

## BİREYLERİN BÖLÜM BAZLI BOLLUK ALGILARININ YÜKSEK DÜZEYDE OLDUĞU DURUMLARDA, ÖRGÜTSEL YAPI UNSURLARININ YENİLİK SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ

EFFECTS OF STRUCTURAL DIMENSIONS ON INNOVATION PROCESS WHEN INDIVIDUAL'S DEPARTMENT BASED PERCEPTIONS ABOUT SLACK RESOURCES ARE HIGH

Mehmet ERYILMAZ\*

### ÖZET

Literatür incelendiği takdirde, yenilik süreci ve örgütsel yapı unsurları arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışmanın yapılmış olduğu görülebilecektir. Bu çalışmada ise salt yenilik süreci ve örgütsel yapı unsurları arasındaki ilişkiyi incelemek yerine; bireylerin kendi bölümlerine ilişkin bolluk algılarının yüksek olması durumunda, örgütsel yapı unsurlarının yenilik süreci üzerindeki etkilerinde bir değişiklik olup olmayacağı veya olacaksa hangi yönde olacağı tartışılacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** *Yapı unsurları, Yenilik süreci, Bolluk algısı*

### ABSTRACT

There are a lot of studies about relations between innovation process and structural dimensions of organizations in the organization theory literature. But, in this study, relations between innovation process and structural dimensions will be discussed according to situation that individual's department based perceptions about slack resources are high.

**Keywords:** *Structural dimensions, Innovation process, Perception of slack resources*

---

\* Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Araştırma Görevlisi

## GİRİŞ

Kendilerini karmaşık ve dinamik bir ortam içerisinde bulan modern örgütler, yöneticilerinin, aslının yenilik sürecine ilişkin davranışlarını etkileyebilme güçlerine her geçen gün daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar (Zmud, 1982: 1421). Bu yüzden örgütsel yenilik (Organizational Innovation) literatüründe, özellikle kontrol edilebilir faktörlerin, yenilik süreçlerine etkilerini araştıran çok sayıda çalışma yapılmıştır. Ama bu çalışmaların bir çoğunda yenilik kavramının araştırmacı için neyi ifade ettiği, hangi tür yenilikten bahsedildiği belirgin biçimde ortaya konmamıştır. Benzer bir tespit bulunan Downs ve Mohr (1976)'da; literatürde, yenilik açısından belirleyici olduğuna inanılan bireysel ve örgütsel unsurları ortaya koymayı amaçlayan birçok çalışmanın var olduğunu ama bu çalışmaların çoğunun, ilgili unsurların hangi tür yenilikleri etkilediği konusuna bir açıklık getirmediğini ifade etmektedirler. Bu, Downs ve Mohr için önemli bir ayrıntıdır çünkü bir yenilik türüne olumlu etkileri olan bir unsurun, diğer bir yenilik türüne etkileri ters yönde olabilmektedir. Zaten onlara göre, yenilik literatüründe yeralan çalışmalar arasındaki bulgu farklılıklarının bir nedeni de, kavramın çok geniş tutulmasıdır (Downs ve Mohr, 1976: 701-702). Ayrıca literatürdeki bu çalışmalarda; iç faktörlerin, yenilik sürecinin hangi aşamalarına, ne gibi etkileri olabileceği sorularına da, net bir açıklama getirilmemiştir. Moch ve Morse (1977)'a göre araştırmacıların yenilikle ilgili çalışmalarında, farklı bulgulara ulaşmaları sorununun altında yatan temel neden, çalışmalarda ilgili kavramlara yeterince açıklık kazandırılmaması ve araştırmacıların zihinlerindeki kavramsallaştırma farklılıklarıdır. Farklı bulgulara ulaşan araştırmacılar, çalışmanın kavramlarını daha iyi tanımlamak ve odağı netleştirmek yerine, çoğu zaman aynı hatayı sürdürdükleri yeni çalışmalarında ulaşacakları benzer bulgularla, önceki çalışmalarında elde ettikleri bulgularını destekleme beklentisine girerler (Downs ve Mohr, 1976: 702).

Bu çalışmada yenilik sürecinin girdilerine yani, örgütleri yeniliğe iten veya yenilikten alıkoyan faktörlerden bazılarına ve yenilik sürecine odaklanılacaktır. Ama yapısalci okulun iddia ettiği gibi (Blau ve McKinley, 1979: 203) yapı unsurlarının yani göreceli-kontrol edilebilir iç faktörlerin, teknik yenilik süreçleri üzerinde etkisinin olup olmadığını tek başına incelemek yerine; göreceli olarak daha az (örgütsel bolluk algısı vb.) ve çok kontrol edilebilir (örgütsel yapı unsurları vb.) iç faktörlerin yenilik üzerine eşanlı etkilerini araştıran, birleştirici bir çalışma amaçlanmaktadır. Çünkü bazı çalışmalar, farklı faktör gruplarının yenilik üzerinde, aynı anda ve birbirlerinin güçlerini etkileyici yönde etki yapabildiklerini göstermiştir (Collins vd., 1988: 534). Ayrıca çalışmanın bir diğer amacı da kullanılan kavramlara yeterince açıklık getirerek, ileride bu konuda yapılacak benzer çalışmalar için uygun bir karşılaştırma zemini hazırlamak olacaktır.

