

YENİLİK YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER: BELEDİYE VE KAYMAKAMLIK KARŞILAŞTIRMASI*

Geliş Tarihi (ReceivedDate) 14.06.2018
Kabul Tarihi (Accepted Date) 04.07.2018

Murat BAY¹
Selahattin AKPINAR²
Ali Aydoğdu SELAMET³

Özet

Yenilik, bir kurumun sürdürülebilirlik ve hizmet kalitesi bakımından önemli kavramlardan birisidir. Yenilik hem yeni birşey meydana getirmek olduğu gibi var olan birşeyi de iyileştirmek anlamında kullanılmaktadır. Yenilik, yeni bir hizmet geliştirmek anlamında kullanıldığı gibi süreç ve organizasyonlarda yeni bir yöntem anlamında da kullanılmaktadır. Bu çalışmada yenilik yönetimini etkileyen örgütsel faktörler üzerine Karaman merkeze bağlı Sarıveliler ilçesinde bulunan belediye ve kaymakamlık personeline anket yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı her iki kurumdaki örgütsel yapının yenilik yapma yeteneklerini değerlendirmektir. Belediye ve kaymakamlık arasında örgütsel yapı açısından bir farklılık bulunmamakla birlikte belediye de örgüt kültürü açısından daha yenilikçi bir örgüt kültürünün olduğu söylenebilir. Belediye ve kaymakamlık çalışanları arasında yenilik yönetimi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ankete her iki kurumda (özellikle idari kısımda bulunan) toplam 50 kişi örneklem olarak alınmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yenilik Yönetimi, Örgütsel Faktörler

ORGANIZATIONAL FACTORS AFFECTING INNOVATION MANAGEMENT: COMPARISON BETWEEN MUNICIPALITY AND DISTRICT GOVERNORSHIP

Abstract

Innovation is one of the key concepts of an institution in terms of sustainability and service quality. Innovation is used both to bring something new and to improve something that exists. Innovation is used in the sense of developing a new service, but also in the sense of a new method in processes and organizations. In this study, a questionnaire was made on the organizational factors affecting innovation management in the municipality and district governorship staff in the Sarıveliler district of Karaman center. The purpose of this study is to evaluate the organizational skills of both institutions to innovate. While there is no difference between the municipality and the district office in terms of organizational structure, it can be said that the municipality is a more innovative organization culture in terms of organizational culture. No significant difference was found between the municipality and district governors in terms of innovation management. In the questionnaire, a total of 50 people (especially in the administrative part) were taken as samples.

Keywords: Innovation management, Organizational Factors

1. GİRİŞ

Değişen dünyada işletmeler ve kurumlar gerek değişikliklerin kaynağı ekonomi olsun gerekse toplumsal dinamikler olsun değişimlere ayak uydurmak durumunda kalmışlardır. Değişim kaçınılmaz bir gereklilik olarak bütün işletmeleri ve kurumları etkilemektedir. Dışarıdan ve içeriden gelen değişim dalgaları işletmeleri yenilik yapmaya ve pozisyonunu yeniden revize etmesini gerektirmektedir. İşletme ve organizasyon yapıları artık daha esnek ve dinamik bir yapıya bürünmüştür. Dolayısıyla yenilik yönetimi her işletme/kurum için artık önemli bir kavram haline gelmiştir. Yenilik kavram aynı şekilde bütün kurumları etkileyen bir kavram haline gelmiştir. Kurumların sürdürülebilir olmaları açısından yenilik olgusundan ayrılmaması gerekmektedir. İşletmelerdeki yönetim anlayışları kamu sektörüne ve diğer sektörler de uygulanması gerektiği görüşü ağırlık kazanmıştır.

Yenilikçilik, 21. Yüzyılda güçlü ekonomiler için olduğu kadar, örgütlerin başarısı ve rekabet gücü için de en önemli etmenlerden biridir. Özellikle teknoloji firmaları, piyasa belirsizlikleri, hızlı değişim, kısalan ürün yaşam dönemleri ve küreselleşme unsurlarından etkilenen dinamik bir çevre

* Bu çalışma 26-28 Nisan 2018 tarihinde Nevşehirde gerçekleştirilen "4 th SCF International Conference on Economic and Social Impacts of Globalization and Future of Turkey-EU Relations" kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, (muratbay2@gmail.com)

² Doç.Dr., Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, (sakupinar@kmu.edu.tr)

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, aydogdu.selamet70ali@gmail.com

içinde yer almaktadırlar. Bu ve benzeri hızlı değişen çevrelerde faaliyet gösteren örgütlerin, yaşamlarını sürdürebilmeleri, rekabet edebilmeleri, büyüebilmeleri ve piyasada lider konumuna yükselebilmeleri için her zamankinden daha çok yaratıcı ve yenilikçi olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Yeşil vd., 2010:82).

OSLO kılavuz 177. Maddede yenilik şöyle tanımlanmaktadır; "*Bir organizasyonel yenilik, firmanın ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanmasıdır*".(OECD,2005:55).

Bu anlamda yenilik kavramı organizasyon kavramında bir yöntem olarak görülmüştür.

Yenilikçilik konusunda yapılan çalışmalar sonucunda, yenilikçiliğe teşvik eden birçok örgüt içi ve dışı faktörler bulunmuştur. Literatürde, sağlıklı bir yenilikçilik uygulamasının şirketlerin özelliğine, yapısına ve şirket liderliğinin amaçlarına göre şekillendirilmesi gereken bir süreç olduğundan bahsetmiştir. Yani öncelikle sistemin yenilikçiliğe açık olması gerektiği hususunun altı çizilmiştir. Bütün çalışanların özellikle fikirleriyle katkıda bulunabilecekleri ve geliştirdikleri fikirler ve yetenekleri çerçevesinde doğrudan da katılabilecekleri esneklikte bir sistem bugün genel anlamda daha yaygın bir yaklaşımdır. Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel yenilikçiliği etkileyen faktörleri üç grup altında toplandığı ifade edilmiştir. Bunlar: bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerdir (Yeşil vd., 2010:84).

Sosyal bir sistemde ve/ya sistemlerin alt bileşeni olan gruplarda yeniliği ortaya çıkaran “yenilikçi (innovators)” veya yenilikçiliği start up yapanlar, diğer taraftan ve takipçi olarak bu yenilikleri kendilerine adapte eden “benimseyici (adaptors)” bireyler vardır (Yeloğlu,2007:145).

