



## Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Yrd. Doç.Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
akanbur@kastamonu.edu.tr

Engin KANBUR

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sos.Bil.Enst.  
enginkanbur@gmail.com

### Özet

Örgütler kendilerini etkileyen iç ve dış çevresel faktörler altında varlıklarını sürdürme mücadelesi yaşarken tüm dünyayı saran gelişim ve değişim sürecinde güç sahibi olmaya çalışmaktadır. Bu süreçte örgütlerin rekabet şartlarını kendi lehine çevirmelerini sağlayacak ve işletmelerin rekabetçi gücünün temel dayanağı olacak itici bir unsur olarak yenilik kavramı aklı gelmektedir. Örgütlerden beklenen; yeniliği tüm fonksiyonlarına yansıtmaya çalışmaları, bunun için yeterli kaynak ayırmaları ve uygulayacakları strateji ve politikalarını da bu doğrultuda şekillendirmeleridir. Örgütler için temel karar alıcılar olarak nitelendirilen beyaz yakalılar da yeniliğin oluşumuna katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, bu araştırma, yenilik kaynaklarını açıklamayı ve sınıflandırmayı, bu kaynakların beyaz yakalı çalışanlar tarafından kullanımını değerlendirmeyi ve bu kaynakların kullanımının beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu bakış açısıyla araştırma ankastre mutfak ürünleri üretiminde Türkiye’de sektörde lider bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarıyla yürütülmüştür. Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca, içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının kullanım düzeyini ortaya koymak için ortalama ve standart sapma değerlerinden de yararlanılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bulgularına göre, içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının kullanımının beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak herhangi bir farklılık göstermediği belirtilebilir. Diğer yandan araştırmada, beyaz yakalı çalışanların hem içsel hem dışsal yenilik kaynaklarını kullandığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Yenilik Kaynakları, İçsel Yenilik Kaynakları ve Dışsal Yenilik Kaynakları.

### Investigation of White Collar Differences between Levels of Innovation Sources of Use

### Abstract

Organizations are trying to have the strength in the development and change process that spans the world while living struggle to survive under internal and external environmental factors that affects them. In this process, innovation concept comes to mind as a driving factor that enables to turn competitive conditions in organizations favor and that will be the fundamental basis of competitive strength. The thing expected from organizations is trying to reflect innovation into all functions, allocating sufficient resources for this and shaping their strategies and policies in this direction. White-collar employees who are considered as the main decision-makers for organizations will contribute to the formation of innovation. Therefore, this study aims to characterize and classify innovation resources, assess the usage of these resources by white-collar employees and try to find whether or not the usage of these resources differentiates due to the demographic characteristics of white-collar employees. From this view, this study is conducted with white-collar employees of an organization which is a sectorial leader of built-in appliances industry in Turkey. Within the context of study t-test and analysis of variance are used to test the hypothesis of the research. Also, mean and standard deviation values are used to see the usage level of internal and external innovation resources. In this respect, according to the findings, it can be said that there isn't any differentiation in the usage of internal and external innovation resources due to the demographic characteristics of white-collar employees. On the other hand, it can be seen in the study that white-collar employees are using both internal and external innovation resources.

**Keywords:** Innovation, Innovation Resources, Internal Innovation Resources and External Innovation Resources.

### GİRİŞ

Değişim her zaman kaçınılmaz bir olgu ve yaşamın bir parçası olarak değerini korumuştur. İçindeki öğrenme arzusu ve merak değişimin çekiciliğine kapılan insanoğlunu hep daha yenisini aramaya ve

elde etmeye yönelmiştir. Değişimle ruhunu tazeleyen ve yaşadığı topluma ayak uydurmaya çabalayan insanoglu gibi işletmeler de faaliyetlerini geliştirmek ve rekabetçi yenedünya düzenine uyum sağlayabilmek için değişimden vazgeçemeyeceklerinin bilinci ile değişimi yönetmeyi öğrenmeye başlamıştır. İşletmelerde gerçekleştirilecek değişimlerin, yaşam döngülerini daha çok uzatırken onlara verimliliği ve karlılığı birlikte getiren, ulaşmayı hedefledikleri amaçlarına doğru yürümelerini kolaylaştıran ve kendilerinin yönlendirebileceği değişimler olması beklenmektedir.

Değişim günümüz dünyasında her geçen gün etkisini daha da hissettirmektedir. Artık ulusal boyutu aşarak uluslararası nitelik kazanan pazarlarda hızla gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon (yenilik)" olarak adlandırılır. Dünyada birçok işletme değişime açık yönetim anlayışıyla birlikte yeniliğin gücünden yararlanarak önemli başarılar elde etmiştir. Yeniliğin işletmelere; artan müşteri itibarı, artan kar marjları, artan gelirler, çalışanların elde tutulmasında artış, artan olumlu medya desteği, pazara rekabetçi girişleri önleme, müşteri ihtiyaç ve taleplerini daha iyi karşılama, artan müşteri sadakat ve bağlılığı, rekabet üstünlüğü ve artan sürdürülebilir büyüme gibi pek çok yarar sağladığı belirtilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 117-118). İşletmeler yeniliğin gücünden yararlanarak, yenilik düşüncesini sürekli olarak benimseyerek ve teşvik edip geliştirerek sürdürülebilir başarı yolunda ilerleyebilirler.

