



T.C.

EGE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ÖRGÜT İÇİ VE ÖRGÜTLER ARASI DİNAMİKLERİN
İNOVASYON YETENEĞİNE ETKİSİ**

Doktora Tezi

BUĞRA KARABULUT

İşletme Anabilim Dalı

**İZMİR
2021**

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**ÖRGÜT İÇİ VE ÖRGÜTLER ARASI DİNAMİKLERİN
İNOVASYON YETENEĞİNE ETKİSİ**

DOKTORA TEZİ

BUĞRA KARABULUT

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum ÖRGÜT İÇİ VE ÖRGÜTLER ARASI DİNAMİKLERİN İNOVASYON YETENEĞİNE ETKİSİ adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Buğra KARABULUT

ÖNSÖZ

Özellikle 2000’li yılların başından günümüze kadar olan süreç, sanayi devrimlerinin yaşandığı önceki dönemlere kıyasla, teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızda evrilmesi ve bu olağanüstü gelişimin etkilerinin küresel, ulusal, toplumsal, sektörel, örgütsel ve bireysel ölçekte yoğun bir şekilde hissedilmesi açısından yeni bir çağın işaretçisi niteliğindedir.

Örgüt teorisi dersinde sıklıkla tartıştığımız kavramlar olan *çevre, teknoloji ve uyum* kavramlarının öneminin ve yaşadığımız “*çevresel ve teknolojik değişimlere ayak uyduramayan örgütlerin yok olacağı*” tartışmasının ne kadar da anlamlı olduğu bugünün koşullarını değerlendirdiğimizde yerinde bir gerçekliktir.

Bu gerçeklik doğrultusunda, saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ ile yaptığımız birçok görüşmeyle günümüzde gelişimin, değişimin ve yeniliğin neredeyse karşılığı olarak tanımlanabilen inovasyonu çalışmaya karar kıldık. Daha özelde ise inovasyona yönelik örgütsel yeteneklerde örgütlerin literatürde yazılana kıyasla ne durumda olduğunu, örgütler arasındaki yapısal benzeşme ve farklılıkların neler olduğunu ve geliştirilebilecek hususları tespit etmeye çalıştık.

Her ne kadar teknoloji geliştirme bölgelerinin önemine öncesinde inanmış olsam da, tez yazım süreci bana bu bölgelerin havasını soluyarak, firmaların bu bölgelerde yaptıkları işlere bizzat tanıklık ederek ve yöneticileri ile görüşme fırsatı bulup onları dinleyerek bu bölgelere ulusal ölçekte çok daha önem vermemiz gerektiğini anlama imkanı sunmuştur.

Bununla birlikte, bu süre içerisinde farklı teknoloji geliştirme bölgeleri içerisinde yer alan farklı firmalardan yöneticilerle görüşmek toplumsal, örgütsel ve bireysel normlarımızın inovasyon yeteneğini geliştirmek konusunda çok etken bir role sahip olduğu gerçekliğini algılamamı sağlamıştır.

Edinilen bu tecrübeler ışığında tez çalışmasının bilim duvarında ufak da olsa bir tuğla işlevi görmesini umuyor, bu süreçte destek veren herkese teşekkürlerimi sunuyorum.

İzmir, 2021

Buğra KARABULUT

ÖZET

Bu araştırmanın amacı örgütsel dinamikler ve inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin ortaya konulmasıdır. Söz konusu ilişkiler kapsamında birey, grup ve örgüt düzeyinde oluşan örgüt içi dinamikler ve örgütlerin diğer örgütlerle etkileşimini esas alan örgütler arası dinamiklerin durumu ve inovasyon yeteneklerine sunduğu etkiler incelenmiştir. Belirlenen örneklem kapsamında yapılan çalışma neticesinde benzerlik ve farklılıklara erişilmiş, elde edilen bulgular ışığında inovasyon alanında çalışan akademisyenlere ve karar vericilere bakış açısı geliştirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgütsel dinamikler kavramının tanımı ve alt boyutları üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde; inovasyon yeteneğine ilişkin tanımlama çalışmalarına, teorilere ve modellere yer verilmiş ve ilgili literatürün değerlendirmesi yapılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın metodolojisi hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak dördüncü bölümde ise araştırmanın uygulamasından elde edilen bulgular aktarılmış ve araştırma konusu ile ilgili sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

Uygulama aşamasında maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemleri kullanılarak, Türkiye'nin ilgili gelişmişlik ve performans endekslerine göre ilk %50'lik dilimi içerisinde yer alan il ve teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren yedi firma ve ikinci %50'lik dilimi içerisinde yer alan il ve teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren on bir firma olmak üzere toplamda on sekiz firma ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışma kapsamında elde edilen veriler MAXQDA 2020 analiz programı ile içerik analizine tabii tutulmuştur.

Çalışmada, inovasyon yeteneğinin tanımlamasına katılımcılar perspektifinden bakış açısı geliştirilmiş, birey düzeyinde; çalışanların kişisel özellikleri, iş tecrübeleri, yetkinlikleri ve eğitim durumları ile yönetici motivasyonları, grup düzeyinde; grup oluşumu, biçimsel olmayan ilişkiler, karar ve anlaşmazlık yönetimleri, örgüt düzeyinde; örgüt kültürü, örgüt yapısı, strateji ve değişim, örgütler arası düzeyde ise yakınlık türleri ve iş birlikleri inovasyon yeteneği bağlamında ele alınmış, elde edilen veriler ışığında örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisini betimleyen araştırma modeli oluşturulmuştur. Ayrıca, katılımcılar illerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi ve teknoloji geliştirme bölgelerinin performansı bağlamında kategorize edilmiş, ortaya çıkan benzeşme ve farklılaşmalar bulgular bölümünde sunulmuştur.

ABSTRACT

The aim of this research is to reveal the relationship between organizational dynamics and innovation capability. Within the scope of these relations the intra-organizational dynamics consisting of individual, group and organizational levels and the inter-organizational dynamics based on the interaction of organizations with other organizations and their effects on innovation capabilities were examined. As a result of the study conducted on determined sample, similarities and differences were reached and in the light of the findings obtained, the perspective was developed for academicians and decision makers working in the field of innovation.

In first part of the study, the definition and sub-dimensions of the concept of organizational dynamics were emphasized. In the second part; descriptive studies, theories and models related to innovation capability were explained and the relevant literature was evaluated. In the third chapter, information about the methodology of the research was mentioned. Finally, in the fourth chapter, the findings obtained from the application of the research were conveyed and the results and suggestions related to the research subject were presented.

By using maximum variation sampling and convenience sampling methods during the implementation phase, a total of eighteen companies were interviewed of which seven companies operating in the provinces and technology development zones that are in the first 50% and eleven companies operating in the provinces and technology development zones that are in the second 50% of Turkey by the light of relevant development and performance indexes. The data obtained within the scope of the study were subjected to content analysis with the MAXQDA 2020 analysis program.

In the study, the perspective of the participants on the definition of innovation ability was developed. In individual level; personal characteristics, work experiences, competencies and educational backgrounds of employees and managerial motivations, in group level; group formation, informal relations, decision and conflict management, in organizational level; organizational culture, organizational structure, strategy and change, in interorganizational level, types of closeness and cooperation are discussed in the context of innovation ability and a research model describing the effect of intra-

organizational and inter-organizational dynamics on innovation capability was explained in the light of the obtained data. In addition, the participants were categorized in terms of the socio-economic development level of their provinces and the performance of the technology development zones and the emerging similarities and differences were presented in the findings section.



İÇİNDEKİLER

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER VE İNOVASYON

1.1. Örgütsel Dinamikler	3
1.2. İnovasyon ve İlgili Kavramlar	8
1.3. Örgüt İçi Dinamiklerin İnovasyon İle İlişkisi	13
1.3.1. Birey Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi	15
1.3.2. Grup Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi.....	20
1.3.3. Örgüt Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi.....	25
1.4. Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi	30

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YETENEĞİ

2.1. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Tanımlar.....	39
2.2. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Teoriler	41
2.2.1. Yeniliğin Yayılımı Teorisi.....	41
2.2.2. Dinamik Yetenekler Teorisi.....	44

2.3.	İnovasyon Yeteneğine İlişkin Modeller.....	47
2.3.1.	Tanımlayıcı Modeller	48
2.3.1.1.	Albaladejo ve Romijn Modeli (2000)	49
2.3.1.2.	Calantone, Çavuşgil ve Zhao Modeli (2002).....	52
2.3.1.3.	Panayides Modeli (2006).....	53
2.3.1.4.	Wu ve Sivalogathan Modeli (2013).....	54
2.3.2.	Karşılaştırmalı Modeller	55
2.3.2.1.	Hurley ve Hurt Modeli (1998).....	56
2.3.2.2.	Lawson ve Samson Modeli (2001)	58
2.3.2.3.	Buergin Modeli (2006).....	59
2.3.2.4.	Saunila ve Ukko Modeli (2012).....	60
2.3.2.5.	Momeni, Nielsen ve Kafash Modeli (2015).....	61
2.3.2.6.	Çalık, Çalışır ve Çetingüç Modeli (2017)	63
2.4.	İnovasyon Yeteneğine İlişkin Literatürün Değerlendirilmesi.....	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.	Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kapsamı.....	68
3.2.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	71
3.3.	Araştırmanın Yöntemi	73
3.4.	Araştırmanın Deseni	76
3.5.	Araştırmanın Evren ve Örneklemi	78
3.6.	Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	81
3.6.1.	İç Geçerliğin – İnandırıcılığın Sağlanması	83
3.6.2.	Dış Geçerliğin – Aktarılabilirliğin Sağlanması.....	84
3.6.3.	İç Güvenirliğin – Tutarlılığın Sağlanması	85
3.6.4.	Dış Güvenirliğin – Teyit Edilebilirliğin Sağlanması.....	86
3.7.	Araştırmanın Etiği	86
3.8.	Araştırmanın Veri Toplama Süreci	88
3.9.	Araştırmanın Veri Analizi	90

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1.	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	93
4.2.	İnovasyon Yeteneğinin Tanımına İlişkin Bulgular	95
4.3.	Betimsel Bulgular	97
4.3.1.	Birey Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	99
4.3.1.1.	Çalışanların Kişisel Özellikleri	99
4.3.1.2.	Çalışanların İş Tecrübesi	103
4.3.1.3.	Çalışanların Yetkinlikleri	106
4.3.1.4.	Çalışanların Eğitim Durumu	108
4.3.1.5.	Yönetici Motivasyonu	110
4.3.2.	Grup Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	114
4.3.2.1.	Grup Oluşumu	114
4.3.2.2.	Biçimsel Olmayan İlişkiler	117
4.3.2.3.	Karar Yönetimi	122
4.3.2.4.	Anlaşmazlık Yönetimi	125
4.3.3.	Örgüt Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	127
4.3.3.1.	Örgüt Kültürü	127
4.3.3.2.	Örgüt Yapısı	131
4.3.3.3.	Strateji	135
4.3.3.4.	Değişim	137
4.3.4.	Örgütler Arası Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	140
4.3.4.1.	Yakınlık Türleri	141
4.3.4.2.	İş birlikleri	144
4.4.	Karşılaştırmalı Bulgular	147
4.4.1.	Birey Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	148
4.4.2.	Grup Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	152
4.4.3.	Örgüt Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	156
4.4.4.	Örgütler Arası Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular	159

4.5. Verilere İlişkin Diğer Bulgular	162
4.5.1. Teknoloji Geliştirme Bölgelerine İlişkin Bulgular	162
4.5.2. Akademik Şirketlere İlişkin Bulgular	167
4.5.3. Covid-19 Salgınının Oluşturduğu Etkilere İlişkin Bulgular.....	170
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	173
KAYNAKLAR DİZİNİ	184
EKLER	204
EK A: Araştırmada Kullanılan Görüşme Formu	204
EK B: Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Karar Belgesi	207
EK C: Bilgilendirilmiş Onam Formu.....	208
TEŞEKKÜR	209
ÖZGEÇMİŞ.....	210

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: İnovasyon ile ilgili Yapılan Çalışmalar.....	15
Tablo 2: Birey Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi.....	16
Tablo 3: Grup Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi.....	21
Tablo 4: Örgüt Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi.....	26
Tablo 5: Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi.....	31
Tablo 6: Yakınlık Boyutlarının Değerlendirilmesi.....	34
Tablo 7: Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlamalar.....	45
Tablo 8: Yenilikçi Şirketlerin İnovasyon Yeteneği Tanımı.....	65
Tablo 9: Görüş Birliklerine ve Görüş Ayrılıklarına İlişkin Değerlendirmeler.....	66
Tablo 10: Felsefi Varsayımlar ve Özellikleri.....	74
Tablo 11: Fenomenoloji Araştırmalarının Karakteristik Özellikleri.....	77
Tablo 12: Geçerlik ve Güvenirlik Bağlamında Nitel ve Nicel Araştırmalar.....	81
Tablo 13: Etik Kurula Sunulan Araştırma Protokolünde Bulunması Gerekli Belgeler.....	87
Tablo 14: Katılımcı Görüşme Detayları.....	89
Tablo 15: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	94
Tablo 16: Görüşme Verilerinin Tema, Kategori ve Kodları.....	98
Tablo 17: Katılımcıların Çalışanlarda Aranan Özelliklere Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (1).....	148
Tablo 18: Katılımcıların Çalışanlarda Aranan Özelliklere Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (2).....	149
Tablo 19: Katılımcıların Motivasyon Unsurlarına Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (1).....	150
Tablo 20: Katılımcıların Motivasyon Unsurlarına Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (2).....	151
Tablo 21: Katılımcıların Grup Oluşumuna Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	152
Tablo 22: Katılımcıların Biçimsel Olmayan İlişkilere Yönelik Bakış Açılarına ve Biçimsel Olmayan İlişkilerin Avantaj ve Dezavantajlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	153
Tablo 23: Katılımcıların Grup İçerisinde Karar Alma Yöntemlerine ve Anlaşmazlık Yönetimlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	154
Tablo 24: Katılımcıların Örgüt Kültürü ve Örgüt İçerisinde Kullanılan Motivasyon Araçlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	156

Tablo 25: Katılımcıların Örgüt Yapısına ve Biçimselleşme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	158
Tablo 26: Katılımcıların İş Birliklerine Karar Verirken Gözettiği Yakınlık Türlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	159
Tablo 27: Katılımcıların İş Birliklerinin Örgüte Sunduğu Katkılarına Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	160
Tablo 28: Katılımcıların Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Katkıları Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	164
Tablo 29: Katılımcıların Teknoloji Geliştirme Bölgelerine Yönelik Olumsuz Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı.....	167



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Dinamikler Modeli.....	5
Şekil 2: Örgütsel Dinamikler	7
Şekil 3: İnovasyon Çalışmalarının Analiz Düzeyine Göre Dağılımı.....	14
Şekil 4: Yeniliğin Yayılımı Teorisi.....	42
Şekil 5: İnovasyon Yeteneği Model Grupları.....	47
Şekil 6: İnovasyon Yeteneği Modeli (1).....	49
Şekil 7: İnovasyon Yeteneği Modeli (2).....	53
Şekil 8: İnovasyon Yeteneği Modeli (3).....	53
Şekil 9: İnovasyon Yeteneği Modeli (4).....	55
Şekil 10: İnovasyon Yeteneği Modeli (5).....	57
Şekil 11: İnovasyon Yeteneği Modeli (6).....	58
Şekil 12: İnovasyon Yeteneği Modeli (7).....	59
Şekil 13: İnovasyon Yeteneği Modeli (8).....	61
Şekil 14: İnovasyon Yeteneği Modeli (9).....	62
Şekil 15: İnovasyon Yeteneği Modeli (10).....	63
Şekil 16: Katılımcıların İnovasyon Yeteneğine İlişkin Tanımlarını Gösterir Kod Bulutu.....	95
Şekil 17: Katılımcıların Kişisel Özelliklere Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	99
Şekil 18: Yaratıcılığın İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar.....	100
Şekil 19: Katılımcıların İş Tecrübesine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	103
Şekil 20: Katılımcıların Yetkinliklere Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	106
Şekil 21: Katılımcıların Eğitim Durumuna Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	108
Şekil 22: Katılımcıların Motivasyon Unsurlarına Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	111
Şekil 23: Katılımcıların Grup Oluşumuna Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	115
Şekil 24: Grup Oluşumuna Etki Eden Faktörlere İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar.....	116

Şekil 25: Katılımcıların Biçimsel Olmayan İlişkilere Yönelik Bakış Açılarının Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	118
Şekil 26: Katılımcıların Yönetmel Kararlara İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	122
Şekil 27: Katılımcıların Operasyonel Kararlara İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	123
Şekil 28: Katılımcıların Anlaşmazlık Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	125
Şekil 29: İnisiyatif ve Risk Faktörlerine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar.....	127
Şekil 30: Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	129
Şekil 31: Katılımcıların Örgütsel Yapıya İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	132
Şekil 32: Biçimselleşme Düzeyine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar.....	133
Şekil 33: Katılımcıların Örgüt Stratejisine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	135
Şekil 34: Örgütsel Büyüklüğe İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar.....	137
Şekil 35: Katılımcıların Örgütsel Değişimin Yol Açtığı Etkilere Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	139
Şekil 36: Katılımcıların Yakınlık Türlerine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	142
Şekil 37: İş Birliğine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar.....	144
Şekil 38: Katılımcıların İş Birliğinin Etkilerine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod Alt Kod Modeli.....	146
Şekil 39: İlk %50'lik ve İkinci %50'lik Dilimde Yer Alan Katılımcıların Motivasyon Araçları Hakkında Görüşlerinin Dağılımını Gösterir İki Vaka Modeli.....	157
Şekil 40: Araştırmanın Nihai Modeli.....	161

KISALTMALAR LİSTESİ

JIT = Just In Time

AR-GE = Araştırma Geliştirme

KOBİ = Küçük ve Orta Boyutlu İşletmeler

COVID = Coronavirus Disease



GİRİŞ

İçinde bulunduğumuz dönemde yaşanan rekabet ortamı, çevresel koşulların ve teknolojinin sürekli değişim göstermesi örgütlerin faaliyetlerini belirsizliğin çok olduğu, kompleks ortamlarda sürdürmesine sebep olmaktadır. Değişen koşullar örgütlere bir yandan fırsatlar sunarken bir yandan da pek çok tehditle karşı karşıya bırakmaktadır.

Açık sistem bağlamında ele alındığında örgütlerin girdileri çıktılara dönüştürmek için birtakım süreçler yönettiği görülmektedir. Mevcut girdilerden en yüksek faydayı sağlayacak çıktıyı üretmek, bir anlamda süreci en iyi şekilde yönetmek bir örgütün temel uğraşı sahalarındandır. Bu uğraşı en çok da örgütün yapılarında, süreçlerinde ve yetkinliklerinde var olan kaynaklara odaklanmasına sebep olmaktadır. Bu anlamda, örgütün nasıl daha etkin çalışabileceği sorusunu konu alan örgütsel dinamiklerin bütüncül bir yaklaşımla incelenmesinin önemi ortaya çıkmaktadır.

Dördüncü sanayi devrimini yaşamaya başladığımız, teknolojinin hayatımızın her alanını çevrelediği şu günlerde örgütlerin hayatta kalarak rekabet avantajı elde edebilmesi, teknolojik yönelim ve inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesi ile mümkün gözükmektedir. Nitekim, inovasyon yeteneği ediniminin öneminin anlaşıldığı son yarım yüz yıllık süreçte örgütlerin yapı, süreç, işleyiş ve mekanizmalar bağlamında farklılaşması bu durumun en somut göstergelerindendir.

Inovasyon yeteneği, en genel anlamda, var olan kaynakların yeni ürün ve süreçlere dönüştürülebilme yeteneği olarak tarif edilmektedir. Bu yeteneğin idame ve geliştirilmesinde ise örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin katkısı olduğuna inanılmaktadır. Örgütsel dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkilerinin inceleneceği çalışmamızda Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, en uygun ekosistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim bu bölgeler, üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarını aynı çatı altında topladıklarından inovasyon kültürünün oluşmasına zemin hazırlamakta, bilimsel ilerlemelerin ticari çıktılara dönüşmesine imkân sunmaktadır.

Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan firmaların faaliyet alanlarının doğası gereği inovasyon odaklı çalıştığı düşünülebilir. İnovatif değer yaratma yeteneklerinin yüksek olduğu değerlendirilen bu firmaların sahip olduğu örgüt dinamiklerinin inovasyon yeteneklerine etkilerinin belirlenmesinin inovasyon yeteneğinin belirleyicilerini açıklama noktasında literatüre önemli bir katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bu düşünceden hareketle; konunun okuyucu tarafından anlaşılması maksadıyla çalışmanın ilk bölümünde örgütsel dinamiklerin tanımı yapılacak, inovasyon ile ilgili temel kavramlara yer verilecek, örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon ile ilişkisi literatür bağlamında tartışılacaktır. İkinci bölümde, yukarıda önemine değinilen inovasyon yeteneği kavramı açıklanacak, inovasyon yeteneğine ilişkin teori ve modeller tartışılacak ve literatürün genel bir değerlendirmesine yer verilecektir. Çalışmanın üçüncü bölümünde örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisini inceleyen araştırma ortaya konulacak ve son bölümde ise bulgulara yer verilecektir.

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yönetim ve organizasyon literatüründe inovasyon ve ilgili kavramların örgütsel dinamikler bağlamında sıklıkla ele alındığı görülmektedir. Ancak, yapılan çalışmalarda gerek örgüt içi dinamikler gerekse örgütler arası dinamikler inovasyon kavramı ile genellikle mikro düzeyde ve sınırlı sayıda değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Ayrıca, taranan çalışmaların çoğunluğunda daha kolay ölçülebilen inovatif davranış, inovasyon kültürü, inovasyon performansı gibi kavramlara yer verildiği görülmektedir. İnovasyon yeteneği kavramı özelinde ise Albaladejo ve Romijn, (2000) Lawson ve Samson, (2001) Saunila ve Ukko (2012) ve Narcizo vd.nin (2017) çalışmaları öne çıkmakla birlikte, yayın sayısının az olduğu belirlenmiştir. Bu açıdan yapılan çalışma, inovasyon yeteneğinin örgütsel bağlamda incelenmesi ve hem mikro hem makro nitelik sunması bakımından literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın amacı, teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların örgüt dinamiklerinin (örgüt içi/örgütler arası) incelenerek inovasyon yeteneklerine olan etkisini ortaya koymaktır. Araştırmanın genel amacı doğrultusunda aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranacaktır:

- Örgütün inovasyon yeteneği nasıl tarif edilebilir?
- Örgütsel dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisi nasıl açıklanır?
- Örgütsel dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisinde teknoloji geliştirme bölgeleri ve iller bağlamında ne ölçüde benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır?

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DİNAMİKLER VE İNOVASYON

Bu bölümde öncelikle örgütsel dinamiklerin açıklamasına yer verilecektir. Ardından inovasyonun tanım ve türleri ile inovatif davranış, inovasyon kültürü, inovasyon performansı gibi inovasyona ilişkin kavramlar ele alınacaktır. Son olarak ise inovasyon; birey, grup ve örgüt düzeyinde sınıflanan örgüt içi dinamikler ve örgütler arası dinamikler bağlamında tartışılacaktır.

1.1. Örgütsel Dinamikler

Fizik çalışma alanı içerisinde *dinamik* kavramı cisimlerin hareketi, kuvvetler ve enerji arasındaki bağlantıları incelemekte, en genel ifadesiyle de kuvvetlerin etkisi altında olan cisimleri gözlemleyen bir bilim dalı olarak tanımlanmaktadır. Benzer bir mantık örgüsüyle *örgütsel dinamikler* ise örgütsel varlıkların fenomenolojik tanımlamasını, aralarındaki etkileşimleri ve gözlenebilir olgulara yol açan temel mekanizmaları içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mondani, 2017, s.6).

Örgütsel dinamikler (Organizational dynamics) kavramı, kullanımı bağlamında incelendiğinde bazı üniversitelerin yönetim ve organizasyon alanlarında bir ders adı olarak karşımıza çıkmakta ve başlı başına kimi akademik kitapların adı olarak da ele alındığı görülmektedir. Yine, kimi akademik çevrelerce de *örgütsel davranışın* karşılığı olarak kabul edilmektedir. Nitekim, Cambridge sözlüğü örgütsel dinamikleri, örgüt içindeki insanların davranışlarını ve birbirleri ile etkileşimini inceleyen, ayrıca örgütün daha etkin nasıl faaliyet gösterebileceğini araştıran bir çalışma alanı olarak tanımlamaktadır. Kavramın bu denli geniş kapsamlı ele alınmasının yanı sıra, literatürde aşağıda belirtildiği şekildeki tanımlarına rastlamak mümkündür:

Örgütün; yapılarında, süreçlerinde ve yetkinliklerinde var olan kaynakların kullanılarak yenilenebilme ve güçlenebilme kapasitesine karşılık gelen örgütsel dinamikler, örgütün toplam kapasitesinin yanı sıra, bireysel yetenekleri de içeren bütüncül bir kavramı belirtmektedir (Kirner vd., 2007, s.210).

DeBorde'ye (2006) göre örgütsel dinamikler, örgüt bünyesindeki bir görevin hedeflendiği ölçüde gerçekleştirilmesi için insanların bir arada nasıl çalışabildiğinin ifadesidir. Bu yaklaşımda operasyonel başarı, çalışanların rolleri, kişiler arası ilişkiler, grup dinamikleri ve hepsinin sağladığı etkileşim ile mümkündür.

Stacey'e (2007) göre örgütsel dinamikler, örgüt içerisinde yer alan bireyler arasındaki etkileşimin zaman içerisinde oluşan yapısına ve bu etkileşimin davranış kalıplarında meydana getirdiği stratejik olarak yorumlanabilecek değişikliklere işaret etmektedir.

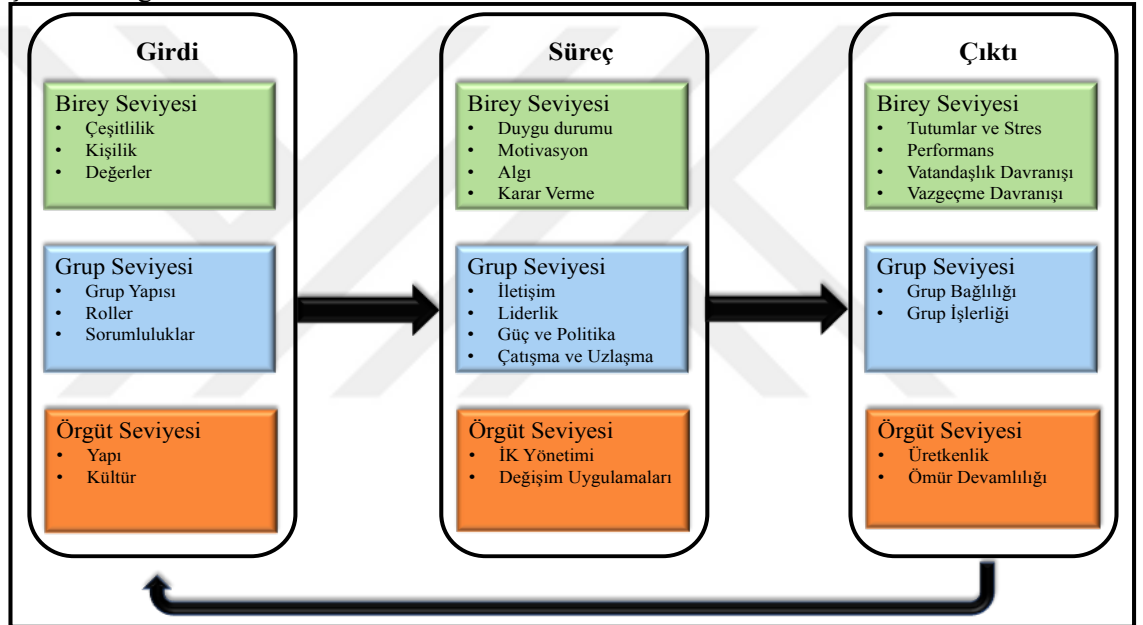
Örgütsel dinamikler, çalışanların kendi aralarında ve örgütle etkileşimini ifade eden bütüncül bir kavramdır. Daha da geniş bir anlatımla, hem örgütsel üretkenliği hem de çalışanların memnuniyetini artırmak maksadıyla çalışan ile organizasyonun etkileşimini ele alan sistemsal yaklaşımı ifade etmektedir (Pandey ve Geetika, 2006, s.2). Örgütsel dinamikler; gruplaşma, soyutlanma, grup gelişimi gibi kavramları ele alan *grup dinamikleri*; rol analizi, örgütsel baskı ve örgütsel tükenmişlik gibi kavramları ele alan *rol dinamikleri*; yönetsel güç kaynakları, personel güçlendirme, dönüşümcü liderlik gibi kavramları ele alan *güç dinamikleri*; örgütsel kültür, sosyal sorumluluk, örgütsel değerler ve etik, öğrenen organizasyonlar gibi kavramları ele alan *örgüt içi dinamikler*; dış çevre etkisi, küreselleşme, çeşitlilik yönetimi, stratejik ortaklık gibi konuları ele alan *örgütler arası dinamiklerin* bütününden oluşmaktadır (Robbins 2003'den akt. Pandey ve Geetika, 2006, s.2).

