



**International**  
**SOCIAL SCIENCES**  
**STUDIES JOURNAL**



SSSjournal (ISSN:2587-1587)

*Economics and Administration, Tourism and Tourism Management, History, Culture, Religion, Psychology, Sociology, Fine Arts, Engineering, Architecture, Language, Literature, Educational Sciences, Pedagogy & Other Disciplines in Social Sciences*

**Vol:5, Issue:30**  
sssjournal.com

**pp.483-496**  
**ISSN:2587-1587**

**2019 / February / Şubat**  
sssjournal.info@gmail.com

Article Arrival Date (Makale Geliş Tarihi) 30/12/2018 | The Published Rel. Date (Makale Yayın Kabul Tarihi) 10/02/2019  
Published Date (Makale Yayın Tarihi) 10.02.2019

**YENİLİK STRATEJİLERİNİN ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARINA YANSIMASI BAĞLAMINDA ÇEVRESEL BELİRSİZLİĞİN ROLÜ**

THE ROLE OF ENVIRONMENTAL UNCERTAINTY CONCERNING THE REFLECTION OF INNOVATION STRATEGIES ON ORGANIZATIONAL STRUCTURAL ELEMENTS

**Dr. Pınar FAYGANOĞLU**

Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, pınarfayganoglu@gmail.com, Ankara/TURKEY



**Article Type** : Research Article/ Araştırma Makalesi

**Doi Number** : <http://dx.doi.org/10.26449/sss.1239>

**Reference** : Fayganoğlu, P. (2019). "Yenilik Stratejilerinin Örgütsel Yapı Unsurlarına Yansımaları Bağlamında Çevresel Belirsizliğin Rolü", *International Social Sciences Studies Journal*, 5(30): 483-496.

**ÖZ**

Değişimin temel belirleyici unsurlar arasında görüldüğü günümüz dünyasında, hayatta kalma çabası içindeki örgütlerin, faaliyet gösterdikleri çevresel değişimler ile yapısal bazı özelliklerini ve stratejilerini uyumlaştırmaları gerektiği, farklı yaklaşımlar tarafından dile getirilen hususlardandır. Değişen çevresel koşullara uyum anlamında yürütülen çabalar arasında yenilik yapmanın en önemli faaliyetlerden olduğu ve yeni ürün ve hizmet ortaya koyma anlamında başarılı olan örgütlerin diğerlerine göre daha avantajlı olarak değerlendirilebileceği ayrıca vurgulanmaktadır. Yenilikçilik anlamında ilgili yazında yapılan sınıflandırmalar arasında önde gelen örneklerden olan ve Miles ve Snow (2003) tarafından yapılan tipolojide 4 farklı yenilik yapma stratejiden bahsedilmekte olup, söz konusu stratejilerin araştırmacı, analizci, savunmacı ve tepkici olduğu belirtilmektedir. Örgütlerin belirli yapısal özellikleri ve yenilik yapmadaki çeşitli taktiksel uygulamalarından yola çıkılarak oluşturulan tipolojinin, yenilik anlamında belirli çevresel koşullarda belirli örgütsel yapıları öngördüğü varsayımı, bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı örgütlerin yenilik yapma stratejileri ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi gözler önüne sererken çevrenin bahse konu kavramlar üzerindeki etkisini araştırmak ve konuya ilişkin olarak bazı kuramsal önermeler ortaya koymaktır. Söz konusu önermeler çerçevesinde, çevresel değişimin hızlı ve belirsizliğin yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin, hayatta kalmaları anlamında yeniliğin hayati bir rol oynadığı söylenebilecek olup bu sektörlerde hayatta kalmayı başarabilen örgütlerin, rekabetçi niteliklerini sürdürülebilmelerini teminen yeni ürün yaratma konusuna odaklandığı bu sebeple yüksek düzeyde karmaşık eşgüdüm mekanizmalarına ihtiyaç duyduğu kaydedilen 'Araştırmacı' stratejiyi benimsedikleri öngörülmektedir. Sözü edilen bu örgütlerin de merkezilik ve biçimsellik düzeylerinin görece düşük, uzmanlaşma düzeylerinin ise yüksek olabileceği değerlendirilmektedir. Konuya ilişkin olarak oluşturulan kuramsal önermelerin, ileri de yapılacak görgül çalışmalara ışık tutması öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Örgütsel Yapı, Çevresel Belirsizlik, Stratejik Yönetim

**ABSTRACT**

In today's world that the change can be seen as one of the basic determinants, it is declared by some approaches that organizations are to be required to harmonize their structural elements and strategies with the environmental changes in order to survive. Among the adaptive efforts of organizations to environmental changes, making innovations can be considered as one of the most important activities. Besides, it is also underlined that the organizations, which can manage to present some new products and services, can be evaluated as more advantageous than others. In the classification about making innovation that has been made by Miles and Snow (2003), there are 4 different types of strategy and these are prospector, analyser, defender and reactor. This typology is constituted regarding some organizational structural elements and tactical operations of organizations concerning making innovations. In that sense, the assumption of specific environmental conditions forecast specific organizational structural characteristics is the starting point of this paper. In that context, the main purpose of this paper is to reveal the influence of environmental changes upon the interaction between organizational innovation strategies and organizational structures and to suggest some theoretical assumptions. In the scope of these assumptions, the organizations, which are operating in the rapid changing and highly uncertain environments, making innovations can play a vital role concerning organizational survival. Besides, the organizations, which can successfully manage to survive, can be considered under the classification of 'Analyser', that are to focus upon producing new things in order to maintain their competitive features and to provide it they require highly complex coordinating mechanisms. Moreover, these

analyser organizations are assumed to have low centralization, low formalization and high specialization. The assumptions that are presented in the paper are foreseen to shed a light in the future empirical studies.

**Key Words:** Innovation, Organizational Structure, Environmental Uncertainty, Strategic Management

## 1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında belirsizlik ve hızlı değişim belki de değişmeyen tek gerçekler olarak karşımıza durmaktadır. Son on-yirmi yıllık süre zarfı içinde, örgütler için belirsizliğin kaynağı sanıldığı gibi aksine bilginin azlığından değil, çokluğundan kaynaklanmaktadır. Bilgi ekonomisi olarak adlandırılan bu yeni çağ, kendine has örgüt tiplerini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel yapılar ve örgütlerin davranışları da aynı ölçüde değişim göstermekte ve örgütlerin birçok alandaki yenilik faaliyetleri her zamandakinden daha fazla olmaktadır. Bu çerçevede, yenilik yapma örgütleri için sadece rekabetçi avantaj sağlayarak rakiplerinden daha iyi konuma gelme vb. amaçlar ile değil sadece hayatta kalma amaçları ile de bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Burns ve Stalker (1961) tarafından gerçekleştirilen öncü çalışmada, örgütün faaliyet gösterdiği çevresi ile ilişkileri irdelenmiş ve çevresel değişimlerin örgütleri çeşitli yönlerden etkileyerek, örgütlerin hayatta kalma çabaları bağlamında örgütsel yapı dahil birçok farklı alanda değişiklik yapmaları gerekebileceği, farklı çevresel koşulların farklı yapılar öngördüğü vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, örgütlerin içinde buldukları çevresel faktörler, rekabet koşulları, hızla ve değişen müşteri tercihleri, sosyo-ekonomik yapılar, teknolojik gelişmeler ve ilerlemeler, örgütlerin hayatta kalmak amacıyla maruz kaldıkları dışsal faktörler olarak sıralanabilecek olup, söz konusu faktörlerin hızlı bir değişim karakterine sahip olmasının örgütü daha esnek ve daha hızlı uyum sağlayan yapılar olmaya zorladığı söylenebilecektir (Donaldson, 1999: 55). Diğer bir ifadeyle çevre, örgütü birçok yönden etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmakta olup, çevrenin hemen hemen tüm örgütsel faaliyet araştırmalarında formüle katılması gereken bir değişken olduğu ifade edilebilecektir. Bunun yanında, çevrenin örgüte yüklediği bu güncellik kısacası bağlamında, örgütlerin işleme gereken bilgi miktarı da artmakta ve söz konusu işleme faaliyetinin yapılabilmesi için her geçen gün yeni ve bir öncekini çağ dışı bırakan uygulamalar ortaya çıkmaktadır. Bu gelişmelerin aynı zamanda örgütleri bahse konu uygulamaları büyük bir hızla kendilerine katmaları konusunda baskı altına aldıkları belirtilebilecektir.

Çevresel koşullardaki hızlı değişim ve artan belirsizlik, sürekliliklerini sağlama ve hedeflerine ulaşma çabasındaki örgütleri kaçınılmaz olarak yenilik (inovasyon) kavramına götürmektedir. Söz konusu kavramın günümüz dünyasının yadsınamaz bir gerçeği olarak karşımıza çıktığı, yeniliğin insan hayatının ayrılmaz bir parçası olduğu, bugün içinde yaşadığımız ve sahip olduğumuz teknolojik, toplumsal ve tüm yapı ve sistemlerin ortaya çıkışının temelinde yenilik düşüncesinin yattığı, tarihsel boyutta bakıldığında ise özellikle teknoloji alanında ortaya çıkan yeniliklerin sadece olduğu bağlamı değil neredeyse tüm toplumsal ve sosyal yapıyı etkileme gücüne sahip olduğu, bu bağlamda yeniliğin sadece teknolojik gelişmelere atıfta bulunmaktan ziyade sosyal, kültürel ve toplumsal bir olgu olarak değerlendirilmesi gerektiği savunulmaktadır (Arnbruster, vd., 2008: 646). Örgütler için yenilik ise bir yandan onların hayatta kalmaları konusunda elzem olan güncellik ve modernizeyi yakalamaları için bir aparat görevi görür iken, diğer yandan da verimliliği ve karlılığı arttırmakta, yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracı olarak kabul edilmektedir (Bierly, vd., 2014). Bu doğrultuda yenilik, örgütlerin hayatta kalmak ve kendilerini diğerlerinden daha üst bir konuma çıkarmak amacıyla kullanılacak bir araç olup, bahse konu aracın akıllı ve etkin kullanımının örgütlere birçok fayda sağlayacağı söylenebilecektir.