İşletmeler içinde buldukları sektörde rekabetçi avantajlarını yakalamak için yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirken teknoloji gibi daha birçok yenilik kaynaklarından yararlanmaktadır. İşte buradan hareketle bu araştırmanın amacı; beyaz yakalıların yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesini sağlamaktır. Araştırmada öncelikle kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetim anlayışı ve sistem yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin kullandığı yenilik kaynakları "içsel" ve "dışsal" yenilik kaynakları olarak iki kapsamda ele alınmakta ve bu gruplar kendi içinde tekrar sınıflandırılarak incelenen yenilik kaynaklarının işletme faaliyetlerindeki yoğunluğu değerlendirilmektedir. Daha sonra yöntem bölümünde ankastre mutfak ürünleri üretiminde Türkiye'de önemli bir payı bulunan ve çok sayıda ülkeye yaptığı ihracatla Türk ekonomisine büyük katkı sağlayan, yeniliklerini ve insan kaynaklarına yaptığı yatırımları sürekli olarak geliştirmeye çalışan bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları ile yürütülen araştırma ve bulguları yer almaktadır. Son olarak da tartışma ve sonuç bölümleri üzerinde durulmaktadır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşme sürecinde ticaret ve yatırımlardaki engellerin kalkması, teknolojik gelişmeler, örgütlerin çevrelerindeki artan kaos ve rekabetçilik ile birlikte rekabetçi avantaja ulaşmak ve onu sürdürmek için örgütlerin performans ve etkinliğinde yenilik kavramı kritik bir önem kazanmaya başlamıştır (Hashem ve Tann, 2007: 631). Yenilik bir şeyleri yapmanın yeni yollarını, stratejileri ve süreçleri bulmak ve oyunda kalabilmek için yeni bilgi oluşturmaktır (Nolas, 2006: 244). Yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır (Zerenler vd., 659). Yenilik, örgütlere hızla değişen çevrelerinde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamakta ve bunu sürdürülebilir kılmaktadır (Kurotka vd., 2001: 61).

Yenilik, Avrupa Komisyonu tarafından, "ürün/hizmetlerin ve ilgili pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; yeni üretim, tedarik ve dağıtım yöntemlerinin kurulması; yönetimdeki, iş organizasyonlarındaki ve çalışma koşulları ile işgücünün yeteneklerindeki değişimlerin başlangıcı" olarak tanımlanmaktadır (Moura ve Abrunhosa, 2007: 58). Yenilik günlük işlerden oldukça farklıdır. Günlük işler rutin, deneyim odaklı, riskten uzak, tekrara dayalı ve geçmiş ile ilgili iken yenilik kapalı bir bakış açısıyla düşünmekten uzaklaşmayı, kuralları bozmayı, risk almayı ve gelecek için mücadele etmeyi gerektirmektedir (Buijs, 2007: 203). Diğer yandan yenilik, değer yaratmak için eskiyi geliştirerek yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin, hizmet ve organizasyonların araştırılması, bulunması, planlanması, denenmesi, geliştirilmesi, izlenmesi ve benimsenmesidir (Koç ve Mente, 2007: 1;

Warrian ve Mulhern, 2005: 163). Yenilik var olan bir ürün ya da sürece yeni bir şeyler eklemektir (Badran, 2007: 574). Yenilik, yaratıcılığın ortaya çıkması, ürünlerin tanıtılması, ürün süreçleri ve örgütsel sistem için bir gerekliliktir (Zahra, 1996: 1715).

Yenilik (inovasyon) icat kavramından da oldukça farklıdır. Yenilik, herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin artırılması olarak değerlendirilmektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004: 519). İcat ise bir yaratıcı düşünce olarak, bilimsel ve teknik açıdan bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılmasıdır. Yenilik kavramı üzerinde duran iktisatçı Schumpeter de piyasaya girecek bir ürünün, *icat* (yeni bir teknik disiplinin keşfedilmesi), *yenilik* (bir icadın ticari hale getirilmesi süreci) ve *yayıma* (yeniliğin ticari kullanımda yaygınlaşması) olmak üzere üç aşamalı bir süreç geçirdiğini belirtirken bu iki kavram arasındaki farklılığı da açıklamaktadır (Oğuztürk, 2003: 255; Aksüzek, 2008: 31). Yeniliğin ticarileştirilmesi ile yeniliğin sadece icat edilmesinin değil, aynı zamanda kar amacıyla piyasaya sürülmesinin de vurgulandığı belirtilebilir (Karaöz ve Albeni, 2003: 30). Bu bağlamda yenilikçi sadece bir hayalperest değil bir fikrin potansiyelini gören, onu geliştiren ve aklında kazanç olan kişidir (Badran, 2007: 574). Yenilik tüm ekonomik teori ve yaklaşımlarda işgücü verimliliğini geliştirmenin temel bir kaynağı olarak da düşünülmektedir (Pianta ve Vaona, 2007: 485).

Örgütler sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, açık sistem biçimindeki organizasyonlar çevresiyle sürekli ilişki içinde bulunarak çevresinde meydana gelen değişikliklere göre kendi iç bünyesinde de değişiklikler gerçekleştirir (Koçel, 2001: 191-192). Günümüz işletmelerinin kendilerini çevrelerinden soyutlayıp faaliyetlerini kapalı bir sistem içinde sürdürerek yaşayabilecekleri düşünülemez, çünkü, iş dünyasının değerlerinin rekabete dayalı küresel ortamda ürünlerde, hizmetlerde ve her açıdan işletme süreçlerinde fark yaratabilmeye ve bunu müşteriler tarafından tercih edilmek için en hızlı biçimde kullanabilmeye bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yenilikteki (inovasyondaki) başarı da işletme yönetiminin dış çevresi ile etkileşim yeteneğine dayandırılabilir (Gellynck, vd., 2007: 209). İşletmeler artık giderek daha çok bütünleşen ve karmaşıklaşan pazar yapılarından gelen yeni durumlarla mücadele edebilmek için farklı yenilikçi faaliyetleri uygulamaktadır (Mantovani, 2006: 219).

Yeniliği ölçmeye, değerlendirmeye ve yeniliğin ardındaki güdüleyici faktörler konusundaki bilgileri arttırmaya yönelik yazında gelişen bir ihtiyaç bulunmaktadır (Kleinknecht vd., 2012). Peter F. Drucker yeniliklerin çoğunun özellikle başarılı olanların, sadece bazı durumlarda görülen yenilik fırsatlarının bilinçli ve amaçlı bir araştırması sonucunda ortaya çıktığını belirtmekte ve bu fırsat alanlarından dört tanesinin işletmede ya da içinde olduğu sektörde üç tane fırsat kaynağının ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde bulunduğunu açıklamaktadır. Ayrıca bu kaynakların hep birlikte “tüm yenilik fırsatlarının büyük çoğunluğunu” açıkladığını vurgulamaktadır. Buradan hareketle yeniliğin temel dinamiklerini ortaya koyan yenilik kaynaklarını Drucker’ın *içsel* ve *dışsal* kaynaklar olmak üzere iki grupta sınıflandırdığı söylenebilir (Drucker, 2002: 96). Drucker’e göre; “beklenmeyen gelişmeler”, “uyumsuzluk durumları”, “süreç gereklilikleri” ile “pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler” işletmede ya da içinde olduğu sektörde bulunan içsel yenilik kaynaklarıdır. Demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde bulunan dışsal yenilik kaynaklarıdır (Flynn vd., 2003: 419). İşletmelerin yenilik performanslarının tüm bu kaynakları etkin biçimde kullanmalarına bağlı olduğu ifade edilebilir.

