

ÖRGÜTSEL PAZAR YÖNELİMİNİN YÖNETİM İNOVASYONUNA ETKİSİNDE İŞ KARMAŞIKLIĞININ ROLÜ

Yasin AKSOY¹

Öz

Yönetim inovasyonu son yıllarda örgütsel performansa pozitif etki yaratması ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması dolayısıyla araştırma ve uygulama alanında önemli bir kavram haline gelmiştir. Özellikle teknoloji devrimi karşısında rekabette üstünlük yaratan yönetim inovasyonu, firmaların pazar yönelimine sahip olmaları halinde daha yüksek çıktılar oluşturmaktadır. İş karmaşıklığı kavramı ise bir ekibin, iş görevlerinin gerektirdiği zihinsel kapasite ve iş becerisi düzeyini ifade etmektedir. Karmaşık işler daha yoğun odaklanma, daha yüksek beceri ve zihinsel kapasite gerektirmektedir. İş karmaşıklığının gerektirdiği bu temel özellikler ise pazar yönelimi etkisiyle yönetim inovasyonu çıktılarını artıracak etki yaratmaktadır. Bu çalışma, pazar yönelimine sahip firmaların yönetim inovasyonu üzerindeki etkisini incelemektedir. Ayrıca iş karmaşıklığının pazar yöneliminin yönetim inovasyonuna etkisindeki pozitif rolünü inceleyen çalışma bu varsayımı ile yönetim literatürüne farklı bir perspektif kazandırmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Pazar Yönelimi, Yönetim İnovasyonu, İş Karmaşıklığı

JEL Sınıflandırması: M10, M15, M19.

THE ROLE OF JOB COMPLEXITY ON THE EFFECT OF MARKET LEARNING ON MANAGEMENT INNOVATION

Abstract

Management innovation has gained increased popularity in research and practice in recent years, as it has a positive effect on organizational performance and creates a sustainable competitive advantage. Management innovation, which creates a competitive advantage in the face of the technology revolution, creates higher outputs if the companies have a market learning. The concept of job complexity refers to the level of mental capacity and work skills required by a team's job duties. Complex jobs require more intense focus, higher skill and mental capacity. These basic features required by business complexity create an effect that will increase management innovation outputs with the effect of market learning. This study examines the effect of firms with market learning on management innovation. In addition, the study, which examines the positive role of business complexity in the impact of market learning on management innovation, aims to provide a different perspective to management literature with this assumption.

Key Words: Market Learning, Management Innovation, Job Complexity.

JEL CLASSIFICATION: M10, M15, M19.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, yasinaksoy@arel.edu.tr, ORCID: 0000-0002- 3253-5611

1. Giriş

Firmaların sürdürülebilir rekabetçi avantaj oluşturmadaki önemli performans öncüsü olan pazar yönelimi, pazara ilişkin bilgi analizi ve işleme oluşturması vasıtasıyla yaygın olarak yeni ürün performansında etki oluşturmaktadır (Adams vd., 1998; McKee, 1992; Slater ve Narver, 1995, Geldes vd., 2017).

Yeni ürün performansı yönetim inovasyonunun rekabetçi avantaj yaratmadaki en önemli öncüdür. Bu nedenle yönetim inovasyonu yaygın olarak örgüt içinde yer almayan bilgilerin dış kaynak analizi ile edinilmesini ve değerlendirmesini içeren bir dizi faaliyeti barındırmaktadır (Mol ve Birkinshaw, 2009). Dış kaynaklarda bilgi arama firma inovasyonunda daima yeni bir uzmanlık gerektirdiği ve oluşturduğu için önemli bir role sahiptir (Pauget ve Wald, 2018; Birkinshaw vd., 2008). Dış kaynaklardan bilgi edinme ve değerlendirme ise ancak pazar yönelimi ile gerçekleşebilmektedir. Pazar yönelimi, firmanın örgüt sınırları dışından bilgi ve bilginin kullanılmasını içermektedir (Weerawardena, 2003; Kim ve Atuahene-Gima, 2010). Çalışmanın modellenmesinde, Endüstri 4.0 ve hatta Toplum 5.0 yaklaşımlarının işaret ettiği nesnelerin interneti bilgi çağı döneminde pazar yönelimi aracılığıyla farklı disiplinlerdeki gelişmelerin firmalar tarafından takip edilip uyarlanması yönetim inovasyonunun daima pozitif yönlü artmasına neden olacak faaliyetleri içerdiği öngörülmüştür. Literatürde pazar yönelimi iki temel faktörde incelenmiştir. İlki “keşifsel pazar yönelimi (exploratory market learning)”, diğeri ise “geliştirici pazar yönelimi (exploitative market learning)”dir. Keşifsel pazar yönelimi firmanın süregelen faaliyetleri ile ilgili çok yönlü bilginin kullanılması ve yaratıcı fikirlerin kullanılarak yeni üretilen süreçlerin başlamasını teşvik etmeyi ifade etmektedir. Geliştirici pazar yönelimi ise, bilginin firmanın mevcut iş yapış biçimleri ve bilgi birikimi üzerinde kullanılmasını içermektedir (Weerawardena, 2003; Kim ve Atuahene-Gima, 2010, Yang vd., 2019). İş karmaşıklığı ise iş görevlerinin son derece zor ve karmaşık olduğu hallerde işgörenlerin yüksek düzeydeki bilişsel becerilerinin kullanımını ifade etmektedir (Li vd., 2017). Özellikle çevresel belirsizlik faktörlerinden teknolojik ve pazar belirsizliğinin genel çevre dinamikleri etkisinde arttığı yeni bilgi çağı döneminde iş karmaşıklığı işgörenlerin daha nitelikli ve uzmanlaşmış çalışanlar olmasını gerektirmektedir (Jaworski ve Kohli, 1993; Kuada ve Buatsi, 2005). Bu yaklaşımla pazar yönelimine bağlı olarak yenilikçi bilgilerin firma içindeki sürekli akışı ve yönetim inovasyonuna etkisi işgörenlerin iş karmaşıklığı dolayısıyla artan niteliğine bağlı olarak bu etkiyi daha da kuvvetlendirecek bir yapı izlenimi yaratmaktadır.

