

YÖNETİCİLERİN EĞİTİM DÜZEYLERİNİN VE CİNSİYETLERİNİN YENİLİK YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ROLÜ: BİR UYGULAMA**

İbrahim YILDIZ***

Ali AKSOY****

ÖZ

Yenilik; sıklıkla vurgulanan, üzerinde düşünülen ve politikalar geliştirilen değerli bir konudur. Çünkü yenilik hem işletmeler için hem devletlerin kalkınmaları için hayati değeri olan bir koşul olarak kabul edilmektedir. Böylece; hacmi ne olursa olsun tüm işletmelerin yenilikçilik namına örgütsel ve stratejik olarak kendilerini gözden geçirmeleri ve değerlendirmeleri beklenmektedir. Burada; işletme yöneticilerinin eğitim düzeylerinden ve cinsiyetlerinden ileri gelebilecek bakış açısı ve tutum önem kazanmaktadır. Belirtilen önemli noktalardan hareketle bu çalışmada; İstanbul ilinde faaliyetler göstermekte olan ve temel iştiğal alanı tasarım ve reklamcılık olan işletme yöneticileri üzerinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Sonuç olarak; eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin yenilikçi stratejiler belirlenirken anlamlı farklar meydana getirdiği anlaşılmıştır. Buradan hareketle; eğitim düzeyi yüksek bireylerin yenilikçi stratejiler belirlenirken daha çekingen davrandıkları; kadın yöneticilerin ise yenilikçi stratejiler belirlenirken geri planda kalmamaları için bazı şartlara ihtiyaç duydukları değerlendirilmiştir. Bu sonuç ve değerlendirmeler; eğitim düzeyi yüksek küçük işletme yöneticilerinin işletme amaç ve hedeflerinden aline (yabancılaşma) olabildiklerini ve kadın yöneticilerin ise bir cam tavan sendromu ile karşılaşabildikleriyle ilgili soruları akıllara getirmiştir. Bu bağlamda; küçük işletme yöneticilerinin özellikle sistemi doğru okuma noktasında edinecekleri bilgi ve becerilerini geliştirebilecek önerilerde bulunulmuştur. Söz konusu önerilere uygun olarak; işletmecilik eğitimi veren bölüm ve programlar için güzel fikirler sunulmuştur.

Anahtar Kavramlar: Yenilik, Yenilik Yönetimi, Demografik Değişkenler, Küçük İşletmeler

* Bu çalışma 23-25 Eylül 2020 tarihlerinde Erciyes Üniversitesi'nde düzenlenen 19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş ve genişletilmiş halidir. Bu çalışma İbrahim Yıldız'ın 'İç girişimcilik ile yenilik yönetimi arasındaki ilişkide stratejik bilincin rolü' başlıklı doktora tez çalışmasına ait verilerden ve değerlendirmelerden elde edilmiştir

** Bu makale, araştırma ve yayın etiğine uygun hazırlanmış ve Ithenticate intihal taramasından geçirilmiştir.

*** Arş. Gör. Dr. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, ibryildiz@atauni.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9533-311X>

**** Prof. Dr. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ali.aksoy@inonu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-6234-0631>

THE ROLE OF MANAGERS' EDUCATIONAL DEGREE AND GENDERS ON INNOVATIVE MANAGEMENT: AN APPLICATION

ABSTRACT

Innovation is a valuable subject that is frequently emphasized, considered and policies developed. Because innovation is a vital condition for development of business and states. Thus, regardless of the size of business, it is expected to business review and evaluate themselves organizationally and strategically for innovation. At this point, paradigm and attitude may be arise from the educational degree and gender of business managers become important. So, in this study; survey method was applied to business managers who be active in İstanbul and whose core competence is design and advertising. As a result; it has been understood that education degree and gender variables create meaningfully differences on innovative strategies. From this point of view, when determining innovative strategies, highly educated managers are more timid; women managers need some condition for in order not to be excluded. These results and evaluations bring to mind questions about highly educated managers having small business may be alienation from business goals and objectives, women managers may face glass ceiling syndrome. In this context; suggestions have been submitted to improve the business managers's knowledge and skills about especially reading of systems correctly. In accordance with these suggestions; good ideas are presented for departments and programs providing administrative education.

Keywords: Innovation, Innovation Management, Demographic Variables, Small Business.