Örgütsel dinamikleri tanımlarken değinilmesine ihtiyaç duyulan diğer bir kavram ise *değişim*dir. Örgütsel değişim, bir örgütün kurulduğu ilk aşamadan, faaliyetlerini sonlandırdığı zamana kadar olan süreçte bünyesinde meydana gelen değişiklikleri tanımlamak için kullanılmaktadır. Örgütsel dinamikleri değişim perspektifiyle açıklayan Udagedara ve Allman (2017), bir firmanın ömür devri boyunca yaşadığı değişimi örgütsel dinamikler olarak adlandırmaktadır. Benzer bir bakış açısıyla Mondani de (2017) örgütsel dinamiklerin, örgütsel değişimin mantığını anlamaya çalışmakla ilgili olduğunu belirtmektedir.

Diğer taraftan örgütsel dinamikleri, “örgütsel davranışın karşılığı olarak değerlendirilen ve insanların iş ortamındaki davranışlarının disiplinler arası temelde incelenmesi gerektiğine işaret eden ve örgütü “girdi-süreç ve çıktının bir bütünü”

(Robbins ve Judge, 2013, s.24-25) olarak ele alan yaklaşım önemli bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaklaşımın ortaya koyduğu model, temelde üç analiz düzeyi ve üç tür değişken önermektedir. Analiz düzeyleri, birey, grup ve örgüt olarak; safhalar ise girdi, süreç ve çıktı olarak ele alınmaktadır. Model; girdi, süreç ve çıktı akışını takip eden soldan sağa doğru bir yönelim içerisindedir. Bunun yanında, sonuçların gelecekteki muhtemel girdileri etkilemesi de beklenmektedir. Bu bakış açısının yansıtıldığı model Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1. Örgütsel Dinamikler Modeli



Kaynak: Robbins ve Judge (2013: 25).

Örgütsel dinamikler modelinin safhalar bağlamında yapılan değerlendirmesi için kısaca şunlar ifade edilebilir (Robbins ve Judge, 2013, s.24-25):

Girdiler: Kişilik, grup yapısı ve örgüt kültürü gibi süreçlere yol açan değişkenler bu grup içerisinde yer almaktadır. Bu değişkenler, örgütün tüm süreçleri için temel yapı taşı niteliğindedir. Örneğin, bireysel özellikler, kişilik ve değerler bireyin doğuştan getirdiği veya gelişim ortamının sağladığı özellikler çerçevesinde şekillenir. Yine grup yapısı, roller ve takım sorumlulukları gibi faktörler genel olarak bir grup oluşturulmadan önce veya hemen sonrasında meydana gelir. Son olarak, organizasyonun yapısı ve kültürü, örgütün çevresine uyum sağlaması ve normlar oluşturması nedeniyle genellikle yıllarca süren gelişim ve değişimin sonucudur.

Süreçler: Süreçler, girdilerin oluşturduğu etki paralelinde bireylerin, grupların ve örgütün bir bütün olarak uygulamalarını içeren ve belirli sonuçlara yol açan değişkenlerdir. Bireysel düzeyde süreçlere duygu durumu, motivasyon, algı ve karar verme gibi değişkenler örnek gösterilebilirken, grup düzeyinde iletişim, liderlik, güç ve politika gibi kavramlardan, örgütsel düzeyde ise insan kaynakları yönetimi ve değişim uygulamaları gibi kavramlardan örnek verilebilir.

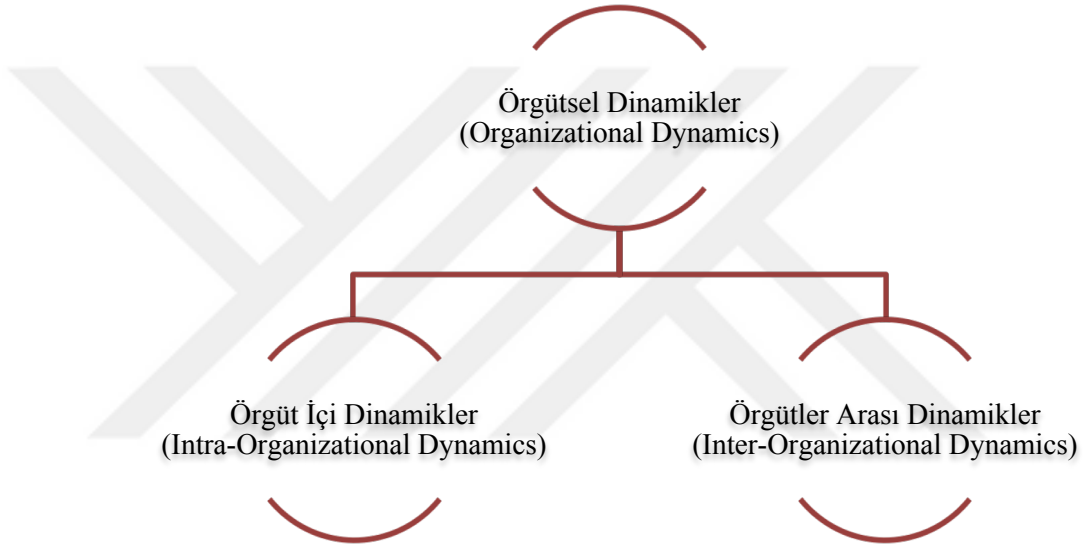
Çıktılar: Çıktılar, girdi ve süreçlerden etkilenen değişkenlerdir. Faaliyet sahasına veya araştırılacak konuya göre değişiklik göstermekle birlikte örneğin; vatandaşlık davranışı, performans, grup bağlılığı ve ömür devamlılığı gibi kavramlarla ifade edilebilir.

Yukarıda belirtilen tanımlamalar ve açıklamalardaki ortak vurgulardan hareketle örgütsel dinamiklerle ilgili bir derleme yapmak gerekirse şunlar ifade edilebilir: Örgütsel dinamikler kavramı genel anlamda örgüt içindeki birey, grup ve örgüt olarak kategorize edilebilecek bileşenlerin kendi içlerindeki; ayrıca bu bileşenlerin örgütün dış çevresinde yer alan farklı örgüt ve dış çevre bileşenleri ile aralarındaki çok yönlü etkileşimlerinin karşılığı olarak kullanılmaktadır. Bahsi geçen etkileşim süreci ise bileşenler arasındaki (birey-grup; grup-örgüt; örgüt-örgüt vb.) salt çift yönlü ilişki olarak algılanmamalı, yaratılan etkilerin, arka planda belirli faktörler doğrultusunda şekillendiği göz ardı edilmemelidir. Bu sebeple, yalnızca ilişkiler ağı, karşılıklı etkiler, yani sonuçlarla ilgilenmenin örgütsel dinamikler bağlamında bütünsel bir yaklaşım içermeyeceği düşünülmekte, bunun yerine sebep ve süreçleri de mercek altına almanın önemli olduğu değerlendirilmektedir. Bu düşünceye sebep olan bir diğer gerekçe ise, örgütsel dinamiklerin değişim bakış açısıyla açıklanmasıdır. Nitekim, en genel tabiriyle bulunulan durumdan farklı bir duruma gelmeyi ifade eden değişim süreci de yalnızca sonuçlar değil nedenler ve süreçler ilişkisinin bütünü ile gerçekleşir. Bu bakış açısıyla, çalışmada örgütsel dinamikler ile kastedilecek olan salt bileşenler arası ilişkiler değil, bunun yanında ilişkileri etkileyen faktörler yani sebepler ile süreçlerin tamamıdır.

Ayrıca, kavramın oldukça büyük bir resme odaklanmasının yaratacağı karmaşıklığı engelleyebilmek adına kavramsal bir çerçeveye de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple örgütsel dinamikler başlığı altında çalışmada, örgütün iç dinamikleri ve diğer örgütlerle oluşturduğu dinamikler esas alınacağından sonraki bölümlerde yer alacak

tanımlama ve açıklamalar bu kapsam içerisinde sınırlandırılacak, örgütün dış çevresinin makro bileşenleri (devlet, toplum vb.) konu kapsamında tutulacaktır. Nitekim, çalışmanın yaklaşımına benzer literatürde yapılan diğer çalışmalarda da “*intra-organizational dynamics*” (Koelewijn vd., 2012) ve “*inter-organizational dynamics*” kavramları (Munoz ve Lu, 2011; Edgeman, 2016) ile inovasyonun araştırıldığı örneklere denk gelinmiştir.

Şekil 2. Örgütsel Dinamikler



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak, inovasyon yeteneği bağlamında, Türkiye’deki seçilen teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet gösteren firmaların inceleneceği bu çalışmada örgütsel dinamikler Şekil 2’de belirtildiği üzere temel olarak iki boyutta ele alınacaktır. Bunlardan birincisi inovasyonun firma penceresinden inceleneceği örgüt içi dinamikler; ikincisi ise firmanın dış çevresinde yer alan diğer firma, kurum ve kuruluşlar ile ilişkisinin inceleneceği örgütler arası dinamiklerdir. Aşağıda, inovasyon ile ilgili genel tanımlamalara değinilmiş, örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon ile ilişkisine sonraki kısımlarda yer verilmiştir.

1.2. İnovasyon ve İlgili Kavramlar

İşletmelerin teknolojinin getirmiş olduğu imkanların bir sonucu olarak rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla ürün, süreç ve politikalarında yeni fikirler geliştirmeyi ve bunları uygulamaya koymayı esas alması inovasyon kavramına işaret etmektedir.

Bir önceki yüzyılın başlarındaki üretim süreci incelendiğinde, sınırlı sayıdaki işletmenin mevcut imkanlarına paralel olarak standart ürünleri piyasaya sürdüğü görülmektedir. Müşteri bu dönemde çoğu zaman alternatifi olmayan bu ürünleri satın almıştır. Ford'un uzun bir süre yalnızca siyah renkli araba üretmesi bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Bilgisayar ve otomasyon teknolojilerinin üretim süreçlerinde daha çok yer alması ve farklı ürünlere yönelik talebin zaman içerisinde artmasıyla ürün yelpazesi artış göstermiş, tüketiciler farklı ürünler arasında seçim yapabilir hale gelmişlerdir.

Dördüncü sanayi devriminin başladığı günümüzde ise bilgisayar ve otomasyon teknolojileri üretim sektöründe ağırlığını hissettirmeye başlamıştır. Bu duruma paralel olarak tüketici, farklı ürünler arasında seçim yapmanın yanı sıra kendisine özgü ürün talep eder hale gelmiştir. İşletmeler için bu ortam fırsatları beraberinde getirirken bir yerdende kendini yenileyemeyenin geride kaldığı bir dönem başlamıştır. İşte bu noktada inovasyon birçok işletme için vazgeçilemez bir kavram haline gelmiştir.

İnovasyon tanımlaması disiplinler arası farklılık göstermekle birlikte Lin (2006), kavramın Latince “yeni bir şey yapmak” anlamına gelen innovare sözcüğünden türediğini ifade etmektedir (Zawawi vd., 2016, s.88). Afuah'a (1998) göre inovasyon, müşterilere yeni bir ürün veya hizmet sunmak için teknik ve yönetsel bilginin kullanılmasıdır. Nohria ve Gulati ise (1996) bir iş birimi yöneticisinin yeni olarak değerlendirdiği herhangi bir politika, yapı, yöntem, süreç, ürün veya piyasa fırsatını inovasyon olarak tanımlamaktadır. İnovasyon kavramını ilk kez ekonomik ilerlemenin temel dinamiği olarak tanımlayan Schumpeter'e göre, inovasyon beş şekilde gerçekleşmektedir. Bunlar (Oğuztürk ve Özaslan, 2018, s.82);

- Yeni bir ürünün piyasaya çıkartılması,
- Yeni üretim yönteminin bulunması,
- Yeni pazarlama yönteminin bulunması,

- Yeni bir hammadde veya yarı işlenmiş mal kaynaklarının bulunması,
- Yeni örgütlenme şeklinin ortaya çıkartılmasıdır.

Schumpter'in yaptığı sınıflandırmayla paralel olarak inovasyon türleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Oslo Kılavuzu, *ürün inovasyonunu*, mevcut özellikleri veya öngörülen kullanımlarına göre yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin ortaya konulması olarak tanımlamaktadır. Bu; teknik özelliklerde, bileşenler ve malzemelerde, birleştirilmiş yazılımda, kullanıcıya kolaylığında ve diğer işlevsel özelliklerinde önemli derecede iyileştirmeleri içermektedir. Görme engelliler için tasarlanan, kullanıcıyı engellere karşı ikaz edebilen ve farklı dil seçeneklerine sahip baston ürün inovasyonuna bir örnek teşkil etmektedir.

Süreç inovasyonu, ticari bir ürün veya hizmetin yeni metotlarla üretilmesi anlamına gelmektedir. Burada hedeflenen, üretilen ürünlerin birim maliyetlerinin azaltılmasının yanı sıra kalitenin korunması ve artırılmasıdır (Tavassoli ve Karlsson, 2015, s.1890). Örneğin; Toyota tarafından 1950'li yıllarda geliştirilen ve sıfır stoklu üretim sistemi olarak da adlandırılan "tam zamanında üretim" (JIT) yöntemi süreç inovasyonu kapsamında değerlendirilebilmektedir.

Schumpter'in sınıflandırmasına göre yeni pazarların oluşturulması anlamına gelen *pazarlama inovasyonu*, modern yönetim literatüründe pazar bölümlendirme de dahil olmak üzere yeni pazarların geliştirilmesi ve bu pazarlara daha iyi metotlarla hizmet sunulmasına işaret etmektedir (Johne, 1999, s.7). Bir ürünün farklı şekilde tasarlanması, ambalajının değiştirilerek tüketicinin beğenisine sunulması her ne kadar ürün inovasyonu gibi gözükse de pazarlama inovasyonu kapsamında değerlendirilmektedir.

Organizasyonel inovasyon, verimliliği, karlılığı, esnekliği ve yaratıcılığını geliştirmeyi hedefleyen firmaların rutin işleyişinin değişimini ifade eden bir inovasyon türüdür (Volberda vd., 2013, s.5). Yeni stratejilerin oluşturulması ve uygulanması, çalışanların becerilerini geliştiren bilgi yönetim sistemlerinin kullanımı, yeni denetleme mekanizmalarının oluşturulması, kendi kendini yöneten ekipler gibi yeni yapıların sistem içerisinde yer alması, diğer firmalarla kurulan ilişkilerde yeni yöntem ve uygulamalara gidilmesi organizasyonel inovasyon kapsamında örneklendirilebilmektedir (Tavassoli ve Karlsson, 2015, s.1890).

Hizmet inovasyonu ise en basit anlamı ile yeni hizmetlerin sunulması ve mevcut hizmetlerin iyileştirilmesi anlamına gelmektedir. Hizmet inovasyonu, esasen hizmet sektöründe görülebildiği gibi değer yaratmayı hedefleyen üretim firmaları gibi hizmet dışı sektörlerde de gerçekleşebilmektedir (Durst vd., 2015, s.66). Örneğin; bilgisayar firmalarının müşteri için değer yaratabilecek yeni bir bilgisayarı piyasaya sürmesi ürün inovasyonu kapsamında ifade edilebilecekken, bilgisayarlar için sağlanan satış sonrası destek hizmetlerinde belirgin iyileşme hizmet inovasyonu olarak değerlendirilmektedir. Yine, kan tahlili yapılan bir hastanede, kan tahlili sonuçlarının hastaneye gitmeden internet üzerinden elde edilebilmesi hizmet inovasyonuna örnek gösterilebilmektedir.

Tanımlanan inovasyon türlerinin yanında örgütsel dinamiklerin ele alındığı pek çok çalışmada inovasyonun birey veya örgütü ilgilendiren farklı kavramlarının konu edildiği de görülmektedir. Bu maksatla, sonraki kısımlarda sunulacak ilişkiler içerisindeki yerinin anlaşılabilmesi için inovasyonla ilgili diğer kavramların kısaca açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

İnovatif Davranış

Carmeli vd. (2006) inovatif davranış; bir problemi fark etme, bu probleme yönelik yeni fikir ve çözümler oluşturma ve organizasyonda kullanılacak yeni fikir ve çözümler için destek sağlama dahil çok aşamalı bir süreç olarak tanımlamaktadır.

İnovasyon, işe yönelik beklentileri karşılayabilme hissi yaratması, iş tatmini sağlaması ve kişiler arası ilişkileri güçlendirmesi açısından çalışanlara ve örgüt içinde yer alan gruplara sosyo-psikolojik faydalar sağlarken bir yandan da örgütün daha iyi işlemesine imkân sunmaktadır (Janssen, 2000, s.288). Sunduğu faydaların yanında inovasyonun günümüzdeki öneminin artması ve firmalar için rekabet avantajı yaratır hale gelmesi inovatif davranış özelliklerine sahip çalışanların varlığını da gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda, inovatif davranış özelliklerinin bir çalışanda nasıl oluşturulacağı ve geliştirileceği literatürde sıklıkla tartışılan bir konudur. Bireyin kendi yeteneklerinin yanı sıra grup ve örgüt düzeyindeki faktörlerin bireylerdeki inovatif davranışın gelişim sürecine yön verdiğine inanılmaktadır. Bu konuya örgüt içi dinamiklerin inovasyon ile ilişkisinin ele alındığı başlık altında detaylıca yer verilmiştir.

İnovasyon Kültürü

İnovasyon kültürü, örgüt üyelerinin inovasyon sürecini gerçekleştirmek adına paylaştıkları ortak değerler, inançlar ve tutumların bütünüdür (Castro vd., 2013, s.353). Diğer bir anlatımla, örgüt içindeki birey ve grupların inovatif eğilime sahip olmasına yol açabilecek kültürel özelliklerin bütünü inovasyon kültürü olarak ele almak mümkündür. Bir örgüt kültürü, çalışanların inovasyon yeteneğini teşvik ediyor, riske katlanıyor ve personel gelişimine önem veriyorsa o örgüt kültürü inovasyon kültürü olarak isimlendirilebilir (Menzel vd., 2007, s.736). İnovasyon kültürü, makro perspektiften incelendiğinde ulusal kültürden, mikro bakış açısıyla da örgütün paydaşlarından ve örgüt içi kültürden etkilenmektedir.

İnovasyon kültürünün ölçümü, üzerinde farklı görüşlerin paylaşıldığı bir kavramdır. Literatürde, inovasyon kültürünü farklı boyutlar ile inceleyen çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin; Brettel ve Cleven (2011) yeni teknolojilere uyum, öğrenme yönelimi, risk alma isteği ve gelecek dönemdeki muhtemel pazarlara yönelimin derecesini değişken olarak ele alırken; Dobni (2008) inovatif olma niyetinin ölçüsünü, inovasyonu destekleyen altyapıyı, pazar yönelimi ve değer yaratımını sağlamak için gereken operasyonel seviye davranışları ve inovasyonun uygulanacağı ortamı inovasyon kültürünü ölçen değişkenler olarak tanımlamaktadır.

Örgütte inovasyon kültürünün bulunması, örgütün inovasyon yeteneğinin oluşması ve inovasyon performansında artış sağlanması açısından bir belirleyicidir. Bu bağlamda, aşağıda inovasyon yeteneği ve inovasyon performansının tanımlarına da yer verilmektedir.

İnovasyon Performansı

İnovasyon performansı, inovasyon girdilerini çıktılara çevirebilme ve inovasyon yeteneğini pazar uygulamasına dönüştürebilme yeterliliği olarak tanımlanabilmektedir (Zizlavsky, 2016, s.818). Diğer bir tanıma göre, inovasyon performansı inovasyon sürecinin kalitesine karşılık gelmektedir (Mazur ve Inkow, 2017, s.15).

İnovasyon performansı, literatürde üzerinde tam bir mutabakat bulunmayan, sınırları ve ölçümü konusunda farklı görüşlerin bulunduğu muğlak bir kavramdır. Ancak, yaygın görüş inovasyon performansının, fikir aşamasından ortaya çıkan ürün veya hizmetin pazara sunulmasına kadar olan süreci kapsadığı yönündedir (Yavuz, 2010, s.148; Frederiksen ve Knudsen, 2017, s.61).

İnovasyon performansında başarı ölçütü çoğunlukla pazar başarısı ile doğru orantılıdır. Bununla birlikte, Çalık (2016) patent sayısı, ticarileştirilen yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş mal ve hizmet sayısı, iç operasyonlarda yapılan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş değişiklik, süreç ve uygulama sayısı, uygulanan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş iş stratejisi ve yöntem sayısı değişkenlerini inovasyon performansı göstergeleri kapsamında sıralamaktadır. Benzer bir yaklaşımla, başka bir çalışmada da inovasyon çıktısı göstergeleri, yeni ürün, süreç ve tasarımlar ile pazar için yeni sayılabilecek pazarlama ve organizasyonel inovasyonlar olarak özetlenmektedir (Edquist vd., 2018, s.4).

İnovasyon Yeteneği

Genel şekliyle inovasyon yeteneği, yeni fikir ve bilgileri örgüt ve paydaşlarının yararına olacak şekilde sürekli olarak yeni ürün, süreç ve sistemlere dönüştürme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Lawson ve Samson, 2001, s.384). İnovasyon yeteneğinin farklı tanımlamalarına ve literatürdeki inovasyon yeteneği ölçüm metotlarına detaylı olarak ikinci bölümde yer verilecektir.

Buraya kadar olan noktada örgütsel dinamikler ve inovasyon ile ilgili tanımlamalara kavramsal düzeyde kısaca yer verilmiştir. Aşağıda, inovasyona ilişkin kavramların örgütsel dinamiklerin hangi boyutları ile açıklandığı literatürdeki çalışmalardan yapılan derleme ile açıklanacaktır. Bu kapsamda öncelikle, örgüt içi dinamikler-inovasyon ilişkisine, sonrasında ise örgütler arası dinamikler-inovasyon ilişkisine yer verilecektir.

1.3. Örgüt İçi Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi

Örgüt içi dinamikler, örgütün içsel gücünü arttırmak ve dışsal pazarda rakiplerine karşı güç kazanmak amacıyla kullanılmaktadır (Kutanis ve Mesci, 2013, s.368). Selznick (1957) çalışmasında örgüt içi dinamiklerin önemini şu şekilde ifade etmektedir:

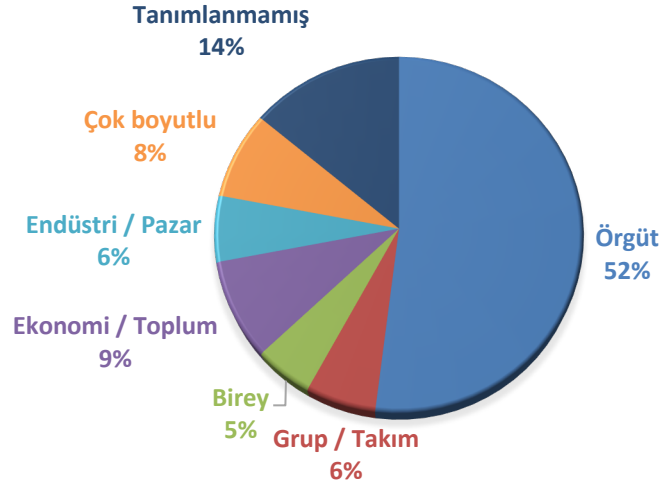
“Bir örgütün dış çevreyle ilişkisi, gerçekte tek bir kurumsal deneyim kaynağıdır. Göz önünde bulundurulması gereken bir de iç sosyal dünya var. Bir örgüt, yaşayan bir grup insandır. Formal örgüt tasarımı bireylerin tam olarak ne yapacağını asla hesaba katmaz. Aslında bu tasarım, bireylerin kişilik özellikleri, özel sorunları ve çıkarları ile şekillenen informal yapı ile tamamlanır.”

Yönetimin tüm fonksiyonlarında; planlamada, örgütlemeye, yöneltmede, koordinasyonda ve denetimde temel odak noktası örgütün kendi iç dinamikleridir. Selznick’in yorumundan hareketle; bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi, örgütün iç dinamiklerinin iyi bir şekilde yönetilmesi ve örgütü etkileyen içsel tüm faktörlerin göz önüne alınması ile ilişkilidir. Örgüt, bünyesinde bulundurduğu bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların birbiri ile uyumlu şekilde çalışabilmesini sahip olunması gereken bir yetenek olarak değerlendirmeli ve bu yeteneğin oluşturulmasında, idamesinde ve geliştirilmesinde ihtiyaç duyulan kaynakları en etkin şekilde kullanmalıdır.

Örgüt içi dinamiklerin iyi bir şekilde yönetilmesi, hedeflenen genel performans kriterleri kadar inovasyon süreçlerinin etkinliğinde de anlam ifade etmektedir. Nitekim literatürde, inovasyona örgütün iç dinamikleri gözüyle bakıldığı pek çok çalışma yer almaktadır. Örneğin; Crossan ve Apaydın’ın (2010) 1981-2008 yılları arasındaki inovasyon ile ilgili akademik araştırmaların konu alındığı çalışmasında örgüt içi dinamiklere verilen önem kendini açıkça göstermektedir.

Şekil 3’de belirtilen grafiğe göre; araştırmada incelenen akademik çalışmaların %63’lük kısmının birey, grup ve örgüt olarak sınıflandırılan örgüt içi düzeyde ele alındığı belirlenmiştir. %52’lik bölümün örgütsel düzeyde; %6’lık bölümün grup düzeyinde; %5’lik bölümün ise birey düzeyinde incelendiği tespit edilmiştir.

Şekil 3. İnovasyon Çalışmalarının Analiz Düzeyine Göre Dağılımı



Kaynak: Crossan ve Apaydın (2010: 1162).

Literatürde örgüt içi dinamikler inovasyonla ilgili kavramlarla ilişkilendirilirken genel anlamda birey, grup ve örgüt olarak üçlü bir sınıflamanın esas alındığı görülmektedir.

Bu durumun örneklerinden birini oluşturan Zennouche vd. de (2014) bireyin çalışma ortamındaki inovatif davranabilme yeteneğinin birey, grup ve örgüt düzeyi olarak ele alınabilecek çeşitli faktörlerden etkilendiğini ifade etmektedir.

Yine benzer bir bakış açısı, De Jong ve Vermeulen'in (2005) çalışmasında da görülmektedir. Yazarlar, inovasyon ile ilgili yapılan çalışmaların iki temel yaklaşım ile açıklanabileceğini belirtmektedir. Bunlardan birinci grubu inovasyonun kendisine ve ilgili kavramlarına odaklanan nesne temelli (object-based) çalışmalar oluştururken ikinci grubu inovasyon sürecini başlatan veya inovasyonu uygulatan belirli aktörlere odaklanan özne temelli (subject-based) çalışmalar oluşturmaktadır. Tablo 1'de görüleceği üzere örgüt içi bağlama; örgüt, grup ve birey olmak üzere üçlü düzeyde yer verilmektedir.

Tablo 1. İnovasyon İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yaklaşım	Çalışılan Konular	Akademik Disiplin
Nesne temelli (Object-based)	İnovasyonun tanımı	Tüm alanlar
	Yeni ürün geliştirme	Endüstriyel tasarım, Yönetim
	Uyum ve yayılım	Yönetim
	Teknoloji transferi	Ekonomi, Tarih, Sosyoloji
	İnovatif iş geliştirme	Yönetim, Ekonomi
Özne temelli (Subject-based)	Ülke	Ekonomi, Tarih, Sosyoloji
	Endüstri	Ekonomi
	Örgüt	Yönetim
	Gruplar	Psikoloji, Yönetim
	Bireyler	Psikoloji, Yönetim

Kaynak: De Jong ve Vermeulen'den (2005) akt. De Jong (2007: 145).

Yukarıda adı geçen yazarların belirttiği gibi bu çalışmada da örgüt içi dinamiklerin inovasyon ile ilişkisi birey, grup ve örgüt seviyesi dinamikler olmak üzere üç düzeyde ele alınacaktır. Aşağıda her bir düzeyde yer alan dinamiklerin inovasyon ile ilişkisi detaylı olarak anlatılmıştır.

1.3.1. Birey Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi

Örgütsel süreçlerin tümünde göz önüne alınması gerekli en önemli faktör birey, yani yönetici ve çalışan işgücüdür. Süreçlerin yönetimi, kararların oluşturulması, planların yapılması ve uygulanması, kısaca örgüte dair her şey aynı zamanda örgütün bir parçası olan bireyi en üst düzeyde ilgilendirmektedir. Birey, örgüt içerisinde birtakım etkilere maruz kalan bir varlık konumunda iken aynı zamanda süreçleri yönlendiren ve yöneten pozisyonuyla da örgüte etki etmektedir. Bu yönüyle bireyin kendisi ile örgüt arasında karşılıklı bir etkileşimin varlığından söz etmek mümkündür.