*Beklenmeyen gelişmeler* en basit yenilik kaynağıdır ve beklenmeyen başarı ya da başarısızlık işletmelere çok önemli fırsatlar sunabilir. Aynı zamanda bu başarısızlıklar daha sonraki dönemlerde elde edilebilecek başarıların en önemli kaynağı haline gelebilirler. İşletmeler bu beklenmeyen durumları dikkatli bir şekilde izleyerek fırsat alanlarına dönüştürebilirler. Beklenmedik gelişmeler sadece işletme içinde değil, işletmenin dışında, fakat sektörün içerisinde de meydana gelebilir (İraz, 2005: 93-94).

*Uyumsuzluk durumu* karşılaşılan durum ile olması beklenen durum arasındaki farkı ifade etmektedir ve bu fark herkes tarafından anlaşılabilir. Uyumsuzluk durumlarında karşılaşılan fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat oluşturabilir. Uyumsuzluk durumları, doğru

zamanda fark edilebildikleri sürece işletmelerin gerekli stratejileri uygulamasını ve uyumsuzluk durumundan yararlanarak yenilikleri ortaya koymasını sağlayacaktır (Demirci, 2006: 101-104).

*Süreç gereklilikleri*, diğer bir ifadeyle süreç içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçlar, yeniliği güdülemekte, yeniliğe kaynaklık etmekte ve yenilik için büyük fırsatlar oluşturmaktadır. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Süreç gereklilikleri önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirilebilir, süreçte zayıf olan bağlantıların yerine geçebilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreci yeniden tasarlayabilir (Durna, 2002: 50). İşletmelerin süreç gerekliliklerini karşılamak amacıyla Ar-Ge bölümü içerisinde yürütülen çalışmalar da bu kapsamda yenilik kaynağı olarak değerlendirilebilir. Çünkü kullanılmakta olan süreç ihtiyaçlara cevap vermediğinde ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerektiğinde Ar-Ge çalışmaları ile birlikte yeniliği getirebilir. Bir işletmede yeni icatların üretimi yürütülen Ar-Ge faaliyetlerine bağlıdır. Ar-Ge faaliyetlerinin yeniliğe dönüştürülmesi, kullanıcılara uyumunun sağlanması ve böylece ekonomiye dağılımı ile artan verimlilik ya da yeni endüstriler gibi ekonomik etkiler yaratılacaktır (Potts ve Mandeville, 2007: 154).

*Pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler* de işletmelere yenilik için eşsiz fırsatlar sunacaktır. Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler yapı gereği sürekli bir ılımlı değişimden geçer ve zaman zaman da birdenbire değişebilir. Bu değişimler pazarın dışından veya içinden doğabilir. Pazarın kar potansiyelini arttırabilir ya da düşürebilir. Bu değişimler; müşteri ihtiyacındaki değişimler, tedarikçilerin ve rakiplerin değişimleri ile başka olaylar sonucu meydana gelebilir. İşletmeler bu değişimleri yakından izleyip fırsatlara dönüştürebilirler (Porter, 2010: 54). Yapılan bir araştırmada tedarikçilerin bir bilgi kaynağı olarak kullanılmasının işletmelerin süreçlerde yenilikçi olması şansını arttıracığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir (Reichstein, Salter, 2006: 653). Bununla birlikte, bir endüstriyel sektörün üyeleri arasındaki rekabet ilk hareket eden olarak yarar sağlamak için daha radikal yeniliklerde değişim faktörü olabilir (Hoed, 2007: 1015).

*Demografik değişimler* işletmelerin faaliyette buldukları çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili faktörleri içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 87). İşletmeler tüketicilerin tercihlerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırken demografik yapıdaki değişimleri göz önünde bulundurarak üretim ve hizmet süreçlerinde bu değişimlerdeki farklılıklara göre farklı trendler oluşturabilmelidir. *Algısal değişimler*, diğer bir ifadeyle, özellikle sosyo-kültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları ve değer yargıları ile kültürel alışkanlıklardaki değişimler işletmeler için yenilik fırsatları sunmaktadır. İletişim ve bilgi transferinin hızı sonucu toplumlar arasındaki artan etkileşim, özellikle değer yargıları ve inanışlar ekonomik ve toplumsal olaylarda farklı toplumlarda benzer nitelikli davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Böylece değişen yaşam koşullarına paralel olarak işletmelerin de stratejilerinde yenilikler yapması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 86-87; Aygen, 2006: 23-24).

*Yeni bilgi* işletmeler için değerlendirilmesi gereken eşsiz yenilik fırsatları oluşturmaktadır. Yenilik fikirlerle başlamaktadır ve bu nedenle fikir oluşumu işletmelerin yenilik kapasitesinin önemli bir değişkeni olarak görülmektedir. Bireylerin ve organizasyonların bilgiyi toplaması, yayması, değiş tokuş etmesi ve kullanması fikir oluşumunu etkilemektedir (Koç, 2007: 374). İşletmeler teknolojiyi yakından izleyerek, kamu araştırma kuruluşları, patent sahipleri ve üniversiteler gibi kuruluşlarla iletişim içerisinde bulunarak, akademik yayınları takip ederek ve fuarlar gibi çeşitli organizasyonlara katılarak elde edecekleri yeni bilgi ile birlikte yeniliğin başlangıcı olan fikir oluşturma aşamasına destek sağlayabilirler. Bilimsel bilgi ve dolayısıyla üniversiteler, örneğin paylaştıkları patentler ile yenilik ve ekonomik gelişme için gerekli bir rol üstlenmektedir (Fritsch ve Slavtchev, 2007: 202).