Literatürde bir yeniliğin sahip olduğu belli başlı özellikler vardır. Bunlardan ilki görece avantajdır. Bir yeniliğin kazandırdığı fikirlerden çok sağladığı faydanın sosyal prestij, ekonomik, güvenilirlik derecesini ifade eder. İkincisi ise uygunluktur. Bir yeniliği benimsemek isteyen birey ve/ya gruplar, yeniliğin kendilerine yarar sağladıklarını düşündükleri sürece o yeniliğin faydaları ve uygunluğu üzerinde dururlar. Yeniliğin somut veya soyut bir karşılığı olması gerektiği anlayışındadırlar. Yeniliğin faydaları ve uygunluğu kesinlik kazandığı zaman benimseyenlerce konumlandırılması kolaylaşmaktadır. Karmaşıklık ise yeniliğin sahip olduğu bir diğer özelliktir. Bir yeniliğin, kullanılmasındaki ve algılanmasındaki güçlük derecesini belirtir. Yenilik benimseme için uygun olsa bile uygulanmasında yaratabileceği karmaşık durumlar yeniliği benimseme zamanını geciktirecektir. Dolayısıyla bir yeniliği ortaya attığımız zaman yeniliğin lansmanını çok açık ve kamuoyu önünde yapmak daha faydalı olacaktır. Bir başka özellik ise, denenebilirlik, bir yeniliğin deneysel ve bilimsel temellere dayandırılabilme derecesini belirtir. Yeni fikirler ya da yeni yenilikler denenebilir olduğu sürece, öğrenilip benimseme oranı artacaktır. Son olarak yeniliğin bir özelliği de gözlemlenebilirliktir. Yeniliğin sonuçlarının başkaları tarafından gözlemlenebilirliğinin derecesini gösterir. Gözlemlenebilirlik diğer birimlerin yeniliği benimsemesindeki önemli etkenlerden biridir. Çünkü gözlemlenebilme özelliği bireyden bireye göre değişebilir. Yeniliği öğrenen örgüt olma şeklinde anlaşılır olmasını sağlarsak, yenilikte bilgi de olduğu gibi yayılma özelliğini aktif hale getirmek gerekmektedir. Uygun yeniliği iyi analiz eden ve gözlemleyenler yeniliğin avantajlarını daha kısa sürede algılayacaklardır (Faiz,2012:9).

Yenilik kavramını ilk olarak bir ekonomist olan Joseph Schumpeter 1911’de yazdığı ve 1934’te İngilizceye çevrilen kitabında “kalkınmanın itici gücü” olarak tanımladı. Thompson (1965) işletmeye ve bağlı olduğu çevreye yeni olan bir değişimin benimsenmesi olarak tanımladığı yeniliği bir değişim süreci olarak ele almaktadır. Yenilik yeni bir şey olabileceği gibi ürün veya süreçte yeni olarak algılanabilecek bir iyileştirmede olabilir diyerek Mohr (1969) yeniliği hem yeni bir şey meydana getirme hem de var olan bir şeyi iyileştirme olmak üzere iki boyutunu ifade etmiştir. Bu anlamda ileriye dönük geliştirici olan bütün faaliyetleri eski veya yeni şeyler üzerinden hepsini yenilik olarak kabul edilmektedir. Damanpour (1991) yeniliği içsel olarak üretilmiş veya dış kaynaklardan sağlanmış ve işletmede yeni algılanabilecek bir araç, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlamaktadır. Bu anlamda ise yeniliği edinme kaynaklarına daha fazla vurgu yapılmaktadır. Yenilik ülke bazında düşünüldüğünde ekonomik büyüme sağlama, işletme bazında düşünüldüğü ise işletmenin örgütsel etkinliğini, çalışma koşullarının iyileştirilmesini, iş çevresiyle

mücadele edecek esnekliğin kazanılmasını sağlamak gibi birçok hayati işlevi olduğu görülmektedir (Bozkurt,Göral, 2013: 2).

Yenilik kavramını işletme organizasyonlarında uygulamak kolay değildir. Bazı organizasyonel engellerinin aşılması gerekmektedir. Çok iyi planlanan yada öngörülen bir çok şeyin uygulamada başarısız olduğu bir gerçektir. Organizasyonun değişime ihtiyacı olduğu zaman bu değişimi hızlı bir şekilde gerçekleştirmek gerekmektedir. Yöneticiler, üstesinden geleceklere görevlerin zorluklarından bahsetmişlerdir. Dört engelle karşılaşmaktadır (Kim, Mauborgne,2014: 147-148):

- Birincisi bilişseldir, stratejik değişimin gerekli olduğu konusunda çalışanlar farkındalık yaratmakla ilgilidir.

- İkinci engel kaynakların sınırlı olmasıdır. Stratejideki değişim ne kadar büyüksün, uygulamak için gereken kaynakların da o kadar fazla olacağı düşünülür.

- Üçüncü engel motivasyondur. Önemli oyuncuların statükodan ayrılmaları ve bunu hızlı ve kararlı bir şekilde yerine getirmeleri için nasıl motive edebilirsiniz? Bunu yapmak yıllar alabilir ve yöneticilerin bu kadar zamanları yoktur.

- Son engel politikadır. Bir yöneticinin ifade ettiği gibi " bizim organizasyonda ayağa kalkmadan önce vurulup düşersin". Çünkü bir yerde statüko sahibi olanlar buldukları konuma gelmek için çaba harcadıkları için burayı kolay kolay terk etmezler. Bütün şirketler bu engellerin farklı dereceleriyle karşılaşmalarına ve birçoğu da dört engelin yalnızca bazı alt gruplarıyla karşılaşmasına rağmen, bu engellerin üstesinden nasıl gelineceğini bilmek örgütsel riski düşürmenin temelini oluşturmaktadır.

2. Yenilik Stratejileri

Rakipleri karşısında yeniliğin gücünden yararlanmak isteyen işletmelerin, ulaşmak istedikleri hedeflere, yenilikteki yetenek düzeylerine ve pazarların durumuna göre uygulayabilecekleri alternatif yenilik stratejileri bulunmaktadır. İşletmeler bu stratejilerden sadece birini seçebilecekleri gibi faaliyette buldukları pazarlara göre farklı stratejileri de uygulayabilirler. Biz buna karma stratejiler adını vermekteyiz. Ayrıca iç ve dış çevre koşullarında zamanla meydana gelen gelişmelerle de işletmeler yenilik stratejilerini değiştirebilirler. Bunlar: ürün ve süreç yeniliklerinin ilk olarak geliştirilmesi sayesinde pazarda ilk hareket etmenin üstünlüklerinden yararlanmayı hedef alan *saldırgan strateji*, risk almaktan kaçınan ve pazarda ilk olan işletmenin hatalarından ve yarattığı fırsatlardan yararlanmayı esas alan *savunmaya yönelik strateji*, yenilikçi firmayı izleyen ve düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğleyen, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmayan *taklitçi strateji*, yenilik açısından güçlü işletmelere bağımlı olmayı kabul eden *bağımlı strateji*, bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan *geleneksel strateji*, rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan *fırsatları izleme stratejisi*. Yine bu stratejilere destek olabilecek temel stratejileri de ekleyebiliriz (Güleş, Bülbül,2004:175-178).

