Warren Baffet, 1991 yılında çalışanlarına yaptığı bir konuşmasında “Eğer kötü bir karar sonunda firmanın parasını kaybederseniz çok anlayışlı olabilirim fakat firma, bu kararınız sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum” şeklinde ifade ederek, itibarın paranın çok ötesinde bir değer olduğu noktasına vurgu yapmıştır (Young, 1996: 9). İtibarın örgüt bazında önemine vurgu yapan Fombrun ise itibarı, “Antik Yunan döneminde yapılan olimpiyat oyunlarında madalya kazanmaya” benzeterek açıklamaya çalışır. Benzerliğin nedeni olarak; parasal karşılığı olmadığı halde olimpiyat oyunlarında madalya kazanmanın oldukça kıymetli, soyut bir değer olduğunu, bu durumun da itibar kavramıyla denk düştüğünü ifade etmiştir (www.mayrsom.com).

İtibarın temelinde güven vardır. Güven, kredibilite, sorumluluk ve izlenebilirlik kavramlarıyla birlikte, itibarın ana unsurlarından biridir (Gibson vd., 2006: 15). İtibarlı

olabilmek için önce güvenilir olmak gerekir. Güvenilir olmak, bireyler ve kurumlar için onlara güç sağlayan bir özelliktir. Güvenilir olabilmek, uzun dönemli bir çabayı gerektirirken, güveni kaybetmek çok kısa sürede yitirilebilen, kırılğan bir değerdir (Karatepe, 2008: 84). Bazı durumlarda itibarlı olmak, güvenilir olmak ile eşanlamlı kullanılmasına rağmen; itibarlı olmak, güvenilir olmaktan daha kapsamlıdır. Güven kavramı daha kişiye özel ve bireysel iken; itibar kolektif değerlendirmelerle oluşan bir kavramdır. İtibar, topluluğun yönlendirmelerini, değerlendirmelerini içeren, toplu olarak ortaya çıkan bir güvenilirlik ölçümü şeklinde de ifade edilebilir. Bir bireyin güvenilir olduğu kararı; kararı veren bireyin, değerlendirme yapılacak bireyle olan tecrübeleri, yaşadığı olaylar, kurduğu samimi ilişkiler; o bireyle ilgili diğer bireylerin yaptığı yönlendirmelerden daha önemlidir. Hatta bireyin itibarının kötü olmasına rağmen, bu bireyle yaşanan olumlu tecrübeler, kurulan yakın ilişkiler o bireye güvenmek için yeterli olabilir (Josang vd., 2006: 621). Çalışmalarda çoğunlukla güvenin itibar için gerekli önkoşul olarak kabul edilmesine rağmen; Helm (2011: 9) farklı bir bakış açısıyla, tutarlı davranışlarla birlikte oluşan itibarın, bir sonucu olarak güvenin oluştuğunu ifade eder. Bu bağlamda itibar ile güven arasında çift yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.

Bireyler yaşadığı çevrede saygı görmek, takdir edilmek ve farklı bir konuma sahip olmak ister. Bireyin bu statüyü elde edebilmesi, onun diğer bireylerin gözünde iyi bir itibara sahip olmasıyla mümkün olabilecektir. Bireyin itibarı ise yaşadığı çevre, üyesi olduğu topluluk tarafından belirlenir. İtibar, bireylerin çevrelerine bıraktıkları izlerin, etrafındaki insan grupları tarafından nasıl algılandığı ve yorumlandığıyla ilgilidir. Bu bağlamda itibar, çevrenin bireyle ilişkilerinde, bireyle ilgili bir çeşit fotoğraf gibi düşünülebilir (Karaköse, 2007: 3-4).

Bireyler, kararlarını sadece sahip oldukları objektif verilere dayanarak ya da olayların tüm gerçekliğine göre vermezler. Gerçeklikle ilgili bireylerde oluşan algılarına göre karar verirler (Fombrun ve Van Riel, 1997: 8). Karar vermede referans olan algılar, gerçek olay ile bire bir örtüşebilir ya da örtüşmeyebilir. Çünkü algılama kişiye özgü bir kavramdır. Algılama anında beyin, bireyin içinde bulunduğu durumdan beklentilerini, geçmiş yaşantılarını, diğer duyu organlarından gelen başka duyuları, toplumsal ve kültürel etkenleri hesaba katar. Algılama, geçmiş öğrenme ve deneyimleri içine girdiği bilişsel, karmaşık bir süreci ifade eder (Cüceloğlu, 2008: 118-119). Kurumsal itibar, tüm paydaşların kolektif algıları olarak tanımlanacak olursa, bireylerin örgütte yaşadıkları, bireyin hayattan beklentisi onun kurumla ilgili vereceği itibar kararını

etkileyecektir. Bireylerin veya kurumların itibarı ise kendileriyle ilgili verilen diğer kararların üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır (Fombrun ve Van Diel, 2004: 3).

1.2. Kurumsal İtibar Kavramı ve Kapsamı

Rekabetin yoğun olduğu günümüz küresel piyasalarında birbirine benzer mal ve hizmet üreten örgütler, piyasada var olmak için mücadele etmektedir. Bir kısmı paydaşları tarafından fark edilmeden yok olurken, çok az kısmı yaşam eğrisinde, başarılı bir grafik sergilemektedir. Piyasadaki bazı örgütler, zaman içerisinde rakipleri karşısında güçlenirken, krizleri fırsata dönüştürürken, bazı örgütler ise yaşanan krizler karşısında yok olmaktadır. Böyle bir ortamda örgütler adına onlara fark yarattıran, taklit edilemeyen, maddi olarak satın alınamayan, rakiplerin önünde bariyer oluşturabilen, kavramlardan biri olan kurum itibar kavramı dikkat çekmektedir (Bilbil vd., 2013: 163).

Pringle ve Thompson (2000), Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi'ne göre maddi ihtiyacını karşılayan bireyler, bir üst ihtiyaç grubu olan manevi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla piramidin tepesine doğru ilerlerken, bu esnada bireylerin, mal ve hizmet sağlayan kurumların toplum içerisindeki yerini giderek daha fazla sorgulamakta ve kurumlarla ilgili farklı beklentilere girmekte olduklarından bahsetmişlerdir. Onlara göre bireyler, kurumların sosyal paydaşlarının ihtiyaçlarını bilen ve bu konuda sorumluluk duyan kurumlar olduklarını görmek istemektedirler (Ural, 2012: 8). Çağdaş topluluk ve postmodern kültürlerde geleneksel "bağlılık" ve "aidiyet" duyguları azalırken, insanların daha fazla güvenli oldukları bir takım kurumlara olan yakınlık ve bağlanma duygularında artış olmuştur. Söz gelimi, genç kuşaklardan bazı saygın ve tanınmış firmalara, bunların ünlü markalarına bağlılık, aile bireyelerine olan bağlılıktan daha güçlü olabilmektedir.

On sekiz sene Amerikan Merkez Bankasını başkanı olarak görev yapan iktisatçı Alan Greenspan, ekonomik değeri olan fiziksel üretimin yerini fikirlerin aldığı bugünün dünyasında, kurumların itibar için rekabet etmesi, ekonomiyi ileri götüren önemli bir itici güç haline geldiğinden bahsetmiştir (Ross, 2007: 3). Uluslar arası alanda faaliyet gösteren ünlü denetim ve danışmanlık şirketi Ernst & Young adına yapılan bir açıklamada, yatırımcıların gözünde şirket değerlerinin yüzde 30 ile 50'nu şirketin görünmeyen varlıklarının oluşturduğunu ve bu görünmeyen varlıklar arasında da en büyük payın şirketin kurumsal itibarına ait olduğundan bahsedilmiştir. (Martin vd., 2011: 3).

İtibar, iç ve dış paydaşların, kurumların faaliyetleri ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştiğiyle ilgili algılamalarına, değerlendirmelerine dayanan bir kavramdır. Paydaşların bu değerlendirmeleri kurumların faaliyetlerinin tutarlılığı, kalıcılığı ve bütünselliği ile yakından ilgilidir (Herbig ve Milewicz ,1993: 5; Şatır ve Sümer, 2008: 16). Stratejik yönetim literatüründe yaygın olarak kullanılan Paydaş Teorisi'ni de ileri süren Freeman (1984) paydaşı “organizasyonun örgütsel amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen ya da bu amaçların gerçekleştirilmesinden etkilenen kişi ya da grup” şeklinde tanımlamıştır. Bu yaklaşım ışığında paydaş denilince akla çalışanlar, hükümetler, politik gruplar, hissedarlar, finansal ve ticari birlikler, müşteriler, tedarikçiler, dernekler, rakipler gelmektedir (Ertuğrul, 2008: 206). Kurumsal itibar kavramında kilit öneme sahip olan paydaşlar iki grup halinde incelenir. Bunlar, kurumun içindekiler olarak çalışanların bulunduğu iç paydaşlar ile kurum sınırları dışarısında yer alan başta müşterilerin, rakiplerin, devletin vs. nin yer aldığı dış paydaş gruplarıdır. Farklı paydaşlar, şirketin kurumsal itibarı hakkında farklı algıları olacaktır. Paydaş gruplarının önem derecesiyle ilgili farklı görüşler mevcut olsa da şirket için anahtar öneme sahip olan çalışan ve müşteri algıları olduğu literatürde yaygın olarak kabul edilmektedir.

Chun itibar kavramıyla ilgili çalışmasında, itibar paradigmasında hangi paydaş grubunun odak noktasında bulunduğuyla ilgili üç farklı düşünce okulundan bahsetmiştir. Bunlar, değerlendirmeci, izlenimsel ve ilişkisel düşünce okulları olarak adlandırılmaktadır. Değerlendirmeci ve izlenimsel okullar, tek paydaşla ilgiliyken, ilişkisel düşünce okulu, -farklı paydaşların kurumla ilgili farklı beklentilerinin olacağı- temeline dayanan paydaş teorisine dayanmaktadır. İlk düşünce okulu olan değerlendirmeci yaklaşıma göre itibar, örgütün finansal değeriyle veya kısa dönemli performansına göre değerlendirilir. Strateji ve ekonomi alanlarındaki itibar çalışmalarının kökenine bakıldığında performansla ilgili olduğu görülmektedir Bu görüşle birlikte itibar “rekabet avantajı” veya “ maddi olmayan duran varlık” şeklinde tanımlanmaya başlanmıştır (Hall, 1992: 138; Grant, 1995). Anahtar izleyiciler, esas ilgileri kurumun finansal katkıları olan, CEO veya yatırım danışmanları gibi belirgin olan paydaşlardır. 1990 yılından sonra paydaşların kurumlarla olan duygusal ilişkilerine olan ilgi artmaya başlamıştır. Çünkü bu duygusal ilişki uzun dönemli finansal performansı etkilemektedir. İmaj, kimlik ve kişilik izlenimsel okulun kullandığı terimlerdir. En büyük paydaşlar çalışanlar ya da müşterilerdir. Bu düşünce okuluna dayanarak örgüt literatüründe yapılan itibar çalışmaları, çalışanlar ile örgüt arasındaki

ilişkiye dayanmaktadır. İlişkisel okul, hem iç hem dış paydaşların bakış açısına odaklanarak, itibar kavramına farklı bir bakış açısı getirmiştir. İlişkisel düşünce okulunun, itibar tanımlamalarında çoklu paydaş yaklaşımı kabul edilir. Bu yaklaşımda örgütün bir tane değil birçok itibarının olabileceği ileri sürülür. Son yaklaşım olan ilişkisel yaklaşıma göre, itibar hem iç hem de dış paydaşları kapsamaktadır. Aynı paydaşların farklı itibar algılamaları olabileceğinden ancak iç ve dış paydaşların görüşlerinin de birbirine bağlı olduğu üzerinde durulur (Chun, 2005: 94-95). Bu bağlamda, her paydaş grubunun, kurumun faaliyetlerinde kendi ihtiyaçlarına göre farklı beklentileri olacaktır. Bu nedenle farklı bilgilere ihtiyaç duyacaklar, aynı bilgiler ise paydaşlar tarafından kendi ihtiyaç ve beklentilerine göre farklı algılanmasına neden olacaktır. Bunların tespiti önemlidir. Çünkü kurumsal itibar literatürünün temel sorusu kurumun paydaşlar tarafından nasıl algılanıp değerlendirildiğidir (Wry vd., 2006: 228, Uzunoğlu ve Öksüz, 2008: 112). Kurumun itibarı, dışarıdakilere kurumdaki yöneticiler tarafından aktarılır. Yaygın olarak kabul edilen gerçek, kurumsal itibarın içeriden başladığı yönündedir. Kurumsal itibar, bir örgütü büyük pazar payı elde etmesinde ve sektöründe meşru kalabilmek için, şirketi rakiplerine göre farklılaştırmaktadır (Martin vd., 2011: 8).

Kurumların başarısında rol oynayan anahtar paydaşların, şirketi veya kurumu olumlu ya da olumsuz anlamlandırmalarıyla ilgili bir kavram olan kurumsal itibar, gerekli özen gösterilmediği takdirde kaybedilmesi an meselesidir. İtibar kaybı, her kurumu ya da grubu fazlasıyla etkiler. Ne yazık ki, çok iyi itibarları olan birçok kurum, batı kültüründe sıklıkla kullanılan “en büyüklerin düşüşleri de sert olur” ifadesindeki olduğu gibi, çok hızlı itibar kayıplarıyla karşılaşabilirler. Aynı ifade, Türk kültüründe ise “yüksek uçmak hoş amma, düşüşü de sert olur” özdeyişine denk düşmektedir. İş dünyasında kibire yer yoktur. Bu nedenle, herkes itibar kaybına karşı duyarlı olmalıdır (Ross, 2007: 6).

Kurumların başarılı olmalarında önemli bir varlık haline gelen kurumsal itibarın, paydaşlar tarafından nasıl değerlendirildiğiyle ilgili Davies (2008), üç okulun düşüncesinden bahsetmiştir. Bu düşünceler kurumsal itibarın değerlendirmelerinin neye dayandığıyla ilgilidir. Ona göre bu üç okulun düşüncesi aşağıdaki gibidir.

1-Birinci düşünce, kurumsal kişilik açıklamasıyla ilgilidir. Bireyler, kurumlara, bireysel ilişkilerinde olduğu gibi, kurumla etkileşimleri sonucunda, deneyimlerine göre dürüst, güvenilir, vs. gibi değer biçerler. Bu değer, kurumun itibarın zeminini oluşturur.

2-Örgüt teorilerinden kurumsal izomorfizme göre, kurumlar zamanla birbirine benzemeye başlar ve ortak normlar oluşur. İkinci düşünceye göre ise bireyler birbirine benzeyen kurumların davranışlarını ve faaliyetlerini, içinde buldukları endüstrinin veya toplumun kültürel normlara uygunluğuna göre değer biçer, ona göre karar verirler.

3-Son düşünceye göre ise, kurumların beğenilen ya da beğenilmeyen şirket olarak değerlendirilmesi, son zamanlarda bireylere sağladığı imkânlarla göre değişiklik göstermektedir (Martin vd., 2011: 8).

Zaman içerisinde paydaşlar nezdinde oluşan kurumun itibarı eğer yeterince güçlü olursa, herhangi bir kriz durumunda, iç ve dış paydaşların kurumla ilgili izlenimlerini olumluya çevirir ya da olumlu kalmasını sağlar. Paydaşlar, bir kriz anında itibarlı gördükleri kurumların doğru şeyler yapacağını bekler. Kurumlar, çok büyük hatalar yapsalar dahi, paydaşların itibar gösterdikleri şirketlere, hatalarını telafi etmek için ek fırsat verme olasılıkları daha yüksektir. Paydaşlar, şirketlerde olumlu bir ışık görürlerse, onların büyümelerine ve devam etmelerine izin verirler. Ayrıca itibarın, şirketin rekabet avantajı ve farklılaşma sağlayarak şirketin sağlığında doğrudan etkisi vardır (Ross, 2007: 6-7). Bu nedenle kurumlar paydaşları nezdinde iyi bir itibara sahip olmak isterler. Kurum tutarlı bir şekilde paydaşlarının beklentilerini karşıladığı hatta bu beklentilerinin üzerine çıktığı zaman iyi itibara sahip olan bir örgüt olarak anılır. Ancak tam tersi durumda, paydaşların kurumla olan deneyimleri, beklentilerini karşılanmıyorsa kurum için kötü itibardan bahsedilir. Bu durumu Harpur (2002) “itibar eşitliği” olarak tanımlamıştır. Şekil 1’de gösterilmektedir (Gaultier-Gaillard vd., 2009: 161-162).

İtibar=Deneyimler-Beklentiler

Şekil 1. İtibar Eşitliği

İtibar eşitliğine göre, eğer paydaşların kurumlarla ilgili fiilen yaşadıkları ve tecrübe ettikleri bütün bu konulardaki beklentilerinden fazlaysa olumlu itibardan bahsedilebilir. Herbig ve Milewicz (1993)’e göre, kurumsal itibar, kurumla etkileşim halindeki çeşitli grupların zamanla biriken değerlendirmelerinden oluşan bir süreçtir. Bu süreci daha iyi anlamak için güvenilirlik kavramıyla ilişkili olarak analiz etmek gerekir. Bir kurumun güvenilirliği, kurumun niyetlerinin inanılabilirliği şeklinde ifade edilebilir. Güvenirlik, kurumun yapacağını söyledikleri ile gerçekte ne yaptığının karşılaştırılması sonucu oluşur. Bir başka ifadeyle güvenilirlik, belirli bir zaman dilimindeki mesaj ve

eylem arasındaki mutabakat sonucu oluşur. Kurumun itibarı, güvenilir eylemlerle oluşur (Nguyen ve Leblanc, 2001: 228-229).

Bir kurumun itibarı sadece paydaşlar ile etkileşiminden değil aynı zamanda paydaşlar arasındaki bilgi akışından da oluşmaktadır. Paydaşlar, kurumla ilgili düşüncelerini, fikirlerini, deneyimlerini diğer paydaşlarla paylaşmaktadırlar. Böylece biri, diğerinin algısını etkileyebilmektedir. Unutulmaması gereken nokta, pozitif-negatif, olumlu-olumsuz, güçlü-zayıf itibarlar, paydaşların zihninde saklı kalır (Deephouse, 2000: 1093; Gümüş ve Öksüz, 2009: 2133). İyi bir kurumsal itibar somut şeylerle arttırılır. İtibar sadece reklam vermekle ilgili değildir. Daha iyi ürünler üretmek, daha iyi hizmeti vermek, çalışılacak iyi bir kurum olarak görülme, hem iç hem de dış paydaşlarla güven oluşturmak kaydıyla gelişir. Bu durum da iyi bilinen ünlü şirketler ile güçlü kurumsal itibara sahip şirketler arasındaki farkı ortaya çıkarır. Kurumsal itibar, kurumlar için bir yatırımdır. (Martin vd., 2011: 4-5).

Bu bağlamda kurumsal itibar, belirli paydaş gruplara dâhil bireylerin algıları ve tutumlarının bir fonksiyonu şeklinde tanımlanabilir. İşletme çevresinin, işletmeye ilişkin fikirlerinin, varsayımlarının bir toplamıdır. Firma ve onun faaliyetleriyle ilişkili, çeşitli paydaşların duygularından ve bilgilerinden oluşur (Zyglidopoulos, 2001: 418). Kurumsal itibar, bireysel paydaşların algılarından meydana gelen özetleyici ve bütünsel bir kavramdır. (Bramer ve Pavelin, 2006: 436).

1.3. Kurumsal İtibar Tanımı ve Tarihsel Bağlamı

Kurumsal itibar kavramı popüler bir kavram olmasına rağmen akademik perspektifte hala belirsizlikler içermektedir. Literatürde kimlik ve itibarla ilişkili kavramların tanımlanmasındaki belirsizlikleri, problemleri anlatmak için “Babil Kulesini Ölçümlemek” (Hatch ve Schultz, 2000: 11) ya da “Sis” (Balmer, 2001) gibi analogileri kullanmaktadır (Chun, 2005: 92). Kurumsal itibar, kurumun rekabetçi ve kurumsal çevresinde içerisinde çalışanları, dışarıda ise diğer paydaşları tarafından ölçümlenmeleriyle oluşan bir kavramdır. Sürekli değişen eğilimler, paydaşların algılarını, kurumlar için kritik bir konuma sokmuştur. Bu durum yöneticileri daha aktif olmaya, daha merkezi, odaklanmış ve bilimsel metotlarla, paydaşlarıyla iletişim kurması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu durumda kurumsal itibar, kurumlar için hızla artan bir yaklaşım olarak önem kazanması sonucunu doğurmuştur. Bugünlerde, daha fazla sayıdaki yöneticiler, kurumlarının bazı kritik varlıklarının, kurumlarının rekabet

başarını sağlamasında doğrudan etkisinin olduğu noktasında hemfikir olmaya başlamışlardır (Gray ve Balmer, 1998: 695).

Kurumsal itibar tarihsel bağlamı incelendiğinde, Greenspan (1999) kurumsal itibarın, 19. Yüzyılda serbest piyasa ekonomisinde büyük bir rolü olduğunu ve ayrıca o dönemlerde mevduat için bankacılarla aradaki bağın itibar ile kurulduğundan bahseder. Ancak sonradan birçok şirket, bir firmanın itibarı hakkındaki sezgisel endişeyi ikinci plana atarak, başka bir kavrama yönelmişlerdir. 1950'li yıllarda kuruma daha dışsal bir bakış açısı getiren imaj kavramı ön plana çıkmaktadır (Davies vd., 2001: 113). 1956'da imajla ilgili ilk akademik makaleyle, imaj çalışmaları hız kazandı. Hatta bazı araştırmacılar, kurumsal itibarla ilgili çalışmalarını imaj çalışmalarıyla başlatır. 1956 yılında Boulding, insanlar neyin doğru olduğuna inanıyorlarsa, gerçekte de onun için doğrunun o olduğundan bahsederek, insanların imajlara göre kararlar verdiğinden bahseder. Bu dönemdeki imaj çalışmaları şirket dışındaki paydaşların algılarıyla özellikle de müşterilerin algılarıyla ilişkilendirilmiştir. Kurumsal imaj, bireylerin, kurum hakkındaki tüm tecrübeleri, inançları, hisleri, bilgilerinin etkileşiminden doğan bir sonuç olarak tanımlanır (Shee ve Abratt, 1989: 65)

1950'li yıllarda başlayan imaj odaklı bu çalışmalar, 1970 ve 1980'lerde yerini, kurumun kişiliğinden gelişen kimlik çalışmalarına kaymıştır. Bu evrede akademisyen ve uygulayıcılar için ön plana çıkan, içsel bakış açısıyla kurumun içini dikkate alan kurum kimliği kavramıdır (Davies vd. 2001: 113). Kurumsal kimlik, kurumun kim olduğunu, ne için var olduğunu, neyi nasıl yaptığını anlamaya ve bunların algılanışlarının yönetilmesine ilişkin bir yönetim kaynağı ve aracı olarak tanımlanmaktadır (Van Riel ve Balmer, 1997: 341, Baygül Özpınar, 2008: 10).

Kurumsal itibarın yönetsel olarak önem kazanması akademisyenler açısından da dikkat çekmiş, onlar da kurumsal itibar ile ilgili kavramsal modeller oluşturmaya başlamışlardır. Farklı bakış açıları zaman içerisinde farklı tanımlamalara neden olmuştur. Örneğin Spence (1974), kurumsal itibarın, kurumların sosyal statülerini yükseltmek amacıyla kendi bileşenlerinin anahtar özelliklerini ön plana çıkardığı, rekabetçi bir sürecin sonucu olduğunu iddia etmiştir. Bu tür kurumları, dinamik kurumlar olarak tanımlamak mümkündür. Dinamik kurumlar, etraflarına yaydıkları sinyalleri, verdikleri işaretleri, açıkça belirlenen hedeflerle kontrol altında tutabilmektedir. Weigelt ve Camerer (1988) ise kabullenici bir yaklaşmış kurumsal itibarı, kurumun geçmiş eylemlerine dayanarak, kurumun ekonomik ve ekonomik

olmayan özelliklerine atfedilen bir kavram olduğundan bahsetmişlerdir (Caruna, 1997: 110).

1990'lı yıllardan sonra kurumsal itibar alanında önemli çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. İtibar kavramıyla ilgili dünyanın önde gelen araştırma ve danışmanlık şirketi olan "İtibar Enstitüsü (Reputation Institute)" nün kurucularından olan Prof. Dr. Charles Fombrun kurumsal itibarı, "*işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcıların ve toplumun genelinin işletmenin ismine ilişkin oluşturdukları iyi veya kötü, zayıf veya güçlü gibi net duygusal tepkilerini ifade etmektedir*" şeklinde tanımlanmıştır (1996: 37). İşletmenin diğer önemli rakiplerine kıyasla, paydaşlar açısından çekiciliğini tanımlayan geçmiş faaliyetleri ve gelecekle ilgili başarı beklentilerin algısal bir ifadesidir (1996: 72). Fombrun ve Van Riel (1997: 10)'a göre kurumsal itibar, işletmenin geçmiş faaliyetlerini kapsayan birçok paydaş için değerli çıktılar sağlayan bir kavramdır. Bu çıktılar işletmenin kabiliyetlerini yansıtmaktadır. Bu bağlamda kurumsal itibar, işletmenin kabiliyetlerini gösteren geçmiş faaliyetleri ile bu faaliyetlerin sonuçlarının toplu bir ifadesidir. Kurumsal itibar olgusu, rekabet ortamında ve kurumsal ortamda iç ve dış paydaşlarla ilgili olarak işletmenin diğer rakiplere kıyasla duruşunu ölçer. Fombrun'un tanımını eleştiren Wartick, kurumsal itibarın sadece algısal değil aynı zamanda paydaşlar tarafından analiz ve tahminlerin yapıldığı bilişsel bir süreç olduğundan bahsetmiştir. Ona göre her paydaş da, kurumun paydaşlarının beklenti ve isteklerinin ne kadarının giderildiğine dair bir seri algı oluşur. Wartick, her paydaşın sahip olduğu bu algıların toplamına kurumsal itibar olarak tanımlamaktadır (2002: 371-372). Post ve Griffin (1997), kurumsal itibarı, kurumun paydaşlarının kurumla ilgili fikirleri, algıları ve tutumlarının sentezi olarak ifade etmiştir. Kurumsal itibar, kökleri paydaşların kuruma duyduğu güvene ve etiğe dayanan, zaman içerisinde şekillenen, paydaşlar tarafından ifadeleri ya da düşünceleriyle belirtilen, kurumun bir tür aynası, yansıması; başka bir ifadeyle paydaşlar gözünde kurumun bir tür manzarası olarak tanımlanabilir (Saxton, 1998: 396).

2000'li yılların başı itibariyle, tanınmış şirketlerin içine girdiği itibar krizleri (Örneğin Arthur Anderson şirketinin batışı), paydaşların artan karmaşıklığı, yoğun ve hızlı bilgi akışı, rekabetin güçlenmesi, çevrenin dinamikleşmesi, kurumsal şeffaflık talebinin artması ve sosyal sorumluluk faaliyetleri vb. gibi olaylar, kurumsal itibara bakış açısına yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Kurumsal itibarın ölçülmesi ve yönetilmesi gereken kurumun vazgeçilmez bir varlığı olduğu bakışı bu dönemden sonra

yapılan çalışmalarda genel kabul görmüştür (Smaiziene ve Juvecius; 2009: 91). Goldberg vd.'leri kurumsal itibarı, kurumlara pazarda meşruiyet kazandıran maddi olmayan bir kaynak olarak tanımlamıştır (2003: 169). Başka bir tanımda kurumsal itibar, dışarıdaki paydaşların kurumları 'iyi' ya da kötü' olarak değerlendirmesini yansıtan kurumun genel bir özelliğidir. Ayrıca iyi itibarlar, değer yaratmada kritik öneme sahiptir hem de maddi olmayan bir varlık olması nedeniyle rakipleri tarafından kolayca taklit edilemeyen birer kaynak niteliği taşır (Roberts ve Dowling, 2002: 1078). Rindova vd.'lerine göre itibar, örgütlerin rakiplere göre değer yaratma kabiliyetiyle ilgili paydaşların algılamalarından oluşur (2005: 1033). Carter ise kurumsal itibarı, çeşitli paydaşlar tarafından bir kuruma atfedilen önemli özellikler olarak tanımlamıştır (2006: 1145). Kurumsal itibar ile ilgili sistematik bir literatür çalışması yapan Walker' a göre kurumsal itibar, bir şirketin geçmişteki eylemleri ile gelecekteki beklentilerinin bazı standartlar ile karşılaştırıldığında nispeten istikrarlı, belirli bir ölçüm içeren algısal temsilidir (2010: 370).

Barnett vd.(2006)'leri kurumsal itibar kavramıyla ilgili literatürdeki karmaşaya bir açıklık getirmek için; kurumsal itibar ilgili yapılan doğrudan tanımlamalara içerik analizi uygulamışlardır. Çalışmalarında, o zamana kadar yapılan kurumsal itibar tanımlamalarını üç farklı sınıfa ayırmışlardır. Sınıfları küme olarak isimlendirerek, "Farkındalık", "Değerlendirme", "Varlık" şeklinde değerlendirmişlerdir. Birinci kümeye giren tanımlardaki anahtar terim "algılama"dır. Kurumsal itibar ile ilgili yapılan tanımlarda, algıların bütünü, gizli algılamalar, açık-seçik algılamalar, algısal betimlemeler, geniş çaplı algılamalar ve kolektif betimlemeler gibi ifadeler kullanılarak yapılmıştır. Bu tanımlarda gözlemcilerin veya paydaşların kurum hakkında genel bir farkındalıklarının olduğu ancak firma ile ilgili herhangi bir yargıya varma, değerlendirme ifadelerine yer verilmemiştir. İkinci kümede ise kurumsal itibar ile ilgili yapılan tanımlarda, anahtar terim olarak paydaşların firmanın durumuyla ilgili değerlendirmelerini içermektedir. Bunlarda kurumsal itibar, bir yargı, tahmin, değerlendirme, ölçümlene gibi kelimelerle ifade edilmiştir. Firmanın çekiciliği ya da saygınlığı şeklinde değindirmeleri de içermektedir. Ayrıca "düşünceler" ve "inanç" terimlerini içeren tanımlarda bu gruba alınmıştır. Çünkü düşünce ve inancın doğasında değerlendirme yapmak vardır. Üçüncü kümedeki tanımlar ise kurumsal itibarı firma için önemli ve değerli bir "varlık" olarak ele almaktadır. Bu gruptaki tanımlarda kullanılan terimler kaynak, soyut, finansal veya ekonomik bir varlık şeklindedir. Bu çalışma sonucunda araştırmacılar önerdikleri kurumsal itibar tanımı; 'gözlemcilerin,

zaman içerisinde kuruma atfedilen finansal, sosyal ve çevresel etkilerin değerlendirilmelerine dayalı olarak oluşturdukları kurumla ilgili kolektif yargılar' şeklindedir (Barnett vd., 2006: 31-32)

Bazı yazarlar, literatürdeki, kurumsal itibar tanımlarının ortak noktalarını belirleyerek aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Gotsi ve Wilson, 2001: 28-29; Helm, 2011: 5-6).

- Algılamalardan oluşan bir kavramdır (Fombrun vd. 2000; Wartick 1992);
- Dinamik bir kavramdır (Balmer, 1991; Barich ve Kotler, 1997; Bromley, 1993; Caruna, 1997; Fombrun, 1996; Fombrun ve Shanley, 1990, Gray ve Balmer, 1998; Mason, 1993; Normann, 1984; Rindova, 1997; Saxton, 1998);
- Oluşturması ve yönetmesi zaman alır (Balmer, 1997; Gray ve Balmer, 1998);
- Kurumun gelecekteki davranışını tahmin etmede bir referans sağlar (Balmer ve Greyser, 2003; Herbig vd., 1994);
- Kurumun özelliklerinin bir değerlendirmesidir (Post ve Griffin, 1997; Wartick, 1992).
- Kurumsal itibar ve kurumsal imaj arasında iki taraflı bir ilişki vardır (Rindova, 1997): Kurumsal itibar büyük ölçüde örgütü oluşturan insanların günlük görüntülerine bağlıdır (Balmer, 1998; Bromley, 1993; Fombrun, 1996; Fombrun ve Shanley, 1990; Gray ve Balmer, 1998; Rindova, 1997; Saxton, 1998), kurumun davranışına, iletişimine, sembollerine dayanır (Birkigt ve Stadler, 1986), aynı zamanda paydaşların örgütle ilgili günlük görüntülerini etkileyebilir (ör. Barich ve Kotler, 1991; Mason, 1993);
- Kurumsal itibar, kurumu rakiplerinin arasında algılanan sıralamasını açıklığa kavuşturur (Fombrun, 1996);
- Farklı paydaşlar aynı kurum için kendi ekonomik, sosyal ve kişisel arka planına göre farklı itibar algısına sahip olabilirler (Bromley, 1993; Fombrun, 1996).

Görüldüğü gibi birçok disiplinden etkilenen kurumsal itibar kavramı için farklı tanımlamalar mevcuttur. Bu durum, kavram için anlam karmaşasına neden olmaktadır.

Bir sonraki bölümde farklı disiplinlerin kurumsal itibar kavramına bakış açısı anlatılacaktır.

1.4. Kurumsal İtibar Kavramının Farklı Disiplinlere Göre Değerlendirilmesi

Fil analogisinde olduğu (Daha önce hiç fil görmemiş dört kör insana, filin belirli yerlerini el yordamıyla hissetmeleri sağlanarak, dokundukları şeyin ne olabileceğiyle ilgili tahminde bulunmasını istenmiştir. Filin farklı yerlerine dokunan insanlar, filin ne olduğuyla ilgili farklı cevaplar vermişlerdir) farklı disiplinler aynı kavram için farklı değerlendirme yapmıştır. Ekonomi, sosyoloji, örgüt teorisi, iletişim, pazarlama vb. gibi disiplinlerin, kurumların faaliyetleriyle ilgili farklı beklentileri nedeniyle bakış açıları da farklılaşacaktır. Bu durum itibar kavramı ile ilgili farklı görüşlerin ortaya çıkmasına neden olur (Helm, 2011: 8). Kurumsal itibar birçok disiplinden etkilenen bir kavram olması nedeniyle; literatürdeki sosyoloji, ekonomi, strateji, pazarlama, iletişim, halkla ilişkiler, muhasebe, örgüt teorisi ve örgütsel davranış disiplinlerinin, kavramı nasıl değerlendirdiğinin sistematik hale getirilmesi, kurumsal itibar kavramının tanımlanmasındaki karmaşıklığı azaltacaktır.

Farklı disiplinler için kurumsal itibarın ne anlam ifade ettiği, onların kavrama bakış açıları, yaklaşımlarına göre değişmektedir. Ekonomi disiplinine göre itibar hem bir nitelik hem de kurumların olası davranışları açısından bir sinyal niteliği taşımaktadır. Kurumsal itibar kavramı daha çok sinyal ve oyun teorisiyle ilgilenen akademisyenlerin araştırma konusu olmuştur. Oyun teorisyenleri; kurumsal itibara, kurumu diğer kurumlardan farklılaştıran bir karakter özelliği olarak yaklaşır. Oyun teorisine göre kurumsal itibar, kurumun paydaşlarına kurumun olası davranışları ve eylemleriyle ilgili bilgi veren kurumun bir özelliğidir. Oyun teorisi açısından, kurumlar bir oyuncu olarak farz edilirse, kurumsal itibar, oyuncunun geçmiş oyun dönemlerinde gösterdiği faaliyetlerin toplamından oluşur. Bu kategori edilmiş geçmiş davranışlar, oyuncunun gelecekte nasıl oynayacağı hakkındaki ihtimalleri gösterir. Bu ihtimallere göre paydaşlar, gelecekte kurumla etkileşim için seçtikleri yolları belirler. Sinyal teorisyenleri ise, kurumsal itibarın bilgi içeriğine odaklanırlar. Bir kurumun itibarını, o kurumun gözlemcilerinin kurumun ürün ve hizmetlerine olan güvenini arttıran bilgi sinyalleri olarak değerlendirirler. Ekonomistler, kurumsal itibarı, kurumun pazardaki tahmin edilebilir eylemlerini ve muhtemel stratejik davranışları hakkında işaret eden bir kavram olarak görürler. Bu bakış açısıyla, itibar kurumun

geçmiş davranışına göre gelecekteki davranışıyla ilgili beklentiler hakkında bağlantı kurmaya yardımcı olur (Fombrun ve Van Riel, 1997: 6, Mailath ve Samuelson, 2006: 12, Smaiziene ve Jucevicius, 2009: 92).

Muhasebe alanında, itibar, kurumun maddi olmayan bir varlığıdır. Kurumların gerçek değeri ile pazar değeri arasındaki farkın giderek büyümesi; kurumların maddi olmayan varlıklarını, maddi varlıklarına göre daha değerli konumuna getirmiştir. Maddi olmayan varlıklar arasında önemli bir yeri olan kurumsal itibar bu nedenle muhasebe alanının ilgilenmesi gereken bir konusu olmuştur. Muhasebecilere göre, kurumun itibarının olumlu olması, kurum için kâr potansiyeli iken, kurum itibarının olumsuz olması ya da olumlu itibarın kaybedilmesi zarar potansiyeli doğurmaktadır (Fombrun ve Shanley, 1990: 234, Fombrun ve Van Riel, 1997: 9)

Stratejik yönetim açısından kurumsal itibar, kaynak bağımlılığı yaklaşımı açısından değerlendirilmiştir. Bu yaklaşıma göre işletmenin sahip olduğu kaynaklardan değerli olan, nadir bulunan, ikame edilemeyen ve taklit edilmesi zor olanlar, bu niteliklere sahip olmayan diğer rakiplere göre kurum için daha fazla değer yaratır. Değer yaratan kaynaklar ise kurumu diğer kurumlardan farklılaştırarak kuruma sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlayacaktır. Bu bağlamda, kurumsal itibar, kurumlar için kurumun yeteneklerini, stratejilerini, rekabet edilebilirliğini etkileyen, onlar için değer yaratan maddi olmayan stratejik bir kaynak olarak değerlendirilir. Ayrıca rakiplerin sektöre girmelerini engelleyerek bariyer oluşturur, rakiplerin olası davranışlarına karşı bir kalkan görevi görür. Böylece kurumsal itibar, kurumları diğerlerinden farklılaştıran, kurumlara sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamalarına yardımcı olan bir varlıktır (Barney, 2001: 645, Ferris vd., 2003: 230, Mahon, 2002: 422, Roberts ve Dowling, 2002: 1077, Dowling ve Moran, 2012: 25).

Pazarlama disiplininin bakış açısına göre kurumsal itibar, sadık müşterileri etkileyebilecek gücü içeren algısal bir varlık olarak ele alınır. Pazarlama alanında yapılan kurumsal itibar çalışmalarında belirgin bir biçimde tek paydaş grubu müşteriler olarak kabul edilir. Yapılan çalışmaların iki odak noktası vardır. Bunlar müşteri alış ve satış süreçleri ile marka araştırmalarıdır. Kurumsal itibar, müşterilerin satın alma davranışlarını etkiler ve müşterilerin kurumun ürün ve hizmetlerine olan bağlılıklarının arttırır. Marka ve itibar arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalara odaklanan pazarlama araştırmalarına göre genel olarak kabul gören iki kavramın birbirinden çok ayrı olduğudur. Pazarlama teorisyenlerine göre itibar, markalaşma sürecinin önemli bir nesnesidir. İtibar kısa ve uzun dönemli pazar başarısında etkisi

vardır. (Nguyen ve Leblanc, 2001: 227, Lin vd., 2003: 251, Walsh ve Beaty, 2007: 128, Smaiziene ve Jucevicius, 2009: 93).

Örgüt teorisyenleri itibarı, çalışanların, örgütü anlamlandırma sürecine yardım eden bir kavram olarak görmektedirler. Örgüt teorisi bakış açısıyla, kurumsal itibar, kurumun kültürü ve kimliği ile bağlantılı bir kavramdır. Kurumsal itibar çalışmalarının odak noktasında çalışanlar vardır. Çalışanların kurumla ilgili deneyimlerinden yola çıkarak oluşan beklentileri ile kurumsal itibar oluşur. Kurum kültürü ve kimliği, kurumun iş ilişkilerini ve anahtar paydaşlarla olan ilişkilerini şekillendirir. Bunun sonucu olarak güçlü kurum kültürü ve kimliği olan kurumlar, paydaşların algılamalarını etkileme eğilimleri daha fazladır. Paylaşılan kültürel değerler paydaşlarla etkileşim süreçlerine rehberlik eder. (Fombrun ve Van Riel, 1997: 9, Pruzan, 2001: 55).

Sosyoloji disiplinine göre, kurumsal itibar kolektif bir kavramdır. Kurumların birden fazla değerlendiricileri vardır ve bu değerlendiricilerin her birinin kurumun değerlendirilmesinde farklı kriterler kullanırlar. Bununla birlikte bu değerlendiriciler, ortak örgütsel alan içerisinde etkileşime girerek, normlar ve beklentilerin yanı sıra kurumun eylemleri de dahil olmak üzere bilgi alışverişinde bulunurlar. Dolayısıyla kurumsal itibar, şirketin toplu prestij değerlendirmelerini bütünleştirerek, kurumlar ile birlikte, içerisinde buldukları endüstrileri çevreleyen sosyal sistemden beslenir. Bu nedenle, kurumların performansları, sektörün beklentilerine ve normlarına göre ve sektördeki diğer firmaların performansına yakın değerlendirilecektir. Sosyologlara göre, itibar meşrulaştırmanın göstergesidir. Sosyologlar için itibar oluşturma sürecinde yer alan aktörlerin çeşitliliği ve bunların birbirine bağlılığı önem arz etmektedir (Smaiziene, 2009: 92-95, Roper ve Fill, 2012: 6-9).

Farklı disiplinlerin kurumsal itibara farklı bir açıları, bu disiplinlerde yapılan tanımlamalara da yansımaktadır. Son yıllarda birçok disiplin açısından önem kazanan kurumsal itibarın, bu disiplinlere göre tanımlamaları Tablo 1'de özetlenmiştir (Fombrun ve Van Riel 1997, Mohan 2002, Smaiziene 2009).

Tablo 1. Kurumsal İtibarın Farklı Disiplinlere Göre Tanımlamaları

Disiplin	Tanım
Ekonomi	İtibar, bir firmanın belirli bir durum karşısındaki olası davranışını tanımlayan bir özellik ya da sinyaldir.
Strateji	İtibar, rakipler tarafından taklit edilmesi, sahip olunması veya ikame edilmesi zor olan görünmeyen bir varlıktır. Bu nedenle sürdürülebilir rekabet avantajını korumak için firma sahiplerine hareketli engeller sağlar.
Muhasebe	İtibar ölçülmesi zor ama kurumlar için değer yaratan maddi olmayan varlıklardan biridir.
Pazarlama	Bireylerin firma ismiyle birlikte kurdukları anlamlardan oluşur
Örgüt Teorisi	İtibar, paydaşların kurumun faaliyetlerinden çıkardıkları anlamlara göre gelişen bilişsel betimlemelerdir.
Örgütsel Davranış	İtibar çalışanların tecrübelerini anlamlandırması ile ya da örgütün iç paydaşları tarafından örgüt hakkındaki algılarından oluşur.
Sosyoloji	İtibar değerlendirmeleri, kurumların paydaşlarıyla birlikte faaliyetlerini sürdürdükleri, kurumsal çevrenin paydaşlarıyla birlikte kurduğu ilişkilerden ortaya çıkan sosyal bir yapıdır.

Farklı disiplinler açısından değerlendirilen kurumsal itibarın önemi bir sonraki bölümde anlatılacaktır.

1.5. Kurumsal İtibarın Önemi

Birçok disiplin tarafından açıklanan itibar tanımlarında ortak nokta, itibarın paydaşların kurum hakkında subjektif ve niteliksel değerlendirmelerinden oluştuğudur (Fombrun, 2005: 57). İtibar, muazzam değerli bir varlıktır. Coca-Cola, Heinz, BMW, British Airways vb. tanınmış kurumlar rekabet avantajı elde edebilmek için kendi ürünleri için değer oluşturmaya çalışırlar. Bunun için de büyük çabalar sarf ederler. Ancak tüm bu çalışmalara rağmen bu kurumların bazılarında bahsederken çok da uygun olmayan değerlendirmeler yapılabilir. İtibar, belirli bir zamandaki davranış, iletişim ve beklentilerin karışımının fermantasyonundan oluşan bir ürün gibidir. Çoğu şirket, hedef kitleye iletmek istedikleri mesajlara karar verirler. Ardından bununla ilgili tek yönlü bakış açısıyla görevler belirlerler. Kurumların, aynı insanların itibarların da olduğu gibi kendi itibarları üzerinde sınırlı kontrole sahip olduklarını unutmamaları gerekir (Bromley, 2001: 320). Aksi takdirde hedef kitleden kendilerine ulaşan eğilim konusunda hayal kırıklığına uğrayabilirler. Bunun nedeni ise büyük olasılıkla hedef kitlenin değil, kendi gündemlerine odaklanmalarıdır. Çalışmalarında monolog olmaktan öteye geçemez. Olumlu bir itibar için şirketin hedef kitleyle diyalog kurması önemlidir (Lewis, 2001: 35). İtibar bir kurumun faaliyetlerini ve kurumun varlığının geçmişini özetler. Geçmiş davranışlarında gösterdiği davranış modelleri, kurumun hâlihazırdaki davranışlarını, faaliyetlerini anlamlandırmaya ve kurumun gelecekte göstereceği

davranışlar hakkında da tahminde bulunmaya olanak sağlar (Kreps ve Wilson, 1982: 253).

İtibar kavramına faydacı bakış açısı, kurum kârını itibara bağlayarak, bu durumu kurumun itibara olan ilgisinin bir kanıtı olarak gösterilmektedir. Ancak kurum kârını, kurumsal itibarın parasal değeri gibi düşünmek doğru değildir. Fombrun'un söylediği gibi, itibarın varlığının apaçık olmasına rağmen, itibarın dolar değerini ölçmek oldukça zordur (1996: 85).

İtibar ayrıca, kurum davranışlarına rehberlik eden ahlaki ilkelerin algılanış biçimlerine de dayanmaktadır. Bu bakış açısı, itibar kavramına deontolojik bir yaklaşım sunmaktadır. Deontolojik bakış açısı, temel olarak bir eylemin ahlâki olup olmadığının, sadece o eylemin sonuçları temel alınarak karar verilemeyeceğini savunur. Başka bir ifadeyle; itibar, eylemlerin sonuçlarına dayandığı kadar, eylemler yerine getirilirken kullandıkları araçlar, izledikleri yolların da gözlemine dayanmaktadır. Bu bakış açısıyla iyi bir itibar, gözlemcilerin, eylemden kaynaklı güzel etkilerinin olduğunu ve olayların merkezindeki kişilerin sağlam esaslara bağlı kaldığını gözlemlediklerinde oluşur (Helm, 2011: 4).

İyi bir itibar, sadece müşterilerin, yatırımcıların, tedarikçilerin, devlet kurumlarının, çalışanlarının ve diğer paydaşların güven ve sadakatini devam etmesini sağlamaz, bunun yanında kurumu diğerlerinde farklılaştırarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlar. Kötü itibar ise tam tersi, müşteri kaybına, motivasyonsuz çalışanlara, paydaş memnuniyetsizliğine ve sonuç olarak da kurumun batmasına kadar gidecek sonuçlara yol açabilir (Gaultier-Gaillard, 2009: 162).

Kurumların zaman içerisinde ilmek ilmek oluşan itibarları, diğerleri tarafından taklit edilemez. İtibar, geçmişten gelen deneyimler, yaşananlar ile kurumun kültürü ve değerleri ve inançları doğrultusunda, emek harcanarak, yıllar içerisinde oluşan, her davranışa, her düşünceye nüfuz ederek, bir olay veya davranış karşısında beklenen tutumlardan oluşur. İtibar, bir kurumun DNA'sı gibidir. Eğer bir halka eksilirse, bedeni tümünden yıkıma uğratabilir (Hall, 1992: 138; Bilbil, 2013: 164).

Kurumsal itibarın önemini daha detaylı olarak üç başlık altında incelenecektir. Bunlar işgörenler, performans, ile satışlar ve müşteri memnuniyeti şeklindedir.

1.5.1. İş Görenler Açısından Kurumsal İtibarın Önemi

Örgütsel bakış açısında, kurumsal itibar iş görenlerin tecrübelerinin anlamlandırılmasına dayanmaktadır (Fombrun ve Van Riel, 1997: 8). Kurumsal itibarın, iç ve dış paydaşları arasındaki dinamik ve karışık etkileşimlerinde ortaya çıkan bir kavram olmasına rağmen; kültür, değerler ve strateji gibi kurumun içine yönelik kavramların, dış paydaşların algıları üzerinde önemli etkisi vardır (Camara, 2011: 56). Kennedy (1977), araştırmasında bir örgütün işgörenlerinin, dış paydaşları üzerinde önemli bir etkisi olduğunu kanıtlamıştır. Dış grupların örgütle ilgili algıları, örgütün işgörenlerinin algıları tarafından etkilenebileceğinden, örgütlerin bu duruma dikkat etmeleri gerektiğine vurgu yapmıştır (Gotsi ve Wilson, 2001: 99). Kurumsal itibar ‘evin içinde’ başlar. Kurumların çalışanları ile birlikte oluşturacağı kurum kültürü ve değerler, o kurumun itibarını oluşturur. Eğer çalışanlar kurum içerisindeki kültür ve değerlere sahip çıkıyor ise bunlar da dalga dalga yayılacaktır. Bu durumun gerçekleşmesinde ise liderlere önemli görevler düşmektedir. Kurumların her düzeyindeki yöneticilerin bu durumu benimsemesi, önemsemesi ve ‘Bize neyi nasıl yapmak yakışır’ sorusunu sorması bunun için iyi bir başlangıç olacaktır (Kadıbeşegil, 2015: 173).

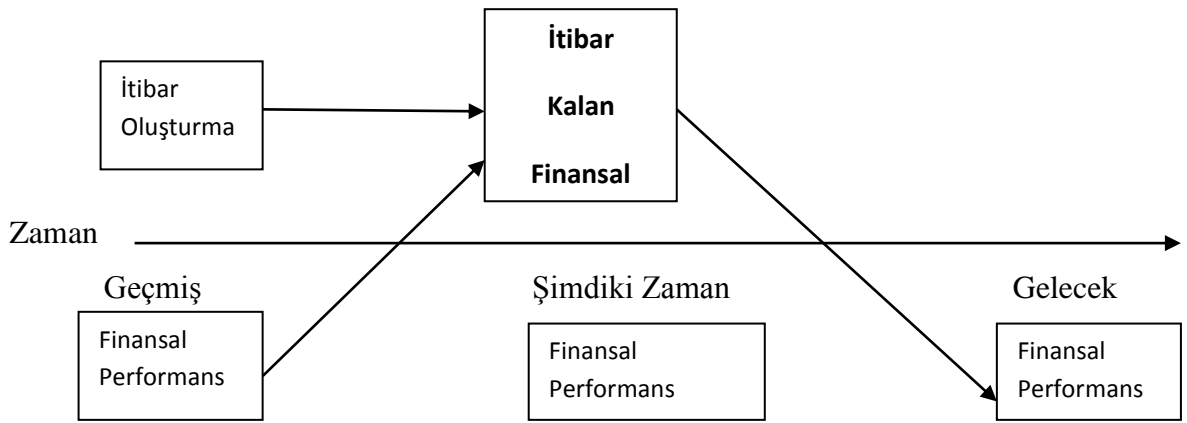
J.P. Morgan, Merck veya Microsoft, Hewlett-Packard gibi güçlü itibarı olan şirketler, kendi iş kollarındaki vasıf düzeyi en üst seviyede olan çalışanların iş başvurularını toplar. Böylece bu tür işletme ve kurumlar nitelikli insan kaynağının çekim merkezleri haline gelirler. İş görenler gözündeki kurumun olumlu itibarı, yüksek moral ve kârlılığın en temel faktörü olduğu yaygın olarak inanılmaktadır. Bu inanış Japon üreticilerinin başarısının altında yatan en temel şarttır. Üstelik iş görenlerin dışarıdaki paydaşlara karşı kurumu temsil ettikleri için, onlar tarafından algılanan olumlu itibarın bileşik bir etkisi vardır (Gray ve Balmer, 1998: 698).