GİRİŞ

Yenilik yapmak; işletmeler için stratejik değere sahip bir konudur ve işletmelerin keyfe keder yürütülebilecek bir mevzu değildir. Bundan dolayı işletmeler; yenilikçi girdilerin elde edilmesinden, yenilikçi çıktılarının elde edilmesine kadar takip edilmesi gereken sürecin hem teknik olarak hem örgütsel olarak yönetilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı; yenilikçilik için gerekli faktörlerin elde edilmesi ve yenilikçi çıktılarının elde edilmesine odaklanıldığı kadar, stratejik yol haritalarının hazırlanması, örgüt kültürünün ve örgüt alt yapısının yenilikçiliğe hazır hale getirilmesine de gereken özenin gösterilmesi beklenmektedir. Yenilik yönetim sürecinde ilk bakışta fark edilmesi zor olan bu sosyal dinamikler, yöneticilerin cinsiyetleri ve eğitim düzeyleri gibi demografik faktörlerin etkisi le başarılı etkiler meydana getirebilmektedirler veya bu sürecin akamete uğramasına da neden olabilmektedirler.

Yenilik yönetimi ve bu yönetim sürecini etkileyen temel dinamiklerin yalnızca büyük işletmeler için geçerli olmayacağı da bilinmelidir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ) bu husustaki durumları da dikkate alınmalıdır. Çünkü KOBİ'ler ülke ekonomilerinin adeta bel kemiğidir ve yenilik sürecine yaklaşımları bu cihetten önem arz etmektedir.

Bu noktadan hareketle, bu çalışmada; küçük işletme yöneticilerinin cinsiyet ve eğitim düzeyi özelliklerinin yenilik yönetimi sürecine ait dinamiklerle olan ilişkisi irdelenmiştir. Bu bağlamda; ilk olarak kavramsal çerçeve çizilmiş ve çeşitli

kavramlar açıklanmıştı. Daha sonra ise İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olan, temel iştiğal alanı tasarım ve reklam olan küçük işletme yöneticileri üzerinde gerçekleştirilen araştırma bulguları aktarılmıştır.

I. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yenilik, sözlük anlamı itibariyle; yeni bir şeyin ortaya konmasıdır. Yeni olarak nitelendirilen şey; bir ürün, hizmet, iş süreci, metod veya düşünce modeli olabilir. Fakat burada önemli olan husus; yeniliğe konu olacak şeyin belirli işletme paradigmalarına göre değerlendirilebilmesi ve hayata geçirilmesidir. Bu paradigmalardan ikisi, girişimcilik ve stratejik bilinç'tir. İşletmelerin girişimcilik özelliklerine haiz olmalarının ve işletme yöneticilerinin stratejik bilinç düzeylerinin yenilikçiliğe katkısı, bizzat yenilik kavramına yönelik tanımlarda yer almaktadır.

Amabile (1988: s. 126) yenilik kavramıyla ilgili tanımları incelemiş ve çeşitli yazarların konuyla ilgili yaklaşımlarını da ortaya koymuştur. Örneğin Zaltman, Duncan ve Holbeck (1973) ve Kanter (1983) yeniliği; yeni bir fikir, yeni bir uygulama veya yeni bir eser meydana getirmek olarak tanımlamışlardır ve yeni bir fikrin doğması ile başlayıp yenilikçi çıktıların alınmasıyla sonuçlanan örgütsel bir sürece işaret etmişlerdir. Nitekim Drucker (1985) da yeniliği, sistematik bir bakış açısı ile incelemiş ve değişimin gerçekleştirilebilmesi için maksatlı ve organize edilmiş bir süreç olarak kabul etmiştir. Van de Ven (1986) ise yenilikçi uygulamalarda örgütsel yapının ve dinamik bir sistemin önemine vurgu yaparak; yeniliği, sistemin dinamiklerini okuyabilen iletişim ve etkileşimi yüksek olan bireyler tarafınca yeni fikirlerin üretilmesi ve uygulanması olarak tanımlamıştır.

Kuczmarski (1996) yeniliğin belirli bir bakış açısı ve zihinsel bir olgunluk gerektirdiğini ve işletmeleri mevcut durumlarından gelecek vizyonlarına taşıyacak bir yöntem veya davranışlar bütünü olduğunu belirtmiştir. Damanpour (1996) ise yeniliği sistemin dinamikleri bağlamında ele alarak, işletmelerin dış ilişkilerini de kapsayan tüm süreç, uygulama ve politikalarda değişime gitmeleri ve böylece çevresel uyumu yakalayabilmeleri olarak kabul etmiştir. Zhuang vd. (1999) yeniliği; tamamen yeni olan bir buluş, var olan ürün ve sistemlerin geliştirilmesi ve mevcut bir yeniliğin yeni bir uygulamaya aktarılması şeklinde tanımlamışlardır (Damanpour, 1996: s. 694; Kuczmarski, 1996: s. 7; McAdam ve McClelland, 2002).