Bu çerçevede, yenilik kavramı stratejik yönetim yazınında çokça ele alınmış bir konu olarak karşımıza çıkmakta olup, kavrama ilişkin olarak birçok farklı yaklaşım, tanım ve sınıflandırma mevcuttur (Downs ve Mohr, 1976). Bu bağlamda yenilik, işletme tarafından bir düşüncenin, aracın, sistemin, uygulamanın, ürünün/hizmetin veya sürecin ilk kez sunulması ya da kullanılması (Padmore, vd., 1998: 606), teknolojik veya teknolojik olmayan ve örgütün ticari pozisyonunu güçlendiren girdik-çıkıtı yöntemlerinde veya çıktının kendisindeki herhangi bir farklılık (Chidamber ve Kon, 1994: 96), halihazırda kullanılmakta olan ürünlerin üretim metotlarındaki teknolojik gelişmeler/yenilikler, yeni ürünler, yeni pazarlar/pazarlama teknikleri veya yeni arz kaynakları geliştirme, malzeme durumunun daha iyi forma kavuşturulması, birleşme ve/veya satın alma vb. gibi yeni örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkması (Schumpeter, 1935:4), yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir yapı ve teknoloji, yönetim sistemi ya da örgütün üyeleriyle ilgili yeni bir plan/program ya da yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi (Slappendel, 1996: 110) olarak tanımlanmaktadır. İlgili yazında, örgütlerin yenilik bağlamında izledikleri stratejilere ilişkin olarak da birçok sınıflandırma çalışması da bulunmaktadır (Miles ve Snow, 1978; Slappendel, 1996;

Zaltman vd., 1973; Miller ve Friesen 1982). Söz konusu yaklaşımlardan biri olan ve Miles ve Snow (1978) tarafından yapılan sınıflandırmada, yazarlar yenilik yapan örgütleri dört ana başlık (araştırmacı, savunmacı, analizci, tepkisel) olarak incelemektedir (DeSarbo, vd., 2005: 49). Bahse konu yaklaşım bağlamında örgütlerin yenilik konusundaki tercihleri ve izledikleri yollara ilişkin çıkarımlar gözler önüne serilmektedir. Örgütlerin yaptıkları ya da yapmayı planladıkları yeniliklerin ortaya çıkışı ve örgüt içindeki yansımaları konusunda ise örgütün sahip olduğu bazı özelliklerin rolü olduğu, belirtilen diğer hususlardan olup, söz konusu özelliklerin örgütsel yapıya ilişkin kavramlar (büyüklük, merkezilik, biçimsellik ve uzmanlaşma) olduğu kaydedilmektedir (Hage ve Dewar, 1973; Morden, 1989; Teece, 1996; Van der Voet, 2014). Bu bağlamda, bazı örgütsel yapıların yenilik yapmayı teşvik ederken, bazılarının ise statükonun korunmasından yana olduğu ifade edilmektedir (Morden, 1989: 258). Buna ek olarak, örgütlerin yenilik yapma stratejilerinin örgütün yapısal özelliklerinden etkilenmelerinin yanında, örgütün içinde bulunduğu çevre koşullarının da örgütün yenilik yapma faaliyetini belirli düzeylerde etkilediği, örneğin durağan bir çevrede yer alan örgütler ile görece daha değişken bir çevrede yer alan örgütlerin farklı yenilik stratejilerine sahip olarak farklı davranışlar sergilediği yazında belirtilen hususlardandır (Subramanian, ve Nilakanta, 1996; Tidd, 2001).

Bu çerçevede, bu araştırmanın amacı örgütlerin yenilik yapma stratejileri ile örgütsel yapı arasındaki ilişkiyi gözler önüne sererken çevrenin bahse konu kavramlar üzerindeki etkisini araştırmak ve konuya ilişkin olarak bazı kuramsal önermeler ortaya koymaktır. Araştırmanın ilk bölümünde yenilik kavramı ve söz konusu kavrama ilişkin temel birkaç olgudan bahsedilecek olup, takip eden bölümde ise yenilik Stratejileri ve sınıflandırmalarına konulara değinilecektir. Daha sonra ise örgütsel yapı, yenilik ve örgütün çevresi arasındaki ilişkilere değinilecek olup, konuya ilişkin olarak oluşturulan kuramsal boyuttaki önermeler sunulacaktır. Araştırmanın, bir yandan yapı ve çevrenin yenilik stratejileri ile ilişkisine dair farklı bir yaklaşım ortaya koyarak yazına katkıda sunması beklenirken, diğer yandan da yerli yazında konuya ilişkin görece az olan çalışmalara yeni bir bakış açısı kazandırması ve görgül çalışmalara bir ışık tutması umulmaktadır.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yenilik ve yeniliğe ilişkin temel kavramlar

Yenilik (İnovasyon) kavramına ilişkin olarak Yönetim-Organizasyon ve Stratejik Yönetim yazınında çok çeşitli tanımlar ve kavramın farklı temel bileşenlerine atıfta bulunan farklı yaklaşımlar bulunduğu söylenebilecektir. Kavrama ilişkin olarak farklı ve üzerinde tam olarak uzlaşa sağlanamamış tanımların bulunmasının en önemli sebeplerinden birinin kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve farklı araştırmacıların farklı boyutları ele alarak kavramı incelemesi olduğu kaydedilmektedir (Oke vd., 2009: 67). Ayrıca yenilik, sosyal bilimlerde çokça ele alınan konulardan biri olup tıpkı etkinlik/faaliyet gibi her sosyal organizmanın sahip olması gereken bir özellik olması gerektiği belirtilmektedir (Downs ve Mohr, 1976: 703). Söz konusu “inovasyon” kavramının, Latince “yeni şeyler yapmak, üretmek” anlamında kullanılan “innovare” kelimesinden den türetilen bir kavram olduğu kaydedilmektedir (Tidd, 2001: 172). Yerli yazında ise bahse konu kavramın genel olarak, “yenilik, yenilikçilik” gibi ifadelerle karşılandığı söylenebilecektir (Güven vd., 2010: 52).

İlgili yazın incelendiğinde yeniliğin aslında, düşüncede ve uygulamada nesnel sonuçlara sahip bir olgu olduğu ve bu olgunun temel düşüncesinin yenilik algısı olarak belirlenebileceğinin altını çizilmekte olup, yenilik ile farklılık arasında temel ayrım noktasının söz konusu algı olduğu belirtilmektedir (Slappendel, 1996: 109). Downs ve Mohr’a (1976: 706) göre, yeniliği kategoriler ve gruplara ayıran tipolojiler belirli özellik ve karakteristiklere göre oluşmaktadır. Söz konusu özellikler birincil veya ikincil olarak adlandırılabilen olup, bu farklılık uygulanan tipoloji kıstasında o özelliğe verilen öneme göre belirlenmektedir. Bir tipoloji birincil bir özelliğe göre şekillendirildiyse yenilik bağlamında örgütün büyüklüğü, değeri, karmaşıklığı, merkeziliği gibi özelliklerine bakılmaksızın belirli bir örgüte atıfta bulunmaz. Ancak tipoloji ikincil bir özelliğe dayanıyorsa, bu özellikte yeniliğin tamamlayıcısı olarak adlandırılmalıdır. Başka bir ifadeyle, örgütün yapısına ilişkin özellikler ikincil özellikler olarak kabul edilmektedir. Kısacası yeniliğe ilişkin olarak gerçekleştirilen görgül çalışmalarda tek ve genel kabul görmüş bir özelliğin bulunmaması sebebiyle eserlerde farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Downs ve Mohr, 1976: 706-707).

Yenilik kavramına ilişkin olarak öncü çalışmaları olduğu belirtilen Schumpeter’e (1935:4) göre yenilik halihazırda kullanılmakta olan ürünlerin üretim metotlarındaki teknolojik gelişmeler/yenilikler, yeni ürünler, yeni pazarlar/pazarlama teknikleri veya yeni arz kaynakları geliştirmek, malzeme durumunun daha

iyi forma kavuşturulması, birleşme ve/veya satın alma vb. gibi yeni örgütlenme biçimlerinin ortaya çıkması ekonomik alandaki “daha öncekinden farklı biçimde yapılan her faaliyet” olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanım ise Drucker (2002: 95) tarafından yapılmakta olup, söz konusu tanımında yazar yeniliği girişimci faaliyetin belirli amaca dönük bir aracı olarak nitelendirmektedir. Drucker’a (2002) göre yenilik, örgütün halihazırda sahip olduğu kaynaklara, değer yaratmak için, yeni bir kapasite kazandırmasıdır. Fakat bahse konu faaliyet örgütün çevresel koşulları hesaba katılmadan değerlendirilmemelidir (Drucker, 2002: 97). Porter (1990: 75) ise yeniliğin, bir yandan yeni teknolojileri ve uygulamaları diğer yandan da halen sürdürülen işleri yeni metotlarla yapmaya atıfta bulunan bir kavram olarak nitelendirmekte olup, sözü edilen yenilikçi aktivitelerin örgüte rekabetçi avantaj elde etmesine olanak sağlayacağını da belirtmektedir. Söz konusu tanımlara ek olarak çeşitli kurumlar ve kuruluşlarda yenilik kavramına çeşitli tanımlar yaptığı görülmektedir. Söz konusu tanıma örnek olarak OECD ve Avrupa Komisyonu tarafından hazırlanan ve TÜBİTAK tarafından Türkçeye çevrilen 2005 tarihli Oslo Kılavuzu verilebilecek olup, bahse konu metinde, yenilik “Yeni veya önemli ölçüde değişikliğe uğramış çıktı (mal veya hizmeti kapsamaktadır) veya sürecin; yeni bir pazarlama metodunun veya iş uygulamalarında, iş örgütünde veya dış ilişkilerde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır” şeklinde tanımlanmıştır (Oslo Kılavuzu, 2005: 50). Teece (1996: 14) yeniliği bilinmeyene doğru gerçekleştirilen bir yolculuk olduğunu, bu yolculuktaki örgütlerin ana faaliyetinin ise teknolojik ve pazara ilişkin fırsatların sürekli araştırılması ve ortaya çıkarılması olarak özetlenebileceğini kaydetmektedir. Pierce ve Delbecq, (1977: 27) yeniliği, örgütsel düzlemde başlatılan, geliştirilen, kabul edilen ve uygulanan yeni fikir ve faaliyetler olarak nitelendirmektedir. Ayrıca yenilik, örgüte yeni kazandırılacak olan sistem, politika, program, süreç ya da bir hizmet olabilmektedir (Subramanian, ve Nilakanta, 1996, 635). Buna ek olarak yeniliğin, yayılcı bir özelliğe sahip olması gerektiği, refah düzeyini artıran bir vasıta görevi gördüğü, bir süreç olarak algılandığında süreklilik ifade etmesinin elzem olduğu, değişiklik yaratan bir aparat olduğu, en etkin rekabet araçlarında biri olarak kabul edilebileceği hususları da ayrıca altı çizilen noktalardandır (Neely ve Hill, 1999: 15).