Yenilik stratejisinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerin başında işletmenin endüstrisi gelmektedir. Yani işletmenin endüstrisinin fırsatları ve tehditleri yenilikler açısından önem arz etmektedir. Yenilikler farklı endüstrilerde farklı düzeylerde meydana gelir. Bir işletmenin yenilik stratejisini belirlerken, dışsal çevredeki koşulları ve içsel kaynaklarını göz önünde bulundurarak üç temel konuyu analiz etmesi gerekir (Güleş, Bülbül,2004:180-181):

-İşletmenin dışındaki ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin analizi

-İşletmenin mevcut iç yapısı ve kaynaklarının analizi

-İşletmenin genel stratejisi.

Bu analiz neticesinde hangi yenilik stratejisini uygulayacağı ve bu nasıl yapacağı konusunda bir fikir sahibi olabilir.

3. Yenilikçi İşletme Yapısı

Örgütlerin inovasyona olan istekliliklerini etkileyen en temel konular, örgüt yapısı ve örgütsel kültürdür. Her ikisi de örgütsel inovasyonu yok edebilir yada destekleyebilir. Bu nedenle,

organizasyon yapısı ve kültürü, bireyleri kişisel bilgilerini kurumsal zorluklara uygulamaları için bağımsız ve yaratıcı bir şekilde düşünmeye cesaretlendirecek şekilde inşa edilmelidir. Örgütsel inovasyon oluşumu inovasyon sürecinde esastır ve inovasyon bu süreçte bir çıktıyı oluşturmaktadır. Örgütsel inovasyon stratejilerine ulaşmak için onlara yardım edebilecek esnek ve kapsamlı bir inovasyon kurum sistemi gerekmektedir ve bu sistemde: (1) Çapraz fonksiyonel takım kurma, (2)Bağımsız ve yaratıcı düşünme, (3) Matriks organizasyon yaklaşımı ve (4) Açık inovasyon şarttır (Bay, Çil,2016:41-42).

Örgüt yapısına ilişkin iki temel yaklaşım vardır. Bunlardan birisi mekanik örgüt yapısı diğeri ise organik örgüt yapısıdır. Mekanik (yada bürokratik) örgüt, emir komuta zinciri prensibine dayanarak her bir çalışanın yalnız bir üstten emir alması gerektiği ortaya konmaktadır. Denetim alanının dar tutulması gerektiği belirtilerek kişisel olmayan, resmi ilişkileri esas alan sivri bir örgütsel yapı olarak görülmektedir. Alt ve üst kademeler arasındaki hiyerarşik mesafe arttıkça, üst yönetimin daha çok kural ve talimat kullanması gereği kendiliğinden doğmaktadır. Mekanik örgütsel yapının katı ve durağan yapısına karşılık, organik örgüt yapısı yüksek düzeyde uyum yeteneği sağlayan gevşek ve esnek bir tasarıma sahiptir. Standartlaştırılmış işler, kurallar ve talimatlar yerine organik tasarım yapıyı, gerektiğinde hızla değiştirebilecek şekilde gevşek bırakmaktadır. Bu örgütsel yapı içinde işbölümü vardır. Ancak işlerin yapılış biçimi standartlaştırılmamıştır. Çalışanlar çoğunlukla yetkin kişiler veya uzmanlardan oluşmaktadır ve bu kişiler çeşitli sorunlarla başa çıkabilecek biçimde eğitilmişlerdir. Uzmanlık sahibi çalışanlar, işlerini yapmak için resmi kurallara ve doğrudan gözetime çok fazla ihtiyaç duymazlar çünkü aldıkları eğitim, izleyecekleri mesleki standartları kendilerine kazandırmaktadır. Yani kurumsal sorumluluk derecesi yüksektir. Organik örgütsel yapı, uzmanların sorunlara hızlı ve kolay müdahale edebilmesi için düşük düzeyde merkezileşmiştir. Üst düzey yönetimde gerekli kararları alacak uzmanlığa sahip olması beklenmemektedir. Üst düzey yöneticiler, genellikle, en uygun örgütsel yapının tasarlanması ve işletilmesine odaklanmaktadır. Hangi örgütsel tasarım unsurlarının en uygun olduğu ise dört koşula bağlıdır. Bunlar, işletme stratejisi, işletmenin ölçeği, kullanılan teknoloji ve çevresel koşulların belirsizlik düzeyidir (Robbins vd.,2013:141-142).

Yenilik kavram olarak, hem bir süreci (yenileme/yenilenme) hem de bir sonucu (yenilik) ifade etmektedir. Aslına bakılırsa yenilik her iki alanda da yürütülmesi gereken bir kavramdır. Literatürde bir süreç olarak yenilikçilik, “bir fikri pazarlanabilir bir ekonomik değere (ürüne), yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım sistemine veya yeni bir sosyal hizmet biçimine dönüştürmeyi” ifade ederken, yenilik bu dönüştürme süreci sonunda ortaya çıkan “pazarlanabilir yeni ya da geliştirilen bir mal, hizmet ya da metodu” ifade etmektedir. Yenilik bir değişim sürecidir. Bu yönüyle yenilik örgütün amaçlarını daha etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştiren orijinal ve özel bir değişimdir veya değişim yönetimidir. Yenilik sadece ürüne yönelik bir değişim veya farklılık değildir. Aynı zamanda yönetim, bilgi işlem, organizasyon, ticarileştirme gibi konulardaki yeni gelişmeleri de kapsayan çoklu etkileri olan bir kapsamdadır. Yenilik, ürünler veya hizmetler, fikirler, süreçler üretme veya uygulama olarak da tanımlanabilir. Yenilik yeteneği örgütün performansı ile de yakından ilişkilidir. Literatürde, yeniliği örgüt içinde yaratıcı fikirlerin başarıyla uygulanabilmesi olarak tanımlamışlardır. Eğer bir örgütün üyeleri yeni fikir ve eylemleri örgüt içinde benimsemeye isteklilerse, yenilikçilik örgüt kültürünün bir boyutu olarak da kavramsallaştırılabilmektedir (Faiz, 2012:8).