İyi itibara sahip şirketlerin, iyi eğitim almış işgörenleri etkilemesinin nedeni, onlara özel imkânlar sağlamasıdır (Rose ve Thompsen, 2004: 201). İyi bir itibar, süreklilik ile ilgilidir. İşgörenler, iyi koşullarda uzun süreli istihdam edilmeyi beklerler. Bunu da iyi itibarlı bir şirketin sağlayabileceğini düşünürler (Groenland, 2002: 310). Fortune 500 listesine giren firmalarda çalışan 157 kişi üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışanların kurumsal itibar algısının, kurumun üst yönetiminin güvenilir olması ile çalışanların işe adanmışlıkları arasında aracı bir rolü olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İşgörenler eğer şirketin en üst yöneticisini sağlam ve güvenilir, bilgili, yetenekli olarak görürlerse, çalıştıkları kurumla ilgili itibar algıları da pozitif yönde olacaktır (Linjuan, 2012: 172). İşgörenlerin kurumun itibarını nasıl algıladıkları, kurum içindeki

performanslarının, davranışlarının da belirleyicisi olmaktadır (Davies vd., 2004: 125). İşgörenlerin gözünde iyi bir itibar, onların kurumun değerlerine, inançlarına, misyonuna, vizyonuna ve hedeflerine olan bağlılığını arttıracaktır. Ayrıca çalışanlar, işverenlerinin iyi bir itibara sahip olduğunu düşündüklerinde, kurumla özdeşleşmeleri daha kolay olacaktır. Kurumun çalışanları nezdindeki olumlu itibarı, örgütsel etkinliğe katkısı olacak ve çalışanların beklenenin üzerinde performans göstermesini sağlayarak, çalışan sadakatini, motivasyonunu ve çalışanın işle bütünleşmesi gibi durumları teşvik edecektir (Fombrun ve Van Riel, 2004: 205; Linjuan, 2013: 173).

1.5.2. Finansal Performans Açısından Kurumsal İtibarın Önemi

İtibar, geçmiş ve şimdiki performansını gösterir ve çeşitli paydaşlar için istenilen, güvenilir sonuçlar ortaya çıkarabilme yeteneği gösterir (Gibson vd. 2006: 15). Literatürde yapılan itibarla ilgili çalışmalarda, itibar ile finansal performans arasında çift yönlü bir ilişki olduğundan bahsedilmektedir. Finansal performans kurumun itibarını etkilemekte ve kurumun itibarı da kurumun performansını etkilemektedir. İtibar çalışmalarının mevcut finansal performansa olumlu bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak şirketlerin mevcut finansal performanslarıyla ilgili sinyaller, kurumsal itibarın şekillenmesinde kısmen etkisi vardır (Fombrun ve Shanley, 1990: 234). Örneğin McDonalds'ın hasta çocuklar için yaptırdığı evler ve Phillip Morris'in sigara karşıtı kampanyaları zaman içerisinde kâr rakamlarına yansıtacaktır (Roberts ve Dowling, 2002: 1078). Güçlü finansal performans, paydaşlar tarafından etkili bir kurum stratejisi, iyi yönetim, kaynakların verimli yönetimiyle ilgili olumlu anlamlar çıkarılmasını sağlar (Brammer ve Millington, 2005: 33). Groenland (2002: 308)' in oluşturduğu altı boyutlu kurumsal itibar ölçeğinin bir boyutunu finansal performans oluşturmaktadır. Roberts ve Dowling'in araştırmalarında kurumun finansal performansı ve kurumsal itibar ile ilgili oluşturdukları model Şekil 2'de gösterilmiştir. Bu modele göre paydaşların kurumsal itibar algılarının büyük bir kısmı, geçmişteki kurumun finansal performans çıktılarına dayanmaktadır. Geçmişteki kalite ile ilgili göstergeler itibar oluşumuna öncülük ettiği gibi, geçmiş finansal performans göstergeler de paydaşlar gözünde kurumun 'iyi' olduğuna inanılmasına öncülük etmektedir. Aynı modele göre iyi bir itibar ise kurumun gelecekteki finansal performansında olumlu sonuçlara neden olacaktır. Araştırmalarında, kurumsal itibarı, firma düzeyinde kalıcı kârlılığın sağlanmasında önemli stratejik bir varlık olarak tanımlamışlardır (Roberts ve Dowling, 2002: 1078-1079)



Şekil 2. İtibar ve Finansal Performansı Dinamikleri Modeli

Kaynak: Roberts P.W. ve Dowling, G.R.(2002). "Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance", *Strategic Management Journal*, 23/12, s.1078

Firmanın mal ve hizmet satın aldığı tedarikçileri de, firmanın bağımlı ve sürekli ilişkili olduğu önemli bir paydaş grubudur. Tedarikçiler, yüksek itibarlı şirketlerle yaptıkları sözleşmelerde daha az cezai şart konusuna zaman ayırırlar. Böylece iyi bir itibar kurumlara daha az sözleşme ve denetleme maliyetine neden olur (Rose ve Thompsen, 2004: 202). Kurumsal itibar firmanın ürünlerinin, verdiği hizmetlerin, belirsizlik ortamında müşterilerin yüksek fiyatlar ödemeye ikna eder. İyi bir itibar, maliyet avantajı sağlar çünkü 'ceteris paribus', çalışanlar yüksek itibarlı şirketlerde çalışmak ister. Çalışanlar, yüksek itibarlı şirketlerde ya çok çalışarak ya da daha düşük ücreti kabul ederek maliyet avantajı sağlarlar (Roberts ve Dowling, 2002: 1079). Yatırımcılar için iyi itibarlı bir firma düşük risk içeren bir yatırım değerindedir (Groenland, 2002: 311). Örneğin benzer finansal performansa sahip iki firmadan, daha iyi itibar kazanan firma diğerine göre daha az risk sunar (Fombrun ve Shanley, 1990: 253).

1.5.3. Müşteriler Açısından Kurumsal İtibarın Önemi

Müşteriler, kurumun en önemli paydaşları arasındadır. Çünkü işletme için gelir üreten ana kişilerdir. Müşterilerin kurum hakkında dile getirdikleri her şey, kurumun yaptığı reklam ya da diğer tanıtım faaliyetlerinden, kurumun itibarı açısından, diğer potansiyel müşteriler üzerinde daha fazla etkisi vardır. İyi bir itibar, kurumun pazarlama faaliyetlerine yönelik davranışlarının kalitesi konusunda bir işaret ve kurumun sesi olmaktadır. İtibar, müşteriler için kurumun sağladığı mal ve hizmetleri adına verilen bir kalite sözü gibidir. Müşteriler nezdinde yaratılan olumlu kurumsal itibar algısı, müşteri

işlemleri maliyetlerini düşürür, riski azaltır, müşteri bağlılığını, sadakatini teşvik eder ve pazara girişlerde güçlü bir bariyer olarak görev yapar (Walsh vd., 2009: 190-193).

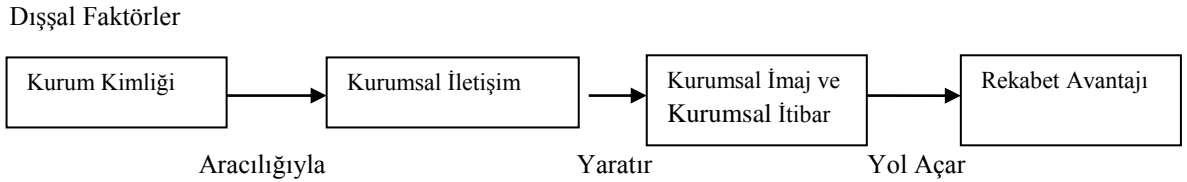
İtibar, tüm paydaşların algılarından oluşan bir kavram olmasına rağmen, Wartick (2002: 377) pragmatik bakış açısıyla, örgütlerin hali hazırdaki müşterilere odaklanması gerektiği konusuna vurgu yapmıştır. Ona göre müşteriler, paydaşlar içerisinde en etkili gruptur. İtibar, kurumların öne sürdükleriyle ilgili bir belirsizlik olduğunda önemli bir rol üstlenir. İyi bir itibar, kurumun “yaptıkları yapacaklarının teminatıdır” şeklinde düşünülerek, belirsizlikten kaynaklanan olumsuzlukları azaltır (Roberts ve Dowling, 2002: 1079). Müşteriler, itibarlı buldukları markaların yeni ürünlerini satın almaya daha meyillidirler (Wernerfelt, 1988: 462). Anderson ve Sullivan (1993: 12) itibar için, tüketicilerin kurumla olan kötü tecrübelerini ve memnuniyetsizliklerini dengeleyen bir kavram olarak bahsetmişlerdir. Yüksek itibarlı kurumlar, düşük itibarlı kurumlara göre daha sadık müşteriler kazanarak, bu kurumların pazar içerisinde adil davrandıkları yönünde bir tutum sergilerler (Anderson ve Weitz, 1989: 313). Greyser (1999) ise, itibarın müşteriler üzerindeki genel etkilerini şu şekilde açıklamıştır. İtibar, pragmatik bakış açısıyla müşterilerin ürün ve hizmet kalitesiyle ilgili algılarında farklılıklar meydana getirir. Bu etki marka imajının yaptığı etkiye benzerdir. Daha kapsamlı olarak ise müşterilerin kuruma biçtiği finansal değer ile algısı ise onların kuruma olan sadakatlerini etkilemektedir (Cretu ve Brodie, 2007: 233). Kurumsal itibar, müşterilerin neyi satın aldıkları tam olarak güvenli bir şekilde bilemediği ve ya tercih edilmesinin riskler içerdiği durumlarda müşterilere yön gösteren anahtar bir kavram özelliği taşır. Aynı zamanda iş dünyasında stratejik ortaklıkların karar verilme aşamasında kurumun itibarı önemli bir bilgi kaynağıdır (Baden-Fuller ve Ang, 2001: 741).

Yoon vd. (1993), kurumsal itibar ve kurumun ürünlerinin satın alma niyeti arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Abdullah vd. (2000), araştırmalarına kurum itibarının müşteri sadakatini geniş ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Nguyen ve Leblanc (2001), benzer şekilde müşteri sadakati ve itibar arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Anderson ve Weitz (1992), tedarikçi-perakende ilişkilerinde, itibarın müşteri sadakat ve bağlılığın üzerindeki kısmi etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmalara dayanak göstererek oluşturdukları modelin test edilmesi sonucunda, Helm vd., (2010: 519), kurumların, müşteri sadakati sağlamak için iyi bir itibarı sağlamanın yanında yüksek derecede tatmini de sağlaması gerektiği konusunu vurgulamışlardır.

1.6. Kurumsal İtibar ile Bağlantılı Bazı Kavramlar

Kurumların iç ve dış paydaşları arasındaki sınırların değişmesi, modern örgüt sistemlerinin karşı karşıya kaldığı başlıca değişimlerdenidir. Önceden, kurumlar kendi içerisindeki fonksiyonları dış çevreyi dikkate almadan gerçekleştirebiliyorlardı. Çünkü kurumun içiyle dışı arasındaki bağlantıyı sağlayan birkaç yetkili birim vardı. Üst düzey yöneticiler ile pazarlama, satın alma, halkla ilişkiler ve stratejik planlama departmanları dış ilişkileri yürütmekteyken; kurum içindeki işler ise orta ve alt düzey yöneticiler, insan kaynakları, mühendislik, üretim ve muhasebe departmanları tarafından yürütülüyordu. Ancak iş süreçlerinin yeniden yapılanması, esnek üretim, ağ iletişim, kademe azaltma, müşteri hizmetlerindeki yeni anlayışlar ve benzeri yeni uygulamalar, dış ilişkileri, neredeyse tüm örgüt üyelerinin dikkate alması gereken günlük faaliyetlerin bir parçası haline getirdi (Hatch ve Schultz, 1997: 356). İç ve dış paydaşların örgüt faaliyetleri üzerindeki önemleri arttıkça, kimlik, imaj, itibar gibi kavramların önemi artmaya başladı.

Literatürde kurumsal itibar ile yakın ilişkisi olan hatta bazen birbirleri yerlerine kullanılabilen özellikle kurumsal kimlik, kurumsal imaj kavramlarına açıklık getirmek, kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca bunların yanında bu bölümde kurumsal itibar kavramıyla yakından ilişkili kurumsal iletişim ve kurumsal marka kavramları da tanımlanacaktır. Kavramların tanımına geçmeden önce kurumdaki yöneticilere yol göstermesi amacıyla Gray ve Balmer tarafından geliştirilen Şekil 3’de operasyonel modelden bahsedilecektir. Modele göre sürecin çıktısı rekabet avantajıdır. Modelde kurumsal imaj ve kurumsal itibar, stratejik kaynak olarak görülmektedir. Kurum kimliği, çeşitli iletişim mekanizmaları veya kanalları aracılığıyla paydaşların gözünde bir imaja dönüşür. Zamanla itibarsal nitelikler ortaya çıkar. Bunun sonucunda da kurumun hayatta kalması için gerekli rekabet avantajı sağlanır. Modelde anlatılan sürecin başlamasından ve gerçekleşmesinden ise üst düzey yöneticiler sorumludur. Bu sürecin her aşamasında geri bildirim söz konusudur. Çünkü geri bildirim olmadan üst düzey yöneticiler birer “kör uçucu” gibi olurlar. Kuruma rekabet avantajı sağlayacak ses getiren kararlar vermek istiyorlarsa paydaşların algılamalarıyla ilgili sürekli olarak geri bildirim ihtiyaçları vardır (Gray ve Balmer, 1998: 695-701).



Şekil 3. Kurumsal İtibar ve İmajın Yönetiminde Operasyonel Model

Kaynak: Gray E.R. ve Balmer, J.M.T. (1998). “Managing Corporate Image and Corporate Reputation”, *Long Range Planning*, 31/5, 695-702.

1.6.1. Kurum Kimliği ve Kurumsal İtibar

Kimlik kavramı literatürde örgütsel kimlik ve kurumsal kimlik olmak üzere iki başlıkla anılmaktadır. Örgütsel kimlik, “Biz kimiz?” ve “Biz birbirimizi nasıl görüyoruz?” sorularının cevabı şeklinde tanımlanmaktadır. Kurumsal kimlik ise, vizyon, misyon, felsefe gibi stratejik kavramlarla ilgilidir. Kurum kimliği kurumun ne olduğu gerçeğini yansıtır. Firmanın iş stratejileri, anahtar yöneticilerin felsefesi, kurum kültürü ve örgüt dizaynı arasında etkileşimi içerir. Bu etkileşimler sonucunda kurumları diğerlerinden farklılaştıran bir sonuç ortaya çıkar. Bu sonuç kurumun kimliğini oluşturur (Gray ve Balmer, 1998: 695). Örgütsel kimliğin örgüt üyelerinin inanışlarına dayanan içsel bir odak noktası bulunurken, kurumsal kimlik dışsal olarak pazardaki algılara odaklanır (Bouchikhi vd., 1998: 51).

Kurum kimliği kavramının ortaya çıkışı Albert ve Whetton (1985)’un çalışmasına dayanmaktadır. Albert ve Whetton kurum kimliğinin, yöneticilerin kurumla ilgili merkezi, ayırt edici, kalıcı özellikleriyle ilgili inanışlarına dayanan bir kavram olduğundan bahsetmişlerdir (Stimpert vd., 1998: 87) . Albert ve Whetton kurum kimliğinin üç özellik taşıması gerektiğini belirtmiştir. Birincisi, merkez karakter olma özelliğidir. Merkezi karakter özelliği, kurumun özündeki özelliklerdir. İkincisi çalışanların gözünde kurumu diğerlerinden ayıran özellikler olması gerektiğidir. Taşınması gereken üçüncü özellik ise bir kurumun kimliğinin, mevcut ve geçmişle geleceği birbirine bağlayan kalıcı veya devam eden özellikler anlamına gelen süreklilik özelliğidir (Rekom, 1997: 413; Barnett vd., 2006: 33). Hem birey hem de örgüt düzeyinde ele alınan kimlik kavramı eylem ve performansla ilişkilidir. Yapılan çalışmalarda akademisyenler, kurum kimliğinin, çalışanların davranışlarına dayanan örgütün benzersiz özelliklerinden oluştuğunu kabul etmektedir. Kurum kimliği, sembolizm, iletişim ve çalışanların davranışından oluşan çoklu bir yapıdır (Van Riel ve Balmer, 1997: 341). Kurum kimliği, kurumun kendisinin tanınmasına izin verdiği

anlamlar dizisi ve böylece insanların kurumu tanımlaması, hatırlaması ve ona bağlanmasını sağlayan yapıya verilen isimdir (Melewar ve Jenkins, 2002: 78).

Kurum kimliği, kurumun stratejik seçimleri ve bunlarla ilgili açıklamaları olarak tanımlanabilir. Hem bir ürün hem de bir süreç özelliği taşımaktadır. Kimlik ve itibar ile ilgili bir değerlendirme yapabilmek için belirli bir zamanın geçmesi gerekir. Bir kurumu kimliği zaman içerisinde değişebilir ve bunun yanında kurumun itibarı da değişebilir. Ancak bir kurumun itibarı, kurumun tüm özellikleri aynı kalsa dahi yani kimliğinde herhangi bir değişiklik olmasa dahi değişiklik gösterebilir. Çünkü bir kurumun itibarı sadece kurumun kendi sahip olduğu varlıklara bağlı değildir, onlardan farklı olarak kurumdan bağımsız dış etmenlerden de etkilenebilir (Bromley, 2001: 320). Kimlik ve itibar kavramları geniş anlamda bakıldığında bazı yazarlar tarafından (Williams ve Barrett, 2000) eş anlamlı kabul edilirken, bazı araştırmacılar (Bromley, 2000; Schultz vd., 2000; Whetten, 1997) tarafından bu görüşün aksine bu kavramların birbirinden bağımsız ancak yakından ilgili kavramlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Daha belirgin bir biçimde, bazı bilim adamları itibarın; kimlik ve imajın bileşimi olduğundan (Davies vd, 2001; Wartick, 2002), bazıları kimliğin itibara öncülük eden imaja öncülük ettiği (Dutton vd, 1994) konusuna dikkat çekmişlerdir (Whetten ve Mackey, 2002: 399). Kurumsal kimlik çalışmaları, kurum itibar yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir şirket nasıl algılanmak istiyorsa, öncelikle nasıl algılanmak istenildiği yönünde kendinde değişiklik yapmalıdır. Aksi takdirde şirketin olumlu itibarı, ufak bir krizde yer bir olabilecek bir illüzyona benzer. (Fombrun ve Riel, 2004: 177-178). Alessandri (2001)'nin kurumsal kimliğin nasıl işlediğiyle ilgili oluşturduğu modelde, sürecin en altında kurumsal kimlik yer almaktadır. Kurumun misyonu, kurumun felsefesi kabul ederek başlangıç noktası olarak belirtilmiştir. Modele göre misyon, kimliği etkiler; kimlik de önce imajın oluşmasını, zamanla da itibarın inşa edilmesini sağlar (Alessandri, 2001: 177-178). Van Bosch ve diğerlerinin görünen kurumsal kimliğin, itibar yönetimindeki rolünü keşfetmeye çalıştıkları araştırmalarında, Fombrun ve Riel'in beş boyutlu itibar modelini (görünürlük, ayırt edicilik, gerçeklik, şeffaflık, süreklilik) esas almışlardır. Sonuç olarak, görünen kurumsal kimliğin, kurumsal itibarın boyutlarını desteklediğini ve hepsinin de birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bunun yanı sıra örgütü, iletişimini ve davranışına sembolize eden görünen kimliğin, sağlam, sürdürülebilir, açık bir itibar oluşturmak ve bunu sürdürmek konusunda önemli bir rolü olduğundan bahsetmişlerdir (Van Bosch vd., 2005: 115).

1.6.2.Kurum İmajı ve Kurumsal İtibar

İmaj, bireylerde ya da belirli bir grupta oluşan kurumla ilgili bütünsel ve canlı izlenimler topluluğudur. Bir kurumun imajı, kurum tarafından üretilmiş ve tasarlanmış bir resmin iletilmesi sonucunda grup içerisinde anlamlandırma sürecinin sonucunda meydana gelir (Alvesson, 1990: 376). İmaj, kurum hakkında diğerlerinin izlenimlerini şekillendirmeye çalışan halkla ilişkiler, pazarlama ve diğer örgütsel süreçlerin fonksiyonudur. İmaj bir kurum tarafından şekillendirilebilir ancak tamamıyla kontrol edilemez. Çünkü medya, hükümet düzenlemeleri, denetimler, endüstri dinamikleri ve başka dış etkiler, kurumla ilgili izlenimleri etkilemektedir (Barnett vd., 2006: 34). İmaj, iç paydaşlar ve dış paydaşların ortak etkileşimleri sonucu ortaya çıkar (Fillis, 2003: 240). Kurumsal imaj; isim, mimari, ürün/hizmetlerinin çeşitliliği, gelenekler, ideoloji gibi firmanın davranışsal ve fiziksel özellikleriyle ilgilidir (Nguyen ve Leblanc, 2001: 228).

Kurumsal imaj, izleyicilerinin kurumun ismini gördüğünde ya da duyduğunda veya logosunu gördüğünde akıllarına gelen şeydir, kısaca izleyicilerinin zihinlerinde oluşan resimdir. Genellikle belirli bir kurumsal imaj yaratmak kaliteli bir itibar yaratmaktan daha hızlı gerçekleştirilebilir. Güçlü bir imaj, formel iletişim sistemi, isim, logo, tabela, kurumsal reklam, halkla ilişkileri kapsayan koordine edilmiş bir imaj oluşturma kampanyasıyla oluşturulabilir. Ancak olumlu itibar, etkili bir iletişimden çok daha fazlasını gerektirir. Tutarlı bir performansla desteklenmiş genellikle yıllar içerisinde oluşturulan değerli bir kimlik gerektirir. Koordine edilmiş bir iletişim programı, kurumun itibarını destekler ve güçlendirir Kurumsal imaj, kurumla ilgili paydaşların zihninde oluşan anlık resimken, kurumsal itibar, kurumun özellikleriyle ilgili değer yargısını ifade eder (Gray ve Balmer, 1998: 696). İtibarın oluşumu, imajın oluşumundan daha uzun sürse de bir kriz anında her ikisi de hızlı bir şekilde zarar görür. Ünlü Gerald Ratner örneğinde olduğu gibi bir 1991 yılında yaptığı bir konuşmasında daha uyguna satılan firmanın mücevherleri için kullandığı “çöp” kelimesi kötü bir itibar yönetiminin sonucu olarak başka bir şey yapmaya gerek kalmadan algı kaymasına neden olmuştur. Bu duruma pazar hemen tepki göstermiş ve müşteriler, arkadaşlarına hediye etmek için satın aldıkları mücevherleri iade etmek için mağazalarda kuyruğa girmişlerdir (Chun, 2005: 95). Ratner bu durumu daha sonra kaleme aldığı kitabında kimseyi öldürmeden, herhangi yasadışı bir şey yapmadan sadece daha önce söylemeyi planlamadığı bir söz yüzünden işini, itibarını ve tüm geleceğini kaybettiğinden

bahsetmiştir (Ratner, 2007: 1). Sadece bir kelimeyle kurumun hem imajı, hem de itibarı olumsuz şekilde etkilenmiştir.

Kurumsal itibar ile kurumsal imaj arasındaki ilişki ile ilgili akademisyenler ve uygulayıcılar iki okulun düşüncesinde birleşmektedirler. Birinci okulun düşüncesi her iki kavramın eş anlamlı olduğuyla ilgilidir. İkinci okulun düşüncesi ise ikisinin farklı kavramlar olduğuyla ilgilidir. Son yıllarda yazarların çoğunun düşüncesi, ikinci okulun düşüncesini kabul ederek, farklı kavramlar ancak birbirleriyle ilişki kavramlar olduğu yönündedir (Gotsi ve Wilson, 2001: 29). Örneğin Fombrun ve van Riel (1997) itibar imaj ve kimliği, itibar kavramı sınırlarının içine dahil etmişlerdir. Bu bakış açısıyla kimlik ve imaj, itibarın temel unsurlarıdır. Birleştirici bakış açısıyla kimlik, kurum içerisindeki kişiler olarak, çalışan ve yöneticilerin algılarından oluşurken; tam tersi imaj da kurumun dışarıdaki gözlemcileri tarafından kurumla ilgili algılarından oluşur. İtibar ise bu algıların birleşiminin net sonucudur (Barnett vd., 2006: 28). İtibar ve imaj arasındaki ilk ayrım davranışlardaki tutarlılıktan kaynaklanmaktadır. İtibarda zamana yayılan tutarlı davranışlar gerekirken imaj ise kısa bir süre içerisinde oluşturulabilir ve değiştirilebilir. İmaj, kısa dönemli ve belirli olaylara ve geçici izlenimlere dayanırken; itibar, uzun bir dönemi kapsayan kalıcı, kümülatif ve geniş çaplı bir değerlendirmeye dayanır (Giogia, 2000: 66). Kavramların başlangıç noktaları da farklıdır. İmaj, kurumsal iletişim çabalarına dayanarak oluşturulur ve örgütlerin paydaşlara vermeye çalıştığı kurgulanmış bir algılama yöntemidir. Bu nedenle gerçek durum ile farklılaşabilir. Ancak bu durum Marlboro sigara markasında olduğu gibi paydaşlar tarafından beklenilir ya da tolere edilebilir olmalıdır. İtibar ise imajın tam tersi, kurumsal gerçeği yansıtmalıdır. Bu gerçekliğin için de dolandırıcılık veya sahtecilik olsa bile bunların açığa çıkarılması beklenir. İtibar örgütlerin paydaşlar üzerinde fiilen yaşatmış olduğu saygınlık derecesidir (Herm, 2011: 9).

Brown ve diğerlerinin hem teorik hem de uygulama açısından var olan literatürde kimlik, imaj ve itibara ilişkin sentez yaptıkları çalışmalarında anlam karmaşıklığını gidermek için dört tane bakış açısı üzerinde durmuşlardır. Bunlardan birincisi, “Bir örgüt olarak biz kimiz?”, ikincisi, “Kurum, diğerlerinin kurum hakkında ne düşüncelerini istiyor?”, üçüncüsü, “Kurum, diğerlerinin kurum hakkında ne düşündüklerini sanıyor?”, ve sonuncusu ise “ Paydaşlar kurum hakkında aslında ne düşünüyor?” şeklindedir. Bu sorulara göre verilen cevaplar kavramlara açıklık getirmektedir. Birinci sorunun cevabı, kimlik kavramına açıklık getirirken, ikinci ve üçüncü sorular imaj kavramına, dördüncü sorunun cevabının karşılığı ise itibar

kavramına açıklık getirmektedir (Brown vd., 2006: 102-105). İmaj, bir kurumun anlık izlenimlerden oluşurken; itibar, dürüstlük gibi paydaşlar tarafından önceden tanımlanmış ölçütleri karşılama yeteneği hakkındaki genel değerlendirmeler sonucunda oluşur (Bick vd., 2003: 841).

1.6.3.Kurumsal Marka ve Kurumsal İtibar

Kurumsal marka, zihinsel bir simgeyi, bir fikri veya paydaşların algısını kapsayan psikolojik anlamı olan bir kavramdır (Stern, 2007: 219). Kurumsal marka, pazarlama, strateji, örgütsel davranışı ve iletişimi içeren multi-disipliner bir kavramdır. Kurumu rakiplerinden ayıran özelliklerinin dışı vurumudur. Kurumun, müşteri ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinin bir yansımasıdır. Güçlü bir itibar örgütlerin hayatta kalmasını sağlar, kolayca kurumun diğerlerinden ayrıştırılmasını sağlayarak, kurumsal marka gelişimine uzun dönemde destek olmaktadır (Bick vd., 2003: 841-842). Kurum markasının amacı, kurumun stratejik konumu, kurumsal faaliyetleri, kurumu, çalışanları, ürün ve hizmet portföyü üzerinden değer yaratmak için kurumu bir bütün olarak kişileştirmektir. Kurum markası, bir kurumun yaptığı veya söylediği her şeyde genelleme etkisi yaratır. Ayrıca kurumun var olan itibarından da etkilenir (Riel ve Fombrun, 2007: 4).

Kurumsal marka, müşterilerin zihinlerindeki algıların toplamından oluşur. Kurumsal itibar da benzer biçimde örgüt hakkındaki algılardan meydana gelir (Fournier, 1998: 220; 345). İki kavram arasındaki farklar belirsiz ve yöneticiler tarafından gözlemlenmesi ve yönlendirmesine uygunluğu zordur. Etteson ve Knowles (2008) “marka” ve “itibar” kavramlarının birbirine yakın olduğunu ancak aynı olmadıkları konusunda vurgu yapmıştır. Kavramlar arasındaki temel fark odak noktalarının nelere dayandığıdır. Markalar doğal olarak “müşteri merkezli” dir. Marka ile müşterilere firmaların uygunluğunu ve farklılığını sunmaya çalışmaktadırlar. İtibar ise “firma merkezli” dir. Kurum faaliyetlerinin uygunluğunu geniş paydaş gruplarına iletir. Bunun sonucu olarak güçlü marka iyi ya da güçlü itibar ile eş anlamlı değildir. Birbirleriyle sıkı ilişki içerisindedir. Birine gelen herhangi bir zarar geldiğinde diğerini kolayca zayıflatabilir (Etteson ve Knowles, 2008: 19-21).

İki kavram arasındaki ilişki ile ilgili farklı bakış açıları vardır. Bazı akademisyenlere göre kurumsal itibar, kurumsal markanın çekirdek bir bileşenidir. Örneğin Herbig ve Milewicz (1993)’e göre, olumlu bir itibarın oluşturabilmesi ve gelişebilmesi için, kurumun markasının başarılı ve kârlı olması gerekmektedir. Moorthy

(1985), marka ismini, kurumun itibarı için zengin bir kaynak olarak değerlendirmiştir. Bir markanın, bir ürünündeki kalite algısı, aynı marka altındaki farklı ürünlerin kalite algısı için de transfer edilebilir olması bu durumun bir örneğidir. Üstelik aynı kurumsal marka altında üretilen tüm ürünler ve verilen hizmetler, markaya sahip olan firmanın itibarında 'hale etkisi'nden faydalanırlar. Örneğin L'Oréal kurumsal markası altındaki ürünlerin kalite algısı, bu markaya sahip olan Procter & Gamble şirketinin kamuoyundaki olumlu itibarından etkilenir (Stuart ve Fill, 2012: 119). Şirket devralmalarında itibarın önemi ortaya çıkmaktadır. Örneğin Kraft'ın Philip Morris tarafından veya Rowntree Macintosh'un Nestle tarafından satın alınması ile birlikte, şirketlerin gerçek değerleri, defter değerlerini hızla aşmıştır. Bu fark ise marka isimleri, kurumsal logolar ve müşteri sadakatinden oluşan "iyi niyet" olarak bilinen değerli bir varlıktır (Van Bosch, 2005: 114). Olumlu bir itibar yaratmak ve devam ettirmek ve olumlu bir imaj oluşturmak, kurumsal marka sürecinin nihai hedeflerindedir (Hawabhay, 2009: 4).

1.6.4.Kurumsal İletişim ve Kurumsal İtibar

Bir kurumun etkinliği, paydaşların sağladığı anahtar kaynakları etkileyebilmesine bağlıdır. Bu kaynaklar, sermaye, iş gücü veya hammadde olabilir. Başarılı olmak isteyen kurumlar bu nedenle paydaşları ile sağlıklı ilişkiler geliştirmeli ve sürdürmelidir. Bir kurumun iletişim sistemleri ise süreci kolaylaştırmalıdır. Bu nedenle kurumsal iletişim sistemi oluşturmak, her kurumun strateji oluşturma ve yürütülmesinin hayati bir bileşenidir. Kurumsal iletişim, paydaşları kuruma bağlayan bütüncül bir iletişim yapısıdır. Kurumsal iletişim yapısı, bir örgütün her türlü iletişim biçimini stratejik olarak düzenleyebileceği vizyonunu tanımlar (Van Riel ve Fombrun, 2007: 9).

Kurumsal iletişim, formal ve informal kaynaklardan çeşitli medya kaynakları aracılığıyla birçok hedef kitleye ya da paydaşa iletilen toplam mesajlardan oluşur. Kısaca, kurum kimliği ile kurum itibarı arasındaki bağ şeklinde tanımlanabilir (Gray ve Balmer, 1998: 696). Kurumsal iletişim kurumsal itibar oluşturmada kullanılan aktivitelerdendir. Roberts ve Dowling (2002), olumlu itibara sahip kurumlar, kurumsal iletişim yoluyla var olan itibarların güçlenmesinde daha aktif olduğu gözlemlendiğinden bahsetmiştir (Van den Bosch vd., 2005: 109-115). Kurumsal iletişim, örgüte paydaşlarının gözünde farklı ve çekici bir imaj yaratılmasına, güçlü bir kurumsal marka oluşturulmasına ve bir itibar sermayesi geliştirmesine yardımcı olur. Kurumun

kültürünün unsurları ile kurumun imajı ve itibarını şekillendiren unsurları arasındaki ilişkiyi düzenlenerek, etkin hale gelmesini kurumsal iletişim stratejileriyle gerçekleştirir. Bu süreçteki kurumsal iletişim stratejilerinin etkinliği, kuruma rekabet avantajı sağlar (Foreman ve Argenti, 2005: 248). Kurumsal iletişim kurumların, paydaşlarına karşı faaliyetlerinde daha şeffaf olmasını sağlar. Böylece paydaşların kurumun faaliyetlerini takdir etmesi ve paydaşları açısından kurumun daha iyi itibar kazanmasını kolaylaştırır (Fombrun ve Rindova, 1998: 210). Burke (1998: 8) de benzer bağlantıyı yaparak, kurumsal iletişimin önemli rollerinden birinin kurumun itibarını korumak, güçlendirmek ve geliştirmek olduğunu ileri sürmüştür. Gelişmiş bir itibarın ise kurumun işlem maliyetlerini azaltarak kuruma maliyet avantaj yarattığından bahsetmiştir.

1.7. Kurumsal İtibarın Ölçülmesi

Kurumsal itibar kavramı ile ilgili olarak hem akademisyenler ve uygulayıcılar paydaşların bir kurumu algılama biçiminin, kurumun başarısını belirlemede çok önemli olduğu noktasında birleşmektedirler. Ancak hala ‘iyi’ ya da ‘kötü’ itibarın tam olarak ne anlama geldiği net olarak belirli değildir. Kavramı tanımlamadaki yaşanan karışıklığın itibarın ölçümüne de yansdığı görülmektedir. Mesela kurumsal itibarı basit olarak ölçümlemek amacıyla, insanlara kurumu kötüden iyiye doğru puanlamaları istenerek, bir kurumun itibarının genel anlamda iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesi sağlanabilir. Ancak bu şekildeki tek boyutlu ölçümler kurumun neden daha kötü ya da iyi bir itibarı olduğu konusuna açıklık getirmez (Chun, 2005: 98) .

Berens ve Van Riel çalışmalarında, itibar ölçüm literatüründeki çalışmaları üç başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırmayı da birinci, ikinci ve üçüncü belirgin kavramsal akımlar olarak adlandırmışlardır. Onlara göre kurumsal itibar ölçümündeki ilk ana akım, itibarın insanların kurumların davranışlarından beklentilerine dayandığı düşüncesine dayanmaktadır. Bu beklentiler sosyal beklentiler olarak adlandırılmaktadır. Bu ana akımdaki itibar ölçekleri literatürde kurumsal itibar ölçümünde en yaygın kullanılanlardır. Öne çıkan ölçeklerden ilki Fortune Dergisi’nin AMAC olarak kısaltılan “Amerika’nın En Beğenilen Şirketleri” (America’s Most Admired Companies) sıralamasıdır. Sonrasında 1997 yılında Fortune Dergisi’nin uygulama alanını geliştirdiği Fortune GMAC sıralamasıdır. Başka bir örnek de araştırma kapsamında detaylı olarak incelenecek, kurumsal itibar alanındaki en önemli isimlerden biri olan Fombrun’un geliştirdiği kurumsal itibarın çok boyutlu yapısını dikkate alan “İtibar Katsayısı” (Reputation Quotient) ölçeğidir. İkinci ana akım ise, kurumsal kişilik kavramına

dayanmaktadır. Kurumsal kişilik kavramı, insanların kurumlara atfettiği kişilik özelliklerinden gelmektedir. Kurumsal itibarı değerlendirmek için kişileştirme metaforundan yararlanılmaktadır. Bu akıma en önemli örnek, kişileştirme metaforunu kullanan Davies ve diğerleri (2003)'nin geliştirdiği “Kurumsal Kişilik Ölçeği” dir. Üçüncü ana akımın başlangıç noktası ise güven kavramıdır. Kurumun dürüstlük, güvenilirlik ve iyilikseverlikle ilgili algıları ön plana çıkar. Newell ve Goldsmith (2001) tarafından geliştirilen “Kurumsal Güvenilirlik Ölçeği” bu akıma örnektir (Berens ve Van Riel, 2004: 161-162, Chun, 2005: 98-103, Helm, 2005: 96-97).

Beklentilere dayanan ilk ana akım literatürde ve uygulamada yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle bu tezde, ilk ana akım olan sosyal beklentilere dayanan ölçümler esas alınacaktır. Bu akıma dâhil olan önde gelen itibar ölçekleri aşağıda anlatılacaktır.

1.7.1. Fortune Dergisi Kurumsal İtibar Ölçekleri (AMAC ve GMAC)

Fortune Dergisi'nin yayınladığı “En Çok Beğenilen Şirketler” (Most Admired) başlığı altında meşhur olan iki indeksi vardır. Bunlardan ilki, kurumsal itibarın nicel olarak ölçülmesinde ilk kabul edilen “Amerika'nın En Beğenilen Şirketleri (America's Most Admired Companies) sıralamasıdır. AMAC indeksine göre şirketler aynı endüstri kolundaki şirketlerin üst düzey yöneticileri, uzmanları ve analistleri tarafından ölçekteki sekiz boyutun ortalaması alınarak genel bir itibar skoru elde edilmektedir. Ölçekteki sekiz boyut yönetim kalitesi, ürün ve hizmetlerin kalitesi, uzun dönemli yatırımların kalitesi, yenilikçilik, finansal açıdan sağlamlık, yetenekli insanları etkileme, geliştirme ve işe alma yeteneği, toplumsal ve çevresel sorumluluk ve kurum kaynaklarının akıllıca kullanımı şeklindedir (Fryxell ve Wang, 1994: 3, Eberl ve Schwaiger, 2005: 840). Değerlendirme bu sekiz boyut üzerinden, bu boyutlara en düşüğü '0', en yükseği de '10' olacak şekilde on bir dereceden oluşan puanlama yoluyla gerçekleştirilir (Flanagan ve O'shaughnessy, 2005: 450). 1984 yılında Fortune Amerika'nın En Çok Beğenilen Şirketleri sıralamasını 1983 sonbaharında toplanan verilere dayanarak yayınladı. AMAC o tarihten sonra kurumsal itibar uzun süre şirketler için kurumsal itibarın ölçülmesinde kullanıldı. Değerlendirme kapsamına 1995 yılına kadar Fortune 500 sıralamasına ABD'deki ciro bakımından en büyük üretici şirketleri girerken; bu yıldan sonra hizmet sektörünün de hızlı gelişmesi sonucu Fortune örneğini büyütürken Fortune 1000 adı altında ciro bakımından servis ve üretici şirketleri olarak değiştirdi (Fombrun vd., 2000: 243-244).

Fortune 1997 yılından sonra ‐Dünyanın En Beğenilen Şirketler‐ adı altında yeni bir indeks yayınladı. Bu liste küresel bir yönetim danışmanlığı şirketi olan Korn Ferry Hay Group ile ortak olarak oluşturuldu. Sıralama ABD’deki en büyük gelire sahip 1000 şirket olarak değerlendirilen Fortune 1000 listesine giren şirketlerle, dünyadaki gelirler bakımından en büyük 500 şirketinin sıralandığı Global Fortune 500’deki ABD olmayan şirketler değerlendirme kapsamına girmektedir. AMAC’ ta olduğu gibi GMAC listesi oluşturulurken de değerlendirmeyi üst düzey yöneticiler, yöneticiler ve analistler belirlenen boyutlara göre puanlamaktadırlar. Puanlama, GMAC’ de bir boyut eklenerek dokuz boyut üzerinden yapılmaktadır. Eklenen dokuzuncu boyut ise uluslar arası rekabet edilebilirlik boyutudur (www.fortune.com, Eberl ve Schwaiger, 2005: 840).

Akademisyenler, kurumsal itibar ve finansal değişkenler arasındaki bağlantıları test etmek amacıyla Fortune verilerini kullanırlar. Verilerin belli bir zaman dilimi ve örneklem büyüklüğünde karşılaştırma açısından veri kullanımında avantajlar sağlamasına rağmen (McGuire vd., 1988: 860), bu verilerin tam anlamıyla kurumsal itibarı yansıttığı noktada zayıflıklar söz konusudur. Fortune ölçekleri kurumsal itibarı daha çok finansal göstergelere bağlı olarak değerlendirir. Oysa kurumsal itibar, finansal performansın ötesinde bir kavramdır. Bu tür sıralamalar, kurumsal itibarı tek boyutlu olarak değerlendirmekte, tam anlamıyla kurumsal itibarın çoklu paydaş bakış açısını yansıtmamaktadır (Fryxell ve Wang, 1994: 11).

1.7.2. Dünya ve Türkiye’de Kullanılan Önemli Kurumsal İtibar Ölçekleri

Kurumsal itibarı ölçmek için kullanılan ölçeklerden birisi de Financial Times’ın ‐Dünyanın En Saygın Şirketleri (World’s the Most Respected Companies)‐ sıralamasıdır. Sekiz kritere göre her CEO’nun algılarından oluşan bir değerlendirmedir. Bu kriterler, (1)güçlü ve iyi düşünülmüş strateji; (2) Müşteri memnuniyetini ve bağlılığı en üst düzeye çıkarmak; (3) İş liderliği; (4) Ürün ve hizmetlerin kalitesi; (5) Güçlü ve istikrarlı kâr performansı; (6) Sağlam ve insani kurumsal kültür; (7) Başarılı değişim yönetimi ve (8) İşletmenin küreselleşmesi şeklindedir. Örneklem yaklaşık olarak yetmiş ülkeden dört bin CEO’dan oluşmaktadır Fombrun, 2007: 146). Benzer şekilde İngiltere’deki Management Today tarafından 1990 yılından itibaren yayınlanan ‐İngiltere’nin En Beğenilen Şirketleri (BMAC)‐ sıralaması ve Asian Business tarafından yayınlanan Asya’nın en beğenilen şirketleri sıralaması da Fortune dergisinin ölçeklerine benzemektedir (Davies vd., 2004: 127). BMAC, şirketlerin üst düzey yöneticilerinin en büyük rakiplerini nasıl gördükleri konusunda da imkânlar sunar.

BMAC sıralaması İngiltere'nin yirmi beş sektördeki en büyük şirketlerinin belirli olan on iki kritere göre değerlendirilmesiyle oluşur. Bunlar yönetimin kalitesi, finansal dayanıklılık, ürün ve hizmetlerin kalitesi, yüksek nitelikli işgücünü çekebilme ve geliştirebilme yeteneği, uzun dönemli yatırımların değeri, yenilik, pazarlamanın kalitesi, toplumsal ve çevresel sorumluluk, kurumsal varlıkların kullanımı, ilham verici liderlik, şirketin rekabet yeteneği ve kurumsal yönetim şeklindedir (www.managementtoday.co.uk).

Türkiye'de 1999 yılında, Capital dergisinin hazırladığı “Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri” listesi ile itibar araştırmaları başladı. Araştırma'da kullanılan yöntem, Fortune indekslerine benzer bir mantık ile kurgulanmıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerin ilk aşamada bir şirketi beğenilir kılan 20 kriteri 10 üzerinden değerlendirmeleri istenir. Ardından sektöre bakmaksızın en beğendikleri şirketi ve nedenleri yazmaları istenir. Daha sonra da otuzdan farklı sektördeki yöneticilere, kendi sektörlerinde en beğendikleri üç şirket ve nedenleri sorulur. Ancak burada önemli olan kendi şirketlerini değerlendirme dışı bırakmalarıdır (Baygöl Özpınar, 2008: 86).

1.7.3. İtibar Katsayısı Ölçeği

Kurumsal itibar çok boyutlu bir yapıdır ve farklı bileşenleri vardır. Kurumsal itibarı ölçmek için akademisyenlerce geliştirilen en çok kabul gören ölçeklerden birisi Reputation Institute tarafından hazırlanmış olan “İtibar Katsayısı Ölçeği” dir. Bu ölçeği Fombrun vd. (2000) kurumsal itibarı ölçmek için tüm paydaşlarının algılarının ölçümlenebileceği bir ölçek geliştirme amacıyla oluşturduklarıdır. Puanlama yoluyla elde edilen itibar sıralamaları itibarı tek boyutlu ele alıyordu. İki yıllık bir çalışma sonrasında 20 adet yargı ifadesi içeren, altı boyut ya da bileşenden oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu bileşenler, kurumsal itibarı pek çok farklı paydaş grubunun değerlendirmesini sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Altı bileşen, duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans şeklindedir (Fombrun vd., 2000: 253-254). Boyutlar aşağıda kısaca tanımlanacaktır.

Duygusal çekim; kurumla ilgili iyi duygulardan, kuruma duyulan hayranlık ve saygıyı, kuruma olan güveni ifade eden bir boyuttur. Güçlü itibarlara sahip olan kurumlar ile paydaşları arasında, (özellikle de müşteriler ve çalışanlar) duygusal bir çekim alanı söz konusudur.

Ürün ve hizmetlere ilişkin nitelikler; kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin arkasında durması, ürün ve hizmetlerini sürekli yenilik yaparak geliştirmesi ile yüksek kalitede ürün ve hizmetlere sunması olarak açıklanmaktadır

Finansal Performans; kurumsal itibar açısından finansal performans, bir kurumun paydaşlarının, o kurumun kârlılığı, yatırım yapmak için uygunluğu, rakipleri ile kıyaslandığında mevcut durumunu olduğu ve bunlara paralel olarak geleceğe yönelik oluşan beklentilerin ifadesidir.

Vizyon ve Liderlik, kurumsal itibar açısından vizyon ve liderlik (vision and leadership), kurumun gelecek için net bir vizyonun olması ve buna ulaştıracak mükemmel bir liderliğe sahip olması anlamına gelir. Ayrıca piyasa fırsatlarının farkında olup onlardan en yüksek düzeyde yarar sağlamasını anlatmaktadır.

Çalışma Ortamı, işyeri çevresi ya da koşulları olarak da isimlendirilen bu boyut paydaşların kurumun iyi yönetime sahip olduğuna, üstün nitelikli çalışanlara sahip olduğuna ve çalışmak için mükemmel bir yer olduğuna yönelik düşünce ve inançlarını ifade etmektedir.

Sosyal ve Çevresel Sorumluluk, kurumsal itibar açısından sosyal ve çevresel sorumluluk (social and environmental responsibility), bir kurumun sosyal olaylar destekleme, yardımsever olma, doğal çevreye karşı dikkatli ve sorumlu davranma, genel olarak toplumun hayat kalitesini yükseltme gibi konulardaki hassasiyetini ve bağlılığını ifade eder. Çevresel ve sosyal sorumluluk kurumların içinde bulunduğu doğal çevreye ve etkileşim halinde olduğu sosyal çevreye, yani tüm paydaşlarına karşı ne derece sorumlu davrandıklarını göstermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON ve ÇALIŞANIN İNOVATİF DAVRANIŞI KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Bu bölümde inovasyon kavramının tanımı, tarihsel bağlamı ve önemi incelenerek kavramsal bir çerçeve oluşturulacaktır. Kavramın derinlemesine incelenmesi ve anlaşılır olması maksadıyla kavramla ilişkili olan icat, yaratıcılık, girişimcilik, ar-ge kavramlarına da ayrıca yer verilecektir. İnovasyon yönetimi kapsamında, inovasyon dereceleri ve inovasyon türlerinin de anlatılmasının ardından çalışanın inovatif davranışı detaylandırılacaktır. Bu bağlamda, çalışanın inovatif davranışı kavramı, örgütler için önemi, çalışanın inovatif davranışının belirleyicileri ve inovatif davranışın boyutları da anlatılacaktır. Ayrıca bölümün sonunda teknoloji kavramının tanımlanması, önemi ve sınıflandırılmasından bahsedilecektir.

2.1. İnovasyon Kavramının Tanımı ve Kapsamı

İnovasyon, köken olarak Latince “innovatus”tan türeyen ve toplumsal, kültürel ve yönetsel olarak yeni yöntemlerin hayata geçirilmesi anlamına gelen bir kavramdır. 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 eşanlamlı olarak ifade ettiği yenileşim ise “değişen koşullara uyabilmek için toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması, yenilik” olarak TDK sözlüğünde ifade edilmiştir (www.tdk.gov.tr, 2017). “innovation” kelimesinin özü, yeni olarak kabul edilen unsurların toplumsal ve ekonomik değişime ve dolayısıyla da faydaya, artı 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 (Eraslan vd., 2008: 9-10; Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 24). Bu çalışma kapsamında da kavram inovasyon olarak ele alınacaktır.

Uluslararası düzeyde kabul gören kaynakların başında yer alan OECD ve Eurostat'ın birlikte yayınladığı Oslo Kılavuzu'nda (2005) inovasyon “*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 tanımlanmıştır. Avrupa Komisyonu'nun 1995 yılında yayınlanan ve Avrupa'nın bilimdeki performansının rakiplerine göre yüksek olmasına rağmen, bu performansın teknolojik ve ticari avantajlara dönüştürememesi bir başka ifadeyle inovasyon halini alamaması sorununun değinildiği “Green Paper on Innovation” isimli dokümanda inovasyon kavramını “ürünlerin ve hizmetlerin ve bunlarla ilişkili pazarların genişletilmesi ve yenilenmesi; yeni üretim yöntemlerinin kurulması, tedarik edilmesi ve dağıtımı; yönetimde, işletmede ve işgücünün çalışma koşullarının değişimi” olarak tanımlanmıştır (European Commission, 1995: 1; Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 26).