Yenilik kavramıyla ilgili tanımlar; bu kavramın örgütsel ve stratejik boyutları olan bir kavram olduğuna işaret etmektedir. Nitekim Bülbül (2012) yenilik yönetimi için üzerinde düşünülmesi gereken faktörleri; girdi yönetimi, örgütsel kültür ve yapı, yenilik stratejisi ve proje yönetimi olarak sıralamıştır. Bu faktörlerden girdi yönetimi, yenilik sürecinin başarılı bir biçimde başlatılıp sonlandırılabilmesi için gerekli olan her türlü girdinin edinilmesini ifade etmektedir. Örgütsel kültür ve yapı, yenilikçi anlayışın kabul gördüğü, desteklendiği ve geliştirildiği kültürel ve sistematik yapıya işaret etmektedir. Yenilik stratejisi, işletmelerin yenilikçiliğe dönük stratejik yol haritalarının varlığını temsil etmekte ve proje yönetimi ise işletmelerin yenilikçiliği bizzat uygulayabilme kapasite ve yeteneklerini ifade

etmektedir. Yenilik yönetim sürecine yönelik bu faktörler de, tıpkı yenilik kavramına ait tanımlardaki gibi, iç girişimcilik dinamiklerine ve stratejik bilinç faktörlerine atıfta bulunmaktadır.

Literatüre Gifford ve Pinchot (1978) tarafından kazandırılan iç girişimcilik; en genel tanımıyla; bir işletmenin yürütebileceği girişimcilik anlamına gelmektedir. Bu ifade ile, mevcut bir işletme içerisinde yeni fırsatların yakalanması ve ekonomik değerlerin üretilmesi için uygulanan yenilikçilik adımları ve girişimcilik faaliyetleri kastedilmektedir. (Menzel, Aaltio ve Ulijn 2007; Parker, 2011; Buekens, 2014; Antoncic ve Hisrich, 2001; Gündoğdu, 2012: s. 299). İç girişimcilik temel olarak dört boyuttan müteşekkildir. Bunlar; yenilik, yenilenme eğilimi, yeni iş yatırımları ve proaktivitedir. Yenilik boyutu, işletmelerin hali hazırda yenilikçi admlar atabilmek için gerekli beşerî ve teknik alt yapıya sahip olmalarını; yenilenme eğilimi boyutu, işletmelerin amaç ve hedeflerini yenileyebilmeye yönelik temayüllerini; yeni iş yatırımları, işletmelerin kendi iş sahaları ile ilgili yeni yatırımlar yapabilmelerini; proaktivite ise işletmelerin rekabette cesurca hareket edebilmelerini ifade etmektedir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Stratejik bilinç ise yöneticilerin, mental olarak stratejik değeri olan örüntüleri kavrayabilmeleri ve bunları doğru okuyabilmeleridir. Pisapia, Reyes-Guerra ve Coukos-Semmel (2005) tarafınca literature kazandırılan stratejik bilinç modeline göre; bir yöneticinin zihninde yaşattığı ve yeşerttiği üç faktör stratejik bilinç düzeyinin gelişmesinin delili olabilir. Bunlar; yansıtma, yeniden çerçeveleme ve sistem düşüncesi faktörleridir. Yansıtma; yöneticilerin kendi öz dimağlarında bulunan kendilerine has yargılar ve değerlendirmelerdir. Yeniden çerçeveleme, ise yöneticilerin bireysel yargılarını, değerlerini ve düşüncelerini yeniden ele almak suretiyle güncelleyerek oluşturdukları ve kendilerine has kıldıkları görüşleri ifade etmektedir. Sistem düşüncesi ise, yöneticilerin sistemin dinamiklerini doğru okumaları ile elde etmiş oldukları bilgileri ifade etmektedir.

İşletmelerin iç girişimcilik kapasitelerinin ve yöneticilerin stratejik bilinç düzeylerinin gelişmişliği ile yönlendirilecek yenilik yönetim süreci, yöneticilerin eğitim düzeyi ve cinsiyeti gibi bireysel dinamiklerden de etkilenmektedir (MacCrimmon ve Wehrung, 1990; Vereshchagina ve Hopenhay, 2009). Böylece bu çalışmada; yenilik yönetim faktörleri üzerinde bağımsız değişken ve moderator değişken olarak etkili olabilecek iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörlerinin etkisi araştırılırken eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkeninin oynayacağı rolün tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu iki demografik değişkenin bu faktörler açısından değerlendirilmesi, işletme yöneticileri yetiştirmeyi amaçlayan işletme bölümleri açısından önemlidir. Bu yönde elde edilen sonuçlar, yapılan değerlendirmeler ve öneriler, gerek işletme bölümlerindeki mevcut eğitim uygulamalarıyla gerek üniversite-sanayi iş birliği kapsamında uygulanacak sosyal yönlü çalışmalarla ilgili aydınlatıcı olabilir.

II. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma için anket yöntemine başvurulmuştur. Araştırma verileri 1 Ocak 2020 tarihinden önce toplanmıştır. Bu nedenle, etik kurul izin belgesi gerekmemektedir. Yenilik yönetimi için Bülbül (2012) tarafınca geliştirilen ölçek kullanılmıştır. İç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörleri için ise Naktiyok (2004) ve Naktiyok, Karabey ve Timuroğlu (2009) tarafınca Türkçe literature kazandırılmış çalışmalardan faydalanılmıştır. Araştırma kapsamında; alanı reklam ve tasarıma (grafik tasarım, serigrafi, mizanpaj vs.) dayalı imalatlar yapmak olan; İstanbul Ticaret Odasında Nace Kodları: 27.40.06; 74.10.03; 73.12.02; 18.12.05; 18.13.01; 18.13.02 ile kayıtlı bulunan ve toplamda 2618 adet olan işletme yöneticilerinden, %5'lik hata payı öngörülerek rastgele seçilen 500 tanesine başvurulmuştur. Söz konusu işletmelerin seçilmesi aşağıdaki sebeplerden ötürüdür:

a. Bu işletmeler üretim ve imalat süreçlerini ve pazarlama faaliyetlerini bizzat yönetmektedirler ve gerek teknik ve teknolojik yenilikler gerek ürün ve pazarlama yeniliklerine doğrudan odaklanmaktadır. Böylece; yenilikler yapmak bu işletmeler için stratejik bir boyut kazanmaktadır–ki günümüz yenilik uygulamalarından beklenen, stratejik değeri olan yenilikçi süreçlerin işletilmesidir.

b. Tasarım, bu işletmelerin faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır ve bu işletmeler bireysel yaratıcılığın son derece önem kazandığı sanatsal yönü ağır olan işletmelerdir. Özellikle çok değişken müşteri talepleri, standartların ötesinde sanatsal çıktılarla karşılanmaya çalışılmakta ve hem “insan” hem teknoloji aynı düzlemde buluşturulmaktadır. Bu ise yenilikçiliğe dair kararlarda ve uygulamalarda farklı nitelikteki kriterlerin bir arada yürütülmesi anlamına gelmektedir.

c. Bu işletmelerin merkezi ülkemizin Ticaret ve Sanayi merkezi sayılan İstanbul ilinde bulunmaktadır ve bu işletmelerin azımsanamayacak kadarı (%30) yurt dışında da faaliyet göstermektedir ve böylece yapılacak çıkarımların etki alanı artmaktadır. Öte yandan; UNESCO, 2017 yılında İstanbul’u tasarım şehri olarak seçmiştir. Endüstriyel tasarımın bu bağlamda daha fazla ön planda olduğu görülse de; bu şehirdeki diğer zanaatkarlar ve esnafların da bu kapsamda ele alındığı belirtilmektedir (Benmayor, 2017).

d. Bu işletmeler devlet teşviklerine muhataptırlar (KOSGEB Genel Müdürlüğü; 08.04.2019) Böylece bu işletmelerle ilgili çalışmaların neticeleri, devlet teşvik politikaları ile ilgili öneriler için de dayanak olabilmektedir.

III. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırma neticesinde elde edilen verilere göre aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Elde edilen verilerin tamamı için uygulanan güvenilirlik analizine göre cronbach alfa güvenilirlik katsayısı; 0,902 düzeyindedir. Bu yüksek bir güvenilirliktir. Yenilik yönetimi faktörlerinin her birisi için ayrı ayrı uygulanan güvenilirlik testi sonuçlarına göre ise; girdi yönetimi faktörünün alfa katsayısı, 0,758; örgütsel kültür ve yapı faktörünün alfa katsayısı, 0,661; yenilik stratejisi faktörünün alfa katsayısı 0,55; proje yönetimi faktörünün alfa katsayısı 0,791'dir. Burada yenilik stratejisi faktörünün alfa katsayısının, sosyal bilimler için kabul edilebilir bir düzeyde olsa da düşük düzeyde olduğu görülmektedir (Alpar, 2018). Yenilik stratejisi değişkeninin güvenilirliği en düşük faktör olması ve eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin yalnızca bu faktör üzerinde anlamlı farklılıklar meydana getirmesi manidardır. Sonucun böyle çıkmasının nedeni, benzer anlama gelecek ifadelerin ölçekte bir arada bulunuyor olmasının yanı sıra; katılımcıların yenilikçi stratejilerin ölçülmesine yönelik ifadeleri tam olarak anlayamaması da olabilir. Böylece araştırmaya katılan yöneticilerin, yenilikçilik açısından gerekli olan stratejik kodları okumakta zorlandıkları söylenebilir.