H. Mintzberg’e göre giderek dinamikleşen yada yenilik hızı artan bir çevrede, eskinin hiyerarşik, merkezi ve aşırı kontrole dayalı örgüt yapısıyla yenilikçi bir kimlik inşa etmek mümkün değildir. Bu süreçte işletmeler ancak esnek, organik ve adem-i merkezîyetçi bir yapıya kavuşmaları halinde yeniliklere ulaşabileceklerdir. İşletmelere bu imkanı tanıyan örgüt yapısı ise “adhokratik” örgüt yapısıdır. Katılımcı karar alma ve esnek yapılanma anlayışına sahip adhokrasi yaklaşımı, işletmelerin sürekli değişen dış çevrelerine uyma ve doğru tepkiler verme kapasitelerini artırmaktadır. H. Mintzberg işletmelerin faaliyette buldukları çevreye göre dört farklı örgüt yapısına sahip olduklarını belirtmiştir. Bu yapılar aşağıda tabloda gösterilmiştir (Altuntuğ,2008:362);

Örgüt çevre	Durgun	Dinamik
Kompleks	Merkezileşmemiş Bürokratik yapı (standart Beceriler)	Merkezileşmemiş Organik yapı (karşılıklı ayarlamalar)
Basit	Merkezileşmiş bürokratik yapı (standart iş süreçleri)	Merkezileşmiş organik yapı (doğrudan denetim)

Tablo 1. Çevre ve örgütsel yapı ilişkisi

Kaynak: Nevriye Altuntuğ (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.13, s.2 s.361-370.

Örgütsel yenilik: Örgütsel yenilik kavramı “yeni örgütsel yöntemlerin yürütülmesini” ifade etmektedir. Bunlar, ticari uygulamalardaki, işyeri organizasyonundaki veya işletmenin dış ilişkilerindeki değişikliklerle olabilir. Örneğin, yeni bir iç haberleşme sistemi (intranet) veya yeni bir maliyetlendirme sistemi örgütsel yeniliğe örnek olarak gösterilebilir. Bir diğer ifadeyle örgütsel yenilik “işletme için yeni olan bir fikir veya davranışın işletmeye uyumlaştırılmasıdır”. Yenilik kavramı bu anlatımlara bakıldığında da uyum gücü yüksek organizasyonlarda var olabileceği anlaşılmaktadır. Yeniliğin uyumlaştırılması, yeni fikir veya davranışların oluşturulması, geliştirilmesi ve uygulanmasını kapsar. Bu açıdan örgütsel yenilik; örgüte adapte edilecek satın alınan veya geliştirilen yeni bir teknoloji, sistem, politika program, süreç, ürün veya hizmet olarak ifade edilebilir. Buna göre örgütsel yenilik; örgütün bütün üniteleri ve onların işlerinin bütün yönleriyle ilgili olan farklı yenilik çeşitlerini kapsayan geniş bir alanla ilgilidir. Örgütsel yenilik, organizasyonda bir bütün olarak yapısında, kullanılan teknolojisinde, insan kaynaklarında veya yapılan işlerde bir değişimi ifade etmektedir. Örgütsel yenilik, işletme misyon ve stratejisinin başarısına mümkün kılmayı amaçlayan yeni yönetim uygulamalarını içermektedir. Bu yönetim uygulamaları yeni iş tasarımlarını, insanlar ve departmanlar arası yeni koordine yöntemlerini, yeni örgütsel süreçleri, yeni kural ve iş yapma ilkelerini içermesi muhtemeldir. Bu yüzden örgütsel yenilik bireylerce en çok ve en çabuk hissedilen yenilik türlerinden olduğu ileri sürülebilir (Bozkurt, 2015,98-99).

Zaltman ve Rogers yenilik sürecini iki temel aşamada özetlemiştir. İlk aşama olan “başlatma” aşaması örgüt içinde: farkındalık, tutum geliştirme ve karar verme olarak üç safhadan oluşur. Öncelikle kurumsal yapı, yenilikler ve yararları konusunda bilgi edinilir. Daha sonra kurum üyeleri, yenilik karşısında uygulayacakları tutum, karar stilleri ve davranışlarını belirler. İlk aşamanın son safhasında öngörülen yenilikler kabul veya ret edilir. İkinci ve son aşama da “uygulama/gerçekleştirme” aşamasıdır. Deneme safhası kapsamında uygulanmaya başlanan Yenilikler, olumlu sonuç alındığı takdirde sürekli ve rutin uygulamalara dönüşürler ve yenilik süreci amacına ulaşmış olur (Naktiyok,Gürsoy,2014:715). Rogers'ın beş aşamalı yenilik süreci modeli aşağıda tablo 2'de gösterilmiştir.

Başlatma		Karar	Uygulama		
Gündem oluşturma	Uyumlaştırma		Yeniden tanımlama/ Yapılandırma	Netleştirme	Rutin hale getirme
-Fırsatın tespit edilmesi (yeni pazarlara girilmesi) -Sorunun tespit edilmesi	-Yaratıcı fikirlerin oluşumu -Sorun hakkında bilgi edinimi -Alternatif çözümler bulunması		-Radikal yada adımsal değişimin yapılması -Ürünün meydana gelmesi ya da pazarlama	-Müşteri fikirlerinin değerlendirilmesi -Çevresel faktörlerin yeni ürüne etkisi	-Çalışanların yenilikçi tutumlarının güçlendirilmesi -Örgüt kültürünün yenilikçiliğe açık olması -Örgüt yapısının

					yenilikçiliğe izin vermesi
--	--	--	--	--	----------------------------

Tablo 2. Rogers'ın yenilik yönetim süreci

Kaynak: (Atılhan Naktiyok, Ali Gürsoy (2014). Yenilik yönetim performansı ve duygusal zekâ yeteneği, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal Of International Social Research Cilt: 7 Sayı: 35, 715.)

Bir işletmeyi örgütlemenin en önemli yöntemlerinde biri, örgüt kültürünü, işletmenin paylaşılan değerlerini, inançlarını, geleneklerini, felsefesini, kurallarını ve davranış rol modellerini belirlemektir. Ayrıca kurum kültürü olarak da adlandırılan örgüt kültürü; büyüklüğe, örgüt tipine, ürüne ve kâr amacına bakılmaksızın her örgütte bulunmaktadır. Bazen davranışlar, programlar ve politikalar örgüt kültürünü geliştirir ve destekler. Örneğin The Container Store isimli firma, çalışanlarını işletmenin en önemli paydaşı olarak gördüğünden onları onurlandırmak için sevgililer gününü "biz çalışanlarımızı seviyoruz" günü olarak kutlar. Bu gibi olaylar çalışanlara takdir edildiklerini hissettirdiğinden, örgütün düşük personel değişim oranına sahip olmasına katkıda bulunur. Personel değişim hızının düşük olması yenilikçi bir organizasyon yapısı için önemli bir unsurdur. Personel değişim hızının yüksek olması işletmenin başlangıcında Adam Smith'in uzmanlaşma ilkesine aykırı bulunmaktadır. Bir işletmenin kültürü; formal olarak misyon bildirisi, etik kodlar, notlar, kılavuzlar ve törenlerle ifade edilmektedir. İnfomal ifadelerin örnekleri, kıyafet yönetmeliği, çalışma alışkanlıkları, çalışma dışındaki aktiviteler ve hikayeleri kapsamaktadır. Çalışanlar, genellikle kabul görmüş standartları çalışma arkadaşları ile görüşmeler yoluyla öğrenirler. Örgüt kültürü, şirketin tüm üyelerinin değerleri paylaşmasına yardımcı olur, örgüt içindeki problemlerle nasıl başa çıkılacağına ve nasıl davranılacağına ilişkin kurallar ortaya koyar (Ferrel vd.,2017:140).