## **YENİLİK KAVRAMI**

Yenilik literatüründeki en önemli tartışma noktalarından bir tanesi de; yenilik kavramının çeşitli yazarlarca, farklı şekillerde algılanmasıdır (Bingham, 1978: 179). Bazı düşünörlere göre yenilik, "benimseme" işlevini yerine getirmesi beklenen birim tarafından "yeni" olarak algılanan, fikir, uygulama veya maddi unsurlardır (Dewar ve Dutton, 1986: 1422). Unsurun birey veya örgüt tarafından "yeni" olarak algılanması, "yenilik" olarak nitelendirilebilmesi için kafidir; diğör aktörlerin yani benzer amaçlara sahip örgütlerin, unsura sahip olup olmamaları veya "taklit" olarak değerlendirip değerlendirmemeleri önemli değildir (Van de Ven, 1986: 592). Becker ve Whisler (1967)'in, ise yeniliğı; bir fikrin, benzer amaçlara sahip örgütler arasında ilk defa kullanılması veya öncü örgüte yakın bir tarihte kullanılması olarak nitelendirdikleri görölmektedir. Bir başka yaklaşımda Mansfield (1963), yenilik ve taklit kavramları üzerinde durur. Yenilik; Mansfield'a göre yeni bir ürün, hizmet, süreç veya fikrin ilk kullanımıdır. Sonraki kullanımlar, taklit kapsamındadırlar. Bu doğrultuda yeniliğın farklı düşünörlere tarafından, üç farklı grupta kavramsallaştırıldığını söylemek mümkündür: Sonraki kullanımlar "taklit" olarak nitelendirildikleri için bir fikrin dünyada ilk kullanımı; bir fikrin, ürün veya hizmetin benzer amaçlara sahip örgütler arasında ilk veya ilk sıralarda kullanımı; çevrenin dikkate alınmaksızın fikir, ürün, hizmet veya sürecin, ilgili örgüt için yeni olması (Pierce ve Delbecq, 1977: 28). Bu çalışmada, daha ziyade ikinci tanım temel alınacaktır. Çünkü birinci tanımın baz alınması durumunda, çalışmanın çerçevesinin çok daraltılması, üçüncü tanım dikkate alındığında ise ileri sürölecek düşüncelerin yenilik literatürüne ait olmaması tehlikesi doğabilecektir. (Bingham, 1978: 180). Gerçekten de, Rogers (1983), öncü (yenilikleri ilk olarak uygulayan), öncüleri izleyen ve yeniliğı herhangi bir zaman diliminde benimseyen örgütler üzerinde yaptığı çalışmada, öncüler (Innovator) olarak tanımladığı örgütlerin, grubun % 2,5'luk bir kesimini temsil ettiğini ifade etmiştir. Yeniliğı ilk olarak benimseyenler grubunda yer alanlar (öncüyü izleyen örgütler) ise yeniliğı benimseyen toplam örgüt sayısının %13,5'ünü oluşturmaktadırlar (Swanson, 1994: 1070).

Öte yandan Kimberly (1981), "yenilik" kavramının olumlu bir şey olduğuna dair yoğun fikir birliğine işaret eder. Yeni fikir hakkında; faydasız olduğuna veya bir soruna çözüm olamayacağına ilişkin bir inanç ortaya çıktığında, fikrin "yenilik" olarak değil de; bir "hata" olarak nitelendirilme olasılığı artacaktır (Van de Ven, 1986: 592).

## **YENİLİK TÜRLERİ**

Yenilikler içeriklerine göre değerlendirildiklerinde; Zmud (1982) yenilikleri ürün ve süreç yenilikleri olmak üzere iki gruba ayırmaktadır. Ürün

yenilikleri; örgütün faaliyet sahasını genişleten veya değiştiren, yeni ürün veya hizmetlerin ilgililere sunumudur. Süreç yenilikleri ise; prosedürlerde, metotlarda, sorumluluklarda vb. yeniliktir (Zmud, 1982: 1424). Damanpour ve Evan (1984) ise yeniliği, teknik ve yönetsel olmak üzere ikiye ayırırlar. Teknik yenilik; yeni bir ürün, hizmet ya da üretim sürecinin ortaya çıkarılması veya hizmet işlemlerine yeni bir unsurun eklenmesi şeklinde olabilir. Bu tür yenilikler kısacası, örgütün teknik sistemi ile ilgili yeniliklerdir ama teknolojik yeniliklerden farklıdır. Çünkü bir teknolojik yenilik, teknik sisteme yönelik olabileceği gibi, yönetsel sisteme ilişkin de olabilmektedir; yani sadece teknik sistemlere özgü bir unsur değildir. Yönetsel yenilikler ise örgütün sosyal alt sistemine yönelik olarak yapılan yeniliklerdir (Damanpour ve Evan, 1984: 394). Yönetsel yenilikler; iş görenlerin işe alınmasında, kaynakların tahsisinde, görev yapısında, otoritede, ödül sistemlerinde vb. yapılan değişiklikler olabilir (Evan, 1966: 52). Damanpour ve Evan (1984), çalışmalarında, örgütlerin yönetsel yeniliklere oranla, daha fazla sayıda teknik yenilik benimsedikleri bulgusuna ulaşmışlardır. Bu yüzden çalışmada, yapı unsurları ile yenilik arasındaki ilişkiyi daha sağlıklı görmek adına, teknik yenilikler esas alınacaktır.