- Katılımcıların, eğitim düzeyleri ve cinsiyet değişkenleri açısından, demografik özelliklerine bakıldığında; araştırma evreninin erkek egemen bir evren olduğu (% 81'i erkek; % 19'u kadın); genç ve orta yaşlı işletme yöneticilerinden oluştuğu (41 yaş üzeri % 25; 40 yaş altı % 75) anlaşılmaktadır. Aynı zamanda eğitim düzeyi açısından dengeli bir evren olduğu görülmektedir (ortaokul lise mezunu % 41; Lisans mezunu % 45). Buna karşın araştırma evrenindeki yöneticilerin yalnızca % 2'lik bir kesiminin Yüksek Lisans ve Doktora düzeyinde eğitim almış olması akademik alt yapısının yetersiz kabul edilebileceği anlamına gelmektedir. Ayrıca söz konusu işletmelerin; genç işletmeler oldukları (1-10 yıldır faaliyet gösterenler, % 45; 11-20 yıldır faaliyet gösterenler, % 26; 21 ve üzeri yıldır faaliyet gösterenler, % 29) ve tecrübe düzeyi düşük yöneticilerce (1-10 yıldır yöneticilik yapanlar, % 70; 11-20 yıldır yöneticilik yapanlar, % 17; 21 ve üzeri yıldır yöneticilik yapanlar, % 13) yönetildikleri de görülmektedir. İlaveten, bu işletmelerin çalışan sayısı bakımından küçük işletmeler oldukları (1-10 arası çalışanı olanlar, % 72) ve uluslararasılaşma hususunda istekli oldukları (uluslararası faaliyetlerde bulunmakta olanlar, % 31) anlaşılmaktadır.

- Uygulanacak analizlerin doğru seçilebilmesi için uygulanan verilerin normal dağılımının tespitine yönelik analizler (Q-Q Plot Diyagramı ve Çarpıklık ve Basıklık Değerleri) verilerin normal dağılım sergilediğini göstermektedir. Buradan hareketle; anova analizi, bağımsız t testleri ve regresyon analizi yapılabilmektedir.

- Uygulanan anova analizi ve bağımsız t testi sonuçlarına göre; bu işletme yöneticilerinin eğitim düzeyleri ve cinsiyetleri değişkenleri; yenilik yönetimi faktörlerinden yalnızca yenilik stratejisi üzerinde etkilidir ($p < 0,05$). Uygulanan LSD Analizi sonucuna göre; ortaokul-lise mezunu olan yöneticilerin işletmelerinin yenilikçi bir stratejiye sahip olma düzeyinin, Lisans ($I-J = ,1669$; $p < 0,01$) ve Lisansüstü ($I-J = 4276$; $p < 0,05$) düzeyinde eğitilmiş olan yöneticilerin işletmelerinden daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca ilgili ortalama değerlerine bakıldığında

erkek yöneticilerin, kadın yöneticilerin işletmelerine göre daha yüksek düzeyde yenilikçi stratejiler benimsedikleri görülmektedir.

- Ayrıca bu iki değişkenin, yenilik yönetimi üzerinde etkisi olan iç girişimcilik ve stratejik bilinç faktörleri üzerinde de anlamlı farklılıklar meydana getirdiği anlaşılmaktadır. Uygulanan anova testi ve bağımsız t testi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi değişkeni, işletmelerin iç girişimcilik faktörlerinden olan yenilik faktörü ve stratejik bilinç faktörlerinden olan sistem düşüncesi faktörü üzerinde anlamlı farklılıklar meydana getirmektedir ($p < 0,05$). Cinsiyet değişkeninin ise; iç girişimcilik faktörlerinden olan yenilenme eğilimi faktörü ve proaktif davranış faktörü üzerinde anlamlı farklılıklar meydana getirdiği; stratejik bilinç faktörlerinden ise yansıtma ve yeniden çerçeveleme faktörleri üzerinde anlamlı farklılıklar meydana getirdiği anlaşılmaktadır ($p < 0,05$). Uygulanan LSD Testinin sonucuna göre; ortaokul-lise düzeyinde eğitimi olan yöneticilerin işletmelerinin yenilik faktörü ile bildirilen özelliklerinin, eğitimi Ön Lisans ($I-J = ,21856$; $p < 0,05$) ve Lisans ($I-J = ,17597$; $p < 0,05$) düzeyinde eğitimi olan yöneticilerin işletmelerinden daha yüksektir. Ayrıca; Ortaokul-Lise mezunu yöneticilerin Ön Lisans düzeyindeki yöneticilerden ($I-J = ,1801$; $p < 0,05$) ve Lisans düzeyindeki yöneticilerden ($I-J = ,2130$; $p < 0,01$) daha yüksek düzeyde sistem düşüncesine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan; ilgili ortalama değerlerine bakıldığında, kadın yöneticilerin işletmelerinin erkek yöneticilerin işletmelerine göre daha yüksek düzeyde yenilenme eğiliminde oldukları ve proaktif davranışlar sergiledikleri; benzer şekilde, kadın yöneticilerin yansıtma ve yeniden çerçeveleme faktörleri ile kastedilen stratejik bilinç faktörlerini daha yüksek düzeyde kullandıkları görülmektedir.