2. Teorik Altyapı

2.1. Pazar Yönelimi

Örgütsel öğrenme teorisi, firmaların keşifsel pazar yönelimi ve geliştirici pazar yönelimi olmak üzere iki tür pazar yönelimi gerçekleştirdiklerini belirtmektedir (Kim ve Atuahene-Gima, 2010; Levinthal ve March, 1993; March, 1991). Keşifsel pazar yönelimi, süreç gelişiminin tamamen yeni yönlerini öğrenmeyi içermektedir. Keşif ortamı öğrenme aktiviteleri, arama, varyasyon, risk alma, deneme, oyun, esneklik ve keşif ile ifade edilmektedir (March 1991). Bunun aksine, geliştirici pazar yönelimi “olumlu, yakın ve öngörülebilir getiriler sergileyen mevcut yetkinliklerin, teknolojilerin ve paradigmalardan iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılmasına” odaklanmaktadır (March 1991). Geliştirici pazar yönelimi firmaların kendilerine aşına olan ve mevcut deneyim birikimleriyle tutarlı bilgi ve beceriler edinmelerine yardımcı olmaktadır.

Keşifsel pazar yönelimi ve geliştirici pazar yönelimi farklı yönetsel uygulama türlerine odaklanabileceğinden (Lin ve Ho, 2016), yönetim inovasyonunu farklı şekilde etkilemesi muhtemeldir. Özellikle, her iki pazar öğrenimi de, farklı yönetsel değişikliklere ve uyarlamalara yol açabilecek alternatif veya rakip organizasyon yapıları, süreçleri ve rutinleri arasında seçim yapmayı gerektirmektedir (Kim ve Atuahene-Gima, 2010; Li vd., 2013)

2.2. Yönetim İnovasyonu

Yönetim inovasyonu üzerine önemli alan araştırmaları yapan Birkinshaw vd. (2008), yönetim inovasyonunu; “teknolojik olarak en gelişmiş ve ileri örgütsel amaçların oluşturulması amacıyla yönetim uygulamalarının, süreçlerinin, durum veya tekniklerinin geliştirilmesi ve uygulanması” olarak tanımlamaktadırlar. Yönetim inovasyonu, örgütsel inovasyon ya da örgütlerde idari inovasyon kavramlarından farklı olarak daha geniş kavramsal bir tanıma sahiptir. Yönetim inovasyonu, yöneticilerin günlük olarak yaptıkları ve örgüt içindeki işlerinin bir parçası olarak nasıl yaptıklarıyla ilgilidir (Hamel, 2006; Vaccaro vd., 2012). Özellikle, yönetim inovasyonu, örgüt üyelerinin yönlendirme, kararlar alma ve faaliyetleri düzenleme ve çalışanları harekete geçirme konusunda değişiklikler yapma yöntemiyle ilgilidir (Hamel, 2006). Bu yenilikler, yönetim inovasyonunun yeni yönetim uygulamalarına, süreçlerine veya yapılarına yansıdığı göz önüne alındığında, firmanın önemli bir bileşeni haline gelmektedir (Vaccaro vd., 2012). Yönetim inovasyonu, işletmenin örgütsel yapısı ve işleyen tüm fonksiyonlarının süreçlerinde değer yaratan değişimleri kapsayan, örgütsel ve yönetsel amaçları daha ileriye taşıyan yönetim ilkeleri ve süreçleri olarak tanımlanmaktadır (Lynch, 2007; Hamel ve Bren, 2007). Örgütler, birbirlerinin en değerli yeniliklerini kolayca taklit edebilirken (Birkinshaw ve Mol, 2006), yönetim inovasyonunu diğer örgütlerde kopyalayarak uygulamak ve örgüte özgü doğası nedeniyle de taklit edilmesi son derece zordur (Ansari vd., 2010). Bu nedenle, bu tür inovasyon firmalara, özellikle doğada radikal ve sistemik olduğunda, sürdürülebilir rekabet avantajı ve artan rekabet gücü elde etmelerinde yardımcı olmaktadır (Mol ve Birkinshaw, 2008).

Yönetim inovasyonu için motivasyonları açıklayan Birkinshaw vd. (2008) dört teorik bakış açısını listelemektedir: İlki, sosyal ve ekonomik koşullara odaklanmayı içeren kurumsal bakış açısı, ikincisi kullanıcı ve yönetim fikirleri sağlayıcıları arasındaki dinamik etkileşime odaklanmayı içeren moda bakış açısı, üçüncüsü yeni yönetim uygulamalarına örgütsel yanıt vermeyi içeren kültür bakış açısı ve sonuncusu ise kilit kişilerin eylemlerine odaklanan rasyonel bakış açısıdır.

2.3. İş Karmaşıklığı

İş karmaşıklığı, “bir işteki görevlerin ne ölçüde karmaşık ve gerçekleştirilmesi zor” olduğu anlamına gelmektedir ve karmaşık bir iş, çok sayıda üst düzey becerinin kullanılmasını gerektirmektedir. Bununla birlikte iş karmaşıklığı diğer işlere oranla zihinsel olarak daha zordur (Morgeson ve Humphrey, 2006). Bir başka tanıma göre ise iş karmaşıklığı, tatmin edici sonuçlar elde etmek için bir ekibin görevlerinin gerektirdiği zihinsel kapasite ve beceri seviyeleri olarak tanımlanmaktadır (Liu vd., 2019). Hunter ve Hunter (1984), iş karmaşıklığını mesleğin gereksinim ve taleplerinin bilişsel zorluğu olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, yalnızca çözülmesi gereken karmaşık görevlerin sayısını değil, aynı zamanda bu görevlerin tekrarlanma derecesini, hedeflerin ne kadar zor tanımlandığını, kişisel kararları gerçekleştirmek ve problemlerin çözüm süreçlerinin standartlaştırılma derecesi için mevcut fırsatların sayısını da içerecek şekilde genişletilebilir.

Beraberinde iş tasarımı literatüründe, iş karmaşıklığı özellikle bilgi işçileri gibi güçlü büyüme ihtiyacı olanlar için çalışmanın motive edici bir özelliği olarak görülmektedir. Çünkü, karmaşık işler zihinsel olarak zordur ve işgörenin ileri beceriler kullanmasını gerektirir. Bu tarz bir ihtiyaç karşılama, işgörenlerin işlerinde daha üst düzeyde performans göstermeleri için motive etmektedir (Nurmi ve Hinds, 2016).