Örgütlerde yenilikçiliğe açık bir örgüt kültürünün oluşturulması bilgi ve bilgi paylaşımına dayalı bir yapılanmayı gerektirmektedir. Bilgi paylaşım kültürü iki yönlü bir yapılanmayı içerir: Birincisi, bilgi paylaşımını örgüt stratejisi olarak yapılandırmak ve çalışanları bilgi paylaşımı için davranış ve alışkanlık kalıplarını değiştirmeye özendirme. Bu yapılanmada bireyler bilgilerini ve deneyimlerini meslektaşları ile işlerini daha iyi, daha çabuk ve daha etkin yapmak için paylaşırlar. Bilgi paylaşımı ile ilgili olarak kariyer planlamasını iyi yapmak gerekmektedir. Çünkü çalışan kendisine tehdit gören bir başka çalışana bilgi paylaşımı konusunda istekli davranmamaktadır. İkincisi, örgütsel bazda bilgi paylaşım kültürü ise bilgiyi elde etme, organize etme, dönüştürme ve örgütsel düzeyde herkesin kullanımına sunmaktır. Bilgi paylaşım kültürü yapısal ve beşeri kaynakların uyumunu ve sistemli bileşimini gerekli kılar. Kültürel değerlerin bilgi paylaşımına yatkınlığı ile devamlılık kazanır. Örgütsel kültürünü şekillendiren değerler sisteminin, yenilikçi düşüncüyü besleyip geliştirici bir yöne sevk etmesinde önemli katkısı vardır. Bu katkılar (Demirel, Seçkin,2008:192-193);

- Öğrenen bir örgüt yaratma ve geliştirme,
- Bilgi paylaşımının kurumsallaştırılması,
- Yaratıcı düşüncenin kökleşmesi,
- Yeniliğe olan eğilimin artması,
- Çalışanların örgütle bütünleşmesi,
- Müşteri memnuniyetini maksimize etme, bağlamında değerlendirmektir.

Bu değerlendirmenin örgütsel açıdan en temel getirisi, rekabet avantajı yaratacak gelişmelere açık olmasıdır. Bu gelişmelerden bazılarını; bilgi elde etme, pazar payını genişletme, ürün kalite ve çeşitleri geliştirme olarak sıralamak mümkündür. Etkinlik, kalite, esneklik ve yenilik bileşimini ürün ve hizmette değer yaratacak şekilde örgütlemek; örgütler, müşteriler, çalışanlar ve paydaşlar için artı değer oluşturmaktadır (Demirel,Seçkin,2008:192-193).

Örgüt tasarımına seçilen stratejiler açısından bakılacak olursa, herbirinin ayrı yenilikçi özelliği olduğu görülmektedir, strateji seçimi örgütün içsel karakteristiğini de etkilemektedir. Örgütsel tasarımın özellikleri işletmenin rekabetçi yaklaşımını desteklemelidir. Örneğin büyüme ve yeni

ürünler bulmak isteyen bir şirket, istikrarlı bir endüstride uzun ömürlü ürünlerle pazar payını muhafaza etmek isteyen bir şirketten farklı görünür ve hisseder. Pazardaki konumuna göre şirketlerin farklı psikolojileri vardır. Aşağıdaki tabloda örgütsel tasarım özelliklerini Porter ile Miles ve Snow'un stratejileri ile ilişkili olarak gösterilmektedir (Daft, 2015:115).

Porter'in rekabetçi stratejileri	Miles ve Snow'un strateji tipolojisi
<p>Strateji: farklılaştırma</p> <p>Örgüt tasarımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Öğrenen örgüt, güçlü bir yatay koordinasyonla Birlikte esnek bir şekilde hareket eder -Yüksek araştırma kabiliyetine sahiptir -müşteriye yakınlık sağlayacak değerler ve kurum içi mekanizmalar bulunur. -Çalışan yaratıcılığını, çalışanın risk almasını ve yenilikçi olmasını ödüllendirir. <p>Strateji maliyet liderliği</p> <p>Örgüt tasarımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verimlilik odaklı; güçlü merkeziyetçilik, sürekli hazırlanan detaylı raporlarla sıkı maliyet kontrolü, -standart üretim prosedürleri -Yüksek verimli tedarik ve dağıtım süreçleri -Yakın denetim, rutin işler, kısıtlandırılmış çalışan yetkilendirmeleri. 	<p>Strateji, öncü</p> <p>Örgüt tasarımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Öğrenen örgüt; esnek, akıcı, ademi merkeziyetçi yapı, -Yüksek araştırma kabiliyeti <p>Strateji: savunmacı</p> <p>Örgüt tasarımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verimlilik odaklılık, merkezi otorite ve sıkı maliyet kontrolü, -Üretim verimliliği üzerine vurgu, düşük üretim ve yönetim maliyetleri -Yakın denetim, çalışanların daha az güçlendirilmesi. <p>Strateji:analizci</p> <p>Örgüt tasarımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Verimlilik ve öğrenmeyi dengeler; esneklik ve uyum ile birlikte sıkı maliyet kontrolü mevcuttur. -İstikrarlı ürün hatları için verimli üretim; yaratıcılık, araştırma ve yenilik için risk alma üzerine vurgu yapar. <p>Strateji: tepkici</p> <p>Örgüt tasarımı:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Belirli bir örgütsel yaklaşım yok, örgüt tasarımı anlık ihtiyaçlara göre birdenbire değişebilir.