Görüldüğü üzere yeniliğe ilişkin çok farklı tanımlar yer almakta olup, söz konusu tanımların kendi içlerinde farklı noktalara işaret ettiği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada, yeniliğe ilişkin olarak görece en kapsayıcı ve genel olduğu mütalaa edilen ve Slappendel (1996: 109) tarafından ortaya koyulan tanım esas alınacak olup, söz konusu tanıma göre yenilik, yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir yapı ve teknoloji, yönetim sistemi ya da örgütün üyeleriyle ilgili yeni bir plan/program ya da yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, yenilik örgüte birçok farklı boyutta geçmişten farklı özellikler ve/veya nitelikler kazandıran bir kavram olarak ortaya koyulmaktadır. Bu çerçevede, yeni düşünce ya da davranışların benimsenmesi yenilik olarak tanımlanabilmekte olup, yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir ürün sürecindeki teknoloji, yeni bir yönetsel bir yapı ya da örgüt tarafından hazırlanan yeni bir plan, yenilik olarak adlandırılabilir (Slappendel, 1996: 109)

İfade edildiği üzere yenilik farklı yaklaşımlarla değişik biçimlerde tanımlanmasının yanında, yeniliğe işlevsel olarak da farklı anlamlar yüklendiği görülmektedir. Bu bağlamda, yeniliği çevreye uyum sağlama aracı veya bu amaç için kullanılabilir bir yol olarak gören yaklaşıma göre yenilik, örgütlerde yeni fikir ve davranışların geliştirilmesi ve kullanılması olarak görülmektedir (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 271). Bu doğrultuda yenilik, örgütün değişen çevresel koşullara adapte olmasını sağlayacak yeni gereksinim ve ihtiyaçlarını sağlayabilmesinin önemli bir aracı olarak kabul edildiği belirtilebilecektir. Yeniliği ticari anlamda bir başarı/kazanç elde etme olarak kabul eden yaklaşıma göre ise yenilik, daha önce var olmayan veya var olanın farklı bir suretine dayanan uygulama ya da ürünlerin keşfedilmesi ve bu keşiflerin ticari bir meta haline getirilerek mevcutta olandan farklı bir işlev ya da ürün ortaya koyması olarak nitelendirilmektedir (Oke vd., 2009: 64). Söz konusu yenilik kavramına, pazarlama bakış açısından da bakıldığı söylenebilecek olup, bahse konu yaklaşım bağlamında yeniliğin müşteri tatminine yönelik yeni ürünler veya hizmetler ortaya koymak olduğunu savunan fikirlerde yer almaktadır (Subramanian ve Nilakanta, 1996: 632). Montgomery ve Wascher’ın Schumpeter’den aktardığına göre (1988: 170) her bir yenilik kendinden önceki yenilikleri bir anlamda yok eder ve bu yok ediş Schumpeter tarafından ‘Yaratıcı yıkım’ olarak adlandırılır. Bu kavram doğrultusunda, yeni ve görece daha iyi ürünleri ortaya koyan örgütler, eski ürünleri ve onları ortaya koyan örgütleri elemekte/devreden çıkarmakta ve böylece yeni teknoloji ve uygulamalarla ilgili mal ya da hizmetin oluşturulması sürecine dahil olmaktadır (Montgomery ve Wascher, 1988: 172).

Buna ek olarak, ilgili yazında yeniliğe ilişkin çeşitli sınıflandırmalar ve tipolojiler bulunmakta olup, söz konusu çalışmaların yeniliğin değişik boyut ve yönlerine değindiği ifade edilebilecektir. Bu çerçevede, Slappendel (1996)’a göre yenilik kavramına üç farklı bakış açısı ile yaklaşılabilmekte olup, bunlardan ilki bireyci yaklaşımdır. Bu yaklaşım çerçevesinde, bireyler örgüt içerisindeki yeniliğin sağlanmasında temel



kaynaktır ve bireylerin dışsal etkenler tarafından sınırlandırılmadığını aksine, kendi kendini yöneten ve kendi amaçları olan unsurlar olduğu öne sürülmektedir (Slappendel, 1996: 110). Bu yaklaşımda, bireylerin ussal olarak karar verebildikleri, değer ve faydayı en üst düzeyde elde etmeye çalıştıkları belirtilmektedir. Bahse konu ikinci yaklaşım ise yapısal yaklaşım olarak adlandırılmaktadır. Buna göre, yenilik örgütün karakteristiği ile oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle yenilik, yapısal özellikler aracılığıyla belirlenmekte olup, durağan bir yenilik üretme kavramı mevcuttur. Anılan bu yapısal özellikler ise, koşul bağımlılık kuramının öngördüğü değişkenlerden (çevre, büyüklük, karmaşıklık, biçimselleşme ve merkezileşme) oluşmaktadır. Bu görüşe göre örgütlerin çevresel değişim bağlamında elde etmeye çalıştıkları en önemli amaç, hayatta kalmaktır (Slappendel, 1996: 113). Slappendel (1996) tarafından yeniliğe ilişkin olarak aktarılan son görüş etkileşimci süreç yaklaşımı olup söz konusu görüş temelde, yeniliğin hem bireyin eylemi hem de örgütün yapısal özellikleri aracılığıyla dağılım gösterdiğini savunmaktadır. Anılan yaklaşıma göre yenilik, süreçler toplamını ifade etmekte olup söz konusu bu süreç karmaşık bir yapıda ve öznelidir. Yapı-eylem arasındaki karşılıklı bağlılığa vurgu yapan bu görüş, anılan iki unsur arasındaki uzlaşmayı toplumsal kuram ve örgüt kuramları çerçevesinden ele almaktadır (Slappendel, 1996: 117).

Bunun yanında, Chudnovsky ve diğerlerinin (2006: 270) aktarıldığına göre Schumpeter beş farklı yenilik türünden bahsetmekte olup, söz konusu türleri ise, bir ürünün yeni bir versiyonunun veya farklı bir kalitesinin tanıtılmasına atıfla 'Ürün yeniliği', yeni üretim şekillerinin geliştirilmesini niteleyen 'Süreç yeniliği', yeni pazarların keşfi ya da bulunmasına dayanan 'Pazarlama yeniliği', hammadde veya diğer üretim girdileri için yeni arz kaynaklarının bulunuşu olarak kaydedilen 'Kaynak yeniliği' ve son olarak bir sektörde yeni pazar yapılarının oluşturulması ve sektörün yedinden yapılandırılmasını öngören 'Örgütsel yenilik' olarak adlandırmaktadır.

Bunlara ek olarak yazında, yeniliğin derecesi olarak nitelendirilen ve gerçekleştirilen yeniliğin içeriği ve yapılış türüne atıfta bulunan bir diğer sınıflandırma da yer almaktadır (Ailin ve Lindgren, 2008: 90). Konuya ilişkin olarak ilgili yazında iki farklı yenilik türünden bahsedilmekte olup, söz konusu yenilik türlerinin ise radikal ve artırımsal olduğu kaydedilmektedir. (Ailin ve Lindgren, 2008: 89). Artırımsal yeniliğin genel olarak ürün, hizmet veya pazarda kökten, temelden sarsıcı bir değişiklik içermediği, söz konusu yenilik türünün halihazırda var olan teknolojilerde gerçekleştirilen küçük adımlarla yapılmaya çalışıldığını, mevcut kapasitelerin ve önceki deneyimlerin üzerinde yapılan iyileştirme ev geliştirmeler ile ilerleme ve yeniliğin gerçekleştirildiği vurgulanan hususlardadır (Hamel, 2006: 73). Buna karşın, radikal yeniliğin ise aynı zamanda atılımsal, yıkıcı, köktenci, süreksiz ve öncü yenilik gibi farklı isimler ile de anıldığı, söz konusu yeniliğin ise örgütün hem teknolojik alt yapısına hem de iş modeline aynı anda etki eden değişimlere atıfta bulunduğu kaydedilmektedir (Johannessen ve Skaalsvik, 2014: 155).

Yeniliğe ilişkin olarak yapılan sınıflandırmalara ek olarak, ilgili yazında ayrıca yeniliğin türlerine ilişkin de çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda yeniliğin; bir örgütün ortaya koyduğu ürün veya hizmette meydana gelen değişikliğe atıfta bulunan 'Ürün/Hizmet Yeniliği' (Tidd, 2001:177), önemli derecede iyileştirilmiş üretim veya teslimat metodunun geliştirilmesini niteleyen 'Süreç Yeniliği' (Edquist, 2001: 13), örgütün yapılan veya yapılaması öngörülen yenilikler bağlamında yapı ve süreçlerindeki değişikliklerine değinen 'Örgütsel Yenilik' (Armbruster vd., 2008:645), ürün tasarımı ve/veya ambalajlama, ürün konumlandırma, ürün tanıtımı ya a fiyatlandırmasında gerçekleştirilen önemli boyuttaki değişimleri açıklayan 'Pazarlama Yeniliği' (OECD, 2005: 53), toplumu bir bölümü ya da çoğunluğuna fayda sağlama üzere gerçekleştirilen değişim veya iyileştirme çabalarını ifade eden 'Sosyal Yenilik' (Drucker, 2002: 98), geleneksel yönetim ilkeleri, süreçleri ve uygulamalarının terkedilerek, yönetim faaliyetinin kayda değer derecede değiştirilmesine atıfta bulunan 'Yönetim Yeniliği' (Hamel, 2006: 75) olarak farklı türleri olduğu kaydedilmektedir.