İş karmaşıklığı, iş görevlerinin ne ölçüde zor, çok yönlü olduğunu ve üst düzey bilişsel becerilerin kullanımını içermektedir (Morgeson ve Humphrey 2006). İş karmaşıklığının çalışanların fiziksel ve psikolojik refahı üzerindeki etkisi bilimsel pek çok çalışmanın dikkatini çekmiştir. Keşifsel araştırma yöntemini kullanan önceki çalışmalar, işin karmaşıklığı ve çalışanın refahı arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin önemli olasılıklarını araştırmışlardır (Li vd., 2017). İş karmaşıklığı işgörenlerin inisiyatif alması ve özellikle takım motivasyonu için önemli bir ilham ve referans kaynağıdır. Bu nedenle iş karmaşıklığı aynı zamanda, yönetimin, ekip performansını olumlu yönde etkilemesi için önemli bir durumsal faktördür (Liu vd., 2019). Her ne kadar literatürde yapılan çalışmalarda “yüksek iş karmaşıklığı”, astların geniş iş bilgisi edinmeleri gerektiği anlamına gelse de; Wu ve Estay (2018) yaptıkları çalışmada işgörenlerin özellikle “yıkıcı liderlikle” karşılaştıklarında bilgi eksikliğinden muzdarip olma ihtimallerinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

İş karmaşıklığının takım motivasyonu ve çalışan refahını artırmasının yanı sıra, çalışanların iş karmaşıklığı algısı zamanla değişmektedir. Çalışanlar, işte ihtiyaç duydukları bilgi ve becerilere kademeli olarak hakim oldukları için zaman içinde iş karmaşıklığını azaltabilirler. Bu durumda, bu çalışanların iş karmaşıklığı yörüngesi negatiftir. Öte yandan, bazı çalışanlar iş içerikleri ve görevleri daha ileri bir seviyeye yeniden yapılandırıldığında veya yeni görevler atandığında olumlu bir iş karmaşıklığı yörüngesi yaşayabilirler (Liv vd., 2017). İş karmaşıklığı, işle ilgili istekleri teşvik etme veya zihinsel olarak zorlayıcı düzeylerle ilgilidir ve bir dizi olumlu ve olumsuz işyeri sonuçlarıyla ilişkilidir. Bazı araştırmalarda iş karmaşıklığının, iş performansı, iş tatmini ve işe katılım gibi işle ilgili sonuçlarla pozitif bağlantılı olduğunu bulmuşlardır (Becton vd., 2017). Diğer çalışmalarda ise, yüksek karmaşıklığa sahip işlerin “baskıyı” ve “işle ilgili talepleri” artırabileceğini öne sürmüştür (Janssen, 2001). Brown vd. (2014) karmaşık işlerde başarının, çalışanın çabalarına, örgütsel sistemin özelliklerinden daha fazla atfedebileceğini belirtmiştir.

İş karmaşıklığı çalışanların yaratıcılığında hayati bir rol oynamaktadır. Daha spesifik olarak, çalışanlar yüksek özerklik, kimlik, geri bildirim, beceri çeşitliliği ve önemi ile karakterize edilen karmaşık ve zorlu görevlere sahip olduklarında, yaratıcılık verimliliğini geliştirmek için rutin ve basit görevleri yerine getirenden daha fazla içsel motivasyon ifade etme eğilimindedirler (Wang vd., 2014). Wang ve Cheng (2010: 114) 167 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada, iş karmaşıklığının çalışanların yaratıcılıkları üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Çalışanların motivasyonel olarak iş karmaşıklığı sürecinde yaratıcılık beceri düzeylerinin artması firma yönetim inovasyonu için de geliştirici bir etki yaratacağı yönünde izlenim vermektedir.

3. Hipotez Geliştirme

3.1. Pazar Yönelimi ve Yönetim İnovasyonu İlişkisi

Mol ve Birkinshaw (2014), her biri yönetim inovasyonu sürecini potansiyel olarak etkileyen faktörlerden biri olarak dış bilgi kaynağını değerlendirmektedirler.

Dış bilgi kaynağı, firmaların yönetim inovasyonunu etkilediği iddia edilen diğer organizasyonlarda ilgili uygulamaları taklit edebileceğini göstermektedir (Hecker ve Ganter, 2013; Mol ve Birkinshaw, 2009). Bu mantığı takiben, pazar öğrenimi iki şekilde yönetim inovasyonunun temel itici gücüdür. İlk olarak, pazar öğrenimi firmaların kendilerini değerlendirdikleri yönetsel ölçütler sağlamaktadır. Etkili piyasa öğrenimi özellikle benchmarking yapılarak, belirli bir yönetsel yeniliği gerçekleştirmek için doldurmaları gereken yönetsel boşlukları belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Hamdoun, Jabbour ve Othman, 2018). İkinci olarak, pazar öğrenimi bir dizi yönetsel deneyim ve bilgi edinme fırsatları yaratmaktadır (Zhou ve Li, 2010). Pazar öğrenimi ile firmalar, yönetim bilgilerini sınırlarının dışından görerek daha objektif bir perspektif ile değerlendirebilmektedirler.

Pazar yönelimi bileşenlerinden keşifsel pazar yönelimi, firmaların mevcut yönetsel bilgi alanının ötesindeki yeni pazar bilgileri arayışında olmalarını gerektirmektedir (Levinthal ve March, 1993). Böylece firmalar yeni yönetim uygulamalarını ve süreçlerini daha iyi tanımlayabilecek, farklılıkları gözlemleyerek firma içindeki uygulama noktalarına adapte edebilmek üzere yönetim inovasyonu uygulamalarına yol açacaktır. Ayrıca firmaların keşifsel pazar yönelimleri, yönetim yeniliğini benimsemelerini kolaylaştırabilmektedir. Keşifsel pazar yönelimi, firmaların kapsamlı çevre analizi yapmalarına ve diğer firmalar tarafından uygulanan yenilikçi yönetim araç ve tekniklerini benimsemelerine de yardımcı olmaktadır (Liao, 2018). Pazar yöneliminden elde edilen bilgiler firmaların yönetim inovasyonunu çok daha başarılı şekilde uygulamalarını sağlayacaktır. Firmalar başarılı bir yönetim inovasyonu uygulaması sağlamak için, rakiplerin, tedarikçilerin ve uzmanların deneyimlerinden de öğrenmek için sınırlarının ötesine ulaşmaktadır (Mol ve Birkinshaw, 2014). Pazar yönelimi aracılığı ile dış bilgi kaynakları ve dış paydaşlardan gelen geri bildirimler, firmalar için bir dizi düzeltici eylem ve örgütsel değişikliklerle sonuçlanmaktadır. Firmalar böylece, dış bilginin iç yenilikçi uygulamalara nasıl entegre edildiğinin anlaşılmasını kolaylaştıran yeni yönetim prosedürleri ve süreçleri geliştirebilmektedirler (Laursen ve Salter, 2006). Bu süreç de yönetim inovasyonunun başarılı bir şekilde uygulanması olasılığının artmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşım ve çalışmaların ışığı ile oluşturulan kavramsal modelin hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H1: Firmaların pazar yöneliminin yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmaktadır.