## **2. YÖNTEM ve BULGULAR**

Yenilik kaynaklarının bütüncül bir yaklaşımla incelenmesini amaçlayan bu çalışmada beyaz yakalıların yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Araştırmada kuramsal çerçeve doğrultusunda yenilik kaynakları "*içsel*" ve "*dışsal*" yenilik kaynakları olarak iki boyutta ele alınmakta ve bu gruplar

kendi içinde tekrar sınıflandırılarak incelenen yenilik kaynaklarının işletme faaliyetlerindeki yoğunluğu beyaz yakalıların bu kaynakları kullanma düzeyleri ile değerlendirilmektedir. Bu açıklamalar ışığında oluştural araştırma hipotezleri şöyledir:

- **H<sub>1</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların *dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri demografik özelliklerine göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1a</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *cinsiyete göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1b</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *medeni duruma göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1c</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki statüye göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1ç</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *eğitim durumuna göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1d</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *yaşa göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1e</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki çalışma süresine göre* farklılık göstermektedir.
- **H<sub>2</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların *içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri demografik özelliklerine göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2a</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *cinsiyete göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2b</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *medeni duruma göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2c</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki statüye göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2ç</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *eğitim durumuna göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2d</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *yaşa göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2e</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki çalışma süresine göre* farklılık göstermektedir.

Araştırma ankastre mutfak ürünleri üretiminde Türkiye’de önemli payı bulunan bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları ile anket tekniğinden yararlanılarak yürütülmüştür. Dolayısıyla bu işletmenin beyaz yakalı çalışanları araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma anketi evrenin tamamına uygulanmıştır. Geri dönen anket formlarının incelenmesi sonucunda ise eksik doldurulan anketler nedeniyle 94 katılımcının anket sorularına ilişkin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerdeki %86,2 geri dönüşüm oranı araştırma evrenini temsil edebilecek yeterli cevaplama oranına ulaşıldığını göstermektedir.

Araştırmada yenilik kaynaklarının Peter F. Drucker’ın sınıflandırması çerçevesinde değerlendirilmesi araştırmacının en temel sınırını oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre; yenilik kaynaklarının bir bölümü işletmede ya da içinde olduğu sektörde yer alan içsel yenilik kaynakları iken diğerleri ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde yer alan dışsal yenilik kaynaklarıdır. Peter F. Drucker’ın yenilik kaynaklarına ilişkin sınıflandırmasının araştırmada kullanılmasına karar verilmesi ve araştırma anketinin oluşturulması sürecinde yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında

çalışmalarını yürüten akademisyenlerin görüşlerinden, araştırmanın yürütüldüğü işletmenin üst yönetimi ile yapılan görüşmelerden ve daha önce yenilik konusunda yürütülmüş araştırmalardan da yararlanılmıştır. Elde edilen geri bildirimler ile araştırma anketi dil, biçim, içerik ve bilimsel araştırma ilkelerine uygun son haline getirilmeye çalışılmıştır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise beşli Likert ölçeği ile hazırlanmış 18 soru bulunmaktadır. Bu sorularla yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyinin belirlenmesi hedeflenmiştir. İçsel yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyi 10 soru ile beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluk durumları, süreç gereklilikleri, endüstri ve pazar yapısındaki değişimler olmak üzere dört boyutta, dışsal yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyi ise 8 soru ile demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir.

Araştırmanın güvenilirliğinin saptanmasında yazındaki benzer çalışmalar da dikkate alınarak Cronbach Alfa Katsayısı'ndan yararlanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı içsel yenilik kaynakları için %88 ve dışsal yenilik kaynakları için %83,4 olarak tespit edilmiş olup, istatistiki açıdan kabul edilebilir güvenilirlik değerinin üzerindedir. Verilerin çözümlenmesi sürecinde araştırma anketine verilen yanıtlar yazında yürütülmüş birçok araştırmada kullanılan bir istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve araştırma verileri değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans analizinden yararlanılarak katılımcıların demografik özelliklerinin, yenilik kaynaklarının kullanılma düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile bu kaynakların kullanılma düzeylerinin, t-testi ve varyans analizinden yararlanılarak da yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ise aşağıdaki tablolar yardımıyla incelenebilir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Sayı	%	
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	43	45,7
	Erkek	51	54,3
<b>Medeni Durum</b>	Evli	40	42,6
	Bekar	54	57,4
<b>Yaş</b>	25 – 31 yaş arası	78	83,0
	32 – 38 yaş arası	15	16,0
	39 – 45 yaş arası	---	---
	46 ve üzeri	1	1,1
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	2	2,1
	Lise	18	19,1
	Yüksekokul	23	24,5
	Üniversite	43	45,7
	Lisansüstü	8	8,5
<b>İşyerindeki Statü</b>	Üst düzey yönetici	1	1,1
	Orta düzey yönetici	40	42,6
	Alt düzey yönetici	53	56,4
<b>İşyerindeki Çalışma Süresi</b>	4 yıldan az	47	50,0
	4 – 9 yıl arası	41	43,6
	10 – 15 yıl arası	6	6,4
	16 yıl ve üzeri	---	---
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	

Tablo 1'de yer alan bulgular incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunu %83 ile 25-31 yaş arasındakilerin oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %50'sinin 4 yıldan az, % 43,6'sının 4-9 yıl arası ve %6,4'ünün ise 10-15 yıl arası işletmede çalıştığı görülmektedir. Katılımcılar %19,1 ile lise

mezunu ve %24,5 ile yüksekokul mezunu, %45,7 ile üniversite mezunu olduklarını ve %8,5 ile de lisansüstü eğitim düzeyinde bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %42,6'sı orta düzey ve % 56,4'ü ise alt düzey yönetici statüsünde bulunmaktadır. Araştırmanın uygulandığı işletmede beyaz yakalı çalışanların yaş ortalamasının oldukça genç olduğu görülmektedir. İşletme açısından gerek içinde bulunduğu sektör gerekse faaliyetlerini sürdürürken etkisi altında kaldığı çevre koşulları dikkate alındığında bu durumun işletme için oldukça faydalı olacağı söylenebilir. İşletme, izlenecek temel politikaları şekillendiren genç ve dinamik beyaz yakalı çalışanlarıyla, kendisini etkileyecek yeniliklerin takipçisi olarak veya kendisi uygulayacağı yeniliklerle öncü olarak her geçen gün daha da güçlenebilir. İşletme içinde benimsenecek olan yenilik politikaları beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeylerinden de etkilenebilir. İşletme tarafından gerçekleştirilecek bir yenilik uygulamasının işletme süreçlerine kazandıracığı değer üzerinde yeniliğin adaptasyonunun sağlanmasının önemli payı olduğu söylenebilir ki bu adaptasyon sürecinde alınacak kararların ve izlenecek yöntemlerin şekillenmesinde de beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyi önemli bir rol oynayabilir.