Tablo 3. Stratejiye göre örgüt tasarımı

Kaynak: (Richard L. Daft (2015). Çeviri editörü: Ömür N. Timurcanday özmen, örgüt kuramları ve tasarımını anlamak, Nobel Yayınevi; s. 116)

Yenilik düşüncesinin bir örgütte geliştirebilmek için çalışanlara fikir geliştirme imkânı verilmeli, çalışanlara kendi sınırlarının ötesine bakmaya teşvik edilerek, yeniliğe ön ayak olanlar desteklenmelidir. Yeniliğin önemli olduğu bir örgütte, takım çalışması yaygınlaştırılmalı, merkezi olmayan karar alma süreci oluşturulmalı, örgütsel sınırlarda esneklik ve açık iletişim sağlanmalı, risk alma teşvik, yanlışlıklar hoşgörü ile karşılanmalıdır. Yenilikçi bireyleri motive etmek amacıyla maaş zamlarını farklı oranlarda uygulamalıdır. Zira bir örgütte yenilikçi düşünceyi etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalarda, ödül ve teşvik sistemi, risk alma, başarısızlığı tolerans, kaynak varlığı, örgüt yapısı ve yönetim desteği gibi örgütün içsel çevresine ilişkin unsurların, örgütlerde yeniliğe verilen önemi etkilediği bulunmuştur. Ayrıca bir örgütte yenilikleri destekleyen

değerlerin oluşması üst yönetimin inanç, değer, vizyon ve özelliklerine bağlıdır. Yeniliği destekleyen yöneticiler, yenilikçi fikirlere gerekli kaynak ve uzmanlığı sağlama, çalışanlara eğitim ve güven anlamında örgütsel destek verme, gerekli zamanı sağlama, iletişim artırma, çalışanları güçlendirme, umut aşılama ve başarıları takdir etme, örgüt içi sınırları kaldırma, yenilikçi düşünce ve faaliyetleri kurumsallaştırma gibi faaliyetlere önem verirler (Naktiyok,2007:216).

4. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışmada yenilik yönetimini etkileyen örgütsel faktörler üzerine karaman merkeze bağlı Sarıveliler ilçesinde bulunan belediye ve kaymakamlık personeline anket yapılmıştır. Bu çalışmanın amacı her iki kurumdaki örgütsel yapının yenilik yapma yeteneklerini değerlendirmektir. Ankete her iki kurumda (özellikle idari kısımda bulunan) toplam 50 kişi örneklem olarak alınmıştır. Örneklem tamamına ulaşılabilir nitelikte olması sebebiyle kullanılamayacak olan anketler çıkarıldıktan sonra örneklem evrenin tamamına yakın olarak belirlenmiştir. Uygulamada Acaray'ın (2007) ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçeğin normal (,00) dağıldığı bulunmuştur. Güvenilirlik analizi neticesinde cronbach alpha değeri 0,71 bulunmuştur.

Araştırmanın hipotezleri	Onaylanma
H1: Belediye personeli daha az bağımlı strateji uygulamaktadır.	Kabul
H2: Belediyenin çevresi kaymakamlığa göre daha değişkendir.	Kabul
H3:Belediyede iletişim işlevi kaymakamlığa göre çok yönlü işlemektedir.	Kabul
H4: Belediye vatandaşı yönlendiren yenilikler bakımından kaymakamlığa göre daha iyidir.	Kabul

5. Bulgular

Aşağıdaki tabloda uygulama neticesinde ulaşılan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

	Sayı		Sayı
Cinsiyet		Eğitim durumu	
Kadın	14	İlköğretim	4
Erkek	36	Lise	19
Yaş		Önlisans	9
18-25	11	Lisans	16
26-35	12	Lisansüstü	2
35-45	14	Katılımcıların bu işyerinde Çalışma süreleri	
46-55	10	1 yıldan az	6
56+	3	1-5 yıl	21
Katılımcıların çalıştıkları statüler		6-10 yıl	13
Memur	35	11-25	4
İşçi	15	26 dan fazla	6
Katılımcıların çalıştıkları kurum		Katılımcıların toplam çalışma süresi	
Kaymakamlık	26	1 yıldan az	5
Belediye	24	1-5 yıl	19
		6-10 yıl	13
		11-25	5
		26 dan fazla	7

Tablo 4. Tanımlayıcı istatistikler

Çalışanların çoğunun erkek olduğu 36 kişi bulunmuştur. Yaş aralığı olarak en fazla 25 yaş üstü olduğu 39 kişi görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları statü olarak en fazla memur 35 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları kurum olarak birbirlerine yakın olduğu 26-24 kişi olduğu görülmektedir. Eğitim durumu açısından 18 kişi lisans ve üstü eğitime sahiptir. Bu işyerinde çalışma süreleri bakımından 6 yıl ve üzeri olanlar 23 kişidir. Toplam çalışma süresi açısından 6 yıl ve üzeri olanlar 25 kişidir. Anlaşıldığı kadarıyla çalışanların çoğunluğu ilk başlama yeri şurada bulunduğu kurumdur.

	saldırgan strateji	savunmaya yönelik strateji	taklitçi ve bağımlı strateji	herhangi bir strateji gütmemektedir	toplam
Kaymakamlık	9	10	7	0	26
	34,6%	38,5%	26,9%	0,0%	100,0%
Belediye	9	9	3	3	24
	37,5%	37,5%	12,5%	12,5%	100,0%

Tablo 5. Katılımcıların çalıştıkları kurum * kurumunuzda yenilik stratejisi hangisi

Belediye personelinin bağımlı stratejiyi uygulama oranı %12,5, kaymakamlığa göre daha düşük bulunmuştur.

	Kurumun bulunduğu çevrenin özelliği		Toplam
	Değişken	Durgun	
Kaymakamlık	20	6	26
	76,9%	23,1%	100,0%
Belediye	20	3	23
	87,0%	13,0%	100,0%

Tablo 6. Katılımcıların Çalıştıkları Kurum * Kurumun bulunduğu çevrenin özelliği

Belediye 87% ile kaymakamlığa göre %76,9 daha değişken çevresi olduğunu ifade etmiştir.

	Kurumda uygulanan liderlik tarsi			Toplam
	lider sorunu astlarıyla tartışır, hep birlikte çözüm önerileri geliştirilir	lider astların görüş ve önerilerini alır, sonra kendi karar verir	lider astların görüş ve önerilerini ya hiç almaz yada çok az alır ve bütün kararları kendisi verir	
Kaymakamlık	7	14	4	25
	28,0%	56,0%	16,0%	100,0%
Belediye	13	9	2	24
	54,2%	37,5%	8,3%	100,0%

Tablo 7. Katılımcıların çalıştıkları kurum ve kurumda uyguladıkları liderlik tarzı

Belediye % 54,2 ile lider sorunu astlarıyla tartışır, hep birlikte çözüm önerileri geliştirir ifadesini kaymakamlığa göre daha yüksek düzeyde ifade etmiştir.

	Kurumda iletişim işlevi nasıl?			toplam
	sadece dikey olarak işler	dikey ve yatay olarak işler	çok yönlü olarak işler	
Kaymakamlık	6	12	8	26
	23,1%	46,2%	30,8%	100,0%
Belediye	1	6	17	24
	4,2%	25,0%	70,8%	100,0%

Tablo 8. Katılımcıların çalıştıkları kurum * kurumda iletişim işlevi

Kurumda iletişim sadece dikey olarak işler sorusuna kaymakamlığa göre Belediye %4,2 ile %23,1 daha az dikey iletişim içinde olduğu bulunmuştur.