İnovasyon kavramı üzerinde çalışma yapılırken karşılaşılan ilk sorun, onun kavramsal ve tipolojik mahiyetinde yaşanan karmaşadır. İnovasyonun epistemolojik anlamı ‘bir şeyleri yeni yapmak’ olarak açık ve nettir. Medina ve diğerlerinin inovatif örgütlerin karakteristikleri üzerine yaptıkları araştırmalarında, kavramı yakından incelemek ve var olan karmaşaya açıklık getirmek adına kavramla ilgili çalışmalarda temelde kavramın tanımlanmasında iki genel durumun olduğunu ifade edilmiştir. İlk durumun iki kriteri olduğunu belirtmişlerdir. Bu kriterlerden biri, inovasyon, pazarda yeni (veya önemli ölçüde geliştirilmiş) bir ürünün veya hizmetin sunulmasını veya yeni (veya önemli ölçüde geliştirilmiş) bir işlemin uygulanmasını gerektirir şeklindedir. 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 durumla ilgili belirlenen çalışmalar şu şekildedir: Cumming, 1998; Escorsa & Valls, 2000; Guellec, 1999; Morcillo, 1997; Pavitt, 1984; Pavón & Goodman, 1981; Sidro, 1988. İnovasyon kavramı için tanımlanan ikinci genel durumda ise inovasyonu gerçekleştiren işletmeler temel alınmıştır. Bu duruma 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 durumla ilgili öncü çalışma yazarları ve yılları şu şekildedir: Damanpour, 1991; Johannessen, Olsen ve Lumpkin, 2001; Nelson ve Rosenberg, 1993 OECD / Eurostat, 1997; Sanchez ve McKinley, 1998; Tushman ve Nadler, 1986 (Medina, 2005: 273)

İnovasyon kavramıyla ilgili yapılan tanımların her birinde kavramın farklı yönleri vurgulanmaktadır. İnovasyonla ilgili ilk tanım 1920’li yılların sonlarında kavramın yenilik yönüne vurgu yapan Schumpeter tarafından yapılmıştır. Schumpeter, inovasyonu yeni bir ürün, süreç veya üretim metodunun ticari veya endüstriyel olarak kullanılması, yeni bir pazar veya tedarik kaynağının ortaya çıkması ve ticaretin, işletmelerin veya finansal örgütlerin yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlamıştır (1967: 32). Schumpeter’e göre inovasyonu yeni çıktılar yansıtır. Kısaca “bir şeyleri farklı yapmak” olarak özetlenebilecek her yeni şeyin inovasyon olarak isimlendirilmesi mümkündür. Bu tanım, kavramla ilgili tartışmalara neden olmuştur. Örneğin Hansen ve Wakonen (1997: 350) çalışmalarında “pratik olarak bir şeyi aynı şekilde yapmak mümkün değildir” şeklinde ifade etmişler ve her farklı şeyin inovasyon olarak tanımı inovasyon olarak tanımlanamayacağını belirtmişlerdir. Eleştirilere rağmen Schumpeter’in tanımı açık bir şekilde literatürde yerini almıştır. İnovasyonun kapsamını ürün, süreç ve iş modeli olarak özetlemesi hala literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır. İnovasyon olarak nitelendirilen olgunun gerekliliği ve yeterliliği, niyeti, etkinliği, başarıyla uygulanması gibi konular hala tartışma konusudur (Crossan ve Apaydin, 2010: 1155). Schumpeter’in inovasyon kavramıyla ilgili esas mirası olarak kabul edilebilecek görüşler ise şu şekildedir: İnovasyon, ekonomik gelişmenin ana kaynağıdır. Ayrıca kavramsal olarak buluş, inovasyon ve inovasyonun yayılması kavramlarını ayırmanın esas olduğu üzerine vurgu yapar. Örgütsel, yönetsel, sosyal ve teknik inovasyonlar arasındaki bağlantıları kurmanın önemli olduğundan bahsetmiştir (Simmie, 2005: 791).

Kavram üzerine birçok çalışma olmasına rağmen, literatürde bütünleştirici bir tanım yapmak oldukça zordur. Literatürde yer alan inovasyon tanımlarındaki ortak unsur, faydalılığa özel bir önem göstererek uygulamaya koyulan bir yeni bir fikir olmasıdır. Örneğin Tushman ve Nadler (1986) tanımlarında yeni ürünlerin yaratılmasına dikkat çekilirken, Zaltman ve diğerleri (1973) yeni fikirlerin yaratılması, geliştirilmesi ve uygulaması süreçlerine odaklanmışlardır (Zornoza, 2004: 334). Van de Ven (1986: 591) ise inovasyonu, eski fikirlerin bir araya getirilmesi, mevcut düzene meydan okuyan bir plan, formül ya da kişiler tarafından yeni olarak algılanan benzersiz bir yaklaşımı ifade eden, yeni bir fikir olarak tasvir etmiştir. Başka bir çalışmada inovasyon, endüstriyi geliştiren, verimliliği arttıran ve yaşam kalitesindeki iyileşmeleri sağlayan önemli bir güç olarak ifade etmiştir (Abernathy ve Clark, 1985: 3).

İnovasyon, son zamanların moda sözcükleri arasındadır. Artık 21. yüzyılın iş ortamında başarının merkezi olarak algılandığı için, büyük ve küçük kuruluşlar, ürünlerini, hizmetlerini ve faaliyetlerini bir inovasyon kültürü geliştirmek amacıyla yeniden değerlendirmeye başladılar. Örgütsel amacın yeniden gözden geçirilmesi, örgüt içinde bir inovasyon kültürünün geliştirilmesinin, bir örgütün hızlı hareket eden bir pazar ortamında (göreceli) uzun ömürlü olabilme yolunda en iyi sigorta olduğunun bilinmesinden kaynaklanmaktadır (Hidalgo ve Albors, 2008: 113). İnovasyon bir süreç olarak, bir yeniliği geliştirirken her bir aşamada gerçekleştirilen faaliyetler olarak tanımlanır. İnovasyon yönetimi ise süreçlerin organizasyonu ve denetiminden oluşur (Ort ve Van Der Duin, 2008: 523). Hem firmalar hem de akademisyenler inovasyona yönelik eylemlerin etkinliğini değerlendirebilmeleri, inovasyon yönetimi aracılığıyla gerçekleşir. (Adams vd., 2006: 22). Kurumların inovasyondan fayda elde etme konusundaki farklı yetenekleri ne kadar iyi yönetildiğine bağlı olduğu için inovasyon yönetimi önemli bir çalışma alanıdır. İnovasyon, ekonomik performansa, kurumsal yeterliliğe, çevresel sürdürülebilirliğe, istihdamın düzeyine ve doğasına kısaca bir kurumun yaşam kalitesine merkezi olarak katkıda bulunur. İnovasyonun, yaygın sosyal ve ekonomik faydaları vardır, ancak inovasyondan kurumun elde ettiği bu faydalar, risklerini ve karmaşıklıklarını yönetmede daha iyi olana doğru artmaktadır (Dodgson vd., 2014: 3).

İnovasyon birçok farklı biçimde kavramsallaştırılan bir olgudur. Örgütsel düzeyde inovasyon yeni fikirlerin veya davranışların gelişimi (üretilmesi) ve/veya benimsenmesi (kullanımı) olarak tanımlanmaktadır. İnovasyonun benimsenmesi ise bu yeni fikir, yeni ürün, hizmet, pazar, operasyonel ve idari yapılar, süreçler ve sistemlerle ilgilidir (Damanpour vd., 2009: 652). İnovasyonun gelişimi örgütsel bağlamda en azından yeni bir ürün, hizmet, teknoloji veya uygulama ile sonuçlanır. İnovasyonun benimsenmesi ise bir ürünün, hizmetin, teknolojinin veya uygulamanın benimseyen örgüt için yeni olmasıdır (Damanpour ve Aravind, 2011: 425).

Örgütsel bağlamda en çok kabul gören tanımlarından birini yapan West ve Farr (1990)'a göre inovasyon, bireye, gruba, örgüte ya da daha geniş bağlamda topluma önemli derecede fayda sağlayacak şekilde tasarlanan fikirler, süreçler, ürünler ya da prosedürlerin bir rol, grup ya da organizasyon içindeki maksatlı başlangıcı ve uygulanmasıdır (Anderson vd., 2004: 148). İnovasyon, örgüt için yeni olan bir fikrin veya davranışın üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsayan çok yönlü bir yapıyı ifade eder. İnovasyon sürecinde fikirler yeni ürün veya hizmete, yeni süreç

teknolojilerine, yeni örgütsel yapılara veya yeni yönetim yaklaşımlarına dönüşürler (Azar ve Ciabuschi, 2016: 325).

İnovasyon, çevrenin deneye dayalı gözlemlerine bir cevap niteliğinde değildir. İnovasyonun kaynağı bir örgütün kendisi ve çevresi arasındaki bir ara yüzdür. İnovasyon süreci aktif olarak kavramsal yapıyı inşa etmeyi, bunu çevreye dayatmayı ve bunların birbirleriyle olan etkileşimlerini yansıtmayı içerir (Brown ve Duguid, 1991: 51). İnovasyon bir süreç, bir strateji, bir yönetim tekniği olarak bir liderin sorumluluğundan çok daha fazlasını ifade eder. Tam olarak inovatif bir örgüt, örgütün her yönüne nüfuz eden bir zihniyet geliştirir. İnovasyon bir zihniyet işidir. Başka bir ifadeyle inovasyon yeniliği hissetmeyi, duygu durumunu ve yeniliğe bağlılığı içeren yaygın bir tutumu ifade eder. Kısacası inovasyon, şimdinin ötesini görmeyi ve vizyonu gerçeğe dönüştürmeyi sağlayan değerler bütünüdür (Kuczmarski, 2003: 537). Başarılı inovasyonlar genellikle gelişme sürecinde kapsamlı değişiklikler geçirirler. Bunun nedeni ise inovasyonlar, bir taraftan olası kullanıcılarının ihtiyaçlarına cevap niteliğinde olmalı diğer yandan ise mümkün olan en düşük maliyetle ürün üretme amacıyla olan üreticinin ihtiyaçlarını karşılaması gerekmektedir. 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 ya da değiştirilerek düzenlenmesini kapsamaktadır (Tiwari ve Buse, 2007: 4-5). İnovasyon aslında var olan kaynakların farklı şekilde yeniden kombinasyonunu içeren bir süreçtir (Fagerberg, 2005: 6). Bu anlamda örgütün yeni bilgi bileşenleriyle ya da mevcut kaynaklarıyla yeni kombinasyonlara yönelmesinde ve 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 geniştir. İnovasyon örgütün bütün bölümlerini ve bu bölümlerin tüm yönlerini ilgilendirir. İnovasyon ile yapılmak istenen genellikle örgütün performansına

ve etkinliğine katkıda bulunmaktadır. 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.

(Damanpour, 1991: 555-556).

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 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 (Damanpour ve Aravind, 2011: 425). İnovasyonun oluştuğu ortam genellikle statik değildir. Çeşitli iç ve dış faktörlerin etkileşimleri sonucu ortaya çıkan dinamik sürecin bir sonucudur (Tiwari ve Buse: 2007: 4).

Kavrama farklı bir açıdan yaklaşan başka bir tanımda ise inovasyon, örgütü yeni stratejik alanlara sokan ya da örgütün mevcut müşterilerine veya kurucularına hizmet etme yollarını önemli derecede değişikliğe uğratan oldukça geniş eylemleri kapsayan bir faaliyet olarak ifade edilmiştir. Bilginin ekonomik ve sosyal faydaya dönüştürülme süreci olan inovasyon, müşterilere ve pay sahiplerinin çıkarlarına hizmet etmek için kurulan, örgütü rutinlerin ötesine çeken bir kavramdır (Mone vd., 1998: 117).

2.2. İnovasyon Kavramının Tarihsel Bağlamı

İnovasyon üzerine çalışma çok disiplinli bir çabadır. İnovasyon araştırmaları antropoloji, sosyoloji, eğitim vs. disiplinlerde gerçekleştirilmektedir. İşletme yönetimi disiplininde ise kavram iki büyük okulun bakış açısıyla tanımlanabilir. Birinci okulun

bakış açısına göre, pazarlama alanındaki araştırmacılar öncelikle tüketicilerin inovatif davranışlarına dair beklentilerinin nedenleriyle ilgilenirler. Başka bir ifadeyle araştırma birimi yeni ve inovatif ürünler satın alan ve bu yönde tutarlı bir eğilim gösteren bireysel tüketicilerle ilgili tercihlerini incelemektedir. Çünkü bu tüketicilerin fikir liderleri olduğuna inanılmaktadır ve bu tüketiciler diğerlerinin satın alma davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Böylece pazarlamacılar bu inovatif tüketicilerin özelliklerini tanımlamaya çalışırlar. Buna göre pazarlama stratejileri oluşturarak örgütsel etkinliği arttırmaya çalışırlar. İkinci okulun bakış açısına göre yapılan çalışmalar örgütsel teori ve stratejik yönetim alanına girmektedir ve bu alanda yapılan çalışmaların analiz birimi örgüttür. Bu alandaki araştırmalar, öncelikle inovatif örgütlerin özellikleri ilgi alanlarıdır. Örneğin, inovatif ürünleri ve süreçleri sürekli olarak benimseyen ve inovasyonu benimsemenin örgütsel performans üzerindeki etkisi gibi konular araştırmaların amaçlarını oluşturmaktadır (Subramanian ve Nilakanta, 1996: 632).

İnovasyon üzerine yapılan çalışmalar önceleri bunun bir insan davranışı olduğu noktasına ağırlık verirken sonrasında bu kavram ekonominin bir alanı olarak varsayılmıştır. Sonraları ise yönetim biliminden antropolojiye, sosyolojiden psikolojiye pek çok bilim dalının çalışma alanına girmiştir. Ancak bu alanlara girmesi kavramın ekonomik yanına odaklanıldığı için daha geç olmuştur (West ve Altink, 1996: 3). Schumpeter'in inovasyonun 1911'deki ekonomik kalkınma üzerindeki merkezi rolü üzerine yaptığı araştırmalardan bu yana, kavram üzerine yapılan araştırmalar sürekli olarak büyüme göstermiş ve sosyoloji, psikoloji, işletme yönetimi ve kamu yönetimi de dâhil olmak üzere birçok araştırma alanının konusu haline gelmiştir (Damanpour ve Aravind, 2012: 424).

Endüstri devriminin başlangıcında hem icat hem de inovasyon genellikle yeni teknikler geliştiren ve uygulayan aynı kişi tarafından gerçekleştirilirdi. Teknolojik değişimin en yaygın türü, emek tasarrufu sağlayan makinelerin geliştirilmesiydi. Patent sisteminin büyümesiyle icat ve inovasyon farklı kişiler tarafından gerçekleştirilmeye başlandı. Mucit, icadının haklarını satan, inovasyon yapan ise onu tanıtan kişilere dönüştü. Bu dönemin tipik özelliği, yeni ürünlerin, yeni sanayilerin gelişmesinin yanı sıra makinelerin de gelişmesiydi. Daha sonraları teknolojik değişimler, araştırma ve geliştirmenin de ortaya çıkmasıyla icat ve inovasyon, örgütsel faaliyetlerin bir parçası haline gelmiştir (Solo, 1951: 417).

Ryan ve Gross (1943) inovasyon çalışmalarının, yeni fikirlerin benimsenmesi için verilen bireysel kararlarla ilgili çalışmalarıyla başladığından bahsetmiştir. O

dönemde Iowa'daki çiftçilerin hibrit mısır tohumu yetiştirmek için aldıkları kararlar buna örnek olarak gösterilebilir. Belirli bir zaman sonra yapılan inovasyon çalışmalarında kavramın örgütle bağı kurulmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağlamda inovasyon çalışmalarının belirli ayırt edici özelliklerinin ortaya konulmaya çalışıldığı Zaltman, Duncan ve Holbek'in "Innovations and Organizations" (İnovasyon ve Örgütler) isimli çalışması inovasyon çalışmaları tarihinin önemli dönüm noktası olarak sembolize edilmiştir. Bu çalışmadan sonra esas bağımsız değişken inovasyon, benimseme (inovasyonu kullanma düşüncesi olarak tanımlanır), uygulamaya (inovasyonu gerçekten kullanıma koyma olarak tanımlanır) dönüşmeye başlamıştır (Van de Ven ve Rogers, 1988: 632).

Bilgi teknolojilerinin gelişimiyle birlikte inovasyon çağı denilen bir dönem başlamıştır. İş eğilimleri 1950 ve 1960'lı yıllarda verimlilik, 1970 ve 1980'li yıllarda kalite, 1990'lı yıllarda esneklik odaklıdır. Günümüzde ise örgütler başarılı bir şekilde rekabet edebilmek ve hayatta kalabilmek için bunların ötesine geçmek zorundadırlar. Örgütlerin başarısının formülünün temel bileşenleri arasında inovasyon gösterilmeye başlanmıştır. İnovasyon, teknik alan ile iş dünyasının bileşiminden meydana gelen bir değişimi ifade eder. Yalnızca teknolojinin dahil edildiği bir değişiklik buluşun ötesine geçemezken, iş dünyasının da katılmasıyla bu değişiklik bir inovasyona dönüşebilir (Felix, 2000: 2).

Örgütlerde daha önce baskın olan bürokratik ve hiyerarşik yapı biçimleri yerini, Taylor'un iş uzmanlaşmasından daha esnek, daha yalın ve daha yassı demokratik yapılara doğru bıraktıkça inovasyon araştırmaları da bu değişime paralel ilerleme göstermiştir. Bürokratik yapılarda çalışanların inovatif davranışları uygunsuz, saygısız ve tahrip edici olarak değerlendirilirken; günümüzde küreselleşen iş çevresinde hızlı hareket etmek zorunda olan ve değişerek rekabet etmeye çalışan örgütler için bu davranışlar çalışanlarda aranılan özellikler haline gelmiştir (Anderson vd., 2004: 149).

1980 li yıllardan sonra küresel ekonomi rekabete açıldıkça, örgütler maliyet odaklı iş modellerini yavaş yavaş terk etmeye başlamışlar, bunun yerine kaliteyi önceleyen inovasyon odaklı modelleri benimsemeye başlamışlardır. 1990'lı yıllardan sonra ise meydana gelen gelişmeler inovasyon literatüründe hızlı bir gelişme sağlamış ve uluslararası yenilik, açık inovasyon, bilgi yönetimi gibi birçok yeni başlık ortaya çıkmıştır. Ancak Lam (2005), Andries ve Debackere (2006), Fagerberg ve Verspagen (2009) çalışmalarında tüm gelişmelerin beraberinde bilgi boşlukları, karmaşalar,

tutarsızlıklar, kavramsallaştırmada rekabeti de getirdiğinden bahsetmişlerdir (Keupp vd. 2012: 368).

Küreselleşme hızlandıkça ve postmodernleşme süreci kapsamında kültürel parçalanmaya bağlı olarak yaşam biçimlerinde meydana gelen talep farklılıklarına cevap verme esnekliği, standart üretim yerine ürün farklılaştırma tekniklerini gündeme getirmiş, bu durumda “inovasyonun” önemini daha fazla arttırmış olmaktadır.

2.3. İnovasyonun Önemi

1980'li yılların öncesinde örgütlerin yalnızca işlerini yapmaları onların varlıklarını sürdürmeleri için yeterliydi. İlerlemeleri için işlerini sürekli olarak yapmaları beraberinde başarıyı da getirirdi. Ancak son zamanlarda şartlar farklılaşmıştır. Her konuda bilgi patlaması yaşandı, bilinen çoğu şeyin yerini yenileri aldı ve tüm bunlar beraberinde kuralların da değişmesine neden oldu. Bu durum Harvard Business Review dergisinde “*sürekli olarak artan gelişmeler karşısında rakipler sanayiye yeniden şekil verirken bu sırada sadece bu gelişmelerin takipçisi olmak; Roma yanarken aylaklık etmeye benzemektedir*” şeklinde özetlendi. Benzer şekilde Business Week ise örgütlere “*Yeni ekonomide sizi öldüren şey; birilerinin bir şeyi daha iyi yapmaları değil, birilerinin bazı şeyleri farklı yapmaları olacaktır*” şeklinde tavsiyelerde bulundu. Bu gelişmelerle birlikte inovasyon, örgütler için karlı ve sürdürülebilir büyümenin gereği olarak günümüzde hayati öneme sahip olan kavramlardan biri olarak önem kazanmaya başladı. Önemli işletme gurularından Peter Drucker, inovasyonu gelecek için önemli bir işletme yeteneği olarak ifade etmekteyken, en itibarlı şirketlerin listesini hazırlayan Fortune Magazine ise, en itibarlı şirketler listesine girmek isteyen örgütlerin yapması gerekenin inovasyon olduğunu vurgulamaktadır (Horibe, 2016: 4). İnovasyon, örgütlerin paydaşlarındaki nitelik artışına yol açmaktadır.

Geçmişte çoğu örgüt tarafından kullanılmış modeller 21. yüzyıl örgüt çevresinde etkinlik ve başarıya ulaşma bakımından yetersiz kalmıştır. Teknolojide, pazarda veya markalardaki tekelleşme sayesinde uzun süre yeniliği reddetmelerine rağmen başarıya ulaşabilen işletmeler mevcutken, günümüzde bir anda buharlaşarak kaybolan ve yenilenen çevre yapısında çoğu işletme başarısızlıklarla karşılaşmış, rekabet edebilmek ve başarıya ulaşabilmek için yaratıcılığa ve sürekli inovasyona ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır (Agbor, 2008: 39). Drucker, bir işletmenin hayatta kalmasının sadece müşterilere bağlı olduğundan bahsetmiştir. İşletmelere kendi müşterilerini kendilerinin

yaratmaları konusunda tavsiye vermiş ayrıca işletmeleri bu işlevi yerine getirirken dikkat etmeleri gereken iki önemli kavramı vurgulamıştır. Bunlardan biri pazarlama diğeri ise inovasyondur. Başka bir ifadeyle inovasyon işletmelerin kendi müşterilerini oluşturmalarında da bir araç niteliğindedir (Han vd., 1998: 30).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için rekabet üstünlüğü sağlamaları gerekmektedir. İnovasyon ise örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamalarının sırrı olarak ifade edilmektedir. Ayrıca inovasyon örgütlere sadece rekabet üstünlüğü sağlama konusunda değil aynı zamanda tüm stratejik zorlukları aşmada da yardımcı olduğu bilinmektedir. Değişim oranlarının ivme kazanması, hızlı gelişen teknoloji, çalışma gücündeki çeşitliliğin artması, endüstriden bilgi temelli ekonomiye geçiş gibi faktörler, örgütlerin daha inovatif çözümler üretmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Higgins, 1995: 33). Dönemin ünlü yönetim danışmanlık şirketlerinden biri olan Booz & Company, 2008 yılındaki durgunluk döneminde bile, dünyanın en inovatif şirketlerinin, işletme gelirlerinde kaydedilen önemli düşüslere rağmen Ar-Ge harcamalarını arttırdıklarını ifade etmiştir. Yaptıkları araştırmada ankete katılan üst düzey yöneticilerin %90'dan fazlası, inovasyonu ekonomik yükselişi sağlamak için kritik bir öneme sahip olduğu şeklinde nitelendirmiştir (Slater vd., 2013: 552).

Örgütler, teknolojik ve yönetsel bilgede, endüstri rekabetinde, paydaşların beklentilerine veya üst düzey yöneticilerin farklı yetkinlik kazanma ve performans düzeyini yükseltme isteklerine cevap olarak inovasyonu benimserler. Kurumların inovasyonu benimsemeleri, özellikle yoğun rekabet ve hızlı değişen piyasa koşulları, kıt kaynaklar ve müşterilerin daha yüksek kalite, daha iyi ürün ve hizmet talepleri koşullarında, kurumların performans hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırmak için kurumların adaptasyonu ve değişimi için bir araç özelliğindedir (Roberts ve Amit, 2003: 118; Jansen, 2006: 1661; Damanpour vd., 2009: 650).

İnovasyon, her seferinde firma için mutlaka karlı değildir. Firma tarafından özel koşullara tepki olarak veya belirli koşulların gerçekleşmesinin ümidiyle gerçekleştirilebilir. İnovasyon firma için üç açıdan önem teşkil eder. İnovasyon firmanın rekabet edebilirliğini artırır, küresel piyasada birbirinin benzeri olan firmalardan ayırt edilebilirliğini sağlar, işletme girişimlerinin risklerini azaltabilir veya uzun vadeli varlığını sürdürme ve büyüme programlarının planlanmasında kullanılabilir (Solo, 1951: 419). Maliyet odaklı rekabet için çaba göstermek örgütler için ihtiyatlı bir uygulamayken çığır açan bir inovasyon, rekabette sıçrama göstermek için tek yoldur. Ayrıca inovasyon ile kar marjının artmasının yanı sıra gelecekteki gelir artışlarını da

sağlayacak yeni yollar yaratılmasının önünü açar. Eğer inovasyon doğru gerçekleştirilirse, bu örgütün en güçlü rekabet silahı olacaktır. Gerçek rekabet avantajı elde etmek için, inovasyonla gerçekleştirilen dünya için yeni olmalı veya tüketicilere yepyeni farklı algılanan faydaları sağlayacak yeni pazar ürünleri olmalıdır (Kuczmarski, 2003: 539).

Modern teorilerde inovasyonun sosyal ve ekonomik büyüme ve gelişmede merkezi bir rolü vardır. Maliyetler, teknolojik ürün ve süreçler gibi geleneksel faktörlerin yanı sıra inovasyon, örgütlerin rekabet yeteneğini ve iş başarısını arttıran anahtar bir kavram haline gelmiştir. Küresel ekonomide rekabet artık bilgi temellidir. Tekstil, deri, gıda gibi geleneksel sektörlerde dahi inovasyon ve teknolojik gelişme, örgütlerin büyümesi için bir gereklilik haline almıştır. İnovasyon aynı zamanda ekonominin yapısındaki değişimlerle, üretimdeki teknolojik ilerlemelerle ve küresel değer zincirlerinde katma değeri yüksek faaliyetlere geçiş ile yakından bağlantılıdır (Szirmai, 2011:8). İnovasyon sadece ekonomik refahla ilgili bir kavram değildir. Aynı zamanda toplumların sağlığını ve refahının gelişmesini sağlayan ilerlemelerle de ilişkilidir. Bilim, eğitim ve psikoloji alanlarında ve ilaç sanayinde gerçekleştirilen gelişmeler buna örnek olarak gösterilebilir. İnsanlığın acil problemlerinin çoğu kurumsallaşmıştır ve bu problemlerin birçoğunun üstesinden inovatif değişimlerle gelinebilir. Topluluklardaki fırsat ve kaynak dağılımındaki eşitsizlikleri kurumsallaştıran sosyal sistemler ve yapılar, grupların yabancılaşmasını ve gruplar arası düşmanlığı teşvik edebilir. Bu problemlerin etkili bir şekilde çözümü sadece bireysel davranışlardaki değişiklikler ile değil; onları sürekli hale getiren kuruluşlarda ve örgütlerdeki inovatif değişiklikler ile mümkün olabilir. Zaltman, ve diğerlerinin (1973) de ileri sürdüğü gibi yeni fikirlerin önemi yadsınamaz. Sosyal değişimin esasında fikirler ve bu fikirlerin göstergesi olan uygulamalar ve ürünler bulunmaktadır (West ve Altink, 1996: 3).

İnovasyonun ülkeler üzerindeki etkisi ülkelerin kalkınma düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Düşük gelirli gelişmekte olan ülke girişimcilerinin yaptıkları inovasyonlar artırımsal bile olsalar, ülke büyümesi adına önemli olan yenilikler sunarlar. Gelişmekte olan ülkelerde inovasyon, firmaların kendileri için yeni olan ürün ve hizmetlerin tasarımını ve üretimini denetleme ve uygulama sürecini içerir. Ürün tasarımı ve kalitesinde yapılan pek çok küçük gelişme, üretimin organize edilme biçimindeki değişiklikler, mal ve/veya hizmetlerini pazarlamadaki yaratıcılık; üretim süreçlerinde ve tekniklerinde yapılan değişiklikler maliyetleri düşürür. Rekabet

şartlarındaki değişimlere cevap verebilmek için etkinlik ile esnekliği artırır, istihdam büyümesi ve verimliliği yükseltir. Gelişmekte olan ekonomilerde inovasyon, teknolojik gelişmişliğin üst seviyelerine geçiş yapılması ve bu seviyelere doğru yön değiştirilmesi anlamına gelir. Bu bağlamda inovasyon, küresel ekonomide örgütlerin yetişmesinde ve büyümesinde önemli bir rol oynamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerdeki en önemli pay ülkenin yerel girişimcilerinin yaptıkları çeşitleri inovasyonlardan kaynaklanmaktadır (Szirmai, 2011: 26-27).

2.4. İnovasyonla İlişkili Kavramlar

İnovasyon kavramıyla ilgili çalışmalar incelendiğinde literatürde bir anlam kargaşası yaşandığı görülmektedir. Bu anlam kargaşasını en aza indirmek amacıyla bu bölümde bazen inovasyon yerine kullanılan aslında kavramla ilişkili olan icat, yaratıcılık, girişimcilik ve araştırma ve geliştirme kavramlarına açıklık getirilecektir.

2.4.1.İnovasyon ile İcat Kavramının İlişkisi

İcat, yeni ürün veya süreç için gerekli olan bir fikrin ilk ortaya çıkışıdır. İnovasyon ise bu fikrin ilk ticarileştirilmesidir. Her iki kavram birbirlerinden farklı ancak birbirleriyle bağlantılı kavramlardır. Öncelikle icat herhangi bir yerde yapılabilir, ancak inovasyon çoğunlukla ticari alanda faaliyet gösteren firmalarda meydana gelir. Bir icadın inovasyona dönüştürülebilmesi için bir firmanın birkaç farklı bilgi, yetenek, beceri ve kaynakları birleştirmesi gerekmektedir (Fagerberg, 2003: 3). İcat, ekonomik sonuçları düşünülmeden entelektüel yaratıcılığın harekete geçmiş haline denir. İnovasyon olarak nitelendirilmede kullanım önemli olduğu için verilmesi gereken önemli bir ekonomik karar olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle icat, bir ürün veya süreç için yeni bir fikrin geliştirilmesi ve uygulanmaya indirgenmesi; inovasyon ise icadın ticari kullanıma uygun hale getirilmesi ve onun yaygınlaştırılıp benimsenmesini içerir (Godin, 2008: 655; 658). Laboratuardan ileri gitmeyen keşif bir icat olmaya devam ederken, laboratuardan üretime geçiş yapan ve firmaya ekonomik değer katan keşif (sadece maliyet tasarrufu sağlasa bile) ise bir inovasyon olarak değerlendirilir (Garcia ve Calantone, 2002: 112) . Her icat inovasyona dönüşemez ancak örgütsel, bilimsel ve pazar yönleri arasındaki paralel ve doğrudan etkileşimler aracılığıyla icat aşamasındaki bir fikir başarılı bir inovasyona dönüşebilir. Bu nedenle icat sadece bir basamaktır buna karşılık inovasyon ise icattan üretimden pazarlamaya değişim ve gelişim yaratan ticari bir süreçtir (Khilji vd., 2006: 532). Drucker (1994) ise yeni bir şey

icat etmenin, inovasyonun yedi temel kaynağından biri olduğunu ileri sürmüştür. Bu nedenle inovasyon, icat etmenin ötesinde bir şeyleri içerir. Pek çok sosyal ve ekonomik inovasyon buna örnek olarak gösterilebilir (Zhao, 2005: 27).

Literatür incelendiğinde icat ile inovasyon arasındaki ilişkinin temelde iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Öne çıkan bu iki görüşten ilki Schumpeter'in (1961) savunduğu icat ile inovasyon arasındaki ilişkinin süreç özelliği gösterdiği düşüncesi, diğeri ise Roberts (1988)'in savunduğu iki kavram arasındaki ilişkinin bir dönüşüm olduğu düşüncesidir (Danışman, 2015: 146-147). Ayrıca literatürde icadın inovasyona dönüşümü "Darvinci Deniz" adlı metaforla anlatılmak istenmiştir. Bu metafora göre icat ve inovasyon arasındaki ilişki ve bu ilişki sırasında yaşananlar bir mücadele olarak tanımlanmaktadır. Metafora göre bir tarafta bilimsel olarak ilgi çekici, teknik olarak uygulanabilir, esasen özgün olanı bilen teknoloji olarak isimlendiren kimseler vardır. Bunlar icadın sahipleridir. Diğer tarafta ise kendi ya da diğer insanların parasını riske atan, yatırımın karıyla ilgilenen yatırımcı/yönetici bulunmaktadır. Her iki tarafın farklı eğitimleri, beklentileri, bilgi kaynakları vardır (Branscomb ve Auerswald, 2002: 37-38). "Darvinci Deniz" metaforuna göre iki tarafın arasındaki süreç deniz olarak isimlendirilmiş ve icadın inovasyona dönüşme sürecindeki mücadele olarak benzetme yapılmıştır. Bu mücadele evrimsel bir mücadeledir ve hem teknik hem de girişimsel risklerin çatıştığı bir denizdir. Metafora göre mücadele sonunda başarılı olanlar hayatta kalır. Kısacası bu metafora göre her icat inovasyona dönüşmez. İcadın inovasyona dönüşme süreci zorlu bir mücadeleyi gerektiren bir süreçtir (Juma vd., 2001: 631). İnovasyon, sadece icadın kullanılabilir hale gelmesi olarak tanımlanamaz. İcadın inovasyon olması için toplumsal olarak kullanılabilir bir ürüne dönüşmesi gerekmektedir (Meng, 1995: 1).

2.4.2.İnovasyon ile Yaratıcılık Kavramının İlişkisi

21. yüzyılda kültür, strateji, teknoloji ve diğer yönetsel araçların etkinliğine katkı sağlarken çoğu sektör için örgütsel başarıya götüren temel unsurların başında yaratıcılık ve inovasyon gelmektedir. Sürekli inovasyon kavramını başarabilen örgütlerde, liderler yaratıcılığı ve inovasyonu cesaretlendiren bir örgüt kültürünü yenileyecek ve yaratacak elverişli bir çevre 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) literatüre dayandırarak yaratıcılığı; yeni, eşsiz ve orijinal olan, ilk kez var olan ya da bir şeyi daha önce kimsenin yapmadığı şekilde algılamak olarak ifade etmiş 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 (Roffe, 1999: 232).

Literatürde yaygın olarak kullanılan inovasyon tanımını yapan West ve Farr (1990), inovasyon ve yaratıcılığın üç noktada farklılığına dikkat çekmek istemiştir. Öncelikle, inovasyonun daha önceden planlanarak yapılan bir başlangıcı ve uygulaması vardır. Yaratıcılık ise fikir üretmeyle ilgilidir. İnovasyon yaratıcılığı kapsar, çünkü hem fikir üretmeyi hem de fikrin uygulanmasını içerir. İkinci farklılık ise inovasyonun bir veya daha fazla analiz düzeyinde amaçlanan faydayı sağlamasıdır. Yaratıcılıkta ise bunun olması zorunlu değildir. Üçüncüsü ise inovasyonun mutlak yeniliğe kıyasla görece olarak görülen bir yönünün olduğudur. İnovasyonu benimseyen için en azından yeni olması yeterlidir. Başka bir ifadeyle 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” odaklıyken, inovasyon “göreceli yenilik” odaklıdır (Anderson vd., 2004: 148-149; Hammond vd., 2011: 91).

Bir inovasyonun başarılı olmasında iki anahtar faktör vardır. Bunlar örgütlerin yaratıcılık kabiliyetleri ve bu yaratıcı fikirlerin gerçeğe dönüşmesindeki karmaşık süreci başarıyla yönetebilme yetenekleridir. İnovasyon için yaratıcılık gereklidir. Ama yeterli değildir. Her inovasyonun kalbinde yaratıcılık vardır. Yaratıcılık; bilimden sanata, eğitimden iş dünyasına, günlük yaşamda insan faaliyetinin her alanına ilişkin yeni ve uygun fikirlerin üretilmesidir. Örgütler için bu yeni fikir ister örgüt içerisinde üretilsin isterse dışarıdan örgüte aktarılsın; örgüt içerisindeki her inovasyon sürecinin başlangıcında yaratıcılık bulunmaktadır. Ayrıca yaratıcılık, yeni fikrin yeni bir ürüne, hizmete, prosedüre veya çalışma yöntemine dönüşmesinde de önemli bir rol oynar. Yeni fikir gerçeğe dönüşmeye başladığında bir sürü engel ve problemlerle karşılaşılır. Bu problemleri çözmek, hata ve başarısızlıklarla baş edebilmek için de yaratıcılığa ihtiyaç

vardır (Klein ve Sorra, 1996: 1058). İnovasyon, firmaların ya da bireylerin yaratıcılıktan nasıl para kazandıklarıyla ilgilidir. Higgins'in kurduğu inovasyon denklemine göre, bireysel ve grup yaratıcılığı, örgüt kültürü içerisindeki uygulamalarla birleşince inovasyon ortaya çıkmaktadır. Başka bir ifadeyle eğer yaratıcılık doğru bir örgütsel kültürde kendini gösterirse sonuç olarak inovasyon ortaya çıkar (Higgins, 1995: 33-34). Örgütlerde inovasyonun ilk adımı olan yaratıcılık için yeni olarak kabul edilen fikir, daha öncekilerden farklı olmalı ancak çok tuhaf da olmamasına da dikkat edilmelidir (Fay vd., 2015: 262).

2.4.3. İnovasyon ve Girişimcilik Kavramının İlişkisi

Girişimcilik, farkına varılan bir fırsattan yararlanmak için kaynakların eşsiz bir şekilde bir araya getirildiği değer yaratma sürecine verilen isimdir (Morris vd., 2011:9). Girişimcilik en dar bakış açısıyla fikirlerin yakalanması ve bunların ürünlere ve/veya hizmetlere dönüştürülmesi ve üretimi pazara taşıyan yeni bir teşebbüsü inşa etmeyi içerir. Girişimcilik, içerisinde girişimci ve girişimsel tutum ve davranışı içeren, değer yaratan bu süreçtir. İnovasyon ise bu sürecin asıl yönüdür (Johnson, 2001: 140).

Girişimcilik ve inovasyon kavramları ekonomik büyümenin temel etmenleri arasında gösterilmektedir. 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 geliştirilmesiyle gerçekleşir. Tüm girişimciler inovasyon yapmak zorunda değildir (Szirmai vd., 2011: 26). 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 bırakacakları konusunda bir inanış bulunmaktadır (Hadedorn, 1996: 890).

Schumpeter (1934) girişimci ve inovasyon arasında 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). Benzer şekilde 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 aracıdır. Girişimciler ise inovasyon sürecinde fikirlerin ticari uygulamalara dönüşmesi sürecinde önemli rol oynarlar (Zhao, 2005: 26-27).

Miller (1983) girişimciliğin anahtar bileşenleri arasında risk alma, proaktiflik ile birlikte girişimciliğin de olduğundan bahsetmiştir. Benzer şekilde Ginsberg (1985) ise girişimci bir örgütün inovatif stratejileri sayesinde diğerlerinden daha uzun süre hayatta kalacağını ifade etmiştir (Morris ve Gordon, 1987: 249).

2.4.4. İnovasyon ile Ar-Ge Kavramının İlişkisi

Araştırma ve geliştirme teknolojik inovasyonla yakından ilgilidir. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri (Ar-ge), teknolojik inovasyon başta olmak üzere inovasyonun gerçekleşmesi için gereken önemli faaliyetlerden biridir (Tsai, 2005: 796). İnovasyonun gerçekleşmesi için yapılanlar, gösterilen çabalar Ar-ge yi oluşturmaktadır. Ar-Ge büyük firmalarda tanımlı ve inovasyon sürecinin önemli bir parçası olmasına rağmen her inovasyon sürecinin olmaz ise olmazı değildir (Tiwari ve Buse, 2007: 4). Demirel ve Mazzucato araştırmalarında firma büyümesi, inovasyon ve Ar-ge arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre inovasyon-büyüme ilişkisinin görüldüğü kadar basit olmadığı ve endüstriyi oluşturan firmaların heterojen bileşimi dikkate alınmaz ise bunun yanıltıcı sonuçlara neden olacağından bahsetmişlerdir. İlaç endüstrisinde yaptıkları çalışmalarının sonuçlarına göre küçük firmalarda yapılan Ar-ge çalışmalarının küçük firmalarda büyümeye daha fazla etkisi olduğu, özellikle olgunluğa erişmiş büyük firmalarda ise yapılan Ar-ge yatırımlarının büyümeyi arttırmak yerine yavaşlatmakta olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır (2012: 59-60).

Ar-ge birimi, inovasyon ve bilgi yaratmayı öncelikli hedef olarak belirleyen uzmanlardan oluşur. Genellikle organizasyonun bir alanına odaklanan bu uzmanlar yalnızca yeni ürünler ve fikirler üretmekle kalmaz, aynı zamanda yeni üretim süreçleri, yeni uygulamalar veya geliştirilmiş ambalajlama ve dağıtım sistemleri geliştirirler. Ar-ge çalışmalarının inovasyon sürecinde başarılı olabilmesi, firmanın bilgi işleme ve karar verme becerisine, kaynak yaratma perspektifine ve ölçme ve değerlendirme araçlarını

geliştirip kullandığı 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 (Goddin, 2006: 660). Ar-ge faaliyeti firmaların yaratıcı çabalarının planlanmasına olanak tanır. İnovasyon bir ar-ge programıyla başlayabilir ancak patent hakları satın alınılsa dahi inovasyonun gelişmesini sağlamak için firmanın teknik ekibinin daha fazla çalışma yapması gerekir (Solo, 1951: 418; 423).

2.5. İnovasyon Yönetimi

İnovasyon, kurumsal bağlamda başkalarıyla işlemler yapan bireylerin zaman içerisinde yeni fikirler geliştirmesi ve bunların uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, dört basit faktör üzerine odaklanır. Bunlar yeni fikirler, insanlar, işlemler ve kurumsal bağlamdır. Yönetimsel bakış açısıyla, inovasyon sürecini anlamak demek inovasyonların gelişmesini kolaylaştıran ve engelleyen faktörleri anlamaktan geçmektedir. Bu faktörler ise beraberinde inovasyon yönetimini dört temel sorununu da getirmektedir. Bu sorunlardan biri örgüt içerisindeki çalışanların ilgisini inovasyon yapma yönünde yönetme sorunudur. Çoğunlukla örgütteki çalışanlar, inovatif davranış göstermektense var olan uygulamaları devam ettirmeye odaklıdır. Başarılı örgütlerde dahi, bireylerin ilgisini yeni fikirlere, ihtiyaçlara, fırsatlara yöneltmek, inovatif davranışı tetiklemek oldukça zordur (Van de Ven, 1986: 591). Bu nedenle örgütlerde inovasyon yönetimi bağlamında çalışanın inovasyona yönelik davranışı önemli bir yer tutar. Adams vd. leri literatürdeki inovasyon yönetiminin ölçümü ile ilgili yapılan çalışmaları incelemişler ve çalışmalarında 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 almışlardır. Kategoriler içerisindeki girdi yönetimi, inovatif faaliyetlerin kaynağı ile ilişkilidir ve yeni fikirleri oluşturan finansman 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 bulunmalarının teşvik edildiği bir çevre yaratmak önem taşımaktadır (Oke, 2007: 570).

İnovasyonun özünde bireyler vardır. Onların sezgileri, ilgileri ve arzuları, yeni fikir arayışını şekillendirir ve bu fikirlerin değere dönüşmesi sürecinde gereken kararların verilmesi, gerekli işlemlerin yapılması yine örgütteki çalışanlar tarafından gerçekleştirilir. Aslında inovasyonu yönetmek, büyük oranda insanları yönetme sürecidir ve aynı zamanda onların işlerini organize etmek amacıyla kuralları ve uygulamaları ve onların uyumunu yönetmektir. Bu bağlamda inovasyon sosyal bir süreçtir. Bireylerin başkalarıyla etkileşime girmesiyle olur ancak büyük bir düşünme, planlama ve hazırlık gerektiren bir süreçtir. Bu da inovasyon süreçlerinin yönetilmesini gerekli kılar (Bassiti Ajhoun, 2013: 551-552).

İnovasyon yönetiminin en önemli amaçlarından biri kurumsal inovasyon performansını artırmaktır. Kurumsal inovasyon performansını etkileyen anahtar faktörlerden birisi bireylerin inovatif performansıdır. İnovasyon ile ilgili yapılan çalışmalar, kurumsal inovasyon performansının ancak davranışsal bakış açısından “çalışanın inovatif davranışı” olarak isimlendirilen bireysel inovasyon performansı ile artırıldığını ifade etmektedir (Veenendal, 2015: 90).

İnovasyon yönetiminin daha iyi anlaşılması için önce inovasyon dereceleri ve inovasyon türleri hakkında bilgi verilecek ardından tez çalışması kapsamında inovasyon yönetimi unsurlarından “çalışanların inovatif davranışı” kavramı spesifik bir temellendirme yapılarak incelenecektir.

2.6. İnovasyon Dereceleri

İnovasyon, yeni bir ürünü yeni bir süreci veya yeni bir işi yaratacak olan yeni bir uygulama ve geliştirme sürecidir. Bu süreç bir fikre sahip olmak kadar basit bir kavram değildir. Bu fikrin, iş hayatında geliştirilmesi ve uygulanmasını sağlamaya çalışmaktır. Ancak her inovasyon kendi içinde aynı yenilik derecesini taşımaz (Galbraith, 1992: 7). Bu bağlamda literatürde radikal ve artımsal inovasyonlarla ayrımını net olarak yapılmasına rağmen, bazı çalışmalarda bu iki kavramı net olarak ayrımının zor olduğunu çünkü inovasyonun artırımlı düzeltmelerden dünya için yeni ürünlere doğru giden bir süreç olduğunu ileri sürmektedirler (Story vd., 2014: 1271). Başka bir ifadeyle radikal inovasyon ve artımsal inovasyon birlikte devam eden bir süreç olarak anılmaktadır. Bu başlık altında radikal ve artımsal inovasyon kavramları anlatılacaktır.

2.6.1.Radikal İnovasyon

İnovasyon, modern dünyada firmaların varlık nedenidir. Ürün, hizmet, üretim süreci, örgütsel yapılar, programlar yenilikleri yaparak firmalar, ekonomik ve soysal bir değer oluştururlar, bu durum da onları ekonomik ve toplumdaki rollerini meşrulaştırır (Colombo vd., 2017: 394). Teece ve diğerleri (1997: 516) örgütlerin dinamik dış çevrelerinde rekabet mücadelelerinde artık kaynak tabanlı yaklaşımın ötesinde bir paradigmaya ihtiyaçları olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu noktada 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 değişiklik gösteren iş çevresinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın kaynağı olacaktır. Böyle bir bileşimi taklit etmek oldukça zordur (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1106). 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, daha karmaşık bir müşteri kabulü, daha zor bir pazarlama süreci, hem firma içi hem de firma dışı belirsizlik ve karmaşıklıklarla dolu bir takım 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 (Henderson ve Clark, 1990: 9). 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 müşteriler ve yeni firmalar da bu inovasyon sonucu ortaya çıkacaktır. Kısaca

radikal inovasyonlar yeni pazarların ve/veya yeni endüstrilerin ortaya çıkmasında katalizör görevi görürler (Garcia ve Calantone, 2002: 120-121).

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).

2.6.2. Artımsal İnovasyon

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 (Song ve Montoya, 1998: 126). Artımsal inovasyonlar iki ana konuda ön plana çıkmaktadır. Birincisi teknolojik olarak olgunlaşmış bir pazarda firmaların rekabet etmesini sağlayan bir silah özelliğindedir. İkincisi ise hâlihazırdaki teknolojiye dayanan geliştirilmiş prosedürler, bir firmayı iyi zamanlarında fırsatlar ve tehditler hakkında uyararak, onların yeni teknolojik alanlara kaymalarına yardımcı olabilir. Çoğu firma için artımsal inovasyonlar yaşam kaynağı olmasına rağmen büyük teknolojik atılımlar olduğu durumlarda yetersiz, firmaların zaman kaybetmesine neden olabilir. Hatta bazı durumlar da firmalar için tehlike bile teşkil edebilir (Johne ve Snelson, 1988: 115). Artımsal inovasyon ile birlikte var olan ürüne nispeten küçük değişiklikler gerçekleştirilir. Yerleşmiş olan tasarımın potansiyelinden farklı bir biçimde faydalanılır. Firmaların üstünlüklerini güçlendirir. Önemli ölçüde yeni bilgidен yararlanılmamasına rağmen genellikle önemli bir beceri ve yaratıcılık gerektirir ve zaman içerisinde çok önemli ekonomik sonuçlar doğurur (Henderson ve Clark, 1990: 9). O zamana kadar ki bilgi birikiminde faydalanılarak yürütülür hem de bu süreç firmanın bilgi birikimine yenilerini ekleyerek örgüte katkı sağlar (Chatterji ve Fabrizio, 2014: 1431).

2.7. İnovasyon Türleri

İnovasyon, örgütlere, iç ve dış değişimlere uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle örgütler için farklı inovasyon türlerine uyum sağlama süreci örgütsel etkinlik açısından kritik 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 değişimler örgütsel sistemlerde çeşitli etkilere yol açmaktadır. Örgütsel sistemlerin birinde meydana gelen değişim diğer sistemlerde tepki olarak başka bir değişime yol açabilir. Ancak iç sistemler arasında bir uyum sağlanırsa bu değişimler etkili bir işleyiş kazanacaktır. Örgütsel performansı arttırmak için değişik inovasyon türleri eş zamanlı olarak ortaya çıkarılmalıdır. Böylece örgütsel sistemin dengede kalması sağlanacak ve karşılıklı olarak biri diğerini pekiştirecektir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1999: 57-58). İnovasyon üzerine yapılan çalışmalar, inovasyon türleri açısından ayrıma gitmişlerdir. Ancak ayırım noktasında farklılıklar vardır. Örneğin Zaltman (1973), örgütün duruma göre gruplandırılmış yaklaşık olarak yirmi inovasyon türünden bahsetmiştir. İnovasyon türlerindeki bu çeşitliliğe rağmen, en iyi bilinen ve en yaygın olan tipoloji ürün ve süreç inovasyonları arasındaki ayırımdır (Cleff ve Rennings, 1999; Adner ve Levinthal, 2001; Pearce ve Ensley, 2004; Capitanio vd., 2010). Başka yaygın bir ayırım ise teknolojik ya da teknik ve yönetsel veya örgütsel inovasyondur (Ibarra, 1993; Birkinshaw vd. 2008). Bu çalışmada öncelikle literatürde yaygın olarak kabul gören inovasyon türleri olan ürün, süreç, teknik ve yönetsel inovasyon türleri hakkında detaylı bilgi verilecektir.

2.7.1. Ürün İnovasyonu

İnovasyon türleri arasındaki ayırım Schumpeter'in erken dönem çalışmalarına dayandırılabilir. Bu çalışmalarda yeni ürünler, yeni üretim metotları, yeni pazarlar, yeni tedarik kaynakları ve yeni iş yapma biçimleri şeklinde beş inovasyon türünden bahsedilmektedir. İnovasyon kavramı üzerine yapılan çalışmalar, özellikle de ekonomistler ve teknoloji yönetimi üzerine çalışan araştırmacılar, literatürde de yaygın olarak kabul gören Schumpeter'in bu ilk iki yenilik türü olarak ele aldığı ürün-süreç inovasyonu tipolojisine odaklanmışlardır (Damanpour ve Aravind, 2011: 426).

Ünlü iktisatçı, orijinal tanımında ürün inovasyonunu, tüketicilere tanıdık gelmeyen ürünler veya ürün nitelikleri olarak ifade etmiştir (Schumpeter, 1911: 66). Ürün inovasyonları, üretilip satılabilen yeni veya daha iyi ürünlerdir. Farklı bir bakış açısıyla ürün inovasyonu ne üretildiğinin sorusu olarak belirtilebilir. Bu ürünler dünya için yeni bir marka olabileceği gibi sadece ilgili firma veya ülke için de yeni olabilir (Edquitt vd., 2001: 12). Utterback ve Abernathy, ürün inovasyonunu kullanıcıların ya da pazarın ihtiyacını karşılamak için ticari olarak ortaya çıkan yeni bir teknoloji ya da teknolojilerin kombinasyonu olarak tanımlamıştır. Onlara göre süreç geliştirmenin altında yatan basit fikre benzer şekilde ürün inovasyonu modelinin altında yatan temel

fikir de ürün inovasyonun, ürün performansını arttıracığı düşüncesidir. Bu durum daha sonra ürün çeşitliliğini arttıracak ve sonrasında ürün standardizasyonu sağlayacak ve maliyetleri öngörülebilir şekilde azaltacaktır (1975: 642). Benzer şekilde Porter (1983) ürün inovasyonun, en hâkim inovasyon biçimi olduğunu ve öncelikli olarak ürün performansını geliştirmeyi amaçladığını ifade etmiştir (Adner ve Levinthal, 2001: 614).