Yenilikler gerçekleştirildikleri düzeylere göre ise; bireysel yenilikler, bölüm düzeyinde yenilikler, örgüt düzeyinde yenilikler ve endüstri düzeyinde yenilikler olarak sınıflandırılabilirler (Damanpour, 1996: 694). Öte yandan örgütün birincil faaliyetlerinin yerine getirildiği bölümlerde gerçekleştirilen yenilikler, çoğu kez aynı zamanda örgütsel düzeyde bir yenilik olarak düşünülürler. Mesela otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir örgütte, üretim bölümünde yapılan bir teknik yenilik, dış müşterilerce sadece üretim bölümüne değil; tüm örgüte mal edilebilecektir. Yine söz konusu yeniliğin, örgüt içinde bir başka bölümde uygulanamayacak olması, o yeniliğin üretildiği bölümle olduğu kadar, örgütün geneliyle de özdeşleşmesine neden olabilecektir.

## **YENİLİK SÜRECİ**

Knight'a göre yenilik süreci, fikirlerin yaratılması-geliştirilmesi ve fikrin sunulup-benimsenmesi olmak üzere iki ana safhadan oluşur (Knight, 1967: 480). Pierce ve Delbecq (1977), sürecin üç adımdan oluştuğunu belirtirler. Benimsenme ve uygulanma durumunda, örgütü değişime götürecektir bir fikrin veya önerinin ortaya çıkması; fikir veya önerinin, örgütün karar alıcıları tarafından benimsenerek, gerekli kaynakların aktarılması ve nihayet benimsenen fikrin uygulanıp, örgütün süreklilik arz eden bir davranış biçimi haline getirilmesi (Pierce ve Delbecq, 1977: 29). Becker ve Whisler (1967) ise; yenilik sürecini, yeniliği tetikleyici unsurların ortaya çıkması, fikrin kavramsallaştırılması, fikrin örgütteki diğer bireylere resmi olarak sunulması ve fikrin benimsenmesi ya da reddedilmesi olmak üzere dört adımda

kurgulamışlardır. Yine Becker ve Whisler (1967), süreçteki ilk üç adıma kolaylaştırıcı yönde hizmet eden bazı unsurların; dördüncü adımın gerçekleşmesini zorlaştırabileceğini iddia etmektedirler (Becker ve Whisler, 1967: 466). Bu yüzden bu çalışmada da, girdi unsurlarının yenilik sürecinin aşamaları üzerine etkileri araştırılırken, yenilik fikrinin doğması, geliştirilmesi, resmi olarak örgütteki diğer bireylere sunulması aşamaları bir grup; fikrin benimsenmesi (Yenilik fikrinin karar mekanizmasınca onaylanması ve gerekli kaynakların aktarılması) aşaması bir grup ve fikrin uygulanması aşaması (Damanpour (1991)'a göre; yenilik sürecinde "fikrin uygulanması" aşaması; fikrin ilk kullanımı ve sonrasında bu fikrin örgütün olağan davranış biçimi haline gelmesi ile ilgilidir) bir diğer grup olarak kabul edilecektir (Safha 1, safha 2 ve safha 3 olarak). Bazı düşünürler; yönetimin, yeni fikri benimseme kararının, fikrin uygulanacağını tamamen garantisi olmadığını söylerler, çünkü örgütün diğer üyelerinin kabulünün sağlanması veya prosedürlerde gerekli uyumlandırmaların yapılması vb. şartlar yerine getirilmelidir (Damanpour ve Evan, 1984: 393). Bu yüzden; bazı çalışmalarda birleştirilen ikinci ve üçüncü safhalar, bu çalışmada, örgütsel yapı unsuru etkileri bu safhalar üzerinde farklı olabileceği düşüncesiyle ayrı ayrı ele alınacaktır. Ayrıca çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde, yenilik sürecinin fikirlerin üretilmesine ilişkin aşaması, Dale (1973)'in kavramsallaştırdığı biçimde, "yaratıcılık" olarak ifade edilecektir (Dale, 1973: 490).

## **BOLLUK ALGISININ VE YAPI UNSURLARININ YENİLİK SÜRECİ ÜZERİNE ETKİLERİ**

Örgütsel bolluk (Organizational Slack); örgütün kendisini başarılı olarak algıladığı bir durumdur (Knight, 1967: 484). Rosner (1968) örgütsel bolluğu, örgütü sürdürmek için yapılan harcamalar ile çevreden sağlanan gelirler arasındaki olumlu fark olarak tanımlamıştır. Bir diğer tanıma göre ise örgütsel bolluk; örgütün belli bir çıktı miktarını üretmek için sahip olması gereken kaynaktan daha fazlasına sahip olmasıdır (Nohria ve Gulati, 1996: 1246). Nohria ve Gulati'nin örgütsel bolluk tanımında, vurgu kaynaklara yani girdilere yapılmaktadır. Busch (2002) ise vurguyu çıktılara yaparak, müşteriye sunulacak çıktı miktarını azaltarak da örgütsel bolluk yaratılabileceğini ifade eder.