İnovasyon süreçlerinin yönetilmesinde de bireye ilişkin faktörlerin etkisinden bahsetmek mümkündür. Bu faktörler bireyin geçmiş edinimlerinden eğitim düzeyine, teknik becerisinden yaratıcılık yeteneklerine kadar çok geniş bir yelpazede çeşitlilik gösterebilmektedir. Günümüz koşullarında inovatif değer yaratmayı amaçlayan birçok örgüt için önem ifade eden ve Tablo 2'de sunulan faktörler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

Tablo 2. Birey Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon İle İlişkisi

Değişken	Kaynaklar
Kişisel özellikler	Baldrige ve Burnham, 1975; Scott ve Bruce, 1994; DeTienne ve Koberg, 2002; Anderson vd, 2004; De Jong, 2007; Frosch, 2011; Soltani ve Hosseini, 2012; Ng ve Feldman, 2013; Nager vd. 2016
Pozisyon ve roller	Baldrige ve Burnham, 1975; Kimberly ve Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Oskarsson, 2003; De Jong, 2007
Yöneticilerin eğitim düzeyi	Rogers ve Shoemaker, 1971; Kimberly ve Evanisko, 1981; Vincent vd. 2004; Anderson vd, 2004; Pratoom ve Savatsomboon, 2010
Görev süresi	Rogers ve Shoemaker, 1971, Kimberly ve Evanisko, 1981; Bantel ve Jackson, 1989; Finkelstein ve Hambrick, 1990; Hoyt vd., 1997; Frambach ve Schillewaert, 2002; Vincent vd. 2004
Yaratıcılık	Glynn, 1996; Shalley ve Gilson, 2004; Anderson vd., 2004; De Jong ve Vermeulen, 2005; Pratoom ve Savatsomboon, 2012
Motivasyon	Glynn, 1996; Hoyt vd., 1997; Jung vd., 2003; Anderson vd., 2004; Smith vd., 2008; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Crossan ve Apaydın, 2010
İş tecrübesi	Brown ve Eisenhardt, 1997; Amabile, 1998; DeTienne ve Koberg, 2002; Shalley ve Gilson, 2004; Grimaldi ve Grandi, 2005; Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009; Donate ve Guadamillas, 2011
Teknik ve teknolojik yeterlilikler	Albaladejo ve Romijn, 2000; Tether vd., 2005; Leiponen, 2005; Koç, 2007; Toner, 2011

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kişisel özellikler: Yönetici ve çalışanların karakter özellikleri, değer yargıları, yaşı ve cinsiyeti gibi kişiye ait özelliklerin inovasyon ile sıklıkla ilişkilendirildiği ve hem olumlu hem olumsuz yönde bağlantıların tespit edildiği literatürde yer alan çalışmalarda görülmektedir.

Karakter özelliklerinin birey seviyesinde inovatifliğe etki ettiğini belirten Anderson vd. (2004) belirsizliğe yönelik tolerans düzeyi, özgüven, yeni tecrübelerle açıklık, özgün olma, proaktif olma, özgür olma gibi özelliklerin bu kapsamda önemini vurgulamaktadır. Benzer boyutları vurgulayan De Jong (2007) bireysel inovasyonun belirleyicisi olarak ayrıca ortalamanın üstünde zekâ, alana özgü bilgi sahibi olma ve problem çözme tarzı gibi boyutların oluşturduğu bilişsel yeteneklere dikkat çekmektedir.

Baldrige ve Burnham (1975) cinsiyet, yaş ve kişisel tutumlar gibi bireysel özelliklerin inovatif davranışın belirleyicileri arasında önemli bir yere sahip olmadığını vurgulamaktadır. Ng ve Feldman ise (2013) uzun süre bir örgütte hizmet veren yaşlı çalışanların diğer genç çalışanlara oranla daha az yenilikçi oldukları yönündeki iddiaların ampirik kanıtlara dayanmadığını iddia etmektedir. Benzer bir yaklaşımla Soltani ve Hosseini de (2012) küçük ölçekli yemek şirketlerinde yürüttükleri çalışmalarında yönetici yaşının örgütsel inovasyona etki eden önemli bir faktör olmadığına dikkat çekmektedir.

Cinsiyetin inovasyon bağlamında ele alındığı çalışmada Nager vd. (2016) örneklem olarak incelediği Amerika'daki yenilikçi gruplarda her bir kadın katılımcıya 7,5 erkek katılımcının karşılık geldiğini belirtmekte ve kadınların inovasyon süreçlerinde erkeklere oranla daha düşük oranda temsil edildiğini ifade etmektedir.

Pozisyon ve roller: Yönetici ve çalışanların inovasyon süreçlerine sağladığı katkının büyüklüğü genellikle konumlandıkları pozisyon ve roller ile ilişkilidir. Gücü elinde bulundurması, yaptırım uygulayabilmesi ve iletişim bağlarını sağlayabilmesi inovasyona uyum süreçlerinde pozisyon ve rollerin önemini ortaya koymaktadır (Baldrige ve Burnham, 1975, s.175). Bireysel inovasyonun bireylerin görevlerine bağlı olarak değişim gösterdiğine dikkat çeken De Jong (2007) çalışanların rolleri ve pozisyonları gereği örgüt dışı bağlantılara sahip olması, bu kişilerin örgütün tedarikçileri, müşterileri ve rakipleri ile toplantılara katılması ve diğer firmalarla iş birliği projelerine katılması gibi konuları bireysel inovasyonu etkileyen örnekler arasında göstermektedir.

Eğitim düzeyi: Yöneticilerin bulundukları pozisyonlarının gerekliliklerini yerine getirmeleri, sistemin işleyişinin idamesi ve geliştirilmesi için gerekli teorik altyapının varoluşu yöneticilerin eğitim düzeyi ile ilgilidir. Literatürde yer alan çalışmalarda da çok kez bireylerin eğitim düzeyi ile inovasyon süreci arasındaki ilişki incelenmiştir. Genel eğilim inovasyon sürecinin bireylerin eğitim düzeylerinden pozitif yönde etkilendiğini iddia eden çalışmalardan oluşsa da eğitim düzeyinin inovasyon süreciyle ilişkili olmadığını ifade eden yazarlar da bulunmaktadır.

Vincent vd. (2004) yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel değişim konusunda daha istekli olduklarını belirtmekte, bireylerin eğitim seviyesinin inovasyon

sürecine yön veren bilgilerin anlaşılması ve yorumlanması bağlamında önemli olduğunu ifade etmektedir. Diğer bir çalışmada, yöneticilerin inovasyon uyum davranışlarının bu kişilerin eğitim altyapıları ile ilişkili olduğu iddia edilmekte, eğitim düzeyi yükseldikçe bireyin inovasyonu kabul etme derecesinin artış gösterdiği vurgulanmaktadır. (Becker, 1970a, 1970b ve Rogers & Shoemaker, 1971'den akt. Kimberly ve Evanisko, 1981, s.696). Buna karşılık, Baldrige ve Burnham (1975) eğitim gibi bireysel özelliklerin örgütsel değişime maruz kalan bireylerde inovatif davranış üretme yönünde etkisinin olmadığına dikkat çekmektedir.

Görev süresi: Yöneticilerin hizmet süresi, inovasyon ile ilişkilendirilen diğer bir kavramdır. Literatürde yer alan çalışmalarda yöneticilerin bir örgütte geçirdiği süre ile örgütün inovasyon süreçlerinin gelişimi arasında genelde pozitif yönlü ilişkiye rastlanmaktadır. Nitekim, Rogers ve Shoemaker (1971) yöneticilerin hizmet sürelerinin uzunluğu ile inovasyona uyum davranışı arasında olumlu bir ilişki olduğunu iddia etmektedir. Hoyt vd. (1997) Japon mühendisler ile Amerikalı mühendisleri karşılaştırdıkları çalışmalarında Japon mühendislerinin uzun görev süresi ve şirket prosesleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmaları sebebiyle emsalleri olan Amerikalı mühendislerle göre süreç inovasyonlarında daha yetkin olduklarını belirtmektedir.

Vincent vd. ise (2004) literatürdeki yaygın görüşün aksine inovasyon ile yöneticilerin görev süresi arasında ilişki olmadığını belirtmektedir. Bu görüşe göre uzun süre aynı örgütte çalışan yöneticiler stratejilerin nasıl yürütüleceği ve hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda bilgi birikimine sahiptirler. Ancak, bu kişiler mevcut statükoyu bozabileceği düşüncesiyle de yeni fikirlere ve radikal değişikliklere daha az açıktır.

Yaratıcılık yeteneği: İnovatif değer yaratmayı amaçlayan örgütler için özellikle önem ifade eden yaratıcılık yeteneği, bireylerin ürün, pazarlama, süreç ve organizasyonel inovasyonlarda daha iyiye ulaşmasına imkân veren önemli bir karakter özelliğidir. Bu açıdan kişisel özelliklerden ayrı bir kategoride ele alınmıştır. Literatürde, yaratıcılık yeteneğine sahip çalışanların oluşturduğu örgüt ikliminin örgütün inovatif değer yaratma kabiliyetini olumlu yönde etki ettiğini destekleyen çalışmalar yer almaktadır. Pratoom ve Savatsomboon (2012) yaratıcılığın bireysel inovasyonu pozitif anlamda etkilediğini ifade

etmektedir. Glynn (1996) örgütsel inovasyonun başlangıcı olan fikir üretme aşamasının bireysel yaratıcılığa bağlı olduğunu ve yaratıcılığın örgütsel inovasyonun bir öncülü olduğunu ifade etmektedir. Shalley ve Gilson ise (2004) yaratıcı çalışanların yeni ve faydalı bilgiler üreterek yayılma etkisi oluşturdıklarını ve bu bireylerin örgüt içerisinde yer alan diğer çalışanlara rol model olduklarını vurgulamaktadır.

İnovasyon motivasyonu: Çalışan ve yöneticilerin yeni ürün/hizmet üretmeye yönelik hedef ve istekleri inovasyonun gerçekleştirilmesinin başlıca koşullarından biridir. Sosyal ve ekonomik faydanın gerçekleştirilmesi, yenilik ve değişimin önemini benimsemiş bireylerin varlığını gerekli kılmaktadır. Anderson vd. (2004) inovasyonu sağlayan birey seviyesindeki dinamiklerden biri olarak motivasyonu göstermekte ve motivasyonu; başarıma kararlılığı, kişisel girişim ve iç-dış motivasyon boyutlarıyla ele almaktadır. Dönüşümcü liderlik, yaratıcılık ve örgütsel inovasyonun incelendiği çalışmalarında Gümüşlüoğlu ve İlsev (2009) iç motivasyonun bireylerin yaratıcılığı için önemini belirtmekte ve liderlerin teşvik edici motivasyon kullanımının örgütsel inovasyon için kritik öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Glynn de (1996) içsel motivasyonun yaratıcılık ve inovasyon için gerekli olduğunu öne sürmekte, dışsal motivasyonun da inovasyon süreçlerinde olası bir öncül olduğuna dikkat çekmektedir.

İş tecrübesi: Bilhassa uzmanlık gösteren alanlar olmak üzere günümüzde birçok örgüt için anlam ifade eden iş tecrübesi, bireyin geçmiş edinimlerinden fayda sağlayarak örgüt işleyişine katma değer yaratması adına önemli bir kriteri oluşturmaktadır. Birey, aynı örgütte farklı birimlerde veya tamamen farklı örgütlerde kazandığı edinimi bulunduğu örgüt içerisinde kullanarak performans hedeflerini karşılayabilmekte, sistem işleyişine katkı sunabilmekte ve edinimlerini diğer çalışanlar ile paylaşarak iş iklimine olumlu yönde etki edebilmektedir.

Literatürde iş tecrübesinin inovasyonu pozitif yönde etkilediğini ifade eden çalışmalar ön plana çıkmaktadır. Örneğin; Shalley ve Gilson (2004) deneyimin yaratıcı performans için bir öncül olduğunu belirtmektedir. Amabile (1998) yaratıcılığın bireyin geçmiş tecrübelerine dayanan yaratıcı düşünme becerileri ve uzmanlığın bir sonucu olduğunu ifade etmektedir. Brown ve Eisenhardt ise (1997) başarılı yöneticilerin ne tek

bir plana güvenerek ne de reaktif kalarak hareket ettiklerini, bu kişilerin düşük maliyetli birçok araştırmada çalışarak geleceği keşfettiklerini vurgulamaktadır.

Teknik ve teknolojik yeterlilikler: Çalışanların geçmiş dönemlerde edindiği teknik yeterlilikleri teknolojik yeniliklerle bütünleyerek katma değeri yüksek ürün/hizmet üretebilmesi teknik ve teknolojik yeterlilikler kapsamında ifade edilebilmektedir. İnovatif değer yaratabilme hedefinin hayata geçirilmesi inovasyon motivasyonunun yanı sıra teknik becerisi yüksek ve teknolojik gelişmeleri yakından takip eden bireylerin varlığını da gerektirmektedir. Albaladejo ve Romijn (2000) İngiltere'deki küçük işletmeleri inceledikleri çalışmalarında işgücü yeteneğini, işletmelerin inovasyon yeteneğini etkileyen bir iç kaynak değişkeni olarak ele almışlardır. Yazarların yaptıkları araştırmada toplam istihdam içerisinde yer alan üniversite eğitilmiş mühendis ve tasarımcıların şirketlerin inovasyon yeteneklerine etki ettikleri tespit edilmiş ve yüksek teknik nitelikli işgücüne yatırım yapıldıkça yüksek özgünlük ve teknoloji seviyesinde daha fazla sayıda inovasyonun gerçekleştirileceği belirlenmiştir.

Örgüt gözüyle yönetici ve çalışanların inovasyon süreçlerinde bir birey olarak önemli bir rol oynadıklarını söylemek mümkündür. Ancak, bazı inovasyonların gerçekleştirilmesi bireysel çabalar yerine kümülatif bir yaklaşım gerektirir. Bu bağlamda, örgüt içerisindeki bireylerin oluşturduğu grup veya takımların inovasyon ile ilişkisi aşağıda ayrı bir bölüm olarak ele alınmıştır.

1.3.2. Grup Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi

Örgüt içerisinde bulunan bireyler gerek işlerin bölümlendirilmesi gerekse salt sosyal sebepler sayesinde biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar oluşturur. Örgütte bulunan biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar, normları aracılığı ile grupta yer alan bireylerin davranışını etkilemekte, bu etkileşim süreci ise grup dinamiğini oluşturmaktadır (Dereli ve Cengiz, 2012, s.35).

Kurt Lewin (1951) örgütsel koşulları değiştirmek için birey ve grupların karşılıklı hareketleri ve etkileşimleri sürecini grup dinamikleri olarak tanımlamıştır. Lewin bu tanımlamanın yanı sıra grup dinamiklerini bilimsel bir disiplin olarak da adlandırmıştır.

Dorwin Cartwright ve Alvin Zander (1968) ise “grupların doğası, grup gelişiminin ilkeleri, grupların bireylerle, diğer gruplarla ve daha büyük ölçekli örgütlerle etkileşimlerini” grup dinamikleri olarak betimlemişlerdir.

Literatürde yer alan çalışmalarda inovasyonun belirleyicileri bağlamında örgüt ve birey düzeyi değişkenlerin grup seviyesi değişkenlerden çok daha fazla ele alındığı görülmektedir. Bu gerçekliğe dikkat çeken Anderson vd. (2004) günümüzde takım çalışmalarının organizasyonlarda giderek yaygınlaşması göz önüne alındığında inovasyon araştırmalarında grup seviyesi faktörlerin arka planda kalmasını üzücü bir eksiklik olarak nitelendirmektedir. Benzer düşünceyle De Jong da (2007) yeni ürün ve süreçlerin iş grubundaki diğer bireyleri etkileyeceğine vurgu yapmakta, grup seviyesi değişkenlerin ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu düşüncelerin paralelinde çalışmamızda da iş gruplarının dinamiklerini etkileyen değişkenlerin inovasyon bağlamında ele alınması gerekli görülmektedir. Bu kapsamda, literatürde benzerlik gösteren Tablo 3’de sunulan değişkenlere aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 3. Grup Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon İle İlişkisi

Değişken	Alt Değişken	Kaynaklar
Liderlik	Dönüşümcü liderlik	Crawford ve Strohkirch, 2002; Crawford vd., 2003; Arago’n-Correa vd., 2005; Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009
	Katılımcı liderlik	Somech, 2006; De Jong ve Den Hartog, 2007; Hoch, 2013
	Lider-üye etkileşimi	Graen ve Scandura, 1987; Scott ve Bruce, 1994; De Jong, 2007
Grup yapısı	Heterojenlik	Paulus ve Yang, 2000; De Vaan vd., 2011; Zennouche vd., 2014
	Gruba bağlılık	Anderson vd., 2004; De Vaan vd., 2011; Zennouche vd., 2014
Grup iklimi	İletişim	Linke ve Zeffass, 2011
	Bilgi yönetimi	Pratoom ve Savatsomboon, 2012
	Özerklik	Burcharth vd., 2017
	Normlar	Lesáková, 2011
	Çatışma	Desivilya vd., 2010
Süreçler	Takım refleksi	Schippers vd., 2015
	Karşıt görüşler	De Dreu ve West, 2001
	Karar verme şekli	De Dreu ve West, 2001
İşin niteliği		Shalley ve Gilson, 2004; Hunter vd., 2007; Shih ve Chang, 2013; Zennouche vd., 2014

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderlik: Başarılı inovasyon uygulamalarının gerçekleştirilmesi, grup veya örgüt içerisinde inovasyon kültürünün oluşturulması ve bireylerde inovatif davranışın teşvik edilmesi için liderin pozisyonu ve liderlik uygulamalarının önemi literatürdeki pek çok çalışmada açıkça ortaya konulmuştur. Lider, küçük ya da büyük ölçek gözetmeksizin bir insan topluluğunun davranışlarını etkileyebildiğinden grup dinamikleri çatısı altında araştırılabildiği gibi örgüt dinamikleri perspektifiyle de incelenebilmektedir. Çalışmamızda liderlik, literatürdeki bazı çalışmalarda olduğu gibi (Anderson vd., 2004, s.162; De Jong, 2007, s.30; Crossan ve Apaydın, 2010, s.1182) bir grup dinamiği değişkeni olarak ele alınacaktır. Ancak, liderliğin geniş bir kavram olması sebebiyle, bu başlık altında yalnızca inovasyonu etkileyen boyutlarına yer verilecektir.

İnovasyon süreçlerinde kritik başarı faktörü olarak geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine dönüştürücü ve katılımcı liderlik anlayışlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Çabalarını uzun dönemli hedeflere yoğunlaştıran; vizyon geliştiren ve izleyicileri oluşturduğu vizyonu takip etmeleri yönünde etkileyen; mevcut sistemi sürdürmek yerine oluşturulan vizyona ulaşılmasını sağlayacak sistem geliştiren ve izleyicilerin gelişiminde rol oynayan dönüştürücü liderlerin (Howell ve Avolio, 1993, s.898) örgütsel inovasyonu pozitif yönde etkiledikleri yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Crawford vd., 2003, s.66; Arago'n-Correa vd., 2005, s.354; Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009, s.273). Benzer bir şekilde, çalışanların liderin kararlarını etkileyebilme ve kendi görevlerini tasarlayıp sürdürebilmesi yönündeki karar verme süreçlerini ele alan katılımcı liderlik yaklaşımı da inovasyonun belirleyicilerinden biri konumundadır (Somech, 2006, s.147; De Jong ve Den Hartog, 2007, s.53; Hoch, 2013, s.167).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre üstün astı ile etkileşiminin kalitesi astın inovatif davranışlarını etkilemektedir (Graen ve Scandura, 1987, s.192). Çalışanların riskli görevlerde desteklenmesi, zorlu görevler verilmesi ve görevlerinde kaynak yaratılması gibi etkileşimin derecesini ifade eden hususlar inovatif iş davranışının oluşmasına imkân sunmaktadır (De Jong, 2007, s.39). Scott ve Bruce (1994), lider-üye etkileşimini ele aldıkları çalışmalarında, etkileşimin kalitesi ile bireyin inovatif davranışı arasında ve üstün astından inovatif olmasını isteme derecesi ile astın inovatif davranışı arasında pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Bu bağlamda, lider-üye etkileşimi kalitesinin inovasyon süreçlerine olumlu katkı yaptığını belirtmek mümkündür.

Grup yapısı: Bir örgüt içerisinde bulunan ayrı gruplar veya ayrı örgütlerde bulunan benzer işlerle yükümlü gruplar yapı itibari ile birbirinden farklılaşabilmektedir. Grup üyelerinin sahip olduğu yetenek, bilgi ve eğitimin çeşitliliği ve grup içerisindeki bireylerin gruba duydukları bağlılık düzeyi yapıyı etkileyen alt değişkenler olarak değerlendirilebilmektedir. Grup yapısı, inovatif değer oluşturmak açısından önemli bir belirleyicidir. Paulus ve Yang (2000) gruplardaki fikir alışverişi sürecinin yaratıcılığın artması ve örgütsel inovasyona katkısı bağlamında önemli bir rolü üstlendiğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda çok yönlü düşünceye imkân sunması bakımından farklı yetenek ve bilgi birikimine sahip çalışanların oluşturduğu grupların inovasyon gerçekleştirmek açısından önemli olduğu değerlendirilebilir. Zennouche vd. ise (2014) yüksek çeşitliliğin bireyler arasında uyum sorunu oluşturabileceğini belirtmekte ve grup içi uyum ile inovasyon arasında ilişki bulunduğuna dikkat çekmektedir.

Grup iklimi: Grup iklimi de grup yapısı gibi bir grubu diğerlerinden ayıran niteliklerdendir. Her ne kadar grup iklimi ile ilgili yapılan çalışmalarda üzerinde mutabakata varılmayan pek çok alt değişken tanımlanmışsa da inovasyon ile ilgili çalışmalarda grup içi iletişim, bilgi akışı ve bilgi yönetimi, bireylerin kendini rahatlıkla ifade edebilme yetisini tanımlayan özerklik, inovasyona yönelik motivasyon için grubun belirlediği normlar ve grup içi çatışmalar ön plana çıkan alt değişkenler olarak görülmektedir. İnovasyonu destekleyen grup içi iletişimin çalışanları etkileyerek inovatif davranışa yol açtığını ve bunun da toplamda inovasyon kültürünün oluşmasına katkıda bulunduğu Linke ve Zerfass'ın (2011) ampirik çalışmasında ortaya konulmaktadır. Bilgi yönetimini, grubun performansının ve inovatif özelliklerinin geliştirilmesi için bilginin elde edilmesi, kullanılması ve paylaşılması süreci olarak tanımlayan Pratoom ve Savatsomboon (2012) grubun bilgi yönetiminin grup içi üyelerinin inovatif davranışını pozitif yönde etkilediğini ifade etmektedir. Özerkliği, çalışanların kendi fikirleri üzerinde çalışmalarının teşvik edilmesi, onlara yaratıcı fikirler için zaman sunulması ve girişimci faaliyetlerin desteklenmesi olarak tanımlayan Burcharth vd. (2017) çalışan özerkliğinin inovasyonun ekonomik başarısı olarak nitelenen inovasyon satışlarını olumlu yönde etkilediğine dikkat çekmektedir. Grup normlarının fikir üretme ve uygulama aşamasında önemini belirten Lesáková (2011) risk alma, hatalara karşı tolerans gösterme ve değişime

yönelik sürekli destek sağlama gibi normların, inovatif örgütlerin kültürlerinde bulunması gerekliliğine vurgu yapmaktadır. Son olarak, grup içerisinde bireyler arasında çatışmanın kaçınılmaz olduğunu belirten Desivilya vd. (2010) grup üyelerinin anlaşmazlık ve ihtilaf yaşadığı konularla başa çıkmak için sergiledikleri davranış kalıplarına karşılık gelen çatışma yönetiminin grup inovasyonunu olumlu yönde etkilediğini ileri sürmektedir.

Süreçler: Grup içerisindeki bireylerin grup hedefleri ve politikalarına gösterdikleri tepkiler ile karar verme ve politika üretme süreçlerindeki yönelim ve ağırlıkları bu kapsamda ele alınabilmektedir. Grup refleksi (team reflexivity), grup üyelerinin grubun hedefleri, stratejileri ve süreçlerini nasıl tanımladıkları, bunlara yönelik verdiği tepkiler ve bu doğrultuda gerçekleştirdiği değişimi ifade etmektedir (West, 2000). Grup refleksi, çevresel şartların değişmesiyle grup için yeni stratejilere ihtiyaç duyulması ve en iyi hareket tarzının belirlenebilmesi amacıyla mevcut şartların değerlendirilmesi fikrine dayanmaktadır (Hoegl ve Parboteeah, 2006, s.114). Yapılan araştırmalar, grup refleksi ile inovasyonun ilişkili olduğunu göstermektedir. Nitekim, Schippers vd. (2015) grup refleksinin grup inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Karşıt görüşler ve karar verme süreci ise, grup inovasyonunu etkileyen diğer boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. De Dreu ve West (2001) grubun yeni fikirleri yeni ürün ve süreçlere dönüştürebilmesi açısından kararlara katılım düzeyinin grup yeteneği için önemli bir kriter oluşturduğunu ifade etmektedir. Nitekim, yaptıkları çalışmada, grup içindeki genel görüşün aksi karşıt görüşlerin yalnızca kararlara katılımın yüksek olduğu durumlarda inovasyonu olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

İşin niteliği: Grup içerisinde bireylere düşen yükümlülüklerin sadeliği veya karmaşıklığı ile iş tanımlarının belirli olup olmaması inovasyonu etkileyen faktörlerdendir. Zennouche vd. (2014) işin niteliğinin ve tasarımının inovasyon çıktılarını etkileyebileceğini belirtmektedir. Sıradan ve rutin görevlerin aksine, entelektüel olarak teşvik edici ve zorlu işler, yaratıcı düşünme ve problem çözme için bir teşvik oluşturmaktadır (Shalley ve Gilson, 2004, s.37; Hunter vd., 2007, s.77). Bu düşüncüyü destekleyen Shih ve Chang ise (2013) inovasyon projelerinde yaratıcılık gerektiren işlerin süreç memnuniyetini ve çalışan performansını olumlu yönde

etkilediğini ifade etmekte; ancak belirsiz iş tanımlarının süreç memnuniyeti ve çalışan performansına olumsuz yönde etki ettiğine vurgu yapmaktadır.

1.3.3. Örgüt Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi

Buraya kadar olan süreçte inovasyon, örgütü oluşturan birey ve gruplar perspektifi ile ele alınmıştır. Bu bölümde ise inovasyon, kümülatif bir yaklaşımla örgütün kendi penceresinden incelenecektir. Bu zamana kadar literatürde yer alan araştırmalarda inovasyonun örgütsel bağlamda en çok da örgüt seviyesindeki dinamiklerle ilişkilendirildiği gözlenmiştir. Bu anlamda kapsamlı bir ilişkiler analizine ihtiyaç duyulmuş ve Tablo 4’de sunulan değişkenlere aşağıda yer verilmiştir:

Örgüt yapısı: Mintzberg (1981) örgüt yapısını oluşturan unsurları; uzmanlaşma, biçimselleşme, standartlaşma, uzmanlaşma, merkezileşme, birimin büyüklüğü, bağlantı elemanları ve performans kontrol sistemleri olarak sıralamıştır. Örgüt yapısını oluşturan unsurların inovasyonu ne yönde etkilediği ve bu unsurların hangi inovasyon türünde daha etkili olduğu gibi konular literatürde sıklıkla tartışılmıştır.