H1a: Firmaların keşifsel pazar yöneliminin yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmaktadır.

H1b: Firmaların geliştirici pazar yöneliminin yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunmaktadır.

Mevcut literatürde Mol ve Birkinshaw (2009) piyasadan ve profesyonel kaynaklardan edinilen bilgilerin etkili yönetim yeniliğini kolaylaştırabileceğine dair kanıtlar sunmaktadır. Örneğin, müşterilerden gelen bilgiler, firmaları yeni yönetim uygulamalarını benimsemeye teşvik ederken, tedarikçilerden gelen bilgiler yönetimdeki yeniliği değer zincirine itmektedir ve danışmanlar yönetimdeki yeniliği teşvik etmek için gereken bilgileri doğrudan sağlamaktadır (Guler vd., 2002). Liao (2018) ise Tayvan'ın finans ve BT sektörlerinde liderlik, örgütsel öğrenme ve yönetim inovasyonu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Ayrıca dış bilginin yönetim inovasyonu üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Bir diğer çalışma verilerine göre ise dış bilgi ataleti ve yönetim inovasyonunu kırmak için potansiyel bir değişim fırsatı sunmaktadır (Carboni ve Russu, 2018).

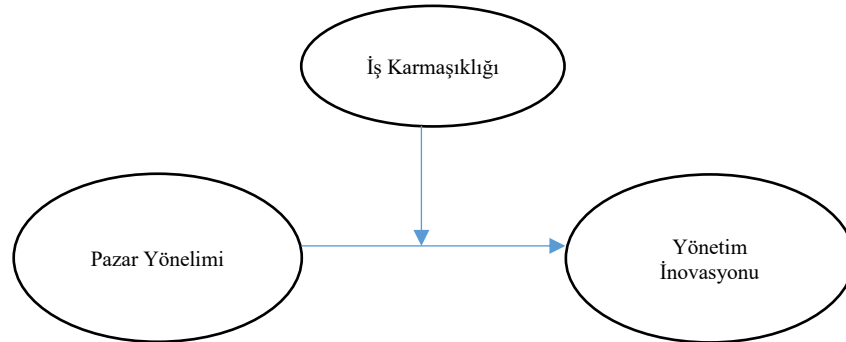
3.2. İş karmaşıklığının Pazar Yönelimi ve Yönetim İnovasyonu İlişkisindeki Rolü

İş karmaşıklığı, bir işin “o işteki görevlerin ne kadar karmaşık ve gerçekleştirilmesi zor olduğu” anlamına gelir (Audenaert vd., 2017). Kavram, önemli bir sınır koşulu olarak kabul edildiğinde; artan inovasyon gereksinimlerinin güçlendirici faydalarının neden her zaman gerçekleşmediğini tam olarak anlamayan yöneticiler için bir adeta göz açıcı niteliktedir (Audenaert vd., 2017). İş karmaşıklığı kompleks iş görevlerini ifade etse de bu karmaşık görevlerin yerine getirilmesi için daha yüksek beceri ve niteliğe sahip çalışanların varolmasını ve çalışanların motivasyonlarının görevleri yerine getirmek için arttığını göstermektedir. Bu süreç bilgiyi işleme, daha araştırmacı yapıya sahip olarak dış kaynaklardan bilgi edinme ve firma dışı kaynakların bilgi edinilmesi için de kullanımını ortaya çıkarmaktadır.

Özellikle yönetimde inovasyon arayışında kilit kişileri önemli itici güçler olarak gören rasyonel bakış açısına göre (Birkinshaw vd. 2008), özellikle yabancı firmalardan yerel firmalara geçen çalışanlar, yeni yönetim uygulamalarını taşımak için önemli bir kanal olarak değerlendirilmektedirler. Yönetimde inovasyon konusunda kilit kişiler giderek yaygınlaşan bu uygulama ile önemli çıktılar sağlayabilmektedirler (Almeida ve Kogut 1999; Djanko ve Hoekman 2000; Fosfuri vd. 2001). İş karmaşıklığı bir dizi bireysel farklılık değişkeni (zeka ve kişilik) ve aynı zamanda örgütsel değişkenler arasındaki ilişkilerin moderatörü olarak da gösterilen bir yapıdır (Salgado, 2017). Daha karmaşık ve kompleks yapılarda çalışan bu kilit kişilerin, bu uygulamaları farklı firmalara taşıyarak pazar yönelimi ve yönetim inovasyonu ilişkisinin gücünü artıracak faaliyetleri ortaya çıkardıkları değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımlardan hareketle çalışmada, iş karmaşıklığının pazar yönelimi ve yönetim inovasyonu etkisinde pozitif rol oynayacağı varsayılmaktadır. Bu nedenle H2 hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H2: İş karmaşıklığı, pazar yöneliminin yönetim inovasyonu ilişkisinde moderatör rol oynamaktadır.