Ürün inovasyonu ile ilgili daha farklı tanımlarda söz konusudur. Örneğin Freeman (1982) ürün inovasyonunu, pazar ihtiyaçları ve teknolojiler arasındaki “karmaşık birleşim” olarak tanımlamıştır. Teknolojik imkânlar ile pazar şartlarını birleştirmek, farklı çıktıları olan seçenekler arasından seçimi gerektiren zorlu bir süreçtir (Dougherty, 1992: 181). Ürün inovasyonu sonucunda ortaya çıkan yeni ürünler müşteri ve teknolojik yeteneklerinin çeşitli kombinasyonlarından oluşturmaktadır. Bu nedenle yeni ürün oluşumunda firmanın (potansiyel) müşteriler ve (potansiyel) teknoloji arasında bağlantı kurması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütler açısından müşteri ve teknolojiyle ilgili yeteneklerini bir araya getirilmesi oldukça önem kazanmaktadır. Çünkü ancak bu şekilde ürün inovasyonu, var olan yeteneklerin geliştirilmesine ya da yeni yeteneklerin keşfedilmesine de olanak sağlayacaktır. Başka bir ifade ile ürün inovasyonu var olan yeteneklerden yararlanmak kadar yeni yeteneklerin keşfedilmesinde de firmalara yardımcı olan bir yenilik türüdür (Danneels, 2002: 1104). Davila (2000: 385) ise ürün inovasyonunu, bir fikrin görünür bir varlığa dönüştürülmesi olarak tanımlamıştır. Ürün inovasyonu, kısaca kullanıcıların ya da pazarın ihtiyaçlarını karşılayan yeni ürün ve/veya hizmetlere verilen isimdir (Chen vd., 2015: 643).

Ürün yaşam döngüsünün nispeten kısa olması nedeniyle ürün inovasyonu dinamik ortamlarda rekabet eden şirketler için hayati öneme sahiptir. Örneğin Boston Danışmanlık Grubu'nun son dönemlerde yaptığı üst düzey yönetici inovasyon araştırmasına göre, ürün yeniliği, şirketlerin % 71'inde ilk üç stratejik öncelikler arasında yer almaktadır. Bu şirketlerin % 70'i ise yeni dünya ürünlerini, şirketlerinin geleceğinde "önemli" veya "çok önemli" olarak nitelendirmiştir (Slater vd., 2013: 552). Çoğu çalışmada ürün inovasyonlarının, süreç inovasyonlarına göre daha önemli olduğu yönünde bir eğilim vardır. Geçmiş yüzyıl içerisinde tarihsel bir karşılaştırma yapıldığında çok büyük kültürel, sosyal ve teknolojik dönüşümlerin; yeni ürünlerin geliştirilmesi ve yayılması nedeniyle gerçekleşmiş olması bunun nedeni olarak gösterilebilir. Otomobil, telefon, bilgisayar ve televizyon gibi büyük değişimleri sağlayan ürünler bu görüşü destekler niteliktedir. Ürün inovasyonunun; eski mamullerin ve hizmetlerin değiştirilmesine veya yeni ihtiyaçların tatmin edilmesine olanak

sağlaması ürün inovasyonunu ekonomideki yapısal değişimin arkasındaki bir mekanizma haline getirmektedir (Edquist vd., 2001: 10-11) .

Ürün inovasyonlarının gerçekleşmesi kadar başarılı olması örgütlerin devamlılığı açısından hayati öneme sahiptir. Dougherty 18 yeni ürün denemesi gerçekleştiren beş firmanın farklı departmanlarında bu yeni ürünler üzerine çalışan 80 kişiyle gerçekleştirdiği mülakatların sonucunda pazarda yeni ürün geliştirme sürecinde inovasyon gerçekleştirenlerin neden başarısız olduğunu noktasına açıklık getirmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre üç çıkarım geliştirilmiştir. Birinci çıkarım teknoloji-pazar bağlantısında işbirliğinin gerekli olduğu ile ilgilidir. Çünkü yeni ürünün başarılı olmasında teknik, pazarlama, üretim ve satış departmanlarının arasındaki işbirliği önemli yer tutmaktadır. İkinci çıkarım örgüt içerisinde çalışan insanların, gerçekleştirilen inovasyon hakkındaki düşünce ve eylem stilleri teknoloji-pazar arasındaki bağlantıda ve işbirliği sağlamlasında önemli rol oynadığıdır. Farklı yorumlama biçimleri bazı durumlarda aşılması gereken önemli engellere dönüşebilir. Bu engellerden biri, farklı dünyalara sahip departmanların teknoloji-pazar bilgisinin farklı yönlerine odaklanması böylece toplamda farklı anlamlar çıkarmalarıdır. Diğer engel ise örgüt içerisinde oluşturulan rutinlerin, farklı dünyaları olan bu departmanları birleştirmek yerine ayrıştırmasıdır. Üstelik bu durum birlikte öğrenmeyi de kısıtlamaktadır. Çalışmadan çıkan üçüncü çıkarım ise bu engellerinin neden olduğu inovasyon sorunlarının sadece yapısal değil kültürel çözümleri de gerektirdiğidir (Dougherty, 1992: 179-181). Literatürde yapılan çalışmalar örgütlerin yeteneklerine uyan, yeni ürünlerin daha başarılı olma eğilimi olduğu yönündedir (Danneels, 2002: 1096). Örgütlerde ürün inovasyonun hayata geçirilmesi için örgüt içerisindeki 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 ihtiyacı vardır (Brattström vd. 2015: 2-3).

2.7.2. Süreç İnovasyonu

Teknolojik değişimin kaynağı ve belirleyicisi olarak süreç inovasyonu geniş çapta bilinen ekonomik önemine rağmen ürün inovasyonundan daha az ilgi görmüştür. Buna rağmen süreç inovasyonu, ‘Ürün Hayat Döngüsü’ gibi temel ekonomik kalkınma temelli, temel teorilerinde merkezi bir unsur olmaya devam etmektedir. Teknik değişim ve inovasyon kavramlarının geçmişi, süreç inovasyonun endüstriyel gelişme modellerini

derinden şekillendirebildiğini göstermiştir. Bu paradigmanın en önemli örneği Henry Ford'un T Modeli üretiminde montaj hattının kullanılmasıdır. Birkaç önemli örneğe rağmen çoğu süreç inovasyonu üretim metotlarında küçük ölçekli değişiklikleri içermektedir. Bunların çoğunu da rutin operasyonel ilerlemeler oluşturduğu için bu yenilikler nadiren örgüt için stratejik etkilere sahiptir. Örneğin, malzemelerin bir fabrikada işlenme şeklini değiştirebilecek yeni bir aracın yerleştirilmesi buna örnek olabilir. Süreç inovasyonu, maliyetleri düşürmek ve/veya daha yüksek ürün kalitesini sağlamak için bir örgütün üretim ya da hizmet operasyonlarına giren yeni unsurları kapsar. Örneğin girdi malzemeleri, görev özellikleri, iş ve bilgi akışı mekanizmaları, bir ürün üretmek ya da bir hizmet sunmak için kullanılan teçhizatlarda yapılan yenilik faaliyetleridir (Rosenberg, 1982: 224; Reichstein ve Salter, 2006: 1).

OECD (2017) süreç inovasyonunu şu şekilde tanımlamıştır. Süreç inovasyonu, yeni veya önemli derece geliştirilmiş üretim veya dağıtım metodudur. Teknik, donanım ve/veya yazılımda önemli derecede değişiklikleri içerir (www.oecd.org). Buradan da anlaşıldığı gibi süreç inovasyonunun odak noktası örgütün içidir. Firmanın mal ve/veya hizmetlerinin üretimini ve dağıtımını kolaylaştırmak için iç örgütsel süreçlerin etkinliğini ve verimliliğini arttırmak amaçlanır. Süreç inovasyonu sonucunda ortaya çıkan yeni süreçler örgütün, teknolojik, teknik, yönetsel ya da sosyal sistemleriyle ilgili olabilir (Damanpour vd., 2009: 654). Süreç inovasyonu başlangıçta önemsiz gibi görünebilir. Bunun nedeni erken üretim süreçlerinin küçük ölçekli ve esnek olmasıdır. Ayrıca yüksek derecede beceri isteyen iş gücü gerektirir. Süreç inovasyonun örgütte hakim biçim halini alması ürün tasarımı istikrara kavuştuğunda gerçekleşir. Çünkü bu dönemde farklı üretim yöntemleri kullanıma alınır ve süreç inovasyonu maliyetleri en aza indirmek için ön plana çıkar. Belirli bir dönem için süreç inovasyonu ile birlikte yenilikler artsa da yenilik bir süre sonra yavaşlar. Porter (1983) bu durumun hem ürün inovasyonu hem de süreç inovasyonu için geçerli olduğunu ifade etmiştir (Adner ve Levinthal, 2001: 614). Bir başka ifade ile ürün ve süreç inovasyonları ile üretim süreçlerinde sürekli iyileştirmenin firmanın ürün inovasyonu temelli rekabet gücünü korumakla kalmayıp, gelecekte de ürünün inovatif yeteneklerini geliştirmesini sağlayacak şekilde iç içe geçtiği bir duruma karşılık gelir (Kotabe ve Murray, 1990: 389).

Süreç ve ürün inovasyonu arasındaki farkı 1992 yılında OECD Oslo kılavuzunda ürün ve süreç inovasyonu arasındaki yenilikçi faaliyetler arasındaki temel farkı ortaya koymaktadır. Firmalar bazen üretim süreçlerinde değişiklik yaparak maliyetleri

azaltmayı isterler; bazen de ürünlerini geliştirip değiştirerek talep arttırmayı isterler. Dolayısıyla bu noktada bazı süreç inovasyonlarının ürün değişimi gerektirebileceği ve bazı ürün inovasyonlarında da ilgili ürüne yönelik süreç değişikliklerine ihtiyaç duyulabileceği konusu dikkate alınmalıdır (Jaumandreu ve Mairesse, 2016: 150). Firmalara ürün inovasyonları ile daha çok dış kullanıcıların ihtiyacını karşılamaya yönelir iken süreç inovasyonları ile örgütün kendi iç işleyişiyle ilgili yapıları gerçekleştirme çalışırlar (Damanpour ve Aravind, 2011: 426).

OECD'nin OSLO Manual kılavuzunda inovasyon; ürün, süreç, pazarlama ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört başlığa ayrılmıştır. Bu sınıflamadaki ürün ve süreç inovasyonu; teknik inovasyon kavramıyla ilgilidir. Ürün inovasyonu, niteliklerine ve amaçlanan kullanım alanlarına göre yeni ve önemli ölçüde geliştirilmiş bir mal veya hizmetin sunulmasıdır. Bu durum özellikle teknik özelliklerin, bileşen ve malzemeler, dâhili yazılımlar başka işlevsel özelliklerde önemli iyileştirmeleri içerir. Benzer şekilde süreç inovasyonunda ise yeni ve/veya önemli ölçüde geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yönteminin uygulanması olarak tanımlanır. Böylece süreç inovasyonu, örgütteki tekniklerin, teçhizat ve/veya yazılımda önemli değişiklikleri de içerir. Bu bağlamda hem ürün hem de süreç inovasyonu; teknik inovasyon ile yakından ilişkilidir (Palcic vd., 2015: 142).

2.7.3. Teknik İnovasyon

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 genel olarak Evan (1966)'ın üzerinde durduğu teknolojik ve sosyal yapı ayrımıyla ilgilidir. Evan, ünlü sosyolog Ogburn tarafından tanımlanan “kültürel gecikme” kavramından esinlenerek “örgütsel gecikme” kavramını ortaya atmış burada yönetsel inovasyonlar, teknik inovasyonların gerisinde kalması durumunda örgütün ortaya çıkan değişikliği benimseme konusunda bir gecikme yaşayacağına vurgu yapmıştır (1966: 52-53). Sosyo-teknik sistem teorisinin bakış açısına göre de her örgüt teknik ve sosyal bir yapıdan oluşur. Bu yapılarda meydana gelen değişim diğer yapıyı da etkileyecektir. Bu bağlamda örgütün teknik sisteminde meydana gelen değişikliğin hayata geçirilmesi için yönetsel sistemde değişikliklere gidilmesi gerekmektedir. Firma düzeyinde teknik ve yönetsel inovasyonlar, örgütün teknik ve sosyal sistemiyle ilgilidir. Başka bir ifadeyle

teknik inovasyonlar için beraberinde yönetimsel inovasyonları da gerekli kılmaktadır (Azar ve Ciabuschi, 2016: 327). Aksi takdirde Evan'ın da bahsettiği gibi örgütte bir boşluk meydana gelir ve bu boşluk da uygulamaların gecikmesine neden olur. Bu ayrıma benzer bir yaklaşım da Daft (1978)'in Çift Çekirdek Modeli'nde vardır. Bu modele göre, örgütler teknik ve idari olmak üzere çift çekirdeğe sahiptir. Her çekirdeğin kendine ait yeleri, ayrı amaçları, faaliyetleri, problemleri ile çevresel ve teknolojik etkileri vardır. Her iki çekirdek de örgütün tüm işleyişi için gereklidir. Hiyerarşik yapıda idari çekirdek teknik çekirdeğin üzerindedir ve etki alanı örgütün kendisini içerir. Bu modele göre örgütte gerçekleşen inovasyonlar her iki alanda da gerçekleşebilir ve gerçekleştiği alana göre isimlendirilir. Teknik inovasyonlar, uzman çalışanlar gerektirirken, idari veya yönetsel inovasyonlar için hem teknolojik hem örgütün dış çevresiyle bağlantı kurabilecek yöneticilere ihtiyaç vardır (Daft, 1978: 206-209).

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 faaliyetleriyle 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 (Damanpour ve Evan, 1984: 394). 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 örgütün üretim süreci/ hizmet operasyonlarına ilişkin yeni bir fikrin benimsenmesine denir (Damanpour vd., 1989: 588).

2.7.4. Yönetmel İnovasyon

Literatürde yönetmel inovasyon kavramında terminoloji karmaşası dikkat çekmektedir. Yönetmel inovasyon, aynı zamanda yönetim, idari, teknolojik olmayan ya da örgütsel inovasyon kavramlarıyla da anılmaktadır (Azar ve Ciabusch, 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, yönetmel ya da örgütsel inovasyon kavramlarının kullanımının tercih edildiği görülmektedir (Camison ve Lopez, 2014: 2892). Bu çalışmada yönetmel inovasyon kavramının kullanımı tercih edilmiştir.

Damanpour ve Evan, yönetmel inovasyonu; örgüt yapısına, yönetim süreçlerine ve/veya insan kaynaklarına getirilen yenilikler olarak ifade etmişlerdir. Yönetmel inovasyon, bir örgütüm 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 yönetmel inovasyon, işgücü alımı, kaynak paylaşımı ve görevler, yetki ve ödülleri yapılandırma yeni bir yolun uygulanması olabilir. Örgüt yapısı ve insanların yönetiminde yenilikler içerir (1984: 394). Huwang benzer bir tanım yaparak, yönetmel inovasyonunu, uygun bir örgütsel yapının ve süreçlerin tasarımı ve bir insan kaynakları sisteminin oluşturulması olarak tanımlamıştır (2004: 29).

Teknik inovasyon üretim sürecinde bahsedildiği üzere teknolojileri, yeni ürün ve hizmetlerin örgüte kazandırılmasıyla ilgiliyken, yönetmel inovasyon yapı ve yönetim süreçlerinin değişimlerini içermektedir. Teknik inovasyonlar, doğrudan yapılan işin kendisiyle ilgiliyken; yönetmel inovasyonlar dolaylı olarak işin kendisiyle ilgilidir. Yönetim inovasyonları, asıl olarak içsel yönetim faaliyetleriyle ilgilidir (Ibarra, 1993: 473-474). Yönetmel 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. Yönetmel 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). Yönetimsel inovasyonlar, genellikle örtülüdür ve bu durum da onların patentle korunmasını imkânsız kılmasa bile zorlaştırmaktadır (Teece, 1980: 464). Bu çerçevesiyle yönetimsel inovasyonların yeni yönetim uygulamaları, yeni organizasyon, yeni pazarlama kavramları ve yeni kurumsal stratejileri içeren yenilikler olduğu söylenebilir (Battisti ve Stoneman, 2010: 188).

OECD (2005) 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 (Camison ve Lopez, 2014: 2892-293).

Yönetimsel 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. Varolan bir örgütteki yeniliğin ortaya çıkmasını içerir ve bu nedenle belirli bir örgütsel değişim biçimini temsil eder. Bu bağlamda geniş anlamıyla bir tanımla yapılacak olursa yönetimsel 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 yönetimsel 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 kapsamaktadır (Damanpour ve Aravind, 2011: 425).

2.8. Çalışanın İnovatif Davranışı

İnovasyon üzerine yapılan ilk çalışmalarda geleneksel olarak kavram, fen bilimleri ve özellikle de mühendislik alanlarıyla ilişkilendirerek ele alınmış, sonraları ise inovasyon çalışmaları yaratıcı endüstriler ve sosyal girişimler de dâhil olmak üzere diğer sektörleri de içerecek şekilde kapsam genişletilerek değerlendirmeler yapılmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda inovasyon sadece sonuç ve çıktılar olarak ele alınmayarak süreç ve davranışsal boyutlarıyla değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu durum hem endüstride radikal yenilikler sağlayan inovasyonlarda hem de örgütlerin süreç ve kârlılığında artımsal olarak yenilikler sağlayan inovasyonlarda insan unsurunun önemini açıkça göstermeye başlamıştır. Çünkü sosyal ve ekonomik fayda sağlayan bir fikrin farkına varılması ve geliştirilmesi öncelikli olarak insani uğraşlar gerektiren bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin deneyimlerinden yararlandığı, bilgi ve fikirlerinin diğer bireyler tarafından değerli bulunan bir yeniliğe çevrildiği ve dönüştürüldüğü bilişsel bir özellik gösterken çalışanın inovatif davranışının kurumsal inovasyonun yeni temeli olduğuna dikkat çeker (Chell ve Athayde, 2009:7-9).

Yapılan çalışmalar da bu duruma dikkat çekmek üzere konuyu boyutlandırarak vermeye çalışır. Örneğin De Jong (2006) inovasyona yönelik bakış açılarını nesne temelli ve özne temelli olmak üzere iki farklı bakış açısına göre incelenmesi gerektiğinden bahsetmektedir. Nesne temelli bakış açısı, yeni ürün geliştirmeye, inovasyonun uygulama ve yayılma modellerine, teknolojinin aktarılması ve sınıflandırılmasına ve inovatif iş geliştirme konuları üzerine odaklanırken, özne temelli inovasyonda ise inovasyonu başlatan ve uygulayan özneler üzerine yoğunlaşma tercih edilmektedir. Çalışanların inovatif davranışı üzerine yapılan çalışmalar bu sınıflamadaki özne temelli yaklaşımların bir sonucudur (Karchegani vd., 2013: 572).

İnovasyon, örgütlerin uzun dönemde hayatta kalmalarında merkezi bir role sahiptir. Örgütler için hayati önemi olan inovasyonun temellerini nitelikli bilgilere dayalı fikirler oluşturur. Bu fikirleri geliştiren, taşıyan, tepki veren ve değiştiren ise belirli uzmanlık alanında yeni bilgi dalgalanmasını izleyerek, bu bilgileri bir düşünce sistematığı içerisinde birleştirebilen insanlardır. Bu nedenle inovasyon, hem bir sonuç hem de bir süreç olarak ele alınırsa başarılı bir bilgi ve düşünce sistematığına bağlı sürecin sonucunda, etkili bir sonucun ortaya çıkması için bu işlem ve işlevleri gerçekleştiren çalışanların davranışı hayati öneme sahiptir (Scott ve Bruce, 1994: 580). Bir örgütte çalışanın inovatif davranışı, yapılan işlerin kolaylaştırılması, müşteriye sunulan hizmetin geliştirilmesi veya yeni imkânlar sunulmasının sağlanması için

rutinlerin değiştirilmesi veya yeni çözüm yollarının bulunmasını ifade etmektedir (Amo, 2006: 231).

Önceleri kurumsal inovasyon bakışı ya da De Jong deyiimiyle nesne temelli yaklaşımlar nedeniyle bilinçsiz bir şekilde inovatif olmak ile yaratıcılık eşleştirilmiş ve çalışan etkisi başlangıç noktası olarak görülerek sürece yayılımının önüne geçilmiştir. Ancak inovatif davranış perspektifinden bakılırsa inovatif olmak, yaratıcı olmak ile eş anlamlı kabul edilemez; ama başlangıcı sayılmalıdır. Çünkü değer yaratılması ancak yaratıcı fikirlerin hayata geçirilmesi ile mümkün olacaktır. Bundan hareketle inovasyon sürecinin hem yaratacılık aşaması hem de uygulama aşamasından oluştuğu söylenmelidir. Yaratıcılık aşaması, problemin veya fırsatın tanımlanmasını ve problemi çözmek veya fırsatı kullanmak için yeni fikirlerin üretilmesini içerir. Uygulama aşaması ise, üretilen fikirlerin değerlendirilerek bir karara bağlanmasını, bir veya birkaç fikrin seçilmesini ve sonuç olarak bu fikir veya fikirlerin gerçek anlamda uygulamaya konulmasını kapsamaktadır (Rosing vd., 2010: 195-196). Başka bir ifadele ile yaratıcı davranış, özgün ve yararlı fikirlerin oluşturulmasını ifade eden bir davranıştır. İnovatif çalışan davranışı ise, yalnızca fikirlerin oluşturulmasını değil, aynı zamanda fikirlerin somut yeniliklere dönüştürmek için önemli olan sosyopolitik faaliyetleri de kapsar. Bu nedenle çalışanın inovatif davranışı, geniş ve kapsamlı bir davranışsal yapı olarak düşünülebilir (Devloo vd., 2015: 492).

West ve Farr (1990)'ın çalışmasından sonra, çalışanın inovatif davranışı çalışanların kasıtlı 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, 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 (Jansenn, 2000: 288).

Scott ve Bruce (1994)'un 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 arkasında gerekli gücü sağlayacak bir destekçi koalisyonu oluşturmak için sosyal ilişkilere girmek zorundadır (Galbraith, 1999: 8; Kanter, 1988: 96). 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 (Kanter, 1988: 97; Janssen, 2000: 288).

Amo ve Kolvereid'in tanımında çalışanın inovatif davranışı, yeni süreçlerin, yeni ürünlerin, yeni pazarların veya bunların birleşiminin örgüte girişinin sağlanmasında çalışanların şahsi teşebbüsleri olarak ifade edilmiştir. Çalışanlar bu girişim için piyasadaki talepten veya teknik bir sorundan esinlenmiş olabilir. İnovatif davranış, kurumsal girişimcilik adına bir yönetim talebi olabilir ya da tamamen özerk bir içgirişimci davranış 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 olan ortak noktaları dikkat çekmektedir. 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 (Axtell 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 eğitimleri 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 (Bessant ve Caffyn, 1997: 8). İnovatif çalışan davranışı, aşamalı iyileştirmelerden, tüm örgütteki süreçleri vedağişimi gerçekleştirme ile ilgilidir. Proaktif davranışlar, özellikle inovatif davranışın fikrin uygulanması aşamasının bir parçası olabilir. Ancak her proaktif davranışın mutlaka inovatif olması gerekli değildir (Parker vd., 2006: 637). 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 d 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 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 (Pekdemir vd., 2014: 334). Bu çalışmada, birbirine çok yakın olan bu ifadelerden sadece beden değil gönül ve beyin gücü vurgusunu daha fazla ön plana çıkardığı düşünülerek “çalışanın inovatif davranışı” ifadesi kullanılacaktır.

2.8.1. Çalışanın İnovatif Davranışının Örgütler Açısından Önemi

Örgütsel başarı için inovasyon hayati öneme sahiptir. Çünkü örgütsel başarı sadece iş tanımlarında belirtilen resmi iş gereksinimlerini yerine getiren çalışanlara değil, “standart çalışma davranışlarını” aşarak, inovatif davranış gösteren çalışanlara bağlıdır (Theurer, 2018: 4). “Binlerce çiçek açsın.” Bu slogan, bir ulusu yeni fikirlere uyandırmak için tasarlanmış ve böylece inovasyon için çok uygun bir metafor halini almıştır. İnovasyon da çiçekler gibi küçük tohumlardan başlar ve çiçeğe gelene kadar dikkatli beslenmesi gerekir. Çiçeklerin yayılması içinse özlerinin başka yerlere taşınması gerekir. Toprak, iklim, gübre, bahçe düzeni gibi bazı koşullar çiçeklerin daha büyük ve daha bol çiçekler üretilmesini sağlar. İnovasyonlar, olumsuz koşullarda dahi yabani otlar gibi birdenbire büyüyebilir. Olumlu koşullar altında ise bol miltarda çiçek açarak yetiştirilebilir. Nelerin inovasyonu ortaya çıkardığı, inovasyonların gerçekleştiği mikro süreçler anlaşılırsa; onların daha çok gelişmesini sağlayan makro yapısal şartlar daha iyi anlaşılabilir. İnovasyon, bireyler ve bireylerin oluşturduğu gruplar tarafından mikro düzeyde gerçekleştirilen bir dizi süreçten oluşur ve bu mikro süreçler, bir takım makro yapısal koşullar tarafından harekete geçirilir, kolaylaştırılır ve geliştirilir. Ya da bunun tam tersi geçerli olabilir. Bir örgütteki inovasyonların ortaya çıkmasında ve sürekliliğinin sağlanmasında, örgüt içerisindeki bireylerin davranışları önemlidir (Kanter, 1988: 93; 125). İnovasyon, tek başına bireysel bir olgu değildir. Ancak örgütlerin, inovasyonun gerçekleşmesi için bu süreçte farklı rolleri olan benzer niteliklere sahip bireylere ihtiyacı vardır (Galbraith, 1999: 7). Örgütlerin artan küresel rekabet, müşteri beklentileri veya piyasa değişiklikleri nedeniyle, çalışanların ortaya çıkan sorunlar ve zorluklarla başa çıkabilmesi, onların yenilikler geliştirmesini gerekli kılar. Zorluklar karşısında çalışanların çözüm üretmeleri beklenir. Çalışanların, mevcut durumu iyileştirmek ve zorluklarla mücadele etmek adına geliştirdikleri çözümler, ürün ve süreç inovasyonlarını kapsamaktadır. Başka bir ifadeyle örgütteki geliştirilen inovasyonlar, çalışanların inovatif davranışına bağlı ortaya çıkar (Widmann ve Mulder, 2018: 502). Bir örgütteki inovasyonların süreklilik göstermesi örgüt içerisindeki üyelerin inovatif davranışına bağlıdır (Park vd., 2014: 117).

Örgütlerin, hızla değişen müşteri tercih ve taleplerine uygun cevaplar vermesi, yüksek kâr marjlarını elde etmek ve daha sonra yeniden yatırım yapmak için gerekli kârlara ulaşmasını sağlayan yeni ve gelişmiş, katma değerli ürün ve hizmetlerin akışını pazara sunma gerekliliği örgütler adına zorlu bir süreci gerekli kılar. Bu süreçte inovasyon, hem hükümetlerin hem de örgütlerin kabul ettiği önemli bir katalizör olarak

ifade edilmektedir. İnovasyonların temelinde ise esnek ve açık fikirli bireylerin olduğu bir gerçektir (Reuvers vd., 2008: 228). Örgütsel etkinlik ve örgütlerin hayatta kalmaları adına büyük önem taşıyan çalışanların inovatif davranışları, çalışanların düşünceleri ve onların uygulamalarından oluşması nedeniyle, rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, örgütlerin bu çalışanların yenilikçi davranışlarını nasıl etkileyebileceklerini analiz etmeleri gerekmektedir (Pieterse vd., 2010: 609). Bu nedenle çalışanların inovatif davranışlarını nelerin belirlediği konusu bir sonraki başlıkta detaylandırılacaktır.

2.8.2. Çalışanların İnovatif Davranışının Belirleyicileri

Örgütler, sürekli değişen teknolojiler, müşteri ihtiyaçları vb. olduğu küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürmeye çalışmaktadır. Eski ve yeni problemlerin çözümünde daha iyi ve yeni yollar bulup başa çıkamazlar ise giderek güçlerini kaybetme tehlikesi altındadırlar. Bu durumda örgütlerin rekabet avantajı elde etmesi, örgütün, çalışanlarının inovatif potansiyellerini açığa çıkararak, onları inovatif davranma konusunda teşvik etmelerine bağlıdır (Robben, 1999: 8). Bu bağlamda örgütlerde çalışanları inovasyon yapmaya nelerin harekete geçirdiği veya kolaylaştırdığı, örgütler adına kritik önem taşımaktadır. Bu başlık altında çalışanın inovatif davranışını nelerin belirlediği ve/veya etkilediği örgütsel ve bireysel özellikler bağlamında anlatılacaktır.

2.8.2.1. Örgütsel Nitelikler: Çalışanın inovatif davranışını etkileyen örgütsel faktörler başlığı altında örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt yapısı ve liderlik kavramları detaylandırılacaktır.

1.Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, örgüt içerisindeki uygulamalara şekil verir, çalışanların örgüt içerisindeki tutumlarını, davranışlarını, inançlarını, gösterdikleri faaliyetlerini etkiler ve çalışanların örgüt içerisinde işle ilgili veya iş dışı tutum ve davranışlarına kılavuzluk eder (Carmeli, 2005: 178; Gregory vd., 2009: 673; Çalışkan, 2013: 91). Örgüt kültürünün kurumun üzerinde yaygın bir etkisi vardır. Çünkü kültür, bir kurumun çalışanlarının, müşterilerinin, rakiplerinin, tedarikçilerinin ve her birinin birbirleriyle etkileşimini tanımlar (Hynes, 2009: 645). İnovasyonun kurum içinde ortak bir değer olarak algılandığı ve inovasyonla ilgili örgüt içerisinde mevcut normların kabul edildiği örgüt kültürleri, çalışanların inovatif davranışlarını kolaylaştırıcı bir etki yaratmaktadır.

Hartman (2006) çalışmasında, çalışanları inovatif davranma konusunda motive edilmesi gerekliliği üzerinde durmuş ve hangi faaliyetlerin, inovatif davranma

konusunda çalışanları motive edecek bir örgüt kültürü oluşturmada yardımcı olacağını belirtmiştir. Ona göre inovatif davranışı destekleyen örgüt kültürleri şu özellikleri içermelidir (Hartman, 2006: 168-171):

- 1-Kapsamlı bir ödül ve teşvik sistemi kullanmalı.
- 2-Çalışanlara mesleki yeterlilik ve eğitim imkânlarını sağlamalı
- 3- Çalışanların yenilikçi fikirleri hakkında anında geri bildirim vermeli
- 4- Yenilikçi davranışlar hakkında genel olarak geri bildirim vermeli
- 5-Örgütteki örtük bilgiyi açığa çıkaran iletişim kanalları sağlamalı
- 6- Örgütte yenilikçi projelerin başlamasına ön ayak olmalıdır.

Kültürün inovasyon üzerindeki etkisiyle ilgili yapılan çalışmalarda yararlanılan sınıflandırmalardan birisi Hofstede'nin kültür sınıflandırmasıdır. Yapılan çalışmaların sonuçlarına göre, belirsizlikten kaçınma puanı yüksek olan ülkelerdeki örgütlerde genellikle inovasyonlara karşı bir direnç olduğu, bu örgütlerdeki tanımlanmış kuralların inovasyonları sınırlandırdığı ifade edilmektedir (Hofstede, 2001: 161). Hofstede bireycilik boyutundaki üç önemli inanın ise inovasyonu teşvik ettiğini belirtmiştir. Bunlardan ilki bu boyutun bireylerin özgür olması gerekliliği yönündeki özelliğidir. İkincisi dış çevreyle etkileşim olmasını ifade eden dışarıya yönelimdir. Üçüncüsü ise üst düzey yöneticilerle ilişki kurmanın önemli olduğuna dair olan inançtır. Güç mesafesi boyutunun ise hiyerarşinin varlığı, gücün merkezileşmesi, dikey iletişim kalıpları, astlar üzerindeki kontrol, güç dağılımındaki değişime olan direnç özellikleri, bireylerin inovatif davranış göstermelerinde cesaretlerini kırmaktadır (Shane, 1993: 61-62). Ayrıca Güç mesafesi düşük, belirsizliği kabul eden, bireyci toplumların örgütlerinde yöneticiler inovatif davranışların gösterilmesine isteklidirler. Bu durumda ülke düzeyinde inovasyon oranlarının artmasına neden olur. Buna karşın yüksek güç mesafesine sahip ülke örgütleri ise inovasyon yapmayı zor bulabilirler. Çünkü inovasyonlar güçlerin yeniden dağılımını sağlayarak, var olan sosyal hiyerarşi için tehdit oluşturur (Rinne vd., 2012: 97-98). Hofstede, erillik kültürel boyutunun, inovatif örgütler ile olan iki ortak özelliğinden bahsetmiştir. Bu özellikler ödüllendirme ve performans değerlendirme ile bireyin eğitimi ve gelişimine verilen önemdir. Hofstede bu şekilde ilişkilendirmesine rağmen sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda erillik ile inovasyon arasındaki ilişkiyi destekleyecek yeterince teorik bir altyapı oluşturulamamıştır (Rinne vd., 2012: 99).

Kaasa ve Vadi (2010) Hofstede (1980)'nin kültür sınıflandırmasını dikkate aldıkları çalışmalarında, bu sınıflandırmadaki kültürel boyutların, inovasyonun başlangıç aşamasındaki faaliyetleri nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmışlardır.

Çalışma sonuçlarına göre, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik boyutlarının patent başvurularıyla negatif yönde ilişkili olduğu ifade edilmiştir. Bireycilik-toplulukçuluk boyutunda ise, bireycilik ile patent başvuruları arasında ilişkinin beklenenden zayıf olduğu, bunun yerine arkadaşlar ve örgütle ilişkili toplulukçuluk boyutunun patent başvurularıyla pozitif ilişkiliyken, aile ile ilişkili toplulukçuluk boyutunun patent başvurularıyla negatif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun sebebi olarak da aileye değer veren kültürlerin daha muhafazakâr olmaları, yeni ve yaratıcı fikirlere daha az açık olmaları muhtemel olduğu; diğer yandan, arkadaşlarına ve diğer insanlarla ilişkilere odaklanan kültürlerin daha açık olduğu ve farklı geçmişlere sahip kişilerle ilişkilerin yeni bir fikir kaynağı olarak bireylere daha geniş bir dünya görüşü sağladığını belirtmişlerdir. Aynı araştırmanın ilgi çekici sonuçlarından biri de bir ülkenin ya da bölgenin inovasyonu başlatma yeteneğinin kendi kültürüyle ilgili olduğu iddiasına önemli bir destek sağlamasıdır (Kaasa ve Vadi, 2010: 594-595).

Naranjo-Valencia, Jiménez ve Sanz-Valle hangi örgüt kültürünün inovasyon üzerinde olumlu etkisi olduğunu analiz ettikleri çalışmalarının araştırma modelinde Cameron ve Quinn (1999)'in örgüt kültürü sınıflamasından yararlanmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre, eğer bir örgüt, ürün inovasyonu konusunda pazar lideri olmak, çalışanların risk aldığı dinamik ve çalışanların inovatif davranışlar sergileyebildiği girişimci bir çalışma ortamı yaratmak, ekip çalışmasının olduğu yaratıcı bir çevre oluşturmak istiyorsa; kurumunda adhokratik kültürel değerlerinin yerleşmesini sağlamalıdır. Çünkü adhokrasi kültürü, esneklik ve değişim odaklıdır. Yaratıcılık, girişimcilik ve risk almak bu kültürün temel değerleridir. Buna karşılık eğer bir örgüt pazarda izleyici olmayı tercih ederse bu durumda hiyerarşik kültür tercih edilebilir. Bu kurumlarda, verimlilik, güvenilir teslimat, düşük maliyetli üretim, resmi kurallar ve politikalar, hiyerarşi ve kontrol gibi kavramların üzerinde durulur. Ancak bu kurumlar, çalışanların inovatif davranış göstermelerinin önünde engel olabilecek unsurlar olarak belirtilen ve hiyerarşi kültürünün değerleri arasında yer alan çalışanların benzerliği ve uyumluluğu, öngörülebilirlik ve ilişkilerdeki aynılık gibi unsurlar için dikkatli olmalıdır (2011: 56-65; Cameron ve Quinn, 2006: 49-50).

O'Reilly ve Chatman, örgüt kültürünün inovatif davranış üzerindeki etkisine güçlü ve zayıf kültür ayrımıyla farklı bir bakış açısı kazandırmıştır. Güçlü kültür, örgütlerin kendisini oluşturan birimleri arasında yaygın olarak paylaşılan ve güçlü bir şekilde tutulan bir dizi norm ve değerlerin varlığı olarak ifade edilmektedir. Yönetim çalışmalarında, güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmak, işletme ortamının, liderlik

tarzının, örgütün ve çalışanların davranışının ve yönetim süreçlerinin belirlenmesinde önemli bir rol oynamakta ve kurumsal performansın artmasına katkıda bulunmaktadır (Brettel ve Cleven, 2011: 254).

Bazı durumlarda, güçlü kültürler inovatif davranışın önünde engeller oluşturabilir. Güçlü kültürlerin sıkı normları vardır. İnovatif davranış, eğer bu sıkı normalara uygun değilse başka bir ifade ile örgütteki işlerin var olan yapılış şekline ters düşüyorsa, bu davranış örgüt tarafından olumsuz bir davranış olarak değerlendirilebilir. 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 uygun olmayan fikirleri bastırıp, kendi değerlerine uygun olan inovasyonları destekleme eğilimine girebilir. Güçlü kültürler, oldukça durağan sektörlerde veya dönemlerde, zorluklar ve fırsatlara yeni çözüm getirme konusunda yüksek motivasyona sahip üyeleri olduğu için daha inovatif olarak değerlendirilebilir. Fakat son derece dinamik sektörlerde veya dönemlerde, güçlü kültüre sahip örgüt üyeleri yüksek çeşitlilik karşısında inovatif davranma konusunda zorlanabilir. Değerler ve normlar konusunda uyumsuzluk yaşayan zayıf kültüre sahip örgütlerde ise değişim hızının nispeten az olduğu istikrarlı dönemlerde birbirinden oldukça farklı fikirler ortaya çıkabilir. Bu durum zayıf kültüre sahip örgütlerde performans düşüklüğüne neden olabilir. Ancak bu örgütlerin büyük çevresel değişimlere uyum sağlama potansiyeline sahip olmaları nedeniyle değişim hızı yüksek sektörlerde veya dönemlerde daha inovatif olabileceği ifade edilmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1996: 166, 191-192; Flynn ve Chatman, 2001: 25; Sharifirad ve Ataei, 2011: 495-496).

Örgüt kültürü çalışmalarında “inovatif örgüt kültürü oluşturma” kavramı ön plana çıkmaktadır. Bir örgütün sürdürülebilir olması sürekli devam eden inovasyonlara bağlıdır. Bunu başarmak için örgütlerin bir dizi ortak inanç ve anlayışa sahip olmaları bir zorunluluktur. Daha sonra, inovasyon kültürünü geliştirmek için örgütlerin kültürlerini değiştirmeleri gerekli olacaktır (Simpson vd., 2006: 1133). Mevcut örgütün kültürü, kurumda inovatif kültürünün oluşmasına zemin hazırlayabilir. İnovatif bir örgüt kültüründe tüm çalışanlar sürekli olarak yeni şeyler denemek için kendinden emin ve motive edilmiş olacaktır. Bu nedenle, çalışanların inovatif davranışlarını teşvik eden,

risk alınmasına hoşgörü gösteren, bireysel gelişim ve değişimi destekleyen bir örgüt kültürü ‘inovatif kültür’olarak tanımlanabilir. Başka bir tanımda da yeni ürünler, hizmetler ve/veya üretim süreçlerinin araştırılmasını içeren, ancak bunlarla da sınırlı olmayan, faaliyetleri kolaylaştıran; bir örgütteki değerler, inanaçlar, varsayımlar ve semboller bütünü ‘inovasyon kültürü’ olarak adlandırılır (Michaelis vd., 2018: 127). Bu örgütler, çalışanlara yaratıcı düşüncelerini uygulamaya geçirmelerine yardımcı olur, burada çalışanlara kendilerinin ve fikirlerinin değerli olduğu mesajı verilir. Çalışanlarda, kurumlarının başarılı olması için inovatif davranış sergilemelerinin önemli olduğu inancı oluşur. Kendinin ve fikirlerinin önemsendiğini hisseden çalışanın örgütüne bağlılığı artacak ve inovatif davranış sergileme konusunda motivasyonu yükselecektir (Castro vd., 2013: 353-354).

İnovasyon kültüründe, yaratıcı, risk alabilen, bağımsız, takım çalışmasına yatkın, değer arayan, çözüm odaklı, iletişim kurmaya istekli, saygı ve güvene önem veren ve karar almada hızlı hareket edebilen çalışanlar gereklidir. Lock ve Kirkpatrick (1995)’e göre, bu davranışları çalışanlar, örgüt tarafından arzu edilen ve normal olarak görülen davranışlar olarak değerlendirmeli ve aslında bunlar örgütsel bünyeye işlemiş olmalıdır. Ayrıca bu kültürler, Jassawalla ve Sashittal (2003)’ın belirttiği gibi katılık, kontrol, öngörülebilirlik ve istikrar gibi inovatif davranışı engelleyen uygulamaları ve davranışları red etmelidir (Dobni, 2008: 544).

2.Örgüt İklimi: Literatürde yapılan çalışmalar örgüt ikliminin örgütlerdeki inovasyon üzerinde olumlu etkisi olabileceği yönündedir (Amabile vd. 1996; Cooper vd., 2004; Nybakk vd., 2011). Scott ve Bruce, örgütsel iklimin örgütteki inovasyonu etkilediği yönündeki araştırmalarını dayanak göstererek inovatif davranışın da böylece örgütsel iklimden etkilenebileceğini temel almışlardır. Bu bağlamda örgüt üyelerinin, örgüt ikliminin inovasyonu desteklediği yönündeki algılarının onların inovatif davranışları ile pozitif ilişkili olduğu bulgusunu paylaşmışlardır (Scott ve Bruce, 1994: 584).

İnovatif bir örgütün açık ve özendirici bir iklime sahip olması, ilişkilerde dayanışmanın temel dayanak olması ve inovasyona ulaşmak için böyle bir iklimi güçlendiren bir ödül sisteminin olması gerekmektedir. Örgütlerde bilgi alışverişinin açık olduğu bir iklim yaratmanın inovasyon için iki olumlu etkisi vardır. Birincisi mevcut bilgilerden yararlanmanın sağladığı teknik değer; ikincisi ise açıklığın güveni teşvik etmesinin sağladığı psikolojik değerdir. Güven, örgütlerde çalışanların statükoya itiraz etmekten korkmadıkları ve başarısız olabilecek olmalarına rağmen risk alabildikleri

destekleyici bir iklimin gelişmesine yardımcı olur. Böyle bir iklimde çalışanlar, inovatif davranışlarda bulunmak için birkaç yapıcı hata yapacak olsalar dahi yeni fikirler denemek için serbestliğe sahip olmayı isterler. Souder, destekleyici örgüt iklimlerinin inovasyon başarısını teşvik ettiğini ve bu iklimlerde hedefler hakkında konuşulurken büyüme ve inovasyon çok fazla konuşulan konular arasında olduğunu ifade etmiştir (Saleh ve Wang, 1993: 16-17).

Krause (2007)'a göre, çalışanların özgürlük ve özerklikleri garanti altına alındığında, bu durum çalışanlarda kendi çalışma şartlarını kontrol edebilecekleri ve gerektiğinde geliştirmeler yapabilecekleri algısını oluşturmaktadır. Bunun sonucu olarak da çalışanlar inovatif davranış gösterme konusunda daha istekli olacaklardır. Çünkü bir çalışanın iklim algısı, örgütteki yaratıcı çözümlerin desteklenme ve uygulanma derecesini etkileyerek çalışanların inovatif davranış gösterme konusunda teşvik eder (Kheng vd., 2013: 47).

Yüksek çalışan katılımının olduğu örgüt ikliminin temel faydası, işyerinde daha derin bir bilişsel anlayışı kolaylaştırması ve çalışanlara kısıtlı olmaktan ziyade bağımsız çalışma imkânı sağlamasıdır. Yüksek katılımının olduğu örgüt iklimleri, çalışanların örgütteki davranış ve faaliyetleri için gerekli psikolojik besinler sağlayan bir yapı olarak düşünülebilir. Bu psikolojik besinler, çalışanlara karar alma sürecine katılma fırsatı sunarak, eğitim ve gelişim için yollar sağlayarak, belki de en önemlisi çalışanlara özerklik sağlayarak, çalışma ortamında daha özgür olmalarına yol açar. Wallace ve diğerlerinin (2013: 996-997) her biri ayrı bir üst tarafından yönetilen 75 çalışma grubu üzerinde 346 çalışanın katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, çalışan katılımının hâkim olduğu örgüt iklimi ile inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek istemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt iklimi ile inovasyon arasında doğrudan değil dolaylı bir ilişkiye rastlamışlardır. Yüksek düzeyde çalışan katılımının olduğu örgütlerde, çalışanların geliştiği ve sonrasında daha yüksek inovasyon seviyeleri sergilediği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile çalışan katılımının olduğu örgüt ikliminin inovasyon üzerinde çalışanların başarısı aracılığıyla dolaylı bir etkisi vardır. İnovatif çalışma iklimine sahip örgütlerin daha iyi inovasyon sonuçlarına sahip oldukları düşünülmektedir.

Kavas (2017: 48)'ın nitel ve nicel araştırma yöntemini kullandığı çalışması yukarıdaki sonuçları destekler niteliktedir. Söz konusu araştırma sonuçlarına göre, inovatif örgüt iklimi, inovatif davranışı önemli ölçüde arttırmaktadır. Bu bağlamda örgütler, çalışanlarını bu yönde davranış göstermelerini istiyorlar ise öncelikle ilgili

davranışı desteklemeli, desteklenen davranışların sonuçlarını tanımalı ve gerekli yöntemleri kullanarak yenilikçi fikirlerin oluşmasına ortam oluşturmalıdır. 202 şirket katılımıyla yapılan başka bir çalışmada, inovatif çalışma ikliminin örgütsel performansı ile ilişkisinde çalışanların inovatif davranışının aracılık etkisi test edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre model kabul edilmiştir. Sonuç olarak inovatif örgüt ikliminin örgütsel performans ilişkisinde inovatif davranış aracılık etmektedir. Bu durumda beklenildiği gibi bir örgütteki inovatif iklimin varlığı, o örgütteki çalışanların yenilikçi davranışlarını arttırıcı bir rolü olacaktır (Shanker vd., 2017: 17).

3.Örgüt Yapısı: inovasyon ile örgüt yapısı arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalar Burns ve Stalker'in (1961) "mekanik" ve "organik" örgüt yapısı tipolojisine atıf yapılmaktadır. İnovasyon ve örgüt yapısı arasındaki ilişki Burns ve Stalker'ın bu sınıflamayı yaptığı ilk çalışmasından bu yana bilinmektedir. Teknolojik ve pazar çevre koşullarındaki farklılıkların, değişim ve karmaşıklık düzeyleri açısından örgütsel yapıları ve bu bağlamda inovasyon yönetimini nasıl etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda, organik örgüt yapısının değişen dış ve teknik çevre şartlarına uyum konusundaki esneklik sağlar. Organik yapılar, yatay veya dikey etkileşimlere izin verir ve farklı kademelerdeki çalışanların birbirleriyle iletişimi dikey emirler şeklinde değil, birbirlerine akıl danışma şeklinde gerçekleşmektedir. Bu da çalışanlar arasında işbirliğini arttırır. Sürekli yapılan inovasyonlar örgütleri ürün veya hizmet geliştirmeye sevk etmekte, sürekliliği olmayan inovasyonlar ise örgüt yapısına zarar vermektedir (Mitchell, 2009). Esnek ve uyuma dayalı yapı olan organik yapı, inovatif faaliyet gösterme konusunda uygun olduğu için çok fazla tercih edilmektedir. Organik yapı inovasyon başarısını arttırmaktadır (Howell ve Higgins, 1990). İnovasyon sürecinin doğasında organik yapı söz konusudur. Gevşek, açık, yaratıcı ve uyum sağlayıcı özellikteki organik yapıları örgütler başarılı inovasyon yapmaktadır (John ve Snelson, 1988; Rothwell, 1992; Bart, 1993). Organik yapılar, inovasyon sürecinde çalışanlara fikirlerini açıklama imkânı sağladığı için onların inovatif davranış göstermeleri konusunda cesaret vermektedir (Parzefall vd., 2008: 175).

Örgüt yapısı değişik unsurlarla tanımlanır. Literatürde bu unsurlardan biri merkezileşmedir. Karar verme gücünün kurumun en üst seviyelerinde yoğunlaşması olarak tanımlanan merkezileşme, insan kaynaklarının bilişsel farklılıklarının, yönetimin gözünden kaçmasına neden olabilir. Bu durumda, farklı ve yaratıcı fikirlerin karar verme süreçlerinden dışlanması olasılığını arttırır (Auh ve Menguc, 2007: 1025). Âdemi merkezietçi yapılar ise çalışanlara daha fazla özerklik sağlar ve kurum içinde daha

fazla fikir alışverişine olanak tanır (Calantone vd. 2010: 1071). Özerklik, çalışanların fikir üretme ve yeni bilgi uygulamalarına katılmalarını teşvik etmektedir. Bu nedenle, karar verme süreçlerinden dışlanan ve daha düşük özerkliğe sahip olan çalışanlar, çalışma ortamlarını etkileyemediklerini hissedebilir ve sonuç olarak yaratıcı fikir ve önerilerin ortaya çıkmasında isteksiz hale gelebilirler. Üstelik merkezileşmiş örgütlerde iletişim kanallarının sıklığı nedeniyle, problem çözme için gerekli olan bilgi ve fikirlerin hem niceliğini ve hem niteliği düşmektedir. Donaldson'a göre (2001) iletişim, inovasyon için bir ön şarttır. Kamaruddeen ve diğerlerinin yaptıkları çalışmada benzer şekilde merkezileşmiş yapıların, inovasyonun uygulanması önündeki büyük bir engel olarak algılandığını buna karşın âdemi merkeziyetçi yapıların ise yaratıcılığı beslediğini ifade etmişlerdir (2012: 1963). Prajogo ve McDermott de merkezileşmenin, düşünce ve fikirlerin serbest akışını engellediğini ve yenilikçi çözümleri sınırlayabileceğini belirtmiştir (2014: 536).

Örgüt yapısını nitelendiren unsurlardan bir diğer kavram biçimselleşmedir. Biçimleştirme, örgüt kurallarını 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 sınırlandırmakta ve dolayısıyla bilgi üretimine engel olmaktadır (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 engel teşkil eder. Yüksek düzeyde biçimselleşmenin olduğu örgütler mekanik örgütler olarak sınıflandırılmakta iken, düşük düzeyde biçimselleşmeye sahip olanlar, organik örgüt olarak nitelendirilmektedir (Dedahanov vd., 2017: 337).

4.Liderlik: Örgütlerdeki inovasyon sürecini etkileyen faktörlerden biri de liderlik konusudur. Liderliğin, çalışanların inovatif davranışını 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 (Scott ve Bruce, 1994; Kheng vd. 2013). 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 (Rosing vd., 2010: 197-198).

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 liderler, astlar gözünde örgütün birer temsilcisidir. Bu nedenle amirlerinin davranışları, astlar için örgütün davranışı gibidir ve bu davranışları örgüt adına genellerler (Kheng vd., 2013: 49-50).

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 düşüncüyü 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 (Shin ve Zhou, 2003; Garcia vd. 2008; Gong vd. 2009, Eisenbeiss ve Boerner, 2013:55; Zacher vd., 2014:25). Dönüşümcü liderlik ile inovatif davranış arasında anlamlı doğrudan bir ilişkinin olmadığı (Jausi 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. 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 biliminde 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. İnovatif davranışların arttırmak için çift yetenekli liderlik davranışlarının etkili olarak kullanılması gerekliliği üzerinde durulmaktadır (Rosing vd., 2011: 956; Zacher vd., 2014: 24; Kılıç ve Erdem, 2018: 82-83).