Damanpour (1987) örgüt yapısı boyutlarından uzmanlaşma, fonksiyonel farklılaşma ve profesyonellik ile inovasyon türleri arasındaki ilişkiyi ele aldığı çalışmada bu üç unsurun teknolojik inovasyonlara pozitif yönde etki ettiğini belirlemiştir. Kimberly ve Evanisko (1981) uzmanlaşmış, fonksiyonel olarak farklılaşmış ve merkezi olmayan örgüt yapılarının teknolojik inovasyonların benimsenmesini kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Zaltman vd. (1973) biçimselleşmiş ve merkezileşmiş örgüt yapısına sahip örgütlerin inovasyon sürecini uygulamada donanımlı olduklarını ancak yeni inovasyonu başlatma ihtimallerinin nispeten daha düşük olduğunu iddia etmişlerdir (Frambach ve Schillewaert, 2002, s.165). Vincent vd. (2004) biçimselleşmenin yaratıcılığı engellediği ve esnekliği sınırladığı için inovasyonu olumsuz yönde etkilediğini; uzmanlaşmanın ise yeni fikirlerin üretilmesi için teknik bilgi altyapısını oluşturabilmesi sebebiyle inovasyona olumlu yönde etki ettiğini değerlendirmişlerdir. Aynı çalışmada, bireylerin karar alma süreçlerine katılımını engellediği için merkezileşmenin inovasyona olumsuz yönde etki ettiği; değişime karşı

Tablo 4. Örgüt Seviyesindeki Dinamiklerin İnovasyon İle İlişkisi

Değişken	Alt Değişken	Kaynaklar
Örgütsel yapı	Uzmanlaşma	Kimberly ve Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Vincent vd., 2004; Anderson vd., 2004; Crossan ve Apaydın, 2010; Eljiz vd., 2011
	Fonksiyonel farklılaşma	Kimberly ve Evanisko, 1981; Damanpour, 1987; Crossan ve Apaydın, 2010.
	Profesyonellik Biçimselleşme	Damanpour, 1987; Crossan ve Apaydın, 2010 Zaltman vd., 1973; Subramanian ve Nilakanta, 1996; Frambach ve Schillewaert, 2002; Vincent vd., 2004; Anderson vd., 2004; Crossan ve Apaydın, 2010
	Merkezileşme	Zaltman vd., 1973; Kimberly ve Evanisko, 1981; Subramanian ve Nilakanta, 1996; Frambach ve Schillewaert, 2002; Vincent vd., 2004; Anderson vd., 2004; Crossan ve Apaydın, 2010; Eljiz vd., 2011; Zennouche vd., 2014
Kaynaklar	İnsan kaynakları Bilgi kaynakları Teknoloji kaynakları Finansal kaynaklar	Damanpour, 1987; Nohria ve Gulati, 1996; Subramanian ve Nilakanta, 1996; Anderson vd., 2004; Herold vd., 2006; Smith vd., 2008; Laosirihongthong vd., 2014; Zennouche vd., 2014
Strateji	Atılgan stratejiler Savunmacı stratejiler Analizci stratejiler Tepkici stratejiler Diğer stratejiler	Damanpour, 1991; Miles ve Snow, 2003, Anderson vd., 2004; Akbolat, 2009; Naranjo-Gil, 2009; Zennouche vd., 2014; Hajar, 2015; Tekin vd., 2016; Özşahin vd., 2017; Oliveira vd. 2018
Örgütün büyüklüğü	Fiziksel kapasite Çalışan sayısı Girdi miktarı Çıktı miktarı Finansal kaynaklar	Baldrige ve Burnham, 1975; Damanpour, 1987; Hitt vd., 1990; Damanpour ve Evan, 1990; Subramanian ve Nilakanta, 1996; Wise, 1999; Frambach ve Schillewaert, 2002; DeTienne ve Koberg, 2002; Vincent vd., 2004; Anderson vd. 2004; Camisón-Zornoza vd., 2004; Naranjo-Gil, 2009; Hsieh vd., 2010; Crossan ve Apaydın, 2010; Vieites ve Calvo, 2011; Soltani ve Hosseini, 2012
Örgütün yaşı		Kimberly ve Evanisko, 1981; Hansen, 1992; DeTienne ve Koberg, 2002; Vincent vd., 2004; Gümüslüoğlu ve İlsev, 2009; Hsieh vd., 2010; Soltani ve Hosseini, 2012
Örgüt kültürü		Glynn, 1996; Wise, 1999; Anderson vd., 2004; Vincent vd., 2004; Van der Sluis, 2004; Mann, 2005; Crossan ve Apaydın, 2010; Eljiz vd., 2011; Donate ve Guadamillas, 2011; Zennouche vd. 2014; Oliveira vd., 2018

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

olan muhalefeti engellemek açısından da inovasyon süreçlerine olumlu yönde katkıda bulunduğu vurgulanmıştır. Subramanian ve Nilakanta da (1996) yüksek düzeyde merkezileşme ve biçimselleşmenin örgütün yönetsel inovatifliğine olumlu yönde etki ettiğini; düşük düzeyde merkezileşme ve biçimselleşme ile yüksek düzeyde uzmanlaşmanın örgütün teknik inovatifliğine olumlu yönde etki ettiğini yaptıkları ampirik çalışmada ortaya koymuşlardır. Zennouche vd. ise (2014) örgüt içinde bilgi akışı ve iletişimi sınırladığı için merkezileşmenin inovasyonu engellediğini, merkezi olmayan örgüt yapısının ise katılımı artırarak fikir üretme aşamasında daha fazla fikrin ortaya çıkmasına sebep olduğunu ifade etmişlerdir.

Kaynaklar: Bir örgütte inovasyon yönetimini etkileyen faktörlerden biri de örgütün sahip olduğu kaynaklardır. Örgütün sahip olduğu insan kaynakları, finansal kaynaklar, teknolojik kaynaklar ve bilgi kaynakları bu kapsamda sıralanabilmektedir. Örgütte bulunan işgücünün niteliği, inovasyonun ilk adımı olan fikir üretme safhasının nihai ürüne dönüşebilmesine imkân sağlayacak finansal kaynaklar ve teknolojik altyapı ile örgütün inovasyon sürecini yönetmesini sağlayacak her türlü bilginin edinimi ve işlenebilmesi yeteneği örgütsel kaynaklara işaret etmektedir. İnovasyon sürecinin gerçekleştirilmesi kaynak ihtiyacı gerektirdiğinden yeterli kaynakların varlığının inovasyon performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmek mümkündür (Zennouche vd., 2014, s.37; Laosirihongthong vd., 2014, s.1240).

Strateji: Strateji, temel yetkinliklerden yararlanarak rekabet avantajı elde etmek için tasarlanan bütüncül bir eylemler dizisine verilen isimdir (Zennouche vd., 2014, s.36). Miles ve Snow (2003) üçü istikrarlı örgüt tipi (atılgan, savunmacı, analizci), biri de istikrarsız örgüt tipi (tepkici) olmak üzere dört temel strateji tipi tanımlamaktadır. Örgütün istikrarlı strateji tiplerinden birini izlemesi durumunda kendi sektöründe belirli bir zaman dilimi içerisinde başarılı olabileceği; bu strateji tiplerinden birini izlememesi durumunda da tepkici bir strateji izleyeceği ve muhtemelen kendi sektöründe etkisiz bir performans sergileyeceği değerlendirilmektedir (Miles ve Snow, 2003'den akt. Akbolat, 2009, s.130).

Damanpour (1991) organizasyon türünü belirleyen unsurlardan biri olan örgütsel stratejinin, örgütün inovatiflik derecesi için rol oynadığını ifade etmektedir. Oliveira vd. (2018), açık inovasyon uygulamalarında örgüt stratejisinin kritik bir başarı faktörü olduğuna değinmektedir. Miles ve Snow'un yukarıda ismi geçen örgüt stratejilerine ilave olarak açık inovasyon stratejisi, mavi okyanus stratejisi, fırsatları izleme stratejisi gibi diğer stratejilerin (Tekin vd., 2016) inovasyon performansı ve inovasyon uygulamaları ile ilişkisine literatürde sıklıkla karşılaşılmaktadır. Naranjo-Gil'e göre (2009) atılgan stratejiler yönetsel inovasyonların benimsenmesine pozitif yönde etki etmektedir. Hajar (2015) atılgan, analizci ve savunmacı stratejilerin inovasyon uygulamalarını olumlu yönde etkilediğine dikkat çekmektedir. Kısmen farklı bir sonuçla Özşahin vd. ise (2017) atılgan-analizci ve tepkici stratejilerin inovasyon performansını pozitif yönde etki ettiğini, ancak savunmacı stratejilerin inovasyon performansına negatif yönlü etki ettiğini savunmaktadır.

Örgütün Büyüklüğü: Literatürde inovasyon ile en sık ilişkilendirilen kavramlardan biri de örgütün büyüklüğüdür. Örgüt büyüklüğünün inovasyonu pozitif yönde etkilediğine dair görüşler öne çıksa da bu iki değişken arasında bir ilişki olmadığını belirten, hatta örgüt büyüklüğünün inovasyonu negatif yönde etkilediğini belirten çalışmaların varlığı da göz ardı edilecek boyutta değildir (Wise, 1999; s.153-154; Camisón-Zornoza vd., 2004, s.337-338).

Baldrige ve Burnham'a (1975) göre örgüt büyüklüğü arttıkça karmaşıklık düzeyi artmakta, örgütün koordinasyon ve kontrol ihtiyacı oluşmaktadır. Bu ihtiyaç ise hiyerarşik yapılanmanın ortaya çıkmasına sebep olmakta ve uzmanlık sahibi olan alt birimlerin ortaya çıkan sorunları çözebilmek amacıyla inovatif davranış özelliklerini benimsemesine yol açmaktadır. Yazarlara göre, örgüt büyüklüğü bu sebeple inovasyon uyum davranışını olumlu yönde etkilemektedir.

Büyük ölçekli örgütler, küçük ölçekli örgütlere kıyasla daha fazla kaynağa sahip olmaları sebebiyle inovasyonların benimsenmesi ve uygulanması açısından avantajlı konumdadır (Damanpour ve Evan, 1990'dan akt. Subramanian ve Nilakanta, 1996, s.635).

Camisón-Zornoza vd. (2004) literatürdeki çalışmalardan yaptığı derleme ile örgüt büyüklüğünü fiziksel kapasite, çalışan sayısı, girdi miktarı, çıktı miktarı ve finansal kaynaklar gibi boyutlar ile ele alınabileceğini belirtmekte ve örgüt büyüklüğünün inceleneceği çalışmalarda alınacak örneklem büyüklüğünün önemine dikkat çekmektedir. Yürüttüğü meta-analiz çalışmasında, inovasyon için örgüt büyüklüğünün önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmektedir.

Örgüt büyüklüğünün inovasyonu pozitif yönde etkilediğini belirten görüşlerin aksine büyük ölçekli örgütlerin biçimselleşme düzeylerinin yüksek olmasının ve örgüt içindeki bürokratik iş çevresinin bulunmasının inovasyon kültürünü olumsuz yönde etkilediğini ifade eden görüşler de mevcuttur (Kerr & Slocum, 1987 ve Ouchi, 1979'dan akt. Hitt vd., 1990, s.41). Ayrıca, büyük ölçekli örgütlerin karmaşık yapısı sebebiyle bilgi işleme süreçlerinde zorluklar yaşaması ve değişen koşullara uyum sağlamada yeterli esnekliğin sağlanamaması inovasyonu olumsuz yönde etkileyen faktörler arasında sıralanmaktadır (Vincent vd., 2004, s.27).

Örgütün Yaşı: Örgütün kurulduğu günden bu zamana kadar geçen süreyi ifade eden örgüt yaşının inovasyon ile ilişkisi konusunda da literatürde görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Örgüt büyüklüğü – inovasyon ilişkisine benzer nitelikte, örgüt yaşının inovasyonu olumlu yönde etkilediğini belirten görüşlerin yanı sıra inovasyonun örgüt yaşından olumsuz yönde etkilendiğini ifade eden çalışmalar da mevcuttur.

Bir örgütte zaman geçtikçe normlar oluşmakta ve yerleşmekte hem örgüt içinde hem de örgüt dışında formal ve informal ilişkiler ağı yerleşik bir hal almaktadır. Bu sebeple, yaşlı örgütlerin değişime daha dirençli ve katı olduğu değerlendirilmektedir (Rao ve Drazin, 2000, s.493). Öte yandan, genç örgütlerin inovasyon sürecini sürdürmek için gerekli bilgi birikimi ve tecrübeden yoksun olmaları bu örgütlerin inovasyona yönelik dezavantajlı boyutunu oluşturmaktadır (Hsieh vd., 2010, s.561).

İncelenen akademik çalışmalarda her ne kadar örgütsel inovasyon ile firma yaşı arasında negatif yönlü ilişki öne çıksa da bu ilişkiyi desteklemeyen araştırmalar da bulunmaktadır. Nitekim, çalışmasında Hansen (1992) firma yaşının inovasyon çıktılarıyla ters orantılı bir ilişkide olduğunu ileri sürmektedir. Soltani ve Hosseini de (2012) firma yaşının artırimsal inovasyonlarda negatif yönde etkisini savunmakta, genç firmaların

artırımsal inovasyonlarda daha etkin olduğunu ortaya koymaktadır. Oysa, DeTienne ve Koberg'in (2002) çalışmasında, kesikli inovasyonun firma yaşı ile negatif yönlü ilişkisini inceledikleri hipotezi araştırma sonucunda desteklenmemekte ve iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişkiye rastlanmamaktadır.

Örgüt kültürü: Çalışanların davranışlarını yönlendiren örgüte has atmosferin ve özelliklerin bütünü örgüt kültürü olarak nitelemek mümkündür. Örgüt kültürü, çalışanlarda inovasyon motivasyonu oluşturmada bağlamında önemli bir pekiştirici rol üstlenmektedir. Güçlü ve eşitlikçi kültürler; normlar, semboller ve değerler vasıtasıyla öğrenmeyi ve inovasyonu teşvik etmekte, bu tarz kültürler örgütün tüm seviyelerinde inovasyonun benimsenmesine ve sürekli gelişime imkân sunmaktadır (Van der Sluis, 2004, s.12). Mann (2005) inovasyonun örgütsel kültüre; daha özeldir ise aşağıda belirtilen formlardaki örgütsel desteğe bağlı olduğunu ifade etmektedir (Zennouche vd., 2014, s.36):

- İnovasyona yönelik örgütsel teşvik (fikirlerin desteklenmesi, güven, riskin paylaşılması),
- Fiziki kaynakların paylaşımı, bilgiye erişim, uzman desteği gibi konularda çalışana sunulan destek,
- Çalışana inisiyatif veren ve özerklik sunan güçlendirme politikası.

Buraya kadar olan bölümde inovasyon süreçleri örgüt içi dinamikler gözüyle ele alınmıştır. Ancak, günümüzde örgütlerin diğer örgütler ile kurduğu ilişkilerin ve örgütler arası dinamiklerin de inovasyon süreçlerine anlamlı katkı sunduğunu belirtmek mümkündür. Bu kapsamda, aşağıda örgütler arası dinamiklerin inovasyon ile ilişkisine yer verilmiştir.

1.4. Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon ile İlişkisi

İnovasyon faaliyetleri, örgütün kendi dinamiklerinin sağladığı katkının yanı sıra örgütün dış çevresindeki diğer örgütlerle etkileşimi ile de şekillenmektedir. Nitekim inovasyonu, yeni bilgi oluşumunu birbirinden farklı bilişsel altyapıya sahip aktörlerin katıldığı karmaşık ve bütüncül bir süreç olarak tanımlayan görüşün arka planında benzer

mantık yer almaktadır (Antonelli, 2006'dan akt. Döner, 2016, s.421). Günümüz rekabet anlayışı ve değişen piyasa koşullarında, örgütün salt kendi kaynaklarını kullanarak inovasyon süreçlerini gerçekleştirmesi yeterli bir bakış açısını oluşturmaktan hızlıca uzaklaşmaktadır. Örgütler, kendi bilgi birikimi olmadığı veya yetersiz olduğu alanlarda farklı örgütler arası dinamiklerden yararlanarak da inovasyon süreçlerine yön verebilmektedir. Bu bağlamda, Tablo 5'de sunulan değişkenlere ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 5. Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon İle İlişkisi

Değişken	Alt Değişken	Kaynaklar
Rekabet düzeyi		Tang, 2006; Schmutzler, 2010; Işık ve Keskin, 2013; Karakaya vd., 2018
İşgücü dolaşımı		Zhou vd., 2009; Braunerhjelm vd., 2015; Döner, 2016
İş birlikleri	*Alt yükleniciye verme	
1. İş ortakları	*Teknoloji lisansı alma	Szeto, 2000; De Propriis, 2002; Malmberg ve Power, 2005; Faems vd., 2005; Freel ve Harrison, 2006; Elçi, 2007; Çetindamar ve Ulusoy, 2008; Westerlund ve Rajala, 2010; Güler ve Kanber, 2011; Işık ve Kılınç, 2012; Simao vd., 2016
a. Tedarikçiler	*Konsorsiyum oluşturma	
b. Müşteriler	*Stratejik iş birlikleri	
c. Diğer firmalar	*İnovasyon ağları	
2. Bilimsel organizasyonlar	*İnovasyona dayalı kümelenmeler	
a. Üniversiteler		
b. AR-GE merkezleri		
c. Danışmanlık firmaları		
d. Ticari laboratuvarlar		
Coğrafi yakınlık		Kirat ve Lung, 1999; Boschma, 2005; Abramovsky ve Simpson, 2011; Silvestre ve Dalcol, 2009; Sungur ve Keskin, 2009; Letaifa ve Rabeau, 2013
Sosyal yakınlık		Boscma, 2005; Sternberg, 2007; Balland vd., 2014
Bilişsel yakınlık		Nooteboom, 2000; Letaifa ve Rabeau, 2013; Molina-Morales, vd. 2014; Altuğ ve Yılmaz, 2018
Örgütsel yakınlık		Meister ve Werker, 2004; Boschma, 2005; Balland, 2012
Kurumsal yakınlık		North, 1990; Boschma, 2005; Davids ve Frenken, 2018

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Rekabet Düzeyi: Günümüzde gelişen piyasa koşulları ve artan rekabet ortamının inovatif örgütlere direkt ve dolaylı olmak üzere iki türlü etkisinden bahsetmek mümkündür. Yoğun düzeyli bir rekabet ortamı kendini yenileyemeyen, piyasa ihtiyaçlarına karşılık veremeyen örgütlerin saf dışı kalmasına yol açmaktadır. Bu anlamda rekabet ortamı direkt olarak örgütleri inovatif davranmaya sevk eden asli bir rol üstlenmektedir. Bunun yanı sıra örgütler bulundukları pazar koşulları altında pay sahibi olabilmek ve kar marjlarını artırabilmek adına farklı inovasyon stratejileri izleyebilir ve iş birlikleri içerisine girebilir. Bu durumu da rekabetin inovasyona olan dolaylı etkisi olarak yorumlamak mümkündür. Bununla birlikte, rekabetçi ortamın örgütsel inovasyona etkisinin tek yönlü olduğunu söylemek de gerçekçilikten uzaktır. Nitekim, yakın dönem çalışmalarda herhangi bir uzlaşının varlığı söz konusu olmadığı gibi Klasik İktisat Teorisindeki Neo-Klasik iktisadi görüş ve Schumpeteryen görüş de bu anlamda birbirinden ayrılmaktadır. Neo-Klasik iktisadi görüş rekabetçi piyasalarda örgütlerin kendi kaynaklarını daha etkin kullanacağını belirterek örgüt performanslarının yüksek olacağına vurgu yaparken Schumpeteryen görüş rekabetin, firmaların pazar payından alacağı kâr payı beklentisini azaltması sebebiyle inovasyon için ayrılacak kaynakların ve gerekli teşviklerin azalacağına dikkat çekmektedir (Karakaya vd., 2018, s.42-43).

Tang'ın (2006) çalışması, rekabetin örgüt içindeki inovasyona olan etkisinin detaylı olarak ortaya konması açısından önem taşımaktadır. Buna göre üretilen bir ürünün piyasada kolay ikame edilebilir olması özellikle AR-GE ve ürün inovasyonları başta olmak üzere örgütün inovasyon faaliyetleri üzerinde olumsuz etki yaparken rakip ürünlerin piyasaya devamlı olarak giriş yapması örgütün AR-GE ve ürün inovasyonunu tetikleyici bir rol üstlenmektedir. Araştırma sonucunda öne çıkan diğer konu ise süreç yeniliği ve teknoloji edinimi ile ilgilidir. Piyasaya sürülen ürünlerin popülerliğini hızlıca yitirmesi teknoloji edinimi ve süreç yeniliğini zorlaştıran bir faktörken üretim yöntemlerinde meydana gelen hızlı değişiklikler örgüt içinde süreç inovasyonu ve teknoloji ediniminin hızlanmasına yol açmaktadır.

İşgücü dolaşımı: Örgütler arası işgücü dolaşımı örgütün inovasyon kapasitesini etkileyici bir diğer faktördür (Döner, 2016, s.424). Nitelikli işgücü ve yöneticilerin bir örgütten diğerine transfer olması kişinin bilgi edinimi ve tecrübesinin yanı sıra örgütte

elde edilen inovatif birikimin de taşınması anlamına gelebilmektedir. Bu etkinin örgütler açısından hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu ifade edilebilir (Braunerhjelm vd., 2015, s.6). İşgücü dolaşımı, iletişim ağlarının güçlenmesi sayesinde örgütler arası bilgi akışında artış yaratırken, kurumsal hafızanın kaybına sebep olması açısından da yönetsel zafiyetler meydana getirebilmektedir (Zhou vd., 2009'dan akt. Braunerhjelm vd., 2015, s.3-4).

İş Birlikleri: Günümüzde örgütler, piyasada konumlanan diğer örgütlerle rekabet edebilmek, daha yüksek düzeyde kar elde edebilmek ve girdi maliyetlerini indirgeyebilmek amacıyla diğer örgütlerle iş birlikleri geliştirebilmektedir (Işık ve Kılınç, 2012, s.182). İnovasyon amacıyla geliştirilen iş birlikleri de bu kapsamda ele alınabilmektedir. Faems vd. (2005) örgütler arası inovasyon iş birliğinin ihtiyaç duyulan tamamlayıcı varlıklara erişilmesi, örtük ve kodlanmış bilgi aktarımının sağlanması ve araştırma-geliştirme maliyetlerinin farklı örgütler tarafından paylaşabilmesi açısından örgütlere fayda sağladığını belirtmektedir.

Literatürde iş birliklerinin firma inovasyon başarısına ve inovasyon performansına etkisinin incelendiği pek çok çalışma mevcuttur (Freel ve Harrison, 2006, s.289; Çetindamar ve Ulusoy, 2008, s.343; Güler ve Kanber, 2011, s.73). Simao vd. (2016) inovasyon iş birliklerini iki temel kategoride ele almıştır. Bunlardan birincisi firmaların iş ortakları (business partners) ile düzenlediği ilişkilerdir. İnovatif firmanın tedarikçi firmalar ile iş birlikleri, müşteriler ile ilişkileri ve aynı ya da farklı sektörde faaliyet gösteren diğer firmalar ile iş birlikleri bu kapsamda sıralanmaktadır. İkinci kategori ise bilim alanında faaliyet gösteren organizasyonlardır (science partners). Bunlar ise; üniversiteler ile iş birlikleri, AR-GE merkezleri ile iş birlikleri ve danışmanlık firmaları ile iş birlikleri olarak belirtilmektedir.

İnovasyon iş birliklerinin birçok yöntemi olduğunu belirtmek mümkündür. Alt yüklenici ile çalışmak, teknoloji lisansı almak, konsorsiyum oluşturmak, stratejik iş birlikleri, inovasyon ağları ve inovasyona dayalı kümelenmeler vd. bu kapsamda ifade edilmektedir (Elçi, 2007, s.110-111). Diğer iş birliği yöntemlerinin birçok firma için nispeten uzun bir geçmişi varken inovasyon ağları ve inovasyona dayalı kümelenmelerin son dönemde popülerliği artan iş birliği yöntemleri olduğu belirtilebilir.

Bir diğer örgütler arası dinamik türü olan ve Boschma'nın literatüre kazandırdığı yakınlık modelleri, bilhassa bilgiye erişim ve örgütsel öğrenme açısından maliyet tasarrufu yaratan ve bu yönüyle inovasyon süreçlerine etki eden kriterlerdir (Knoben ve Oerlemans, 2016'dan akt. Altuğ ve Yılmaz, 2018, s.844). Tablo 6'da özetlenen yakınlık modelleri aşağıda detaylı olarak ele alınmıştır:

Tablo 6. Yakınlık Boyutlarının Değerlendirilmesi

Yakınlık Boyutu	Yüksek	Düşük
Coğrafi yakınlık	25 km.den az	25 km.den fazla
Bilişsel yakınlık	Yakın bilişsel altyapı	Farklı bilişsel altyapı
Sosyal yakınlık	Arkadaşlık, aile ilişkileri veya önceden kurulan iş birliklerinin mevcudiyeti	Arkadaşlık, aile ilişkileri veya önceden kurulan iş birliklerinin bulunmaması
Kurumsal yakınlık	Aynı sosyal alt sistemde (üniversite, sanayi, devlet) veya aynı bölgede konumlanma	Farklı sosyal alt sistemlerde veya bölgelerde konumlanma
Örgütsel yakınlık	Örgüt içi	Örgütler arası

Kaynak: Davids ve Frenken (2018: 27).

Coğrafi Yakınlık: Aynı veya birbirine yakın fiziki ekosistemlerde bulunan örgütlerde inovatif davranışın nasıl etkilendiği, örgütün inovasyon performansının gelişip gelişmediğinin tespiti literatürde sıklıkla tartışılan sorunsallardan biridir. Coğrafi yakınlığın örgütlerde inovatif davranışı ve inovasyon yeteneğini olumlu yönde etkilediğini belirten çalışmalara rastlansa da coğrafi yakınlığı tek başına incelemenin anlamlı olmadığına, diğer (bilişsel, örgütsel ve sosyal) yakınlık modelleri ile birlikte ele alınması gerektiğine ve diğer yakınsallık modellerinin günümüz iş yapma modellerinde daha önemli olduğuna vurgu yapan çalışmalar da azımsanacak ölçüde değildir (Boschma, 2005, s.61; Letaifa ve Rabeau, 2013, s.2077).

Silvestre ve Dalcol (2009), Brezilya'daki Campos Basin petrol ve gaz sanayi kümelenmesindeki firmaları örneklem olarak ele aldıkları çalışmalarında bu kümelenmenin Brezilya'nın enerji yetkinliği açısından büyük önem taşıdığını belirtmekte, ayrıca kümelenmenin küme içinde yer alan örgütlerin inovasyon faaliyetlerine olumlu yönde etki ettiğini ifade etmektedir. Öte yandan, çalışma bulguları

içerisinde kümelenme içinde yer alan teknolojik değişimlerin büyük ölçüde küresel bağlantılardan kaynaklandığı da dile getirilmektedir. Benzer görüşü paylaşan Sungur ve Keskin (2009) inovasyonun artık bilim temelli olmaktan ziyade sosyo-kültürel dinamikler aracılığıyla gerçekleştirildiğini, coğrafi yakınlığın inovasyon için önemli olduğunu ancak yeterli olmadığını, bunun paralelinde bilgi teknolojileri ve küreselleşmenin etkisiyle uzak mesafeli ağların da öneminin giderek arttığını belirtmektedir.

Letaifa ve Rabeau'nun (2013) yaptıkları ampirik çalışma ise coğrafi yakınlığın inovasyon ile ilişkisinde sosyal yakınlığın önemine vurgu yaparak radikal bulgular ile karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, yazarlar coğrafi yakınlığın sosyal yakınlık üzerinde olumsuz etkilerinin bulunabileceğine ve kurumsal kümelenmelerin örgütsel, kurumsal ve coğrafi yakınlıkları esas alması sebebiyle sosyal yakınlığı göz ardı ettikleri gerçekliğine dikkat çekmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre bilhassa yüksek düzeyli rekabet ortamlarında coğrafi yakınlığın sosyal yakınlığı sağlamadığı, kurumsal kümelenmelerin özel kümelenmeler gibi (Silikon vadisi vb.) anlık sosyal yakınlıklara yol açmadığı belirtilmektedir. Literatürdeki örgütler arası yakınlığın inovasyonun pekiştiricisi olduğu konusundaki görüşün aksini ifade eden çalışmanın ön plana çıkardığı sosyal yakınlık kavramı ise aşağıda incelenecektir.

Sosyal Yakınlık: Coğrafi yakınlığa bağlı kalmaksızın örgüt çalışanlarının diğer örgütlerdeki çalışanlar ile yakın ilişkilerde bulunması, bu ilişkilerin güven ve itibar uyandıracak şekilde tesis edilmiş olması inovasyon gibi bilgi ediniminin son derece öneme sahip olduğu süreçlerde avantajlarıyla ön plana çıkmaktadır. Günümüzde, ihtiyaç duyulan bilginin sağlanabileceği pek çok kaynak bulunsa da güvene dayalı oluşturulan sosyal ilişkilerin bu kapsamdaki etkisi göz ardı edilecek ölçüde değildir. Nitekim, “sosyal sermaye”, “girişimcilik” gibi inovasyon için kritik öneme sahip kavramları sosyal ilişkilerden bağımsız tutarak açıklamak da pek mümkün değildir. Coğrafi yakınlık başlığında değinildiği gibi sosyal ilişkilerin inovasyon iş birliklerinde veya bilgi paylaşımında bugün çok daha ön plana çıktığı görülmektedir. Silikon Vadisi gibi adı bilinen pek çok kümelenmede öne çıkan bir diğer kültürel özellik de küme içinde faaliyet gösteren bireylerin kümedeki diğerleri ile kurdukları iletişim ağlarıdır. Yakınsallık

modellerini detaylı inceleyerek literatüre kazandıran Boscma (2005) sosyal yakınlığın kişiler arası ilişkiler, paylaşılan özellikler ve birbirini tanıma duygusunun bir sonucu olarak ortaya çıktığını, güvene dayalı oluşturulduğunu ve aktörleri bu sayede iletişime geçmeyi teşvik ettiğini belirtmektedir. Sosyal yakınlık, inovasyon bölgelerindeki bilgi odaklı firmalar ve inovatif aktörler arasında da son derece önem sahip olmakla birlikte diğer yakınsallık modellerine kıyasla tesis edilmesi kolaydır (Sternberg, 2007, s.659-660). Hatta, inovatif aktörlerle güçlü bağların oluşturulması coğrafi yakınlığın sağlayacağı kimi faydaları da ikame edebilmektedir (Balland vd., 2014, s.915).