Araştırmanın kavramsal yapısını ifade eden araştırma modeli ise Şekil 1’de yer aldığı gibi oluşturulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

4. Araştırma

4.1. Ölçüm ve Örneklem

Geliştirilen hipotezleri test etmek üzere önceki çalışmalarda geliştirilmiş olup yaygın kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Veri toplamak için kullanılan anket toplam 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm soruları demografik sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölüm, 9 sorudan oluşan ve keşfedici pazar yönelimi ve geliştirici pazar yönelimi faktörleri olmak üzere 2 faktör yapısını ifade eden pazar yönelimi sorularını içermektedir. Üçüncü bölüm, 4 sorudan oluşan yönetim inovasyonu sorularını içermektedir. Son bölümde ise, yine 4 sorudan oluşan iş karmaşıklığı sorularını içermektedir. Pazar yönelimi sorularının ölçümünde Kim ve Atuahene-Gima (2010) çalışması, yönetim inovasyonu soruları için Vaccaro vd. (2012) çalışması ve son olarak iş karmaşıklığı soruları için Carrol (1998) çalışması kullanılmıştır. Tüm değişkenler “kesinlikle katılmıyorum” (1)’dan “kesinlikle katılıyorum” (5)’a doğru sıralanan 5’li Likert tipi ölçek kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırmada yer alan ölçeklere ait sorular, Türkçe’den İngilizce’ye ve İngilizce’den Türkçe’ye iki dile de hakim alan araştırmacıları tarafından çevrilmiştir. Beraberinde araştırma değişkenlerinin ölçümünde kullanılan ifadelerin Türkçe’ye çevrilerek uyarlanmasında herhangi bir çeviri hatası bulunmaması ve ifadelerin yanıtlayıcılar tarafından anlaşılmasını engelleyen ya da araştırma güvenilirliği yüksek oranda bozan ifadelerin yer alıp almadığını tespit etmek üzere pilot çalışma uygulanmasına karar verilmiştir. Pilot çalışma, farklı endüstrilerde faaliyet gösteren firmalarda çalışan 54 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ayrıca pilot çalışma, araştırmada yer alan ifadelerin ölçüm güvenilirliğini ve faktör dağılımlarının kontrolünü sağlamak üzere yapılmıştır. Pilot çalışma verilerinin ardından çalışmada yer alan ölçek ifadelerinden çıkarılması gereken bir ifade bulunmadığına karar verilmiştir. Bu kararın alınmasında etkili olan parametreleri ölçek güvenilirliğinin gerek her ifade gerekse ölçeğin tamamına uygulanan Cronbach’s Alpha katsayısı oluşturmaktadır. Bununla birlikte pazar yönelimi değişkeni için faktör analizi uygulanarak ölçeğin geliştirildiği çalışmada elde edilen faktörler ile kıyaslama yapılmıştır.

Araştırma anketi, İstanbul Arel Üniversitesi, Marmara Üniversitesi ve Kültür Üniversitesi yüksek lisans ve doktora programlarında eğitim almakta olan ve farklı endüstrilerde faaliyette bulunan firmalarda çeşitli pozisyonlarda çalışan bireylere, bu bireylerin de ulaşabildiği iş arkadaşlarına ulaşmayı hedefleyecek yönde kartopu örneklem yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğü 238 çalışandır. Buna göre katılımcıların %8’i firma sahibi, %12’si üst düzey, %35’i orta düzey, %14’ü alt düzey yöneticisi olup, %31’i ise beyaz yaka çalışandır. Çalışanların görev yaptıkları departmanlar ise, %26 pazarlama veya müşteri ilişkileri, %19 bilgi iletişim teknolojileri, %18 üretim, %15 muhasebe, %22 oranında ise diğer departmanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %49’u ’ü 2-5 yıl, %28’i 6-10 yıl, %10’u 11-20 yıl ve %13’ü ise daha fazla iş tecrübesine sahiptir.

4.2. Ölçüm Güvenilirliği ve Geçerliliği, Faktör Analizi ve Hipotez Testleri

Araştırmada tahminlenen ve geliştirilen model, kompozit güvenilirlik(CR)ve ortalama açıklanan varyans (AVE) katsayıları ile değerlendirilmiştir. Tüm ölçümlerde Tablo 1’de belirtildiği üzere; bileşik güvenilirlik değerinin eşik değeri olan ,70’in ve AVE değerinin eşik değeri olan ,50’nin üzerinde seyrettiği gözlemlenmiştir.

Çalışmada kompozit güvenilirlik katsayısı, yapının yakınsak (convergent) geçerlik ve ayırma(discriminant) geçerliliklerini de test etmesi dolayısıyla (Hair vd., 2012) kullanılmıştır. Çalışma, araştırmada kullanılan ölçeklerde ifade edildiği gibi, önceki çalışmalarda güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerden Türkçe’ye uyarlanmıştır. Bu uyarlama ardından hipotez testleri uygulanmadan önce açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi yapılması için KMO değerinin 0,899 olması faktör analizinin uygunluğunu göstermiştir ve açıklayıcı faktör analizinin sonucunda çıkarılması gerekli olan bir ifade olmadığı görülmüştür. Ardından doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiş ve yapısal modelin test edilmesine ilişkin uyum iyiliği değerleri modelin yapısal olarak uygun olduğunu göstermiştir (df = 2.786; RMSR = 0.098; GFI = 0.947; CFI = 0.926; RMSEA= 0.075; AIC = 241.17). Bununla birlikte ölçümlerin ilgili kavramlar üzerindeki standardize edilmiş yüklerinin tamamının ,60’ın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Model değişkenlerine uygulanan faktör analizi sonuçları Tablo 1’de yer almaktadır. Buna göre; araştırma değişkenlerinden pazar yönelimi değişkeninin kişisel pazar yönelimi ve geliştirici pazar yönelimi olmak üzere iki faktör üzerinde dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, daha önce yapılan çalışmalarla paralellik göstermiş (Kim ve Atuahene-Gima, 2010; Yang vd., 2019) ve ifadelerin anlaşılır olması bakımından da dikkate değer olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın diğer değişkenlerini oluşturan; yönetim inovasyonu ve iş karmaşıklığı değişkenleri ise tek faktör üzerinde dağılım göstermişlerdir. Yapı geçerliğini de test eden bu veriler, çalışmanın ölçek uyarlamalarının yapıldığı önceki veriler ile uyum göstermektedir.