Öte yandan örgütsel bolluğu, örgütsel tamponlardan (Buffers) ayıran bazı özellikler mevcuttur. Her şeyden önce örgütsel bolluğu oluşturanlar; nakit, insan vb. fiziksel varlıklardır. Oysa tamponlar; önleyici bakım, gelecek kontratları gibi daha soyut sistem ve prosedürlerdir. İkincisi; örgütsel bolluk ve tamponlar, örgütü dış dalgalanmalardan korurlarken; örgütsel bolluk, örgütü aynı zamanda, iç çatışmalar gibi örgüt içi dalgalanmalardan da korur. Kavramlar arasındaki üçüncü farklılık ise; tamponların ve bolluk unsurunun farklı durumlarda önem kazanmalarındadır (Sharfman vd., 1988: 603).

Sharfman ve meslektaşları (1988); örgütsel bolluk seviyesini endüstri düzeyinde, örgütün politik davranışları, pazardaki kaynak bolluğu, çevresel değişimi hızı ve büyüklüğü; örgüt düzeyinde ise örgütün büyüklüğü, performansı, yaşı vb. gibi faktörlerin belirlediğini söylemektedirler.

Yukarıda bahsedilen genel özelliklere sahip "bolluk" kavramının, Bourgeois (1981)'a göre farklı işlevleri vardır. Birinci işlevi; örgüt üyelerine, örgüte yaptıkları katkıların ötesinde faydalar sağlanması durumunda (Inducement/Contribution Ratio), üyeleri örgütte kalmaya teşvik eden bir ikna (Inducement) unsuru olmasıdır. İkincisi; çevredeki dalgalanmalara karşı teknik alt sistemi belirsizlikten koruma fonksiyonudur. Üçüncüsü ve bu çalışmayı belki de en çok ilgilendiren işlevi ise; örgütte farklı çıkarları temsil eden, farklı grupların çoğu, belki de hepsinin, bol kaynaklardan yararlanabilmesinden doğan, çatışmaları çözücü fonksiyonudur (Bourgeois, 1981: 31-33). Literatürde; örgütsel bolluğun örgütü ataletle iteceği yani yenilik ile negatif ilişki içerisinde olacağı (Bolton, 1993: 58; Hodge ve Anthony, 1991: 591) veya bu iki kavram arasındaki ilişkinin ters "U" biçiminde gerçekleşeceği (Nohria ve Gulati, 1995: 33) gibi iddialar da mevcutsa da; bu çalışma da temel görüş, örgütsel bolluk algısının, örgüt içi çatışmaları azaltıp, farklı çıkar gruplarından gelecek yeni fikir sayısını arttıracığı, üretilen fikirlerinde benimsenmesi ve uygulanmasını kolaylaştıracağı yönünde olacaktır.

Öte yandan örgütün bol kaynaklara sahip olması, her zaman yöneticilerin bu fazla kaynakları yenilikleri finanse etmekte kullanacakları (Rosner, 1968: 614) veya alt ünitelerin bu kaynaklara rahatlıkla ulaşabilecekleri anlamına gelmemektedir. Örgütsel bolluk, bölümlerin kaynak bolluğu için gereklidir ama yeterli değildir. Dolayısıyla, tek başına örgütsel bolluk algısı, bireyleri her zaman yeniliğe teşvik eden bir unsur olma rolünü üstlenemeyebilir. Örgütsel bolluk algısı, bölüm bazlı bolluk algısı ile desteklenmelidir. Bu yüzden çalışmada, örgütsel bolluğun yanı sıra, bireylerin kendi bölümlerine ilişkin kaynak bolluğu algılarına da odaklanılacaktır.

Daft (1998); örgütsel yapı unsurlarını; formelleşme, uzmanlaşma, standartlaştırma, yetki hiyerarşisi, karmaşıklık derecesi, merkezileşme derecesi, profesyonelleşme ve personel rasyoları olmak üzere sekiz başlık altında toplamıştır (Daft, 1998: 15-18). Bu çalışmada; örgütsel yapı unsurlarından, daha önemli olduğuna inanılan dört tanesi; formelleşme, karmaşıklık derecesi, merkezileşme derecesi ve profesyonelleşme ele alınacaktır. Çalışmada yer alacak örgütsel yapı unsurlarının seçiminde, literatürdeki ilgili çalışmaların bir çoğunda, temel yapı unsuru olarak kabul edilmiş olanlar tercih edilmeye çalışılmıştır. Reimann (1973) yaptığı çalışmada, merkezileşme derecesi, uzmanlaşma ve formelleşme olmak üzere üç temel boyutun örgütsel yapıları temsil ettiğini söylemektedir (Reimann, 1974: 695). Pugh ve arkadaşları (1968) ise çalışmalarında, formelleşme ve

uzmanlaşma boyutlarının birbirleriyle yakından ilişkili ama merkezden uzaklaşma derecesi boyutundan bağımsız olduğu sonucuna varmışlardır. Bu nedenle; örgütsel yapı unsurlarından tartışılmak üzere, göreceli olarak birbirinden bağımsız ve diğer yapı unsurlarına göre daha önemli olduğuna inanılan dört tanesi seçilmiştir.