5. Örgütsel Sistemler ve Çalışma Koşulları: Son yıllarda kurumların, inovatif çıktılarını arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetimi üzerine çalışmalar yapıldığı görülmektedir. İnsan kaynakları uygulamaları esas olarak çalışanların bilgilerini, becerilerini, yeteneklerini, motivasyonlarını arttırmayı amaçlamaktadır. Örneğin yönetici desteğinin sağlanması bir insan kaynakları uygulaması olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yöneticilerini, destekleyici olarak algıladıkları, karşılığında bir şey vermeye teşvik edilir. Destek alan çalışanlar, fikirlerini savunmak, risk almak ve böylece inovatif davranış gösterme konusunda kendilerini rahat hissederler. Bu nedenle ilk yöneticinin desteği, çalışanlara resmi iş tanımını aşan davranışlar üretmeleri açısından faydalıdır. Basu ve Green, Fortune 500’e giren firmalarda çalışan 225 kişi ile yaptıkları araştırmada, yönetsel olarak desteklenen çalışanların, kendilerini cezalandırılmayacakları konusunda güvende hissetmeleri dolayısıyla fikir üretme ve uygulama aşamalarında daha fazla istekli oldukları ifade etmektedir (Basu ve Green, 1997: 23). Özellikle belirtilen dört insan kaynakları uygulamasının inovatif davranış üzerine etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunlar; destekleyici gözetim, eğitim ve geliştirme, bilgi paylaşımı ve ücret yönetimidir.

Çalışanın inovatif davranışının çıktısı iki yönlüdür. Örgüt için, çalışanın inovatif davranışından kaynaklanan sonraki değişim süreci artımlı olabilir veya kuruluş üzerinde

doğrudan bir doğrudan etkiye sahip radikal bir yenilik olabilir. Sonuç olarak, yeni bir ürün, yeni bir pazar, maliyet düşürücü rutin bir uygulama ortaya çıkabilir veya sonuç tam bir başarısızlık da olabilir. Çalışan bakış açısından, çalışanın inovatif davranışının amaçlanan sonuçları da, örgütlerinkine benzer şekilde genellikle yeni süreçler, yeni ürünler, yeni bir pazar veya bunların birleşimleri veya yeni uygulanmış bir maliyet düşürücü rutin olarak ifade edilebilir. Ancak önemli olan çalışanın inovatif davranışı sonucunda, bir şekilde fayda sağlaması gerekliliğidir. Çalışan çoğu zaman riskler içeren çabaları için hem dışsal hem de içsel ödüller kazanmayı isteyebilir; ödüller tanıma, parasal ödül ya da becerilerini kullanabilme/geliştirme olasılıklarının yani sıra başka şeylerden de oluşabilir. Yenilikçi davranışların devamlılığını sağlayan unsurlardan biri de bu ödüllerin uygun bir şekilde organize edilmesidir. Üst yönetimle birlikte insan kaynakları bunu birlikte planlamalıdır (Amo, 2005: 53).

Kurumların inovatif faaliyetlerini sürdürme ve yönetme konusundaki temel zorlukları, ortaya çıkacak sonuçların tahmin edilemezliği nedeniyle başarız 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 böylelikle başarısızlığa daha fazla tolerans sağlayarak, daha güçlü bir şekilde çalışanların inovatif faaliyetlerini teşvik eder (Chen vd., 2016: 62).

2.8.2.2.Bireysel Nitelikler: Çalışanların örgütlerinde inovatif davranış göstermelerini etkileyen önemli faktörlerden birisi de onların bireysel niteliklerdir. Örgütteki çalışanların inovatif davranış göstermesini etkileyen bireysel nitelikler olarak, bireylerin yaratıcılığı, kendi kendine lidelik yeteneği, kişilik ve bilişsel özellikleri, motivasyon başlıklarıyla bahsedilecektir.

1.Bireylerin Yaratıcılığı: Bireysel özelliklerin başında bireylerin yaratıcılıkları gelmektedir. Örgütlerdeki inovasyonların merkezinde yaratıcı fikirler ve bu fikirleri üreten, geliştiren, tanıtan, tartışan, değiştiren, uygulayan örgütün çalışanları vardır. Yaratıcılık, inovatif davranışın en temel unsurudur (Doran ve Ryan, 2017: 32). Her ne kadar bireylerin inovatif davranış göstermesinde belirleyici farklı değişkenler bulunsa da, inovatif davranışı açıklayabilecek en önemli etken bireylerin yaratıcılıklarıdır. Çalışanların çalışma ortamındaki örgütüyle ilgili algıları onların yaratıcılıklarını ya teşvik edecek ya da engelleyecektir (Hu ve Zhao, 2016: 818).

Yaratıcı çalışanlar, yeni ürünler adına fırsatları belirleme eğiliminde olanlardır. Bu çalışanlar, var olan yöntem ve araçlar için yeni kullanım alanları bulabilir veya işle ilgili uygulanabilir yenilikleri ortaya çıkabilirler. Bireyin yaratıcılığı inovasyonun sadece fikir aşamasında değil aynı zamanda yeni fikirlerin uygulanması aşamasında karşılaşılabilecek problemlere çözümler getirmesinde önemli bir rol oynar (Gümüştüoğlu ve İlsev, 2009: 464-465). Bireysel düzeydeki yaratıcılık, fikrin yaratılması ve uygulanması aşamalarında, yeni ürün ve hizmetler üretilmesine öncülük eder. Başka bir ifadeyle inovatif davranışın her aşamasında gerekli bir özellik olduğu söylenebilir (Shalley vd. 2004: 934). Yaratıcılık, inovasyon sürecinde katalizör görevi üstlenir. Amabile (1988), bir örgütte hayat bulan inovasyonların önemli ölçüde, çalışanların yaratıcılıkla ilgili becerilerinden etkilenmekte olduğunu ileri sürmüştür.

Yaratıcılıkla ilgili beceriler her insanda potansiyel olarak belli düzeyde bulunur. Bu beceriler, bireylere sadece doğuştan gelen özellikler değil, aynı zamanda bu beceriler öğretilen, cesaretlendirilebilen ve yetiştirilebilen özelliklerdir (Ripple, 1989: 195). Sadece bireysel düzeydeki yaratıcılığın yüksek olması, yüksek inovatif davranış göstermek için yeterli bir sebep olmayabilir. Örneğin Bharadwaj ve Menon (2000)'un S&P 500 büyük şirkette yaptıkları araştırmalarında, bireysel yaratıcılığı arttıran mekanizmalar ile örgütsel yaratıcılığı arttıran mekanizmalar ve ayrıca her iki mekanizmanın varlığının inovasyon performansı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre her iki mekanizmanın örgütte gerçekleşen inovasyonlara öncülük ettiği, ancak örgütsel yaratıcılığı arttıran mekanizmaların, inovasyon davranışıyla daha güçlü pozitif ilişkisi olduğu ifade edilmiştir. Buna göre örgütler, eğer üstün konumda olmak istiyorlarsa sadece yaratıcı çalışanlar istihdam etmeleri veya benzer şekilde bireysel yaratıcılığı arttıracak ya da teşvik edecek uygulamaları hayata geçirmeleri, örgütteki çalışanların inovatif davranış göstermesi için yeterli değildir. Bu mekanizmalar, örgütte belli bir inovasyon performansı sağlar ancak en etkili sonuçlar hem bireysel hem de örgütsel yaratıcılığı arttıran mekanizmaların birlikte olması ile gerçekleşebilir (Bharadwaj ve Menon, 2000: 425; 430-431).

2. Kendi Kendine Liderlik Yapabilme Yeteneği: İnovatif davranışı belirleyen bireysel özelliklerden biri de kendi kendine liderlik yapabilme yeteneğidir. Yaratıcılık kendi başına inovatif davranış gösterme için yeterli değildir. Yaratıcılık sürecinde karşılaştıkları zorluklarla mücadele edebilmek için içten bir güce ihtiyaçları vardır. Bu güç, bireylerin inovatif davranışlarını besleyen kendi kendine liderlik yeteneğinden gelmektedir. Kendi kendine liderlik kavramı, bireyin kendi davranışlarını kontrol ettiği,

belirli bilişsel ve davranışsal stratejileri kullanarak kendi kendini etkileyip yönlendirebildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Kalyar, 2011: 22). Kendi kendine liderlik özelliği yüksek olan bireyler, hem kendilerine hem de diğerlerine nasıl liderlik yapılacağını öğrenir. İnovasyon sürecinde ise kendi kendine liderlik becerileri inovatif davranış gösterme konusunda kritik bir öneme sahiptir. Örneğin çalışanların ürettikleri inovatif fikirleri ya da çözümleri tanıtması, bu fikir ve çözümlere geçerlilik kazandırması, örgütün hem içinden hem de dışından destek sağlaması, onların bireysel çaba ve kabiliyetine bağlıdır (Eliason, 2013: 15-16). Bu nedenle yüksek düzeyde kendi kendine liderlik özelliği gösteren çalışanla, onlara ait fikir ve çözümlerini diğerleri tarafından desteklenmesini sağlayacaklardır.

İnovasyon sıklıkla zorluklar, engeller ve hayal kırıklıkları yaşanan bir süreçtir. İnovatif çalışan, inovasyon sürecinin tüm aşamalarını tamamlamak için büyük çaba sarf etmesi gereken zorlu bir durumla uğraşmakla kalmaz, aynı zamanda bu süreçteki çabaları ve eylemleriyle ilgili olarak da örgütte her düzeyde direnişle karşı karşıya kalabilir. Kendi kendine liderlik becesi bireyi bu tür durumları daha kolay yönetmesini sağlar. Carmeli, Meitar ve Weisberg'in altı farklı örgütte toplam 175 çalışana yaptıkları çalışmalarında, bireylerin kendine kendine liderlik becerilerinin örgütteki inovatif davranışlar üzerindeki olumlu rolü olduğu görüşü desteklenmiştir. Araştırmada kendine kendine liderlik özelliği gösteren bireylerin diğerlerine göre daha inovatif davranış sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır (Carmeli vd., 2006: 78-79; 85-86). Howell ise işyerindeki yenilikçi fikirlerin başarısını 'şampiyonlar' olarak tanımladığı çalışanlara atfetmiştir. Yeni fikri başkalarına inandırma, sabır ve enerji ile tanıtım için gayri resmi olarak ortaya çıkan ve inovasyon başarısını sağlamak için pozisyonlarını ve itibarlarını bilerek riske atan çalışanları "şampiyonlar" olarak tanımlamıştır. Etkili şampiyonları, etkisizlerinden ayıran en önemli farklılıklardan biri, şampiyonların kendi kendine liderlik stratejilerini kullanma yetenekleri olduğunu ifade etmiştir (Howell, 2005: 108-109, Bal Taşan, 2013: 411). Kalyar 169 çalışan üzerinde yaptığı araştırmasında yaratıcılık ve kendi kendine liderliğin, inovatif davranışın önemli bir öncülü olduğunu belirtmiştir (Kalyar, 2011: 24). Benzer şekilde 197 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmada kendine kendine liderlik düzeyi yüksek çalışanların daha inovatif olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca aynı çalışmada bu iki değişken arasında çalışanın işinden duyduğu tatminin de aracılık etkisi olduğu ifade edilmektedir (Park vd., 2014: 120-121).

3. Kişilik Özellikleri: Genel olarak kişiliğin, bireyin yenilik yapma eğiliminde rol oynadığı belirtilmektedir (Ör. Baron ve Harrington, 1981; Feist, 1999; Patterson, 2002; Zibarras vd. 2008). İnovatif davranış düzeyi yüksek olan bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri üzerinde yapılan ampirik çalışmalarda, bazı özelliklerin inovasyon sürecinde ön plana çıktığı görülmektedir. Bu özellikler: özgüvenli, yüksek enerjiye sahip, özgür iradesini kullanabilen, özerk, belirsizliğe tolerans gösterebilmektir (Patterson vd., 2012: 171). İnovatif davranışın nedenlerini araştıran bazı çalışmalar, bireysel anlamdaki yenilikçiliğe bir kişilik özelliği olarak odaklanmışlardır. İç girişimcilik özelliği taşıyan çalışanların, bu özelliğe sahip olmayan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde inovatif davranış sergilediği ifade edilmektedir. Norveç'te bir üniversitenin, farklı kurumlarda çalışan 772 mezunu üzerinde yapılan bir araştırma bu durumu desteklemektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre, kurumlara çalışanların inovasyon davranışlarını arttırmaları için, örgütlerin kurumsal girişimcilik stratejisi belirleme ve iç girişimci özelliği taşıyan bireyleri işe alma veya mevcut çalışanları inovasyon ve girişimcilik yönünde eğitmeleri önerilmektedir (Amo ve Kolvereid, 2005: 16-17).

Çalışanların bilişsel özelliklerinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi üzerine yapılan çalışmalar da mevcuttur. Konuyla ilgili ilk araştırmaların yaratıcılığın yüksek zekâyâ eşdeğer olduğunu yönünde iddiaları vardır. Bu dönemlerde inovasyonun çoğunlukla zekâ işi olduğuyla ilgili yaygın bir düşünce hakimdir (Örn. Cattell ve Butcher, 1968; Eysenck, 1995; Sternberg ve O'Hara, 1999; Silvia, 2008). Örneğin literatürde konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda yüksek düzeyde inovatif davranış gösteren bireylerin başkaları tarafından daha zeki olarak algılandığı belirtilmiştir (Örn. Mac Kinnon, 1960). Ancak diğer yapılan çalışmalarda çıkan sonuçlar birbiriyle tutarsızlıklar içermektedir. Son zamanlarda yapılan çalışmalarda ise zekâ seviyesinin inovatif davranış ile pozitif bir ilişkisi olduğu, zekânın inovasyon için gerekli bir özellik olduğu ancak tek başına yeterli olmadığı ifade edilmeye başlanmıştır (Patterson vd. 2009: 9). Zekânın yanında, inovatif davranışı etkileyen diğer özelliklerden biri çalışanın sahip olduğu bilgi düzeyidir. Bilgi, bireyin inovatif davranabilmesini sağlayan anahtar bir faktördür. Başka bir ifade ile bilgi, hem üretken düşünme hem de inovasyonun özünü oluşturur. Bireyin uzmanlık alanına ilişkin yoğun bilgisi, inovatif davranış için bir önkoşuldur. Çünkü bireyin, daha iyi bir şey için değiştirmeyi beklediği durumla ilgili yeterli bilgiye sahip olması gerekir. Ancak literatürde, bir alanda çok fazla uzmanlığın aynı zamanda bu alandaki yenilikçiliğin bir engeli olabileceğine vurgu yapılmaktadır (Sternberg, 1982: 66). Bilgi ve inovasyon arasındaki tersine çevrilmiş bir

U ilişkisi olduğu ifade edilmektedir. Yani çok fazla bilgi ve çok az bilgi yeni icatların yapılmasına neden olmayabilir (Edghiem ve Mouzughi, 2018: 199-200). Bireyin sahip olduğu bilgiler inovasyon sürecinin her aşamasında ortaya çıkabilecek zorluk ve problemleri çözebilme yeteneği kazandırır. Ayrıca inovatif çalışan, sahip olduğu bilgiyi başkalarının ihtiyaçlarını karşılama veya diğerleriyle paylaşma konularına olağanüstü becerilere sahip olduğuna inanılır (Anderson vd., 2014: 1305).

Literatürde kişilik ve inovatif davranış arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan araştırmalar mevcuttur. 'Kişiliğin Beş Faktör Kuram'ı, kişiliğin yapısını anlamak için neredeyse evrensel bir şablon haline gelmiştir. Bu boyutlar, deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk, dışa dönüklük ve duygusal dengesizliktir. İnovatif davranışı daha genel kişilik özellikleriyle ilişkisi üzerine çalışmalar da mevcuttur. Bu çalışmalarda beş büyük faktörden, tecrübeye açık olma özelliği çalışanların yenilik davranışıyla daha fazla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Deneyime açık olan bireylerin, yüksek entelektüel merakları, hayal gücü, bağımsızlık ve sanata karşı hassasiyetleri vardır. Bu özellikleri nedeniyle deneyime açık bireylerin farklı yaratıcılık ve inovasyonlara öncülük eden farklı düşünceye girme olasılıkları daha yüksek olabilir (McCrae, 1987: 1259). Hammond ve diğerleri'nin 1998-2008 yılları arasında, örgütlerde yaratıcılık ve inovasyon arasında yapılmış makaleler üzerinde meta analizi uygulamışlardır. Araştırma sonuçlarından biri kişilik özelliklerden deneyime açık olma ile çalışanların inovatif performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişkisi olduğu yönündedir (Hammond vd., 2011: 97).

İnovatif davranışı etkileyen kişisel özelliklerinden bir diğeri bireylerin özyeterlilik özellikleridir. Özyeterlilik kavramı, sosyal bilişsel teori kapsamında, bireyin etrafındaki olan ve bitenler üzerinde etkili olabilecek şekilde bir olayı başlatıp sonuç alınca kadar sürdürebileceğine olan inancı olarak tanımlanmaktadır (Bandura ve Adams, 1977: 288)). İnsan davranışının en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilen bu özellik, bireyin gerekli yetenek ve beceriye sahip olması ile eş anlamlı değildir. Özyeterlilik kavramı, bir faaliyetin planlanması, sahip olunan beceri ve yeteneklerin farkında olunması, bunların organize edilmesi, karşılaşılan zorluklarla mücadele edilebilmesi ve bu zorluklardan elde edilebilecek kazançların gözden geçirilmesi sonucunda oluşan güdülenme düzeyi gibi öğeleri barındırır. Özyeterlilik özelliği, yaratıcılık için hayati önemi olduğu ifade edilmektedir. Prabhu, Sutton ve Sauser'un 124 lisans öğrencisi üzerine yaptığı araştırmalarında, özyeterliliğin yaratıcılıkla güçlü ve pozitif bir ilişkisi olduğunu tespit edilmiştir (2008: 61).

Çalışanların proaktif olma özelliğinin de yenilikçi davranışı olumlu etkilediği ifade edilmektedir. Proaktif bireylerin ekstra rol davranışlarında bulunmalarının daha muhtemel olduğu varsayılmaktadır. Bireysel inovasyon da bir ekstra rol davranışı olarak görülebileceği için, daha proaktif davranış sergileyen çalışanların yüksek düzeyde yenilikçi davranışlar sergilemesi beklenmektedir (Seibert vd., 2001:848, Gülbahar, 2017: 46).

Yuan ve Woodman (2010) ise inovatif davranışın sadece bireysel özelliklerden etkilenen bir süreç olmadığı, aynı zamanda bireyin kendisine ait performans sonuçları, riskleri ve kazanımları ile beklentileri de inovatif davranışı etkileyebileceğini belirtmiştir. Çünkü bireylerin davranışlarının önemli belirleyicileri arasında bireylerin potansiyel algıları ve izlenimleri yer almaktadır (Çapraz vd., 2014: 54).

4.Motivasyon: Motivasyon teorilerinden Porter ve Lawler (1968)'ın Vroom'un (1964) beklenti teorisi üzerine inşa ettiği beklenti-değer teorisi, içsel ve dışsal iş motivasyon modelini içermektedir. İçsel motivasyon, bir faaliyeti ilginç bulduğu için faaliyetin gerçekleşmesiyle kendiliğinden oluşan bir tatmine sahip olan bireyleri kapsar. Dışsal motivasyon da ise aksine, faaliyet ile sonuçlar arasında somut veya sözel ödüller gibi bir araçsallığa ihtiyaç vardır. Bu nedenle memnuniyet, faaliyetin kendisinden değil, faaliyetin dışsal sonuçlarından kaynaklanır. Başka bir ifade ile içsel motivasyon, bireyin örgütteki görevlerinde ve sorumluluklarında kendiliğinden kaynaklanan bir durumu ifade etmekten, dışsal motivasyon ise ücret ve ödül gibi, bireyin kendi dışındaki faktörlerden kaynaklanan motivasyonu ifade eder (Hommand vd., 2011: 92).

Bilişsel değerlendirme teorisi ışığında, yarışmalar, değerlendirmeler gibi koşullu, somut ödüller ve diğer dışsal faktörlerin, iç motivasyonla ilişkili olduğu düşünülen, yaratıcılık, bilişsel esneklik ve problem çözme gibi sonuçlara zarar verileceği belirtilmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 331). Eğer, birey bir davranışı gerçekleştirmek için gerekli olan motivasyona sahip değilse bireyin yeterli beceri ve yeteneğine sahip olsa bile motivasyon eksikliği giderilemez. Fakat bazı durumlarda, bir davranış için yüksek motivasyona sahip olmak, o davranışla ilgili uzmanlık bilgisi ya da o davranış için gerekli olan becerilerde bir eksikliği giderebilir. Bir çalışanın bir görevle ilgili motivasyonu, o bireyin o görevle ilgili ne yapabileceği ile ne yapacağı arasındaki farkı yaratır (Amabile, 1988: 133). Bu nedenle öz belirleme teorisinde de bahsedildiği gibi içsel motivasyon, bireylerde güven ve bireylerin ilgisinin gelişmesini sağlayarak, onların örgütlerde zorlu, karmaşık ve bilinmeyen görevler üstlenmelerini teşvik eder. Amabile (1985), içsel motivasyonun bireylerin yaratıcı performansı ile özellikle ilgisi

olduğunu öne sürmüştür. İçsel olarak motive olmuş bireylerin meraklı olma, esnek olma, risk alma eğilimleri artmakta, böylece karşılaştıkları engeller ve önlerine çıkan bariyerler karşısında kalıcı olma eğilimlerini de arttırmaktadır. Bu nedenle içsel motive olan bireylerin daha yaratıcı oldukları varsayılmaktadır (Grant ve Berry, 2011: 73). Davranışlarının altında içsel motivasyon kaynağı olmayan, onaylanma, statü, maaş gibi dış ödüller tarafından motive edilen bireyler, işyerlerinde daha az yaratıcı oldukları düşünülmektedir. Bunun nedeni, dışsal olarak motive olmuş bireylerin, görevlerinden ziyade ödüllere odaklanma eğiliminde olmalarıdır (Amabile, 1996).

Yapılan çalışmalar, bireylerin içsel motivasyonun, onların inovatif davranış göstermelerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu yönündedir. Örneğin, Burroughs ve diğerleri (2013: 63), içsel motivasyonun, üretilen fikirlerin özgünlüğünü ve önemini olumlu yönde etkilediğini vurgulamışlardır. Mühendislerden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan araştırmada psikolojik sözleşmenin inovatif davranışlar üzerindeki etkisinin, içsel motivasyon düzeyleri ile açıklanabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Chang vd., 2013: 2130). İçsel motivasyon, çalışanlara özellikle ürün inovasyonunda, içinde bulunduğu çalışma ortamı ilgili söz sahibi olduğu durumlarda, önemli bir harekete geçirci mekanizma halini alır (Williamson, Lounsbury ve Han, 2013: 164, Devloo, 2013: 5).

İnovatif çalışan davranışı, belirli bir rol, grup ya da örgüt performansının artırılması amacıyla, yeni fikirlerin üretilmesi, tanıtılması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Bu bağlamda inovatif çalışan davranışı, bir davranışsal faaliyetler kümesinden oluşmaktadır. Bireyler, bu üç davranışın herhangi bir kombinasyonuna herhangi bir zamanda bir noktada dâhil olabilirler (Devloo, 2013: 56). İnovatif davranışın daha iyi anlaşılması, için bu faaliyetler, inovatif davranışın boyutları olarak bir sonraki başlık altında bahsedilecektir.

2.8.3. Çalışanın İnovatif Davranışının Boyutları

Kanter (1988) ve Scott ve Bruce (1994)'un çalışmalarına dayanan çalışanın inovatif davranışı, çok boyutlu bir kavram olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar, yenilikçi fikirleri üretir, bu fikirlerin çalışma arkadaşları ile üstleri tarafından desteklenmesi için çaba gösterir ve bu fikirlerin uygulanmasını sağlar. Bireylerin inovatif davranışı, bu aşamaların herhangi bir kombinasyonunda, herhangi bir zamanda sergilemesi beklenir. Araştırmacılar kavramı iki, üç veya dört alt boyuta ayırsa da,

literatürün ağırlıklı üç alt boyutta topladığı görülmektedir. Bu boyutlar sıralı aşamalar olarak görülmemelidir. İnovasyon süresiz bir süreçtir ve doğal olarak çalışanların inovatif davranışı da aynı özelliği göstermektedir (Scott ve Bruce, 1994: 584, Jansenn, 2004: 288; De Spiegelaere vd., 2014: 319-320). Bu başlık altında çalışanın inovatif davranışı üç aşama halinde anlatılacaktır. Bunlar, fikrin üretilmesi, fikrin tanıtımı ve fikrin gerçekleştirilmesi aşamalarıdır.

2.8.3.1.Fikrin Üretilmesi: Fikirlere sahip olmak, yenilik için bir ön koşuldur. Yeni fikirlerin üretilmesi, herhangi bir inovatif davranış modelinin temelini oluşturur. Mumford (2000), bireyin yeni bir fikrin kaynağı olduğunu belirtir. Fikirlerin üretilmesi yeni ürünlere, hizmetlere ya da süreçlere, yeni pazarlara girişe, mevcut iş süreçlerindeki iyileştirmelere ya da genel olarak tanımlanmış sorunlara yönelik çözümlere ilişkindir. Fikir üretme aşamasının asıl noktası, problemleri çözmek veya performansı geliştirmek için bilgi ve mevcut kavramların bir araya getirilmesi ve yeniden düzenlenmesidir. İyi bir fikir üreten birey, sorunları veya performans boşluklarını farklı bir açıdan ele alır. Kanter (1988) fikir üretimi aşamasını, genellikle zaten var olan parçaları yeni bir bütün halinde yeniden düzenlemeyi içerdiğinden bahseder ve bu nedenle bu aşamada “sürekli değişen düşünce” den bahseder (De Jong ve Hartog, 2010: 24). Fikir üretimi, çalışanların iyileştirme amacıyla kavramlar üretmeye yönelik davranışlarıyla ilgilidir (Kleysen ve Street, 2001: 286).

Fikir üretimi, yaratma ve işbirliğinden oluşan dinamik bir süreci ifade eder. Sorunun nasıl çözülebileceğine ya da performansa ilişkin bilgi ve mevcut kavramlar geliştirilebildiği, birleştirildiği ve yeniden düzenlendiği ölçüde yeni fikirler ortaya çıkar (De Jong vd., 2003: 26). Bazı çalışmalarda fikir üretimi aşaması öncesinde fikir araştırması olarak farklı bir boyut eklemiştir ve bu aşamada, mevcut ürünlerin, hizmetlerin veya süreçleri geliştirmenin yollarını aramayı veya bunlar için alternatif yeni yollarla düşünmeye çalışmayı içerdiğinden bahsedilir. Bu çalışma kapsamında fikir araştırma aşaması da fikir üretiminin bir ön hazırlığı olarak “fikir üretimi” boyutu altına dâhil edilmektedir.

Fikrin üretilmesi aşamasında, bireylerin yaratıcılıkları önemli bir yer tutar. Amabile ve diğerlerine göre yaratıcı bir çalışan, örgütünde yaptığı işle ilgili tutkusu, ilgisi ve bağlılığı olmalıdır. Bu durumda, yaratıcı yetenekler, değişime hazır olma, belirsizlik toleransı, öz disiplin ve kararlılıktan oluşur. Çalışanların kendilerini özgür hissedebildikleri ve etraflarındaki tarafından da desteklendiği düşüncesinin oluşması

için örgütte ‘inovatif iklim’ geliştirmek çok önemlidir (Amabile vd., 1996: 1155; Madjar vd., 2002: 758.)

2.8.3.2.Fikrin Tanıtımı: Fikirlerin üretilmesinin ardından, fikrin tanıtılması ve uygulanması için destek sağlanması gerekmektedir. Üretilen fikirlerin çoğu, çalışma gruplarında veya örgütlerdeki, hâlihazırda bulunan uygulananlarla uyuşmadığından, tanıtılmaları gerekmektedir. Fikirler geçerli bir sebeple üretilse de ya da bir performans boşluğunu dolduyor gibi görünse bile, fikirlerin çoğu için uygulanması sonucunda ortaya çıkacak faydanın, onların geliştirilmesi ve uygulanması için katlanılan maliyeti aşp aşmayacağı belirsizdir. Ayrıca, her yeni fikir mevcut durumda bir değişiklik önerdiği için çoğunlukla ilgili değişimin gerekliliğini algılayabilecek bilgi düzeyi ve bileşenlerinden yoksun olan kişiler, öngörülen değişime karşı direnç ortaya koyabilirler (Kanter, 1988). Bu bakımdan fikrin tanıtılması da fikrin üretilmesi kadar zorlu bir süreci ifade eder. Fikrin tanıtılması için, yaratıcı fikirleri, örgütlerindeki bariyerlerin aşarak ve yenilikçi fikirleri gerçekleştirmeye yardımcı olan gayri resmi rollerdeki bireylere ihtiyaç vardır. Fikrin tanıtımı ve destek sağlanması, inovasyonun başarısı, inatçı olma ve doğru kişileri dâhil etme konusunda coşku ve özgüven ifade ederek destek ve koalisyon oluşturma yollarını içerir (Howell vd., 2005: 642, De Jong ve Hartog, 2010: 24).

Fikrin tanıtılması boyutunda, temel olarak yaratıcı bir fikri geliştirmek için çaba harcayan bireylere atıfta bulunulur. Bu süreçte bireyler görev tanımında yer almadığı halde önüne çıkan engellerin üstesinden gelerek, yeni fikrin tanıtılmasını ve kabul görmesini sağlamaya çalışır. Bu nedenle ikna etme ve etkileme yeteneği sahip olmak bu aşamadaki mücadeleyi kolaylaştırır. Başka bir ifade ile fikrin tanıtımı, potansiyel fikirlerin, çözümlerin ve inovasyonların potansiyellerini gerçekleştirmek için gerekli kaynakları harekete geçirme, ikna etme ve etkileme, müzakere etme, mücadele etme, risk alma davranışlarını içeren sosyo-politik davranışlar olarak tanımlanabilir (Kheng vd., 2013: 94-95).

Bireylerin bu aşamada, fikirlerinin uygulanması için birey, fikrini tanıtacağı potansiyel müttefiklerle bir koalisyon kurmaya ihtiyaç duyabilir. Örneğin, müşteri hizmetlerinden sorumlu olan bir çalışan, eğer gerçekleşirse firmanın performansını önemli ölçüde geliştireceğine inandığı belirli bir teknolojik parçayı tespit edebilir. Bu çalışanın fikrinin başarısı, güçlü ve etkili insanları inovasyonun değerine ve kişisel ağlara erişme ve kullanma becerisi ile ikna etme yeteneğine bağlı olacaktır (Dougherty ve Hardy, 1996: 1121).

2.8.3.3.Fikrin Gerçekleştirilmesi: İnovasyonun gerçekleşmesi, fikirlerin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Fikirlerin gerçekleşmesi için, önemli bir çaba ve sonuç odaklı bir tutum gereklidir. Bu aşama, yeniliklerin, normal iş süreçlerinin bir parçası haline gelmesini içermektedir (Kleysen ve Street, 2001: 288). Fikrin gerçekleştirilmesi, yeni ürünler ve/veya iş süreçlerini geliştirme, bunların test edilmesini ve gerekli değişikliklerin yapılmasını kapsamaktadır (De Jong ve Hartog, 2010: 24-25).

Fikrin uygulanmaya geçilmesi, örgütsel uygulamaların değiştiği ve bu yeni yolun örgüt içerisinde sabit ve tekrarlayan bir uygulama haline geldiği anlamına gelir. Bu süreç, farklı katılımcılar grubunu içerir ve süreci başlatan kişinin bireysel çabaları ile sınırlı kalmaz. Çünkü diğer insanlar da yeni durumla ilgili hem fikir olmalıdır. Bu nedenle, inovatif davranışının bu boyutunun başarısı, inovatif süreci başlatanın bireysel ve kişisel özelliklerine daha az bağlı olduğunu, büyük ölçüde örgütsel ve yönetsel faktörlerin etkili olduğu söylenebilir (Gogoleva vd., 2016: 8). Bu bağlamda, çalışanların inovatif davranışlarını açık bir şekilde destekleyen güçlü bir liderlik yaklaşımı ile bu tür etkinliklerin gerçekleştirilmesine dair uygun bir örgütsel iklimin bulunması gereği vardır.

2.9. Teknoloji Kavramının Tanımı

Birinci Sanayi Devrimi, 19. yüzyılda su ve buhar gücünün yaşama uygulanması ile yükselirken, 20. yüzyılın başlarına gelindiğinde İkinci Sanayi Devrimi'nin odak noktasında elektrik enerjisi yer almaktaydı. İkinci Dünya Savaşının sonrası dönemde ise bilgisayar ve otomasyon Üçüncü Sanayi Devrimi'nin özünü oluşturdu. Köklü değişikliklerin olduğu her üç dönem incelendiğinde, bu dönemlerde belirli bir teknolojinin değişimlere öncülük ettiği dikkat çekmektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılan içinde yaşanan dönemde ise bu kez birden fazla teknolojinin ön plana çıktığı ve bunların birbirine eklenerek yeni ve karmaşık birleştirmeler oluşturduğu görülmektedir. Endüstri 4.0 olarak da ifade edilen bu yeni dönem, bilişim, iletişim, internet, otomasyon, veri toplama ve yama teknolojilerinin yeni üretim olanakları ile entegrasyonu anlamına gelmektedir. Yapay zekâ, robotik, nesnelerin interneti, özerk taşıtlar, 3D yazıcılar, nano-teknoloji, biyoteknoloji, malzeme bilimi, enerji depolama ve kuantum bilgi-işlem bu dönemin önemli inovasyonlarıdır. Adı geçen inovasyonların meydana gelmesini sağlayan anahtar kavram ise teknolojidir. Kısaca ifade etmek gerekirse tarihsel dönüşümler incelendiğinde, bu dönüşümlerin gerçekleşmesindeki esas faktörün teknoloji olduğu anlaşılmaktadır (Banger, 2017: 253-254; Schwab, 2016: 9).

Tanımlanması ve ölçülmesi tartışmalı konular arasında yer alan teknoloji kelimesi etimolojik olarak sanat veya beceri anlamlarına gelen bir Antik Yunan sözcüğü olan ‘*techné*’ sözcüğünden türemiştir (Marx, 2010: 562). Türk Dil Kurumu ise teknolojiyi iki ayrı tanımla ele almıştır. Bu tanımlardan ilkinde teknoloji ‘ Bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi, uygulamayı bilimi’ olarak ifade edilmiştir. İkinci tanım da ise ‘İnsanın maddi çevresini denetlemek ve değiştirmek amacıyla geliştirdiği araç ve gereçlerle bunlara ilişkin bilgilerin tümü’ olarak belirtilmiştir (www.tdk.gov.tr, 2018). Bazı yazarlar teknolojinin benzer kavramlardan farkı üzerinde durarak kavrama açıklık getirmeye çalışmışlardır. Örneğin, Jayaweera (1987) öncelikle teknoloji ve buluş kavramlarını birbirinden ayırt edilmesi gerektiğini vurgulamış ve bu bağlamda buluşların, doğaları gereği tarafsız bir anlam taşıdığını; teknolojinin ise belirli bir kültürün üretim yapılarını organize eden buluşlar olduğu belirtmiştir. Başka bir ifadeyle teknoloji buluşların hayat bulmuş halidir. Teknoloji kavramı teknik ve tekniklik kavramlarından da anlam olarak ayrılır. Teknoloji, insan ve makinelerin etkileşimini içeren üretim yapıları iken; teknik, teknolojinin özel bir uygulama şeklidir (Grint ve Woolgar, 1997: 33-34). Hickman, etimolojik olarak birbirine benzeyen teknik ve teknoloji kavramları arasında şöyle bir ayrıma gitmiştir: Teknoloji, teknik şeylerin çalışması ile ilgili iken; teknik kavramı, yapı ve araçlarla birlikte alışılmış hale getirilmiş beceriler olarak tanımlanır. Ona göre teknoloji, problemleri çözüm getirmek amacıyla yapı ve araçların kullanımını içeren yüksek bilişsel özellikler içermektedir. Problem çözüme ulaştığında ise geriye kalan artık büyük ölçüde bilişsel olmayan sabit bir çözüm olan tekniktir. Bu bakış açısıyla teknoloji daha aktif, yansıtıcı ve yaratıcı iken; teknik daha otomatik, pasif, yansıtıcı olmayan bir kavramdır (Schatzberg, 2018: 7).

Örgüt araştırmacıları ise teknolojiyi, girdilerin çıktıya dönüştürme süreci olarak tanımlamaktadır. Daha geniş olarak, bir örgütün teknolojisi, örgüte girdi (hammadde, insan, bilgi) girişi, bu girdinin enerji ve becerinin uygulanması yoluyla çıktıya dönüştürülmesini ve elden çıkarılmasını içeren olayların bir sırasını temsil eder. Böylece teknoloji, üç ana aşamaya sahip olarak tanımlanabilir. Bunlar girdi, dönüşüm ve çıktıdır (Rousseau, 1979: 531). Bu bağlamda teknoloji, temel olarak bir örgütün girdilerini çıktılara çevirmek ve çevresine vermek üzere kullandığı süreçler olarak tanımlanmaktadır (Pennings, 1975: 394). Teknoloji, örgüt teorisinde hem araştırma hem uygulama konularında merkezi bir değişken olarak görülmektedir. Teknoloji,

Woodward'ın çalışmalarından bu yana örgütsel teori ve araştırma alanında asıl değişkenlerden biri olarak değerlendirilmekte, teknoloji değişkeninin özellikle örgütsel verimlilik ile örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendirdiği düşünülmektedir. (Woodward, 1965: 36; Demir ve Tarhan, 2009: 59).

Bir örgütün varlık nedeni, bir misyon ve vizyon çerçevesinde başarmayı amaçladığı iştir. En önemli faaliyeti ise amaçladığı bu işi yapabilmek için kullandığı teknolojidir. Bir örgütün teknolojisi, örgüt yapısından kullanılan yönetim süreçlerine kadar hemen her şeyi etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağından bunların yapacakların sahip olması gereken özellikler, çalışanın yaptığı işten tatmin sağlaması, üretim miktar ve kalitesi, çalışanların davranışları vb. durumlara kadar hemen hemen herşey örgüt teknolojisinden etkilenmektedir (Koçel, 2017: 304-305).

Orlinowski ve Scott'ın yönetim literatüründeki teknoloji ile ilgili yapılmış çalışmaları incelediği araştırmalarında, son elli yıl içerisinde teknolojinin dört farklı kavramsal pozisyon içerisinde ele alındığını tespit etmişlerdir. Bunlar 1-Var olmama, 2-Dışsal kuvvet, 3-Gelişen kuvvet, 4-Uygulamadaki karmaşıklık olarak belirtmişlerdir. İlk pozisyon açısından teknoloji kavramı araştırmacılar tarafından kabul edilmemiş başka bir ifadeyle araştırmacılar teknolojiyi bu çalışmalarında hesaba katmamışlardır. Bu bakış açısını benimseyen çalışmalarda insanlara ve sosyal yapılara öncelik verilmiş ve bunun sonucunda teknoloji arka planda kalarak kendine yer edinmemiştir. Bu yıllarda teknoloji ile ilgili sorunlar üzerine çalışılmamış ve araştırmalarda teknolojik eserlerin rolü ve önemi hafife alınmıştır. İkinci bakış açısında ise teknoloji, örgütsel değişimin güçlü ve nispeten özerk bir itici gücü olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle teknolojinin yönetim yapıları, iş rutinleri, bilgi akışı, karar verme, bireysel verimlilik ve şirket performansı gibi çeşitli bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde önemli ve öngörülebilir etkileri var olduğu kabul edilmektedir. Bu bakış açısını benimseyen çalışmalarda teknoloji faktörü, üretim, kullanım ve değişimin biçimlendirilmesinde tarihin, sosyal bağlamın, insanın rolünü göz ardı ettiği için eleştirilmiştir. Üçüncü bakış açısını benimseyen çalışmalarda teknoloji, temelde sosyal bir kavram olarak ele alınmıştır. Belirli tarihsel ve kültürel bağlamlara dayandırılmış ve belirli süreçlere tabi olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmalar için odak noktası, insanlar (örgütler) ile teknoloji arasındaki dinamik etkileşimler şeklinde görülmüştür. Söz konusu bakış açısını benimseyen çalışmalarda ise teknoloji özellikle de belirli teknolojik nesnelere gerektirdiği fiziksel özelliklerin ve yeteneklerin rolü dikkate alınmadığı için eleştirilere maruz kalmıştır. Dördüncü pozisyon açısından ise

teknolojinin günlük faaliyetler ve sosyal ilişkiler için nasıl bir temel olduğuna odaklanılmıştır. Bu görüşe göre, insanlar ve teknoloji birbirleriyle etkileşim halindedir ve bu etkileşim sonucunda nitelik ve yetenek kazanırlar. Yapılan çalışmalarda insan ve teknolojilerin herhangi bir ayrımının yalnızca analitik olduğu ve bu varlıkların zorunlu olarak pratikte birbirlerini içerdiği iddiası mevcuttur. Sıralanan bakış açıları teknoloji ve örgütler arasındaki ilişkilere açıklıklık kazandırması bağlamında önemli olarak değerlendirilmektedir (Cascio ve Montealegre, 2016: 362-363; Orlikowski, 2009: 128-131; Orlikowski ve Scott, 2008: 434, 438).

Bruni (2015: 22) ise örgüt çalışmalarında yer alan teknoloji kavramlarını üç madde halinde toplamıştır. Ona göre,

- Teknoloji, nesnelere ve yapılardan oluşur. Ürünleri ve bunların üretiminde kullanılan araç-gereç, teçhizat, donanımı kapsar.
- Teknoloji, faaliyetler ve süreçlerden oluşur. Üretim yöntem ve tekniklerini kapsar.
- Teknoloji, sistemleri geliştirmek ve etkinleştirmek için gerekli olan bilgiden oluşur. (Örneğin belirli bir teknolojik aracın nasıl tasarlanacağı, oluşturulacağı ve çalıştırılacağı bilinmesi gibi).

Sonuç olarak, örgüt içerisindeki davranışların önemli bir belirleyicisi olan teknoloji kavramı birincil olarak örgütsel performansın temelini oluşturan araçlar, aletler, makineler ve teknik formülasyonlar olarak tanımlanabilir. İkinci olarak ise teknoloji, işlerin amaçlarını, fonksiyonel önemini ve kullanılan rasyonel yöntemleri ifade eden fikirler topluluğu olarak ele alınabilir (Marx, 2010: 562).

2.10. Teknoloji Kavramının Önemi ve Sınıflandırılması

Teknolojinin gelişmesi, gelişmekte olan ülkeler için önemli bir konudur. Çünkü ülkelerin refahını belirleyen en önemli faktörlerden biri teknolojidir. Gelişmekte olan ülkelerin en büyük sorunu sanayileşmeyi tam anlamıyla tamamlayamamış olmalarıdır. Ancak son yıllarda sanayileşmeye bağlı ekonomik gelişmenin teknolojik gelişmişlikle bağlantılı olduğu noktası ön plana çıkmaya başlamıştır. Bir ülkenin teknoloji düzeyi, onun gelişmişlik düzeyini de belirleyen önemli bir etkidir. Çünkü günümüzde teknoloji bir toplum ya da medeniyeti tanımlayan anahtar bir unsur olarak görülmektedir (Bagherinejad, 2006: 362). Başka bir ifadeyle büyük bir dönüşümün yaşandığı dünya ekonomisinde ülkelerin rekabet güçleri yüksek teknolojiye dayalı ve

buna bağılı olarak yüksek katma değer taşıyan mal ve hizmet üretebilme yeteneklerine bağılı hale gelmiştir (Bıdırdı, 2015: 5). Ayrıca teknoloji, bilginin inovasyonla sonuçlanmasını sağlayan önemli araçlardan biridir (Ramirez, 2016: 108). Bilgi birikimi, entelektüel sermaye, Ar-Ge faaliyetleri ve teknoloji gelişme gibi unsurlar ülkelerin ekonomik olarak gelişmesinin üzerinde etkili olmaktadır. Az gelişmişliğin nedeni önceden finansal ve reel sermaye yetersizliğine bağlanırken, şimdiler de bunun nedeninin artık yeni güncel bilgilere zamanında ulaşmamak, mevcut teknolojiyi kullanamamak veya uyum sağlayamamak ve nitelikli beşeri sermayeye sahip olmamak gibi faktörler gösterilmektedir (Savrul, 2014: 72).

Küresel eğilimler sonucunda teknoloji yoğunluğu düşük olan, emek yoğun sanayi sektörleri uygun üretim koşullarının bulunduğu gelişmekte olan ülkelere kayarken, gelişmiş ülkelere teknoloji yoğunluğu yüksek, sanayi yapısı Ar-Ge ve inovasyona bağılı sektörlerle odaklanmışlardır. Bunun sonucunda gelişmekte olan ülkelerin imalat yapısı ağırlıklı olarak düşük teknoloji ve orta düşük teknoloji sektörlerden oluşmakta iken, gelişmiş ülkelerin imalat sanayi katma değeri yüksek olan ileri teknoloji ve orta ileri teknoloji sektörlerinden oluşmaktadır. İmalat sanayinde sektörler emek-yoğun, sermaye-yoğun, teknoloji-yoğun ve bilgi-yoğun sanayiler olarak sıralanmaktadır. İmalat sanayinde bu sanayilerin katma değer yaratma kapasitesi en yüksek olan bilgi-yoğun sanayiler ve ardından teknoloji-yoğun teknolojilerdir. Sektörlerin katma değerinin yüksek olması rekabet güçlerini arttırmakta, inovasyon ve teknoloji kapasitelerini genişletmekte, işgücünün niteliğini arttırmakta, ortalama işgücü ücretleri yükselmekte ve ülke milli gelirine katkı sağlayarak, ülkenin refah düzeyini yükseltmektedir (Gürlesel, 2009: 15-30).

Teknoloji, ekonominin küreselleşmesi bağlamında büyüme ve rekabetçiliği artırma da önemli bir faktör haline gelmiştir. Teknoloji yoğun firmaların daha çok inovasyon yaptıkları, yeni pazarlar kazandıkları, mevcut kaynakları daha verimli kullandıkları ve genellikle istihdam ettikleri kişilere daha yüksek ücret verdikleri kabul edilmektedir. Yüksek teknoloji sektörleri, uluslar arası ticarete en güçlü şekilde genişleyen ve ilerleyen endüstrilerdir. Ayrıca sağladıkları dinamizm diğer sektörlerin de performansını arttırmaya yardımcı olmaktadır. Yüksek teknoloji endüstrisi, hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı, yüksek araştırma-geliştirme girdi harcamalarının olduğu, işgücünün yeni, inovatif ve teknolojik açıdan gelişmiş ürünler ürettiği faaliyetler olarak tanımlanabilir (Keeble, 1990: 361).

Teknolojik gelişmesi beklenenden daha farklı sorunlara neden olduğu da gözlenmektedir. Örneğin, özellikle gelişmiş ülkelerde inovasyonların hiç olmadığı kadar artması ve bununla birlikte gelen verimlilik artışının; büyüme ve refah artışı için önemli bir gösterge olmasına rağmen bu durumun ortalama ücret artışlarına yansımaması bu ülkeler için temel bir sorun olarak görülmektedir (Galston, 2014). Bu iddianın altında, emek kullanımını ekonomikleştiren her hangi bir otomasyon sonucu ile verimlilik arttığında, bunun işgücünün gelirlerinde de artış sağlayacağını savunan ekonomik teori ile tutarlı olmayışı yatmaktadır. Bu tutarsızlığın bir açıklaması olarak teknolojik gelişmelerin, gelişmiş ekonomilerde yarattığı ilerlemenin, yarattığı işlerden daha fazla tahribat yapması gösterilmektedir. Kısaca, teknolojik ilerlemenin birçok iş türüne olan ihtiyacı ortadan kaldırırken, kalan işgücünü de eskisinden daha kötü durumda bıraktığı söylenebilir (Brynjolfsson ve McAfee 2014: 61, Cascio ve Montealegre, 2016: 355).

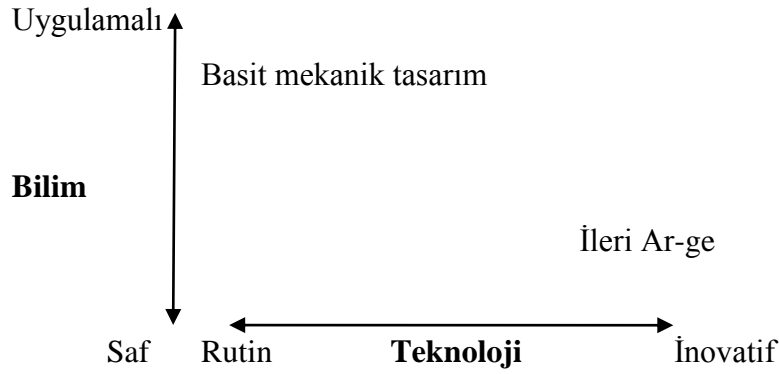
Teknolojinin sektörel performans üzerindeki etkisini analiz etmek için, uluslar arası uyumlu özel sınıflandırmaların oluşturulmasına izin veren kriterler aracılığıyla yoğun teknolojiye sahip olan endüstrileri ve ürünleri tanımlayabilmek önemlidir (Hatzicronoglou, 1997: 4). Literatürde ve uygulamada endüstrileri teknolojik yoğunluk açısından ayırt etmek için üç standart sınıflama kriterinin kullanıldığı görülmektedir. Bunlar, 1-Ar-Ge Yoğunluğu, 2-İnovasyon Oranı, 3-Nihai Ürünün Teknolojik Donatımı

Birinci Kriter-Ar-Ge Yoğunluğu: Yaygın olarak kullanılan bu ampirik sınıflandırmanın öncülüğünü OECD yapmıştır. Temel olarak Ar-Ge harcamalarının çıktı oranı olarak ölçtüğü Ar-Ge yoğunluğuna dayanmaktadır. Orijinal çalışmada, 11 ülkeden oluşan ve endüstrileri üç kategoriye yerleştiren bir listeye çıkan Ar-Ge yoğunluğunu içermiştir: Ar-Ge'ye satışların % 4,5'inden fazlasını harcayan endüstriler “yüksek teknoloji” olarak sınıflandırılmış. “Orta teknoloji” olarak satışların % 1,0 ila 4,5'i arasında harcama yapan endüstriler ve “düşük teknoloji” olarak da Ar-Ge'ye % 1'den daha az harcama yapan sektörler olarak tanımlanmıştır. Kullanılan Ar-Ge verileri OECD'nin Analitik Ticari İşletme Araştırma ve Geliştirme (ANBERD) Veritabanından alınmıştır. Endüstri yoğunluğuna göre sanayilerin OECD sınıflandırması, birçok ülke tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Özellikle, orijinal OECD sınıflandırmasının üretim endüstrilerinin hafifçe geliştirilmiş bir versiyonu Avustralya'da farklı kesme noktaları ve dört endüstri kategorisi olarak ('yüksek teknoloji', 'orta-yüksek teknoloji ', 'orta-düşük teknoloji 've' düşük teknoloji ') sunulmuştur (Bryant vd., 1996, 230).

İkinci Kriter-İnovasyon Oranı: Yüksek teknoloji endüstrisi genel olarak şirketlerin başarısının büyük ölçüde ürünlerde, üretim süreçlerinde veya her ikisinde de hızlı yeniliklere ayak uydurma yeteneklerine bağlı olduğu bir sektördür (Krugman ve Obstfeld, 1996: 279). Bu özelliğine bakılacak olursa yüksek teknolojiye sahip sektörlerin temel ayırt edici özelliği yüksek teknolojik inovasyon oranıdır. Düşük teknoloji sektörleri ise bunun tam tersi özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Üçüncü Kriter-Nihai Ürünün Teknolojik Donatımı: OECD'nin sınıflaması Ar-Ge yoğunluğuna göredir, buna göre ileri teknoloji ürünlerinin ana kategorileri, havacılık, bilgisayar-ofis makinaları, elektronik iletişim mamülleri, eczacılık, bilimsel aletler, elektrikli makinalar, kimya ve silah endüstrisi şeklindedir. Her kategori alt kategorileri içerir. Örneğin eczacılık 26 alt kategori içerir. Bunlar kısaca antibiyotikler, penisilinler ve bunların türevleridir. Elektrikli makineler kategorisinin altında ise montaj hattı robotları gibi teknolojik olarak donanımı yüksek alt kategoriler yer almaktadır. Oysa antibiyotiklerin nihai ürün olarak teknolojik karmaşıklığı yalnızca hammadde kombinasyonundan oluşmaktadır. OECD'nin sınıflandırmasına göre, teknolojik olarak karmaşık montaj hattı robotları üretimi de antibiyotikler de ileri teknoloji ürünler olarak geçmektedir. Bu sınıflandırma bu yaklaşıma bir eleştiri olarak geliştirilmiştir. İki ürün de Ar-Ge yoğun ürün olmalarına rağmen birisi akıllı bir cihazdır, diğeri ise değildir. Bu sınıflandırmaya göre eğer nihai ürün akıllı cihazlarla donatılmış bir ürünse, “teknolojik olarak donatılmış” olarak isimlendirilmektedir. Bir ürünün yalnızca hammaddeden oluşması durumunda ise, “teknolojik olarak geçersiz” olduğu söylenebilir. Buna göre, ileri teknoloji endüstrileri teknolojik donanımlı ürünler üretirken, düşük teknoloji endüstrileri teknolojik olarak geçersiz ürünler üretmektedir. Bu kritere göre, ilaç ve kimyasallar düşük teknoloji ürünlerdir (Carroll vd., 2000: 420-425).