**Tablo 2.** Yenilik Kaynaklarının Kullanım Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yenilik Kaynakları	Ortalama	Std. Sapma
<b><i>İçsel Yenilik Kaynakları</i></b>		
Beklenmeyen gelişmeler	3,63	,803
Uyumsuzluk durumları	3,65	,826
Süreç gereklilikleri	3,89	,622
Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler	3,81	,632
<b><i>Dışsal Yenilik Kaynakları</i></b>		
Demografik değişimler	3,65	,830
Algısal değişimler	3,96	,642
Yeni bilgi	4,09	,589

Tablo 2'de yer alan veriler değerlendirildiğinde; beyaz yakalı çalışanların, içsel yenilik kaynaklarından 3,89 ortalama değeri ile en çok süreç gerekliliklerini kullandığı görülmektedir. Bunu takiben 3,81 ortalama değeri ile endüstri ve pazar yapısındaki değişmelerin, 3,65 ortalama değeri ile uyumsuzluk durumlarının ve 3,63 ortalama değeri ile de beklenmeyen gelişmelerin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarından 4,09 ortalama değeri ile en çok yeni bilgiyi, çok yakın bir düzeyde 3,96 ortalama değeri ile algısal değişiklikleri ve 3,65 ortalama değeri ile de demografik değişimleri kullandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bulgular beyaz yakalı çalışanların gerek içsel gerek dışsal yenilik kaynaklarını kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Araştırmada bu noktadan sonra araştırma hipotezleri test edilmeye ve yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Farklılıkların incelenmesine yönelik teknikleri üç grup altında toplamak mümkündür.

Birinci grup teknikler, araştırma yapılan herhangi bir konuda ölçülen değer ile beklenen değer arasında bir farkın olup olmadığıdır. İkincisi, iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye yöneliktir. Üçüncü grup teknik ise, ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaların yapıldığı tekniklerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 158). İki örneklem grubunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için t-testi kullanılmaktadır (Erdaş, 2010: 95). İki den fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gereken durumlarda uygun test Anova (Analysis of Variance) testidir (Altunışık vd., 2007: 182). Çoklu karşılaştırmalarda Tukey ve Scheffe gibi testler kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 213). Ayrıca varyansların homojen olup olmadığını test etmek için Levene's testinden yararlanılmaktadır.

**Tablo 3.** İçsel Yenilik Kaynakları Puanlarının Beyaz Yakalılarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulguları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kadın	43	3,7651	,56899	93	-,047	,963
Erkek	51	3,7706	,55472			
Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Evli	40	3,7425	,58128	93	-,381	,704
Bekar	54	3,7870	,54532			
İşyerindeki Statü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
Üst düzey yönetici	1	4,7000	---	2	2,125	,125
Orta düzey yönetici	40	3,8350	,39194	91		
Alt düzey yönetici	53	3,7000	,64599	93		
Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. İlköğretim	2	3,4000	,56569	4 89 93	,421	,793
2. Lise	18	3,8222	,38126			
3. Önlisans	23	3,8391	,54334			
4. Lisans	43	3,7209	,62242			
5. Lisansüstü	8	3,7875	,64240			
Yaş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. 25 - 31 yaş arası	78	3,7526	,56078	2 91 93	2,942	,058
2. 32 - 38 yaş arası	15	3,9267	,46363			
3. 39 - 45 yaş arası	---	---	---			
4. 46 yaş ve üzeri	1	2,6000	---			
İşyerindeki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. 4 yıldan az	47	3,7340	,63973	2 91 93	,468	,628
2. 4 - 9 yıl arası	41	3,7780	,47038			
3. 10 - 15 yıl arası	6	3,9667	,45019			
4. 16 ve üzeri	---	---	---			

Tablo 3'te yer alan bulgular incelendiğinde; içsel yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalılarının cinsiyetine ve medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla t-



testi yapılmıştır. Bulgulara göre, içsel yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların cinsiyetlerine ( $t_{(93)}=-,047$ ;  $p>0.05$ ) ve medeni durumlarına ( $t_{(93)}=-,381$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İki grup arasındaki varyansların eşit (homojen) dağılıp dağılmadığını anlamak için Levene's Testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre iki grup varyansları arasında fark yoktur, eşit dağılım göstermektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 3'de yer alan bulgular incelendiğinde; içsel yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne, eğitim durumuna, yaşlarına ve işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşmış farklılaşmadığını incelemek amacıyla Varyans (One-Way Anova), Levene's ve Tukey testleri uygulanmıştır. Bulgulara göre, içsel yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne ( $F_{(2-91)}=2,125$ ;  $p>0.05$ ), eğitim durumuna ( $F_{(4-89)}=,421$ ;  $p>0.05$ ), yaşlarına ( $F_{(2-91)}=2,942$ ;  $p>0.05$ ) ve işyerindeki çalışma sürelerine ( $F_{(2-91)}=,468$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın birinci hipotezi ve tüm alt hipotezleri reddedilmektedir.