## 2.2. Yenilik Stratejileri ve sınıflandırmaları

Yenilik kavramına ilişkin olarak bazı temel kavram ve sınıflandırmalara değindikten sonra, araştırmanın amaçları doğrultusunda örgütlerin izlediği yenilik stratejileri hakkında çeşitli temel yaklaşımları ele almakta fayda olduğu değerlendirilmektedir. İlgili yazında, yenilik stratejilerini tanımlamak ve sınıflandırmak için çeşitli yaklaşımlar olduğu kaydedilmekte olup, söz konusu sınıflandırmalarda örgütün yenilik konusunda lider mi yoksa takipçi mi olacağı hususunun önemli bir kıstas olduğu kaydedilmektedir (Ettlie, 2006: 685).

İlgili yazında yer alan bahse konu sınıflandırmalara örnek olarak, Gilbert (1994) tarafından ortaya koyulan ve örgütlerin yenilik bağlamında yaptıkları stratejileri tamamen önetkin (proactive) ve tamamen tepkisel (reactive) olma arasında bir yer aldığını öngören yaklaşım verilebilecektir. Bu yaklaşım bağlamında,

örgütün uygulayacağı yenilik stratejisini seçmesi, örgütün faaliyet gösterdiği sektör, örgütün geçmiş ve halihazırdaki stratejisi, kaynakları, personel ve buna benzer diğer bileşenler gibi birçok faktöre bağlı olarak şekillendiği ifade edilmektedir (Gilbert, 1994: 16). Bu sınıflandırmaya göre, önetkin stratejilerini uygulayan örgütlerin genel olarak yenilik içeren uygulamayı ilk olarak hayata geçiren örgüt olduğu, bahse konu örgütlerin pazar ve teknoloji tarafından harekete geçirildikleri ve yenilik faaliyetlerine yönelik olarak görece daha fazla kaynak ayırdıkları kaydedilmektedir (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 65). Sektörlerinde öncü olan 3-M, Motorola vb. birçok firmanın söz konusu stratejiyi başarılı şekilde uyguladıkları belirtilmekte olup, söz konusu şirketlerin bu stratejiyi uygularken çok çeşitli bilgi kaynakları kullandıkları da ayrıca altı çizilen hususlardandır (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 73). Gilbert (1994: 17) tarafından ortaya koyulan diğer strateji tipi olan tepkisel stratejiyi benimseyen örgütlerin genel olarak yenilik yapmak için rakipleri tarafından ciddi bir yenilik gerçekleştirilmesini bekledikleri ve yapmayı planladıkları yeniliklerde ise ortaya çıkabilecek riski asgari düzeye indirmeyi amaçladıkları dile getirilmektedir (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 66). Tepkisel stratejiyi izleyen örgütlerin daha ziyade görece kolay hedefleri olduğu, bahse konu yenilik stratejisinin önetkin stratejiye kıyasla daha az dinamik bir yapısı bulunduğu ancak birikimli etkisinin çok daha fazla olabileceği, tepkisel stratejinin üründen ziyade süreç yeniliğine önem verdiği kaydedilmekte olup, bu stratejinin rakiplere daha fazla odaklandığı belirtilmektedir (Gilbert, 1994: 17).

İlgili yazında dikkat çeken ve bu araştırmanın temel aldığı diğer bir sınıflandırma ise Miles ve Snow tarafından (1978) ortaya koyulmakta olup, araştırmalar yaptıkları tipoloji çalışmasında yenilik stratejilerini dört ana başlık altında incelemiştir (DeSarbo, vd., 2005: 49). Miles ve Snow (2003: 27) tarafından ortaya koyulan bahse konu sınıflandırmanın örgütlerin stratejik karar alma örüntüleri bağlamına dayanarak sınıflandırılmış olup, araştırmacı (prospector), analizci (analyzer), savunmacı (defender) ve tepkici (reactor) olmak üzere dört farklı türe ayrıldığını belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmacı stratejiler, teknolojik olarak yenilikçi eğilimleri ve yeni pazarları araştırmakta, analizci ise genel olarak, 'ikinci ancak daha iyi' stratejileri tercih etmeye eğilimli bir yapı sergilerken; savunmacı stratejiler, mühendislik tabanlı olup, daha durağan piyasalarda bulunan güvenli nişlere odaklanmayı sürdürmeyi amaçlamaktadır. Son olarak tepkici stratejiler ise, sabit/değişmeyen bir strateji anlayışından yoksun olup, kısa vadeli çevresel değişikliklere duyarlı bir özellikte olduğu aktarılmaktadır (DeSarbo, vd., 2005: 50-51).

Söz konusu tipolojide yer alan yenilik stratejilerine daha derinlemesine bakacak olursak, araştırmacı stratejiyi benimseyen örgütlerin, yeni ürün ya da yeni pazar fırsatlarını kendi teknolojik yenilikleri ile öngörmeye çalıştıkları kaydedilmektedir. Örneğin, biyoteknoloji ve uçak endüstrisi gibi örgütlerin bu strateji yaklaşımını benimsedikleri belirtilmektedir. Ayrıca Miles ve Snow'un araştırmacı stratejiyi benimseyen örgütlerin, rekabetçi niteliklerini sürdürebilmelerini teminen yeni ürün yaratma konusuna odaklanmaları sebebiyle yüksek düzeyde karmaşık eşgüdüm mekanizmalarına ihtiyaç duyduklarını belirttikleri kaydedilmektedir (DeSarbo, vd., 2005: 51). Araştırmacı yenilik stratejisini benimseyen örgütlerin sürekli olarak yeni pazar fırsatları için gözlem, araştırma ve iyileştirme çalışmaları yaptıkları, hatta konuya ilişkin olarak neredeyse her zaman deney yaptıkları kaydedilmektedir (Miles ve Snow, 2003: 29). Örgütlerin yaptıkları söz konusu yenilik faaliyetleri sayesinde, çoğu zaman rakiplerinin maruz kalmak zorunda olduğu çevresel belirsizlik kaynaklı değişimin de yaratıcı oldukları ifade edilmektedir (Morgan ve Strong, 1998: 1053). Bahse konu strateji çerçevesinde hareket eden örgütlerin genel olarak pazar ve ürün yeniliğine odaklanarak verimliliği zaman zaman göz ardı ettikleri, onlar için önemli olanın yeniliğin ilk takipçisi ve yaratıcısı olmak olduğu belirtilen hususlardandır (Miles ve Snow, 2003: 29). Bahse konu örgütlerin yaygın olarak saldırgan rekabetçi pozisyonlarını sürdürmeyi amaçladıkları, yeni ürün/hizmet ve teknoloji geliştirme ve yaratmada piyasa öncüsü olma eğilimlerinin bulunduğu, yenilik yapma arzularının yoğunluğu nedeniyle sürekli olarak çevreyi yakından takip ettikleri de altı çizilen noktalar arasında yer almaktadır (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 63).

Buna karşın savunmacı strateji anlayışına sahip örgütler, tecrübeli yöneticiler/liderler tarafından yönetilmekte, dar ve oldukça durağan bir ürün-pazar alanında faaliyet göstermektedirler. Aynı zamanda söz konusu bu yapıdaki örgütler, yeni fırsat arayışları için çevreyi tarama eğiliminden uzak bir özelliğe sahipken, örgütün hali hazırdaki faaliyetlerinin verimliliğini artırmak için zamanın önemine vurgu yapmaktadırlar. Bu bağlamda araştırmacı ve savunmacı yapıdaki stratejiler, çevresel değişimlere verilen tepki çerçevesinde iki uç nokta olarak tanımlanmaktadır (DeSarbo, vd., 2005: 52). Savunmacı yenilik stratejisi bağlamında hareket eden örgütlerin sınırlı bir üretim alanları bulunduğu, yöneticilerin genel olarak faaliyet gösterdikleri sınırlı alan içinde konularında uzman oldukları ancak alanlarının dışında yenilik yapma eğilimlerinin görece düşük olduğu belirtilmektedir (Miles ve Snow, 2003: 29). Sözü edilen örgütlerin odaklarının görece çok fazla geniş olmaması nedeniyle çok sık teknoloji, süreç ve faaliyet

yöntemlerinde büyük çaplı bir değişimi öngörmedikleri, bunun yerine neredeyse tüm enerjilerini mevcut faaliyet alanlarındaki verimliliğe verdikleri ayrıca kaydedilmektedir (Morgan ve Strong, 1998: 1054). Buna ek olarak, savunmacı stratejiyi benimseyen örgütlerin var olanı korumak temelinde dayalı bir stratejiyi tercih ederek güvenli bir pazar pozisyonunun muhafazasına yöneldikleri ve mevcut pazara nüfuz ederek büyümeyi planladıkları ifade edilmektedir (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 65).

Analizci stratejisini benimseyen örgütler ise araştırmacı ve savunmacı stratejilerin arasında yer almakta ve bu sebeple her ikisinden de belirli özellikler sergilemektedirler. Başka bir ifade ile çevresel değişimler karşısında, değişim-durağanlık arasında bir denge arayışında oldukları belirtilmektedir. Analizciler, rakiplerini yakından takip etmekte ve sonrasında fırsata çevirebilecekleri yeni fikirleri, kendi araştırma ve üretim becerilerini geliştirmek amacıyla kullanmaktadırlar (DeSarbo, vd., 2005: 52). Analizci yenilik stratejisi yukarıda ifade edilen kutupsal olarak farklı yenilik stratejilerine atıfta bulunan özelliklerin orta yolu olarak nitelendirilebilecek bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, söz konusu stratejinin iki ürün/pazar çeşidinde daha başarılı olabileceği, söz konusu ikiliden ilkinin görece değişken olmayan bir çevre, diğerinin ise değişken bir çevre öngördüğü kaydedilmektedir. Bu doğrultuda, analizci yenilik stratejisini benimseyen örgütlerin değişken olmayan ortamlarda biçimsel yapı ve süreçlerini kullanarak rutin ve verimli bir biçimde faaliyet gösterirken; daha karmaşık alanlarda ise ehil yöneticilerin yeni fikirler ile rakiplerini yakından izleyerek yenilik konusunda ise öncülerini takip ettikleri belirtilmektedir (Miles ve Snow, 2003: 29). Ayrıca, söz konusu yenilik stratejisi bağlamında hareket eden örgütlerin yeni Pazar pozisyonları aramayı sürdürürken, ana pazarlarında da güvenli bir pozisyonu işgal etmeyi sürdürdükleri ifade edilmektedir. Bu çerçevede, bahse konu örgütlerin çekirdek olarak nitelendirilen ürün ve pazarlarını koruyarak aynı zamanda yeni Pazar ve ürünlere yönelmeyi tercih ettikleri ancak söz konusu durumun örgütler için zaman zaman problematik bir durum ortaya çıkardığı da altı çizilen hususlardandır (Morgan ve Strong, 1998: 1054).