Bu çalışmada bazı kısıtlarına rağmen yaygın olarak kabul edilmiş Ar-Ge yoğunluğuna dayanan OECD'nin sektörel sınıflandırılması kullanılacaktır. Ar-Ge yoğunluğu ileri teknoloji olarak tanımlamak için önemli bir kriterdir. Araştırma ve geliştirme giderleri, en çok kullanılan inovasyon girdilerinden bir tanesidir. Bu bağlamda Ar-Ge yoğunluğu, bir ekonominin yeni bilgi üretme konusundaki yatırım derecesinin bir göstergesi olarak kullanılmaktadır (Savrul ve İncekara, 2015: 391). Bett's (2003)'in teknoloji ve bilim arasındaki ilişkiyi açıkladığı çalışması, araştırma ve geliştirme ile teknoloji arasındaki ilişkiyi değerlendirmek için de faydalanılabilir.



Şekil 4. Teknoloji ve Bilim İlişkisi

Kaynak: Betts, Stephen C (2003). "Contingency Theory: Science or Technology." *Journal of Business & Economics Research*, 1/8, s.125.

Bilim ve teknoloji arasındaki ilişkinin görselleştirilmeye çalışıldığı yukarıdaki göre bilim, "saf" bilimden "uygulamalı" bilime kadar değişebilir. Teknoloji ise, "rutin" den "inovatif" e kadar değişebilir. Örneğin, basit mekanik tasarım çalışmaları uygulamalı bilime ve rutin teknoloji alanına girerken, ileri araştırma ve geliştirme saf ve uygulamalı bilim ile inovatif teknoloji alanına girmektedir. Buradan yenilikçi teknolojinin ileri Ar-Ge'ye dayandığı söylenebilir. Bu bağlamda yenilikçi teknolojileri içeren yüksek teknoloji sektörlerini tanımlamak için de Ar-Ge yoğunluğunun kıstas alınmasının doğru bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir (Betts, 2003: 125-126).

Endüstrilerin teknoloji düzeyi açısından ele alınan OECD'nin sınıflandırması esas olarak Ar-Ge verilerine dayanmaktadır (Hirsch-Kreinsen vd., 2005: 16). Bu bağlamda teknolojinin üretim sürecine yansımaları genellikle Ar-Ge faaliyetlerinin bir çıktısı ve/veya yan ürünü olarak görülmektedir. Yüksek teknoloji sektörlerde rekabet gücüne sahip olan ülkelerin Ar-Ge için de önemli miktarda kaynak ayırması, rekabet gücü, teknolojik düzey ve Ar-Ge ilişkisinin açık bir göstergesidir. Araştırmacı ve uygulayıcılar açısından OECD'nin teknolojiyi esas alan ekonomik faaliyet sınıflandırması sırasıyla ISIC Rev.2 ve ISIC Rev. 3'e dayanmaktadır. Bu sınıflandırmalara göre imalat sektörü sırasıyla yüksek, orta-yüksek, orta düşük ve düşük teknoloji olmak üzere dört gruba ayrılmaktadır. OECD'nin bu sınıflandırmada esas aldığı Ar-Ge yoğunluğu kavramı, Ar-Ge harcamalarının belirli bir çıktı ölçütüne oranı olarak tanımlanmaktadır. Bu çıktı ölçütü de genellikle her sektörün dışarıdan aldığı girdilerin üzerine kattığı ekonomik değer anlamına gelen 'brüt katma değer', ya da bir muhasebe döneminde işletmelerin üretimden elde ettiği satışların toplam değerini ifade eden 'gayri safi üretim' olarak hesaplanır. Buna göre imalat sektörünün teknolojik düzeyi dört farklı grup olarak tanımlanmaktadır. Bunlar i) yüksek teknoloji, ii) orta-ileri

teknoloji, *iii*) orta-düşük teknoloji ve *iv*) düşük teknolojidir. (Hatzichronoglou, 1997: 4-5; OECD, 2015; Galindo-Rueda ve Verger, 2016: 6). Teknoloji düzeyleri itibari ile imalat sanayi sektörleri ve bu sektörlerin Ar-Ge yoğunluklarını gösteren tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 2. Teknoloji Düzeylerine Göre İmalat Sanayi Sektörlerinin Ar-Ge Yoğunlukları

Teknoloji Düzeyi	Ar-Ge Yoğunluğu	Sektörler
Yüksek Teknoloji	>5 %	Havacılık ve Uzay Araçları Eczacılık ve İlaç Radyo TV İletişim Araçları Tıbbi Hassas ve Optik Aletler Elektrikli Makinalar Motorlu Taşıt Araçları
Orta Yüksek Teknoloji	1,5-5,0 %	Kimyasal Ürünler Demiryolu Taşıtları Makine ve Teçhizat Rafineri Petrol Ürünleri Gemi İnşa Sanayii Kauçuk ve Plastik Ürünleri
Orta Düşük Teknoloji	0-7-1,5%	Metalik Olmayan Mineral Ürün Ana Metal Sanayi Metal Eşya Sanayi
Düşük Teknoloji	<0,7 %	Ağaç ve Orman Ürünleri Kağıt ve Kağıt Ürünleri Basım Yayım Sanayi Gıda İçecek Tütün Tekstil Hazır Giyim Deri ve Ayakkabı

Kaynak: World Investment Report 2005 UNCTAD s.108

Ar-Ge harcamalarının, sektörel üretimi oranı olarak da ifade edilen Ar-Ge yoğunluğunun, ileri teknoloji sektörlerinde %5 ve üzeri, orta ileri teknoloji sektörlerinde %1,5-5,0 arasında, orta düşük teknoloji sektörlerinde %0,7-1,5 arasında iken, düşük teknoloji sektörlerinde %0,7'nin altındadır. TÜİK'in verilerine göre OECD ülkelerinin Ar-Ge harcamaları ortalamaları %1,63 iken, Türkiye'nin Ar-Ge harcamaları %0,45 olması, Türkiye'nin ağırlıklı olarak düşük teknoloji işlerin yapıldığının bir kanıtı şeklindedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KURUMSAL İTİBAR ALGISİNİN ÇALIŞANIN İNOVATİF DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE TEKNOLOJİ DÜZEYİNİN ROLÜNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, veri toplama araçları, evreni ve örneklemini, kısıtları, araştırmanın model ve hipotezleri ile araştırma bulgularına yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnovasyon, günümüzde örgütlerin hızlı ekonomik değişimlere ayak uydurabilmeleri ve rekabet avantajı elde edebilmelerinde zorunlu bir unsur haline almıştır. Örgütler, yeni fırsatlar yaratmak, mevcut fırsatları daha verimli bir şekilde kullanmak, karşılaşılan zorluklara hızlı bir şekilde cevap verebilmek için inovasyon yaparlar. İnovasyonlar ise bireylerin sahip olduğu ve/veya sonradan edindiği yeni bilgilerin yeniden bileşimi sonucu oluşur. Radikal bir değişimi ya da mevcut faaliyetlerin yeniden düzenlenmesini sağlamak üzere yeni ve özgün fikirlerin üretilmesi ve hayata geçirilmesi kısaca inovasyon sürecinin her aşaması bireyler tarafından gerçekleştirilir. Bu nedenle örgütlerdeki inovasyon sürecini araştırmanın yollarından biri de bireysel düzeyde gerçekleşen inovatif davranışı incelemektir. İnovatif davranış gösteren çalışanlar, belirsizlik ve karmaşa ortamında örgütlerinin performanslarını ve rekabet avantajlarını arttırabilirler. Uzun vadede, çalışanların inovatif davranışı, örgütlerin hayatta kalmaları ve büyümelerinde kilit bir faktör olarak değerlendirilir. Dolayısıyla, örgütsel düzeyde inovasyonları geliştirmek için, özellikle bireysel inovasyon davranışının öncüllerini incelemek kritik bir öneme sahip olacaktır.

İtibar kavramı ise iç ve dış paydaşların, kurumların faaliyetleri ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştiğiyle ilgili algılamalarına, değerlendirmelerine dayanan bir kavramdır. Bireysel inovatif davranışı, çalışanın kendi tercihlerinden, tutumlarından, algıları ve inançlarından etkilenir. Çalışanların örgütleriyle ilgili tecrübeleri ve bunun sonucunda oluşan değerlendirmeleri, onların inovasyon süreçlerine dâhil olmaları konusundaki kararlarını belirler. Bu bağlamda çalışanların kurumlarının itibarı ile ilgili algıları onların inovatif davranışlarına yansıtacaktır. Kurumsal itibar, bir örgütün stratejik davranış kalıplarını ve bir kuruluşun hayatta kalabilmesi, büyümesi ve kârlılığı için stratejik öneme sahip konularla ilgili karar verme ve planlama fonksiyonlarını yerine getirme şekillerini doğrudan etkileyen bir özelliğe sahiptir. Kurumsal itibar,

örgüt içerisindeki atmosferi doğrudan etkiler ve örgütün çalışanların gözünde oluşan olumlu itibar algıları, onlarda o örgüte ait olma bilinci yaratır böylece çalışanların işlerinde daha fazla çaba göstermelerini teşvik ederek uzun dönemde kurumsal performansın artmasını sağlar.

Bir kurumun itibarı, inovasyon kültürü ve zihniyeti o kurumun maddi olmayan varlıkları arasındadır. Maddi olmayan varlıkların yönetiminde karşılaşılan en önemli güçlük bunların ölçümüdür. Bu araştırma kapsamında kurumsal itibar, örgütlerin kilit paydaş grubu olan çalışanların algıları nezdinde ölçülecektir. İnovasyon üzerine yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak firma düzeyinde gerçekleştiği ancak çalışmaların birey düzeyinde daha sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu çalışmada ise örgütlerin inovasyon kültürü ve zihniyetinin esas aktörleri olan çalışanların inovatif davranışlarına odaklanılmaktadır. Son yıllarda kurumsal itibar ile ilgili araştırmaların artmasına rağmen, kurumsal itibar ile çalışanların davranışları arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların nispeten az olduğu görülmektedir. Çalışmanın diğer bir konusu olan inovatif davranış ise çalışanın örgütte değer yarattığı önemli bir çalışan davranışıdır. Bu sebeple yapılan çalışmada çalışanların kurumla ilgili değerlendirmelerinin onların inovatif davranışlarını etkilediği dolayısıyla kuruma yaratılan değeri arttırdığı varsayılmaktadır. Çalışma kapsamında belirtildiği gibi “kurumsal itibar” ile “çalışanın inovatif davranışı” arasındaki ilişkiye açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

Teknoloji genel bir tanımla, bir örgütte girdilerini çıktılara çevirmek ve çevresine vermek üzere kullandığı süreçler bütününe verilen isimdir. Farklı örgüt teknoloji sınıflandırmaları bulunmasına rağmen, çalışma kapsamında OECD'nin yaygın olarak kabul görmüş imalat işletmelerini dört farklı teknoloji düzeyine ayırdığı sınıflandırması kullanılmıştır. Bu sınıflama da örgütlerin teknoloji düzeyleri düşük teknoloji, orta-düşük teknoloji, orta-yüksek teknoloji ve yüksek teknoloji olarak adlandırılmıştır. Yönetim tarihinde Woodward'ın çalışmasından itibaren önemli bir kavram olarak ele alınan teknoloji unsurunun çalışanların davranışlarını şekillendirdiği ifade edilmektedir. Teknoloji ve inovasyon arasındaki karşılıklı ilişki yazında yaygın olarak çalışılmıştır. Bu bağlamda yüksek teknolojiye sahip örgütlerdeki ortam ve kültür, çalışanların inovasyon yapmalarının zeminini oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında kurumsal itibar ile çalışanın inovatif davranışı ilişkisinde teknolojinin moderator değişkeni olarak etkisinin incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırmanın amacından yola çıkarak aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

1.Örnekleme'deki kurumsal itibar düzeyi ve çalışanın inovatif davranışı düzeyi nedir?

2.Kurumsal itibar ve çalışanın inovatif davranışı ilk 500 ve ikinci 500'de olma durumundan etkilenmekte midir?

3.Çalışanların kurumsal itibar algıları çalışanların inovatif davranışını etkilemekte midir?

4.Örgütün teknoloji düzeyi çalışanın inovatif davranışını etkilemekte midir?

5.Teknoloji düzeyinin, kurumsal itibar ve çalışanın inovatif davranışı ilişkisinde moderatör etkisi var mıdır?

Araştırma, maddi olmayan varlıkların ölçülmesindeki zorluklarına rağmen, Türkiye'nin en büyük kurumlarının yer aldığı ilk 500 ve ikinci 500 listesinde yer alan örgütlerin çalışanların kurumsal itibar algısı ile inovatif davranışı düzeylerini ölçme ve raporlama açısından bir veri kaynağı oluşturacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu iki kavram arasındaki ilişkilere açıklık getirerek, hem araştırmacılara hem uygulayıcılara yol göstereceği varsayılmaktadır. Önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayan “örgütün teknoloji düzeyinin”, kurumsal itibar ve inovatif davranışı ilişkisindeki rolünü açıklamaya çalışan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan araştırmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni 1998 yılından itibaren İstanbul Sanayi Odası'nın hazırladığı, Türkiye'nin 1000 Büyük Sanayi Kuruluşu listesine giren şirketlerde çalışan beyaz yaka çalışanlar olarak belirlenmiştir. Liste “İlk 500” ve “ikinci 500” olmak üzere iki farklı gruptan oluşmaktadır. Liste her yıl yenilenmekte olup, çalışma kapsamında en güncel liste olan 2017 yılı verileri kullanılmıştır. En büyük sanayi işletmeleri sıralaması için İstanbul Sanayi Odası verilerinin tercih edilmesinin nedeni, İstanbul Sanayi Odası'nın ilk defa 1968 yılında 100 Büyük Sanayi Kuruluşu olarak başlattığı ve 43 senedir sürdürdüğü Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu çalışmasının sistematik ve disiplinli bir şekilde yapılan çalışmayla Türkiye'deki işletmeler hakkında bilgi veren güvenilir bir kaynak olmasıdır (Akça, 2012: 148). Yıllardır açıklanan ve kamuoyu tarafından bilinirliği yüksek bu listede yer almanın, şirketler için bir itibar konusu olması nedeniyle tezin bağımsız değişkeni olan ‘kurumsal itibar’ kavramının ölçümünün bu şirketlerde daha uygun olacağı düşünülmüştür. Ayrıca listede yer alan şirketler ülkenin finansal olarak da güçlü yapıları olması nedeniyle, bu şirketlerde

‘çalışanların inovatif davranış’ gösterme konusunda daha bağımsız olabilecekleri varsayılmıştır.

Araştırmanın analiz birimi ‘birey’ olduğu için evreni ilk 1000’e giren şirketlerin beyaz yaka çalışanları olarak belirlenmiştir. Bu nedenle her şirkete ulaşılmaya çalışılmış, her örgütten en fazla on beyaz yaka çalışanın anket çalışmasına katılması sınırı konularak, veri toplanmıştır. İlgili kişilere ulaşamama, anketi doldurmayı red etme, farklı bir tarihe erteleme, anketin yarıda bırakılması gibi zorluklarla karşılaşmış, sonuç olarak 455 beyaz yaka çalışana ulaşılmıştır. Anketler sonradan incelendiğinde 16 anket veri girişine uygun olmadığı gerekçesiyle çıkarılmış, sonuç olarak örneklem sayısı 439 olarak belirlenmiştir. Nicel araştırmalarda çok değişkenli analizlerin yapılabilmesi için çalışmada kullanılan değişken sayısının en az on katı kadar örneklem sayısına ihtiyaç vardır (Altunışık vd., 2010: 135). Araştırmada on değişken vardır ve örneklem sayısı değişken sayısının on katını aştığı için yeterli bulunmuştur.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Çalışma için öncelikle detaylı bir literatür taraması yapılmıştır. Ardından çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi benimsenmiş, veri toplama tekniği olarak ise anket tekniği tercih edilmiştir. Detaylı bir literatür çalışması yapıldıktan sonra veri toplama araçları olan ölçekler belirlenmiştir. Ölçekler belirlenirken özellikle konunun özüne uygun, iyi anlaşılabilir ifadeleri olan, literatürde yaygın olarak kullanılan ve yayınlandığı dergilerin uluslar arası kabul görmüş standartlara uygun olmasına önem verilmiştir. Belirlenen ölçme araçlarının orijinal dili olan İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiş, ardından her iki dili de anadili düzeyinde olan birinden düzeltme okuması için profesyonel yardım alınmıştır. Ölçekteki ifadelerin anlaşılabilirliği açısından önce akademisyenler tarafından kontrol edildikten sonra iş hayatından profesyonellere gönderilerek anlaşılmayan veya eksik anlatım vb. gibi durumların kontrolü istenmiştir. Geri dönüşlerin ardından ölçeğe son şekli verilmiştir. Anketlerin büyük bir kısmına şirketlerin coğrafik olarak ülkenin her yerinde yer alması nedeniyle telefonla ulaşılmaya çalışılmış, bazı katılımcılar telefon yerine e-posta ile cevaplamayı istemişlerdir.

Çalışanların kurumsal itibar algısını ölçmek için Fombrun, Gardberg ve Sever (2000) tarafından geliştirilen ‘İtibar katsayısı ölçeği’ kullanılmıştır. Bu ölçek literatürde birçok araştırmada kullanılmıştır ve kurumsal itibarı ölçmek için sağlam bir araç olarak ifade edilmiştir. Toplamda 20 ifade (örneğin “Kurumum hakkında olumlu hislere

sahibim”, “Kurumum çalışmak için iyi bir firmadır”) ve 6 boyut yer almaktadır. Ölçekte yer alan boyutlar duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk ve finansal performans şeklindedir. Cevaplar 5 aralıklı Likert tipi ölçekle alınmıştır. Katılımcılara verilen ifadelere katılma dereceleri sorulmuş ve iki ayrı uç verilerek (1.Hiç katılmıyorum -5.Tamamen katılıyorum) anket ifadelerini cevaplamaları istenmiştir.

Çalışanların inovatif davranışlarını ölçmek için Jannsen (2000) tarafından geliştirilen 9 ifadeli (örneğin “İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim”, “İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm”) ölçek kullanılmıştır. Ölçekte fikrin üretilmesi, fikrin tanıtımı ve fikrin gerçekleştirilmesi olmak üzere üç boyut yer almaktadır. Katılımcılara verilen ifadelerde yer alan eylemleri kurumlarında ne sıklıkla gösterdikleri sorulmuştur. Cevaplar, 1 = Hiçbir zaman 5 = Her zaman arasında değişen beş aralıklı Likert ölçeğinde puanlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçek Ek-1 de yer almaktadır.

Araştırma verilerinin analizi için verilerin öncelikle SPSS 17 ve LISREL 8.51 paket programlarına girişleri yapılmıştır. Gerekli kontroller yapılarak veriler analizler için hazır hale getirilmiştir. Öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenilirliğini ölçmek için içsel tutarlılık analizi, geçerlilik için doğrulayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Ardından hipotez testleri için korelasyon, basit regresyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada kullanılan anket Batı kültüründeki çalışmalardan elde edilen ölçeklere dayanmaktadır. Kültür farklılıkları, insanların duygularını, düşüncelerini, meydana gelen olayları farklı anlamlandırmasına neden olmaktadır. Bu yönüyle kültürel farklılıkların özellikle örgütlerde çalışan bireyler üzerindeki etkisi dikkate alındığında, katılımcıların kendisinden bekleneni cevaplama eğiliminde olması, soruları anladıkları ölçüde değerlendirmeleri ve buna göre cevaplamaları veya bazılarının gereken ilgiyi ve dikkati gösterememiş ya da göstermemiş olması kaçınılmazdır. Bu durum çalışmanın önemli bir sınırlılığıdır. Ayrıca çalışmada anketler telefon ya da e-mail yoluyla cevaplanmıştır. Cevaplayıcılarla araştırmacının tam anlamıyla temas kuramamış olması sebebiyle yüz yüze görüşmenin sağladığı bazı yararlardan da faydalanamamıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Araştırma Modeli

Bu başlık altında daha önce yapılan çalışmalar ve teoriler ışığında oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli anlatılacaktır.

Kaynak tabanlı teori bakış açısıyla kurumların rekabet avantajı sağlamaları ve bunu sürdürmeleri, kurumların stratejik kaynaklara ve yeteneklere sahip olmasıyla mümkün görünmektedir. Kaynak tabanlı teoriye göre kaynaklar, maddi ve maddi olmayan kaynaklar olmak üzere ikiye ayrılır. Stratejik yönetim anlamında maddi olmayan varlıklar, kurumlara rekabet avantajı sağlama konusunda görünür varlıklara göre daha önemli olduğu kabul edilir. Maddi olmayan kaynakların teknolojik sermaye, insan sermayesi, itibar sermayesi ve örgütsel sermaye olarak sınıflandırılması mümkündür (Rodriguez ve Rodriguez, 2005: 541-542). Bu sınıflama incelendiğinde çalışmanın ana kavramları olan “kurumsal itibar”, “çalışanın inovatif davranışı” ve “teknoloji” kavramlarının maddi olmayan varlıklar arasında yer aldığı görülür ve bu unsurlar örgütler için stratejik önem taşımaktadır.

Çalışanlar, stratejik kamuoyu karşısında örgütleri temsil eden sözcü ve önemli elçilerdir. Günümüzde çalışanlar sosyal medyanın da yardımıyla kendi bilgi ağlarını ve iletişimlerini oluşturmakta ve kurumları hakkında hem içerde hem de dışarıda sürekli bilgi alışverişinde bulunmaktadır. Örgütlerinin itibarını olumlu olarak algılayan çalışanlar, örgütsel performansın yükselmesinde ve örgütsel amaçlara ulaşma konusunda daha istekli davranacaklardır (Men ve Stacks, 2012: 172). Bir örgütün itibarı ile çalışanları arasındaki ilişki iki taraflıdır. Bir yandan çalışanlar, örgütün diğer paydaşlarının algılarını şekillendirir ve kurumsal itibarın oluşmasına katkıda bulunurlar. Öte yandan ise, çalışanların kendileri de kurumsal itibar algılarından etkilenirler. İtibarlı bir örgüte mensup olmak çalışanların özsaygılarını artırır (Helm, 2011: 657). Bu ilişki sosyal kimlik teorisi bağlamında açıklanabilir. Sosyal kimlik teorisine göre, bireyler diğerleri tarafından olumlu olarak değerlendirilen bir kurumun üyesi olmak isterler. Bu teorinin temel hipotezine göre, bireyler dahil oldukları grupların veya örgütlerin ayrıcalıklı olduğuna inanır ve bu doğrultuda onların zihninde grubun veya örgütün imajı oluşmaktadır. Ayrıca olumlu olarak nitelendirdikleri bir örgüte mensup olmak, onların özsaygılarının artmasına yol açacaktır. Özsaygılı çalışanlar da örgütlerinde görevlerini yerine getirme ve kendinden beklenenden fazla rol davranışı içerisine girme konusunda daha istekli olacaklardır. Böylece çalışanlar, genellikle görev tanımlarında yer almayan ekstra rol davranışlarından oluşan inovatif davranış göstermeye eğilimli olacaklardır. Rank ve diğerleri (2009: 469; 481-482) belirledikleri örneklemedeki ar-ge, insan

kaynakları ve pazarlama departmanlarında görev yapan 161 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmalarında çalışanların inovatif davranışı ile liderlik ilişkisinde bireyin özsaygı durumunun moderator etkisini test etmişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre, özsaygının örgütlerdeki inovasyonların olumlu bir yordayıcısı olduğu ayrıca liderlik ve inovatif davranış ilişkisinde özsaygının düzenleyici bir rolü olduğu belirtilmiştir.

Çalışanlar, kurumsal itibarın oluşmasındaki önemli bir iç paydaş grubudur. Kurumun iyi bir itibarı olduğu yönündeki çalışan algıları, çalışanların işlerini tutkuyla, yaratıcılıkla ve sadakat ile yapmaları konusunda teşvik ederek, çalışanların davranışları üzerinde olumlu etkilere yol açacaktır. Bu bağlamda çalışanların inovatif davranış sergilemelerinde kurumsal itibar çalışanları motive edici bir faktör olarak görülebilir (Fu vd. 2014: 594). Bireysel düzeyde iyi bir itibar, çalışanların işlerinde daha fazla çaba göstermelerini sağlar (Martins, 2005). Çalışanların, kurumları hakkındaki olumlu değerlendirmeleri, onlara kazanan bir takımın parçası olma hissi oluşturmakta ve çalışanların da kuruma yeni bir şeyler vermesi gerektiği düşüncesinin oluşmasını sağlamaktadır (Schaarschmidt, 2016: 541). İş dünyasında itibar, finansal performansla birlikte inovasyonu da etkileyen temel bir unsur olarak görülmektedir (Adeosun ve Ganiyu, 2013: 221).

Schaarschmidt, algılanan dışsal itibarın çalışanların yeni hizmet uygulamaları geliştirmelerini, bunları tanıtmalarını ve hayata geçirmeleri ile ilgili isteklerini nasıl etkilediğini açıklamayı amaçladıkları çalışmasını beklenti teorisine dayandırmıştır. Vroom (1964) beklenti teorisinde bireyler, beklenen sonuçlar temelinde hareket ettiğini ifade etmiştir. Beklenti teorisine göre, bireylerin tercihleri, devamlılıkları ve performansları onların belli bir faaliyeti ne kadar iyi yapacaklarına olan inançları ile belirlenir. Bu doğrultuda yüksek itibar algısının olduğu kurumlarda çalışanlar, bu kurumun üyeliğinden gurur duyarlar ve kendi çalışmalarıyla zafer duygusu hissederler. Algılanan dışsal itibar ile inovasyon davranışı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasını hizmet işletmelerinde doğrudan müşteriyle ilgilenen çalışanlar üzerinde gerçekleştirmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, kurumunu itibarlı algılayan çalışanların hizmet inovasyonu sürecine daha fazla dâhil oldukları gözlenmiştir (Schaarschmidt, 2015: 545). Sonuç olarak, çalışanların kurumları hakkındaki olumlu itibar algılarının onların inovatif davranışlarını tetiklediği ifade edilebilir.

Çalışanların inovatif davranışının odağı, yaratıcılıktan daha geniş bir eylem yelpazesini içeren yeni fikirlerin üretilmesini ve uygulanmasını içerir (Shalley vd. 2004: 934). İnovasyonun kapsamı ise günlük iş süreçlerini değiştiren ve geliştiren küçük

değişikliklerden, tüm örgütteki teorileri, uygulamaları veya ürünleri etkileyebilecek etkili yeni fikir ve süreçlere kadar geniş bir aralığı ifade eder (Janssen, 2003: 347). Örgütler var olan çalışanları harekete geçirmek ve daha iyi olabilecek potansiyel çalışanları etkilemek için inovasyon yapar. İnovasyonların merkezinde bireyler yer alır. Örgütler rekabet avantajını, iş ortamlarında yeni fikirleri yaratan, geliştiren ve uygulayan çalışanlarla elde edebilirler. Teknolojik değişimlere ayak uyduramayan, hızlı bir şekilde inovasyon yapmayan örgütler, verimlilik ve kârlılıklarının düşmesinin yanında aynı zamanda bünyesindeki inovatif insan kaynağını da kaybedebilirler (Maital ve Seshadri, 2012: 10). Örgütlerin inovasyon performansının belirleyicisi olan inovatif çalışanları örgüte çekmek için uygun stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması gerekir. 1990'lı yıllarda ortaya atılan 'yetenek savaşı' terimi, kurumların yüksek nitelikli inovatif çalışanları kazanmak ve elde tutmak için rekabet ettiği bir ortamı tanımlamak için kullanılmıştır. Kurumun itibarı, bu ortamda inovasyon yapacak çalışanların ilgisini çekmek için önemli bir özellik olarak değerlendirilmektedir. Cable ve Turhan (2001) geliştirdikleri modelde potansiyel çalışanların çalışacakları kurumu seçerken üç boyuttan biri işveren itibarıdır (Patterson vd. 2009: 29-30).

Yukarıdaki bilgiler ışığında oluşturulan araştırmanın birinci hipotezi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

H₁: Çalışanların kurumsal itibar algısı inovatif davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir.

Ayrıca araştırma değişkenleri olan kurumsal itibar ve çalışanın inovatif davranışının ISO ilk 500 ve ikinci 500 listelerine göre farklılık gösterip göstermediği test edilecektir. Bu bağlamda araştırmanın ikinci ve üçüncü hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H₂: Çalışanların kurumsal itibar algıları ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

H₃: Çalışanların inovatif davranışları ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde olma durumuna göre farklılık göstermektedir.

Örgütlerde yeni teknolojilerin oluşturduğu ortam ve kültür, üretimde etkinliğin ve verimliliğin iyileştirici olmanın yanında çalışanların inovasyon yapabilmeleri için de bir zemin oluşturmaktadır (Banger, 2017: 232). Bu bağlamda teknoloji ve çalışan davranışı arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanılan teorilerden biri öz belirleme teorisidir. Öz belirleme teorisine göre, çalışanların çalışma motivasyonları ve örgütlerindeki mutlulukları, bireylerin özerklik, yeterlilik ve ilişkili

olma olarak tanımlanan temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile gerçekleşmektedir. Teknoloji ise bu üç temel ihtiyacın karşılanmasında yardımcı da olabilir, tehdit de edebilir. Eğer örgütün sahip olduğu teknoloji çalışanlara kendi işlerinde, kendilerinin söz sahibi olduklarını hissettirir şekilde kullanılıyorsa, bu durum çalışanların kendi rol davranışlarının ötesinde örgüt için faydalı olabilecek ekstra rol davranışlarına yönlendirebilir (Coovert ve Thompson, 2014: 3).

Yüksek teknoloji örgütlerinin rekabet edebilme yeteneği onların inovasyon yapabilmelerine bağlıdır (Makri ve Scandura, 2010: 85). Yüksek teknoloji örgütlerinde çalışanın inovatif davranışı göstermesi oyun teorisi kapsamında açıklanabilir. Oyun teorisi, birkaç oyuncunun diğer oyuncuların çıkarlarını potansiyel olarak etkileyebilecek seçimler yapması gereken karar verme durumuyla ilgilidir. Bir yüksek teknoloji firmasının pazarda başarılı olabilmesi için çalışanların işbirliği yapmaları gerekir. İleri teknoloji firmalarında çalışanlar daha nitelikli bilgilerle donanımlı olduğu için daha inovatif olmaları beklenir. Çalışanın inovatif davranışı, aslında çalışanın bir iş performansıdır. Çalışanların iş performansları, iş arkadaşlarından elde edebilecek orijinal fikir ve yöntemleri kullanarak yükselebilir. İnovasyon bilgi girişinin olduğu bir süreçtir ve bu nedenle çalışanların inovatif davranışlarında kendi bilgileri yetersiz kalabilmektedir. İnovasyon, işbirliğini gerektirir. Oyun teorisi, çalışanların kendi çıkarlarını maksimize eden seçeneği değil, içinde bulunduğu örgüt için de faydası olan seçeneğe yönelmesini gerektiğini savunur (Shih vd. 2006: 357) Bir bireyin sahip olduğu bilgi paylaşılmamışsa, bilginin faydası bireyle sınırlı kalır ve böylece üreme özelliği kaybolur. İleri teknoloji firmaları için bilgi paylaşımı, özellikle teknolojik yenilik bilgisi, bir kurum için uzun vadeli başarıya ulaşmak için en önemli etkinliktir. Bu nedenle yüksek teknoloji şirketlerindeki çalışanların oyun teorisi kapsamında örgüt yararına olacak en uygun inovatif davranışı sergileyeceği varsayılabilir.

Çalışanların kurumsal itibar algıları ile inovatif davranışları arasındaki ilişkinin, teknoloji düzeyine göre farklılaşması beklenmektedir. Yüksek teknoloji örgütlerinde bu ilişki daha güçlüyken, düşük teknoloji örgütlerinde bu ilişkinin daha zayıf olması beklenir. Daha özel olarak, ileri teknoloji örgütleri inovasyonla ilgili faaliyetlerin önemini arttıran ortalamanın üzerinde teknolojik dinamizme sahiptir (Uotila vd. 2009: 222). Firmalar, belirli endüstrilerde belirli teknolojileri uygulayarak faaliyetlerini göstermek zorundadır. Endüstri teknolojilerinin temeli, genellikle düşük teknoloji endüstrilerde olduğu gibi durağan olduğunda, yaratıcı faaliyet bir örgüt için daha az önem kazanacak ve yeni fikirler üretmek ve bunları uygulamak için daha az enerji ve

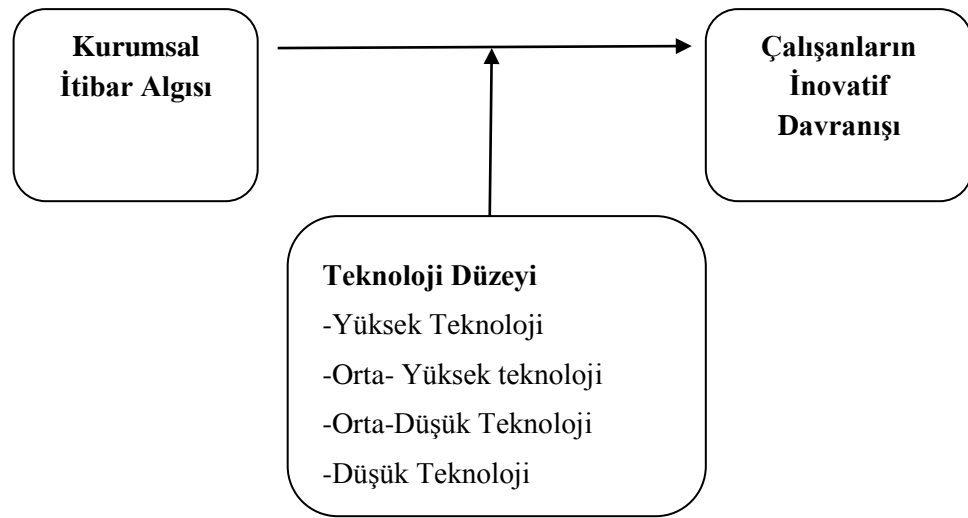
zaman harcanacaktır. Buna karşılık, hızlı teknolojik değişim yaratıcı ve girişimci faaliyetleri teşvik etmektedir ve ortaya çıkan yenilikler teknolojik değişimin yol açtığı belirsizliğe cevap vermektedir (Heidenreich, 2009: 486).

Yüksek teknoloji örgütleri, düşük teknoloji örgütlerine göre daha yüksek Ar-Ge harcamalarıyla tanımlanır (Kirner vd. 2009: 448). Ayrıca ileri teknoloji örgütlerinin fikirlerin yeniliklere dönüşmesini kolaylaştıran Ar-Ge yetenekleri, düşük teknoloji örgütlere göre daha fazla gelişmiştir (Sarooghi vd. 2015: 719-720). Çalışanların itibar algılarının inovatif davranışları üzerindeki etkisinin çalıştıkları örgütün teknoloji düzeyine göre farklılaştığı varsayıldığında, örgütün teknolojik düzeyinin bu ilişkide düzenleyici rolü olduğu ifade edilebilir. Düzenleyici etkide, düzenleyici olarak tanımlanan değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisinin olması gerekmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın dördüncü ve beşinci hipotezleri şu şekilde belirtilmiştir.

H₄: Çalışanın inovatif davranışı firmaların teknoloji düzeyine göre farklılık göstermektedir.

H₅: Kurumsal itibar algısının çalışanın inovatif davranışı üzerindeki etkisinde teknoloji düzeyinin düzenleyici rolü vardır.

Üç kavram arasındaki ilişkilerin gösterildiği araştırma modeli aşağıdaki gibidir.



Şekil 5. Araştırma Modeli: Kurumsal İtibar Algısının Çalışanın İnovatif Davranışı Üzerindeki Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Düzenleyici Rolü

3.6.Araştırmanın Bulgularının Değerlendirilmesi

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizi ve geçerlilik çalışmaları, örneklemin demografik özellikleri, tanımlayıcı istatistiklerin ardından hipotez test sonuçlarına yer verilecektir.

3.6.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Bir ölçeğin güvenilirliği, testin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ve verilerin ne derece tesadüfi hatalardan arındığını göstermektedir. Sonuçların zaman içerisinde tutarlı olduğunu ve araştırma evreninin doğru bir şekilde temsil edilmesi güvenilirlik olarak adlandırılır (Golafshani, 2003: 598). Güvenilir bir testin veya ölçeğin, benzer koşullarda uygulandığında tekrar benzer sonuçlar göstermesi gerekir (Altunışık ve diğ., 2012: 126). Başka bir ifade ile güvenilirlik, bir ölçme aracının tutarlılığını ifade etmektedir.

Sosyal bilimlerde araştırmalarda ölçeklerin güvenilirliğini tahmin etmek için çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. Bunlar formun tekrarı yöntemi, norm referans güvenilirliği, yarıya bölme yöntemi ve içsel tutarlılık yöntemidir. İçsel tutarlılık, test bileşenlerinin güvenilirliği ile ilgilidir. Ayrıca içsel tutarlılık, ölçme aracı içerisindeki tutarlılığı ölçer ve bir dizi maddenin test içindeki belirli bir davranışı veya özelliği ne kadar iyi ölçtüğünü sorgular. Davranış bilimlerinde içsel tutarlılığı test etmenin en popüler metodu alfa katsayısı yöntemidir (Ercan ve Kaan, 2004: 213; Drost, 2011: 106, 111;). Bu çalışmada içsel tutarlılığın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntem “Cronbach Alfa” olarak da bilinen “Alfa Katsayısı” yöntemi esas alınmıştır. Alfa değeri 0 ile 1 arası değerler alır ve kabul edilebilir bir değer en az 0,7 olması istenir. Güvenirlik analizi, yapılan her ölçüm için gereklidir, çünkü güvenilirlik bir ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin istenilen amacı ne derece yansıttığını ifade eder (Aksel, 2010: 126).

Çalışmada kullanılan iki ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Kurumsal İtibar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi: 20 ifadeden oluşan kurumsal itibar ölçeği güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı testi yöntemi kullanılmıştır. Kurumsal itibar ölçeğinde duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, iş yeri çevresi, sosyal ve çevresel sorumluluk, finansal performans olmak üzere altı boyut yer almaktadır. Ölçekte yer alan altı ayrı boyutun da tek tek α değerleri incelenmiştir, sonuçlar Tablo 3’de gösterilmiştir. Buna göre, duygusal çekicilik boyutunun α değeri ,850; ürün ve hizmetler boyutunun α değeri ,757 ; vizyon ve liderlik boyutunun α değeri ,782 ; iş yeri çevresi boyutunun α değeri ,820 ; sosyal ve çevresel sorumluluk boyutunun α değeri ,727; finansal performans boyutunun α değeri ise ,691 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 3. Kurumsal İtibar Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Güvenirlik Analizleri		
	Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
	Duyusal Çekicilik	,850		
KI1	Kurumum hakkında olumlu hislere sahibim.		,710	,800
KI2	Kurumuma hayranlık ve saygı duyuyorum.		,755	,759
KI3	Kurumuma güveniyorum.		,702	,808
	Ürün ve Hizmetler	,757		
KI4	Kurumum, ürettiği ürün ve hizmetlerin sonuna kadar arkasında durur.		,552	,714
KI5	Kurumum, yenilikçi ürün ve hizmetler üretir.		,528	,766
KI6	Kurumum, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.		,634	,660
KI7	Kurumum, ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunar.		,624	,675
	Vizyon ve Liderlik	,782		
KI8	Kurumumda, yönetim kademesi mükemmel düzeyde liderliğe sahiptir.		,638	,691
KI9	Kurumumun geleceğine dair net bir vizyonu vardır.		,675	,647
KI10	Kurumumda pazardaki fırsatlar fark edilip firmanın lehine kullanılır		,559	,767
	İşyeri Çevresi	,820		
KI11	Kurumum iyi yönetilir.		,683	,743
KI12	Kurumum çalışmak için iyi bir firmadır.		,697	,730
KI13	Kurumum iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.		,645	,785
	Sosyal ve Çevresel Sorumluluk	,727		
KI14	Kurumum sosyal sorumluluk projelerini destekler.		,577	,637
KI15	Kurumum çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getiren bir firmadır.		,541	,679
KI16	Kurumum insanlara yönelik davranışlarında yüksek standartlar sağlar.		,588	,591

	Finansal Performans	,691		
KI17	Kurumum, güçlü bir karlılık geçmişine sahiptir.		,532	,593
KI18	Kurumum, başkalarının yatırım yapmayı isteyebileceği düşük riskte bir girişim olarak görülür.		,418	,743
KI19	Kurumum, rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir.		,393	,597
KI20	Kurumumun, geleceğe yönelik güçlü beklentileri vardır. (örn. büyüme, yeni yatırımlar vb.)		,361	,605
1 Ölçeğe ilişkin cronbach alfa katsayıları 2 Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu 3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Cronbach Alfa değerleri ‘finansal performans’ boyutu hariç, diğer boyutların genel kabul değeri olan 0.70’in üzerinde olduğu görülmektedir. İlgili boyuttaki KI18 kodlu ifade çıkarıldığında α değeri 0.743 olduğu için, bu ifadenin daha sonraki analizlerde de sorun çıkarabileceği düşüncesiyle ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca bu ifade cevaplayıcılar tarafından anket cevaplanırken, cevaplanmak istenmeyen, boş bırakılan bir madde olması nedeniyle de çıkarılmasının uygun olacağı konusunu desteklemektedir. KI18 kodlu ifadenin çıkarılması sonucunda geri kalan ifadelerle ölçeğin güvenilir bir ölçüm yaptığı söylenebilir.

Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi:

9 ifade ve 3 boyuttan oluşan çalışanın inovatif davranışı ölçeği güvenilirliğini ölçmek için alfa katsayısı testi yöntemi kullanılmıştır ve sonuçlar Tablo 4’de gösterilmiştir. Buna göre, fikrin üretilmesi boyutunun α değeri ,787; fikrin tanıtılması boyutunun α değeri ,865 ; fikrin gerçekleştirilmesi boyutunun α değeri ,850 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4. Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

		Güvenilirlik Analizleri		
	Değişkenler	α	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Alfa Katsayısı (madde çıkarıldığında)
	Fikrin Üretilmesi	,787		
İD1	Zor durumlarla karşılaşıldığında yeni fikirler üretirim.		,685	,653
İD2	Yeni çalışma metodları, teknikleri ve araçları araştırırım.		,619	,720
İD3	Problemler için özgün çözümler üretirim.		,585	,763
	Fikrin Tanıtılması	,865		
İD4	İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.		,759	,799
İD5	İnovatif fikirler için onay alırım.		,769	,788
İD6	İnovatif fikirler için, organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.		,707	,847
	Fikrin Gerçekleştirilmesi	,850		
İD7	İnovatif fikirleri, faydalı uygulamalara dönüştürürüm.		,682	,829
İD8	İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistematik bir şekilde yansıtırım.		,760	,753
İD9	İnovatif fikirlerin işe yararlığını ölçüp değerlendiririm.		,720	,791
1 Ölçeğe ilişkin cronbach alfa katsayıları 2 Değişkenin ilgili ölçek ile korelasyonu 3 Eğer değişken silinirse ilgili ölçeğin yeni alfa katsayısı				

Yukarıdaki tablo incelendiğinde Cronbach Alfa değerlerinin genel kabul değeri olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca ölçekten madde çıkarıldığında, tüm α değerlerinin düşüyor olması da, bu ölçeğin güvenilir bir ölçüm yaptığının göstergesidir.

3.6.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Çalışmaları

Ölçme aracının güvenilir çıkması, ölçme aracının kararlılığıyla ilgili bir özelliğidir. Ancak kullanılan ölçek ile acaba araştırmacının ölçmek istediği şeyi ölçüp ölçmediği sorusunun yanıtını veremez. Bu nedenle, davranışsal özellikleri, özellikle de

bilişsel ve duyuşsal yönü baskın olanları ölçerken, kullanılan ölçeğin, ölçmek istenilen özelliğine ilişkin ölçme derecesinin araştırılması gerekir. Bu bağlamda geçerlilik, araştırma bileşenlerinin anlamlılığıyla ilgilidir ve araştırmacının ölçmek istediğini gerçekten ölçebilmesini ifade eder. Başka bir ifadeyle bir ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir. Davranışsal özelliklerin ölçülmesinde kullanılan ölçeklerin hiçbirinin geçerliliği tam olarak sağladığı söylenemez. Ancak geçerliliği bilimsel araştırmalar sonucunda yeterli sayılabilecek şekilde ölçümler verecek düzeye getirilebilir (Akt. Ercan ve Kan, 2004: 214; Drost, 2011: 114).

Araştırmada yer alan ölçeklerin içerik geçerlilikleri ve yapı geçerlilikleri incelenmiştir. İçerik geçerlilikleri uzman görüşleri ile yapısal geçerlilikleri ise doğrulayıcı analizi yöntemi ile değerlendirilmeye çalışılmıştır. Bir ölçeğin içerik geçerliliğini sağlayabilmesi için iki önemli konu vardır. Bunlardan biri ölçekte yer alan ifadelerin, ölçmek istediğimiz özelliği ölçmesi, ikincisi ise ifadelerin ölçeği cevaplayanların eğitim, kültür ve bilgi düzeylerine uygun olmasıdır (Şencan, 2005: 743). Çalışmada içerik geçerliliğini sağlamak için önce ilgili alandaki akademisyenler tarafından ölçek ifadelerinin kontrolü sağlanmış, gelen tavsiyelerle düzeltmeler yapılmış ölçek, çalışma evrenindeki benzer niteliklere sahip iş hayatındaki profesyonellere kontrol ettirilerek, ölçeğe son hali verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, bir ölçeğin gruplar, kitleler veya zaman içerisindeki sabit veya değişmeyen bir ölçüm olup olmadığı noktasında yapı geçerliliğini incelemek için kullanılır (Harrington, 2009: 5). Doğrulayıcı faktör analizi, ölçekteki faktörler arasında yeterli düzeyde ilişki olup olmadığını, hangi değişkenlerin hangi faktörlerle ilişkili olduğunu, faktörlerin birbirinden bağımsız olup olmadığını ve faktörlerin modeli açıklamada yeterli olup olmadığını test etmek için kullanılan bir yöntemdir. Öncelikli amacı, önceden tanımlanan bir faktör modelinin gözlenen veri seti ile uyuma yeteneğini saptamaktır (Erkorkmaz vd. 2013: 212). Araştırma ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçları, çeşitli uyum indeksleri ile birlikte Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Uyum Endeksi*	Kurumsal İtibar Algısı Ölçeği	Çalışanın İnovatif Davranışı Ölçeği	Mükemmel Uyum Ölçütleri**	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri**
χ^2/df	2,97	2,57	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$
RMSEA	,066	,059	$,00 \leq RMSEA \leq ,05$	$,05 \leq RMSEA \leq ,08$
SRMR	,045	,026	$,00 \leq SRMR \leq ,05$	$,05 \leq SRMR \leq ,10$
GFI	,91	,97	$,95 \leq GFI \leq 1$	$,90 \leq GFI \leq ,95$
AGFI	,88	,94	$,90 \leq AGFI \leq 1$	$,85 \leq AGFI \leq ,90$
CFI	,98	,99	$,95 \leq CFI \leq 1$	$,90 \leq CFI \leq ,95$
NFI	,97	,99	$,95 \leq NFI \leq 1$	$,90 \leq NFI \leq ,95$
NNFI	,98	,99	$,95 \leq NNFI \leq 1$	$,90 \leq NNFI \leq ,95$
IFI	,98	,99	$,95 \leq IFI \leq 1$	$,90 \leq IFI \leq ,95$

* χ^2/df = Ki-kare/serbestlik derecesi

RMSEA=Root mean square error of approximation=Yaklaşık hataların ortalama karekökü

SRMR=Standardized root mean square residuals=Standardize edilmiş artık ortalamaların karekökü
GFI/AGFI=Goodness of fit index/Adjusted goodness of fit index=İyilik uyum endeksi/Düzenlenmiş iyilik uyum endeksi

CFI=Comparative fit index= Karşılaştırmalı uyum endeksi

NFI/NNFI=Normed fit index/Non-normed fit index=Normlaştırılmış uyum endeksi/Normlaştırılmamış uyum endeksi

IFI= Incremental fit index=Fazlalık uyum endeksi

**Kaynak: İlhan M. ve Çetin B. (2014), "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), s. 31.

Doğrulayıcı faktör analizinde sonuçları tek bir testin sonuçlarına göre değerlendirilmez. Çeşitli uyum indeksleri mevcuttur, bu uyum indekslerine göre modelin teori ile uyumlu olup olmadığına karar verilir. Bu uyum indeksleri çok çeşitlidir ve hepsinde mükemmel uyum ölçüt ve kabul edilebilir ölçüt aralıkları vardır. Test edilen modelin geçerliliği için LISREL programının sonuç sayfasında çıkan bu uyum indeks değerlerinin en azından kabul edilebilir uyum aralığında olması istenir (Çapık, 2014: 199). Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer öncelikle dikkate alınır. Bu oranının 2 ve altında olması mükemmel uyumu ifade eder, ancak bu değer 3'e kadar olması kabul edilebilir uyum olarak değerlendirilir. Bazı araştırmacılar tarafından ise büyük örneklem için $\chi^2/df \leq 3$ aralığı mükemmel uyum olarak değerlendirilmektedir. (Sümer, 2000: 59-60; Çokluk vd., 2012: 271). Bu değerlendirme

sonuçlarına göre hem kurumsal itibar hem de çalışanın inovatif davranışı ölçeğinin kabul edilebilir uyum aralığında olduğu söylenebilir.

Ana kütledeki yaklaşık bir uyumun ölçüsü olarak kabul edilen RMSEA değeri, yaklaşık ortalamaların karekökü anlamına gelir ve modelin karmaşıklığını düzeltir (Weston ve Gore, 2006: 742). RMSEA değeri 0 ve 1 arasında bir değer olması beklenir ve 0'a ne kadar yakınsa model için o kadar mükemmel uyum olarak kabul edilir (Erkorkmaz vd. 2013: 200). RMSEA sonuçlarına bakıldığında her iki ölçeğin de kabul edilir değerler aralığında olduğu ve böylece iyi uyum gösterdikleri söylenebilir. Gözlenen veriler ve model arasında ne kadar fark olduğunun bir özeti olarak değerlendirilen SRMR indeksi de 0 ve 1 arasında bir değer olması beklenir ve 0'a ne kadar yakınsa, mükemmel uyuma o kadar yaklaşır (Weston ve Gore, 2006: 742) . Her iki ölçeğin de SRMR değerleri incelendiğinde mükemmel uyum aralığında olduğu görülmektedir.