Tablo 1: Faktör Yükleri, Kompozit Güvenilirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) Değerleri

<i>İfadeler</i>	<i>Bileşenler</i>			
	<i>Keşfedici Pazar Yönelimi</i>	<i>Geliştirici Pazar Yönelimi</i>	<i>Yönetim İnovasyonu</i>	<i>İş Karmaşıklığı</i>
Firmamda, mevcut ürün pazarındaki deneyimlerimizin ötesine taşıyan pazar bilgileri (örneğin, pazar deneyleri yoluyla) kullanılmaktadır.	,871			
Firmamda proje ekibi üyelerini pazarımızdaki yeni şeyleri öğrenmeye zorlayan, lider kullanıcıların piyasa bilgilerini kullanılmaktadır.	,859			
Firmamda mevcut pazarımızda başarılı garantisi olmayan yeni ürün / pazar fikirleri denenmektedir (örneğin, potansiyel müşteriler ile temaslar kurarak ya da pazara yeni giriş yapacak rakip ve teknolojilerin incelenmesi ile).	,901			
Firmamda gizli pazar ihtiyaçları için pazar bilgisi ve fikirleri kullanılmaktadır (yeni teknolojileri denemek gibi).	,834			
Firmamda yüksek risk ve deneme gerektiren pazar bilgisi ve fikirleri kullanılmaktadır.	,812			
Firmamda mevcut ürün pazarı deneyimlerimizle uyumlu yeni fikirler kullanılmaktadır (mevcut müşterileri ve rakip ürünleri analiz ederek).		,810		
Firmamda pazarlama sorunlarına çözüm üretmek için kanıtlanmış fikirlerin(mevcut müşteri araştırması verilerine dayanarak) kullanılması vurgulanmaktadır.		,917		
Firmamda, mevcut ürün pazarına katkıda bulunabilecek pazar bilgisi ve fikirleri kullanılmaktadır (Örneğin, önceki projeler, mevcut rakipler ve teknolojiler ile deneyimlerin analizi yoluyla).		,849		
Firmamda mevcut pazar deneyimlerini kullanmaya veya entegre etmeye yardımcı olan faaliyetlerde bulunmaktadır.		,798		
Firmamda görevlerin tamamlanması için düzenli olarak yeni rutin uygulanmaktadır.			,790	
Firmamda çalışanların memnuniyet derecelerini ve çalışma prosedürlerinin verimliliğinin artması için düzenli olarak yeni yollar uygulanmaktadır.			,816	
Firmamda düzenli olarak yeni sistemler ve süreçler uygulanmaktadır.			,801	
Firmamda hedefe ulaşmak için düzenli olarak yeni yollar uygulanmaktadır.			,783	
Firmamda çalışanlar yeni şeyler öğrenmeye devam ederler.				,763
Firmamda çalışanlar pek çok farklı şey yapar.				,791

Firmamda yapılan işler yüksek seviyede beceri gerektirir.				,801
Yaratıcılık işin gereğidir.				,726
Kompozit Güvenilirlik (CR)	,83	,88	,95	,84
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)	,74	,69	,61	,66

Tablo 1 yakınsak geçerlilik ile ilgili sonuçları belirtmektedir. Beraberinde faktör analizinde ifadelerin pazar yönelimi değişkeni için keşfeci pazar yönelimi ve geliştirici pazar yönelimi faktörleri üzerinde toplandığını, diğer değişkenler olan yönetim inovasyonu ve iş karmaşıklığının ise tek faktör üzerinde dağıldığını belirtmektedir. Faktör yüklerinin ,50'nin altında olmaması herhangi bir ifadenin araştırma analizinde çıkarılmasına gerek kalmadığına işaret etmektedir. Tablo 2 ise ortalama açıklanan varyansın ,60'ın üzerinde olduğunu ifade etmektedir. Böylece çalışmanın yakınsak geçerliliği ve ayırt edici özelliği (discriminant validity) bilimsel açıdan kabul edilebilir nitelik (Fornell ve Larcker, 1981) taşıdığı tespit edilmiştir. Tablo 2'de yer alan değerler tüm olası ölçek çiftleri karşılaştırması ve değerler arası korelasyonun varolduğu tespit etmesi dolayısıyla çalışmada yer alan faktörler üzerinden incelenmiştir.

Tablo 2: Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	Standart Sapma	1	2	3	4
1. Keşfedici Pazar Yönelimi	3,75	0,53	0,841			
2. Geliştirici Pazar Yönelimi	3,99	0,61	0,457*	0,765		
3. Yönetim İnovasyonu	3,81	0,72	0,241*	0,319*	0,640	
4. İş Karmaşıklığı	3,64	0,68	0,436*	0,249*	0,079	0,751
Cronbach Alfa			,84	,87	,93	,82
Kompozit Güvenilirlik(CR)			,83	,88	,95	,84
Ortalama Açıklanan Varyans (AVE)			,74	,69	,61	,66
*p<0.05, **p<0.01						

Hipotez testlerinin gerçekleştirilmesi için ise; hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır.

Buna göre firmaların pazar yönelimli olmalarının yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkiye sahip olduğu $\beta = ,531$, $p < 0.01$); Pazar yönelimi boyutlarından keşfedici pazar yönelimine sahip olmanın yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisinin bulunduğu ($\beta = ,387$, $p < 0.01$); geliştirici pazar yönelimine sahip olmanın yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisinin bulunduğu ($\beta = ,627$, $p < 0.01$) sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte iş karmaşıklığının pazar yönelimi ve yönetim inovasyonu ilişkisinde ilişkisinde moderatör rol oynadığı tespit edilmiştir ($\beta = ,381$, $p < 0.01$).

Tablo 3: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotez	İlişki	Yol	Sonuç
H1	Pazar yönelimi Yönetim İnovasyonu	→ $\beta = ,531^{**}$	Desteklendi
H1a	Keşfedici Pazar Yönelimi Yönetim İnovasyonu	→ $\beta = ,387^{**}$	Desteklendi
H1b	Geliştirici Pazar Yönelimi Yönetim İnovasyonu	→ $\beta = ,627^{**}$	Desteklendi
H2	Pazar Yönelimi* İş Karmaşıklığı Yönetim İnovasyonu	→ $\beta = ,381^{**}$	Desteklendi

**** P<0.01**

5. Sonuç

Yönetim inovasyonu, firmaların yetenekleri, inovasyon dereceleri ve performans çıktılarını gözlemlenmek ve değerlendirmek açısından son derece önemli bir kavram olarak literatür ve uygulamada yer almaktadır (Khosravi vd., 2019). Firmaların başarılı bir şekilde rekabet etme ve iyi performans gösterme yeteneği, yeniliği benimseme ve uygulama yeteneğiyle bağlantılıdır. Araştırmacılar yönetim inovasyonunun uzun vadeli kurumsal performansın ana itici gücü olduğunu iddia etmektedirler (Mol ve Birkinshaw, 2009). Yönetim inovasyonu, kuruluşların yeni teknoloji veya süreç yeniliğini benimseme yeteneğini geliştirebilecek değerli çalışma uygulamaları ve organizasyon yapıları sağlayabilmektedir. Örneğin, Le Bas vd. (2015) yönetim inovasyonunun teknolojik yenilikçiliğin gelişmesini kolaylaştıran esnekliği ve organizasyonel becerileri geliştirdiğini iddia etmektedirler.