Tepkici stratejileri benimseyen örgütlerde ise tepe yönetim belirsizliği ve değişimi algılamakta ancak onlarla başa çıkmakta yetersiz kalmaktadırlar. Başka bir ifade ile anılan örgütler, fırsatları değerlendirmekten çok tehditlerden kaçmaya odaklanmakta, belirli bir stratejiyi benimsemek yerine varlıklarını koruma/sürdürme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (DeSarbo, vd., 2005: 53). Görüldüğü üzere, ilgili yazında örgütlerin yenilik yapma stratejilerine ilişkin olarak farklı yaklaşımlar bulunmakta olup, örgütün yenilik yapma stratejisinin içinde bulunduğu çevresel faktörlerden derinden etkilendiği söylenebilecektir (Subramanian ve Nilakanta, 1996). Tepkisel yenilik stratejisi olarak adlandırılan strateji tipini uyguladığı kaydedilen örgütlerin yöneticilerinin genel olarak çevresel değişimlerin ve çevresel belirsizliğin farkında oldukları ancak bunlara cevap veremedikleri, bunun nedeninin ise söz konusu örgütlerin tutarlı sayılabilecek bir strateji-yapı ilişkisine sahip olmamalarının yattığı belirtilmektedir (Miles ve Snow, 2003: 32). Bunun yanında, bahse konu strateji doğrultusunda hareket eden örgütlerin çoğu zaman mantıklı ve tutarlı bir planlarının bulunmadığı, bu sebeple rekabet konusunda sürekli olarak sınıfta kaldıkları, piyasaya adapte olma konusunda çeşitli zorluklar yaşadıkları da ayrıca ifade edilmektedir (Morgan ve Strong, 1998: 1055). Tepkisel yenilik stratejisini öncülleyen örgütlerin tutarsızlıklarının üç temel nedeni olduğunun altı çizilmekte olup, söz konusu nedenlerin ise; yönetim çerçevesinde uygulanabilir/tutarlı bir örgüt stratejisinin geliştirilememesi, geliştirilen stratejilerin örgütsel teknoloji, yapı ve süreç gibi değişkenlerle uyumsuzluk göstermesi, çevresel değişim ve belirsizliklere uygun stratejilerin seçilememesi olarak sıralanmaktadır (Hadjimanolis ve Dickson, 2000: 65).

Görüldüğü üzere, örgütlerin yenilik stratejileri örgütün iç yapısı, reaksiyon zamanı ve çevre dinamiklerine göre çeşitlilik göstermekte ve örgütlerin karakteristikleri anlamında farklılaşmaktadır.

### 2.3. Örgütsel Yapı, Yenilik ve Çevre İlişkisi

Örgütlerin yenilik yapma stratejilerine ilişkin olarak ele alınan yaklaşımlara değindikten sonra, bu bölümde örgütlerin yapısal özellikleri ile izledikleri yenilik stratejileri arasındaki ilişki daha detaylı olarak incelenecektir. Söz konusu ilişkiye değinmeden önce araştırmanın amaçları bağlamında, örgütsel yapı olarak nitelendirilen unsurlara kısaca değinmekte fayda olduğu düşünülmektedir. İlgili yazın incelendiğinde, örgütsel yapıya ilişkin olarak yapılan çalışmaların yoğun olarak 'Koşul Bağımlılık' kuramına atıfta bulunduğu (Sağsan, 2008: 9), söz konusu kuram çerçevesinde ise örgütsel boyutta bakıldığında ise yapıyı anlamak için öncelikle onun bileşenlerini algılamak gerektiği vurgulanmaktadır (Sargut, 2007: 56). Yapısal Koşul Bağımlılık kuramı olarak nitelendirilen kuramın öncü isimlerinden olan Donaldson (2001: 96), örgütsel yapı değişkenlerinin farklı ön kabullerle değişebileceğini ancak temel olanlarının, merkezileşme, biçimselleşme, uzmanlaşma ve büyüklük olduğunu dile getirmektedir. Bunun yanında, Daft (2001: 17-18) ise yapısal bileşen hususunda, biçimselliğin yapısal boyutlar içerisinde önemli

bir yeri olduğunu kaydetmekte olup, bahse konu boyuta uzmanlaşma, yetke hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonellik ve iş gören oranı gibi farklı boyutlarında eklenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda söz konusu yapısal değişkenlerden biçimselleşme, merkezileşme ve uzmanlaşma kavramlarına değinilecek olup, söz konusu kavramları daha detaylı ele almakta fayda olacağı değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede, biçimselleşme kavramının kabaca örgütte yapılan işlerin kodlanmış olma düzeyine atıfta bulunduğu kaydedilmektedir (Walsh ve Dewar, 1987: 216). Buna ek olarak, biçimselleşme derecesi örgüt çalışanlarının idaresinde ve onların denetlenmesinde yazılı/resmi kurallar ve dokümanların ne derece kullanıldığına ilişkin olarak belirlenen bir unsur olarak nitelendirilmekte olup, “kodlanmış iş kuralları bütünü” olarak tanımlanabilmektedir (Bodewes, 2002: 215). Biçimselleşme örgüt bünyesinde var olan kuralların nasıl işleyeceğini ve bu kuralların ne gibi yansımaları olacağına işaret ettiği ifade edilebilecektir. Bunun yanında, biçimselleşmenin örgütsel bağlamdaki yansımalarına ilişkin olarak iki temel çıktıdan söz edilebileceği, bunların yönetsel etkililik ve etki olduğu, biçimselliğin yöneticilere yönetsel manada güç ve etki yaratma imkanı sağladığı, bu bağlamda biçimselliğin bir kod, kanal veya standartlaşma olarak algılanması gerektiği altı çizilen noktalardandır (Walsh ve Dewar, 1987: 216). Biçimselleşmenin yüksek veya düşük olması örgütün kendisi tarafından verilecek bir karar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yüksek veya düşük biçimselliğin örgüte yansımalarına ilişkin olarak ise yüksek biçimselliğin genellikle bürokratik yapılara sahip olduğu ve bunun da örgütsel iletişimi görece ağırlaştırdığı kaydedilmektedir (Sağsan, 2008: 9).

Bunun yanında, bir diğer yapı değişkeni olarak nitelendirilen ve en kolay ifadeyle yönetimin yetki dağıtımı ve dağılımına işaret eden merkezileşme (Govindarajan, 1986: 845) aslında örgütsel kontrole ilişkin bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Merkezileşme örgütsel düzeyde alınan kararların, alındığı mercilerin ve/veya alan kişilerin kimler olduğuna bağlı olarak farklılık gösteren bir unsurdur (Donaldson, 2001: 40). Diğer bir ifadeyle, söz konusu kavramın örgüt içindeki hiyerarşik düzenin yapısına ve bu yapının yetki şemasına atıfta bulunduğu da söylenebilecektir (Chang ve Harrington, 2000: 1428). Bu bağlamda, yüksek merkezilikte yetke kullanımı sadece üst yönetimde iken, düşük merkezi yapılarda ise örgütsel kararlar daha alt düzeyde alınabilmektedir (Hage ve Aiken, 1968: 913). Merkezileşme konusunda önemli bir hususun örgüt içi gücün kullanımı ve yetke hiyerarşisi olduğu, söz konusu hiyerarşinin yöneticiye meşru ve biçimsel bir zırh giydirdiği ancak bahse konu gücün kişiye değil pozisyona bağlı olduğu kaydedilmekte olup, örgüt içerisindeki astların söz konusu hiyerarşiyi kabul ettikleri de belirtilen hususlardadır (Moch, ve Morse, 1977: 721).

Diğer bir yapısal değişken olan uzmanlaşma ise örgütün faaliyeti çerçevesindeki farklı görevlerin yerine getirebilmesi amacıyla iş bölümü yapması ve bu işlerin yapılması amacıyla istihdam ettiği kişilerin ne derece spesifik iş yaptıkları ile ilgili bir gösterge olarak nitelendirilmektedir (Kim, vd., 2014: 404). Diğer bir ifadeyle, ayrı mesleki gruplar içinde örgütün yerine getirdiği işlerin ne derece alt bölümlere ayrıldığı ile ilgili bir kavramdır (Donaldson, 2001: 24). Uzmanlaşma aynı zamanda örgütteki mesleki uzmanların veya konularında profesyonel çalışanların oranına işaret etmekte olup, örgüt bünyesindeki farklılaşan görev yapılarıyla o örgütün uzmanlaşma düzeyinin anlaşılacağı kaydedilmektedir (Sağsan, 2008: 11). Uzmanlaşma ile diğer örgütsel bir yapı değişkeni olarak ifade edilen biçimselleşme arasında genellikle ters yönlü bir ilişki olduğu, örgütteki, uzman çalışanların aşırı biçimselleşmiş yapı içerisindeki kendilerini sınırlandırılmış hissederek, teknik bilgilerini istedikleri düzeyde kullanmayabilecekleri kaydedilmektedir (Bierly, vd., 2014: 764). Buna ek olarak, uzmanlaşma ile bürokratikleşme arasında da ters bir ilişki olduğu, yüksek bürokrasinin uzmanlaşmış personelin teknik becerilerini kullanmayı engellediği kaydedilmekte olup, uzmanlaşmanın yüksek olduğu örgütlerde çalışanların görece daha dar bir kapsamda görevlerini icra ettikleri belirtilmektedir (Daft, 2001: 80).