GFI uyum iyiliği indeksi anlamına gelir ve ki-kare testine alternatif olarak geliştirilen ilk uyum indeksidir. Modelin örneklemedeki kovaryans matrisini ölçme oranını verir (Waltz vd. 2010: 174). AGFI olarak isimlendirilen düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi gözlenen değişken sayısına göre modelin serbestlik derecesi için GFI değerini düzeltmektedir. Yani modelin karmaşıklığına göre GFI değerini ayarlamaya çalışır (Hox ve Becher, 1998: 362). Her iki değer de 0-1 aralığında 0,90'dan büyük olması tavsiye edilir, ancak 0,95'den büyük olması arzu edilir. Sonuçlar incelendiğinde kurumsal itibar ölçeğinin kabul edilebilir uyum aralığında, çalışanın inovatif davranışı ölçeğinin için mükemmel uyum aralığında olduğu görülmektedir. Karşılaştırmalı uyum indeksi olan CFI değeri, artan uyum indeksi örneğidir. Bu indeks, araştırmacıya değişkenler arasında ilişki olmadığını öngörür. 0-1 aralığında bir değer alması beklenir ve 1 değerine yaklaştıkça mükemmel uyumu gösterir. Araştırmanın her iki ölçeği de CFI değeri açısından mükemmel uyum göstermektedir.

Ölçeklendirilmiş uyum indeksi olan NFI ve ölçeklendirmemiş uyum indeksi NNFI, 0-1 aralığında değer alır ve 1'e yaklaştıkça mükemmel uyumu gösterir. Her iki indeks de değişkenler arasında bir ilişkinin olmadığı varsayımsal model ile asıl modeli karşılaştırır. NFI değeri, modellerin ki-kare değerlerini karşılaştırır, NNFI ise NFI'nın dezavantajını gideren bir indekstir, değişken sayısının arttırılmasından etkilenmemektedir. NNFI varsayılan model kullanılarak elde edilen serbestlik derecesi başına uygunluktaki artış miktarı olarak yorumlanır. Örneklem büyüklüğünden en az etkilenen indekslerden biridir. Her iki uyum indeksi için de araştırmanın ölçekleri

mükemmel uyum aralığında yer almaktadır. İncelenen model ile alternatif modelin karşılaştırmasına dayanan son indeks IFI indeksidir ve modelin karmaşıklık seviyesini dikkate alarak modelin uyumunu test eder (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 79-80; Gürbüz ve Şahin, 2017: 343). 0-1 arasında bir değer alması beklenir ve 1 değerine yaklaştıkça mükemmel uyumu ifade eder. Bu durumda hem kurumsal itibar hem de çalışanın inovatif davranışı ölçeği değerleri incelendiğinde elde edilen uyum indeks değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak kurumsal itibar ölçeğinin 6 faktörlü yapısı ve çalışanın inovatif davranışı ölçeğinin 3 faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmaktadır ve faktör yapılarının geçerli bir model olduğu belirtilebilir. Bu bağlamda ölçeklerin önceden belirli alt boyutlarıyla, araştırma yapılan örnekleme oluşan alt boyutlar uyum göstermiştir. Böylece ölçeklerin yapı geçerliliği bu indekslere göre sağlanmıştır.

3.6.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri Tablo 6'da gösterilmektedir. Katılımcılar bazı demografik bilgileri cevaplamak istemedikleri için boş bırakılmıştır.

Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		Frekans	Oran(%)
Cinsiyet Dağılımı	Kadın	191	43,5
	Erkek	247	56,3
Yaş Dağılımı	20-29	107	24,3
	30-39	204	46,5
	40-49	89	20,3
	50 ve üzeri	28	6,4
Medeni Durum	Bekâr	137	31,2
	Evli	290	66,1
Eğitim Durumu	Ortaokul	2	,5
	Lise	37	8,4
	Önlisans	29	6,6
	Lisans	298	67,9
	Lisansüstü	66	15
Kıdem	1-5 yıl	242	55,1
	6-10 yıl	83	18,9
	11-15 yıl	51	11,6
	16 ve daha fazlası	56	12,8
Ünvan	Memur/Uzm Yrd.	90	20,5
	Mühendis	97	22,1
	Sorumlu/Uzman	75	17,1
	Şef	83	18,9
	Müdür	89	20,3

Katılımcıların cinsiyet dağılımına bakıldığında %43,5'inin kadın, %56,3'nün erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %24,3'ü 20-29 yaş aralığında, %46,5'i 30-39 yaş aralığında, %20,3'ü 40-49 yaş aralığında, %6,4'ü ise 50 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların yoğun olarak 20-39 yaşları arasında olduğu dikkat çekmektedir. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise katılımcıların %15'inin lisansüstü, %67,9'unun lisans, %6,6'sının önlisans, %8,4'ünün ise lise mezunu olduğu görülmektedir. Sonuçlar değerlendirildiğinde yükseköğretim mezunu oranının çok yüksek olmasının nedeninin, katılımcıların Türkiye'nin en büyük 1000 firmasında çalışan beyaz yaka çalışanlar olması olarak gösterilebilir. Medeni durumlarına bakıldığında %66,1'i evli, %31,2'si ise bekârdır. Katılımcıların kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde, %55,1'i 1-5 yıl arası, %18,9'u 6-10 yıl arası, %11,6'sı 11-15 yıl arası, %12,8'i ise 16 yıldan daha fazla süredir mevcut firmalarında çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcılar unvanlarına göre gruplandırıldığında %20,5'i memur/uzman yardımcısı, %22,1'inin mühendis, %17,1'inin sorumlu/uzman, %18,9'unun şef, %20,3'ünün ise müdür pozisyonlarında çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Tablo 7. Firma Özelliklerine Göre Katılımcı Sayıları

		Sayı	Yüzde
Teknoloji Düzeyi	Yüksek	10	2,3
	Orta-Yüksek	98	22,3
	Orta-Düşük	115	26,2
	Düşük	216	49,2
Bulunduğu Liste	İlk 500	151	34,4
	İkinci 500	288	65,6

Araştırmaya katılan çalışanların firmalarının teknoloji düzeylerine göre durumu ise şu şekildedir. %49,2'si düşük teknoloji, %26,2'si orta-düşük teknoloji, %22,3'ü ise orta yüksek, sadece 10 katılımcı yüksek teknolojili firmalarda çalışmaktadır. Buldukları liste bakımından ise katılımcıların çalıştıkları firmaların %34,4'ü ilk 500 içerisinde, %65,6'sı ise ikinci 500 içerisinde yer almaktadır.

3.6.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları kuruma olan itibar algılarını ve kurumlarında gösterdikleri inovatif davranışların düzeylerini ölçmek üzere ifadelere verdikleri cevapların tanımlayıcı analiz sonuçları Tablo 8’de gösterilmektedir

Tablo 8. Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Medyan	Mod	Std. sapma	Varyans
1.Kurum İtibar Algısı	4,55	4,66	5	,44693	,200
a.Duygusal Çekicilik	4,61	5	5	,55842	,312
b.Ürün ve Hizmetler	4,72	5	5	,39963	,160
c.Vizyon ve Liderlik	4,41	4,66	5	,59867	,358
d.İşyeri Çevresi	4,49	4,66	5	,59921	,359
e.Sos. ve Çevresel Sorumluluk	4,46	4,66	5	,59279	,351
f.Finansal Performans	4,59	4,66	5	,51099	,261
2.Çalışanın İnovatif Davr.	4,39	4,44	5	,52061	,271
a.Fikrin Üretilmesi	4,53	4,66	5	,49763	,248
b.Fikrin Tanıtılması	4,28	4,33	5	,66058	,436
c.Fikrin Gerçekleştirilmesi	4,38	4,33	5	,62004	,384

Tablo 8’e göre çalışanların kurumsal itibar algılarının ($\bar{x}=4,55$) yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların çalıştıkları kurumlarıyla ilgili olumlu itibar algısına sahip oldukları söylenebilir. Kavramın alt boyutları incelendiğinde en çok ürün ve hizmetlere yönelik algılarının yüksek olduğu ($\bar{x}=4,72$), buna karşın vizyon ve liderlikle ilgili algılarının da diğerlerine göre daha düşük ($\bar{x}=4,41$) olduğu görülmektedir. Katılımcılara uygulanan anket sırasında ölçekler ve demografik bilgilerle ilgili ifadeler dışında, ölçeklerden çıkacak sonuçları destekleyecek sorular ayrı sorulmuştur. Bu nedenle sorulan “Kurumunuzun itibarını nasıl algılıyorsunuz” sorusuna “yüksek, orta ve düşük” seçenekleri arasından araştırmaya katılan 439 çalışandan 395’i, yaklaşık %90 oranında “yüksek” olarak cevaplamışlardır. Hem araştırma ölçeğinde çıkan ortalamalar, hem de ayrıca sorulan soruya verilen cevaplara bakıldığında sonuçlar birbirini desteklemektedir. Bu durumda araştırmaya katılan çalışanların, kurumlarının itibarlarını yüksek olarak algıladıkları şeklinde yorum yapılabilir. Ayrıca çalışanlara “Size göre kurumsal itibarı oluşturan unsurları önem derecesine göre sıralayınız.” ifadesi ile kurumsal itibarın boyutlarını onlara göre en önemli olandan en önemsiz olana sıralamaları istenmiştir. Buna göre en önemli unsur ölçek sonuçlarını destekler nitelikte

olarak “ürün ve hizmetler” olmuştur. Verilen cevaplara göre en önemsiz olarak da “duygusal çekicilik” boyutu gösterilmiştir.

Katılımcılar kurumlarında yüksek düzeyde ($\bar{x}=4,39$) inovatif davranış sergilediklerini ifade etmişlerdir. Alt boyutlar incelendiğinde ise fikrin üretilmesi boyutunun diğer boyutlara oranla ($\bar{x}=4,53$) daha yüksek; fikrin tanıtılması boyutunun ise üç boyut arasından en düşük ($\bar{x}=4,28$) olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, çalışanların inovatif davranış sürecinin başlangıcı olan fikir üretme aşamasında daha çok yer aldıklarını buna karşılık fikrin hayata geçirilmesi öncesinde bu fikrin uygulanabilirliğini kabulünü sağlamaya çalışma aşamalarında daha az bulduklarını ifade etmişlerdir. Bu başlık altında birinci araştırma sorusu cevaplanmış olmaktadır.

3.6.5. Hipotez Testlerinin Değerlendirilmesi

Bu başlık altında araştırma sorularını cevaplamak ve araştırma hipotezlerini sınamak için yapılan tek değişkenli ve çoklu regresyon analizi, Anova testi ve bağımsız örneklem t-testi analizi sonuçları irdelenecektir.

Hipotez testlerine geçmeden önce araştırmanın değişkenleri olan kurumsal itibar ve çalışanın inovatif davranışı değişkenlerinin alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçları Tablo 9’ da verilmiştir.

Boyutlar arasındaki korelasyon katsayılarını gösteren korelasyon matrisi incelendiğinde değişkenler arasındaki korelasyonların tümünün anlamlı olduğu ($p<0.01$) görülmektedir. Kurumsal itibarın alt boyutları arasındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre en yüksek ilişki ‘işyeri çevresi’ ile ‘vizyon ve liderlik’ boyutları arasında olup $r=,789$ pozitif yüksek düzeyde bir ilişki vardır. En düşük düzeyde ilişki de ‘finansal performans’ boyutu ile ‘ürün ve hizmetler’ boyutu arasında olup $r=,419$ pozitif orta düzey şeklindedir.

Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları

	1a	1b	1c	1d	1e	1f	2a	2b	2c
1a.Duygusal Çekicilik	1								
1b.Ürün ve Hizmetler	,547**	1							
1c.Vizyon ve Liderlik	,651**	,633**	1						
1d.İşyeri Çevresi	,704**	,596**	,789**	1					
1e.Sosyal ve Çevr. Sor.	,587**	,533**	,658**	,686**	1				
1f.Finansal Perf.	,419**	,554**	,609**	,539**	,531**	1			
2a.Fikrin Üretilmesi	,409**	,487**	,524**	,484**	,478**	,506*	1		
2b.Fikrin Tanıtılması	,324**	,403**	,476**	,446**	,424**	,390*	,585*	1	
2c.Fikrin Gerçekleştirilmesi	,375**	,421**	,498**	,458**	,444**	,454*	,630*	,729**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Çalışanın inovatif davranışı boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon analizi sonuçlarına göre en yüksek düzeyde ilişki ‘fikrin tanıtılması’ ve ‘fikrin gerçekleştirilmesi’ boyutlarının arasındadır. Bu ilişki $r=,729$ pozitif ve yüksek düzeydedir. En düşük ilişki ise ‘fikrin üretilmesi’ ve ‘fikrin tanıtılması’ boyutları arasında $r=,585$ pozitif ve orta düzeydedir. İki farklı değişkenin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkisine bakıldığında en yüksek ilişki düzeyin $r=,524$ pozitif ve orta düzeyde olmak üzere kurumsal itibarın ‘vizyon ve liderlik’ boyutu ve inovatif davranışın ‘fikrin üretilmesi’ boyutları arasında olduğu görülmektedir. En düşük düzeyde ilişki ise ‘duygusal çekicilik’ ve ‘fikrin tanıtılması’ boyutları arasında pozitif ve orta düzeyde $r=,324$ şeklinde gerçekleşmiştir.

Araştırmanın ilk hipotezi çalışanların kurumları ile ilgili kurumsal itibar algılarının onların inovatif davranışlarını pozitif yönde etkilediği yönündedir. Bu ilişkiyi test etmek için öncelikle basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 10’da gösterilmektedir.

Tablo 10. Kurumsal İtibar ve Çalışanın İnovatif Davranış Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

DEĞİŞKEN	Regresyon Katsayısı	Standart Hata	Standardize Edilmiş Reg. Katsayısı (Beta)	t	p
Sabit	1,152	,201	,612	5,720	,000
Kurumsal İtibar	,713	,044		16,198	,000
Korelasyon Katsayısı R= 0.612 Düzeltilmiş r ² = 0.375 F=262,367 p = 0.000					

^a Bağımlı Değişken: Çalışanın İnovatif Davranışı

Regresyon analizi sonucunda düzeltilmiş determinasyon katsayısı (r^2) değeri 0,375 ve p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Yani araştırmanın bağımlı değişkeni çalışanın inovatif davranışının %37,5 lük kısmı bağımsız değişken olan kurumsal itibar ile açıklanmaktadır. F (262,367) istatistiğinin anlamlılık düzeyi ($p \leq 0,05$) kurulan modelin anlamlı olduğunu ifade etmektedir. Regresyon katsayısına bakıldığında B=,612 olduğu görülmektedir. Bu durum kurumsal itibardaki 1 birimlik artış, inovatif davranışı 0,612 birim artırmaktadır şeklinde yorumlanabilir. İlişkiyi gösteren B katsayısına ilişkin t değeri de anlamlıdır ($p \leq 0,05$). Böylece çalışanların kurumsal itibar algısının onların inovatif davranışlarına pozitif yönde etkisi olduğu sonucu söylenebilir. Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmiştir.

Çalışmanın bağımlı değişkeni çalışanın inovatif davranışı ölçeği, üç boyuttan oluşmaktadır. Fikrin üretilmesi, fikrin tanıtılması ve fikrin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilen boyutlar aslında çalışanların gün içerisinde gösterdikleri inovatif davranışları tanımlamaktadır. Bir çalışanın bu davranışlardan herhangi birini göstermesi inovatif davranış olarak kabul edilmektedir. Bu aşamada bağımsız değişken olan kurumsal itibarın boyutlarının, çalışanın inovatif davranışının boyutları ile tek tek ilişkisini detaylı analizi çoklu regresyon analizi kullanılarak yapılmıştır. Çoklu regresyon, hangi değişkenlerin bağımlı değişkenle ilişkili olduğunu, her bir faktörün bağımlı değişkeni nasıl ve ne kadar etkilediğini gösterdiği için güçlü bir araç olarak kabul edilmektedir (Burns ve Bush, 2015: 385). Çoklu regresyon analizinin farklı yöntemleri mevcuttur. Burada kurumsal itibarın hangi boyutlarının çalışanın inovatif davranışının fikrin üretilmesi bağımlı değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu analiz etmek için adımsal çoklu regresyon (stepwise) yöntemi kullanılmıştır. Adımsal ya da aşamalı olarak isimlendirilen bu yöntemde anlamsız ilişkileri çıkarıp, bağımlı

değişkenin en güçlü yordayıcılarını göstermektedir. Adımsal çoklu regresyon analiz sonuçları Tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11. Kurumsal İtibar Boyutları ile Fikrin Üretilmesi Boyutunun Adımsal Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	r	Düz. .r ²	F	Anl. (p)	Standartize edilmemiş katsayılar		t	Anl (p)	Bağlantı İst.	
						B	Std Hata			Tolerans	VIF
1	Sabit	,524	,274	165,295	,000	2,609	,151	17,302	,000	1,000	1,000
	Viz. ve Lid.					,435	,034	12,857	,000		
2	Sabit	,574	,330	107,323	,000	1,943	,183	10,640	,000	,630	1,588
	Viz. ve Lid.					,285	,041	6,949	,000		
	Fins. Perf.					,289	,048	6,007	,000		
3	Sabit	,592	,350	78,074	,000	1,379	,237	5,826	,000	,503	1,986
	Viz. ve Lid.					,211	,045	4,659	,000		
	Fins. Perf.					,239	,049	4,852	,000		
	Ür. ve Hiz.					,237	,065	3,667	,000		
4	Sabit	,602	,362	61,515	,000	1,314	,236	5,568	,000	,418	2,390
	Viz. ve Lid.					,154	,049	3,115	,002		
	Fins. Perf.					,215	,050	4,323	,000		
	Ür. ve Hiz.					,210	,065	3,233	,001		
	Sos. ve Çev. Sor.					,126	,044	2,836	,005		

Bağımlı değişken: Fikrin Üretilmesi

Çoklu regresyon analizi sonuçların anlamlı olabilmesi için bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multicollinearity) probleminin olmaması gerekmektedir. Tablo 11’deki bağlantı istatistikleri sütununda yer alan bağımsız değişkenlere ait Varyans Artış Faktörleri (VİF) değerleri incelendiğinde bu değerlerin 5’den küçük olması çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstermektedir (Çokluk vd. 2012). Ayrıca bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarınının 0,90’dan küçük olması çoklu bağlantı sorununun olmadığı konusunu desteklemektedir. Adımsal çoklu regresyon analiz sonuçları 4 model ortaya koymuştur. Dört modelin F istatistiği ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modellerin içerisinde r² değeri (r²=,362) en yüksek, başka bir ifadeyle bağımlı değişkeni en iyi açıklayan 4 numaralı modeldir. 4 numaralı model bağımlı değişken olarak ele alınan fikrin üretilmesindeki varyansın %36,2’sini açıklamaktadır. 4 numaralı model incelendiğinde bağımlı değişken üzerinde dört bağımsız değişkenin anlamlı

olduğu bulunmuştur. Bunlar, vizyon ve liderlik (B=,154), finansal performans (B=,215), ürün ve hizmetler (B=,210), sosyal ve çevresel sorumluluk (B=,126) şeklindedir. Regresyon katsayılarına (B) ilişkin t değerleri incelendiğinde hepsi için de anlamlıdır ($p \leq 0,05$). Buna göre modelin regresyon denklemi şu şekilde yazılabilir.

Fikrin Üretilmesi=1.314 + 0.154 Vizyon ve Liderlik + 0.215 Finansal Performans + 0.210 Ürün ve Hizmetler + 0.126 Sosyal ve Çevresel Sorumluluk

Kurumsal itibar boyutlarının fikrin tanıtılması bağımlı değişkenini açıklama durumunun analizi için yapılan adımsal çoklu regresyon sonuçları Tablo 12’de gösterilmektedir.

Tablo 12. Kurumsal İtibar Boyutları ile Fikrin Tanıtılması Boyutunun Adımsal Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	r	Düz r ²	F	Anl · (p)	Standartize edilmemiş katsayılar		t	Anl · (p)	Bağlantı İst.	
						B	Std Hata			Toler ans	VIF
1	Sabit Viz. ve Lid.	,476	,227	128,080	,000	1,963 ,525	,207 ,046	9,502 11,317	,000 ,000	1,000	1,000
2	Sabit Viz. ve Lid. Sos. ve Çev. Sor.	,498	,248	72,025	,000	1,616 ,384 ,218	,226 ,061 ,061	7,145 6,306 3,546	,000 ,000 ,000	,568 ,568	1,762 1,762
3	Sabit Viz. ve Lid.	,509	,259	50,704	,000	1,020	,327	3,120	,002	,456 ,545 ,576	2,192 1,835 1,737
	,308					,067	4,575	,000			
	,187					,062	2,994	,003			
	Ür. ve Hiz.					,226	,090	2,512	,012		

Bağımlı değişken: Fikrin Tanıtılması

Tablo 12 incelendiğinde bağımsız değişkenlerin VIF değerleri 5’den küçük olması çoklu bağlantı probleminin olmadığını göstergesidir. Adımsal çoklu regresyon sonuçlarına göre kurumsal itibar boyutlarının fikrin tanıtılması bağımlı değişkeni ile olan ilişkisinde anlamlı 3 model ortaya çıkmıştır. Üç modelin F istatistiği ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modellerin içerisinde r² değeri (r²=,259) en yüksek, başka bir ifadeyle bağımlı değişkeni en iyi açıklayan 3 numaralı modeldir. 3 numaralı model, bağımlı değişken olarak ele alınan fikrin tanıtılması boyutu varyansının %25,9’unu açıklamaktadır. Model incelendiğinde bağımlı değişken üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenler sırasıyla vizyon ve liderlik (B=,308), sosyal ve çevresel sorumluluk (B=,187), ile ürün ve hizmetler (B=,226) olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarına (B) ilişkin t

değerleri incelendiğinde hepsi için de anlamlıdır ($p \leq 0,05$). Buna göre modelin regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Fikrin Tanıtılması = 1.020 + 0.308 Vizyon ve Liderlik + 0.187 Sosyal ve Çevresel Sorumluluk + 0.226 Ürün ve Hizmetler

Kurumsal itibar boyutlarının fikrin gerçekleştirilmesi bağımlı değişkenini açıklama durumunu analizi için yapılan adımsal çoklu regresyon sonuçları Tablo 13’de gösterilmektedir.

Tablo 13. Kurumsal İtibar Boyutları ile Fikrin Gerçekleştirilmesi Boyutunun Adımsal Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	Model	r	Düz r ²	F	Anl. (p)	Standartize edilmemiş katsayılar		t	Anl (p)	Bağlantı İst.	
						B	Std Hata			Toler ans	VIF
1	Sabit Viz. ve Lid.	,498	,248	144,45 2	,000	2,110 ,516	,191 ,043	11,034 12,019	,000 ,000	1,000	1,000
2	Sabit Viz. ve Lid. Fins. Perf.	,533	,285	86,682	,000	1,441 ,365 ,290	,235 ,053 ,062	6,128 6,911 4,688	,000 ,000 ,000	,630 ,630	1,588 1,588
3	Sabit Viz. ve Lid. Fins. Perf. Sos. ve Çev. Sor.	,546	,298	61,532	,000	1,269 ,279 ,251 ,165	,241 ,060 ,063 ,057	5,277 4,611 3,981 2,884	,000 ,000 ,000 ,004	,474 ,600 ,540	2,110 1,668 1,851

Bağımlı değişken: Fikrin Gerçekleştirilmesi

Tablo 13’deki bağımsız değişkenlerin VIF değerleri incelendiğinde değerlerin 5’den küçük olması, çoklu bağlantı problemi olmadığını göstergesidir. Adımsal çoklu regresyon sonuçlarına göre kurumsal itibar boyutlarının fikrin gerçekleştirilmesi bağımlı değişkeni ile olan ilişkisinde anlamlı 3 model ortaya çıkmıştır. Üç modelin F istatistiği ve anlamlılık düzeyleri incelendiğinde tüm modellerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Modellerin içerisinde r² değeri (r²=,298) en yüksek, başka bir ifadeyle bağımlı değişkeni en iyi açıklayan 3 numaralı modeldir. 3 numaralı model, bağımlı değişken olarak ele alınan fikrin gerçekleştirilmesi boyutu varyansının %29,8’ini açıklamaktadır. Model incelendiğinde bağımlı değişken üzerinde etkisi olan bağımsız değişkenler sırasıyla vizyon ve liderlik (B=,279), finansal performans (B=,251), ile sosyal ve çevresel sorumluluk (B=,165) olduğu görülmektedir. Regresyon

katsayılarına (B) ilişkin t değerleri incelendiğinde hepsi için de anlamlıdır ($p \leq 0,05$). Buna göre modelin regresyon denklemi aşağıdaki gibidir.

Fikrin Gerçekleştirilmesi=1.269 + 0.279 Vizyon ve Liderlik + 0.251 Finansal Performans + 0.165 Sosyal ve Çevresel Sorumluluk

H₂ “Çalışanların kurumsal itibar algıları ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde olma durumuna göre farklılık göstermektedir.” ile H₃ “Çalışanların inovatif davranışları ISO ilk 500 ve ikinci 500 listesinde olma durumuna göre farklılık göstermektedir.” hipotezlerini test etmek için bağımsız örneklem t testi yapılmıştır. Bağımsız gruplar arası istatistikler ve t-testi sonuçları sırasıyla aşağıdaki Tablo 14 ve Tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 14. İlk 500 ve İkinci 500 listesine göre Kurumsal İtibar ve Çalışanın İnovatif Davranışı İstatistikleri

	Bulunduğu Liste	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. hata farkı
Kurumsal İtibar Algısı	İlk 500	151	4,61	,42654	,03471
	İkinci 500	288	4,51	,45450	,02678
Çalışanın İnovatif Davranışı	İlk 500	151	4,54	,51061	,04155
	İkinci 500	288	4,34	,51884	,03057

Gruplararası istatistikleri gösteren tablo incelendiğinde, ilk 500’de yer alan firmalarda çalışanların hem kurumsal itibar algısı ($\bar{x}=4,61$), hem de inovatif davranışları ($\bar{x}=4,54$), ikinci 500’de yer alan firmalarda çalışanların kurumsal itibar algısından ($\bar{x}=4,51$) ve inovatif davranışlarından ($\bar{x}=4,34$) bir parça yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bu farkın anlamlılığı ile ilgili sonuçlar bağımsız örneklem t-testi analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 15 incelenerek cevaplanabilir.

Tablo 15. Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene Testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi				
		F	p	t	df	Anl. (2-kuyruklu)	Ortalama fark	Std. hata farkı
Kurumsal İtibar Algısı	Varyansların eşit old. varsayımı var	1,724	,190	2,146	437	,032	,09596	,04472
	Varyansların eşit old. varsayımı yok			2,189	322,086	,029	,09596	,04384
Çalışanların İnovatif Davranışı	Varyansların eşit old. varsayımı var	,458	,499	2,969	437	,003	,15392	,05185
	Varyansların eşit old. varsayımı yok			2,984	309,031	,003	,15392	,05159

Bağımsız örneklem t testi sonuçları tablosunda öncelikle Levene testi anlamlılık düzeyine bakılır, anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olması varyansların eşit olduğunu ifade eder. Sonuçlar incelendiğinde anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda varyanslar eşittir ve gruplar homojen olarak dağılmıştır. Bağımsız örneklem t testi sonuçlarının anlamlılık düzeylerinin 0,05'den küçük olması, grupların ortalamaları arasında farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Sonuç olarak yapılan t-testi analizi sonuçlarına göre çalışanların kurumsal itibar algıları ve inovatif davranışları çalıştıkları firmanın bulunduğu listeye göre farklılık göstermektedir. Böylece H₂ ve H₃ hipotezleri desteklenmiştir.

Son olarak ortaya çıkan farkın önemli olup olmadığını başka bir ifadeyle bu farkın örneklemden mi kaynaklandığının tespiti için etki büyüklüğünün hesaplanması gerekmektedir. Etki büyüklüğünü hesaplamak için Cohen d yöntemi kullanılmıştır. Buna göre aşağıdaki formül kullanılarak ortalamalar arasındaki farkın büyüklüğü istatistiksel olarak hesaplanmıştır. Etki büyüklüğü analiz sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir. Cohen'in d formülü olarak bilinen bu formülle η^2 hesaplanmaktadır. η^2 sonucu 0,00 ile 1,00 arasında bir değer almaktadır. 0,02'ye kadar ise düşük, 0,05'e kadar ise orta, 0,08'e kadar ise yüksek etki büyüklüğü şeklinde yorumlanır.

$$\text{Cohen } d = \eta^2 = t^2 / (t^2 + (n_1 + n_2 - 2))$$

Tablo 16. Gruplar arası Etki Büyüklüğü

	η^2 (Etki büyüklüğü)	Anlamı
Kurumsal İtibar Algısı	0,01	Düşük
Çalışanın İnovatif Davranışı	0,02	Düşük

Etki büyüklüğü tablosu (Tablo 16) incelendiğinde her iki etki büyüklük değerinin düşük olduğu görülmektedir. Bu nedenle gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olsa da düşük etki büyüklükleri nedeniyle belirtilen ortalama farklarının pratikte değerli olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların inovatif davranışının teknoloji düzeylerine göre farklılık gösterdiğini ifade eden H_4 hipotezini test etmek için tek yönlü varyans (One Way Anova) analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17. Çalışanın İnovatif Davranışı ve Teknoloji Düzeyi Arasındaki Tek Yönlü Varyans (One Way Anova) Analizi Sonuçları

Boyut	Teknoloji düzeyi	N	Ortalama	Standart Sapma	F	p	Levene Testi Anl.
Çalışanın İnovatif Davranışı	Orta-Yüksek	108	4,35	,49717	,587	,556	,287
	Orta-Düşük	115	4,40	,58024			
	Düşük	216	4,42	,49914			

Çalışmada ifade edilen teknoloji düzeyi, OECD’nin teknoloji sınıflandırmasına dayanmakta ve yüksek, orta-yüksek, orta düşük ve düşük olmak üzere dört gruptan oluşmaktadır. Araştırma verileri incelendiğinde yüksek teknoloji düzeyine sahip firmalarda çalışan 10 katılımcıya ulaşılabilmektedir. Bu durum iki nedene dayandırılabilir. İlki ISO 1000 listesinde yer alan firmalardan teknoloji düzeyi yüksek olan sınırlı sayıda firmanın olması, ikincisi ise bu firmalardaki çalışanların gizlilik politikaları nedeniyle görüşmek istememeleridir. Yüksek teknoloji firmalarında çalışan katılımcıların sayısının yetersiz olması nedeniyle veri kaybı yaşanmaması için bu katılımcılar bir alt düzey olan orta-yüksek teknoloji grubuna dahil edilmişlerdir. Bunun sonucunda yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarının anlamlılığını test etmek için öncelikle varyansların eşitliğinin kontrol edildiği Levene testi sonuçları incelenmiştir. Tablodaki Levene testi anlamlılık düzeyinin 0,05’den büyük olması varyanslarının eşit olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre gruplar homojendir ve varyans analizi sonuçları buna göre incelenmelidir. Tek yönlü varyans analizinde gruplar arasında anlamlı bir fark

olması için anlamlılık düzeyinin 0,05 'den küçük olması ($p < 0,05$) istenir. Tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde anlamlılık düzeyinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre gruplar arasında anlamlı bir fark yoktur. Başka bir ifade ile çalışanların inovatif davranışı onların çalıştıkları firmaların teknoloji düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Böylece H_4 hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışanın kurumsal itibar algısı ve inovatif davranışı ilişkisinde teknoloji düzeyinin düzenleyici rolü olduğu yönündeki çalışmanın beşinci hipotezini test etmek için çoklu regresyon analizi yöntemi olan hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Düzenleyici ya da moderatör, bağımsız (yordayıcı) değişken ile bağımlı (sonuç) değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya gücünü değiştiren bir değişkendir. Düzenleyicilik etkisinden söz edebilmek içinse etkileşimsel etkinin (interaction effect) ortaya çıkması gerekir (Baron ve Kenny, 1986; Frazier vd. 2004: 116). Başka bir ifadeyle hiyerarşik regresyon analizinde ikinci basamakta ilave edilen etkileşimsel değişken sonucu modelin anlamlı olması gerekir. Düzenleyici etkisi olduğu düşünülen teknoloji düzeyi kategorik bir değişkendir. Kategorik değişkenlerin regresyon analizinde kullanılabilmesi için belli kodlama yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. Yapay (dummy) kodlama en çok kullanılan yöntemlerden biridir. Cohen ve Cohen (1983) tarafından tanımlanan yapay kodlamada 0 ve 1 değerleri ile yapay ya da kukla değişkenler oluşturulur. Belli bir gruba üyelik kodlanırken 1, gruba üye olmama 0 olarak kodlanır (Davis, 2010: 66; Alkharusi, 2012: 203). Analize başlamadan önce teknolojik düzey için kukla değişken oluşturulmuştur. Ardından bağımsız değişken ve kukla değişken standardize edilir. Standardize edilmiş bağımsız değişken ile düzenleyici kukla değişken çarpılarak etkileşimsel terim hesaplanır. Veriler böylece moderatör etkiyi analiz etmek için hazır hale getirilir. Sonrasında hiyerarşik regresyon analizinde ilk basamakta bağımlı değişken, standardize edilmiş bağımsız değişken ve kukla değişken regresyon modeline alınır. İkinci adımda etkileşimsel terim model alınır. Ortaya iki tane model çıkar. Öncelikle etkileşimsel terimin olduğu model anlamlı ise, bağımlı değişkeni ne kadar açıkladığına bakılır. Eğer hem anlamlı hem de varyansda bir değişiklik söz konusu ise düzenleyicilik etkisinden söz edilebilir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 295-296; Şahin, 2018: 153-154). Çalışmanın düzenleyici etkiyi analiz etmek için yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları Tablo 18'de görülmektedir.

Tablo 18. Kur. İtibar Algısının Çalış. İno. Davran. Üzr. Etkisinde Teknoloji Düzeyinin Rolü için Yapılan Hiyerarşik Reg. Analizi Sonuçları

Model	Katsayılar			t	Anlamlılık	Sig.F. Değişim
	B	Std. Hata	Beta			
Sabit	4,399	,020		223,900	,000	,000
Kurumsal İtibar	,320	,020	,614	16,234	,000	
Tekn.Düz.-Orta	-,023	,021	-,044	-1,083	,280	
Düşük	-,032	,021	-,061	-1,515	,131	
Tekn.Düz.-Orta Yüksek						
Sabit	4,398	,020		223,915	,000	,131
Kurumsal İtibar	,323	,020	,620	16,326	,000	
Tekn.Düz.-Orta	-,024	,021	-,047	-1,159	,247	
Düşük	-,032	,021	-,061	-1,510	,132	
Tekn.Düz.-Orta Yüksek	,032	,021	,057	1,512	,131	
Etkileşim 1						
Sabit	4,398	,020		223,857	,000	,373
Kurumsal İtibar	,326	,020	,626	16,266	,000	
Tekn.Düz.-Orta	-,025	,021	-,047	-1,171	,242	
Düşük	-,032	,021	-,061	-1,526	,128	
Tekn.Düz.-Orta Yüksek	,024	,023	,044	1,071	,285	
Etkileşim 1	-,017	,019	-,037	-,893	,373	
Etkileşim 2						
Bağımlı Değişken: Çalışanın İnovatif Davranışı						
Model 1: R=,616 R ² =,379 F=88,473 p=,000						
Model2: R=,618 R ² =,382 F=67,122 p=,000						
Model3: R=,619 R ² =,383 F=53,832 p=,000						

Analiz sonucunda değişim istatistikleri incelendiğinde ilk aşamada bağımsız değişkenler olarak kurumsal itibar, yapay orta-düşük teknoloji düzeyi ve yapay orta ileri teknoloji düzeyi (teknoloji düzeyi kukla değişkene dönüştürülmüş ve iki tane bağımsız değişken ortaya çıkmıştır) modele dâhil edilmiştir. Bu durumda R² =,379 olarak hesaplanmıştır. F değeri (F=88,473, p=,000) modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. İkinci aşamada 1. Etkileşim değişkeni (kurumsal itibar*yapay orta-düşük teknoloji) analize girmesiyle oluşan ikinci modelin R²'si ,618 olmuştur ve model (F=67,122, p=,000) istatistiksel olarak anlamlıdır. Üçüncü aşamada 2. Etkileşim değişkeni (kurumsal itibar*yapay orta-ileri teknoloji) analize girmesiyle oluşan üçüncü modelin R²'si ,619 olarak hesaplanmıştır ve model (F=53,832, p=,000) istatistiksel olarak anlamlıdır. Moderatör etkiden söz edebilmek için değişimlerin F değerlerinin de (Sig. F Change) p<0,05 olması gerekir, ancak tablo incelendiğinde model 2 ve model 3'ün değerlerinin 0,05'den büyük olduğu görülmektedir. Bu değerlerin 0,05'den büyük olması modellerde meydana gelen değişimlerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını

ifade etmektedir. Sonuç olarak düzenleyici etki ortaya çıkmamıştır. Başka bir ifade ile çalışanların kurumsal itibar algılarının inovatif davranışlarına etkisinde çalıştıkları firmanın teknoloji düzeyinin düzenleyicilik (moderatör) etkisi yoktur. Böylece çalışmanın H₅ hipotezi desteklenmemiştir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Kurumlar için önemli bir yere sahip olan kurumsal itibar kavramı sadece maddi güç ile değil, tüm paydaşlarla elde edilen entelektüel birikim ile belirlenmektedir. Kurumların küresel piyasaların zorlu koşullarında varlıklarını koruyup, sürdürmelerinin yolu, sürekli kendilerini yenileyip değiştirmelerinden geçmektedir. Bu ilerleyişte kurumlar bazen ekonomik değere odaklanıp prestij ve ün kazanmak isterken, kurumsal itibarı önemli ölçüde zedeleyebilmektedirler. Bu gelişme kurumların kendilerini salt olarak somut değerleriyle değil, soyut değerleriyle birlikte korumaya almalarını gerektirirken, “kurumsal itibar” kavramını, uzun zamanda elde edilip kısa sürede kaybedilme ihtimali nedeniyle önemli bir yapı taşı olarak görmek gereklidir.

Kurumun elle tutulmayan değerlerinin karşılığı olarak görülen kurumsal itibar, şirketler için sadece finansal olarak değil, pazar payını genişletip sürdürülebilirlik sağlama ve insan kaynakları açısından kattığı yüksek değerler nedeniyle de kurumları sektörlerinde liderliğe taşıyabilmektedir. Araştırmalar kurumsal itibarın kurumların finansal değerini arttırdığını, müşteriye sağladığı kaliteli ürün ve hizmet zinciri aracılığıyla onların satın alma davranışlarını etkilediğini ve çalışanların kurumlarıyla olumlu duygusal bağ kurmalarına, özellikle kurumla özdeşleşme, kuruma karşı sadakat, kurum faaliyetlerine destek şeklinde güçlü birliktelik yarattığına işaret etmektedir.

Diğer taraftan dünyanın içinde bulunduğu yeni dönem, ikinci makine çağı, bilgi çağı, dijital çağ, Endüstri 4.0 gibi isimler ile ifade edilirken, bu yenilenmenin bir geçiş süreci olduğuna dikkat çekilmektedir. Bu süreçte öne çıkan gelişmeler ve kavramlar kurumlar açısından düşünme ve iş yapma şeklinde önemli farklılıklar olduğunu göstermektedir. Bu dönemde artık nesnelerin yerine fikirlerden, maddenin yerine akıldan, atomların yerine bitlerden, işlemlerin yerine etkileşimlerden söz edilmeye başlanmıştır. Günümüzde yapay zekâ yardımıyla insan gibi davranan makineler hatta insana benzeyen robotlar bile üretilmektedir. Özellikle kas gücü gereken işlerin çoğunun yerini artık robotlar almıştır. Hatta ‘karanlık fabrikalar’ (lights out) olarak adlandırılan tamamen yapay zekâ ile donatılmış otomatik sistemlerin olduğu ve içerisinde hiçbir insanın varlığına ihtiyaç duyulmayan fabrikalarda üretim yapılmaya başlanmıştır. Böyle bir ortam kurumların devamlılığını ve gelişimini sağlayan varlıkların somut ve ekonomik varlıklar değil, soyut ve ekonomik olmayan varlıklar olduğunu daha fazla görünür kılmaktadır.

Özellikle küresel rekabette kurumlar; artan rekabet, müşteri beklentileri veya pazar değişiklikleri nedeniyle ortaya çıkan sorunlar ve zorluklarla mücadele etmek zorundadırlar. Bunların yanında değişen küresel eğilimler, ekonomik krizler, göçler, bilgi ve teknoloji devrimleri, iklim değişikliği gibi sorunların etkileri de daha hızlı ve baskın hissedilmektedir. Bu nedenle kurumların hem yakın çevresinde hem de uzak çevresinde meydana gelen sürekli değişim, gelişim ve ilerlemeler karşısında varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayan diğer 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 uluslar arası rekabet bağlamında gücü ifade eder. Bir ülkedeki kurumların büyümesi ve gelişmesi ülkenin refah düzeyini başka bir ifadeyle yaşam kalitesini artırır, bunu sağlayan en önemli araçlardan biri inovasyonun süreklilik göstermesidir. Bir kurumda yapılan inovasyonların kalbinde çalışanlar vardır ve inovasyonların sürekliliğinin sağlanmasında en önemli rol çalışanlara düşmektedir.

Kurumlarda çalışanların inovatif davranışları, gerçekleşen inovasyonların en önemli belirleyicileri arasındadır. Bu tez çalışmasında inovasyon kavramı, bireysel düzeyde gerçekleşen “çalışanların inovatif davranışı” bağlamında ele alınmıştır. Literatürde yer alan çalışmalarda, çalışanların kurumlarında yaşadığı tecrübelerinin ve bu tecrübeler sonucunda oluşan kurumla ilgili değerlendirmelerinin, algılarının ve tutumlarının, onların inovatif faaliyetlerini etkilediği ifade edilmektedir. Bu nedenle çalışanların kurumlarıyla ilgili itibar algıları, inovatif davranışlarının önemli belirleyicilerinden biri olarak görülmüş ve bu konunun örgütler açısından önemli olduğuna dikkat çekilmiştir. Belirtilen bilimsel tespitten hareketle bu tez çalışmasının ana eksenini, çalışanların olumlu kurumsal itibar algılarının inovatif davranışlarını pozitif yönde etkileyeceği öngörüsü oluşturmuştur. Kurumsal itibar kavramı, iç ve dış paydaşların, kurumların faaliyetlerine ve faaliyetlerin nasıl gerçekleştiğiyle ilgili algılamalarına ve değerlendirmelerine dayanır. Çalışanların kurumları hakkındaki olumlu itibar algıları onların işlerinde daha fazla çaba göstermeleri yönünde motive edici bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Kurumlar için olumlu itibar algısı, çalışanların ekstra bir rol davranışı biçiminde görülen inovatif davranış sergilemesini etkileyecektir. Bu tür davranışların çoğalması, bir geriye besleme döngüsü gibi tekrar kurumsal itibarın yükselmesine neden olacaktır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışanların inovatif davranışını etkileyen çeşitli faktörler olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden biri de kurumun sahip olduğu

teknolojisedir. Teknoloji, bir kurumun girdilerini çıktılara çevirmek ve çevresine vermek üzere kullandığı süreçlerden oluşur. Kurumun teknolojisi, gerçekleşen inovasyonlar için önemli bir kaynak olarak gösterilebilir. Bu nedenle yüksek teknoloji kurumlarının daha inovatif bir örgüt kültürüne sahip olduğu ifade edilmektedir. İnovatif örgüt kültürünün en önemli unsurlarından biri de çalışanların inovatif davranışlarıdır. Bu bakış açısıyla yüksek teknoloji kurumlarında çalışanların daha inovatif davranmaları beklenmektedir.

Tez çalışmasının ana araştırma soruları, çalışanların kurumsal itibar algılarının onların inovatif davranışlarını etkileyip etkilemediği ve teknoloji düzeyinin bu ilişkide düzenleyici/moderatör bir rolü olup olmadığı şeklindedir. Başka bir ifadeyle ‘Kurumlarını daha itibarlı algılayan çalışanlar, kurumlarında daha fazla mı inovatif davranış gösteriyorlar?’ ve ‘Bu etki, teknoloji düzeyi yüksek olan kurumlarda daha fazla mı olacak?’ soruları cevaplanmaya çalışılmıştır. Ayrıca araştırma örneklemini oluşturan ISO’nun hazırladığı İlk 500 ve İkinci 500 listesinde bulunan kurumlarda çalışanların kurumsal itibar algılarının ve inovatif davranışlarının farklılık gösterip göstermediği konusu tez çalışmasının diğer araştırma sorularını oluşturmuştur. Çalışmada bu sorular çerçevesinde araştırma modeli oluşturulmuş ve ilgili hipotezler test edilmiştir.

Yapılan istatistikî analizler çerçevesinde bulgular değerlendirilmiş ilk hipotez, basit doğrusal regresyon analizi sonucunda desteklenmiştir. Buna göre; çalışanların kurumsal itibar algısı onların inovatif davranışlarını pozitif yönde etkilemektedir. Ayrıca kurumsal itibar boyutlarının, çalışanın inovatif davranışı boyutları üzerindeki etkisini ölçmek için adimsal çoklu regresyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem bağımlı değişken üzerinde sadece anlamlı olan bağımsız değişkenleri analize dahil etmektedir. Analizde bağımlı değişken olarak inovatif davranışın üç boyutu ayrı ayrı analize dâhil edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, fikrin üretilmesi bağımlı değişkeninin en iyi yordayıcıları; kurumsal itibarın vizyon ve liderlik, finansal performans, ürün ve hizmetler ile sosyal ve çevresel sorumluluk boyutları olmuştur. Fikrin tanıtılması boyutunu en iyi yordayan bağımsız değişkenler ise vizyon ve liderlik, sosyal ve çevresel sorumluluk ile ürün ve hizmetlerdir. Fikrin gerçekleştirilmesi boyutu ise en iyi vizyon ve liderlik, finansal performans, sosyal ve çevresel sorumluluk değişkenleriyle açıklanmaktadır. Sonuçlara bakıldığında vizyon ve liderlik ile sosyal ve çevresel sorumluluk boyutlarının, her üç bağımlı değişken üzerinde de anlamlı pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda çalışanların inovatif davranış sergilemesinde, kurumlarının net bir vizyonlarının olması, pazardaki fırsatları değerlendirmesi ve kurum yönetiminin liderlik özelliği etkili olmaktadır. Ayrıca çalışmada yer alan kurumların,

sosyal sorumluluk projelerini desteklemesi, insanlara ve çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirmesinin de her üç aşamada çalışanların inovatif davranışlarını pozitif yönde etkilediği söylenebilir.

ISO'nun hazırladığı İlk 500 ve İkinci 500 listelerine göre, çalışanların kurumsal itibar algıları ve inovatif davranışlarının farklılık gösterip göstermediğinin analizi için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Sonuçlara göre, İlk 500 listesindeki firmalarda beyaz yaka çalışanların, hem kurumsal itibar algıları hem de inovatif davranışları daha yüksek düzeydedir. Listeler arasındaki bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Bu durumda araştırmanın ikinci hipotezi (H₂) ve üçüncü hipotezi (H₃) desteklenmiştir. Bu farkın pratikte değerli olup olmadığını analiz etmek için yapılan cohen d analizi sonucunda ise bu farklılığın anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, çalışanların inovatif davranışının teknoloji düzeyine göre farklılık gösterdiğini ifade eden dördüncü hipotezini test etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Modelin anlamlılığına bakılmadan önce, teknoloji düzeyine göre çalışanın inovatif davranış ortalamaları incelenmiş, bu incelemeye göre çalışanın inovatif davranışının düşük teknoloji kurumlarında daha yüksek olduğu şeklinde şaşırtıcı bir bulgu elde edilmiştir. Çünkü özellikle gelişmiş ülkelerde yapılan çalışmalarda bu teknoloji sınıflandırmasına bağlı olarak ileri teknoloji kurumlarında çalışanların daha fazla inovatif davranış içerisinde olduğu belirtilmektedir. Ancak bu çalışmada yer alan veriler literatürle farklılık göstermektedir. Fakat bu farklılık, yapılan varyans analizine göre anlamlı bulunmamıştır. Başka bir ifadeyle bu örneklem açısından çalışanın inovatif davranışı, teknoloji düzeyine göre farklılık göstermemektedir. Bu sonuçla birlikte, araştırmanın dördüncü hipotezi desteklenmemiştir.

Çalışanın kurumsal itibar algısı ve inovatif davranışı ilişkisinde teknoloji düzeyinin düzenleyici/moderatör rolü olduğu yönündeki çalışmanın beşinci hipotezini test etmek için, çoklu regresyon analiz yöntemi olan hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; kurumların teknoloji düzeyinin, kurumsal itibar ve çalışanların inovatif davranışı ilişkisini azaltıcı, arttırıcı ya da yönünü değiştirici düzenleyici bir rolü yoktur. Elde edilen sonuçlar bağlamında araştırma modeli kabul edilmemiş ve H₅ hipotezi desteklenmemiştir.

Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, çalışanın inovatif davranışının kurumların teknoloji düzeyine göre farklılık göstermediği ve teknolojinin çalışanların itibar algıları ile inovatif davranışları arasındaki ilişkide düzenleyici bir rolü olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuçlar yukarıda belirtildiği gibi teoride yer alan

bilgilerle çelişmekle birlikte, ülkemiz açısından şaşırtıcı görülmemektedir. Özellikle ülkemizin gelişmekte olan ülkeler içerisinde yer alması, bu sonuçların bir nedeni olarak görülebilir. Çünkü teknoloji ve inovasyon gelişmiş ülkelerin kalkınma ve gelişmesinin lokomotif kavramları iken, ülkemizde bu kavramların ekonomik ve sosyal kalkınma süreçlerinin tamamlayıcısı olarak ortaya çıkmadığı, gelişmiş ülkeleri takip etme ya da onların gerisinde kalmamak adına yapılan çalışmalar nedeniyle daha yeni yeni anlam kazanmaya başladığı görülmektedir. Bu nedenle gelişmiş ülkeler dünya ekonomik platformunda inovasyon ihracatçısı olarak yerini alırken, gelişmekte olan ülkeler teknoloji kapasiteleri düşük ve gösterilen çabaların yetersiz olduğu teknolojik bağımlılık çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ülkeler arasındaki bu gelişmişlik farklarını açıkça görebildiğimiz ekonomik göstergelerden biri, Ar-Ge harcamalarının GSYİH'daki payıdır. Örneğin Bulut ve Akçacı (2017: 65-66) Endüstri 4.0 ve inovasyon göstergeleri açısından Türkiye'nin analizini yaptıkları çalışmalarında Türkiye'nin gelişmişlik seviyeleri yüksek düzeyde olan Japonya, Finlandiya ve Almanya'ya göre durumunu incelemiştir. 2013 yılında Japonya %3,47, Finlandiya %3,30, Almanya % 2,85, Türkiye ise % 0,94 oranında Ar-Ge harcaması gerçekleştirmiştir. Diğer ülkelerin Ar-Ge harcamaları incelendiğinde 2013 Dünya Bankası verilerine göre, en yüksek Ar-Ge harcamasını %4,21'lik oranla İsrail yapmıştır. Türkiye ise dünya ülkeleri arasında %0,94 oranıyla 36. sırada yer almaktadır. Görüldüğü gibi Türkiye'de gelişmişliği temsil eden bu oran oldukça düşüktür. Dünya Bankası, ileri teknoloji ihracatını, yüksek Ar-Ge harcaması yapılarak üretilen ürünlerin ihracatı olarak tanımlamaktadır. Yüksek teknoloji ürünü ihracatı ise yüksek katma değerli ürün anlamına gelmektedir ve bir ülkenin sürdürülebilir refah artışı sağlamasında anahtar bir rolü vardır. Günümüzde küresel arenada rekabet avantajını elinde bulunduran gelişmiş ülkelerin, ihraç ettiği ürünlerin katma değeri ve teknoloji düzeyi oldukça yüksektir. Teknolojiyi üretim sürecinde etkin bir biçimde kullanan ülkeler, gelişmişlik düzeylerini de her geçen gün arttırmaktadır. Bu nedenle, ileri teknoloji ürünlerinin ihracat içindeki payı gelişmişlik adına önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir. Teknoloji yoğun ürünler üreten sektörlerin dünya dış ticaretindeki aldığı pay da hızlı bir şekilde artmaktadır. Bu bilgi çerçevesinde AB ülkelerine kıyasla Türkiye'nin durumunun incelendiği bir araştırmanın sonuçlarına göre, İngiltere, Fransa, Finlandiya, Almanya, Danimarka gibi ülkelerde 2010 yılında ihraç edilen mallar içerisinde ileri teknoloji ürünlerinin oranı %15'dir. Türkiye'de ise bu oran %5'in altında gerçekleşmiştir. Bu durumda Türkiye'nin ihracata

konu olan ürünleri katma değeri düşük olduğunun kanıtı şeklindedir (Şahinli ve Kılınç, 2013: 344-345).