- Anova testi ve bağımsız t testi sonuçlarına göre; eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin yenilik yönetimi faktörlerinden yalnızca yenilik stratejisi faktörü üzerinde anlamlı farklılıklar meydana getirmesi üzerine; yenilik stratejisi faktörü için uygulanmış olan moderator değişkenli çoklu hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, bağımsız ve moderatör değişkenlerin varlığında eğitim düzeyi ve cinsiyet değişkenlerinin etkileri aşağıdaki gibi seyretnmiştir:

- a) Yöneticilerin bireysel görüş ve kanaatlerini ifade eden stratejik bilinç faktörlerinden yansıtma faktörünün yenilikçi stratejilerin belirlenmesinde moderatör değişken olarak anlamlı etki meydana getirdiği ve bu durumda cinsiyet değişkeninin etkisinin arttığı ve eğitim değişkeninin etkisinin ise yok olduğu anlaşılmaktadır. Oysa yansıtma değişkeni bir bağımsız değişken olarak modele dahilken, eğitim düzeyinin negatif yöndeki anlamlı etkisi söz konusudur ve cinsiyet değişkeninin etkisi ise daha düşük düzeydedir. Bu durum; eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin yenilikçi stratejiler belirlemek üzere geliştirdikleri bireysel yargı ve değerlendirmelerinin küçük işletmelerinin yenilikçi stratejileri ile uyumlaştıramadıklarını ve nihayetinde bunları strateji belirlemede yeterince kullanmadıklarını göstermektedir. Bağımsız t Testi sonuçlarına göre; kadın yöneticilerin şahsi kanaat ve görüşlerini, yenilikçi stratejiler belirlemek için kullanma hususunda daha istekli oldukları anlaşılmaktadır. Kadın yöneticilerin, yansıtma değişkeni ile belirtilen özelliklere daha yüksek

düzeyde haiz oldukları göz önünde bulundurulduğunda; kadın yöneticilerin gerekli şartların sağlanması durumunda, yenilikçi stratejilerin belirlenmesindeki katkılarının daha yüksek düzeyde olabileceği anlaşılmaktadır.

b) Yeniden çerçeveleme değişkeninin; yani yöneticilerin bireysel görüş ve kanaatlerini yeniden değerlendirerek güncelledikleri stratejik kriterlerin yenilik stratejisi üzerinde tek başına anlamlı bir etkiye sahip olmadığı; fakat işletmelerin hali hazırdaki yenilikçi birikimlerinden aldıkları enerjiyle birlikte ortaya koydukları stratejik yenilenme sürecinde bu stratejik bilinç faktörünün moderator etki meydana getirdiği görülmektedir. Bu noktada; eğitim ve cinsiyet değişkenlerinin etkilerinin azaldığı görülse bile, yön değişikliğine gitmedikleri görülmektedir. Bu bağlamda; eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin, yenilikçi stratejiler belirlemede daha isteksiz kalmaya, Kadın yöneticilerin ise yenilikçi stratejiler belirlemede farklı örüntüleri kullanmaktan geri durmaya devam ettikleri anlaşılmaktadır. Oysa uygulanan anova analizine göre kadın yöneticiler, yeniden çerçeveleme faktörü ile ifade edilen kriterlerde daha ön planda idiler. Bu durum; hali hazırda teknik alt yapıya sahip olan işletmelerde eğitim düzeyi yüksek yöneticiler ile kadın yöneticilerin inisiyatif almakta zorlandıklarını kanıtlamaktadır.

c) Yöneticilerin içerisinde bulundukları sistemin dinamiklerini okuyarak belirledikleri kriterlerin yenilik stratejisi üzerinde tek başına bir bağımsız değişken olarak etkili olduğu ve iç girişimcilik faktörlerinden ikisinin (yenilenme eğilimi ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmek) yenilikçi stratejiler belirleme üzerinde meydana getirdiği etkiyi ise modere ettiği görülmektedir. Bu noktada; cinsiyet değişkeninin etkisinin arttığı ve eğitim düzeyi değişkeninin negatif etkisinin ise yok olduğu görülmektedir. Söz konusu bulgular; sistemin dinamiklerini okumakla edinilen bilinçlenme ve olgunlaşma süreciyle birlikte eğitim düzeyi yüksek bireylerin kendilerini daha etkin ifade edebildiklerini, hep gözlemlenen negatif seyirdeki eğilimlerinden kurtulduklarını göstermektedir. Uygulanan anova analizine göre; eğitim düzeyi düşük yöneticilerin sistemi daha iyi okudukları bulgusuna ulaşılmıştı. Bu bulgu, eğitim düzeyi düşük yöneticilerin sistemi okurken kendi işletmelerine ait diğer etkenleri yeterince hesaba katmadıklarının delili olabilir; bu hususta yanlış bir zan üzere olduklarını kanıtlayabilir. Öte yandan sistemle barışık olunmasının ve sistemin dinamiklerinin pozitif etkilerine izin verilmesinin, kadın yöneticilerin kendilerini daha fazla ifade edebilmeleri önündeki engelleri kaldırmakta yeterli olmadığı da görülmektedir. Fakat burada kadın yöneticilerin sistemi doğru okumakta daha düşük düzeyde kalmalarının etkisi de söz konusu olabilir. Nitekim kadın yöneticilerin, sistem düşüncesi değişkeni üzerinde anlamlı düzeyde fark meydana getiremedikleri yapılan t testinde anlaşılmış

idi. Dolayısıyla ile kadın yöneticilerin bu noktadaki eksikliklerinin giderilmesi, bulgulardaki tablonun değişmesine yarayabilir.