Bilişsel yakınlık: Bu kavram ile aktörlerin dünyayı algılama, yorumlama ve değerlendirme biçimlerindeki benzerlik kastedilmektedir (Nooteboom, 2000, s.72). Bilişsel yakınlık, benzer uzmanlık ve bilgi tabanını paylaşan aktörlerin etkileşim sağlayarak birbirinden öğrenebilmelerini sağlamaktadır (Altuğ ve Yılmaz, 2018, s.848). Molina-Morales, vd. (2014) firmalardaki aktörler arası bilişsel yakınlığın firma inovasyon performansına doğrudan etki ettiğini ifade etmektedir. Yazarlar ayrıca, bilişsel yakınlığın bilgi edinimini kolaylaştırması sebebiyle inovasyon performansına dolaylı olarak da katkı sunduğunu vurgulamaktadır. Ancak, Letaifa ve Rabeau (2013) yüksek bilişsel yakınlığın aktörlerin aynı paradigmaları paylaşmaları sebebiyle statükoya yol açabileceğini ve bu durumun yeni bilgi üretiminde kısıtlamaya yol açabileceğini belirtmektedir.

Örgütsel yakınlık: Örgütsel yakınlık, örgüt içi veya örgütler arasındaki yönetsel hiyerarşi açısından yakınlığa karşılık gelmektedir (Boschma, 2005, s.64-65). Aynı örgütün üyelerinin yanı sıra aynı şirketin iki iştiraki veya departmanında çalışan bireyleri de bu kapsamda ele almak mümkündür (Balland, 2012, s.744). Örneğin; piyasada birbiri ile hiçbir bağı bulunmayan aktörler düşük örgütsel yakınlık kapsamında; firma, üniversite veya AR-GE merkezlerinde hiyerarşik yapı içerisinde yer alan aktörler yüksek örgütsel yakınlık bağlamında değerlendirilebilir.

Boschma (2005) ortak bir bilişsel arka plana sahip olunması, kolay koordinasyon ve bilgi aktarımı sayesinde örgütsel yakınlığın iş birliğini kolaylaştırıcı bir faktör olabileceğini, ayrıca örgütsel öğrenme ve inovasyonun gelişimi için uygun ortam

oluşturabileceğini belirtmektedir. Ancak, çok yüksek düzeyli örgütsel yakınlığın yeni fikirlerin gelişimi adına ne denli bir etki yaratacağı da şüphelidir. Bu gerçekliğe Granovetter'in (1985) "güçlü bağların zayıflığı" kavramına atıfla açıklama getiren Boschma, yüksek örgütsel yakınlığın bir süre sonra inovasyon için gerekli olan yeni bilgi kaynaklarına erişimi sınırlayabileceği, kapalı sistem ortamının yeni fikirlerin gelişimini engelleyebileceği endişesini dile getirmektedir.

Kurumsal yakınlık: Örgütsel yakınlık ile benzer bir tanıma karşılık gelen kurumsal yakınlık, incelendiği analiz düzeyi bağlamında farklılık göstermektedir. Örgütsel yakınlık, mikro düzeyde örgütler arası ilişkileri incelerken kurumsal yakınlık benzer norm ve değerleri paylaşan makro düzeydeki örgütler arası ilişkileri ele almaktadır (Boschma, 2005, s.67-68). Benzer kültürel değerlere sahip aynı yerleşkede bulunan örgütler veya aynı sosyal alt sistemde bulunan örgütlerin diğer örgütler ile kurduğu ilişkiler kurumsal yakınlık kapsamında değerlendirilir (Davids ve Frenken, 2018, s.26). Örgütsel yakınlıkta olduğu gibi, kurumsal yakınlığın sağladığı iş birlikleri de inovasyon süreçlerine bazı boyutlarıyla olumsuz yönde etki etmektedir. Boschma, bu durumu kurumsal çevrenin evrimi ile açıklamaktadır. Bir dizi kurumdan oluşan kurumsal çevre bir "tamamlayıcılıklar" bütünüdür (Hall ve Soskice, 2001'den akt. Boschma, 2005, s.68). Herhangi bir kurumun etkinliği diğer kurumların başarısını etkilemektedir. Kurumsal sistemlerin karşılıklı bağımlılık durumu kurumsal atalet neden olabilir. Kurumsal atalet ise değişimi kabullenmeyen, yeni aktörlere fırsat vermeyen, yeni fikir ve girişimlerin engellendiği bir ortamı beraberinde getirebilmektedir (Boschma, 2005, s.68).

Buraya kadar olan noktada inovasyonla ilgili kavramlar ile örgütsel dinamikler arasındaki ilişki genel anlamda açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise inovasyon yeteneği kavramı detaylı olarak ele alınacak, inovasyon yeteneğine ilişkin teori ve modeller tartışılacak ve literatürün genel bir değerlendirmesine yer verilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

İNOVASYON YETENEĞİ

İnovasyonun örgütler için artan önemi ve yüksek bir inovasyon performansının ancak güçlü inovasyon yetenekler ile gerçekleştirilebileceği düşüncesi örgütlerin dinamik inovasyon yeteneklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Nitekim, inovasyonun öneminin anlaşıldığı son yarım yüz yıllık süreçte örgütlerin dinamik yeteneklere sahip olmak amacıyla yapı, süreç, işleyiş ve mekanizmalar bağlamında değişim göstermesi bu ihtiyacı ortaya koyan en somut göstergelerdendir. İnovasyon yeteneği kazanımında başlıca aktörün örgütün kendisi olduğu gerçeğinden hareketle inovasyon yeteneği bağlamında girdi ve süreçlerin incelenmesinin ve göz önüne alınması gereken faktörlerin belirlenmesinin önem kazandığı değerlendirilmektedir.

Hızlı değişim ile tanımlanan rekabetçi ekonomik ortamda hayatta kalabilmek ve teknolojik değişimlere ayak uydurarak rekabet avantajı elde edebilmek için örgütlerin inovasyon yeteneklerine sahip olması günümüz dünyasında kritik öneme sahiptir. Nitekim, inovasyon yeteneğinin önemine dikkat çeken ilk araştırmacılardan olan Drucker (1954) de bir örgütün değişen çevre koşullarında hayatta kalması için inovatif olmanın zorunluluk olduğunu ifade etmektedir.

İnovasyon yeteneği, iyi bir inovasyon performansını sağlamak için olmazsa olmaz bir öncül niteliğindedir (Çavuşgil vd., 2003, s.10). Benzer görüş Gatignon ve Xuereb (1997) tarafından da paylaşılmakta, yazarlar rekabet gücünü artırmak maksadıyla inovasyon yapmak isteyen örgütlerin teknolojik yönelimlerini ve inovasyon yeteneklerini geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Literatürde yapılan incelemelerde, inovasyonla ilgili diğer kavramlarda olduğu gibi inovasyon yeteneği kavramının tanımlamasında da görüş birliğinin bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte inovasyon, inovasyon kapasitesi, yenilikçilik, inovasyon performansı gibi kavramların zaman zaman inovasyon yeteneğini tanımlamak için de kullanıldığı gözlenmektedir. Konunun okuyucu tarafından daha detaylı anlaşılmasını sağlamak ve derinlemesine analiz etmek amacıyla bu uzlaşi eksikliğini göz ardı ederek aşağıda inovasyon yeteneğinin tanımlamalarına ilişkin farklı görüşler incelenecek,

inovasyon yeteneğine ilişkin teori ve modeller ortaya konulacak ve bu konuda yer alan literatürün değerlendirmesine yer verilecektir.

2.1. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Tanımlar

İlk olarak Burns ve Stalker (1961) inovasyon kapasitesi (the capacity to innovate) terimini kullanmakla birlikte özünde inovasyon yeteneğine işaret ettiği düşünülmekte ve inovasyon kapasitesini bir örgütün yeni fikirleri, süreçleri ve ürünleri başarıyla benimseme veya uygulama yeteneği olarak tanımlamaktadır (Hurley ve Hult, 1998, s.44).

İnovasyon yeteneği, mevcut teknolojiler üzerinde iyileştirmeler ve modifikasyonlar yapma ve yeni teknolojiler oluşturma yeteneğini ifade etmektedir (Albaladejo ve Romijn, 2000, s.5).

İnovasyon yeteneği, örgütün teknoloji gelişimini sağlayan ve operasyonel yeteneklerine dönüştürdüğü teknolojik öğrenme sürecidir (Zawislak vd., 2012, s.17).

Hii ve Neely'e (2000) göre inovasyon yeteneği (innovation capacity), mevcut kaynaklar ve yeteneklerden yararlanarak yeni fikirler üretme, yeni pazar fırsatlarını tespit etme ve pazarlanabilir yenilikler uygulama potansiyelidir.

Wu ve Sivalogathan'e göre (2013) inovasyon yeteneği, bir organizasyonun inovasyon stratejilerini kolaylaştıran ve destekleyen karakteristiğinin ifadesidir.

Momeni vd.ne göre (2015) inovasyon yeteneği, inovatif ürün ve hizmetlerin oluşmasını sağlayan örgütsel yetenekler, yetkinlikler ve kapasitenin bütünüdür.

Belirtilen tanımlamaların yanı sıra inovasyon yeteneğini bilgiyi temel alan yaklaşımla açıklayan birçok görüş de mevcuttur. Örneğin; Choudhury'e (2010) göre inovasyon yeteneği, önceki bilgilere dayanarak yeni ve yararlı bilgi yaratma becerisidir. Benaim'e (2015) göre inovasyon yeteneği; inovasyon gerçekleştirmek için geliştirilen, bilgi, uzmanlık ve vizyonun sürekli bir şekilde yeni buluş, yeni gelişmeler ve yeni ürünlerin yayılımına imkân veren anlayışa dönüştürülmesini sağlayan yeteneklerin bütünüdür.

Bilgi ve fikirleri hem firmanın hem de paydaşlarının yararına olacak şekilde yeni ürün, hizmet, prosedür ve sistemlere kesintisiz bir şekilde aktarabilme yeteneği,

inovasyon yeteneğine karşılık gelmektedir (Lawson ve Samson, 2001, s.384). Müşteriler ve rakipler hakkında bilgi toplamanın örgütün inovasyon yeteneği için önemli olduğuna dikkat çeken görüşe göre inovasyon yeteneği; örgütün yeni ürün, süreç, hizmet geliştirebilmesi ve uygulamaya koyabilmesi için gerekli bilgiyi toplayabilmesi ve bilgi havuzunu oluşturulabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Schoenherr ve Swink, 2015'den akt. Zhang ve Hartley, 2018, s.75).

İnovasyon yeteneğine ilişkin daha kapsamlı bir tanımlamaya aşağıda yer verilmiştir (Hogan vd., 2011'den akt. Çalık, 2016, s.13):

“İnovasyon yeteneği, firma ve paydaşları adına katma değer oluşturmak için firmanın rakipleriyle göreceli olarak, kolektif bilgi, beceri ve kaynaklarını yeni ürünler, süreçler, hizmetler veya yönetim, pazarlama ve iş organizasyon sistemleriyle ilgili inovasyonlara uygulama yeteneğidir.”

Yukarıda yer alan tanımlardan da görüleceği üzere, inovasyon yeteneğini genel kabul gören bir çerçevede sunmak mümkün gözükmemektedir. Bununla birlikte, inovasyon yeteneğinin bileşenleri, sınırları, etkileri ve bağlamları farklı yazarlar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Bu gerçeklik Narcizo vd.nin (2017) çalışmasında da kendini göstermektedir. Yazarlar, literatürde yer alan tanımlamaların öne çıkan ortak noktalarını aşağıda belirtilen kategoriler halinde toplamanın mümkün olduğuna işaret etmektedir (Narcizo vd., 2017, s.155):

İlk grupta yer alan tanımlamalarda inovasyon yeteneği, örgütsel bir varlık şeklinde ifade edilmekte ve bir çeşit örgütsel yetenek olarak ele alınmaktadır. Bu tanımlamalarda inovasyon yeteneği, öğrenme, uyum ve know-how gibi başlıklar çerçevesinde daha çok örgüt içi çevre ile ilişkilendirilmektedir. Yukarıda yer alan Lawson ve Samson'un (2001) tanımlamasına ek olarak, aşağıda gösterilen ve Santos-Vijande (2013) tarafından yapılan tanımlama bu gruba örnek teşkil etmektedir:

“İnovasyon yeteneği, rekabete bağlı olarak idari ve teknik alanlarda devamlı daha fazla yeniliği benimseyebilme veya uygulayabilme yeteneğidir.”

İkinci grupta yer alan tanımlamalarda inovasyon yeteneği, örgütsel süreçler, uygulamalar ve üst düzey örgütsel rutinler olarak ele alınmaktadır. Bu grupta yer alan tanımlamaların bir diğer özelliği, belirtilen süreç ve uygulamalara ilişkin başarılı

sonuçlara ve inovasyon çıktılarına yer vermesidir. Aşağıda gösterilen ve Tang vd. (2015) tarafından yapılan tanımlama bu grup içerisinde yer almaktadır:

“İnovasyon yeteneği, bir işletmenin yeni ürün ve hizmetler geliştirmek için kendi kaynaklarını kullanabilme becerisidir.”

Üçüncü grupta ise inovasyon yeteneğini anlamada merkezi bir bakış açısı sunan ve literatürde yer alan diğer tanımları kapsayıcı bir görünüm sergileyen tanımlamalar bulunmaktadır. Daha sonraki kısımlarda detaylı olarak modeline yer verilecek olan ve bu grup tanımlamalarda başı çeken Saunila ve Ukko’nun (2012) inovasyon yeteneği tanımlaması aşağıda belirtilmektedir:

“İnovasyon yeteneği konsepti, üç temel unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Bunlardan ilki; inovasyon yeteneğinin halihazırdaki durumuna etki eden faktörleri içeren inovasyon potansiyelidir. İkincisi; örgütün inovasyon potansiyelini kullanmasına ve inovasyonun oluşmasına imkân veren sistemler ve faaliyetlerin bütününe karşılık gelen inovasyon süreçleridir. Üçüncüsü ise; ürün, hizmet, süreç inovasyonları gibi bir çıktının oluştuğu inovasyon faaliyetlerinin sonuçları olarak adlandırılabilir.”

2.2. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Teoriler

İnovasyonun bilimsel anlamda yoğunlukla tartışıldığı 1950’li yıllardan günümüze kadar pek çok yazar ve akademisyenin inovasyonun doğasına, öncüllerine, süreçlerine, çıktılarına ve mikro-makro bağlamdaki etkilerine ilişkin birçok görüş ortaya attığı görülmektedir. Tarihi süreci içerisinde inovasyonu örgütsel bağlamda inceleyen, bu anlamda da literatüre derinlik kazandıran ve inovasyon yeteneği özelindeki tez çalışmasına da ışık tutması sebebiyle aşağıda, Rogers’in Yeniliğin Yayılımı Teorisine ve öncü çalışmalarının Teece ve arkadaşları tarafından yürütüldüğü Dinamik Yetenekler Teorisine yer verilmiştir.

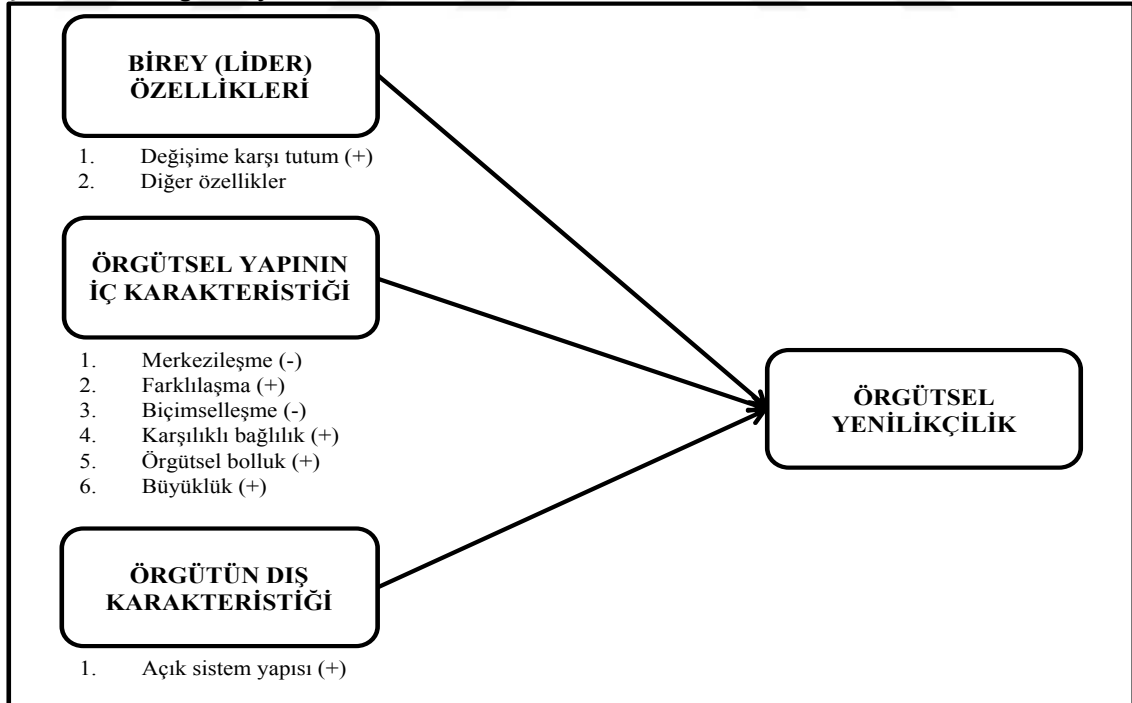
2.2.1. Yeniliğin Yayılımı Teorisi

Rogers’in “Yeniliğin Yayılımı Teorisi” inovasyon literatüründe yaygın kabul gören bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Rogers, doktora tezinden türeyen Diffusion of Innovations (1962) isimli çalışmada yeniliğe ve yeniliğin yayılımına yönelik

kapsamlı bir analize yer vermiştir. Yayılımın terminolojik ve sosyolojik boyutuyla ele alınması ile başlayan çalışma inovasyonun üretilmesi, benimsenmesi ve inovasyonun sahip olması gereken özellikler hakkında da detaylı bilgi içermektedir. Her ne kadar sayılan bu başlıklar literatüre zengin bir bilgi birikimi sunmuş ve birçok araştırmacı tarafından bu konulardan istifade edilmiş ise de çalışmanın son bölümlerinde yer alan ve inovasyonu birey ve örgüt bağlamında inceleyen kısımlarını bu tez çalışmanın konusu açısından öne çıkarmanın daha doğru olacağına inanılmaktadır.

Teori, örgütsel inovasyonun bir takım bağımsız değişkenlerle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; bireysel (lider) özellikler, örgüt içi özellikler ve örgüt dışı özellikler olarak sıralanmaktadır. Bireysel özellikler; liderin değişime karşı tutumu alt boyutu ile örgüt içi özellikler; merkezileşme, farklılaşma, biçimselleşme, karşılıklı bağlılık, örgütsel bolluk ve örgüt büyüklüğü alt boyutları ile örgüt dışı özellikler ise açık sistem yapısı alt boyutu ile ele alınmaktadır. Belirtilen ilişkileri gösteren model Şekil 4’de sunulmuştur.

Şekil 4. Yeniliğin Yayılımı Teorisi



Kaynak: Rogers (1983: 360).

Modelde gösterilen alt boyutlar Rogers'in (1983) çalışmasında aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

Fikir liderliği (kanaat önderliği) ve değişim ajanlığı yeniliğin birey bağlamında ele alındığı kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Fikir liderleri, diğer bireylerin tutumlarını veya davranışlarını istenen yönde etkileyebilen bireyler olarak; değişim ajanları ise müşterilerin inovasyona yönelik bakış açılarını örgüt tarafından arzu edilen yönde değiştirebilen kişiler olarak tanımlanmaktadır. Fikir liderleri, başkalarının yenilikler hakkındaki fikirlerini etkilemeye öncülük eder ve davranışları sosyal bir sistemde bir yeniliğin benimsenme oranının belirlenmesinde önemli rol oynar. Değişim ajanları müşteriler ile örgüt arasında bir anlamda köprü vazifesi görür, yeniliğe yönelik müşteri taleplerini örgüte aktararak geri bildirim oluşmasını ve böylece süreçlere yön verilmesini sağlar. Bu kavramların çalışmada vurgulanmasıyla Rogers, inovasyonun yayılımında bireyin daha özelde ise liderin fonksiyonlarına vurgu yapmaktadır. Yine, örgüt içinde yer alan bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri ve yeniliğe olan bakış açıları yeniliğin yayılımında etkili olan diğer faktörler olarak sıralanmaktadır.

Merkezileşme, bir sistemdeki güç ve kontrolün az sayıdaki bireyin elinde yoğunlaşmasının derecesi olarak ifade edilmektedir. Her ne kadar yeniliğe karar verildikten sonra örgüt içi uygulanmasında merkezileşmenin olumlu rolü olduğu düşünülse de gücün yalnızca belirli bir kesimin elinde bulunması sebebiyle yeni fikirlerin kısıtlanabilmesi ve üst düzey yöneticilerin operasyonel sorunları keşfetmek ve yeni inovatif çözümler üretmekten uzak olmaları sebebiyle merkezileşmenin örgütsel yenilikçiliği çoğunlukla olumsuz yönde etkilediği belirtilmektedir.

Farklılaşma, örgütte yer alan bireylerin mesleki uzmanlık alanları ve eğitimleriyle tasvir edilen yüksek düzeyde bilgi ve uzmanlığa sahip olma derecesidir. Bireylerin farklı alanlardaki yetkinliği inovasyonun farklı bakış açılarıyla gelişimine imkân kılarsa da uygulamada fikir birliğinin sağlanması her zaman mümkün olmayabilir.

Biçimselleşme, bir örgütün üyelerine örgütte izlenecek kurallar ve politikaları vurgulama derecesidir. Yüksek biçimselleşme, yeni inovatif fikirlerin üretimini engelleyici rol oynasa da mevcut inovasyonların uygulanmasına katkı sunar.

Bağlılık, sosyal istemdeki birimlerin kişiler arası ağlarla birbirine bağlı olmalarının derecesidir. Örgüt üyeleri arasındaki bilgi akışının daha hızlı ve kolay

sağlanabilmesi açısından örgütsel yenilikçiliğe olumlu yönde etki ettiği değerlendirilmektedir.

Örgütsel bolluk, örgütün sahip oldukları kullanıma hazır kaynakları ifade etmekte ve bahsedilen kullanıma hazır kaynaklar ise; örgütün toplam kaynaklarının hissedarlar ve müşterilerle ilişkilerin güçlendirilmesi için ayrılan kaynaklar çıkartıldıktan sonra kalan kaynak miktarına karşılık gelmektedir (Cyert ve March, 1963'den akt. Gürkan ve Çakmak, 2016, s.345). Rogers, örgütsel bolluğun örgütsel yenilikçiliğe olumlu katkı sunduğunu ifade etmektedir.

Teori, örgüt büyüklüğünün de örgüt yenilikçiliği ile doğru orantılı olduğunu savunmaktadır. Ayrıca örgütteki kaynaklar, örgüt yapısı vb. gibi diğer boyutlarla da ilişkili olması nedeniyle örgüt büyüklüğünün vekalet değişken olarak tanımlanabilmesi durumu ortaya çıkmakta, bu yönüyle ölçümü daha zor olan bu alt boyutların inovasyon ile ilişkisinin ortaya konmasında rol oynamaktadır.

Son olarak, açık sistem yapısı ise örgüt üyelerinin örgüt dışında bulunan diğerleri ile olan bağlılık düzeyine karşılık gelmektedir. Rogers'a göre açık sistem yaklaşımı örgütler arası bilgi akışını sağlayarak örgüt içi inovasyonun gelişimine etki etmektedir.

2.2.2. Dinamik Yetenekler Teorisi

Dinamik yetenekler teorisi, örgütün sahip olduğu değerli kaynak ve yetkinliklere odaklanarak rekabet avantajı yaratması argümanını destekleyen kaynak temelli görüşe eleştiri niteliğinde oluşturulan yaklaşımı ifade etmektedir.

Kaynak temelli görüşte sahip olunması gerekli kaynaklara ilişkin farklı ayrımlar bulunsa da örgütün sahip olduğu bireysel kaynak ve yeteneklerin kendi öz değerleri olduğu ve bu değerlerin rekabette performans farklılıkları yaratabileceği savunulur (Turunç ve Turgut, 2017, s.228). Buna karşılık, dinamik yetenekler teorisi içsel ve dışsal çevrenin sürekli bir dinamizm içerisinde olduğunu, dışsal çevrenin değişime uğramasıyla içsel çevrenin buna uyum sağladığını ve içsel değişim sürecinin yönetiminde özel yetenekler kazanılarak örgütlerin farklılaştığını vurgular (Kılıç, 2021, s.172). Dinamik yeteneklere ilişkin öne çıkan yazarların tanımlamalarına Tablo 7'de yer verilmiştir:

Tablo 7. Dinamik Yeteneklere İlişkin Tanımlamalar

Yazarlar	Tanım
Teece, Pisano, ve Shuen (1997)	Dinamik yetenekler, hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlaması maksadıyla örgütün iç ve dış yetkinliklerini oluşturma, birleştirme ve düzenleme yeteneğini temsil eder.
Eisenhardt ve Martin (2000)	Dinamik yetenekler, rekabet etmek ve hatta pazar değişimi yaratmak üzere örgütün kaynakları kullanma sürecidir. Bir anlamda, pazarın tüm evrelerinde örgütün kaynak gruplarını elde etmelerini sağlayan örgütsel ve stratejik rutinleridir.
Winter (2003)	Dinamik yetenekler, örgütsel yetenekleri oluşturmak, değiştirmek veya genişletmek için kullanılan yetenekler olarak tanımlanabilir.
Helfat, Finkelstein, Mitchell, Peteraf, Singh, Teece, ve Winter (2007)	Dinamik yetenekler, örgütün kendi kaynaklarını oluşturma, değiştirme ve genişletme kapasitesine karşılık gelir.

Kaynak: Strønen vd. (2017: 93)

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere dinamik yetenekleri, örgütün rutin yeteneklerini içinde barındıran, kaynakların kullanımına yön veren ve pazar değişikliklerine uyum sağlayabilecek hatta yeni değişikliklere yol açabilecek yetenekler bütünü olarak niteleyebiliriz. Ancak, yetenekler bütünü olarak tabir edilen böylesi bir kavramın hangi alt yetenekleri bünyesinde barındırdığı kısmı tartışmalıdır. Bu anlamda, dinamikler yeteneği kavramının çalışmamızın konusu olan inovasyon yeteneği ile ilişkisinin ne olması gerektiği sorusu öne çıkmaktadır. Her ne kadar literatür bahse konu iki kavramın ilişkisi bağlamında birbirinden farklı görüşleri savunsa da Breznik ve Hisrich (2014) tarafından kaleme alınan çalışma farklı görüşleri kapsayıcı olması ve her bir görüşü tartışması bağlamında öne çıkmaktadır.

Breznik ve Hisrich dinamik yetenekler ile inovasyon yeteneği kavramına ilişkin şu görüşleri tartışmışlardır:

- Görüş 1 - Dinamik bir yetenek olarak inovasyon yeteneği: Breznik ve Hisrich, Helfat vd. (2007)'nin çalışmasına atfen dinamik yeteneklerin bütünsel bir yetenek olduğunu, bu bağlamda dinamik yeteneklerin yönetsel dinamik yetenekler, inovasyonel dinamik yetenekler gibi örneklendirilebilecek alt yeteneklerle ilişkilendirilebileceği argümanına yer vermektedir. Bu doğrultuda, yazarlar inovasyon yeteneğinin dinamik bir yetenek olduğunu savunan görüşü desteklemektedir.

- Görüş 2 - İnovasyon yeteneğinin bir çıktısı olarak dinamik yetenek: Breznik ve Hisrich, ürün inovasyonlarının örgütün kaynaklarının yenilenmesini ve yeniden yapılandırılmasını sağladığı için gerçek bir dinamik yetenek olduğunu ifade eden Eisenhardt ve Martin'in (2000) çalışmasına atıfla ve ayrıca ürün inovasyonunun inovasyon yeteneğinin bir çıktısı olduğu düşüncesinden hareketle dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneğinin bir çıktısı olabileceği görüşünü desteklemektedir.

- Görüş 3 - Dinamik yeteneğin bir parçası olarak inovasyon yeteneği: Breznik ve Hisrich, farklı çalışmaların dinamik yeteneklerin alt unsurları konusunda farklı yetenekleri belirttiği ve alt bileşenler içerisinde inovasyon yeteneğinin pozisyonunun çelişkili olduğu iddiasıyla bu görüşe şüpheli yaklaşmaktadır.

- Görüş 4 - İnovasyon yeteneğinin bir öncülü olarak dinamik yetenek: Breznik ve Hisrich, dinamik yeteneklerin örgütlerin başarılı bir şekilde inovasyon yapmalarını sağladığı konusunda görüş bildiren yazarların mutabakatından hareketle dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneğinin bir öncülü olduğu görüşünü desteklemektedir.

- Görüş 5 - İnovasyon yeteneği dinamik bir yetenek değildir: Breznik ve Hisrich, farklı çalışmaların dinamik yeteneklerin inovasyon yeteneği ile öncül ve sonuç bağlamında ilişkisinde farklı görüşlerin hakimiyeti sebebiyle bu görüşe şüpheli yaklaşmaktadır.