**Tablo 4.** Dışsal Yenilik Kaynakları Puanlarının Beyaz Yakalıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulguları

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kadın	43	3,9593	,53224	93	,375	,708
Erkek	51	3,9167	,56273			
Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Evli	40	3,9344	,60777	93	-,027	,978
Bekar	54	3,9375	,50221			
İşyerindeki Statü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
Üst düzey yönetici	1	4,6250	---	2	,805	,450
Orta düzey yönetici	40	3,9219	,48510	91		
Alt düzey yönetici	53	3,9340	,59019	93		
Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. İlköğretim	2	3,5000	,70711	4 89 93	,775	,544
2. Lise	18	4,0764	,52007			
3. Önlisans	23	3,9837	,53074			
4. Lisans	43	3,8837	,58655			
5. Lisansüstü	8	3,8750	,39528			
Yaş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. 25 - 31 yaş arası	78	3,8958	,54446	2 91 93	2,339	,102
2. 32 - 38 yaş arası	15	4,1833	,50636			
3. 39 - 45 yaş arası	---	---	---			
4. 46 yaş ve üzeri	1	3,3750	---			
İşyerindeki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. 4 yıldan az	47	3,9202	,59745	2 91 93	,053	,948
2. 4 - 9 yıl arası	41	3,9573	,49970			
3. 10 - 15 yıl arası	6	3,9167	,51640			
4. 16 ve üzeri	---	---	---			

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde; dışsal yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalıların cinsiyetine ve medeni durumuna göre farklılaşmış farklılaşmadığını incelemek amacıyla t-

testi yapılmıştır. Bulgulara göre, dışsal yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların cinsiyetlerine ( $t_{(93)}=-,375$ ;  $p>0.05$ ) ve medeni durumlarına ( $t_{(93)}=-,027$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İki grup arasındaki varyansların eşit (homojen) dağılıp dağılmadığını anlamak için Levene's Testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre iki grup varyansları arasında fark yoktur, eşit dağılım göstermektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde; dışsal yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne, eğitim durumuna, yaşlarına ve işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla Varyans (One-Way Anova), Levene's ve Tukey testleri uygulanmıştır. Bulgulara göre, dışsal yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne ( $F_{(2-91)}=-,805$ ;  $p>0.05$ ), eğitim durumuna ( $F_{(4-89)}=-,775$ ;  $p>0.05$ ), yaşlarına ( $F_{(2-91)}=-2,339$ ;  $p>0.05$ ) ve işyerindeki çalışma sürelerine ( $F_{(2-91)}=-,053$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın ikinci hipotezi ve tüm alt hipotezleri reddedilmektedir.

### 3. TARTIŞMA

Beyaz yakalı çalışanlar özellikle işletmelerin kararlarının şekillenmesini sağlamaları nedeniyle yenilikçi politikaların benimsenmesinde ve yeniliğin uygulanmasında diğer bir ifadeyle işletmelerin yenilik sürecinde etkin role sahip olacaktır. Araştırmadaki işletmede beyaz yakalı çalışanların demografik özellikleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde işletmenin insan kaynaklarına yaptığı yatırım göze çarpmaktadır. İşte bu noktada da işletmenin insan kaynaklarına yaptığı yatırımın çalışanlar desteklediği sürece yenilik kaynaklarını değerlendirme ve yenilikçi stratejileri uygulamaya geçirme açısından işletme için eşsiz fırsatlar yaratacağı söylenebilir. Diğer yandan araştırmada beyaz yakalı çalışanların gerek içsel gerek dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve araştırma hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla beyaz yakalıların cinsiyetine, medeni durumuna, işyerindeki statüsüne, eğitim durumuna, yaşlarına ve işyerindeki çalışma sürelerine göre içsel ve dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin farklılaşmadığı ve demografik özellikleri her ne olursa olsun yenilik kaynaklarının beyaz yakalıları tarafından kullanılacağı söylenebilir. Esasında bu durum yenilikçi davranışta bulunmanın koşulu olarak yenilik kaynaklarının beyaz yakalıları tarafından kaçınılmaz olarak kullanıldığını göstermektedir.

İçsel yenilik kaynaklarının beyaz yakalıları tarafından kullanılma düzeyi ele alınacak olursa beyaz yakalı çalışanların daha çok *süreç gereklilikleri* ile *endüstri ve pazar yapısındaki değişmelere* karşı duyarlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü işletme üretim odaklı olarak faaliyetlerini sürdüren bir işletme olduğu için, işletme süreçlerinin performansı, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Süreçlerdeki herhangi bir hatanın işletmenin verimliliği üzerinde de olumsuzluklar doğuracağı söylenebilir. Bu nedenle işletme süreçlerinin performansının etkinliği için uygulanabilecek her türlü yenilikçi fırsatın değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada karmaşık iş çevrelerinde varlığını sürdüren ve faaliyetlerinde devamlılığı sağlama çabası içinde olan işletme için izlenebilecek etkili bir yol ihtiyaçları karşılamayan üretim süreçlerinin geliştirilmesidir. Süreçlerdeki gelişim veya değişim ise işletmeye yeniliği de beraberinde getirecektir.

İşletmenin üretim sürecinde kullanılan malzeme ve teçhizatlardaki gelişmelerin de yakından takip edilmesi gerekmektedir. Üretilen ürünün müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte olmasının aynı zamanda üretiminde kullanılan malzeme ve teçhizatlarla da yakından ilgili olduğu söylenebilir. Süreçlerde kullanılan malzeme ve teçhizatlardaki gelişmeler süreçlerin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlarken aynı zamanda önemli bir yenilik kaynağı da oluşturacaktır. İşletmede malzeme ve teçhizatlardaki gelişmeler izlenip uygulanmaya ya da yeni gelişmelere öncü olmaya çalışıldıkça yenilik kaynakları kullanılarak uygulanabilir yenilik fırsatlarına dönüştürülebilir. İşletmelerde Ar-Ge bölümü yeni fikirler ortaya atarak uygulanması için girişimlerde bulunmaktadır. Ar-Ge bölümünün işletmeler için yenilik üzerinde çarpıcı etkiler yarattığı söylenebilir. Araştırmanın yürütüldüğü işletme açısından da Ar-Ge bölümünün işletmenin yenilik konumu üzerindeki

belirleyiciliği dikkate alınmakta ve araştırma geliştirme faaliyetleri yeni ürünler yaratması için bir yenilik kaynağı olarak beyaz yakalı çalışanlar tarafından desteklenmektedir.