SONUÇ

Yöneticilerin eğitim düzeylerinin ve cinsiyetlerinin, işletmelerin yenilik yönetimi üzerindeki rolünün ortaya konduğu bu çalışmaya dair bulgular; alfa güvenilirlik kat sayısına ait bulgulardan itibaren değerlendirilmelidir. Bu bağlamda; yenilik yönetim faktörlerinden yenilik stratejisi faktörünün en düşük alfa güvenilirlik katsayısına sahip olduğu görülmekte ve katılımcıların yenilikçi stratejilerin belirlenmesi noktasında bir “kafa karışıklığı” ile karşı karşıya kaldıkları anlaşılmaktadır. Nitekim alfa katsayısı, bir tutarlılık işareti sayılmaktadır (Alpar, 2018: s. 548). Böyle bir sonucu değerlendirirken; yöneticilerin genç ve tecrübe düzeyi düşük yöneticiler oldukları da hesaba katıldığında yapılacak önerilere, küçük işletme yöneticilerinin eğitimine yönelik önerilerden başlanabilir. Özellikle eğitim düzeyi değişkeninin, diğer yenilik yönetimi faktörleri üzerinde değil de yalnızca yenilik stratejisi değişkeni üzerinde negatif yönlü anlamlı farklılıklar meydana getirmesi eğitim faktörünün ve eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin küçük işletmelerle olan ilişkilerinin masaya yatırılmasını gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte cinsiyet değişkeninin de yalnızca yenilik stratejisi değişkeni üzerinde etkili olması da kadın yöneticilerin küçük işletmelerle münasebetlerini önemli kılmaktadır.

Ön Lisans ve Lisans mezunlarının işletmelerini yenilikçi uygulamalar için gerekli alt yapıya erişirmede Ortaokul ve Lise mezunlarından geri planda kalmaları, yenilikçi stratejiler izlemede isteksiz görünmeleri ön lisans ve lisans mezunlarının yönetmekte oldukları küçük işletmelerle uyum problemi yaşadıklarının bir göstergesi olabilir. Bunun için başta girişimcilik eğitimleri başta olmak üzere, verilen eğitimlerde küçük işletmelerin de önemli olduğu vurgulanmalıdır. Eğitimde yalnızca büyük çaplı işletmelerin vurgulanması genç girişimcileri, kendi küçük işletmelerine yeterince eğilmekten alıkoymuyor olabilir. Bu durum bir yabancılaşmanın (alienation) da göstergesi olabilir. Eğitimli yöneticilerin küçük işletmelerin hedef ve stratejilerine karşı bir yabancılaşma (alienation) durumunda olup olmadıklarıyla ilgili çalışmalar, gelecek çalışmalar için bir tavsiye niteliğindedir.

Eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin küçük işletmelerin hedef ve stratejilerinin belirlenmesinde geri planda kalmaları, bir çatışmanın da işareti sayılabilir. Eğitim düzeyi yüksek yöneticiler ile kendisini onlara uzak hisseden eğitim düzeyi düşük diğerleri arasındaki bir çatışmadan bahsedilebilir. Bu durum, akademik bilginin küçük işletmelerde kabul görmüyor olmasından ve akademik bilginin bir kenara itilmesinden ileri gelebilir. Böylece eğitim düzeyi yüksek bireylerde bir bıkkınlık ve isteksizlik meydana gelebilir. Bunun için eğitim düzeyi düşük küçük işletme yöneticilerinin ve çalışanlarının, üniversitelerde uygulanacak kısa programlarla akademik bilgiyle buluşturulmalarını sağlayacak projelere öncülük edilebilir. Tıpkı çocuk üniversiteleri, anne üniversiteleri gibi uygulamalar,

küçük işletmelerin akademik bilgiye erişememiş ve erişme ihtimali düşük yöneticilerine ve çalışanlarına uygulanabilir. Bu sayede akademik bilginin bir “burjuvazi”ye neden olmasının veya bu yöndeki yanlış algıların önüne geçilebilir. Bu tür uygulamalar, kadın yöneticilerin de sürece hakkıyla dahil olabilmeleri açısından da önemlidir.