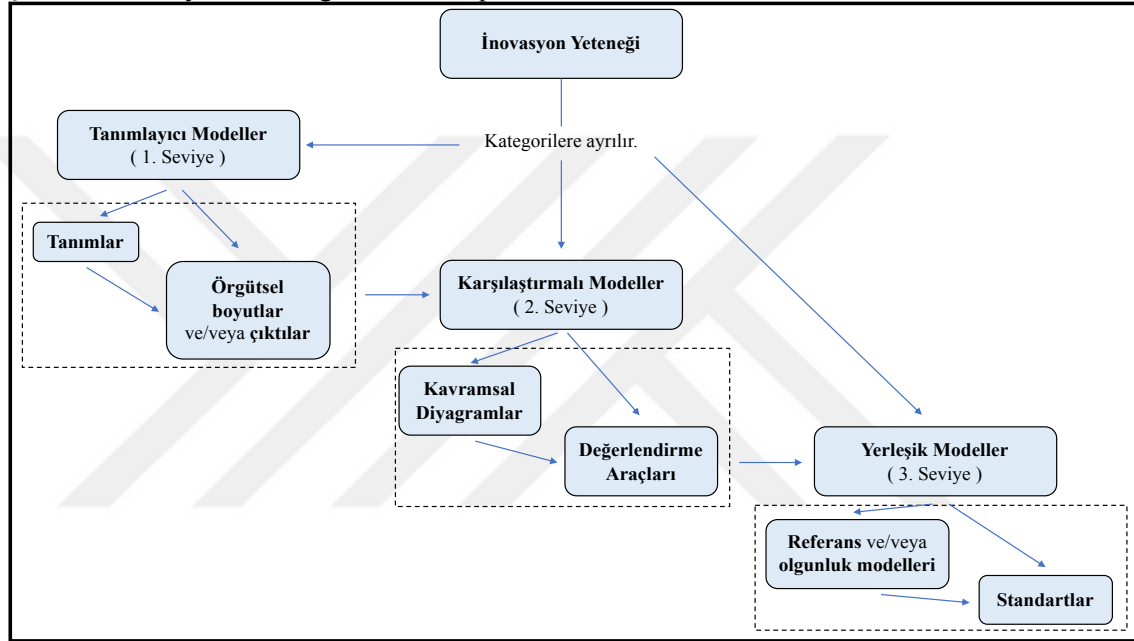
- Görüş 6 - Dinamik yeteneğin karşılığı olarak inovasyon yeteneği: Breznik ve Hisrich, farklı çalışmaların dinamik yetenekler ile inovasyon yeteneğini yetenekler hiyerarşisi içerisinde en üstte konumlandırmaları sebebiyle inovasyon yeteneği kavramının dinamik yetenek kavramı yerine kullanılabileceği argümanını desteklemektedir.

Şüphesiz dinamik yetenekler teorisi, eleştiri yansıttığı kaynak temelli yaklaşıma farklı bir alternatif getirmesi ve getirdiği bu alternatifin teorinin çıkmış olduğu 1990'lı yılların nesnelliğini daha iyi yansıtabilmesi bağlamında pek çok akademisyen tarafından desteklenmiştir. Ancak, yukarıda yer aldığı şekliyle inovasyon yeteneği ile ilişkisinde görüldüğü üzere dinamik yetenekler kavramının bileşenlerine yönelik bir mutabakatın halen tam olmadığı belirtilebilir. Benzer bir durum inovasyon yeteneğinin bileşenlerinde de ortaya çıkmaktadır. Bu doğrultuda, farklı yaklaşımların daha detaylı ele alınabilmesi için aşağıda inovasyon yeteneğine ilişkin modellere yer verilmiştir.

2.3. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Modeller

İnovasyon yeteneğinin teorik alanı ile ilgili literatürün taranması ve analiz edilmesi sonucunda temel bir çerçeve ortaya koyan Narcizo vd. (2017) inovasyon yeteneği ile ilgili çalışmaların üç temel kategoride ele alınabileceğine dikkat çekmektedir.

Şekil 5. İnovasyon Yeteneği Model Grupları



Kaynak: Narcizo vd. (2017: 158).

Şekilde de görüleceği üzere inovasyon yeteneğine ilişkin literatürde yer alan çalışma modelleri; tanımlayıcı modeller, karşılaştırmalı modeller ve yerleşik modeller olarak sıralanmaktadır. Her bir kategorinin içeriğine ilişkin yazarlar tarafından yapılan değerlendirmeler aşağıda belirtilmektedir (Narcizo vd., 2017, s.155-157):

Tanımlayıcı modeller, örgütün inovasyon yeteneğine ilişkin tüm özelliklerin tam olarak temsil edilemediği, yalnızca bir veya birkaç değişkenin kullanıldığı modeller olarak ifade edilmektedir. Genellikle modeller, bütüncül ve genel yargılara varmayı amaçlamamakta, “nasıl” yerine “ne” sorusuna odaklanmaktadır. Bu kategorideki modeller kapsam ve bütünlük açısından birbirlerinden önemli ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Diğer kategorilere kıyasla en heterojen görünümü sergileyen bu modellerde kavramsal çatışmaların ve teorik çelişkilerin yer alması mümkündür.

Karşılaştırmalı modeller, örgütler arası dinamikleri ölçmek, değerlendirmek ve kıyaslamak amacıyla bir örgütün inovasyon yeteneği dinamiklerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kavramsal diyagramlar ve değerlendirme araçları olarak tanımlanabilecek modeller bu kategori altında yer almaktadır.

Yerleşik modeller ise inovasyon yeteneğine bütüncül bir anlam katmayı amaçlayan kavramsal yoğunluklu modellerdir. Bu grupta bulunan modeller, ilk iki seviyede yer alan kavramsal çerçeve ve değerlendirme araçlarından, ayrıca farklı örgütlerdeki uygulama sonuçlarından yararlanmaktadır. Literatürde daha az sayıda yer alan bu modellerin referans modelleri ile standartlardan oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Referans modeller; birinci ve ikinci seviyelerdeki iyi uygulama örneklerinden elde edilen ilişki çerçeveleri aracılığıyla oluşturulan ve belirli bir olgunluk yapısına dayanan modellerdir. Standartlar ise, inovasyonu ileri düzey bir örgütsel sürece dönüştürebilecek evrensel normların varlığını kabul ederek inovasyon yeteneği ve yönetimi ile ilgili evrensel örüntülerin önerilerinden oluşmaktadır. Bu sınıfta yer alan modellerin ise halen gelişmekte olduğunu belirtilmektedir.

Tez çalışmasına yön verici olması açısından aşağıda tanımlayıcı ve karşılaştırmalı modellerden literatürde öne çıkan örneklerle yer verilmiştir.

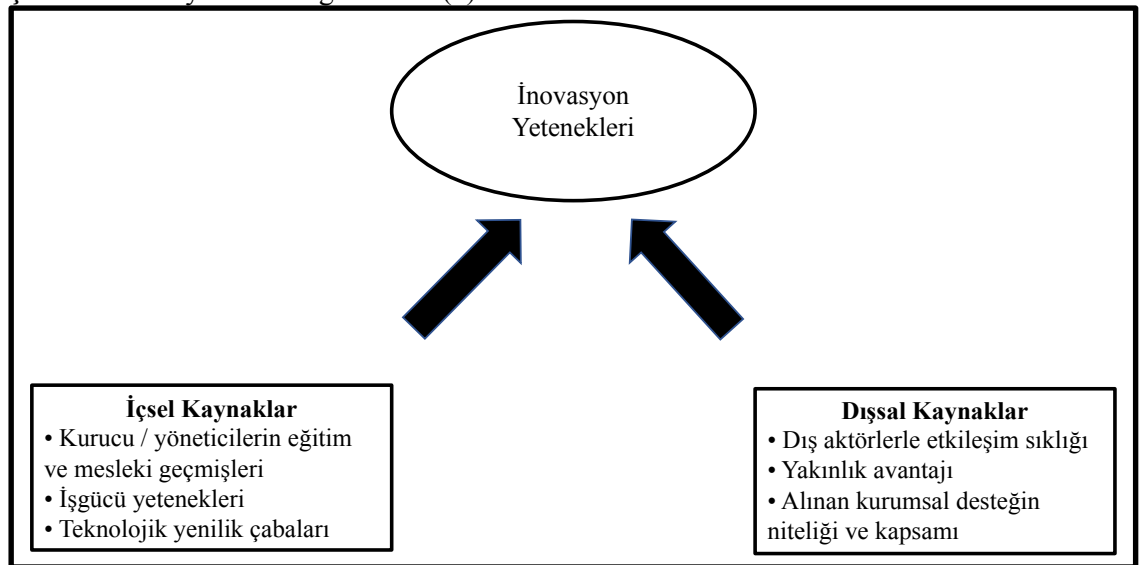
2.3.1. Tanımlayıcı Modeller

Narcizo vd.nin örgütün inovasyon yeteneğine ilişkin tüm özelliklerinin tam olarak temsil edilemediği, yalnızca bir veya birkaç değişkenin kullanıldığı modeller olarak tanımladığı bu model grubu içerisinde inovasyon yeteneğine ilişkin tanımlar, örgütsel boyutlar ve/veya çıktılar ön plana çıkmaktadır. Tanım çalışmaları, inovasyon yeteneğini tanımlamayı, karakterize etmeyi ve kavramsallaştırmayı amaçlamaktadır. Örgütsel boyut modelleri, genelde örgüt içi ortama yönelik olup liderlik, strateji, örgüt yapısı, süreçler, kültür ve insan kaynakları gibi konuları ele almaktadır. Örgütsel sonuçlara ilişkin modeller ise daha çok örgütün inovasyon performansına odaklanmakta ve ortaya konan inovasyonların etkinlik, performans ve rekabet faktörleri çerçevesinde dış çevreye olan etkilerini mercek altına almaktadır. Aşağıda bu kategori içerisinde öne çıkan modellere yer verilmiştir:

2.3.1.1. Albaladejo ve Romijn Modeli (2000)

Albaladejo ve Romijn, örgütteki yetenek ve bilgi birikiminin direkt olarak gözlemlenebilir olmaması sebebiyle inovasyon yeteneğinin tam olarak ölçülemeyeceği görüşünü savunmaktadır. Bununla birlikte, inovasyon yeteneğinin inovasyon performansından bağımsız ele alınması gerektiğini savunan yazarlar, AR-GE ve eğitim harcamaları gibi girdiye yönelik değişkenlerin inovasyon yeteneğini tam olarak temsil etmediğini, bu değişkenlerin yetenek kaynakları kapsamında ele alınmasının daha doğru olacağı yaklaşımını ileri sürmektedir. Yine, inovasyon yeteneği ölçümünde sıklıkla kullanılan patentlerin görülme sıklığı ve inovatif ürün sayısı gibi inovasyon çıktılarına yönelik değişkenlerin özellikle küçük işletmeler üzerinde çalışırken çok da anlam taşımayacağına dikkat çekmektedir. Ayrıca yazarlara göre, inovasyon yeteneği kapsamında ele alınacak değişkenler (bilgi ve yetenekler) doğrudan gözlemlenemediğinden inovasyon yeteneğini yansıtan direkt olarak gözlenebilir değişkenlerin varlığına ihtiyaç bulunmaktadır. Nitekim, geliştirdikleri modelde firma inovasyon yeteneği, iç ve dış kaynaklar bağlamında belirlenen direkt olarak gözlenebilir değişkenler çerçevesinde ele alınmaktadır. Çalışmanın araştırma modeli Şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 6. İnovasyon Yeteneği Modeli (1)



Kaynak: Albaladejo ve Romijn (2000: 8).

Albaladejo ve Romijn'e göre, kurucu ve yöneticilerin mesleki tecrübe ve eğitim geçmişleri ile çalışan işgücünün sahip oldukları yetenekler firmaya yeni bilgi ve katma değer oluşturması sebebiyle inovasyon yeteneği bağlamında önemli bir paya sahiptir. Bununla birlikte, firma zamanla yetenek altyapısını geliştirmek amacıyla AR-GE yatırımları, personel eğitimleri, ürün/süreç uyarlamaları gibi birtakım öğrenme çabalarına ihtiyaç duymaktadır. "Yaparak öğrenme" yaklaşımının dışında kalan bu şekildeki öğrenme çabaları ise firma için bir kaynak ihtiyacı demektir. Firmanın kaynak ihtiyacını karşılamak üzere yaptığı AR-GE harcamaları, bu kapsamda çalışan AR-GE personelinin sayısı gibi değişkenler ise ölçülebilir olması anlamında inovasyon yeteneği için anlamlı bir değişken rolü üstlenmektedir.

Albaladejo ve Romijn'e göre firmanın iç öğrenme sürecinde oluşturamadığı girdiler ise tedarikçi, müşteri, kamu kurum ve sektörel birliktelikleri ile gerçekleştirilen etkileşim sayesinde temin edilebilmektedir. Etkileşimin içeriği piyasa koşulları ve teknolojik gelişmelerle ilgili bilgi ediniminden, firma eksikliklerinin belirlenmesine ve firma içi öğrenme sürecindeki eksiklerin giderilme yöntemlerine kadar çeşitlilik gösterebilmektedir. Bahsi geçen fayda ediniminde ise Boschma'nın (2005) üzerinde önemle durduğu "proximity-yakınsallık" kavramının etkisi göz ardı edilemez. Nitekim, Beavis'in (1998) ifade ettiği "teknolojiniz ne kadar iyi olursa olsun, bulunduğunuz coğrafya ve ilgi topluluğu hala en büyük farkı yaratacaktır." sözü yakınsallığın önemine yönelik gerçekliği en iyi şekilde yansıtmaktadır (Albaladejo ve Romijn, 2000, s.7). Ayrıca, kamu kurumlarından elde edilebilecek mali ve bilimsel içerikli desteklerin de (teknokentler, hükümetlerin yasal mevzuatları vb.) firma inovasyon yeteneğine olumlu anlamda katkı yapması beklenmektedir.

Albaladejo ve Romijn tarafından yürütülen ampirik çalışmanın sonuçları araştırma modelinde sunulan hipotezler ile genel anlamda paralellik göstermektedir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında;

- Fen bilimleri ve mühendislik alanında edinilmiş akademik eğitim ve tecrübe, ileri düzey teknoloji öğrenimi konusunda orta düzey teknik yetenekler veya genel yönetsel yetkinliklere kıyasla daha çok avantaj sağlamaktadır.
- Kurucu/yöneticilerin geçmiş iş tecrübeleri firma inovasyon yeteneğini etkilemektedir. Genel anlamda, geçmiş iş yaşantısında çok uluslu/yerel büyük ölçekli

firmalarda veya bilimsel kurumlarda çalışmış olan kişilerin yeni firmanın inovasyon yeteneğine daha anlamlı katkı yaptığı; geçmişte KOBİ'lerde çalışan kişilerin ise inovasyon yeteneği için çok anlamlı bir katkı sunmadığı vurgulanmaktadır.

- Firmada çalışan işgücü de inovasyon yeteneği ile ilişkilidir. Ancak, bilhassa üniversite eğitilmiş mühendislerin/tasarımcıların firma inovasyon yeteneğinin geliştirilmesinde daha anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, incelenen örneklerde tekniklerin inovasyonu etkilemeyen rutin içerikli işlerde çalışmaları ve firma inovasyon yeteneğine anlamlı bir etki yapmadıkları gözlenmektedir.

- AR-GE çalışmalarına yapılan harcamalar, AR-GE çalışanı istihdamı ve edinilen teknolojik lisanslar firma inovasyon yeteneğine olumlu yönde etki etmektedir. AR-GE çalışmaları ve edinilen lisanslar, firmaların inovasyon yeteneğini sadece niceliksel olarak arttırmamakta, aynı zamanda niteliksel olarak daha önemli yeniliklerin elde edilmesini teşvik etmektedir. Bunun aksine, firmalarda çalışanlara yönelik düzenlenen görev başı eğitiminin inovasyon yeteneği üzerindeki etkisi AR-GE'den elde edilen etkiden çok daha düşüktür. Bu anlamda, eğitimin işletmenin genel verimliliği üzerine olumlu etkisi kabul edilmekle birlikte, inovasyon yeteneği bağlamında AR-GE'ye yönelik harcamalar çok daha önem arz etmektedir.

- Araştırma sonuçları firmaların en çok müşterileri, tedarikçileri ve hizmet sağlayıcıları ile etkileşim içerisinde olduğunu göstermektedir. Bu tür etkileşimlerde ise coğrafi yakınlığın önemli bir rolü bulunmaktadır. Ancak, her ne kadar etkileşim sıklığı yüksek gözükse de kurulan etkileşimin firma inovasyon yeteneğine anlamlı bir etkisi söz konusu değildir. Eğitim kurumları ve AR-GE kuruluşları ile kurulan etkileşimin sıklığı ise diğerlerine kıyasla daha azdır. Bunun nedeni, bu tür organizasyonlarla etkileşim kuran az sayıda firmanın olmasıdır. İşin önemli tarafı ise, eğitim kurumları ve AR-GE kuruluşları ile etkileşimde olan az sayıdaki firmanın diğerlerine oranla daha fazla sayıda ve nitelikli inovasyon gerçekleştirmiş olmalarıdır.

- Son olarak, incelenen firmalarda alınan kimi kurumsal mali desteklerin inovasyon yeteneğine etkisi olmadığı gözlenmektedir. Bu kapsama giren firmalar daha çok hükümetin küçük işletme ajanslarından destek alan firmalardır. Bahsi geçen ajansların amacı, firmaların inovasyon yeteneklerinden ziyade ekonomik performanslarını geliştirmek olduğundan sonucun bu şekilde çıkması şaşırtıcı değildir.

Ancak, hükümetin AR-GE'yi finanse etmek amacıyla tasarladığı programlardan yararlanan az sayıdaki firmanın inovasyon yeteneklerinde ise iyileşme olduğu gözlenmektedir. Bu durum, devletlerin firmaları AR-GE ve inovasyon bağlamında geliştireceği programlarla desteklemesinin önemine dikkat çekmektedir.

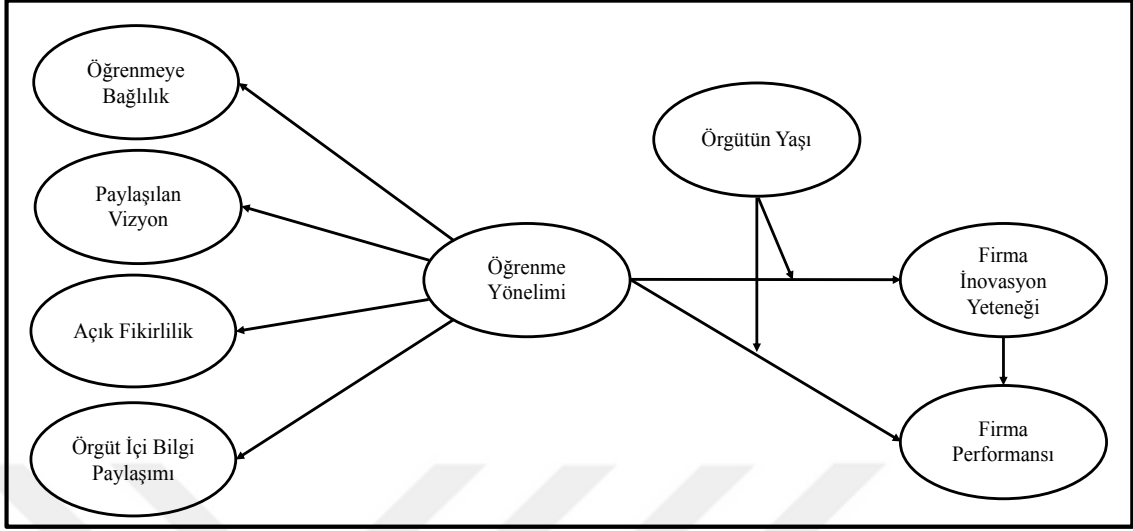
2.3.1.2. Calantone, Çavuşgil ve Zhao Modeli (2002)

Rekabetçi avantaj kazanımı için örgüt ölçeğinde bilginin oluşturulması ve kullanılması faaliyetlerini örgütsel öğrenme olarak niteleyen Calantone vd. (2002), örgüt içinde yeni bilgi edinimine bağlılığı, örgüt içinde paylaşılan bir vizyonun ve etkin bir bilgi paylaşımının varlığını ve örgüt üyelerinin gelişmelere karşı açık fikirli bulunmalarını örgütsel öğrenmenin alt unsurları olarak sıralamaktadır.

Yazarlara göre inovasyon odaklı faaliyetlerin yürütülmesinde büyük öneme sahip olan öğrenme yönelimi örgütün inovasyon yeteneğini üç şekilde güçlendirmektedir: Bunlardan ilki, inovasyona odaklanmış firmaların en son teknolojiye sahip olma ve bu teknolojiyi inovasyon faaliyetlerinde kullanma eğiliminin yüksek olduğu gerçeğidir. İkincisi öğrenme yönelimi yüksek örgütler, müşteri ihtiyaçlarını anlama ve öngörme bilgi ve becerisine sahip olduklarından ortaya çıkan pazar talebinin yarattığı fırsatları değerlendirirler. Son olarak, öğrenme yönelimine sahip örgütler rakiplerin pazardaki eylemlerini, güçlü ve zayıf yanlarını yakından takip eder, başarı ve başarısızlıklarından tecrübe kazanır. Bu yönüyle de sektörde diğerlerine kıyasla daha yüksek inovasyon yeteneğine sahip olması muhtemeldir.

Modeli Şekil 7'de sunulan çalışmada öne çıkan diğer bir unsur ise örgüt yaşının öğrenme yönelimi ile firma inovasyon yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkilerde aracılık rolünün bulunmasıdır. Bu durum şu şekilde açıklanmaktadır: Yenilikçi fikirler örgüt içinden veya örgütün paydaşlarından (müşteriler, tedarikçiler, diğer firmalar vb.) edinilebilir. Bu ilişkiler ise zamanla geliştirilebilir ki bu durum yeni başlayanlar için bir dezavantaj teşkil etmektedir. Yine, belli bir zaman faaliyet göstermiş olan örgütler süreç içerisinde edindikleri tecrübeleri yeni kararların oluşturulmasında ve yeni stratejilerde kullanabilirler. Bu durum da inovasyon yeteneğinin gelişiminde ve firma performansının artmasında kilit rol oynamaktadır.

Şekil 7. İnovasyon Yeteneği Modeli (2)



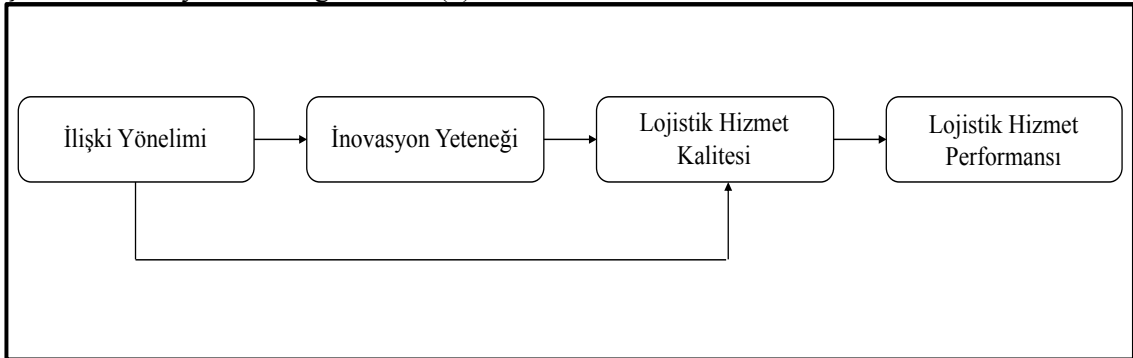
Kaynak: Calantone vd. (2002: 516).

Calantone vd.nin yapmış olduğu bu çalışma inovasyon yeteneğine sunduğu katkılar bağlamında değerlidir. Nitekim, araştırma sonuçları firma inovasyon yeteneğinin öğrenme yöneliminden etkilendiği hipotezini ve örgütün yaşının bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği hipotezini doğrulamaktadır. Bununla birlikte, örgütün yaşının öğrenme yönelimi ile firma performansındaki aracılık rolü ise desteklenmemiştir.

2.3.1.3. Panayides Modeli (2006)

Panayides'in (2006) çalışması, inovasyon yeteneğinin belirlenen öncül ve sonuçlarını tartışmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın modeli Şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8. İnovasyon Yeteneği Modeli (3)



Kaynak: Panayides (2006: 468).

Panayides'in çalışmasında, inovasyon yeteneğinin öncülü olarak müşteri ilişki yönelimi ele alınmakta, çalışma bu yönüyle literatürdeki diğerlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca, müşteri ilişki yönelimi ve inovasyon yeteneğinin hizmet kalitesine olan etkisi ile hizmet kalitesinin hizmet performansı üzerine etkisi de çalışma kapsamında tartışılmaktadır.

Örgütler arası ilişkilerin unsurları olarak tanımlanabilen iş birliği ve iletişim yeteneğinin örgütlerin inovasyon yetenekleri üzerinde etkisi olduğunu belirtmek mümkündür (Hurley ve Hurt, 1998, s.45). Çünkü ilişkilerden elde edilen bilgi akışı, firmanın yeni değişikliklerden ve müşterilerin ihtiyaç duyduğu yeni ürün ve hizmetlerden haberdar olmasında etkin bir rol oynamakta, bu yönüyle firmanın gelişimine katkı sunmaktadır (Panayides 2006, s.477).

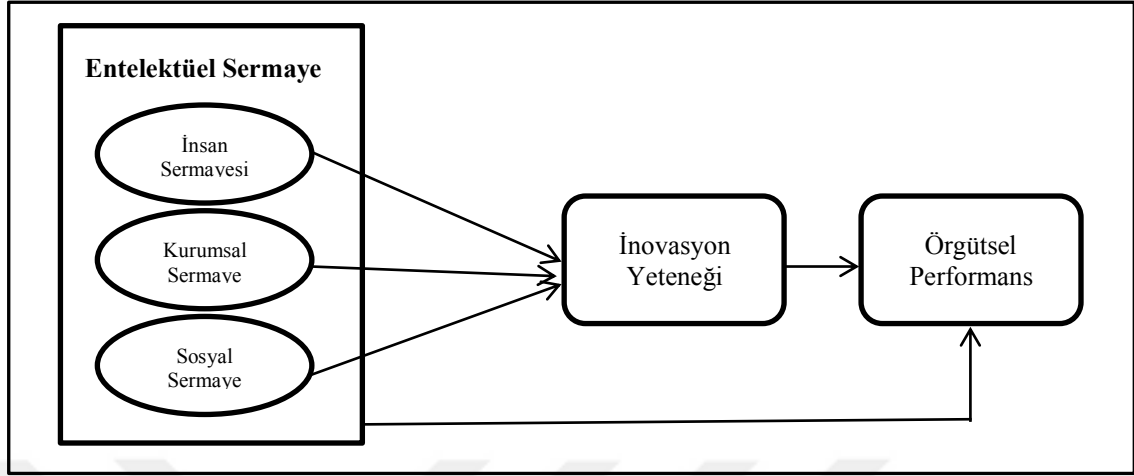
Hong Kong'daki lojistik hizmet sağlayıcıları üzerinde yaptığı araştırmanın bulguları da yazarın hipotezini destekler mahiyettedir. Araştırma sonuçlarına göre müşteri ilişkileri yönelimi, çalışma yöntemlerinde yaratıcılığı geliştirmesi, faaliyetlerin icrasında yeni fikir ve yeni metotların denenmesi ve piyasada yeni ürün/hizmet üretimi konusunda öncü olmayı sağlaması açısından lojistik hizmet sağlayıcılarının inovasyon yeteneğine katkı sağlamaktadır.

2.3.1.4. Wu ve Sivalogathan Modeli (2013)

Wu ve Sivalogathan (2013) çalışmalarında entelektüel sermayenin inovasyon yeteneğini ile ilişkisini ve inovasyon yeteneğinin örgütsel performans ile ilişkisini test etmişlerdir.

Çalışmalarında entelektüel sermaye; firmaların rekabet avantajı için kullandığı bilgi olarak tanımlanmış ve örgütteki insan sermayesi, kurumsal sermaye ve sosyal sermayenin bütünü olarak ifade edilmiştir. İnsan sermayesi; bireylerin bilgi, beceri, yetenekleri, eğitim durumu ve iş tecrübesi alt boyutları ile kurumsal sermaye; örgütsel rutinler, süreçler, kurallar ve sistemler alt boyutları ile sosyal sermaye ise insan ilişkilerine yön veren ilişkiler, değerler ve tutumlar alt boyutları ile ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma modeli Şekil 9'da sunulmuştur.

Şekil 9. İnovasyon Yeteneği Modeli (4)



Kaynak: Wu ve Sivalogathan (2013: 275).

Sri Lanka'daki giyim endüstrisinde yapılan bu çalışma sonucunda hem entelektüel sermayenin üç bileşeninin inovasyon yeteneğine; hem de inovasyon yeteneğinin örgütsel performansa pozitif yönde etki ettiği belirlenmiştir. Ayrıca, insan sermayesinin entelektüel sermayenin diğer unsurlarına göre inovasyon yeteneğine daha fazla katkı sunduğu tespit edilmiştir.