Ayrıca firmaların temel yetenek ve kabiliyetlerinin gelişiminde yönetim inovasyonu önemli bir role sahiptir. Firmanın fırsatları ve tehditleri belirleme ve bunlarla başa çıkma, değişim ihtiyacını belirleme, uygun bir yanıt formüle etme ve gerektiğinde operasyonel yetenekleri değiştirme yeteneklerinin gelişiminde yönetim inovasyonu son derece önemli rol oynamaktadır (Teece,2007). Yönetim inovasyonu ise firma iç kaynakları ve yalnızca önceki deneyimlerine dayalı yaklaşımla gerçekleştirilmesi mümkün olmayan bir kavramdır. Yönetim inovasyonu dış kaynak kullanımı ve bu kaynakların en verimli şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Bu yaklaşımla kurulan H1 hipotezi, pazar yöneliminin yönetim inovasyonu üzerinde anlamlı açıklayıcı etkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Beraberinde gerek garantisi bulunmayan yeni ürün ve fikirleri deneyerek, gerekse yüksek risk gerektiren pazarlarda pazar dinamiklerini izleyerek faaliyette bulunmaları, keşfedici pazar yöneliminin yönetim inovasyonu üzerindeki pozitif yönlü etkisini tespit etmiştir. Yanı sıra, mevcut müşteri ve rakip ürünlerin analiziyle firmanın mevcut deneyimlerine uyumlu yeni fikirlerin kullanımı ya da daha önce başarısı kanıtlanmış fikirlerin kullanımını ifade eden geliştirici pazar yöneliminin, firmada yeni süreç, uygulama ve yöntemlerin uygulanmasını içeren yönetim inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ortaya çıkarmıştır.

Bir firmanın yenilik kapasitesi, daha önce de belirtildiği üzere mevcut rekabetçi ve küresel iş ortamında hayatta kalmak için hayati önem kazanmıştır. Firma düzeyinde bir inovasyon, grup inovasyonu üzerindeki etkisi yoluyla bireysel inovasyon tarafından belirlenmektedir. Bireysel inovasyonun firmaların rekabet avantajları üzerindeki etkisine ilişkin önemli kanıtlar bulunmaktadır. İnovatif çalışanlar, firma ürünlerinin, uygulamalarının, hizmetlerinin veya prosedürlerinin iyileştirilmesi ve uygulanması için yeni, potansiyel olarak yararlı fikirler önermektedir. Bireysel çalışanların getirdiği bu yenilik, firmanın değişen pazarlara ve fırsatlara yanıt verme ve böylece uyum sağlama, rekabet etme ve büyüme yeteneğini geliştirmektedir (Deegahawature, 2014; Chae ve Choi, 2018).

İş karmaşıklığı iş ortamında yaratıcılığı artıran en önemli faktörlerden bir tanesidir. İş karmaşıklığı, işgörenlerin yaratıcılığı üzerinde öncelikli ve kritik bir etkiye sahiptir (Shalley and Gilson, 2004). Audenaert vd. (2017)' e göre; iş karmaşıklığı kritik başarı faktörü olarak kabul edildiğinde, inovasyon için ne kadar önemli olduğu yöneticiler için daha anlaşılır olacaktır. Hammond vd. (2011)'e göre ise, iki iş karakteri olan “yenilik gereksinimi” ve “iş karmaşıklığı” inovasyon üzerinde geniş bir etki alanına sahiptir. Bu araştırma verilerinden de hareketle pazar yöneliminin yönetim inovasyonuna pozitif yönlüm etkisindeki ilişkide iş karmaşıklığının bu ilişkiyi artıracak yönde moderatör etkiye sahip olduğu sonucu tespit edilmiştir. Özellikle iş karmaşıklığı çalışanların daha inovatif ve daha yüksek beceri ve zihinsel kapasitede olmasını gerektirmektedir. Ayrıca işin gereklilikleri ve görev hedeflerinin tamamlanması için çalışanlara motivasyon da vermektedir. İş karmaşıklığının bu varoluş gerekçesi beraberinde yönetim inovasyonunda pazar yönelimi ile daha yüksek bir ilişki oluşturmaktadır. Bu yaklaşımla kurulan H2 hipotezi de çalışmada desteklenmiştir.

Sonraki çalışmalar, özellikle firmalarının sürdürülebilirliğini etkileyecek yönetim inovasyonunun farklı değişkenler ile ilişkisini içerecek modelde iş karmaşıklığının moderatör etkisini ölçümleyebilir. Böylece yönetim inovasyonunun öncülleri ya da çıktıları üzerinde iş karmaşıklığının aracı etkisi ölçümlenebilecektir.