Eğitim düzeyi yüksek yöneticileri daha çekingen; buna karşın eğitim düzeyi düşük bireylerin daha cüretkâr görünmeleri, eğitim düzeyi ile birlikte mükemmeliyetçi eğilimlerin de yükseldiği anlamına gelebilir. Mükemmeliyetçilikten ileri gelen kaygılar; eğitim düzeyi yüksek yöneticilerin diğerleri kadar cesaret göstermemeleri sonucunu doğurabilir. Bunun için, küçük işletme yöneticilerinin sistemin gerçekleri ile yüzleşmeleri gerekir. Burada da eğitim düzeyi yüksek küçük işletme yöneticilerinin, mükemmeliyetçilik algılarına dönük çalışmalar gelecek çalışmalar için önerilebilir.

Araştırma neticesinde elde edilen sonuçlar, küçük işletmelerin kadın yöneticilerinin işletmelerinin amaç ve hedeflerini yenilemede, proaktif davranışlar sergilemede, stratejik kararlarına bireysel görüş ve kanaatlerini yansıtmada ve gerektiğinde bu görüşlerini yeniden ele almada erkek yöneticilerden daha istekli olduklarını göstermektedir. Fakat erkek yöneticilerin, yenilikçi stratejiler belirlemede, diğer değişkenler sabitken, kadın yöneticilerden daha ileride oldukları görülmektedir. Bu durum, erkek egemen bir evreni temsil eden küçük işletmelerde kadınların, işletmeler için yaşamsal değeri olan konularda karşı karşıya kaldıkları cam tavan sendromuna işaret ediyor olabilir. Kadınların küçük işletme yöneticiliği ile ilgili kariyer planları ve karşılaşılabildikleri cinsiyet ayrımına yönelik sorunlarla alakalı çalışmalar gelecek çalışmalara bırakılabilecek bir konu olabilir; fakat burada kültürel çalışmalarla ilgili projeler önerilebilir. Kültürel değerlerimizde kadın girişimciliğinin önemini hatırlatacak sosyolojik çalışmaların ve işletme bölümlerinde öğrenim gören kız öğrencilerinin girişimciliğini artıracak cesaretlendirici telkinlerde bulunulan projelerin önemi büyük olacaktır. Öte yandan; belirli düzeyde teknik alt yapıya sahip işletmelerde kadın yöneticilerin görüşlerini gün yüzüne çıkaramamaları; kadın yöneticilerin teknik yeterlilikleri hem okuyabilmelerinin hem geliştirebilmelerinin önemine işaret etmektedir. Bu noktada işletme bölümleri ile yönetim bilişim sistemleri ve endüstri mühendisliği bölümlerinin ortaklaşa yürütecekleri kadın odaklı çalışmalar işe yarayabilir.

KAYNAKÇA

- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research on organizational behavior*, 10, 123-167.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16, 495-527.
- Benmayor, G. (2017, Kasım 10). UNESCO İstanbul'u 'tasarım şehri' seçti. Erişim Adresi <https://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/gila-benmayor/unesco-istanbulu-tasarim-sehri-secti-40640043>.
- Buekens, W. (2014). Fostering intrapreneurship: the challenge for a new game leadership. *Procedia Economics and Finance*, 16, 580-586.
- Bülbül, T. (2012). Okullarda yenilik yönetimi ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12 (1), 157-175.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingenc models. *Management Science*, 42 (5), 693-716.
- Gündoğdu, M. Ç. (2012). Re-thinking entrepreneurship, intrapreneurship, and innovation: a multi-concept perspective. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 41, 296-303.
- Kuczmarski, T. D. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk?. *Journal of Cunsomer Marketing*, 13 (5), 7-11.
- MacCrimmon, K. R. ve Wehrung, D. A. (1990). Characteristics of risk taking executives, *Management Science*, 36 (4), 422-435.
- McAdam, R. ve McClelland, J. (2002). Individual and team-based idea generation within innovation management: organisational and research agendas. *European Journal of Innovation Management*, 5 (2), 86-97.
- Menzel, H. C., Aaltio, I. ve Ulijn, J. M. (2007), "On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organizations", *Technovation*, 27, 732-743.
- Naktiyok, A. (2004). İç Girişimcilik (1. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Naktiyok, A., Timuroğlu, M. K. ve Karabey, C. N. (2009). Stratejik Bilinç-İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeylerinin İncelenmesi (1. Baskı). Ankara: İmaj Yayınevi.
- Parker, S. C. (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26, 19-34.

- Pisapia, J., Reyes-Guerra, D. ve Coukos-Semmel, E. (2005). Developing the leader's strategic mindset: establishing the measures. *Leadership Review*, 5, 41-67.
- Vereshchagina, G. ve Hopenhayn, H. A. (2009), Risk taking by entrepreneurs. *The American Economic Review*, 99 (5), 1808-1830.