2.3.2. Karşılaştırmalı Modeller

Narcizo vd.nin karşılaştırmalı modeller olarak kategorize ettiği modeller, kavramsal diyagramlar ve değerlendirme araçları olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Kavramsal diyagramlar grubundaki modeller örgütü; iç, dış varlıklardan oluşan ve girdi, süreç, çıktılardan meydana gelen bir sistem olarak ele almakta ve inovasyon yeteneği dinamiklerini bu çatı üzerine inşa etmektedir. Modellerde genel olarak, birinci seviyede yer alan tanımlar, örgütsel boyutlar ve çıktılardan yararlanılmaktadır. Değerlendirme araçları grubunda yer alan modeller ise örgütlerin inovasyon yeteneğini ölçmeyi hedeflemekte ve bu anlamda farklı örgütler arasında kıyaslama yapabilmeye imkân tanımaktadır. Genellikle, kavramsal diyagramlardan da faydalanılmaktadır. Aşağıda bu kategori içerisinde öne çıkan modellere yer verilmiştir:

2.3.2.1. Hurley ve Hurt Modeli (1998)

Hurley ve Hurt'un çalışması, inovasyon yeteneğini örgütün yapısal ve kültürel özellikleri açısından kavramsallaştırmasıyla ve özelde yenilikçiliğe yol açabilecek kültürel öğeleri test etmesiyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Çalışmada inovasyon yeteneği, örgüt kültürünün yenilikçiliği ile örgütün yapısal özelliklerinden etkilendiği bütüncül bir kavram olarak ele alınmaktadır. Yazarlara göre, inovasyon yeteneği yüksek örgütler rekabet avantajı geliştirebilmekte ve yüksek örgüt performansına ulaşabilmektedir.

Modellerinde örgütsel özellikler; yapı/süreç özellikleri ve kültürel özellikler olmak üzere iki bölümde incelenmektedir. Yapısal özellikler bir örgütün, üyelerinden bağımsız olarak ele alınan nesnel yönünü ifade ederken, süreç özellikleri çıktıları yol açan görev veya faaliyetlerin bütünü olarak adlandırılmaktadır. Kültürel özellikler ise, örgütte değer verilen ve teşvik edilen davranış türlerine karşılık gelmektedir.

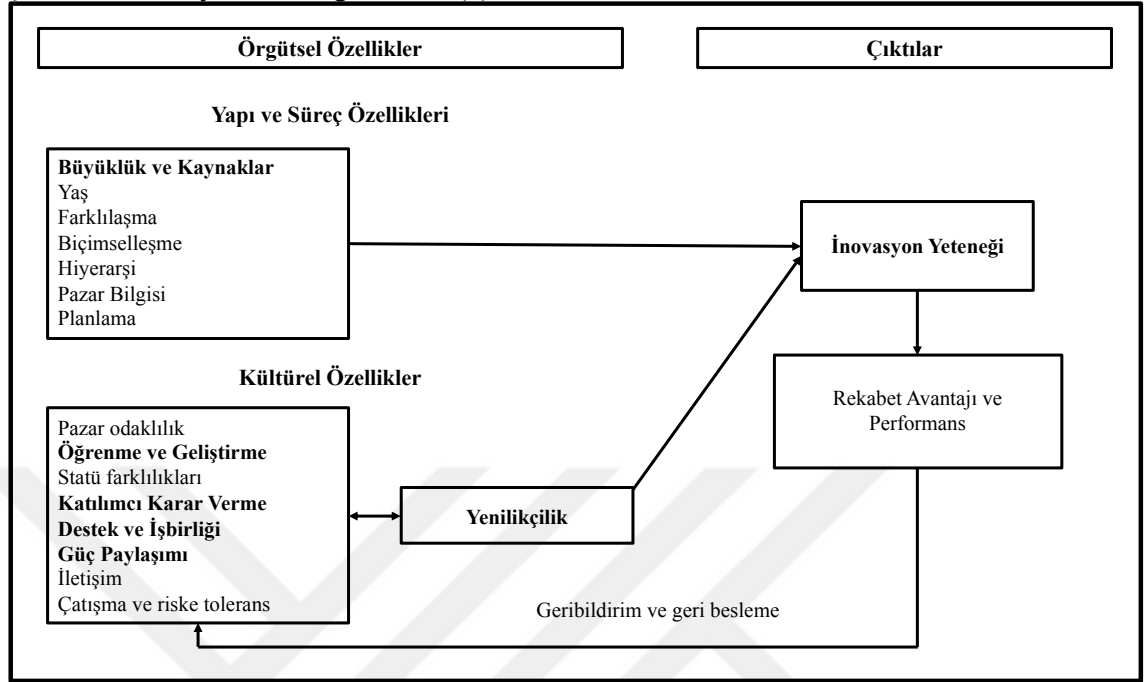
Yapı/süreç özellikleri bağlamında; örgütün yaşı ve büyüklüğü, inovasyona tahsis edilen kaynak miktarı, farklılaşma-biçimselleşme düzeyleri, hiyerarşik yapısı, paydaşlarıyla ilişkisine karşılık gelen pazar bilgisi ve son olarak planlama yeteneğinin inovasyon yeteneğinde etkili olacağı değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra, yeni fikirlere ulaşmaya imkân veren pazar odaklılığı, bireysel ve örgütsel öğrenme/geliştirme yeteneği, statü farklılıklarından kaynaklı sorunlar ve engellemeler, katılımcı karar verebilme yetisi, örgüt içi destek ve iş birliği, gücün örgüt içi dağılımı, iletişim, çatışmaya ve riske karşı tolerans gibi faktörler yenilikçilik kültürünün öncülleri olarak sıralanmaktadır.

Hurley ve Hurt tarafından yürütülen ampirik çalışma, Şekil 10'da yer alan kalın çizili değişkenlerin inovasyon yeteneğine etkisini incelemektedir. (Diğer değişkenler çalışmanın kavramsal arka planını ifade ettiği için bulunmaktadır.) Araştırma sonucunda öne çıkan hususlar aşağıda belirtilmektedir (Hurley ve Hurt, 1998, s.51-52):

- Belirli yapısal özellikleri (grup büyüklüğü) kontrol ettikten sonra, bir grubun kültürü ne kadar yenilikçilikle karakterize edilirse, grubun üreteceği yenilikçi çıktıların (yenilikçi kapasite) sayısı o kadar fazla olur. Bu anlamda yenilik kültürünün inovasyon yeteneği ile direkt ilişkili olduğu söylenebilir.

Şekil 10. İnovasyon Yeteneği Modeli (5)



Kaynak: Hurley ve Hurt (1998: 45).

- Örgüt kültüründen beslenen yenilikçiliğin tüm örgütlerde inovasyon yeteneğini etkileyebilmesi mümkündür. Bu anlamda, yüksek düzeyde örgütsel yenilikçilik, kaynaklar ve diğer örgütsel özelliklerle birleştirildiğinde inovasyon yeteneğinin artmasına sebep olmaktadır.

- Örgütlerde öğrenme ve geliştirme, yenilikçiliğin güçlü bir yordayıcısı durumundadır. Katılımcı karar verme kültürü de yenilikçilik bağlamında önem ifade etmektedir. Bu doğrultuda, bir grubun üyeleri öğrenmeye, gelişmeye ve grup kararlarını etkilemeye teşvik edildiğinde, grubun daha yenilikçi olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, ilişkinin gücü bakımından incelendiğinde öğrenme ve geliştirme, katılımcı karar verme kültürüne göre daha büyük öneme sahiptir.

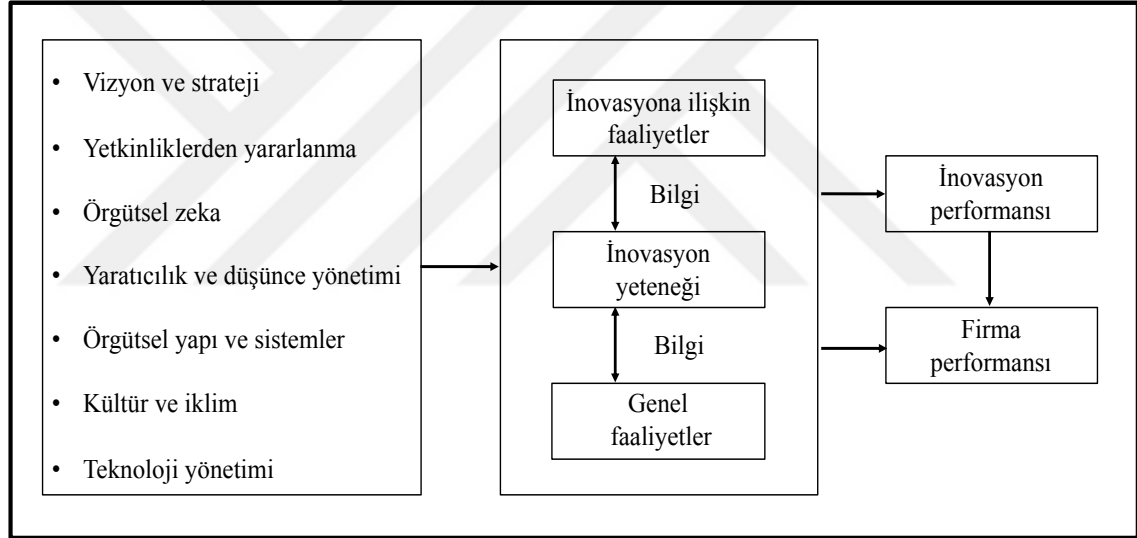
- Her ne kadar güç paylaşımı, destek ve iş birliği değişkenlerinin yenilikçilik üzerindeki etkisi bu çalışmada ispatlanmamış olsa da bu durumun farklı tip örgütlerde farklı sonuçlanabileceği değerlendirilmektedir.

- Örgütsel yenilikçilik, inovasyondan önce gelen örgüt kültürünün bir yönü olarak kavramsallaştırılabilmektedir. Bununla birlikte, örgütsel yenilikçiliğin kültürel öncülleri örgüte veya inovasyonun türüne göre değişiklik gösterebilmektedir.

2.3.2.2. Lawson ve Samson Modeli (2001)

Lawson ve Samson (2001) inovasyon yeteneğinin örgüt içindeki uygulamalar ve süreçler ile şekillendiğini, başlı başına tanımlanabilir bir yapı olmadığını ileri sürmektedir. Örgüt içindeki uygulama ve süreçler inovasyon yeteneğini ölçmek ve güçlendirmek için önemli rol oynamaktadır. Ancak, inovasyon yeteneğinin gerçek değişkenlerinin neler olabileceği konusu net bir uzlaşıdan yoksundur. Bu bağlamda, “inovasyon pastasının en iyi nasıl kesileceği” konusunda anlaşmazlıkların olması muhtemeldir.

Şekil 11. İnovasyon Yeteneği Modeli (6)



Kaynak: Lawson ve Samson (2001: 388).

Uzlaşının yokluğuna rağmen yazarlar, inovasyon yönetimi literatürü, en iyi uygulama sonuçları ve inovatif firmaların geribildirimlerinden derledikleri kriterlerle inovasyon yeteneği unsurlarını yedi başlık altında toplamışlardır. Şekil 11’de ifade edildiği üzere bunlar; vizyon ve strateji, yetkinliklerden yararlanma, örgütsel zekâ, yaratıcılık ve düşünce yönetimi örgütsel yapı ve sistemler, kültür ve iklim ve teknoloji yönetimi olarak sıralanmaktadır.

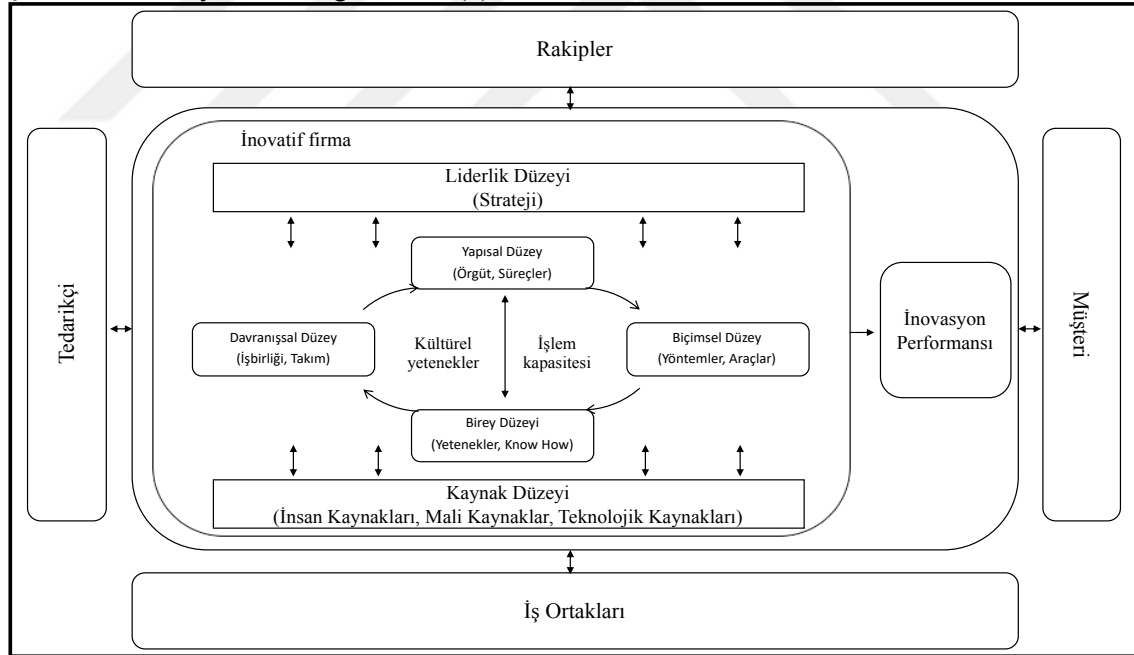
Yazarlara göre örgütler, bu unsurları hem genel faaliyetlerini hem de inovasyona ilişkin faaliyetlerini etkin bir şekilde bütünleştirmek ve yönetmek için kullanmaktadır. İnovasyon yeteneği ile bütünlenen, ürün, süreç ve sistem yeniliğine yol açan genel ve

inovasyon ilişkili faaliyetler, inovasyon performansı üzerine etki etmekte ve bu durum firma performansına katkı sunmaktadır.

2.3.2.3. Buergin Modeli (2006)

Buergin'in (2006) i-Puls proje yöneticilerinin görüşlerine atıfta bulunarak oluşturduğu inovasyon yeteneği modeli Şekil 12'de sunulmuştur. Modelde iki temel yetenek (kültürel yetenek ve işlem kapasitesi) merkezde dengelenmiş olarak konumlandırılmıştır. Her iki yetenek türü de örgüt içinde fikir üretilmesi ve üretilen fikirlerin başarılı ürünlere dönüşmesi süreçlerine katkı sunmaktadır. Örgüt içinde oluşturulan fikirler inovasyon stratejisinden kaynaklanan kriterlere göre tespit edilmekte ve inovasyon süreci içerisinde geliştirilmektedir.

Şekil 12. İnovasyon Yeteneği Modeli (7)



Kaynak: Buergin (2006: 459).

Buergin'e göre çalışanlar (bilgi ve yeteneklerinden bağımsız), teknolojiler, finansal ve maddi kaynaklar, örgütün kaynaklarının bütünüdür. Bu kaynaklar, fikir üretme ve yeni ürünler geliştirme sürecini desteklemek için kullanılmaktadır. Ayrıca, mevcut kaynaklar ve örgütteki liderlik düzeyi; kültürel yetenek

ve işlem kapasitesi bileşenlerinin örgüt hedeflerine ulaşmasını sağlamak için gerekli ortamı oluşturmaktadır. Yine, örgütteki liderlik düzeyi, örgüt dışı çevre (tedarikçiler, rakipler ve müşteriler) ile örgüt arasındaki etkileşimi düzenlemekte; inovasyon stratejilerinin örgüt stratejilerine uyumunu gözetmektedir. İnovasyon performansı ise, belirtilen inovasyon süreci sonunda üretilen çıktı miktarına karşılık gelmektedir.

2.3.2.4. Saunila ve Ukko Modeli (2012)

Saunila ve Ukko'nun inovasyon yeteneği modelini diğerlerinden ayıran fark, inovasyon yeteneği konseptinin ele alınma şekli ile ilgilidir. Bu anlamda model, inovasyon yeteneğini başlı başına inovasyonun potansiyeli olarak tanımlayan görüşün aksini savunmakta, konseptin üç temel unsurdan oluştuğu varsayımından hareket etmektedir. Bunlar (Saunila ve Ukko, 2012, s.358);

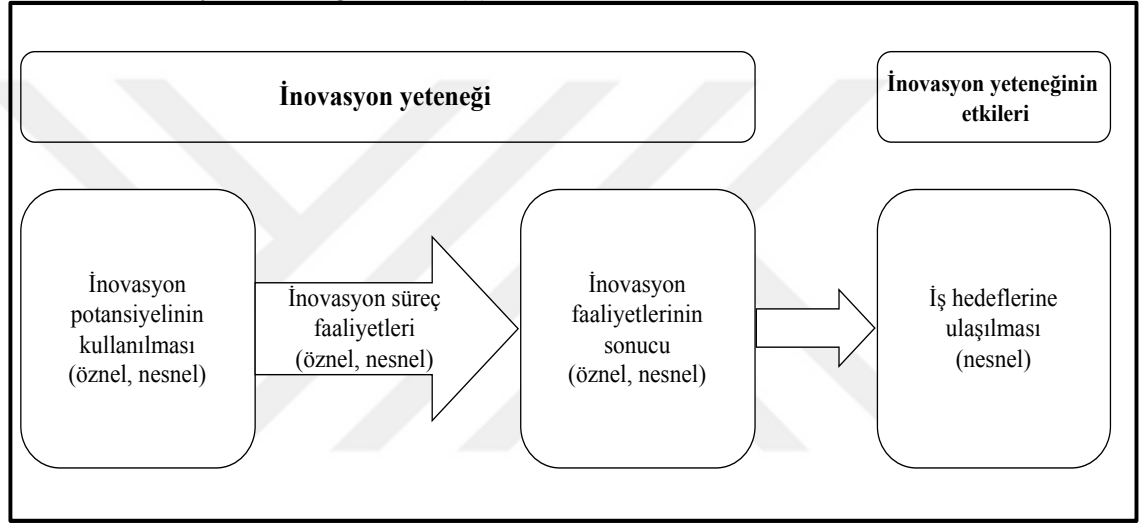
- Örgütteki mevcut inovasyon yeteneğini etkileyen faktörleri içeren inovasyon potansiyeli,
- İnovasyon potansiyelinin kullanılmasını sağlayan ve sonuçta inovasyonun gerçekleşmesine neden olan faaliyet ve sistemleri ifade eden inovasyon süreçleri,
- Ürün, süreç, hizmet vb. inovasyonlara karşılık gelen inovasyon faaliyetlerinin sonuçları olarak sıralanmaktadır. Çalışmanın modeli Şekil 13'de sunulmuştur:

Yazarlar, inovasyon yeteneğinin direkt değişkenlerle ölçülemeyeceğini, ancak inovasyon yeteneği ölçümü söz konusu olduğunda inovasyon yeteneğine en yakın nitelikteki vekalet değişkenlerle ve “potansiyel, süreç ve sonuç” safhalarını ayrı ayrı değerlendirecek şekilde bir ölçümün gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Her safha içerisinde yapılacak ölçümlerde hem öznel hem de nesnel kriterlerden yararlanılabilir. Bununla birlikte, farklı örgüt tiplerine göre farklı sonuçlar ortaya çıkabileceğinden yapılacak ölçüm çalışmalarının tüm örgütler için aynı olamayacağı savunulmaktadır.

Şekil 13'de sunulan modelin inovasyon potansiyeli safhasında; liderlik ve karar alma süreçleri, örgütsel yapılar ve iletişim, iş birliği ve dış bağlantılar, bireysel yaratıcılık/know-how ve örgütsel kültür yapılarının irdelenmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir. İnovasyon süreçleri ise, inovasyon potansiyelini örgütsel varlıklara dönüştüren faaliyetler olarak nitelendirilmektedir. Fikir üretme, tasarım, geliştirme,

prototip üretim ve pazarlama-satış olmak üzere beş safhadan oluşan ürün geliştirme sürecinin “fikir üretme ve tasarım” kısımlarından oluşan “front end” safhasının inovasyon süreçleri kapsamında ele alınmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Son olarak, örgüte veya paydaşlarına değer yaratan ve süreç sonunda oluşan ürün, hizmet, vb. inovasyonlarının ise inovasyon faaliyetlerinin sonuçları safhasında incelenebileceği görüşü paylaşılmaktadır.

Şekil 13. İnovasyon Yeteneği Modeli (8)



Kaynak: Saunila ve Ukko (2012: 364).

Saunila ve Ukko'nun inovasyon yeteneğine ilişkin çalışması performans yönetimi perspektifiyle ele alınmaktadır. İnovasyon yeteneğinin safhalarında (potansiyel, süreç ve sonuç) meydana gelen bir iyileşme/kötüleşme, iş performans unsurları olarak yazarlarca tanımlanan personel, müşteriler, süreçler ve mali konularda da etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda, uzun dönemli örgütsel performansın örgütteki inovasyon uygulamaları ile yakın ilişki içerisinde olduğunu belirtmek mümkündür.

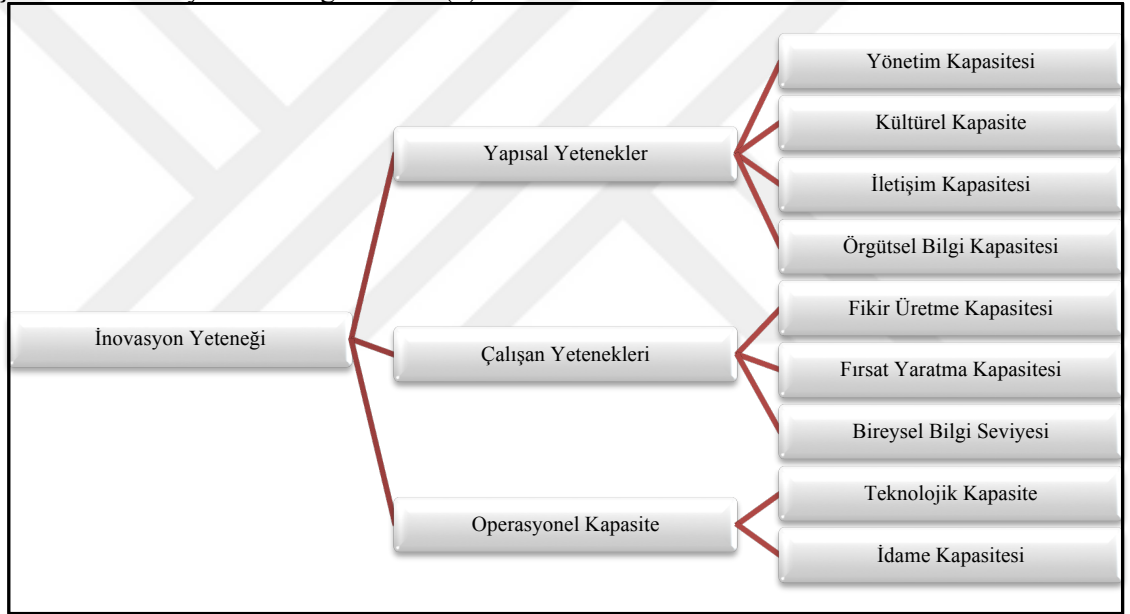
2.3.2.5. Momeni, Nielsen ve Kafash Modeli (2015)

Momeni vd. de (2015) inovasyon yeteneğini üst düzey bir entegrasyon yeteneği olarak tanımlayan görüşü savunmaktadır. Yazarlar ayrıca, inovasyon yeteneğini inovatiflik ve nicel anlamda ölçülen inovasyon performansı gibi kavramlarla eşdeğer gören görüşe de karşı çıkmaktadır. Bu yönüyle, inovasyon yeteneğini bir performans

göstergesi değil inovasyona hazır olmanın ölçüsü olarak gören Börjesson ve Elmquist'in (2011) görüşlerini paylaşmaktadır. Yine inovasyon yeteneğini tanımlarken kaynaklar, diğer örgütlerle ilişkiler ve iletişim gibi birçok farklı değişkenin etkili olduğu düşüncesini de savunmaktadır.

Yazarlar bu kabuller perspektifinde inovasyon yeteneğini; örgütsel yetenekler, yetkinlikler ve örgütsel kapasite sayesinde kesintisiz bir şekilde inovatif ürün ve hizmet sunabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma paralel olarak çalışmalarında ileri sürdükleri model Şekil 14'de gösterilmiştir.

Şekil 14. İnovasyon Yeteneği Modeli (9)



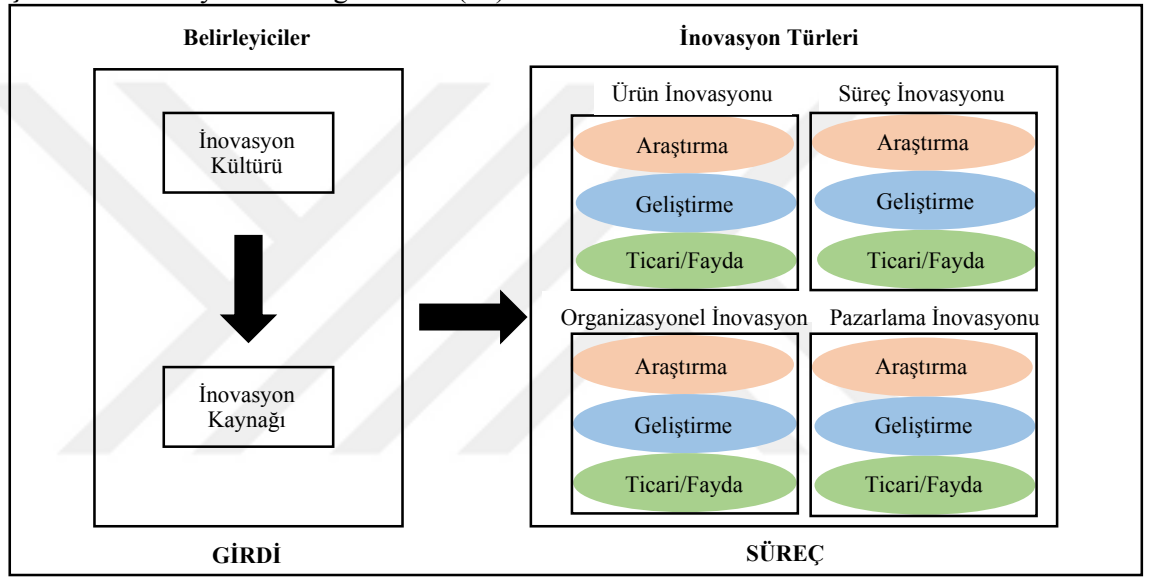
Kaynak: Momeni, Nielsen ve Kafash (2015: 46).

Çalışmada inovasyon yeteneğinin; yapısal yetenekler, çalışan yetenekleri ve operasyonel kapasite gibi örgütsel diğer yeteneklere bağlı olduğu belirtilmiştir. Operasyonel kapasite; teknolojik kapasite ve idame kapasitesi ile ilişkilendirilirken, çalışan yetenekleri; bireysel bilgi seviyesi, iş çevresinin yarattığı fırsatları değerlendirebilme ve fikir üretebilme yeteneği ile bağlantılıdır. Yapısal yetenekler ise, yönetim kapasitesi, kültürel kapasite, iletişim yeteneği ve örgütsel bilgi kapasitesi ile doğru orantılıdır. Modelde her alt değişken kendi içerisinde alt değişkenlere ayrılmakta ve alt değişkenlerin ölçümü yapılarak inovasyon yeteneğinin genel durumu ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

2.3.2.6. Çalık, Çalışır ve Çetingüç Modeli (2017)

İnovasyon yeteneği ve performansı kavramlarının detaylı olarak ele alındığı çalışmada Çalık vd. (2017) Saunila ve Ukko'dan farklı bir perspektifle oluşturduğu inovasyon ölçüm modeli içerisinde inovasyon yeteneğini inovasyon performansından bağımsız olarak iki boyutta ele almıştır.

Şekil 15. İnovasyon Yeteneği Modeli (10)



Kaynak: Çalık vd. (2017: 71).

Şekil 15’de yer alan modele göre inovasyon yeteneği; inovasyon kültürü ve inovasyon kaynağından oluşan girdi boyutu ve inovasyon türlerine göre sınıflanan ve araştırma, geliştirme ve ticarileştirme/fayda bileşenlerine göre sıralanan süreç boyutunun bütünü olarak tasarlanmıştır. İnovasyon performansı ise, inovasyon yeteneğinden ayrı düşünülmüş, inovasyon performansı için inovasyonun çıktıları ile kısa dönemli etkilerinin ölçülmesi önerilmiştir.