## **PROFESYONELLEŞME (KOZMOPOLİTANİZM) VE BÖLÜM BAZLI KAYNAKLARA İLİŞKİN ALGILARIN, YENİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARINA ETKİLERİ**

Robertson ve Wind (1983)'e göre bir örgütte, yeniliklerle ilgili karar alma mekanizması içerisinde yer alan bireylerden bazıları bürokratik rolü, bazıları ise profesyonel rolü üstlenirler. Bu iki farklı rol grubundaki bireyler, yerel veya kozmopolit bakış açısına sahip olabilirler. Bu durum, en az iki kişiden oluşan bir karar alma sisteminde, dört farklı olasılığın ortaya çıkmasına neden olur. Robertson ve Wind'in çalışmasına göre karar alma mekanizması içinde yer alıp, profesyonel rolünü üstlenen kişi veya kişiler, kozmopolit bakış açısına sahip olduğunda; gruptaki bürokratik rolü üstlenen kişiler ise yerel bakış açısıyla hareket ettiklerinde, örgütsel yeniliğin benimsenme olasılığı en üst düzeye ulaşacaktır (Robertson ve Wind, 1983: 336).

Görüldüğü gibi Robertson ve Wind (1983), kozmopolitanizmi, profesyonelleşmeyi destekleyen fakat ondan farklı bir kavram olarak ele alırlar. Oysa bu çalışmada, kozmopolitanizm ve profesyonelleşme kavramları Pierce ve Delbecq (1977)'in kullandıkları biçimde yani eş anlamlı olarak kullanılacaktır. Çünkü inancımıza göre, günümüzün iş dünyası şartlarında profesyonel olmanın bir gereği de, örgüt dışına odaklanabilmektir. Dolayısıyla, bu iki kavramın oldukça iç içe geçtiğini söylemek mümkündür. Nitekim bu düşüncemizi destekler biçimde Haga ve arkadaşları (1974) profesyonel oryantasyonu, Robertson ve Wind'in kozmopolitanizm düzeyini ölçmekte kullandıkları iki ölçüyle, üye olunan mesleki dergi ve dernek sayısı ile değerlendirmişlerdir.

Bölüm üyelerinin kozmopolitanizm düzeyleri; bireylerin, örgüt dışında katıldıkları mesleki toplantı sayısına, uzmanlıkları ile ilgili dergilere abonelik oranlarına, meslek birliklerine üye olup olmamalarına ve çeşitli dergilerde çıkan yazılarının sayısına bakılarak değerlendirilebilir (Robertson ve Wind, 1983: 335). Görüldüğü gibi örgütün, ihtiyacının ötesinde kaynaklara sahip olmaması durumunda da, örgüt üyelerinin kendilerine ait kozmopolitanizm seviyesini, bireysel çabalarla yükseltme imkanları vardır. Bazı çalışmalarda, kozmopolitanizm derecesinin yükselmesi ile de yenilik sayısının artışı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir (Haga ve Aiken, 1967: 512). Kanımızca, kaynak bolluğu algısı faktörü dikkate alınmadığında; bölümdeki

kozmpolitanizm düzeyinin artması, üretilen yeni fikirlerin sayısını da arttıracaktır. Öte yandan kozmpolitanizm düzeyinin, üretilen yeni fikirleri onaylayacak komite içerisinde yükselmesi ise benimsenen yeni fikir sayısını düşüreceklerdir. Çünkü bu bireylerin, daha ziyade dış odaklı olmalarından dolayı, örgüt içinde yeniliği kabul ettirecek güçleri olmayabilir. Bölümde uygulanan ve rutin hale gelen yeniliklerin sayısı ise kozmpolitanizme paralel olarak artacaktır.

Öte yandan kaynakların bol olduğuna ilişkin inancın güçlenmesi durumunda; bireyler, üretecekleri fikirlerin kabul edilme olasılığının artacağı düşüncesi ile yaratıcılık aşamasına daha fazla ve istekli katkı yapacaklardır. Benimsenen fikir sayısı, kaynak bolluğu algısının varlığı durumunda, kozmpolitanizme paralel olarak artacaktır. Çünkü her şeyden önce, yaratıcılık safhasında çok sayıda fikir üretilmiştir; üretilen fikir sayısı ne kadar çok artarsa, kabul edilen fikir sayısının da artma şansı o kadar artacaktır. Ayrıca yaygın bolluk algısı, fikirlerin daha az dirençle kabul edilmesine imkan verebilecektir. Kaynak bolluğu algısının var olduğu durumda, kozmpolitanizm düzeyi arttıkça, uygulanan fikir sayısı da artacaktır. Çünkü bireyler, bol kaynak ortamında, kendilerine aktarılacak kaynakları sınırlayacak yeni fikirleri, daha rahat içselleştirebileceklerdir.

*Varsayım 1:* Çalışanlar arasında, bölüm kaynaklarının bol olduğuna ilişkin algılar yüksek olduğunda; kozmpolitanizm düzeyi arttıkça; üretilen, benimsenen ve uygulanan yeni fikir sayısı artacaktır.