İşletmeler görev çevrelerinde yer alan müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi farklı boyutların oluşturduğu değişim ve gelişimlerden büyük ölçüde etkilenirler. İşletme ile görev çevresi arasında oluşan ilişkiler ağı yenilik açısından da değerlendirilmelidir çünkü bu ilişkiler önemli yenilik fırsatları sunabilir. Araştırmada yer alan işletmede de endüstri ve pazar yapısının farklı boyutlarıyla karşılıklı ve sürekli ilişkiler kurulmaktadır. Bu ilişkiler çerçevesinde beyaz yakalı çalışanların rakiplerin ve tedarikçilerin faaliyetlerindeki değişimleri izlemeye çalıştığı ve değişen pazar koşullarına karşı hızlı yanıt verebilmek için çabaladığı belirtilebilir. Diğer taraftan işletmenin özellikle ankastre mutfak ürünleri üretiminde faaliyetlerini sürdürmesi nedeniyle müşteri beklentilerine karşı da duyarlı olunması gerektiği söylenebilir. Böyle bir sektörde müşteri değeri yaratacak uygulamaları gerçekleştirmek işletmeye yenilikçi bir bakış açısı kazandıracaktır. Ayrıca işletmenin başarısı rakiplerin uygulamalarının yakından takip edilmesine de bağlıdır. Rakiplerini izlendiğinde yeniliğe de ihtiyaç duyulmaya başlanacak ve bu doğrultuda geliştirilecek stratejiler ise işletmenin pazardaki konumu üzerinde etkili olacaktır.

*Beklenmeyen gelişmeler ve uyumsuzluk durumları* da eğer doğru değerlendirilebilirse göz ardı edilemeyecek yenilik fırsatları doğurabilir. Beklenmeyen gelişmeler veya uyumsuzluk durumları karşısında olaylara madalyonun diğer yüzünden bakılması gerektiği öğrenildiğinde farklı bakış açıları kazanılabilir. Bu tür durumlarda önemli olan mümkün olduğu kadar çabuk ve doğru biçimde yeni bir bakış açısı geliştirmeye çalışmak olacaktır. Araştırmadaki işletmede de yeni fırsatlar değerlendirilmeye çalışılarak ve karşılaşılan problemler veya yapılan hatalar yenilikçi fırsatlara dönüştürülmeye uğraşarak, beklenmeyen gelişmeler ve uyumsuzluk durumları da yenilik kaynakları olarak kullanılmaktadır.

Tüm bunlar değerlendirildiğinde içsel yenilik kaynaklarının yenilikçi stratejiler için çok önemli fırsatlar sunacağı açıktır. Bununla birlikte işletmeler bir çok yönden çevrelerine bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Dolayısıyla beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi ve bu kaynakların neler olabileceğinin tartışılması da gerekmektedir.

Dışsal yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyi ele alınacak olursa beyaz yakalı çalışanların daha çok *yeni bilgiye* karşı duyarlı olduğu görülmektedir. Bilgi günümüz dünyasında işletmeler için stratejik bir rekabet unsuru halini almıştır. Bu nedenle de işletmeler bilgiye ulaşmaya, saklamaya, işlemeye ve kendileri için değer yaratmaya diğer bir ifadeyle bilgiyi yönetmeye çabalamaktadır. Yeni bilgi içerisinde özellikle teknoloji belirgin bir yer tutmaktadır. Teknolojiyi üretmenin de transfer etmenin de işletmelerde yeni yapılanmalar ortaya çıkaracağı söylenebilir. Teknolojiyi kullanmak işletmelerin geleneksel uygulamalar yerine değişime açık olmasını sağlarken, verimlilik ve performans kriterleri üzerinde de olumlu gelişmelere ulaşılmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmanın uygulandığı işletmede de teknolojik yeniliklerin yakından takip edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç üzerinde işletmenin ankastre mutfak ürünleri üretiminde faaliyetlerini sürdürmesinin de etkisi olabileceği söylenebilir. Yeni bilgiye ulaşmak için işletmelerin çevrelerindeki etkileşim alanları da değerlendirilebilir. Bu kapsamda araştırmadaki işletmede yurt içi ve yurt dışı fuarlardan bilgi edinildiği ve yapılan işle ilgili uzman kişilerden bilgi alındığı belirtilmektedir. İşletmenin kendi içinde kapalı bir sistem olarak yaşamadığı aksine günümüz yoğun rekabet koşullarında çevre ile etkileşimde bulunma gereğinin bilinci içerisinde beyaz yakalı çalışanların yenilikçi uygulamaların kapısını açacak her bilgiyi değerlendirmeye çalıştığı söylenebilir.

Dışsal yenilik kaynakları olarak *demografik değişimler ve algısal değişimler* de ele alınmalıdır. Böylece işletmenin ürünlerinin veya hizmetlerinin sunulacağı hedef kitleye yönelik genel eğilimleri izleme ve bu eğilimleri bir yenilik kaynağı olarak değerlendirme olanağı yakalanacaktır. Araştırmadaki işletmede de demografik değişimler ve algısal değişimler yakından takip edilerek hedef kitleye ilişkin eğilimlerin incelenmesi yenilik kaynağı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin paydaşları içerisinde çalışanların oldukça önemli bir yeri vardır. Organizasyonların faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesinden sorumlu olan çalışanlar işbirliği içinde işletmenin amaçlarına ulaşması için çalıştıklarında ve işletmede

gerçekleştirilen veya gerçekleştirilecek olan her faaliyette yeniliğe karşı duyarlı olduklarında diğer bir ifadeyle yeniliğe karşı direnç göstermediklerinde aksine yenilikçi her türlü uygulamayı benimsemeye hazır bulduklarında ve kendileri de yenilik yaratma çabası içine girdiklerinde işletme için birçok yarar sağlayacaklardır.

#### 4. SONUÇ

Günümüz dünyasında işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi kendilerini ilgilendiren her alanda yaşanan değişim ve gelişmeleri izlemesi gereğine bağlı olarak giderek zorlaşmaktadır. Bu noktada işletmeler açısından önemli olan kendilerine üstünlük sağlayacak faktörleri keşfetmek olacaktır. Üstünlüğü elde etmenin en temel kriteri ise artık yenilikçi olabilmek olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla işletmeler yenilik perspektifinden bakarak faaliyetlerini sürdürme çabası içine girmişler ve işletmeleri etkisi altına alan yenilik atmosferi de bir çok araştırma ile incelenmeye başlanmıştır.