Örgütsel yapı değişkenleri olarak nitelendirilen unsurlar ile yenilik arasındaki ilişkiye atıfta bulunan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda, Donaldson (2001:198) örgütsel yapı unsurlarından olan biçimselleşme ile yenilik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu, söz konusu negatif ilişkinin yüksek düzeyde biçimselleşmenin yeni fikirlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayan ortamı baskılamasından kaynaklandığını vurgulamaktadır. Bunun yanında, merkezileşme ile yeniliğin benimsenmesi arasında da negatif bir korelasyon olduğu vurgulanmakta olup, bunun nedeninin ise merkezliğin ortaya çıkardığı aşırı kontrol durumu olduğu kaydedilmektedir (Moch, ve Morse, 1977: 718). Buna ek olarak, merkezileşmenin yeniliğe engel durumlar ortaya çıkarabileceği, güçlü bireylerin örgütte yeniliği engelleyici bir rol oynayabileceği, merkezileşme düzeyi yüksek olan örgütlerin yeni fikirlerin doğması/yayılmaya fazla izin vermediği de altı çizilen noktalar arasında yer almaktadır (Slappendel, 1996: 110).



Benzer şekilde, Tushman, ve Nelson (1990)'a göre radikal olarak nitelendirilebilecek bir yeniliğin; örgütsel kültür, girişimciliği destekleyen bir iklim, merkezi olmayan bir yapı ve yüksek uzmanlaşma düzeyi gibi unsurlar ile görece daha kolay hayata geçirilebileceğini kaydetmektedir. Buna ek olarak, düşük merkezi ve biçimsel yapıya sahip olan ve Burns ve Stalker tarafından (akt. Sine vd., 2006:124) organik olarak nitelendirilen yapıya sahip örgütlerin görece daha demokratik bir yapıya sahip olduklarını ve bu nedenle yenilik için daha uygun bir yapıya sahip oldukları da belirtilen hususlardandır (Damanpour ve Wischnevsky, 2006: 279). Organik yapıli örgütlerin yenilik konusunda önemli bir etken olduğu, sözü edilen yapının esnekliğı sayesinde çevresel belirsizliğin ve değişimin yüksek olduğu durumlarda dahi yeniliğe olanak sağlayabildiğı, organik yapının örgüt içinde dikey ve yatay etkileşimi destekleyerek iletişimi kolaylaştırdığı ve böylece yeniliğin önünü açtığı, söz konusu yapının bireyin yaratıcılığı ve yeni fikirlerin ortaya çıkışını desteklediğı altı çizilen hususlardandır (Saleh ve Wang, 1993:15-16). Benzer şekilde, yapısal değişkenlerin yenilik sürecinde iki temel evrede etkisi olduğu, söz konusu evrelerin ise başlatma ve uygulama olduğu belirtmektedir. Bu bağlamda, başlatma evresi için önemli olanın, bilgi toplama ve süreçleme aşamasında yüksek düzeyde karmaşıklık, düşük düzeyde biçimselleşme ve merkezileşmenin gerekli olduğu kaydedilmektedir. Buna karşın uygulama evresinde ise, yüksek düzeyde biçimselleşme, merkezileşme ve düşük düzeyde karmaşıklığın yeniliğı desteklediğı aktarılmakta olup, bunun sebebinin söz konusu süreçteki rol çatışmaları ve belirsizliğin düşük seviyede olmasından kaynaklandığı belirtilmektedir. Başlatma evresi genellikle organik yapı gerektirirken, uygulama evresi mekanik bir yapının gerekliliğini vurgulamaktadır (Slappendel, 1996: 116-117). Bunlara ek olarak, düşük çalışan profesyonelliğı, karar vermede aşırı merkezileşme, yüksek biçimsellik ile bazı yenilik tiplerinin imkansız hale geldiğı, özellikle radikal yeniliğin bu yapıda çok yıkıcı sonuçları olabileceğı, ancak yönetime ilişkin yeniliğin bu yapıda daha kolay gerçekleştirilebilir olduğu ifade edilmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998: 8). Subramanian ve Nilakanta (1996)'nın çalışmasında ise örgütsel karakteristikler ile yenilik arasındaki ilişki ele alınmış olup, örgütsel yeniliğin, büyüklük, merkezileşme, atıl kaynaklar, uzmanlaşma düzeyi ve biçimselleşme gibi örgütsel karakteristiklerden etkilendiğı kaydedilmektedir. Örneğin, merkezi olmayan ve biçimselleşme düzeyi düşük, uzmanlaşma düzeyi yüksek olan ve atıl kaynakları fazla olan örgütlerin yenilikçiliğı desteklediğı aktarılmaktadır. Bu bağlamda, yüksek biçimselleşme ve merkezileşme düzeyine sahip örgütlerin, yönetsel yenilikleri; düşük biçimselleşme ve merkezileşme düzeyine sahip örgütlerin ise teknik yenilikleri daha çabuk benimsedikleri ifade edilmektedir (Subramanian ve Nilakanta, 1996: 634). Benzer şekilde yüksek seviyede atıl kaynak ve uzmanlaşmaya sahip örgütlerin ise yönetsel yeniliklerden ziyade, teknik yenilikleri daha kolay benimsediklerini öne sürülmektedir (Subramanian ve Nilakanta, 1996: 634). Yukarıda da değinilen radikal-artırım sal yenilik türleri ile örgütsel yapı değişkenleri arasında belirli bir ilişki olduğu kaydedilmekte olup, bu bağlamda artırım sal yeniliğin biçimsellik, merkezilik dereceleri yüksek örgütlerde yaygın iken radikal yeniliğin ise daha ziyade merkezi olmayan ve biçimselliğı düşük örgütlerde söz konusu olduğu belirtilmektedir (Subramanian ve Nilakanta, vd., 2005).

Bunun yanında, Morden (1989: 258) yeniliğı başarılı bir şekilde hayata geçirebilen örgütlerin karmaşıklığa, bürokrasiye ve durağanlığa karşı bir yapıya sahip olduğunu, bahse konu örgütlerin bürokrasilerini basitleştirmeyi tercih ederek hiyerarşik yapılarını hacim olarak azalttıklarını ve böylece örgütsel iletişim ve biçimselliğı yeniden şekillendirdiklerini ifade etmiştir. Ayrıca, düşük düzeyli biçimsel ve daha az merkezi olan örgütlerin örgütsel öğrenme ve yeni fikirlerin ortaya çıkışını destekler nitelikte bir yapı sergiledikleri, örgütsel öğrenmenin yenilik konusunda önemli bir etmen olduğu, özellikle yeniliğin keşfi ve uygulaması aşamasında, söz konusu yapıların yeniliğı destekler mahiyette bir olanak sunduğı kaydedilmektedir (Sağsan, 2008: 53).

Bunlara ek olarak, yenilik-yapı ilişkisi üzerinde, örgütün yer aldığı çevredeki belirsizlik düzeyinin de belirleyici bir rolü olduğu söylenebilecektir. Koşul bağımlılık kuramına ilişkin yapılan çalışmalar bağlamında, yapının bazı durumsal öğelerden etkilendiğı, söz konusu öğelerin ise görev belirsizliğı, teknoloji ve yenilik gibi çevresel belirsizlik kaynaklarını içerdiği kaydedilmektedir (Sargut, 2007: 57). Bu çerçevede, örgütsel yenilik ve yapı ilişkisinin, özellikle ve yoğun olarak çevresel belirsizlik faktöründen etkilendiğı ifade edilebilecektir. Bilindiğı üzere ayıklanmanın, örgütün izlediğı stratejilerin çevre ile ne kadar uyumlu olduğuna bağlı olduğu belirtilmekte olup, çevrenin ayıklanma konusunda öncü bir etmenlerden biri olduğu vurgulanmaktadır (Sargut, 2007: 59). Örneğin, teknolojideki, müşteri tercihindeki ya da rekabet çevresindeki yüksek belirsizlik durumlarında örgütün stratejilerini çevresel değişim ile bağdaştırmak zorunda olduğu aktarılmaktadır (DeSarbo, vd., 2005: 63-64). Donaldson (2001: 46) plastik sektörü gibi görece çevresel belirsizliğı yüksek bir sektörde faaliyet gösteren ve yenilik konusunda başarılı olan örgütlerin hiyerarşik yapılarının görece zayıf olduğunu, bunun nedeninin ise çevresel belirsizlik

kaynaklı karmaşıklığın ve karşılıklı bağımlılığın yüksek olması gibi hususlara dayandığını belirtmektedir. Bunun yanında, yeniliğin azami hale geldiği durumlarda, örgütlerin merkezi olmayan ve biçimsellik derecesi düşük bir yapıya sahip olduğu ayrıca kaydedilmektedir (Donaldson, 2001: 39).