## **FORMELLEŞME DÜZEYİ VE BÖLÜM BAZLI KAYNAKLARA İLİŞKİN ALGILARIN, YENİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARINA ETKİLERİ**

“Formelleşme düzeyi”; bir örgütteki kural ve prosedürlerin, işgörenlerin görev ve faaliyetlerini şekillendirme derecesi ile ilgilidir (Moorhead ve Griffin, 1998: 600). Bir başka tanıma göre ise formelleşme düzeyi; bir örgütteki yazılı belge miktarı ile ilgili bir kavramdır. Bu yazılı belgeler; prosedürleri, iş tanımlarını, düzenlemeleri, politika el kitaplarını vb. içerir ve örgütteki bireylerin davranış ve faaliyetlerini tanımlamaya yöneliktir (Daft, 1998: 15). Örgüt ölçeği, örgüt yaşı, devlet tarafından getirilen yasal düzenlemeler vb. birçok faktörün formelleşme derecesi üzerinde önemli etkileri vardır (Mc Shane ve Glinow, 2003: 514)

Formelleşme ile yenilik arasında ilişkiyi inceleyen farklı çalışmalara, farklı düşünceler hakimdir. Khan ve Manopichetwattana, yenilik ve formelleşme arasında bir ilişki saptayamamışlardır (Khan ve Manopichetwattana, 1989: 604). Pierce ve Delbecq (1977); formelleşmenin, yeniliğin benimsenmesine kadar olan aşamalara, özellikle fikir üretimi aşamasına negatif etkilerinin olacağını savunmaktadırlar. Corwin (1969) ve



Mohr (1969)'a göre ise yüksek formelleşme derecesi, çatışmaların azalmasına ve önerilerin daha rahat benimsenmesine yardımcı olacaktır. Kanımızca formelleşme; üretilen fikir sayısını azaltacak ama benimsenen ve uygulanan fikir sayısını arttıracaktır.

Kaynakların gerektiğinden bol olduğuna ilişkin inanç yaygın olduğunda ise, bireylere yeni fikirler üretme konusunda bazı esneklikler sağlanabilir. Bu yüzden, bolluk algısı güçlendikçe formelleşme düzeyi artsa bile, fikir üretimi aşamasında, üretilen yeni fikir sayısı artacaktır (Bu durum iki şekilde gerçekleşebilir; birincisi bolluk algısının yaratıcılık safhasına olan olumlu etkileri, formelleşmenin olumsuz etkilerine baskın gelebilir ve onu nötralize edebilir; ikincisi formelleşme, yoğun bolluk algısı nedeni ile yaratıcılığı teşvik edici yönde gelişebilir). Öte yandan sahip olunan kaynakların bölümün gereksinim duyduğundan bol olduğuna ilişkin inançlar belirdiğinde, formelleşmenin normal şartlar altında yeniliğin benimsenmesini kolaylaştırmaya yarayan fikir birliğini güçlendirici yapısı daha da güçlenecektir. Ayrıca formelleşmenin ve bölüm odaklı bolluk algısının artması durumunda, uygulanan yenilik sayısı da artacaktır.

*Varsayım 2:* Çalışanlar arasında, bölümün kaynaklarının bol olduğuna ilişkin algılar yüksek olduğunda; formelleşme derecesi arttıkça, üretilen, benimsenen ve uygulanan yeni fikir sayısı artacaktır.

## **FARKLILAŞMA DERECEŚİ VE BÖLÜM BAZLI KAYNAKLARA İLİŐKİN ALGILARIN, YENİLİK SÜRECİNİN AŐAMALARINA ETKİLERİ**

Hage ve Aiken (1967), karmaşıklık derecesinin bir göstergesi olarak kabul ettikleri, bölüm içerisindeki farklı mesleki uzmanlıkların sayısı ile yenilik miktarı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulmuşlardır (Hage ve Aiken, 1967: 509). Aiken ve Hage (1971)'in söylediğii gibi; özellikle yeniliğinin fikir üretimi yani yaratıcılık aşamasında, bölüm içinde çok çeşitli uzmanlık alanlarının var olması, çapraz fonksiyonel tartışmalar sonucunda bir çok yenilik fikrinin üretilmesine yardımcı olacaktır (Çapraz fonksiyonelliğinin, yaratıcılığının artırılması ve diğeri konulardaki faydaları hakkında daha fazla bilgi edinmek için Őu kaynaklardan yararlanılabilir: Dufrene vd., 1998; Feurer ve Chaharbaghi, 1996; Proehl, 1997). Öte yandan, farklılaşma derecesinin, yenilik sürecinin benimseme ve uygulama aşamalarına etkileri konusunda literatür ikiye bölünmüŐtür. Mesela Hodge ve Anthony (1991), farklılaşma derecesinin yükselmesinin, yenilik sürecinin benimseme; Pierce ve Delbecq (1977) ise hem benimseme hem uygulama aşamalarına pozitif etkilerinin olacağının savunurlarken; Zaltman, Duncan ve Holbeck (1973) ise, farklılaşmanın çatışmalar yaratacağının, bu durumun yeniliklerin benimsenmesini ve uygulanmasını güçleŐtireceğinin savunurlar. Kanımızca;

farklılaşmanın artması, üretilen fikir sayısını da arttıracaktır. Öte yandan, üretilen fikir sayısı artacağından; farklılıklardan doğabilecek çatışmalara ve fikir ayrılıklarına rağmen, benimsenen ve uygulanan fikir sayısı da artacaktır.

Düşüncemize göre; kaynakların bol olduğuna ilişkin alguların yüksek olduğu bir durumda, bölüm içinde farklılaşmaların artması, yenilik sürecinin yaratıcılık aşamasına olan katkıları pozitif kılacaktır. Öte yandan bölüm içinde gerek kıt kaynaklar için yaşanabilecek çatışmaların bolluk algısı sonucunda yaşanmaması, gerekse Aiken ve Hage (1971)'inde söyledikleri gibi farklılaşmanın yaratıcılık safhasında çok fazla fikir üretimine neden olup, bu fikir bolluğunun benimsenecek ve uygulanacak fikir sayısını arttırması; farklılaşmanın kaynak bolluğu durumunda, yeniliğin benimseme ve uygulama aşamalarına olan katkısını daha da olumlu kılacaktır.