Kaynakça

- Adams, M.E., Day, G.S. & Dougherty, D. (1998). Enhancing New Product Development Performance: An Organizational Learning Perspective. *Journal of Product Innovation Management* 15, 403–422.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1999). The localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 45(7), 905–917.
- Ansari, S.M., Fiss, P.C. & Zajac, E.J. (2010). Made to fit: how practices vary as they diffuse, *Academy of Management Review*, Vol. 35 No. 1, 67-92.
- Audenaert, M., Vanderstraeten, A., & Buyens, D. (2017). When innovation requirements empower individual innovation: the role of job complexity. *Personnel Review*, 46(3), 608-623.
- Becton, J. B., Carr, J. C., Mossholder, K. W., & Walker, H. J. (2017). Differential effects of task performance, organizational citizenship behavior, and job complexity on voluntary turnover. *Journal of Business and Psychology*, 32(4), 495-508.
- Birkinshaw, J. & Mol, M.J. (2006). How management innovation happens, *Sloan Management Review*, 47 (4), 81-88.
- Birkinshaw, J. M., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 318–338.
- Carboni, O. A., & Russu, P. (2018). Complementarity in product, process, and organizational innovation decisions: Evidence from European firms. *R&D Management*, 48(48(2/s)), 210–222.
- Carroll, J. S. (1998). Organizational learning activities in high-hazard industries: the logics underlying self-analysis. *Journal of Management studies*, 35(6), 699-717.
- Chae, H., & Choi, J. N. (2018). Contextualizing the effects of job complexity on creativity and task performance: Extending job design theory with social and contextual contingencies. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(2), 316-339.
- Deegahawature, M. M. D. R. (2014). The Effect of Proclivity to Open Innovation, Job Complexity and Technology Turbulence on Creativity: Evidence from Technologically Less Advanced Countries. *International Journal of Business and Social Research*, 4(4), 125-136.
- Djanko, S., & Hoekman, B. (2000). Foreign direct investment and productivity growth in Czech enterprises. *The World Bank Economic Review*, 14(1), 49–64.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.
- Fosfuri, A., Motta, M., & Ronde, T. (2001). Foreign direct investment and spillovers through workers' mobility. *Journal of International Economics*, 53, 205–222.
- Geldes, C., Felzensztein, C., & Palacios-Fenech, J. (2017). Technological and non-technological innovations, performance and propensity to innovate across industries: The case of an emerging economy. *Industrial Marketing Management*, 61, 55-66.

- Guler, I., Guillén, M. F., & Macpherson, J. M. (2002). Global competition, institutions, and the diffusion of organizational practices: The international spread of ISO 9000 quality certificates. *Administrative science quarterly*, 47(2), 207-232.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2012). Partial least squares: the better approach to structural equation modeling?. *Long Range Planning*, 45(5-6), 312-319.
- Hamel, G. (2006), "The why, what, and how of management innovation", *Harvard Business Review*, Vol. 84 No. 2, 72-84.
- Hamel, G. & B. Bren (2007), *The Future of Management*, Harvard Business School Press, 3–255.
- Hammond, M.M., Neff, N., Farr, J.L., Schwall, A. & Zhao, X. (2011), "Predictors of individual-level innovation at work: a meta-analysis", *Psychology of Aesthetics, Creativity, & the Arts*, 5(1), 90-105.
- Hamdoun, M., Jabbour, C. J. C., & Othman, H. B. (2018). Knowledge transfer and organizational innovation: Impacts of quality and environmental management. *Journal of Cleaner Production*, 193, 759-770.
- Hecker, A., & Ganter, A. (2013). The influence of product market competition on technological and management innovation: Firm-level evidence from a large-scale survey. *European Management Review*, 10(1), 17-33.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72–98.
- Janssen, O. (2001). Fairness perceptions as a moderator in the curvilinear relationships between job demands, and job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 44, 1039–1050.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing*, 57(3), 53-70.
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*.
- Kim, N., & Atuahene-Gima, K. (2010). Using exploratory and exploitative market learning for new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 27(4), 519-536.
- Kuada, J., & Buatsi, S. N. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms: revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-88.
- Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150.
- Le Bas, C., Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. U. (2015). The differentiated impacts of organizational innovation practices on technological innovation persistence. *European Journal of Innovation Management*, 18(1), 110e127.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic management journal*, 14(S2), 95-112.

- Li, J., Burch, T. C., & Lee, T. W. (2017). Intra-individual variability in job complexity over time: Examining the effect of job complexity trajectory on employee job strain. *Journal of Organizational Behavior*, 38(5), 671-691.
- Liao, Z. (2018). Social capital and firms' environmental innovations: The moderating role of environmental scanning. *Business Strategy and the Environment*, 27(1), 117-127.
- Lin, L. H., & Ho, Y. L. (2016). Institutional pressures and environmental performance in the global automotive industry: The mediating role of organizational ambidexterity. *Long Range Planning*, 49(6), 764-775.
- Liu, M. L., Lin, C. P., Joe, S. W., & Chen, K. J. (2019). Modeling knowledge sharing and team performance. *Management Decision*.
- Lynch, L. M. (2007). Organizational innovation and US productivity. VOX, Research-based policy analysis and commentary from leading economists, 6.
- March, J.G. (1991), "Exploration and exploitation in organisational learning", *Organisation Science*, 2(1), 71-87.
- McKee, D. (1992). An Organizational Learning Approach to Product Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 9, 232-245.
- Mol, M.J. & Birkinshaw, J. (2008). *Giant Steps in Management: Innovations That Change the Way We Work*, FT Prentice Hall, Dorchester.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Nurmi, N., & Hinds, P. J. (2016). Job complexity and learning opportunities: A silver lining in the design of global virtual work. *Journal of International Business Studies*, 47(6), 631-654.
- Nunnally, J.C. and Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Pauget, B., & Wald, A. (2018). Creating and implementing organizational innovation: The role of professional identity and network embeddedness in healthcare organizations. *European Journal of Innovation Management*, 21(3), 384-401.
- Salgado, J. F. (2017). Moderator effects of job complexity on the validity of forced-choice personality inventories for predicting job performance. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(3), 229-238.
- Shalley, C.E. and Gilson, L.L. (2004). "What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity", *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 33-53.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59, 63-74.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro- foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Vaccaro, I.G., Jansen, J.J.P., Van Den Bosch, F.A.J. & Volberda, H.W. (2012). "Management innovation and leadership: the moderating role of organizational size", *Journal of Management Studies*, 49(1), 28-51.

- Wang, A. C., & Cheng, B. S. (2010). When does benevolent leadership lead to creativity? The moderating role of creative role identity and job autonomy. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 106-121.
- Wang, C. J., Tsai, H. T., & Tsai, M. T. (2014). Linking transformational leadership and employee creativity in the hospitality industry: The influences of creative role identity, creative self-efficacy, and job complexity. *Tourism Management*, 40, 79-89.
- Weerawardena, J. (2003). Exploring the role of market learning capability in competitive strategy. *European journal of marketing*.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12.
- Yang, D., Li, L., Jiang, X., & Zhao, J. (2019). The fit between market learning and organizational capabilities for management innovation. *Industrial Marketing Management*.
- Zhou, K. Z., & Li, C. B. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63(3), 224-231.