Risk alma, şeffaflık, özgürlük, değişime tahammül, eleştirilere açıklık, hatalara hoş görü gibi normalara karşı kurumunuzdaki genel anlayış nasıldır sorulduğunda tablo 9,10,11,12,13,14 nolu tablolarda sonuçlar gösterilmiştir.

	Risk alma			Toplam
	iyi	Orta	Kötü	
Kaymakamlık	6	16	4	26
	23,1%	61,5%	15,4%	100,0%
Belediye	10	12	2	24
	41,7%	50,0%	8,3%	100,0%

Tablo 9. Katılımcıların çalıştıkları kurum * risk alma

Belediye çalıştıkları kurum açısından % 41,7 ile daha yüksek risk alma oranına sahiptir.

	Şeffaflık			Toplam
	iyi	Orta	kötü	
Kaymakamlık	10	13	3	26
	38,5%	50,0%	11,5%	100,0%
Belediye	14	7	3	24
	58,3%	29,2%	12,5%	100,0%

Tablo 10. Katılımcıların çalıştıkları kurum * şeffaflık

Belediye %58,3 ile daha fazla şeffaflık oranına sahiptir.

	Özgürlük			toplam
	iyi	Orta	kötü	
Kaymakamlık	11	10	5	26
	42,3%	38,5%	19,2%	100,0%
Belediye	11	11	2	24
	45,8%	45,8%	8,3%	100,0%

Tablo 11. Katılımcıların çalıştıkları kurum * özgürlük

Özgürlük açısından belediye ve kaymakamlık arasındaki fark önemsizdir.

	Değişime tahammül			Toplam
	iyi	Orta	Kötü	
Kaymakamlık	5	17	4	26
	19,2%	65,4%	15,4%	100,0%
Belediye	7	15	2	24
	29,2%	62,5%	8,3%	100,0%

Tablo 12. Katılımcıların çalıştıkları kurum * değişime tahammül

Belediye % 29,2 ile değişime tahammül konusunda iyi bir orana sahiptir.

	Eleştirilere açıklık			toplam
	iyi	Orta	kötü	
Kaymakamlık	5	16	5	26
	19,2%	61,5%	19,2%	100,0%
Belediye	8	11	5	24
	33,3%	45,8%	20,8%	100,0%

Tablo 13. Katılımcıların çalıştıkları kurum * eleştirilere açıklık

Belediye %33,3 ile eleştirilere açıklık anlamında kaymakamlığa göre daha iyidir.

	Hatalara karşı hoşgörü			Toplam
	iyi	Orta	Kötü	
Kaymakamlık	5	15	6	26
	19,2%	57,7%	23,1%	100,0%
Belediye	8	10	6	24
	33,3%	41,7%	25,0%	100,0%

Tablo 14. Katılımcıların çalıştıkları kurum * hatalara karşı hoşgörü

Belediye hatalara karşı hoşgörü açısından kaymakamlığa göre oransal anlamda daha yüksek bir değere sahiptir.

	Kurumun vatandaşlara yönelik yaklaşımı			Toplam
	vatandaşı yönlendiren yenilikler	vatandaşa göre yönelen yenilikler	vatandaşı dikkate almayan yenilikler	
Kaymakamlık	5	17	4	26
	19,2%	65,4%	15,4%	100,0%
Belediye	14	8	2	24
	58,3%	33,3%	8,3%	100,0%

Tablo 15. Katılımcıların çalıştıkları kurum * kurumun vatandaşlara yönelik yaklaşımı

Kurumun vatandaşlara yönelik yaklaşımı açısından belediye %58,3 ile "vatandaşı yönlendiren yenilikler" bakımından oransal olarak daha iyi biri durumdayken, kaymakamlık "vatandaşa göre yönelen yenilikler" bakımından % 65,4 ile daha yüksek bir orana sahiptir.

	Kurumda yenilik yapan personel ödüllendirme			toplam
	Evet	Bazen	hayır	
Kaymakamlık	17	5	4	26
	65,4%	19,2%	15,4%	100,0%
Belediye	8	7	9	24
	33,3%	29,2%	37,5%	100,0%

Tablo 16. Katılımcıların çalıştıkları kurum * kurumda yenilik yapan personel ödüllendirme

Belediye de yenilik yapan personeli ödüllendirme konusunda zayıf olduğu % 33,3 görülmüştür. Bu motivasyon yenilik yapma açısından önemli değişkenlerden birisidir.

		Ort.	ss.
1	Kurumunuzda her bir bölüme ilişkin kural, prosedür ve yöntemler kesin ve net bir şekilde üst yönetim tarafından belirlenmektedir.	3,96	1,06
2	Kurumunuzda kararlar alınırken ilgili bütün personelin fikir ve düşüncelerinden yararlanma yoluna gidilmektedir.	3,42	1,10
3	Kurumunuzda iletişim sadece emir ve kararlardan oluşmaktadır.	3,42	1,16
4	Kurumunuzda personel resmi olarak sadece ast ve üstleriyle ilişki kurabilmektedir.	3,02	1,20
5	Kurumunuzda personelin her birine kurumun geleceğinin belirlenmesinde katkıda bulunma olanağı verilmektedir.	3,62	1,06
6	Kurumunuzda yeniliklerden sadece üst yönetim değil, bütün birimler ortak sorumludurlar.	4,63	6,03
7	Kurumunuzda karar ve kurallar daha çok denetim, kısıtlama ve yasaklarla ilgilidir.	3,22	1,18
8	Kurumunuzda herkes istediği kişilerle serbestçe görüşebilir.	3,55	1,15
9	Kurumunuzda yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir.	2,56	1,29
10	Kurumunuzda personelin yapacağı görev en ince ayrıntısına kadar tanımlanmıştır ve personel bunun dışına çıkmamaktadır.	3,50	1,19
11	Kurumunuzda bütün kararları yöneticiler almaktadır.	3,30	1,28
12	Kurumunuzda yenilik yapmak isteyen birim, grup ya da bireylere yetki, kaynak ve bilgi gibi bütün araçlar sağlanmaktadır.	3,36	1,12
13	Kurumunuzda bütün bilgiler gizlenmekte ve sadece üst yöneticiler tarafından bilinmektedir.	3,18	1,34
14	Kurumunuzda kayıtsız şartsız amirlere itaat ve sadakat esastır.	3,70	1,14
15	Kurumunuz dış çevreyle sürekli, hızlı ve sık iletişim halindedir.	3,68	1,07
16	Kurumunuzda astlara güvenmek sakıncalı olarak görülmektedir.	2,68	1,13