*Varsayım 3:* Çalışanlar arasında, bölümün kaynaklarının bol olduğuna ilişkin algılar yüksek olduğunda; karmaşıklık derecesi arttıkça; üretilen, benimsenen ve uygulanan yeni fikir sayısı artacaktır.

### **MERKEZDEN UZAKLAŞMA DERECESE VE BÖLÜM BAZLI KAYNAKLARA İLİŞKİN ALGULARIN, YENİLİK SÜRECİNİN AŞAMALARINA ETKİLERİ**

Moch ve Morse (1977)'a göre merkezileşmeden uzaklaştıkça, karar verme gücü artan çalışanlar, kendi çıkarlarına uygun yenilikleri benimseyeceklerdir. Dolayısı ile bölümün merkezileşme derecesi ile yeniliklerin benimsenme sıklığı arasında negatif ilişki vardır. Hage ve Aiken (1967), yine merkezden uzaklaşmanın bir göstergesi olarak kabul edilen, örgütsel kararlara katılım derecesi ile örgütsel yenilik arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu durumun nedeni, Hage ve Aiken (1967)'e göre, kararlara katılan çalışanların motivasyon düzeylerinin yükselmesi ve bu sayede değişime karşı dirençlerinin düşmesidir (Hage ve Aiken,1967: 509). Wilson (1966)'a göre ise, yeniliğin benimsenme aşaması, bir pazarlık sürecidir. Dolayısı ile merkezi yapıdan ne kadar uzaklaşıyor ise, bu sürece o kadar fazla sayıda farklı güç grubu dahil olacak ve ortak karara ulaşmak güçleşecektir. Dolayısıyla, merkezden uzaklaşma derecesi arttıkça, üretilen ve uygulanan yeni fikir sayısı artacak ama benimsenen yeni fikir sayısı azalacaktır.

Örgütün kaynak bolluğuna sahip olduğuna ilişkin inanç yaygın olduğu durumda ise, merkezden uzaklaşma normalde olduğu gibi, yaratıcılık safhasında üretilen fikir sayısını arttıracaktır. Öte yandan kaynaklar bol olduğunda, kıt kaynak durumunda, gruplar arasında kaynakların paylaşımından dolayı ortaya çıkabilecek çekişmeler ortadan kalkacağından, merkezden uzaklaşmanın benimseme ve uygulama safhalarına katkısı yine olumlu olacaktır.

*Varsayım 4:* Çalışanlar arasında, örgütün kaynaklarının bol olduğuna ilişkin algılar yüksek olduğunda; merkezden uzaklaşma derecesi arttıkça; üretilen, benimsenen ve uygulanan yeni fikir sayısı da artacaktır.

## SONUÇ

Daha önce de belirtildiği gibi, örgüt teorisi literatüründe örgütsel yapı unsurlarının, yenilik sürecinin çeşitli adımlarına etkilerini araştıran çok sayıda çalışma mevcuttur. Öte yandan çok sayıda değişkenin var olduğu böyle bir ortamda, yeniliği sadece örgütsel yapı unsurları ile ilişkilendirmek yeterli değildir. Bu yüzden bu çalışmada, örgütsel yapı unsurlarının yenilik süreci üzerindeki etkilerini önemli ölçüde farklılaştırabileceğine inanılan, bireylerin bölüm bazlı kaynak bolluğu algıları üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışmanın varsayımlarına göre, yüksek bolluk algısı, örgütsel yapı unsurlarından yenilik sürecini olumsuz etkileyenleri olumlu hale getirecek, olumlu etkileyenleri ise daha da güçlendirebilecektir. Bu çalışmada konu ile ilgili varsayımlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda ise bu çalışmada ortaya atılan varsayımların test edilmesi amaçlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AIKEN, M. ve HAGE, J. (1971) The Organic Organization and Innovation, *Sociology*, Vol. 5., 63-82.
- BECKER, S. W. ve WHISLER, T. L. (1967) The Innovative Organizations: A Selective View of Current Theory and Research, *The Journal of Business*, Vol.40, 462- 69.
- BINGHAM, R. D. (1978) Innovation, Bureaucracy, and Public Policy: A Study of Innovation Adoption by Local Government, *The Western Political Quarterly*, Vol. 31, No.2, 178-205.
- BLAU, J. R. ve MCKINLEY, W. (1979) Ideas, Complexity, and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No.2., 210-19.
- BOLTON, M. K. (1993) Organizational Innovation and Substandart Performance: When is the Necessity the Mother of Innovation?, *Organization Science*, Vol. 4, No. 1, 57-75.
- BOURGOIS, L. J. III (1981) On the Measurement of Organizational Slack, *The Academy of Management Review*, Vol.6, No.1, 29-39.
- BUSCH, TOR (2002) Slack in Public Administration: Conceptual and Methodological Issues, *Managerial Auditing Journal*, 17/3; 153-59.