Bu çerçevede, Miles ve Snow'un tipolojisine atıfta bulunan DeSarbo ve arkadaşları (2005), farklı çevresel durumların belirli yenilik stratejilere uygun olduğunu dile getirmektedir. Bu bağlamda örgüt, belirli bir strateji tipini seçerken kendi içsel imkan/kabiliyetleri ile dışsal, çevresel durumları göz önüne almaktadır. Bir başka ifade ile örgüt, stratejik tercihini gerçekleştirirken durumsal koşulları göz önüne alarak stratejik kabiliyet ve çevresel belirsizliği öncül olarak kullanmaktadır. Bu sebeple, örgütün geliştirdiği strateji anılan tipolojide yer alan kategoriler ile uyum sağlamayabilmektedir. (DeSarbo, vd., 2005: 63-64). Bunun yanında, örgütün belli çevresel koşullara uyum için belli türden stratejileri benimsemesi bağlamında, örgütün kendi içsel faktörlerini (biçimselleşme, merkezileşme, uzmanlaşma ve büyüklük gibi) çevrenin taleplerine göre şekillendirdiği de belirtilen hususlardan olup, örgütün bu sayede hayatta kalmak ve yüksek performans sağlamak gibi hedefleri elde etmeyi amaçladığı kaydedilmektedir (Pennings,1992). Diğer bir ifadeyle, örgüt daha yüksek performans sergilemek ve bir anlamda etkili olabilmek için, çevresel taleplere göre kendi yapısal özelliklerin yeniden düzenlenmektedir (Miles, vd., 1978: 547). Bu bağlamda, örgütün yenilik stratejilerinin de çevreden doğrudan olmasa dahi dolaylı bir şekilde etkilendiği, çevrenin örgütün genel strateji ve yapısını şekillendirdiği, bunun da kaçınılmaz şekilde örgütün yenilik yapma konusundaki davranışlarına etki ettiği, böylece durağan ve durağan olmayan çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin yenilik davranışlarının birbirlerinden farklı olduğu belirtilmektedir (Jansen, vd., 2006: 1670). Bunlara ek olarak, Walker ve diğerleri ise (2003: 89) araştırmacı yenilik stratejisinin, sektörün ürün yaşam döngüsünün erken dönemlerinde, pazar bölümlerinin tam olarak ortaya çıkmadığı veya belirli olmadığı durumlarda, pazar teknolojisinin yeni ortaya çıktığında, rakiplerin görece güçsüz olduğu veya çok az güçlü rakibin bulunduğu pazarlarda, pazarın halihazırda evrimleşmeye devam ettiği vakalarda, sektör konsantrasyonunun yoğun olduğu durumlarda başarılı olabileceğini belirtmektedir. Buna karşın, söz konusu durumların tersinin olduğu ortamlarda ise savunmacı yenilik stratejisinin başarılı olabileceği, analizci stratejilerin genel anlamda 'orta yol' olarak nitelendirilen durumlar için uygun olduğu, örneğin rakiplerin çok olduğu ancak endüstri yapısının halen evrimleşme sürecinde bulunduğu ve küçük çaplı ekonomik krizlerin kaçınılmaz olduğu çevrelerde analizci stratejinin en akıllı seçim olabileceği ayrıca vurgulanan hususlardandır (Walker, vd., (2003: 89-90)

Bu çerçevede, yukarıda ifade edilen hususlar ışığında, örgütsel yenilik ile yapı arasında belirli bir ilişki olduğu söylenebilecek olup, söz konusu ilişkinin örgütün içinde bulunduğu çevreden de etkilendiği ve çevrenin bu ilişkide doğrudan olmasa da dolaylı bir rolü olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çevresel değişim ve belirsizliğin yüksek olduğu ve değişim baskısının yoğun olarak yaşandığı bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin, bu ortama ayak uydurmalarını sağlamak ve hayatta kalmalarını garanti altına almak adına yenilik yapma faaliyetlerini yoğun olarak sürdürmeleri gerektiği söylenebilecektir. Buna bağlı olarak, değişimin hızlı olduğu ve belirsizliğin görece yüksek olarak nitelendirilebileceği çevrelerde yenilik yapan örgütlerin, Miles ve Snow (2003) tarafından yapılan sınıflandırmada yer alan 'Araştırmacı' stratejiyi benimsemeleri gerektiği, aksi halde örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar dahilinde yenilik yapmasının görece daha zor olabileceği ifade edilebilecek olup, bu bağlamda;

**Önerme-1:** Değişimin yüksek olduğu bir çevrede yer alan ve hayatta kalmayı başaran örgütler, araştırmacı yenilik stratejisini benimsemektedir.

Buna ek olarak, çevresel belirsizliğin yüksek olması ve izlenen yenilik stratejisinin yeni fikirlerin, ürünlerin ve uygulamaların görece daha hızlı ve etkin bir şekilde adaptasyonunu gerektirmesi sebebiyle, bahse konu örgütlerin yapısal olarak çeşitli özelliklere sahip olması gereklidir. Bu çerçevede, örgütün karar alma mekanizmasının ve yetkisinin merkezde toplanmış olmasına ve yetke paylaşımının görece düşük olduğu örgütlerde görülen yüksek seviyeli merkezilik düzeyinin, yukarıda da değinildiği üzere yeni fikirlerin oluşması ve yayılma sürecini kısıtlayabileceği ve böylece hızlı değişen çevreye uyum sağlamayı zorlaştırabileceği değerlendirilmekte olup, söz konusu merkezilik düzeyinin çevresel belirsizliğin görece yüksek olduğu ortamlarda faaliyet gösteren ve araştırmacı yenilik stratejisini benimsediği ifade edilen örgütlerde düşük olabileceği söylenebilecek olup, bu çerçevede;

**Önerme-2:** Değişimin yüksek olduğu bir çevrede yer alan ve araştırmacı yenilik stratejisini benimseyen örgütlerin merkezilik dereceleri görece düşük olur.

Aynı doğrultuda, söz konusu yüksek çevresel belirsizlik şartları altında faaliyet gösteren ve bu ortamda yenilik yapan örgütlerin, yapısal anlamda sadece merkezilik düzeylerini değil, biçimsellik seviyelerinin

ayın yönde değişebileceği öngörülmektedir. Örgüte yerine getirilen faaliyetin ne derece yazılı kurallara bağlı olduğuna işaret eden biçimsellik düzeyinin yüksek olması, yukarıda da değinildiği üzere, yeni düşünce, uygulama ve fikirlerin doğmasını görece zorlaştıran bir ortam olarak betimlememekte ve özellikle uzmanlık gerektiren ve özelliği olan işler için biçimselliğin yaratıcılığı sınırlayan bir olgu olduğu kaydedilmektedir. Buna göre, çevresel koşulların sürekli olarak değiştiği ortamlarda faaliyet gösteren ve buna uyum sağlamak amacıyla araştırmacı yenilik stratejisini benimseyebileceği öngörülen örgütlerin biçimsellik düzeylerinin düşük olabileceği öngörülmekte olup, bu doğrultuda;

**Önerme-3:** Değişimin yüksek olduğu bir çevrede yer alan ve araştırmacı yenilik stratejisini benimseyen örgütlerin biçimsellik dereceleri görece düşük olur.

Bunlara karşın, merkezilik ve biçimsellik gibi örgütsel yapı faktörlerinin sürekli yaratıcılık gerektiren yenilik ile genel anlamda negatif bir ilişkisi olduğu söylenebilecek olup, söz konusu durumun uzmanlaşma için geçerli olmadığı ifade edilebilecektir. İfade edildiği üzere, uzmanlaşma örgütte yer alan çalışanların, yaptıkları işlerdeki yetkinlik ve tecrübe düzeyi ile örgütsel görevlerin yerine getirilmesi amacıyla iş bölümünün düzeyine atıfta bulunmakta olup, yenilik faaliyetleri için gerekli bir özellik olarak karşımıza çıktığı belirtilebilecektir. Örgütte uzmanlaşma düzeyinin yüksek olmasının, çalışanların görece daha dar bir kapsamda işlerini görerek odaklanmalarının daha kolay olabileceği, bunun sonucunda da konusunda meydana gelebilecek herhangi bir çevresel değişimi daha iyi okuyarak bunun için gerekli olan yeniliklere daha kolaylıkla karar verebileceği ve uygulayabileceği ifade edilebilecektir. Kısacası, çevresel belirsizlik ve değişimin görece fazla olduğu ortamlarda, araştırmacı yenilik stratejini benimsemeyen örgütlerin uzmanlaşmış çalışanlarının sayısının fazla olabileceği değerlendirilmekte olup, bu bağlamda;

**Önerme-4:** Değişimin yüksek olduğu bir çevrede yer alan ve araştırmacı yenilik stratejisini benimseyen örgütlerin uzmanlaşma dereceleri görece yüksek olur.

Yukarıda da kaydedildiği üzere, örgütlerin yenilik yapma stratejileri ile örgütsel yapıları arasında belirli düzeylerde ilişkiler bulunmakta olup, söz konusu ilişkilerin de örgütün içinde bulunduğu çevreden etkilendiği değerlendirilmekte olup, bahse konu ilişkiye dair bazı öngörüler yukarıda yer alan önermeler ile ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Söz konusu önermelerin örgütlerin çevresel değişim, yapı, strateji ve yenilik becerilerine ilişkin olarak çeşitli yaklaşımlar ortaya koyduğu ve söz konusu yaklaşımların örgütlerin hayatta kalmaları için gereken temel faaliyetlere dair farklı bakış açıları sunduğu söylenebilecek olup, önermelerin ileri de yapılacak görgül çalışmalara ilham kaynağı olabileceği öngörülmektedir.

### 3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin günlük yaşamın neredeyse vazgeçilmez bir ögesi olduğu günümüz dünyasında, insanlara hizmet ve ürün sunan örgütlerin bu ögeden bir şekilde etkilenmemesi söz konusu değildir. Örgütlerin hayatta kalmaları çerçevesinde, içinde buldukları çevrede meydana gelen değişimlere göre kendilerini adapte etmelerini öngören ve yukarıda değinilen yaklaşımların ışığında, örgütsel değişimin neredeyse kaçınılmaz olduğu ve sözü edilen değişimin genel olarak yeni ürün ve/veya hizmet ortaya koymaktan geçtiği söylenebilecektir. Ancak, değinildiği üzere, örgütlerin faaliyet gösterdikleri çevrenin nitelikleri ve örgütün genel anlamdaki yapısı, yenilikçilik anlamında temel belirleyici faktörlerden olduğu belirtilebilecektir. Hızlı değişim yaşayan çevrelerde yer alan örgütlerin, bahse konu değişim hızını yakalamak, ona ayak uydurmak veya o değişimi başlatmak için yenilik yapmaları gerektiği, söz konusu yenilik faaliyetinin genel anlamda belirli strateji ve taktiklerin doğrultusunda yapıldığı, bu stratejilerin ise örgütlerin yapılarından derinden etkilendiği ifade edilmektedir. Örgütlerin yenilik yapma stratejileri ile yapıları arasındaki etkileşimi irdeleme amacı güden bu çalışmada, konuya ilişkin olarak ilgili yazında yapılan çalışmalara değinilmiş olup, çalışmalar ışığında söz konusu stratejilerin uygulanması bağlamında örgütsel yapının çeşitli özellikleri bulunması gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışmanın bağlamı anlamında, çevresel değişimin hızlı ve belirsizliğin yüksek olduğu sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin, hayatta kalmaları anlamında yeniliğin hayati bir rol oynadığı söylenebilecek olup bu sektörlerde hayatta kalmayı başarabilen örgütlerin, yukarıda belirtilen, 'Araştırmacı' stratejiyi benimsedikleri öngörülmektedir. Sözü edilen bu örgütlerin de merkezilik ve biçimsellik düzeylerinin görece düşük, uzmanlaşma düzeylerinin ise yüksek olabileceği değerlendirilmektedir. Örgütlerin görece daha hızlı tepki verebilmeleri ve kendilerini daha çabuk yeni bir forma sokabilmelerine olanak veren söz konusu yapısal özelliklerin, yeniliğin elzem olduğu bağlamlarda başarının anahtarı olabileceği düşünülmektedir. Bu çıkarımlar bağlamında oluşturulan kuramsal önermelerin, çevresel değişimin ve yenilikçilik baskısının görece fazla olduğu sektörlerde görgül olarak test edilmesinde fayda olduğu, bu konuda bilgi yoğun sektörlerin örnek olarak verilebileceği,