17	Kurumunuzdaki sorunlar tartışma ve karşılıklı görüşme yoluyla, birlikte karar alınarak çözümlenmektedir.	3,20	1,19
18	Kurumunuzda ki personel yıllardır aynı işi, aynı yöntem ve araçlarla yapmaktadır.	3,30	1,03
19	Kurumunuzda ki bütün işlemler ve işler kesinlikle yazılı belgelere dayanmak zorundadır.	3,56	1,19
20	Kurumunuzun örgütsel yapısı dış çevredeki yeni yaklaşım ve eğilimlerden hiç etkilenmemektedir.	2,22	1,13
21	Kurumunuzda ki bütün bireyler hiçbir güçten korkmadan tamamen özgürce tartışmalara girip eleştirilerde bulunabilir.	2,94	1,05
22	Kurumunuzda ki bütün yetki, sorumluluk ve kararların alt birim, grup ya da bireylere aktarıldığı merkezi olmayan bir yapıya sahiptir.	2,55	1,19

Tablo 17. Yenilik yönetimini etkileyen örgütsel faktörler

Skala oluşturulurken 1 kesinlikle katılmıyorum ve 5 kesinlikle katılıyorum olarak belirlenmiştir. Toplam ortalama değer 72,76 ve toplam soru sayısı 22 ye böldüğümüzde 3,30 bulunmuştur. 3,30 değerinin üstündeki değerleri yeterli kabul edebilir ancak iyi kabul edemeyiz. Çünkü iyi demek için 4 ortalama değerine ihtiyacımız bulunmaktadır. Kurumunuzda yeniliklerden sadece üst yönetim değil, bütün birimler ortak sorumludurlar ifadesi iyi bulunmuştur. Aşağıda yenilik yönetiminde engel olan sebeplerin ise daha iyi olması gerektiği görüşüne varılmıştır.

-kurumunuzda yöneticiler kendi aralarında ya da bölümlerinde istedikleri zaman gayri resmi toplantılar düzenleyebilmektedir(2,56).

-kurumunuzda ki bütün yetki, sorumluluk ve kararların alt birim, grup ya da bireylere aktarıldığı merkezi olmayan bir yapıya sahiptir (2,55).

- Her iki kurumda çevreyle etkileşimi iyi kabul edilmemektedir (2,22).

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Yenilik	Equal variances assumed	1,086	,303	-,332	45	,741	-1,36996	4,12116	-9,67040	6,93047
	Equal variances not assumed			-,322	35,90	,749	-1,36996	4,25564	-10,00162	7,26169

Tablo 18. Kaymakamlık ve belediye çalışanları arasında yenilik yönetimi t testi sonuçları

Bu sonuçlara göre sig=0,741>0,05 olduğu için belediye ve kaymakamlık çalışanları arasında yenilik yönetimi açısından anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

6. SONUÇ

Her iki kurumda bürokrasi temelli çalışmakta ancak belediyede biraz daha az bürokrasi olduğu anlaşılmaktadır. Strateji belirleme ve sürdürülebilirlik açısından çevreyle uyum az gerçekleşmekte ve hiyerarşi katı emirler ve sıraya bağlı bulunmaktadır. Yine benzer şekilde yönetim ve çalışanlar

arasındaki bilgi paylaşımı ve koordinasyon düşük seviyede bulunmaktadır. Belediye ve kaymakamlık arasında örgütsel yapı açısından bir farklılık bulunmamakla birlikte belediye de örgüt kültürü açısından daha yenilikçi bir örgüt kültürünün olduğu söylenebilir. Belediye başkanları seçimle birlikte değiştikleri halde belediye bürokrasisinin aynı kalması belediyenin örgüt yapısının revizyonunda kısmende olsa sorun oluşturabilir. Belediye de örgüt yapısı yeniden düzenlenebilir veya revize edilirse belediyenin daha yenilikçi bir yapıya kavuşacağı söylenebilir. Ancak kaymakamlık açısından örgüt yapısı ve örgüt kültürünün her ikisinin de değişime ihtiyacı bulunmaktadır. Bu çalışma kısıtlı bir çalışma alanı ve zamanı, görel olarak düşük bir nüfusa sahip bir ilçede yapılması münasebetiyle çalışma sonuçlarının bütün devlet kurumlarını ve belediyeleri niteleyebileceği kapsayıcı bir anlama gelmemektedir.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2007). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Yenilik Yönetimi: Yenilik Yönetiminde Etkili Olan Örgütsel Yapı Ve Faktörlere İlişkin Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Altuntuğ, N. (2008). İşletmelerin sürdürülebilir başarılarına ulaşmalarında yenilikçi olmalarının rolü, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2 S.361-370.
- Bay, M., Çil, U. (2016). Yenilik Ve Yenilik Yönetimi, Nobel Yayınevi
- Bozkurt, Ö., Göral M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 13 Sayı 4., 1-14.
- Bozkurt Ö.(2015). Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, Yıl: 2015, Sosyal Hizmet Özel Sayısı, Ss.89-106.
- Daft, R.L. (2015). Çeviri Editörü: Ömür N. Timurcanday Özmen, Örgüt Kuramları Ve Tasarımını Anlamak, Nobel Yayınevi
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, *Academy Of Management Journal*, Vol. 34, No.3.
- Demirel Y.,Seçkin Z. (2008). Bilgi Ve Bilgi Paylaşımının Yenilikçilik Üzerine Etkileri, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, S.189-202.
- Faiz, E. (2012). Öğrenen Örgütlerde Yenilikçilik Ve Proaktiflik Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Yıl: 2, Sayı: 2.
- Ferrel, O.C., Hirt, G.A., Ferrel, L. (2017). Çeviri editörü Ulaş Akküçük, İşletme, Nobel Yayınevi
- Güleş, H., Bülbül H. (2004). Yenilikçilik, Nobel Yayın, Ankara.
- Mitzberg, H. (1983). Structure In Fives: Designing Effective Organizations, Prentice-Hall Inc, New Jersey, S. 144.
- Mohr, L. (1969). Determinants Of Innovation In Organizations. *The American Political Science Review*, 63(1): 111-126.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi Ve Örgütsel Faktörler, Atatürk Üniversitesi *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 21 Haziran 2007 Sayı: 2
- Naktiyok A., Gürsoy A. (2014). Yenilik Yönetim Performansı Ve Duygusal Zekâ Yeteneği, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi The Journal Of International Social Research* Cilt: 7 Sayı: 35.
- OECD (2005). Oslo Kılavuzu: Yenilik Verilerinin Toplanması Ve Yorumlanması İçin İlkeler, Tübitak Yayınları.
- Robbins,S.P.,Decenzo,D.A., Coulter, M. (2013). Çeviri Adem Ögüt, Yönetimin Esasları, Nobel Yayınevi
- Thompson, V. (1965). Bureaucracy And Innovation. *Administrative Science Quarterly*,10(1),1-20.
- Yeşil, S., Çınar Ö., Uzun E. (2010). Kahramanmaraş'ta Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması, *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, Cilt: V Sayı: II
- Yeloğlu, H.O.(2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik Ve Yaratıcılık Tartışmaları, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(1), 133-152.