- COLLINS, P. D., HAGE, J. ve HULL M. F. (1988) Organizational and Technological Predictors of Change in Automaticity, *The Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, 512-43.
- CORWIN, R. (1969) Patterns of Organizational Conflict, *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.4, 507-22.
- DAFT, R. L. (1998) *Organization Theory and Design*, South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio.
- DALE, E. (1973) *Management: Theory and Practice*, McGraw-Hill Book Company, Newyork.
- DAMANPOUR, F. (1991) Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *The Academy of Management Journal*, Vol34, Issue 3, 555-90.
- DAMANPOUR, F. (1996) Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, Volume 42, Issue 5, 693-716.
- DAMANPOUR, F. ve EVAN, W. M. (1984) Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag", *Administrative Science Quarterly*, Vol.29, Issue 3, 392-409.
- DEWAR, R. D. ve DUTTON, J. E. (1986) The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Emprical Analysis. *Management Science*, Volume 32, Issue 11, 1422-33.
- DOWNS, G. W. JR. ve MOHR, L. B. (1976) Conceptual Issues in Study of Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No.4, 700-14.
- DUFRENE, U., WADSWORTH, F.H, BJORNSON, C., LITTLE, E. (1998) Evaluating Tangible Asset Investments: The Value of Cross Functional Teams, *Management Research News*, Volume 21, No. 10., 1-13.
- EVAN, W. M. (1966) Organizational Lag, *Human Organizations*, No. 25., 52-3.
- FEURER, R. ve CHAHARBAGHI, K. (1996) Developing Creative Teams for Operational Excellence, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 16, Issue 1, 5-18.
- HAGA, W. J., GRAEN, G. ve DANSEREAU, F. (1974) Professionalism and Role Making in a Service Organization: A Longitudinal Investigation. *American Sociological Review*, Vol. 39, No.1, 122-133.
- HAGE, J. ve AIKEN, M. (1967) Program Change and Organizational Properties a Comparative Analysis. *The American Journal of Sociology*, Vol. 72, No.5, 513-19.

- HODGE, B. J., ANTHONY, P. (1991) *Organization Theory: A Strategic Approach*, 4th Edition, Allyn and Bacon, Boston.
- KHAN, A. M. ve MANOPICHETWATTANA, V. (1989) Innovative and Noninnovative Small Firms: Types and Characteristics, *Management Science*, Vol.35, No.5, 597-606.
- KIMBERLY, J. (1981) Managerial Innovation, Nystrom, P., Starbuck, W. (Der), *Handbook of Organizational Design* içinde, Volume 1, Oxford University Press, Oxford.
- KNIGHT, K. E. (1967) A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process, *The Journal of Business*, Vol. 40, No.4., 478-96.
- MANSFIELD, E. (1963) Size of Firm, Market Structure, and Innovation, *The Journal of Political Economy*, Vol. 71, No.6, 556-76.
- MCSHANE, S. ve GLINOW, M. A. (2003) *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, McGrawhill-Irwin, Boston.
- MOCH, M. K. ve MORSE, E. W. (1977) Size, Centralization and Organizational Adoption of Innovations, *American Sociological Review*, Vol. 42, No.5, 716-25.
- MOORHEAD, G. ve GRIFFIN, R. W. (1998) *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- NOHRIA, N ve GULATI, R. (1995) What is the Optimum Amount of Organizational Slack? A Study of Relationship Between Slack and Innovation in Multinational Firms, *Academy of Management Journal*, 32-6.
- NOHRIA, N. ve GULATI, R. (1996) Is Slack Good or Bad for Innovation?, *The Academy of Management Journal*, Vol.39, No.5, 1245-64.
- PIERCE, J. L. ve DELBECQ, A. L. (1977) Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation, *The Academy of Management Review*, Vol.2, No.1, 27-37.
- PROEHL, R. A. (1997) Enhancing the Effectiveness of Cross-Functional Teams, *Team Performance Management*, Vol 3., No.3, 137-49.
- PUGH, D. S., HICKSON, D. J., HINIGS, C. R. ve TURNER, C. (1968) Dimensions of Organization Structure, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No.1, 68-105.
- REIMANN, B. C. (1974) Dimension of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence, *The Academy of Management Journal*, Vol.17, No.4, 693-708.

- ROBERTSON, T. S. ve WIND, Y. (1983) Organizational Cosmopolitanism and Innovativeness. *The Academy of Management Journal*, Vol. 26., No.2., 332-38.
- ROSNER, M. M. (1968) Economic Determinants of Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, Volume 12, Issue 4, 614-25 .
- SHARFMAN, M. P., WOLF, G., CHASE, R. B. ve TANSIK, D. A. (1988) Antecedents of Organizational Slack, *The Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 14, 601-14.
- SWANSON, B. E. (1994) Information Systems Innovations Among Organizations, *Management Science*, Vol. 40, No.9, 1069-92.
- VAN DE VEN, A. H. (1986) Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, Vol. 32, No.5, 590-607.
- WAN, T. W. D., ONG, C. H. ve LEE, W. S. F (2000) Firm Innovation: Is it Affected by Firm Characteristics and Does it Affect Firm Performance? The National University of Singapore.
- ZMUD, R. W. (1982) Diffusion of Modern Software Practices: Influence of Centralization and Formalization. *Management Science*, Vol. 28, No.21, 1421-31.

Copyright of Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal / Akdeniz Universitesi Iktisadi ve Idari Bilimler Fakultesi Dergisi is the property of Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.