İşletmelerin çevreleri ile etkileşim içerisinde bulunan bir yapı sergilemesi gerektiği düşünülürse hem işletme içinde hem de işletme dışında birçok faktör işletmelerin yenilik süreci üzerinde etkili olacaktır. Bu nedenle işletmelerde yeniliği oluşturan temel dinamiklerin ve yenilik kaynaklarının incelenmesi ihtiyacı karşımıza çıkmaktadır.

İşte bu çalışmada da yenilik kaynaklarının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi çerçevesinde, yenilik kaynaklarına ilişkin yapılacak çalışmalara destek olmak ve işletmeler açısından yenilik kaynaklarının ve beyaz yakalıların bu kaynakları kullanma düzeylerinin yenilik sürecindeki önemini vurgulamak hedeflenmiştir. Çalışmada beyaz yakalı çalışanların kullandığı yenilik kaynakları incelenen kuramsal çerçeve doğrultusunda "içsel" ve "dışsal" yenilik kaynakları olarak iki açıdan ele alınarak bunlar tekrar kendi içinde gruplandırılmış ve yenilik kaynaklarının işletmelerde kullanılma düzeyinin tespit edilmesi ve yenilik kaynakları konusunda işletmelerin bilinçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma bulgularına bağlı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, yenilik kaynaklarının beyaz yakalı çalışanlar tarafından kullanılma düzeyi incelendiğinde, içsel yenilik kaynakları ele alınacak olursa daha çok süreç gereklilikleri ile endüstri ve pazar yapısındaki değişmelerin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Dışsal yenilik kaynakları ele alındığında ise daha çok yeni bilginin dikkat çektiği belirtilebilir. Buradan hareketle farklı kaynak kombinasyonlarının geçerli olabileceği de söylenebilir. Bununla birlikte araştırma sonuçları bu sınıflandırma içerisindeki diğer yenilik kaynaklarının da kullanıldığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem işletmede veya içinde olduğu sektördeki içsel yenilik kaynaklarının hem de işletme dışındaki sosyal ve entelektüel çevrede yer alan dışsal yenilik kaynaklarının beyaz yakalıların yenilik çalışmaları ekseninde yer bulduğu söylenebilir. Diğer yandan beyaz yakalıların bu kaynakları kullanma düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. O halde beyaz yakalı çalışanlar hangi demografik özelliklere sahip olurlarsa olsunlar tüm yenilik fırsatlarını çalıştıkları işletme için değerlendirmeye ve işletmelerine yeni katma değerler sağlamaya çalışmaktadır. İşletmenin yenilik farkındalığı altında beyaz yakalı çalışanlar da yenilik kaynaklarını demografik özelliklerine göre farklılaşmadan kullanarak yenilik bilincine sahip hareket etmekte yenilikçi davranışlarını şekillendirmektedir.

Sonuç olarak yenilik kaynakları yeniliğin başlangıcı olan fikir oluşumunu etkileyecek ve işletmeler için son derece önemli değerler üretilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle yeniliğin uygulanması ve yenilikçi yaklaşımı benimseyebilmek ya da geliştirebilmek için işletmeler ve onların karar mekanizmasını oluşturan beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları veya ulaşabilecekleri yenilik kaynaklarının bilincine varmaları ve bu kaynaklardan kendilerine marjinal fayda sağlamanın yollarını aramaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yaratılmasının Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniv. SBE, Ankara.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Süreci Yönetiminde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniv. SBE, Konya.

Badran, I. (2007). Enhancing creativity and innovation in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 32(5), 573-585.

Buijs, J. (2007). Innovation leaders should be controlled schizophrenics. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 203-210.

Demirci, A. E. (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102.

Erdaş, D. K. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Flynn, M., Dooley, L. ve Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation, 7(4), 417-442.

Fritsch, M. ve Slavtchev, V. (2007). Universities and innovation in space. *Industry ve Innovation*, 14(2), 201-218.

Gellynck, X., Vermeire, B. ve Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship ve Regional Development*, 19(3), 209-226.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 115-129.

Hashem, G. ve Tann, J. (2007). The adoption of ISO 9000 standards within the Egyptian context: A diffusion of innovation approach. *Total Quality Management ve Business Excellence*, 18(6), 631-652.

Hoed, R. V. (2007). Sources of radical technological innovation: the emergence of fuel cell technology in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1014-1021.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Karaöz, M. ve Albeni, M. (2003). Ekonomik kalkınma ve modern yenilik teorisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(3), 191-210.

Kleinknecht, A., Van Montfort, K. ve Brouwer, E. (2010). The non-trivial choice between innovation indicators. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 109-121.

Koç, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers ve Industrial Engineering*, 53, 373-385.

Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kuratko, F. D., Ireland, R. D. ve Hornsby, S. J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.

Koç, K. ve Mente, A. (2007). İnovasyon kavramı ve üniversite-sanayi-devlet işbirliğinde üçlü sarmal modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-dergisi*, 1-18.

Mantovani, A. (2006). Complementarity between product and process innovation in a monopoly setting. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(3), 219-234.

Moura, E. S. P. ve Abrunhosa, A. (2007). The role of TQM practices in technological innovation: The Portuguese footwear industry case. *Total Quality Management ve Business Excellence*, 18(1), 57-66.

Nolas, S. M. (2006). Learning as support for organizational innovation: Possibilities and limitations. *World Futures: The Journal of General Evolution*, 62(3), 240-260.

Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 253-273.

Pianta, M., ve Vaona, A. (2007). Innovation and productivity in European Industries. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(7), 485-499.

Potts, J. ve Mandeville, T. (2007). Toward an evolutionary theory of innovation and growth in the service economy. *Prometheus*, 25(2), 147-159.

Porter, M. (2010). *Rekabet üzerine*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Reichstein, T. ve Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 15(4), 653-682.

Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2004). *Firmaların yenilik yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirza, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Warrian, P. ve Mulhern, C. (2005). Knowledge and innovation in the interface between the steel and automotive industries: The case of Dofasco. *Regional Studies*, 39(2), 161-170.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zahra, A. S. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.