Araştırma örneklemini oluşturan ISO İlk 500 ve İkinci 500 içerisinde yer alan firmalar incelendiğinde büyük bir oranının düşük ya da orta-düşük teknoloji sınıflandırması içerisinde yer aldığı görülmektedir. İleri teknoloji sektörleri henüz ülkemizde yeterince yaygın durumda değildir. Eşiyok (2013)'un Türkiye İmalat Sanayinin teknolojik yapısını analiz ettiği çalışması bu durumu destekler niteliktedir. Çalışmada ülke imalat sanayinin katma değer, üretim değeri ve tesis sayısına göre teknoloji düzeyleri açısından 2010 verileri dikkate alınarak karşılaştırılmıştır. Buna göre, düşük teknolojiye sahip tesis sayısı payı % 62.3, üretim değeri payı %40.7 ve katma değer payı %38.9 iken yüksek teknolojiye sahip tesis sayısı payı %0.3, üretim değeri payı %3, katma değer payı ise %4.5 şeklindedir. Bu verilere göre imalat sanayinin düşük profilli bir üretim ve katma değer yapısına sahip olduğu açıkça görülmektedir (Eşiyok, 2013: 1-2). Tez çalışmasında, listede sınırlı sayıda yer alan ileri teknoloji firmalarından az sayıda çalışana ulaşılabildiği görülmüştür. Ayrıca araştırma sırasında çalışanların, çalıştıkları kurumun teknoloji düzeyiyle ilgili fazla bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür. OECD'nin sınıflandırmasına göre alınan teknoloji düzeyi sınıflandırması, katılımcılara “Kurumunuz teknoloji düzeyi nedir” şeklinde de sorulmuştur. Bu soruya verilen cevapların neredeyse tamamı “ileri teknoloji düzeyi” olduğu yönündedir. Bu soru, çalışanların algılarında, kurumlarında kullanılan makinelerin son teknoloji olması ile eş anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle kurumların ileri teknoloji düzeyi ile kullanılan makine ve ekipmanların son teknoloji ürünleri olması paralel olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla çalışanların henüz farkında olmadıkları bir teknolojik sınıflandırmanın, onların algıları ve davranışları üzerinde düzenleyici bir etkisinin olmamasını reel bir durum olarak kabul edilebilir.

Tez çalışması sonuçlarına göre özellikle kurumlara öneriler, inovasyon ve teknoloji konularını üç boyutta değerlendirilerek getirilebilir. Bu boyutlar aşağıdaki gibidir.

1. Kurumlarda öncelikle inovasyon, kurumsal kültürün önemli bir parçası haline getirilmelidir. İnovasyonun kurumsal kültürün önemli bir parçası haline gelmesini sağlayacak boyutlardan bir tanesi inovatif liderliktir. Çalışma sonuçlarına göre de, çalışanların inovatif davranışının her üç aşamasında vizyon ve liderlik boyutu ön plana çıkmıştır. Ayrıca, kurum içerisinde yönetici ve çalışan bütünlüğü sağlanmalıdır. Çalışanların yeni fikirlerini dile getirmesi, bunların gerçekleşmesi için uygun ortamın

oluşturulmasında yönetim destekleyici bir örgütsel ortam hazırlamalıdır. Çünkü çalışanların yeni fikirlerini paylaşabildiği, farkına vardığı, sorunları dile getirdiği kurumlar ancak inovasyonları gerçekleştirir. Söz konusu inovasyonların gerçekleştirilmesinde tuzak olabilecek konulardan biri, bu örgütlerde yöneticilerin iş performanslarının kısa vadeli işlerle ölçülmesi nedeniyle yöneticilerin çalışanların yenilikçi fikirleri konusunda duyarsız kalmalarıdır. Kısa vadeli düşünme, aşağıdan gelen fikirlerin en yukarıya çıkma ve uygulamaya konma derecesini azaltacaktır. Bu nedenle inovasyonun, kurumsal kültürün parçası haline gelmesi uzun vadeli bakış açısını gerektirir. Uzun vadeli görüşler desteklenmeli, yöneticiler acil taleplerden uzaklaşabilmesi için gerekli olan fırsatlar yaratılmalıdır. Böylece yaratıcılık ve inovasyon teşvik edilebilir.

2. İnovatif bakış açısının çalışma kültürüne yayılımı sağlanmalıdır. Yaratıcılık ve yeniliğin kurumların sadece Ar-Ge departmanlarındaki çalışanların görevi olmadığı, tüm çalışanlardan beklenildiği, kurumlar tarafından ifade edilmelidir. Bunun için de öncelikle çalışan performansı statik bir yaklaşımla değil, dinamik bir yaklaşımla değerlendirilmelidir. Çalışanlara, sürekli kendini yenileme fırsatı bulabilecekleri, fikirlerini dile getirebilecekleri, yanlış yapmalarına izin verilen bir öğrenme ortamı yakalayabilecekleri koşullar sunulmalıdır. Kısaca öğrenen örgüt mantığıyla sürekli olarak çalışanların kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri sağlanmalıdır. Böylece inovasyonların kaynağının çalışan fikri ve emeği olduğu çalışma kültürüne yerleştirilebilir. Bu noktada ise teşvik ve ödül sistemleri, kurumlarda inovatif bakış açısının sürekliliğini sağlama bakımından önemli bir yönetsel araç olarak düşünülmektedir. Ayrıca kurumlar, insan kaynağını istihdam ederken oluşturduğu kültüre uygun kriterler belirlemeli ve buna göre seçme ve yerleştirme fonksiyonlarını yerine getirmelidir.

3. Kurumlar için inovasyonun konumu, yönetsel uygulamaların merkezi olmalıdır. Kurumlar, inovasyonu yönetsel uygulamaların merkezine konumlandırmalıdır. Bu bağlamda planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçleri inovasyon odaklı olmalıdır.

Sonuç olarak, günümüzde kurumlar itibarlarını korumak ve sürdürmek için hem teknoloji hem de inovasyon konularında kendilerini geliştirmeli, inovasyon ve teknolojiyi itibarlarının temel ögesi olarak görmeli ve paydaşları ile her türlü ilişkisinde bu kavramları içselleştirmelidir. Bu şekilde ancak çalışanların, teknolojiyi ve inovasyonu kurumların gerçekten arzu ettikleri birer sonuç olarak değerlendirmeleri

sağlanabilir. Eğer iç paydaşlar bu durumu bütün benlikleriyle özümser ise dış paydaşlarla olan ilişkilerine de bu durum aynı şekilde yansıyacaktır. Böylece kurumlarımızda yapılan yenilikler aracılığıyla imitasyonun ötesine geçilecek ve inovasyonlarda süreklilik sağlanabilecektir. Nihayetinde ise inovasyon ve teknoloji, kurumun DNA'sına işlediği için, hem kurumların itibarlarını arttıracak hem de küresel rekabette güçlenme şansını yakalayacaklardır. Böylece, her geçen gün artan kurum sayısı ile ülkemiz bir taraftan düşük teknoloji ihraç eden ülkeler kategorisinden ileri teknoloji ihracatı yapan ülkeler sınıfına atlayacak, diğer taraftan gelişmekte olan ülkeler bağlamından gelişmiş ülke bağlamına çıkacaktır. Çünkü ancak, inovatif bakış açısının ve bu bakış açısı için gerekli olan özgür düşüncenin örgüt kültürü haline getirildiği bir kurumda Ar-ge ile desteklenen teknoloji ve inovasyon az gelişmişliğe meydan okuyacak ve gelişmişliğin yolunu açacaktır.

KAYNAKÇA

- Abernathy W. J. and Clark, K. B. (1985). "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction", *Research Policy*, 14/1, 3-22.
- 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.
- 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, Adana.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*, (Basılmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- 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. M. (1988). "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", *Research in Organizational Behavior* 10/1, 123-167.
- Amabile T. M. (1997). "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40/1, 39-58.
- Amabile T. M., Conti R., Coon H., Lazenby J. and Herron M. (1996). "Assessing The Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*. 39/5, 1154-1184.
- 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.

- Anderson N., Carsten K. W., De D., and Bernard A. N. (2004). "The Routinization of Innovation Research: A Constructively Critical Review of the State of the Science", *Journal of Organizational Behavior*, 25/2, 147-17.
- 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.
- 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.
- Bandura A. and Adams N. E. (1977). "Analysis of Self-efficacy Theory of Behavioral Change", *Cognitive Therapy and Research* 1/4, 287-310.
- 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.
- 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.

- 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.
- Birkinshaw J., Hamel G. and Michael J. M. (2008). "Management Innovation", *Academy of Management Review*, 3/4, 825-845.
- Bmac (2016). Management Today [http://managementtoday.co.uk/bmac-2016/12-measures\(26.12.2016\)](http://managementtoday.co.uk/bmac-2016/12-measures(26.12.2016)).
- Bouchikhi H. vd. (1998). What Does Organizational Identity Mean?, Whetten, D. A., and Godfrey, P. C. (Edit.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*. Sage Publications, USA.
- Bramer S. and Pavelin S. (2006). "Corporate Reputatiton and Social Performance: The Importance of Fit", *Journal of Management Studies*, 43/3, 435-455.
- Brammer S., and Millington A. (2005). "Corporate Reputation and Philanthropy: An Empirical Analysis", *Journal of Business Ethics*, 61/1, 29-44.
- Branscomb L. and Auerswald P. E. (2002). "Between Invention and Innovation an Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development", Economic Assessment Office Advanced Technology Program National Institute of Standards and Technology, USA.
- Brattström A., Löfsten H. and Richtnér A. (2015). "Similar, Yet Different: A Comparative Analysis of the Role of Trust in Radical and Incremental Product Innovation", *International Journal of Innovation Management*, 19/04, 1-33.
- Brettel M. and Nina J. C. (2011). "Innovation Culture, Collaboration with External Partners and Npd Performance", *Creativity and Innovation Management*, 20/4, 253-272.
- Bromley D. B. (2001). "Relationships Between Personal and Corporate Reputation", *European Journal of Marketing*, 35^{3/4}, 316 – 334.
- Brown T. J., Dacin P. A., Pratt M. G., and Whetten D. A. (2006). "Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34/2, 99-106.

- Bruni, A. (2015). *Buster at Work: Intertwining Technology, Work and Organization in Institutionalized Organizational Settings*.(Edt.) Attila Bruni, Laura Lucia Parolin, Cornelius Schubert, *Designing Technology, Work, Organizations and Vice Versa*, Vernon Press, USA
- Bruyat C. and Julien P. (2001). "Defining The Field of Research in Entrepreneurship", *Journal of Business Venturing*, 16/2, 165-180.
- Bryant K, Lombardo L., Healy M., Bopage L. and Hartshorn S. (1996). "Australian Business Innovation. A Strategic Analysis, Science and Technology Policy Branch", *Department of Industry, Science and Technology, Australian Government Publishing Company*, Canberra, 190-240.
- Brynjolfsson E and McAfee D. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: W.W. Norton.
- Bulut, E. ve Akçacı T.(2017). "Endüstri 4.0 ve İnovasyon Göstergeleri Kapsamında Türkiye Analizi", *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, 7, 50-72.
- Burke T. (1998). "Risks and Reputations: The Economics of Transaction Costs", *Corporate Communications: An International Journal*, 3/1, 5-10.
- Burns A. C. ve Ronald Bush (2015). *Pazarlama Araştırması*,(Çev edt.) Fatma Demirci Orel, Nobel Kitabevi, Ankara.
- Burroughs J. E., Dahl D. W., Moreau, C. P., Chattopadhyay A., and Gorn, G. J. (2011). "Facilitating and Rewarding Creativity During New Product Development", *Journal of Marketing*, 75, 53–67.
- 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; LIEHR-GOBBERS, 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.

- Carmeli A. (2005). "The Relationship Between Organizational Culture and Withdrawal Intentions and Behavior", *International Journal of Manpower*, 26/2, 177-195.
- Carmeli A., Meitar R. and Jacob W. (2006). "Self-Leadership Skills And Innovative Behavior at Work", *International Journal of Manpower*, 27/1, 75-90.
- Carroll P., Eduardo P. and Paul L. R. (2000). "Classification of Industries by Level of Technology: An Appraisal and Some Implications", *Prometheus*, 18/4, 417-436.
- Carter S. M. (2006). "The Interaction of Top Management Group, Stakeholder, and Situational Factors on Certain Corporate Reputation Management Activities", *Journal of Management Studies*, 43/5, 1145-1176.
- 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.
- 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.
- Coovert Michael D. and Lori Foster Thompson (2014). *The Psychology of Workplace Technology*, Routledge, UK.
- 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.
- Çınaroğlu S. ve Şahin B. (2012). "Kurumsal İtibar ve İmajın Hastanelerin Performansı ile İlişkisi", *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30/2, 27-56.
- Çokluk Ö., Şekercioğlu G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*, Pegem Akademi, Ankara.
- 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.

- Davies G., Chun R., Silva R. V. and Roper S. (2001). "The Personification Metaphor as a Measurement Approach for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 4/2, 113-127.
- Davies G., Chun, R., Silva, R. V. and Roper, S. (2004). "A Corporate Character Scale to Assess Employee and Customer Views of Organization Reputation", *Corporate Reputation Review*, 7/2, 125-146.
- Davila T. (2000). "An Empirical Study on the Drivers of Management Control Systems' Design in New Product Development", *Accounting, Organizations and Society*, 25/4-5, 383-409.
- Davis M. J. (2010). "Contrast Coding in Multiple Regression Analysis: Strengths, Weaknesses, and Utility of Popular Coding Structures", *Journal of Data Science*, 8/1, 61-73.
- Davis Y. (1996). *Building Your Company's Good Name*, Amacom, USA.
- De Jong J., Den H. and Zoetermeer D. (2003). *Leadership as Determinant of Innovative Behavior: A Conceptual Framework*. Research Report, H200303, 1-95.
- De Spiegelaere S., Van Gyes G., De Witte H., Niesen W. and Van Hootegeem G. (2014). "On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and The Mediating Effect of Work Engagement", *Creativity and Innovation Management*, 23/3, 318-330.
- Dedahanov A. T., Changjoon R., and Junghyun Y. (2017). "Organizational Structure and Innovation Performance: Is Employee Innovative Behavior A Missing Link?", *Career Development International*, 22/4, 334-350.
- Deephouse D. L. (2000). "Media Reputation as a Strategic Resource: An Integration of Mass Communication and Resource-Based Theories", *Journal of Management*, 26/6, 1091- 1112.
- Demir, H. ve Tarhan O. (2011). "Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10/1, 57-72.
- Demirel P. and Mazzucato M. (2012). "Innovation and Firm Growth: Is R&D Worth It?", *Industry and Innovation*, 19/1, 45-62
- Devloo T. (2013). *Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Revisited: Reciprocal Relationships at Different Stages of the Innovation Process*, (Unpublished doctoral dissertation), Ghent University.
- Devloo T., Anseel F., De Beuckelaer A. and Salanova M. (2015). "Keep the Fire Burning: Reciprocal Gains of Basic Need Satisfaction, Intrinsic Motivation and Innovative Work Behaviour", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24/4, 491-504.
- Dobni C. B. (2008). "Measuring Innovation Culture in Organizations", *European Journal of Innovation Management*, 11/4, 539-559.

- Doran J. and Geraldine R. (2017). "The Role of Stimulating Employees' Creativity and Idea Generation in Encouraging Innovation Behaviour in Irish Firms." *The Irish Journal of Management*, 36/1, 32-48.
- Dougherty D. (1992). "Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms", *Organization Science*, 3/2, 179-202.
- Dougherty D. and Cynthia H. (1996). "Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems", *Academy Of Management Journal*, 39/5, 1120-1153.
- Dowling G. and Moran P. (2012). "Corporate Reputations", *California Management Review*, 54/2, 25-42.
- Drost E. A. (2011). "Validity and Reliability in Social Science Research." *Education Research and Perspectives*, 38/1, 105-124.
- Dvies G., Chun R., Da Silva R. V. ve Roper, S. (2003). *Corporate Reputation and Competitiveness*, Routledge, UK.
- 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.
- Ercan İ. ve Kan İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik." *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30/3, 211-216.
- Erkorkmaz, Ü., İlker E., Demir O., Özdamar K., Sanisoğlu Y., (2013). "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri." *Türkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences* 33.1, 210-223.

- Ertuğrul F. (2008). "Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları ile İlişkilerinin Yönetimi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Eşiyok, B. A. (2013). "Türkiye İmalat Sanayinin Teknolojik Yapısı: Sürdürülebilir mi?", *İktisat ve Toplum*, 31-32, 1-9.
- Ettenson R. and Knowles J. (2008). "Don't Confuse Reputation with Brand", *MIT Sloan Management Review*, 49/2, 19-21.
- European Commission (Aralık 1995). Green Paper on Innovation. http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com95_688_en.pdf (05.10.2017).
- 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.
- Ferris G. R., Blass, R., Douglas C., Kolodinsky R. W., and Treadway D. C. (2003). *Personal Reputation in Organizations. In J. Greenberg (Ed.), Organizational Behaviour: The State of the Science (211-246)*, Lawrence Erlbaum Associates, USA.
- Fillis I. (2003). "Image, Reputation and Identity Issues in The Arts and Crafts Organization", *Corporate Reputation Review*, 6/3, 239-251.
- 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.

- Fombrun C. J. and Van Riel C. B. M. (1997). "The Reputational Landscape", *Corporate Reputation Review*, 1/(1/2), 6–13.
- Fombrun C. J., Gardberg N. A. and Sever J. M. (2000). "The Reputation Quotient SM: A Multi-Stakeholder Measure of Corporate Reputation", *Journal of Brand Management*, 7/4, 241-255.
- Fombrun C.J.and Van Riel, C.B.M. (2004). *Fame & Fortune*, Pearson Education Inc, Upper Saddle River, NJ.
- Foreman J. and Argenti P. A. (2005). "How Corporate Communication Influences Strategy Implementation, Reputation and the Corporate Brand: An Exploratory Qualitative Study", *Corporate Reputation Review*, 8/3, 245-264.
- Fortune (2016). World's Most Admired Companies, <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies>.(12.11.2016).
- Fournier S. (1998). "Consumers And Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research", *Journal Consumer Reserach*, 24/4, 343–373.
- Frazier P. A., Andrew P. T. and Kenneth E. B. (2004). "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research." *Journal of Counseling Psychology*, 51/1, 115-134.
- Fryxell G. E. and Wang J. (1994). "The Fortune Corporate 'Reputation'index: Reputation For What?", *Journal of Management*, 20/1, 1-14.
- Gagne M. and Deci, E. L. (2005). "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gal B. and Jay R. (1992), "Designing the Innovating Organization", *Organization Dynamics*, 10/3, 5-25.
- Galston W. A. (2014). Countering Tech's Damaging Effect on Jobs. The Wall Street Journal Oct.14.<http://www.wsj.com/articles/william-galston-countering-techs-damaging-effect-on-jobs-1413328435>
- Garcia R. and Roger C. (2002). "A Critical Look at Technological Innovation Typology And Innovativeness Terminology: A Literature Review", *Journal of Product Innovation Managemen,t* 19/2, 110-132.
- García-Morales V. J., Lloréns-Montes F. J. and Verdú-Jover A. J. (2008). 'The Effects of Transformational Leadership on Organizational Performance Through Knowledge and Innovation', *British Journal of Management*, 19, 299– 319.
- Gaultier-Gaillard S., Louisot J. P. and Rayner J. (2009). "Managing Reputational Risk From Theory to Practice", *Reputation Capital Springer Berlin Heidelbergs*, 1621-178.
- 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.
- Grant A. M. and Berry J. W. (2011). "The Necessity of Others is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective Taking, and Creativity", *Academy of Management Journal*, 54, 73-96.
- Gray E. R. and Balmer, J. M. T. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation", *Long Range Planning*, 31/5, 695-702.
- Gregory B. T., Harris, S. G., Armenakis, A. A. and Shook C. L. (2009). "Organizational Culture and Effectiveness: A Study of Values, Attitudes, and Organizational Outcomes", *Journal of Business Research*, 62/7, 673-679.
- Grint K. and Steve W. (1997). *The Machine at Work: Technology, Work and Organization*, Polity Press, UK.
- Groenland E. A. G. (2002). "Qualitative Research Validate The RQ-Dimensions", *Corporate Reputation Review*, 4/4, 308-315.
- Gülbahar Y. (2017). "A Theoretical Investigation on Innovative Work Behaviours and Fear Of Failure", *International Journal of Entrepreneurship & Management Inquiries*, 1/1: 40-59.
- Gümüslüoğlu L. and İlsev A. (2009). "Transformational Leadership, Creativity, and Organizational Innovation", *Journal of Business Research*, 62/4, 461-473.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Gürcan B. (2017), *Endüstri 4.0 Ekstra*, Dorlion Yayınevi, Ankara.
- Gürlehel C. F. (2009), *Global Sanayi Eğilimleri ve Türkiye İçin Değerlendirme*, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul.
- Hagedoorn J. (1996). "Innovation and Entrepreneurship: Schumpeter Revisited", *Industrial and Corporate Change*, 5/3, 883-896.
- Hall R. (1992). "The Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategies Management Journal*, 13/2, 135-144.
- Hammond M. M., Nicole L. N., James L. F., Alexander R. S. and Xinyuan Z. (2011). "Predictors Of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Art*, 5/1, 90-105.
- Han J. K., Namwoon K. and Rajendra K. S. (1998). "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation A Missing Link?", *The Journal Of Marketing*, 62, 30-45.
- Hansen S. O. and Wakonen J. (1997). "Innovation, a Winning Solution?", *International Journal of Technology Management*, 13, 345-58.
- Harrington D. (2009). *Confirmatory Factor Analysis*. Oxford University Press.
- Hartmann A. (2006). "The Role of Organizational Culture in Motivating Innovative Behaviour in Construction Firms", *Construction Innovation*, 6/3, 159-172.
- Hatch M. J. and Schultz, M. (1997). "Relations Between Organizational Culture, Identity and Image", *European Journal of Marketing*, 31/ 5/6, 356-365.
- 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). "Designing a Formative Measure for Corporate Reputation", *Corporate Reputation Review*, 8/2, 95-109.
- Helm S. (2011). "Employees' Awareness of Their Impact 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.

- Helm S., Eggert A. and Garnefeld I. (2010). *Modeling The Impact of Corporate Reputation on Customer Satisfaction and Loyalty Using Partial Least Squares*, V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, H. Wang (eds.), *Handbook of Partial Least Squares*, ss. 515-534. Springer-Verlag, Almanya.
- Henderson R. M. and Kim B. C. (1990). "Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms", *Administrative Science Quarterly*, 9-30.
- Herbig P. and Milewicz J. (1993). "The Relationship of Reputation and Credibility to Brand Success", *Journal of Consumer Marketing*, 10 /1, 5-10.
- Hidalgo A. and Jose A. (2008). "Innovation Management Techniques and Tools: A Review From Theory and Practice." *R&D Management*, 38/2, 113-127.
- Higgins J. M. (1995). "Innovation: The Core Competence", *Planning Review*, 23/6, 32-36.
- Hofstede G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Horibe F. (2016). *Innovation Culture: Leveraging Visionaries*, VisionArts Inc, Canada.
- Howell J. M., Shea C. M. and Higgins C. A. (2005). "Champions of Product Innovations: Defining, Developing, and Validating a Measure of Champion Behavior." *Journal of Business Venturing*, 20, 641-61.
- Howell J.M. (2005). "The Right Stuff: Identifying and Developing Effective Champions of Innovation", *Academy of Management Executive*, 19/2, 108-119.
- Hox, Joop J., and Timo M. Bechger (1998) "An Introduction to Structural Equation Modeling.", *Family Science Review*, 11, 354-373
- Hu B. and Zhao Y. (2016). "Creative Self-efficacy Mediates the Relationship Between Knowledge Sharing and Employee Innovation", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44/5, 815-826.
- Hullova D., Paul T. and Christopher D. S. (2016) "Uncovering the Reciprocal Complementarity Between Product and Process Innovation", *Research Policy*, 45/5, 929-940.
- Hwang A. S. (2004). "Integration Technology, Marketing and Management Innovation", *Research Technology Management*, July-August, 27-31.
- Hynes N. (2009). "Corporate Culture, Strategic Orientation and Business Performance: New Approaches to Modeling Complex Relationships", *Technological Forecasting and Social Change*, 76/5, 644-651.
- Ibarra H. (1993). "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", *The Academy of Management Journal*, 36/3, 471-501.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). "LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların

Karşılaştırılması", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5 (2), 26-42.

Jansen F. (2000). "The Age of Innovation", *The Financial Times*.

Jansen J. J. P., Van den Bosch F. A. J. and Volberda H. W. (2006). "Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators", *Management Science*, 52, 1661–1674.

Janssen O. (2000). "Job Demands, Perceptions of Effort Reward Fairness and Innovative Work Behaviour", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73/3, 287-302.

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.

Kadıbeşegil S. (2006). *İtibar Yönetimi İtibarınızı Yönetmekten Daha Önemli Bir İşiniz Var mı?*, Mediacat Kitapları, İstanbul.

Kalyar M. N. (2011). "Creativity, Self-Leadership and Individual Innovation", *The Journal of Commerce*, 3/3, 982-1004.

Kamaruddeen A. M., Yusof N. A., Said I. and Pakir A. H. K. (2012), "Organizational Factors and Innovativeness of Housing Developers", *American Journal of Applied Sciences*, 9/12, 1953-1966.

- Kanter, R. M. (1988). "When A Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective, and Social Conditions For Innovation in Organizations.", *Knowledge Management and Organisational Design*, 10, 93-131.
- Karaköse T. (2007). *Kurumların DNA'sı: İtibar ve Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Karatepe, S. (2008) "İtibar Yönetimi: Halkla İlişkilerde Güven Yaratma", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7/23, 77-97.
- Karchegani M. R., Saudah S. and Salmiah M. A. (2013). "The Relationship Between Intellectual Capital and Innovation: a Review", *International Journal of Business and Management Studies* 2/1, 561-581.
- Kavas M. "Bireysel Yenilikçi Kişilik Özelliği ve İnovatif Davranışa Etki Eden Faktörlere Yönelik Nicel ve Nitel Bir Araştırma." *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 27/2, 137-156.
- Keeble D. (1990). "High-Technology Industry", *Geography*, 75/4, 361-364.
- Keupp M. M., Maximilian P. and Oliver G. (2012). "The Strategic Management of Innovation: A Systematic Review and Paths for Future Research." *International Journal of Management Reviews*, 14/4, 367-390.
- Kheng Y. K., Rosli M. and Sethela J. H. B. (2013). "A Conceptual Review of Innovative Work Behavior in Knowledge Intensive Business Services Among Knowledge Workers in Malaysia", *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3/2, 91-99.
- Khilji S. E., Tomasz M. and Boaz B. (2006). "From Invention to Innovation: Toward Developing An Integrated Innovation Model For Biotech Firms", *Journal Of Product Innovation Management*, 23/6 528-540.
- Kılıç H. A. and İnci E. (2018). "Çift Yetenekli Liderliğin Çalışanların İnovatif Davranışları Üzerindeki Etkisi", *International Journal of Management and Administration*, 2/4, 81-90.
- Kirner E., Kinkel S. and Jaeger A. (2009):. "Innovation Paths and the Innovation Performance Of Low-Technology Firms An Empirical Analysis of German Industry." *Research Policy*, 38/3, 447-458.
- Klein K. J. and Sorra J. S. (1996). "The Challenge of Innovation Implementation", *Academy of Management Review*, 21/4, 1055-1080.
- Kleysen R. F. and Christopher T. S. (2001). "Toward a Multi-Dimensional Measure of Individual Innovative Behavior." *Journal of Intellectual Capital*, 2/3, 284-296.
- Kotabe M. and Janet Y. M. (1990). "Linking Product and Process Innovations and Modes of International Sourcing in Global Competition: A Case of Foreign Multinational Firms", *Journal of International Business Studies*, 21/3, 383-408.
- Kreps D. M. and Wilson R. (1982). "Reputation and Imperfect Information", *Journal of Economic Theory*, 27/2, 253-279.

- 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.
- Lengnick-Hall C. A. (1992). "Innovation and Competitive Advantage: What We Know and What We Need to Learn", *Journal of management*, 18/2, 399-429.
- Lewis S. (2001). "Measuring Corporate Reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, 6/1, 31-35.
- Lin Z., Li. D. And Huang W. (2003). *Reputation, Reputation System and Reputation Distribution An Explanatory Study in Online Consumer-to-Consumer Auctions*. In R. Azari (Ed.), *Current Security Management & Ethical Issues of Information Technology* (249-266). Idea Group Inc, USA
- Linjuan R. M. (2012). "CEO Credibility, Perceived Organizational Reputation, and Employee Engagement", *Public Relations Review*, 38/1, 171-173.
- Linjuan R. M. and Don W. S. (2013). "The Impact Of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation", *Journal of Communication Management*, 17/2, 171-192.
- Maybear's Lair (2013). Corporate Image and Brand Name, <https://mayrsom.com/2013/10/04/corporate-image-and-brand-name/comment-page-1/>. (08.08.2016).
- 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.

- McGuire J. B., Sundgren A. and Schneeweis T. (1988). "Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance", *Academy of Management Journal*, 31/4, 854–872.
- Medina C. C., Antonio C. L. and Ramón V. C. (2005). "Characteristics of Innovative Companies: a Case Study of Companies in Different Sectors", *Creativity and Innovation Management*, 14/3, 272-287.
- Melewar T. C., and Jenkins E. (2002). "Defining The Corporate Identity Construct", *Corporate Reputation Review*, 5/1, 76-90.
- Men L. R. and Don W. S. (2013). "The Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation." *Journal of Communication Management*, 17/2, 171-192.
- Meng J. C. (1995). *Fostering Innovation and Intrapreneurship in a R&D Organization* NUWC-NPT Administrative Publication 10,538. Naval
- Mercan B., Deniz G. ve Gömleksiz M. (2011). "AR-GE Faaliyetleri ve Girişimcilerin İnovasyon Üzerindeki Etkileri: Patent Verileri Üzerinde Bir Uygulama", *Paradoks: Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 7/2, 27-44.
- Michaelis T. L., Roberly A. and Pollack J. M. (2018). "Innovation Culture and the Performance of New Product Launches: A Global Study." *Journal of Business Venturing Insights*, 9,116-127.
- Mone M. A., McKinley W. and Barker V. L. (1998). "Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework.", *Academy of Management Review*, 23/1, 115-132.
- Morris M. H. and Gordon W. P. (1987). "The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms", *Journal of Business Venturing*, 2/3, 247-259.
- Morris M. H., Kuratko F. D. and Jeffrey G. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*, Cengage Learning.
- Naranjo-Valencia J. C., Jiménez D. J. and Sanz-Valle R. (2011). "Innovation or imitation? The role of organizational culture", *Management Decision* 49/1,55-72.
- Nguyen N., and Leblanc G. (2001). "Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8/4, 227-236.
- OECD (2005). *The Measurement of Scientific and Technological Activities Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). Paris.
- OECD (2017). <http://oecd.org/site/innovationstrategy/defininginnovation.html>. (02.02.2017).

- 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.
- Öksüz M. and Gümüş B. (2009). "İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi", *Journal of Yaşar University*, 4/14, 2129-2150.
- 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*, (Yayınlanmamış 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 İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22/2, 193-210.
- Palcic I., Rolando K. and Borut B.r (2015). "Technical Innovation Concepts in Slovenian Manufacturing Companies", *Procedia Engineering (100)* , 141-149.
- Park G., Gye-Wan M. and Sung-Eun H. (2014). "An Impact of Self-Leadership on Innovative Behavior in Sports Educators and Understanding of Advanced Research." *The SIJ Transactions on Industrial, Financial & Business Management*, 2/3, 117-122.
- Parker S. K., Williams H. M. and Turner N. (2006). "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at Work", *Journal of Applied Psychology*, 91/3, 636-652.

- Patterson F., Kerrin M. and Zibarras L. (2012). *Handbook of Organizational and Managerial Innovation* (edt.), Tyrone Pitsis, Ace Simpson ve Erlend Dehlin "Employee Innovation", ss. 163-188., UK.
- Patterson F., Máire K. and Geraldine G. R. (2009). "Characteristics and Behaviours of Innovative People in Organisations." *Literature Review prepared for the NESTA Policy & Research Unit*, 1-63.
- Pearce C. L. and Michael D. E. (2004). "A Reciprocal and Longitudinal Investigation of the Innovation Process: The Central Role of Shared Vision in Product and Process Innovation Teams (PPITs)", *Journal of Organizational Behavior*, 25/2, 259-278.
- Pekdemir I., Merve K. ve Güney Ç. G. (2010). "Özerklik ve Ödüllendirmenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışanın İnovasyona Yönelik Davranışının Aracılık Rolüne Yönelik Bir Araştırma." *Istanbul University Journal of the School of Business*, 43/2, 332-350.
- Pennings J. M. (1975). "The Relevance of the Structural-Contingency Model for Organizational Effectiveness." *Administrative Science Quarterly*, 393-410.
- Pertusa O., Eva M., Patrocínio Z. and Enrique C. (2010). "Can Formalization, Complexity, and Centralization Influence Knowledge Performance?", *Journal of Business Research*, 63/3, 310-320.
- Pieterse A. N., Van Knippenberg D., Schippers M. and Stam, D. (2010). "Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The Moderating Role of Psychological Empowerment." *Journal of Organizational Behavior*, 31/4, 609-623.
- Prabhu V., Sutton C. and Sauser W. (2008) "Creativity and Certain Personality Traits: Understanding the Mediating Effect of Intrinsic Motivation." *Creativity Research Journal* 20/1, 53-66.
- Prajogo D. and McDermott C.M. (2014). "Antecedents of Service Innovation in Smes: Comparing the Effects Of External and Internal Factors.", *Journal of Small Business Management*, 52/ 3, 521-540.
- Pruzan, P. (2001). "Corporate Reputation: Image and Identity", *Corporate Reputation Review*, 4/1, 50-64.
- Ramirez J. (2016). The Use of Technology in Organizations. In M. Khan (Ed.), *Multinational Enterprise Management Strategies in Developing Countries* (pp. 108-128). Hershey, PA: IGI Global.
- Ratner G. (2007). *The Rise and Fall and Rise Again*, Capstone Publishing Ltd, UK.
- Reichstein T. and Ammon S. (2006) "Investigating the Sources of Process Innovation Among UK Manufacturing Firms", *Industrial and Corporate Change*, 15/4, 653-682.
- Rekom Johan Van (1997). "Deriving an Operational Measure of Corporate Identity", *European Journal of Marketing*, 31/5/6, 410- 422.

- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenbug, C. J., ve Wilson Evered, E. (2008). "Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring The Relevance of Gender Differences." *Creativity and Innovation Management*, 17/3, 227-244.
- Richard A., Bessant J. and Phelps R. (2006). "Innovation Management Measurement: A Review", *International Journal of Management Reviews*, 8/1, 21-47.
- Rindova V. P., Williamson I. O., Petkova A. P., and Sever, J. M (2005). "Being Good or Being Known: an Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation", *Academy of Management Journal*, 48/6, 1033-1049.
- 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.
- 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.
- 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.

- Ross L. G. (2007). *Corporate Reputation- 12 Steps To Safeguarding and Recovering Reputation*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, New Jersey.
- Rothwell R. (1992). "Successful Industrial Innovation: Critical Factors For The 1990s." *R&D Management*, 22/3, 221-240.
- Rotman D. (2013), *How Technology Is Destroying Jobs*. MIT Technology Review, June 12. <http://www.technologyreview.com/featuredstory/515926/how-technology-is-destroying-jobs/>
- Rousseau D. M. (1979). "Assessment of Technology in Organizations: Closed Versus Open Systems Approach." *Academy of Management Review*, 4/4 531-542.
- Sarooghi H., Dirk L. and Burkemper A. (2015). "Examining The Relationship Between Creativity and Innovation: A Meta-Analysis of Organizational, Cultural, and Environmental Factors." *Journal of Business Venturing*, 30/5, 714-731.
- Savrul, M. (2014), *İnovasyon ve Teknoloji Taşmalarına Dayalı Ekonomik Büyüme*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Savrul, M. and Incekara A. (2015) "The Effect of R&D Intensity on Innovation Performance: A Country Level Evaluation." *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 210, 388-396.
- Saxton, M. K. (1998). "Where Do Reputations Come From?", *Corporate Reputation Review*, 1/4, 393-399.
- Schaarschmidt M. (2016). "Frontline Employees' Participation in Service Innovation Implementation: The Role of Perceived External Reputation." *European Management Journal*, 34/5, 540-549.
- Schatzberg E. (2018). *Technology: Critical History of a Concept*, University of Chicago Press, USA.
- Schumpeter J. A. Entrepreneurship as Innovation (2000). Entrepreneurship: The Social Science View, 51-75 Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1512266>
- Schwab K. (2016), *Dördüncü Sanayi Devrimi*, Çev. Zülfü Dicleli, Optimistik Yayınevi, İstanbul.
- Scott S. G. and Reginald A. B. (1994). "Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace.", *Academy of Management Journal*, 37/3, 580-607.
- Seely B. J. and Duguid P. (1991). "Organizational Learning and Communities-Of-Practice: Toward a Unified View of Working, Learning, and Innovation", *Organization Science*, 2/1, 40-57.
- Seibert S. E., Maria L. K. and Crant J. M. (2001). "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success." *Personnel Psychology*, 54/4, 845-874.

- Shalley C. E., Jing Z. and Greg R. O. (2004). "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go From Here?." *Journal of Management*, 30/6, 933-958.
- Shane S. (1993). "Cultural Influences on National Rates Of Innovation", *Journal of Business Venturing*, 8/1, 59-73.
- Shanker R., Bhanugopan R., Van der Heijden, B. I. and Farrell, M. (2017). "Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior." *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Shee, P. S. B. and Abratt R. (1989) "A New Approach to the Corporate Image Management Process", *Journal of Marketing Management*, 5/1, 63-76.
- Shih, M. H., Tsai, H. T., Wu, C. C., and Lu, C. H. (2006). A Holistic Knowledge Sharing Framework in High-tech Firms: Game and Co-opetition Perspectives. *International Journal of Technology Management*, 36/4, 354-367.
- Shin, S. J. ve J. Zhou (2003). 'Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea', *Academy of Management Journal*, 46, 703-714.
- Simmie, James (2005). "Critical Surveys Edited by Stephen Roper Innovation and Space: A Critical Review of the Literature." *Regional Studies*, 39/6, 789-804.
- Simpson, P.M., Siguaw, J.A. ve Enz, C.A. (2006), "Innovation Orientation Outcomes: The Good And The Bad", *Journal of Business Research*, 59 /10-11, 1133-41.
- Skerlavaj M., Song J. H. and Lee Y. (2010), "Organizational Learning Culture and Innovation Culture: Exploring The Relationships Between Constructs". *Leadership & Organization Development Journal*, 33/5, 494-517.
- Slater, Stanley F., Jakki J. Mohr, ve Sanjit Sengupta (2014). "Radical Product Innovation Capability: Literature Review, Synthesis, and Illustrative Research Propositions." *Journal of Product Innovation Management*, 31/3: 552-566.
- Smaiziene I. and Robertas J. (2015). "Corporate Reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition", *Engineering Economics*, 62/2, 91-101.
- Solo, Carolyn Shaw (1951) "Innovation in the Capitalist Process: A Critique of the Schumpeterian Theory." *The Quarterly Journal of Economics*, 417-428.
- Song MX, Montoya-Weiss MM (1998). "Critical Development Activities for Really New Versus Incremental Products". *Journal of Product Innovation Management*, 15/2, 124-35.
- Stern B. (2007). "What Does Brand Mean? Historical-Analysis Method and Construct Definition", *Journal Academy Market Science*, 34/2, 216-223.
- Sternberg R. J. (1982). 'Nonentrenchment in the Assessment of Intellectual Giftedness.' *Gifted Child Quarterly*, 26, 63-67.

- Stimpert L.J.L. (1998). *What Does Organizational Identity Mean?*, Whetten, D. A. and Godfrey, P. C. (Editör.). *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage Publications, USA.
- Story V. M., Daniels K., Zolkiewski J. and Dainty, A. R. (2014). "The Barriers and Consequences of Radical Innovations: Introduction To The Issue." *Industrial Marketing Management*, 43/8, 1271-1277.
- Subramanian A. and Sree N. (1996). "Organizational Innovativeness: Exploring The Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types Of Innovations, and Measures of Organizational Performance." *Omega*, 24/6 631-647.
- Sümer N. (2000). "Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar", *Türk Psikoloji Yazıları*, 3/5, 49-74.
- Szirmai, Adam, Wim Naudé, and Micheline Goedhuys (2011). *Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development*. Oxford University Press, .
- Şahin B. (2018). *Pazar Odaklılığın Firma Performansına Etkisinde Cezbedici Pazarlamanın Modeatör Rolü: Ankara'da Faaliyet Gösteren Startuplar Üzerine Bir Uygulama*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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.
- Şatır Ç. and Sümer F. E. (2008). "Kurum İtibarının Bileşenleri Üzerine Bir Araştırma: Sağlık Hizmeti Üreten Bir Kamu Kurumunda İç Paydaşlar İtibarı Nasıl Algılıyor?", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5/2, 15-25.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- 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. Tumaşjan and Isabell M. W. (2018). "Contextual Work Design And Employee Innovative Work Behavior: When Does Autonomy Matter?" *PloS one* 13/10, 1-35.
- 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 (2016). www.tdk.gov.tr. (02.12.2016).
- Türk Dil Kurumu (2017). www.tdk.gov.tr (07.04.2017).

- Türk Dil Kurumu (2018). www.tdk.gov.tr (17.03.2018).
- Unctad (2005). "World Investment Report", *United Nations Publication*, New York, 1-366.
- Uotila J., Maula M., Keil T., and Zahra, S. A. (2009). "Exploration, Exploitation, and Financial Performance: Analysis of S&P 500 Corporations." *Strategic Management Journal*, 30/2, 221-231.
- Utterback J. M. and William J. A. (1975). "A Dynamic Model of Process and Product Innovation.", *Omega*, 3/6, 639-656.
- Uzunoğlu E. ve Öksüz, B. (2008). "Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü", *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 5/3, 111-123.
- Van de Ven A. H. (1986). "Central Problems in the Management of Innovation" *Management Science*, 32/5, 590-607.
- Van de Ven A. H. and Everett M. R. (1988) "Innovations and Organizations: Critick Perspectives", *Communication Research*, 15/5, 632-651.
- Van den Bosch A. L., De Jong M. D. and Elving W. J. (2005). "How Corporate Visual Identity Supports Reputation", *Corporate Communications: An International Journal*, 10/2, 108-116.
- Van Riel C. B. M. and Balmer J. M. (1997). "Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management", *European Journal of Marketing*, 31/5/6, 340-355.
- Van Riel C. B. M. and Fombrun C. J. (2007). *Essentials Of Corporate Cummunication-Implementing Practices for Effective Reputation Management*, Taylor &Francis Group, New York
- 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., Strickland O. L., Lenz E. R (2010). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company.

- Wang, P. and Rode J. C (2010). "Transformational Leadership and Follower Creativity: The Moderating Effects of Identification with Leader and Organizational Climate." *Human Relations*, 63/8, 1105-1128.
- Wartick S. L. (2002). "Measuring Corporate Reputation: Definition and Data", *Business and Society*, 41/4, 371-392.
- Wernerfelt B. (1988). "Umbrella Branding as a Signal of New Product Quality: An Example of Signalling by Posting a Bond", *The Rand Journal of Economics*, 19/3, 458-466.
- West M. A. and Wieby M. M. A. (1996). "Innovation at Work: Individual, Group, Organizational, and Socio-historical Perspectives", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5/1, 3-11.
- West, M. A. (1987). "A Measure of Role Innovation at Work", *British Journal of Social Psychology*, 6, 83- 85.
- Westcott A. S. (2001). "Modeling Corporate Identity: A Concept Explication and Theoretical Explanation", *Corporate Communications: An International Journal*, 6/4, 173-182.
- Weston R. and Paul A. G. (2006). "A Brief Guide to Structural Equation Modeling." *The Counseling Psychologist* 34/5, 719-751.
- Whetten D. A. and Mackey A. (2002). "A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation", *Business & Society*, 1/4, 393-414.
- Widmann A. and Regina H. M., (2018). "Team Learning Behaviours and Innovative Work Behaviour in Work Teams", *European Journal of Innovation Management*, 21/3, 501-520,
- Williamson J. M., Lounsbury J. W., ve Han, L. D. (2013). "Key Personality Traits of Engineers for Innovation and Technology Development". *Journal of Engineering and Technology Management*, 30/2, 157-168.
- Woodman R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993). "Toward A Theory of Organizational Creativity", *Academy of Management Review*, 18/2, 293-321.
- Woodward J. (1965). *Industrial Organization: Theory And Practice*, Oxford University Press, London:
- Wry T., Deephouse D. L., and McNamara G. (2006). "Substantive and Evaluative Media Reputations Among and Within Cognitive Strategic Groups", *Corporate Reputation Review*, 9/4, 225-242.
- Yıldırım F. and İnci Ö. İ. (2010). "Genel Öz Yeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması." *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21/4, 301-308.
- Yuan F. and Richard W. W. (2010). "Innovative Behavior in the Workplace: the Role of Performance and Image Outcome Expectations." *Academy of Management Journal*, 53/2, 323-342.

- Zacher H., A. J. Robinson and K. Rosing. (2014). "Ambidextrous Leadership and Employees' Self-Reported Innovative Performance: The Role Of Exploration And Exploitation Behaviors", *The Journal of Creative Behavior*, 50/1, 24-46.
- Zhao, Fang (2005). "Exploring the Synergy Between Entrepreneurship and Innovation." *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11/1, 25-41.

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Aşağıdaki ifadeler sizin kurumunuzun itibarına ilişkin algılarınızı ölçecek ifadelerdir. <u>1-20</u> arasındaki ifadeleri çalıştığınız kurumu düşünerek doldurunuz. 1=Hiç katılmıyorum 5=Tamamen katılıyorum		1	2	3	4	5
1	Kurumum hakkında olumlu hislere sahibim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Kurumuma hayranlık ve saygı duyuyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Kurumuma güveniyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Kurumum, ürettiği ürün ve hizmetlerin sonuna kadar arkasında durur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Kurumum, yenilikçi ürün ve hizmetler üretir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Kurumum, yüksek kalitede ürün ve hizmetler sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Kurumum, ödenen paranın karşılığını tam olarak veren ürün ve hizmetler sunar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Kurumumda, yönetim kademesi mükemmel düzeyde liderliğe sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Kurumumun geleceğine dair net bir vizyonu vardır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Kurumumda pazardaki fırsatlar fark edilip firmanın lehine kullanılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Kurumum iyi yönetilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Kurumum çalışmak için iyi bir firmadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Kurumum iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Kurumum sosyal sorumluluk projelerini destekler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Kurumum çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getiren bir firmadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Kurumum insanlara yönelik davranışlarında yüksek standartlar sağlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Kurumum, güçlü bir karlılık geçmişine sahiptir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Kurumum, başkalarının yatırım yapmayı isteyebileceği düşük riskte bir girişim olarak görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Kurumum, rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Kurumumun, geleceğe yönelik güçlü beklentileri vardır. (örn. büyüme, yeni yatırımlar vb.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aşağıdaki ifadeler kurumunuzda gösterdiğiniz inovatif davranışları ölçecek ifadelerdir. <u>21-29</u> arasındaki ifadelere kurum içindeki bireysel davranışlarınızı düşünerek cevap veriniz. 1=Hiçbir zaman 5=Her zaman		1	2	3	4	5
1	İşimi yaparken karşılaştığım zor durumlarda yeni fikirler üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	İşimle ilgili yeni çalışma metotları, teknikleri ve araçları araştırırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	İşimi yaparken karşılaştığım problemlere özgün çözümler üretirim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	İnovatif fikirleri gerçekleştirmede insanları harekete geçiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	İnovatif fikirlerin diğerleri tarafından onaylanmasını sağlarım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	İnovatif fikirler için organizasyondaki etkili/önemli kişileri heveslendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	İnovatif fikirleri faydalı uygulamalara dönüştürürüm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	İnovatif fikirleri çalışma ortamına sistemli bir şekilde yansıtırım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	İnovatif fikirlerin işe olan faydasını ölçüp değerlendiririm.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Firma Bilgileri:

Hangi listede yer almaktadır?	<input type="checkbox"/> İlk 500		<input type="checkbox"/> İkinci 500	
Teknoloji düzeyi nedir?	<input type="checkbox"/> Düşük	<input type="checkbox"/> Orta Düşük	<input type="checkbox"/> Orta Yüksek	<input type="checkbox"/> Yüksek
Faaliyet Gösterdiği Sektör:			

Kişisel Bilgiler:

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın		<input type="checkbox"/> Erkek		
Yaşınız:				
Medeni Durum:	<input type="checkbox"/> Evli		<input type="checkbox"/> Bekâr		
Kaç yıldır bu şirkette çalışıyorsunuz?				
Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Ortaokul	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Önlisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Lisansüstü
Çalıştığınız Birim:	<input type="checkbox"/> Üretim, Üretim Planlama <input type="checkbox"/> Satış ve Pazarlama <input type="checkbox"/> Mali İşler(Muhasebe-Finans)	<input type="checkbox"/> İnsan Kaynakları <input type="checkbox"/> Mühendislik, Ar&Ge <input type="checkbox"/> Diğer.....			
İşyerindeki ünvanınız:	<input type="checkbox"/> Memur, Mühendis, Uzm. Yrd. <input type="checkbox"/> Sorumlu, Uzman <input type="checkbox"/> Şef <input type="checkbox"/> Müdür <input type="checkbox"/> Diğer]				
	Lütfen belirtiniz.				

Açık Uçlu Sorular:

1-Kurumunuzun itibarını nasıl algılıyorsunuz? Düşük Orta Yüksek

2-Size göre kurumsal itibarı oluşturan unsurları önem derecesine göre sıralayınız. (1=En önemli olacak şekilde)

- Duygusal Çekicilik
 Ürün ve hizmetler
 Vizyon ve liderlik
 İşyeri Çevresi
 Sosyal ve Çevresel Sorumluluk
 Finansal Performans

3-İnovatif davranış sizin için ne ifade etmektedir?

4-Kurumunuzda en inovatif bulduğunuz bölüm(ler)/departman(lar) hangisidir?

5-İnovatif davranış göstermenizde kurumunuza ilişkin itibar algınız ne düzeyde etkilidir? Hiç Etkili Değildir

(1), Çok Etkilidir (5) olacak şekilde bir puan veriniz.

1 []	2 []	3 []	4 []	5 []
-------	-------	-------	-------	-------

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı-Soyadı : Mehtap SARIKAYA
 Doğum Yeri ve Tarihi : Polatlı-12/08/1982
 E-posta : mehtaps@pau.edu.tr

Öğrenim Durumu

Lisans : İstanbul Üniversitesi-İşletme Fakültesi (2000-2004)
 Yüksek Lisans : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 İşletme Anabilim Dalı-Yönetim ve Organizasyon Tezli
 Yüksek Lisans Programı (2010-2013)
 Doktora : Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 İşletme Anabilim Dalı-Genel İşletme Doktora
 Programı-(2013-2019)

Yabancı Dil

İngilizce-YÖKDİL (2017): 81,25

İş Deneyimi

Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü-Araştırma
 Görevlisi (Aralık 2011-...)
 Denizli Cam Sanayi ve Ticaret A.Ş., İnsan Kaynakları Sorumlusu (Eylül 2010-Aralık
 2011)
 Cafer Sadık Abalıoğlu Holding, İnsan Kaynakları Uzmanı (Temmuz 2007-Nisan 2010)