(Aydın, 2012: 180) söylenebilecek olup, çalışmanın görgül çalışmalara yeni bir bakış açısı getirerek, ileri de yapılacak çalışmalara ışık tutması öngörülmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Aiken, M. ve Hage, J. (1968). "Organizational interdependence and intraorganizational structure". *American Sociological Review*, 33: 912-930.
- Ailin, M., ve Lindgren, P. (2009). "Conceptualizing strategic innovation leadership for competitive survival and excellence". *Journal of Knowledge Globalization*,1(2).
- Arnbruster, H.; Bikfalvi, A.; Kinkel, S. & Lay, G. (2008). "Organizational Innovation: The Challenges of Measuring Nontechnical Innovation in Large-scale Surveys. *Technovation*". 28:644-657
- Aydın, İ. (2012)." Bilişim Sektörü ve Türkiye'nin Sektördeki Potansiyeli". *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*. Volume 1(1):180-200.
- Barca, M. (2002). Yeni ekonomide bilgi yönetiminin stratejik önemi. *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları İstanbul: Beta*.
- Bierly, P., Gallagher, S., & Spender, J. C. (2014). "Innovation decision making in high-risk organizations: A comparison of the US and Soviet attack submarine programs". *Industrial and Corporate Change*, 23(3), 759-795.
- Bodewes, W.E.J. (2002). "Formalization and innovation revisited". *European Journal of Innovation Management*, 5 (4): 214-223.
- Burns, T. E., & Stalker, G. M., (1961). "The management of innovation". University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Chang, M. H., & Harrington, J. E. (2000). "Centralization vs. decentralization in a multi-unit organization: A computational model of a retail chain as a multi-agent adaptive system". *Management Science*, 46(11): 1427-1440.
- Chidamber, S. R. & Kon, H. B. (1994). "A Research Retrospective of Innovation Inception and Success: The Technology-Push Demand-Pull Question". *International Journal of Technology Management*, 9 (1):94-112.
- Chudnovsky, D., A. Lopez & G. Pupato (2006). "Innovation and Productivity in Developing Countries: A Study of Argentine Manufacturing Firms' Behavior (1992–2001)", *Research Policy* 35 (2): 266–288.
- Cohen, W.M. & S. Klepper. (1996). "A Reprise of Size and R&D". *Economic Journal*, 106: 925-951.
- Daft, R. L. 2001. *Organizational Theory and Design*. Cincinnati, South Western College Publishing.
- Damanpour, F., (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators". *Academy of management journal*, 34(3): 555-590.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S.(1998). "Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change". *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1): 1-24.
- Damanpour, F., & Wischnevsky, J. D. (2006). "Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations". *Journal of engineering and technology management*, 23(4): 269-291.
- DeSarbo, W. S., Anthony D. B., Song, M., & Sinha, I. (2005). "Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance". *Strategic Management Journal*, 26(1): 47-74.
- Drucker, P. (2002). "The Discipline of Innovation". *Harvard Business Review Special Issue: The Innovative Enterprise*. 95-102.
- Donaldson, L. (1999). "The normal science of structural contingency theory". *Studying Organizations: Theory and Method*. Thousand Oaks, Calif: Sage, 51-70.
- Donaldson, L. (2001). *The contingency theory of organizations*. London. Sage.



- Downs Jr, G. W., & Mohr, L. B. (1976). "Conceptual issues in the study of innovation." *Administrative Science Quarterly*, 700-714.
- Edquist, C. (2001). "The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art." In *DRUID Conference, Aalborg* (pp. 12-15).
- Ettlie, J. E., Bridges, W. P. & O'Keefe, R. D. (1984). "Organization Strategy and Structural Differences for Radical versus Incremental Innovation". *Management Science*. 30 (6): 682-695.
- Gilbert, J. T. (1994). "Choosing an Innovation Strategy: Theory and Practice". *Business Horizons*, 37(6):16-22.
- Güven, M., Gökteş K. Ulualp, H. (2010). "Yöneticilerin Yeniden Yapılanma Sürecinde İnovasyona Bakış Açısı: Kardemir Örneği". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Govindarajan, V. (1986). "Decentralization, strategy, and effectiveness of strategic business units in multibusiness organizations". *Academy of Management Review*, 11(4):844-856.
- Hadjimanolis, A. & Dickson, K. (2000). "Innovation Strategies of SMEs in Cyprus, a Small Developing Country". *International Small Business Journal*. 18 (4): 62-79.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). "Elite values versus organizational structure in predicting innovation". *Administrative science quarterly*, 279-290.
- Hamel, G. (2006). "The Why, What and How of Management Innovation". *Harvard Business Review*, 72-8.
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management science*, 52(11):1661-1674
- Johannessen, J. A., & Skaalsvik, H. (2014). "Innovative leadership in organizations: the road to innovation performance". *Problems and Perspectives in Management*, 12(2): 139- 152.
- Kim, T. H., Lee, J. N., Chun, J. U., & Benbasat, I. (2014). "Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective". *Information & management*, 51(4): 398-416.
- McLaughlin, P., Bessant, J. & Smart, P. (2005). "Developing an Organizational Culture That Facilitates Radical Innovation in a Mature Small to Medium Sized Company: Emerged Findings". SWP 04/05. ISBN 1 85905 174X. <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/858/2/SWP0405.pdf>.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1978). "Archetypes of strategy formulation". *Management science*, 24(9), 921-933.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). "Organizational strategy, structure, and process". *Academy of management review*, 3(3): 546-562.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (2003). *Organizational Strategy, and Process*, Stanford University Press, Stanford, California.
- Moch, M. K., & Morse, E. V. (1977). "Size, centralization and organizational adoption of innovations". *American Sociological Review*, 716-725.
- Montgomery, E. & W. Wascher. (1988). "Creative Destruction and the Behaviour of Productivity Over the Business Cycle", *Review of Economics and Statistics*, 70(1): 168-72.
- Morden, T. (1989). "Innovation: people and implementation". *Management Decision*, 27 (3): 5-15.
- Morgan, R. E. & Strong, C. A. (1998). "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation". *European Journal of Marketing*, 32(11-12): 1051-1073.
- Neely, A., & Hii, J. (1999). "The innovative capacity of firms". Report commissioned by the Government Office for the East of England, Center for Business Performance, Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge, UK, 1-36.
- OECD, (2005). *Oslo Kılavuzu*, 3. Baskı, TÜBİTAK. Şubat
- Oke, A., Munshi, N. & Walumbwa, F. O. (2009). "The Influence of Leadership on Innovation Process and Activities". *Organizational Dynamics*, 38 (1): 64-72.

- Padmore, T., Schuetze, H., & Gibson, H. (1998). "Modeling systems of innovation: An Enterprise - centered view". *Research Policy*, 26(6): 605-624.
- Pennings, J. M. (1992). "Structural contingency theory: A reappraisal". L. Cummings ve B. Staw (Der.), *Research in Organizational Behavior* : 14: 267-309.
- Pierce, J. L., & Delbecq, A. L. (1977). "Organization structure, individual attitudes and innovation". *Academy of management review*, 2(1): 27-37
- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review. 71-91.
- Sağsan, M. 2008. "Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri". Yayınlanmamış Doktora Tezi. Başkent Üniversitesi. Ankara.
- Saleh, S. D., & Wang, C. K. (1993). "The management of innovation: strategy, structure, and organizational climate". *Engineering Management, IEEE Transactions on*, 40(1):14-21.
- Sargut, A. S. (2007). "Yapısal koşul bağımlılık kuramının örgütsel çevre kuramları bağlamındaki yeri". A. S. Sargut ve Ş. Özen (Der), *Örgüt Kuramları*: 35-75. Ankara: İmge.
- Schumpeter, J. A. (1935). "The Analysis of Economic Change". *The Review of Economics and Statistics*, 17(4):2-10.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). "Revisiting Burns and Stalker: Formstructure and new venture performance in emerging economic sectors". *Academy of Management Journal*, 49(1): 21-132.
- Slappendel, C., (1996). "Perspectives on innovation in organizations". *Organization Studies*, 17 (1): 107-129.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). "Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance". *Omega, International Journal of Management Science* 24(6): 631-647.
- Teece, D. J. (1996). "Firm organization, industrial structure, and technological innovation". *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2): 193-224.
- Tidd, J. (2001). "Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance", *International Journal of Management Reviews*, 3 (3):169-183.
- Tushman, M L. & Nelson, R. R. (1990). "Introduction: Technology, organizations and innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1): 1-8.
- Van der Voet, J. (2014). "The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure". *European Management Journal*, 32(3): 373-382.
- Walker .Jr. OC, Boyd .Jr. HW, Mullins J, Larr' ech' e JC (2003). "Marketing Strategy: Planning and Implementation" (4th edn). Irwin/McGraw-Hill: Homewood, IL.
- Walsh, J. P., & Dewar, R. D. (1987). "Formalization And The Organizational Life Cycle" [1]. *Journal of Management Studies*, 24(3): 215-231
- Zaltman, G.; Duncan, R., & Holbeck, J. (1973). *Innovations and Organizations*. NewYork: Wiley