Modelde inovasyon yeteneğinin girdi kısmında yer alan ve inovasyon kaynakları ve faaliyetlerini etkileyen inovasyon kültürü; inovasyona yönelik operasyonel ve yönetsel tutumlar, inançlar, yaklaşımlar, bağlılıklar vb. olarak ele alınmıştır. Bunun yanında, inovasyon kaynakları olarak ise AR-GE personeli miktarı, AR-GE için ayrılan bütçe, ekipman ve eğitim gibi değişkenler sıralanmıştır. İnovasyon yeteneğinin oluşturan süreç

kısımında ise nihai inovasyon (ürün, hizmet vb.) oluşturmaya yönelik AR-GE faaliyetleri ile ticarileştirme/fayda yaratma çalışmaları yer almaktadır. Belirtilen değişkenlerle girdi ve süreçlerin oluşturulduğu inovasyon yeteneğinin yarattığı inovasyon çıktıları ve kısa dönemli etkileri ise inovasyon performansı şeklinde kavramsallaştırılmıştır.

2.4. İnovasyon Yeteneğine İlişkin Literatürün Değerlendirilmesi

Gerek birinci bölümde yer alan inovasyon ilişkili değişkenlerde gerekse *inovasyon yeteneği* kavramı özelinde bu bölümde yapılan çalışmalarda pek çok noktada görüş birliğinin ve bir o kadar da görüş ayrılığının olduğu söylenebilir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir:

- Görüş birliğine ilişkin ilk tespit inovasyon yeteneği olarak tanımlanan bu kavramın bütüncül bir yaklaşımı teşkil ettiğidir. Buradan kasıt inovasyon yeteneğinin, standart nitelikteki performans kriterleri gibi yalnızca tek bir girdiyle veya çıktıyla açıklanamayan bir kavram olmasıdır. Ancak, bütüncül perspektifte ele alınan inovasyon yeteneğinin ise hangi alt yeteneklerden veya süreçlerden oluştuğu konusu uzlaşıdan uzaktır.

- İkinci tespit ise inovasyon yeteneğinin örgütsel dinamiklerden hiçbir suretle ayrılamayacağıdır. Ancak, örgütsel süreçlerden ayrı tutulamayacağı değerlendirilen inovasyon yeteneğinin hangi süreçlerle ne yönde ilişkili olduğu ise ayrı bir tartışma konusudur. Tablo 8’de yer alan örnekler bu anlamda oldukça çarpıcıdır. Belirtilen her bir şirketin inovasyon yeteneklerinin oldukça yüksek olduğuna inanılırken inovasyon yeteneğine ilişkin tanımlamalarda farklı yönlerin öne sürülmesi oldukça şaşırtıcıdır. Nitekim, APPLE için “*yenilikçi bir CEO’nun varlığı*” inovasyon yeteneği özelinde en önemli bakış açısı iken, STARBUCKS’ta bu kavram “*hedef kitlelerini ve kültürlerini tanıma*” ile karşılık bulmaktadır. Bu iki örnek değişken “*yöneticilerin kişisel özellikleri*” ve “*müşteri ilişkileri yönelimi*” değişkenleri adı altında pek çok çalışmada da kendine yer bulmuştur. Bu durum, örgüt dinamiklerinin pek çok faktörden etkilenebildiği ve inovasyon yeteneği üzerinde etkili olduğu gerçeğini doğrulamaktadır.

Tablo 8. Yenilikçi Şirketlerin İnovasyon Yeteneği Tanımı

Yenilikçi Şirket	İnovasyon Yeteneği Tanımı
Apple	YENİLİKÇİ CEO
Google	ÇALIŞANLARIN BİLİMSEL ÖZGÜRLÜĞÜ
Samsung	ÜRÜN GELİŞTİRME HIZI
Procter&Gamble	TEKNOLOJİ DIŞ KAYNAK KULLANIMI
IBM	İŞ ORTAKLARI İLE PATENT PAYLAŞIMI
BMW	TASARIM
Starbucks	MÜŞTERİLERİ VE KÜLTÜRLERİNİ DERİNLEMESİNE TANIMA
Toyota	TEDARİKÇİLERLE YAKIN İŞ BİRLİĞİ

Kaynak: Trott (2017: 31)

• Diğer bir tespit olarak inovasyon yeteneğinin artık inovasyon performansından farklı ele alınması konusunda literatürün ayrışmasıdır. Burada ifade edilmek istenen; inovasyon literatürünün ilk çalışmaları daha çok inovasyon yeteneğini performansı da içinde barındıran kümülatif bir yaklaşım ile açıklamaya çalışırken son dönemde yapılan çalışmaların yeteneği performanstan ayrı olarak ele almasıdır. Ancak, inovasyon yeteneği kavramından performans bakış açısı çıkarıldığında geriye kalanların ne olduğu konusu da soru işareti yaratmaktadır. Bunu girdi ve süreç ile açıklamak kendi içerisinde oldukça tutarlı gözükse de girdi ve süreçlerin neler olduğu konusu da uzlaşıdan uzaktır.

• Son olarak, inovasyon yeteneğini modellemeyi ve böylelikle inovasyon yeteneğini ölçmeyi hedefleyen pek çok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu alandaki çalışmalara bakıldığında en büyük karmaşanın her bir örgüte uyabilecek tek bir inovasyon yeteneği modelinin olmaması ve ölçüm kriterlerin her bir örgüt için nesnellik sağlayamaması sebebiyle yaşandığı görülmektedir. Bu durumu durumsallık olarak tabir edebileceğimiz, örgütün içinde bulunduğu şartlar, pazardaki rekabet durumu ve çevre yapısı gibi birçok alt nedenle açıklamak mümkündür. Belirtilen bu uzlaşi eksikliği Benaim'in (2015) çalışmasında da yer bulmaktadır:

“İnovasyon yeteneğinde akla gelen ilk soru hangi modelin kullanılacağıdır? Amaca bağlı olarak mı? Modellerdeki ortak vurgulara ek olarak, farklı değişkenler de kullanılabilir. Ancak, her durumda her şeyi ölçmek çok zordur ve bu nedenle ölçüm uygulaması, belirli bir zaman diliminde belirlenen bağlam içerisindeki birkaç göstergenin seçimi ile yapılır.”

Literatürden elde edilen ve yukarıda ifade edilen bakış açıları kapsamında oluşan görüş birlikleri ve görüş ayrılıklarına ilişkin değerlendirmeler Tablo 9’da özetlenmiştir:

Tablo 9. Görüş Birliklerine Ve Görüş Ayrılıklarına İlişkin Değerlendirmeler

Görüş Birliğine İlişkin Değerlendirmeler	Görüş Ayrılığına İlişkin Değerlendirmeler
İnovasyon yeteneği bütüncül bir yaklaşım gerektirir.	Bütüncül yaklaşımla ele alınan inovasyon yeteneğinin ise hangi alt yeteneklerden veya süreçlerden oluştuğu konusu uzlaşıdan uzaktır.
İnovasyon yeteneği üzerinde pek çok örgütsel dinamiğin etkili olduğu ifade edilebilir.	Örgütsel dinamiklerden ayrı tutulamayacağı değerlendirilen inovasyon yeteneğinin hangi süreçlerle ne yönde ilişkili olduğu konusunda farklı görüşlerin hakimiyetinden bahsedilebilir.
İnovasyon yeteneğine ilişkin son dönemde yapılan çalışmalarda inovasyon yeteneğinin inovasyon performansından farklı olarak incelendiği görülmektedir.	İnovasyon yeteneği kavramından performans bakış açısı çıkarıldığında geriye kalanların ne olduğu konusu soru işareti oluşturmaktadır.
İnovasyon yeteneği ölçülebilir.	İnovasyon yeteneğinin ölçümünde birbirinden farklı modellerin kullanıldığı, bu sebeple tüm örgütler için geçerli olan bir modelin bulunmadığı gözlenmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüş birlikleri ve görüş ayrılıklarının yanı sıra literatürde yapılan incelemeler neticesinde aşağıda yer alan iki hususa değinilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir:

- İnovasyon yeteneği kavramı olarak literatürün gelişim gösterdiği süreçte sıklıkla inovasyon kapasitesi, inovatiflik, inovasyon, örgüt inovasyonu, örgütsel inovasyon gibi pek çok kavramla birbirinin yerine kullanılmıştır. Ancak son dönemde yapılan çalışmalarda bu kavramların birbirinden ayrılmaya başlandığı gözlenmiştir. Bu

anlamda, bilhassa geçmiş çalışmalarda inovasyon kapasitesi, örgütsel inovasyon ile kastedilenin asıl olarak inovasyon yeteneğine işaret ettiği belirtilebilir.

- Diğer taraftan üzerinde durulması gereken bir diğer konu dinamik yetenekler ile inovasyon yeteneği ilişkisine yöneliktir. Her ne kadar kimi çalışmalar dinamik yetenekleri inovasyon yeteneği ile özdeşleştirirken, dinamik yeteneğine yönelik yapılan en önemli eleştirinin dinamik yeteneklerin hangi alt kavramlarla açıklanması konusu olduğu göz önüne alındığında bu özdeşleştirmenin çok da tutarlı olmadığı düşünülmektedir. Nitekim, inovasyon yeteneğine ilişkin bunca farklı görüşün mevcudiyeti söz konusuyken dinamik yetenekleri inovasyon yeteneği ile eşdeğer bulan görüş de çok anlamlı gözükmemektedir. Literatürde “inovasyon yeteneği” kavramının önce; “dinamik yetenekler” kavramının ise sonra ortaya atıldığı düşüncesine binaen “*eski şarabın yeni şişelerde bulundurulması fikrinin oldukça uygun olduğunu*” destekleyen görüşün (Breznik ve Hisrich, 2014, s.380) çok da tutarlı olmadığı değerlendirilmektedir. Ancak, yazarların her iki kavramın ayrışmasında yaşanan karışıklığa ilişkin öne sürdüğü “stratejik yönetim ve inovasyon yönetimi çalışan akademisyenlerin farklı ana akımlar geliştirdiği ve ana akımların birleştirilmesi konusunda henüz yeterli ortak çabanın bulunmadığı” eleştirisinin ise haklılık payının bulunduğu inanılmaktadır.

Özetlemek gerekirse; inovasyon yeteneğine ilişkin Lawson ve Samson’un ifade etmiş olduğu “*inovasyon pastasının en iyi nasıl kesileceği*” sorusunun bir süre daha tartışmaya açık olacağı değerlendirilmektedir. Fütüristik bir bakış açısıyla; biçimsel olmayan ilişkiler, liderlik, örgüt kültürü gibi tam nesnellikle açıklanamayan nitelikte her değişkenin gelecekte sayısal birtakım değerlerle ifade edilmesi mümkün olursa belki çok daha farklı bir inovasyon yeteneğini tanımlamak mümkün olabilecektir. Ancak, gününüz şartlarının bu değerlendirme için henüz erken olduğu değerlendirilmektedir.

Son olarak, literatürden elde edilen tecrübe ve bilhassa inovasyon yeteneğinin örgütsel dinamiklerden bağımsız tanımlanamayacağı düşüncesinden hareketle çalışmanın bir sonraki bölümünde örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisini ortaya koymayı amaçlayan araştırmaya ilişkin metodolojiye yer verilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmanın ilk bölümünde inovasyon ve inovasyon ilişkili kavramlar örgüt perspektifiyle incelenmiştir. Bu kapsamda, örgüt; birey, grup ve örgüt düzeyleri bağlamında incelenmiş, ayrıca örgütler arası düzey de ele alınmıştır. Bu bölümde yapılan literatür taramasında yoğunluk gösteren değişkenler bir araya getirilerek inovasyon ve inovasyon ilişkili kavramların etkilendiği örgütsel faktörler derlenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde inovasyon yeteneğine ilişkin tanımlamalar, teori ve modeller incelenmiş ve literatürün genel bir değerlendirmesine yer verilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde ise örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisini inceleyen araştırma metodolojisi ortaya konulması planlanmıştır.

3.1. Araştırmanın Önemi, Amacı ve Kapsamı

Dördüncü sanayi devriminin yaşanmaya başlandığı, teknolojinin hayatın her alanını çevrelediği şu günlerde örgütlerin hayatta kalarak rekabet avantajı elde edebilmesi, teknolojik yönelim ve inovasyon yeteneklerinin geliştirilmesi ile mümkün gözükmektedir. Nitekim, inovasyon yeteneği ediniminin öneminin anlaşıldığı son yarım yüz yıllık süreçte örgütlerin yapı, süreç, işleyiş ve mekanizmalar bağlamında sürekli farklılaşması bu durumun en somut göstergelerindendir.

İnovasyon yeteneği en genel anlamda, var olan kaynakların yeni ürün ve süreçlere dönüştürülebilme yeteneği olarak tarif edilmektedir. Bu yeteneğin idame ve geliştirilmesinde ise hiç şüphesiz örgütsel dinamiklerin katkısı bulunmaktadır.

Bu araştırma amacı bakımından hem açıklayıcı hem de keşfedici olarak nitelendirilebilir. Çalışmanın önceki bölümlerinde “inovasyon yeteneği” kavramına ışık tutulmuş, literatürde öne çıkan araştırmalardan istifade edilerek örgüt inovasyon yeteneğini etkileyen değişkenler kategorik temelde derlenmiştir. Derlenen bu değişkenlerin inovasyon yeteneğine etkisiyle ilgili literatür taraması kapsamlı hale getirildiğinde, konunun çoğunlukla nicel araştırma yöntemleriyle ve sınırlı sayıda

değişkenin incelenerek yapıldığı gözlenmiştir. Bu sebeple, tez çalışmasında literatürden elde edilen değişkenler ile araştırmacı tarafından alanda sorgulanan değişkenler birleştirilerek inovasyon yeteneğinin örgütsel bağlamı aydınlatılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın açıklayıcı bir yönü mevcuttur.

Tanımında daha fazla uzlaşının bulunduğu ve daha kolay ölçülebilen “inovatif davranış, inovasyon kültürü, inovasyon performansı” gibi kavramlara literatürde sıklıkla yer verildiği görülmektedir. Bu araştırmanın odağında olan “inovasyon yeteneği” kavramında ise gerek tanım gerek ölçüm bağlamında farklı görüşlerin hâkimiyetinden bahsedilebilir. Araştırmada, Türkiye’de seçilen firmalardan elde edilen bulgular neticesinde “inovasyon yeteneği” kavramının nasıl tasvir edildiği belirlenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple çalışmanın keşfedici bir yönünün de bulunduğu söylenebilir. Yine, araştırma neticesinde örgüt inovasyon yeteneğine etki eden yeni birtakım değişkenlerin ortaya çıkması da çalışmanın keşfedici yönüne güç kazandırmıştır.

Örgütsel dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisine ilişkin çalışmalarda nicel araştırma yöntemlerinin hâkimiyeti ve çalışmalarda sınırlı sayıda değişkenin genellikle mikro düzeyde ele alındığı yukarıda ifade edilmiştir. Bu çalışmaların, doğrulayıcı bir nitelik sunması bakımından literatüre anlamlı bir katkı sunduğu şüphesizdir. Ancak, belirlenen değişkenlerle örgüt inovasyon yeteneği arasındaki ilişki ağını derinlemesine inceleyebilmek, yeni değişkenleri keşfedebilmek ve sonuçta yeni araştırmacılara fikir sunabilmek adına çalışmada hem mikro düzeyde hem makro düzeyde değişkenler üzerinden bir bakış açısı izlenmiştir. Bahsi geçen temelde yer alan çalışmaların sınırlı sayıda olmasının bu araştırmanın önemini ortaya çıkaracağı düşünülmüş ve bu yönünün çalışmanın özgün tarafını temsil edeceği değerlendirilmiştir.

Bu araştırmanın temel soruları “Örgütün inovasyon yeteneği nasıl tarif edilebilir?”, “Örgütsel dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisi nasıl açıklanır?” ve “Örgütsel dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisinde teknoloji geliştirme bölgeleri ve iller bağlamında ne ölçüde benzerlik ve farklılıklar bulunmaktadır?” olarak ifade edilebilir. Bu araştırma soruları kapsamında çalışmanın diğer soruları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- İnovasyon yeteneğine sahip bir örgüt nasıl tanımlanabilir?
- İnovasyon yeteneği bağlamında firmanızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

- İşe alımlarda başvuru yapan kişilerin hangi nitelikleri firmanız için önem ifade etmektedir?
- İnovasyona yönelik çalışmalarınızda, motivasyonunuzu sağlayan hususlar nelerdir?
- Takım/grup/ekip çalışmalarının yürüttüğünüz faaliyetlerdeki konumu nedir?
- Kararlar nasıl alınır?
- Anlaşmazlıklar nasıl çözüme ulaştırılır?
- Biçimsel olmayan grupların (arkadaşlık ilişkileri, akrabalık ilişkileri vb.) yürüttüğünüz faaliyetlerdeki konumu nedir?
- Firmanızın örgüt yapısını nasıl tanımlarsınız?
- Firmanızın örgüt kültürünü nasıl tanımlarsınız?
- Pazar payını artırmak için izlediğiniz stratejiler nelerdir?
- Firmanızın kurulduğu günden bugüne çalışan sayısı ve sektördeki pazar payı bakımından ne gibi değişimler (artış/azalış) yaşanmıştır?
- Teknoloji geliştirme bölgesi içinde veya dışında iş birliği içerisinde olduğunuz iş ortaklarınız (sektördeki, diğer firmalar, tedarikçiler, kurumsal müşteriler, AR-GE Firmaları, danışmanlık firmaları vb.) hakkında bilgi verir misiniz?
- Diğer organizasyonlarla iş birliğine karar verirken hangi yakınlık türü sizin için daha çok önem arz etmektedir? (coğrafi yakınlık, bilişsel yakınlık, sosyal yakınlık, kurumsal yakınlık, örgütsel yakınlık)
- Oluşturduğunuz iş birlikleri firmanızın inovasyon yeteneğine ne gibi katkılar sağlamıştır?

Yukarıda özetlenen araştırma sorularından görüleceği üzere araştırmada, örgütün işleyişine ilişkin genel bir resim çekilmekle birlikte sorulan sonda sorular aracılığıyla (bkz. Ek A) belirlenen değişkenlerin örgüt inovasyon yeteneğine olan etkisini ortaya koymak hedeflenmiştir. Bununla birlikte, araştırma kapsam olarak örgütün kendi iç perspektifini ve diğer örgütlerle olan ilişkisini ele almıştır. Yine örgütün dışında kalan makro bileşenler (devlet, toplum, sektör vb.) çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarını araştırma yönteminden kaynaklanan sınırlılıklar ile diğer sınırlılıklar şeklinde iki başlıkta ele almak mümkündür.

Araştırmada yukarıda da değinildiği üzere nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminin sınırlılıklarını şu şekilde ifade etmek mümkündür (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.93):

- Nitel araştırmadaki katılımcıların kavramsal düşünce şekli diğerlerinden farklı olabilir. Bu sebeple bulgular, dışarıdan nesnel olarak gözlenebilen gerçeklerden çok araştırmaya katılan bireylerin algılarıyla belirtilir. Yine, bir katılımcının ifade ettiği hususların tam olarak gerçek olması veya tam doğruyu yansıtması her zaman mümkün olmayabilir. Bu yönüyle nitel araştırmaların araştırmacıyı yanlış algılamaya ve yorumlamaya götürmesi mümkündür.

- Nitel araştırmalar araştırmacıların elde ettiği verileri yorumlama yeteneği ile orantılı olarak şekillenmektedir. Bu sebeple, edinilen bulguların genellenebilirliğinden, nesnelliğinden ve istatistiksel geçerliğinden bahsetmek söz konusu değildir.

Nitel çalışmalara ilişkin yukarıda ifade edilen sınırlılıklar bu çalışma için de söz konusudur. Nitekim, araştırmada görüşme gerçekleştirilen kişilerin doğup büyüdüğü şehirler, yaşları, dünyaya bakış açıları, eğitim düzeyleri ve kavramlara yüklediği anlamlar gibi kimi faktörler birbirinden ayrıştığı için tümüyle bir genelleme yapılabildiğini ifade etmek mümkün değildir. Bu yönüyle araştırma, maksimum çeşitlilik örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan on sekiz katılımcının algı, deneyim ve görüşleriyle sınırlıdır. Bununla birlikte, araştırma yönteminden kaynaklı kısıtları asgari düzeye indirebilmek adına geçerlilik ve güvenilirliğin sağlanmasına azami ölçüde önem verilmiş, bu konuda üzerinde önem verilen hususlar “Geçerlilik ve Güvenilirlik” bölümünde detaylıca aktarılmıştır.

Araştırma yönteminden kaynaklı sınırlılıklara ek olarak şunu ifade etmek mümkündür ki; örgüt inovasyon yeteneği pek çok boyutla ele alınabilecek bütüncül bir kavramdır. Önceki bölümlerde de ele alındığı üzere inovasyon yeteneğinde örgütün iç bağlamının etkisinin olduğu kadar örgüt dışı bağlamın da çok önemli bir yere sahip olduğunu belirtmek gerekir. Ancak, araştırmayı yürütülebilir bir çerçevede tutabilmek

maksadıyla örgüt dışı bağlam makro bileşenler (devlet, toplum, sektör vb.) göz ardı edilerek yalnızca örgütler arası perspektifte ele alınmıştır. Bununla birlikte gerek örgüt içi bağlam gerekse örgütler arası bağlam literatürde yoğunlukla ele alınan değişkenlerden ve araştırmacının sorgulamayı hedeflediği kimi değişkenlerden oluşturulmuştur. Bu bağlamda, literatürde inovasyon yeteneği ile ilişkisi olduğu belirlenen bazı değişkenler araştırma başlangıcında kapsam içerisine dahil edilmemiştir. Bu hususun araştırmanın bir sınırlılığı olduğu değerlendirilmekte olup gelecek dönemlerdeki araştırmalarda modelde yer almayan farklı değişkenlerin incelenmesinin literatüre değerli bir katkı sunacağı düşünülmektedir.

Diğer taraftan araştırmada hedef kitle, ele alınan tüm değişkenlere yönelik yetkin bir ağızdan yanıt alabilmek adına orta ve üst düzey yöneticiler olmuştur. Ancak sorgulanan bazı değişkenlerin örneğin; birey ölçeğini de ihtiva etmesi sebebiyle gelecek dönemde yapılacak çalışmaların firmalarda belirli bir süre geçirmiş çalışanları veya alt düzey yöneticileri odağa almasının başka anlamlı sonuçları da beraberinde getireceği değerlendirilmektedir.

Son olarak, araştırmaya konu görüşmelerin gerçekleştiği tarih aralığı Aralık 2019 ile Kasım 2020 arasındaki dönemdir. Bu dönemde Covid-19 salgını tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Bu sebeple, görüşmelerin on tanesi yüz yüze ve firma ofislerinde gerçekleştirilebilmiş, sokağa çıkma yasağı gibi ülkemizde gerçekleşen bazı kısıtlamalar sebebiyle kalan sekiz görüşme, görüntülü görüşme programları vasıtasıyla yürütülebilmiştir. Şüphesiz ki, yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler katılımcıların doğal ortamlarını algılayabilmek, jest ve mimiklerinden bahsedilen olgulara ilişkin fikir yürütebilmek adına belirli faydalar sağlamaktadır. Ancak, görüntülü görüşme programları vasıtasıyla gerçekleştirilen görüşmelerde bu faydaların varlığından söz etmek mümkün olmamaktadır. Yine, salgının firmaların iş süreçlerine olan etkisi (örnek: firmanın gerek kendi içindeki gerekse paydaşlarıyla gerçekleştirdikleri tüm toplantıların görüntülü görüşme programları vasıtasıyla gerçekleştirmek zorunda kalmaları) tam da araştırmanın gerçekleştiği bu dönemde ağırlığını hissettirdiğinden ve firmalar işleyişlerinde bu dönemde bir dönüşüme gitmek durumunda kaldıklarından katılımcılara yöneltilen kimi sorularda salgının dolaylı etkilerinden kaynaklı birtakım yanıtlar alındığı gözlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisinin belirlenmesi amacıyla yürütülen bu çalışmada her ne kadar literatürden derlenen ve araştırmacı tarafından belirlenen değişkenlerle örgüt inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin test edilmesi manasında nicel bir görünüm bulunsa da bahsi geçen ilişkiler ağının derinlemesine incelenmesi bakımından nitel bir anlayış benimsenmiştir. Bu amaç doğrultusunda derinlemesine mülakat tekniği aracılığıyla veri elde edilerek çalışmanın sonunda kavramsal bir model önerisi sunulmuştur.

Nitel araştırmanın kapsamlı bir tanımını yapmak güç olsa da bazı temel özelliklerinden bahsetmek mümkündür (Forman vd., 2008, s.765):

- Nitel araştırmalarda amaç, altta yatan varsayımları sorgulamak ve süreçleri anlamak için bütüncül ve keşif odaklı bir yaklaşım izlemektir.
- Veri toplama açık uçludur.
- Araştırma süreci tekrarlayabilir ve gelişime açıktır.
- Örneklem amaçlıdır.
- Veri analizi büyük ölçüde tümevarımsal ve yorumlayıcıdır.
- Araştırmanın geçerliliği; araştırmacının yeteneği, tecrübesi, ilgi düzeyi ve araştırmanın metodolojik titizliği ile değerlendirilir.
- Bulgular, çalışmadakilere benzer ortamlara genelleştirilebilmektedir.
- Bulgular temalar şeklinde rapor edilir.

Bu çalışmada, tümevarım yaklaşımı benimsenmiştir. Sosyal araştırmalarda araştırmacı, elde ettiği verilerden hareketle, araştırma konusuna yönelik ana temaları ortaya koyma, verilerden anlamlı bir yapı oluşturma ve teorik bilgilere ulaşmayı hedeflemektedir (Glaser ve Strauss, 1967'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.47). Bu doğrultuda çalışmada da benzer bir mantık örgüsü izlenmiş ve nicel çalışmalarda olduğu gibi sayılar yolu ile sonuçlara ulaşmak yerine bütüncül bir resim ortaya koymak amaçlanmıştır.

Sosyal bilim anlayışları perspektifinde değerlendirildiğinde çalışmada yorumsamacı bilim anlayışının hâkim olduğu ifade edilebilir. Yorumsamacı araştırma, gerçeğin sosyal bağlamda oluştuğunu kabul etmekte ve bir olayın farklı bakış açılarıyla

ele alınabileceğini, gözlenebilir tek bir gerçeğin olmadığını savunur. (Merriam, 2015'ten akt. Mücevher, 2019, s.103). Bu anlayışın pozitivist yaklaşımdan farkı, sosyal olayları fen bilimcilerin yaklaşımı ile izah etmenin geçerliliğini reddetmesi ve insan davranışını anlamak için onu yorumlamak gerektiğini ve yorumların tamamen objektif olamayacağını kabul etmesidir (Altunışık vd., 2007, s.63). Yorumsamacılar için bireylerin eylem ve söylemlerinin öznel anlamı ve meydana geldiği sosyal bağlamın incelenmesi oldukça önemlidir ve bununla birlikte insan hakkında daha geçerli bilgi elde etmenin yolu nitel yöntemlerle araştırma yapmaktır (Gülbüz ve Şahin, 2016, s.35).

Nitel araştırma sürecinde, araştırmacılar belirli felsefi varsayımlar doğrultusunda hareket ederler. Bunları; ontolojik, epistemolojik, aksiyolojik ve metodolojik varsayımlar olarak sıralamak mümkündür (Creswell, 2021, s.19). Felsefi varsayımlara ilişkin açıklamalara Tablo 10'da yer verilmiştir.

Tablo 10. Felsefi Varsayımlar Ve Özellikleri

Varsayımlar	Sorular	Özellikler	Uygulamaya Yönelik Öneriler (Örnekler)
Ontolojik	Gerçekliğin doğası nedir?	Gerçeklik, bakış açısına göre değişiklik gösterir.	Araştırmacı farklı perspektifleri, bulgulardan geliştirdiği temalar olarak raporlaştırır.
Epistemolojik	Ne bilgi olarak değerlendirilir? Bilgi nasıl doğrulanır? Araştırmacı ile araştırılan arasındaki ilişki nedir?	Katılımcılardan elde edilen subjektif bulgular; araştırmacı ile araştırılan arasındaki mesafeyi azaltmaya çalışır.	Araştırmacı, katılımcıların sözlerine güvenir; onlarla iş birliği yapar, onlarla zaman geçirir ve onlardan biri olur.
Aksiyolojik	Değerlerin rolü nedir?	Araştırmacı, araştırmanın değer yüklü olduğunu ve önyargıların mevcut olduğunu kabul eder.	Araştırmacı, araştırmayı şekillendiren değerleri açıkça tartışır ve kendi yorumları ile katılımcıların yorumlarını birleştirir.
Metodolojik	Araştırma süreci nedir? Araştırmanın dili nedir?	Araştırmacı tümevarımsal mantık kullanır, sorunu kendi bağlamında araştırır ve gelişen bir tasarım kullanır.	Araştırmacı, genellemelerden önce ayrıntıları (detayları) inceler, araştırmanın bağlamını detaylıca betimler ve alandaki deneyimlerinden soruları sürekli revize eder.

Kaynak: Creswell (2021: 21).

Bahsi geçen felsefi varsayımları çalışma kapsamında yorumlamak gerekirse şunları ifade etmek mümkündür:

- Ontolojik perspektifte; teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde faaliyet

gösteren firma yöneticilerinin örgüt inovasyon yeteneğine ilişkin tasvirleri ve kendi örgüt süreç ve mekanizmalarının inovasyon yeteneklerine nasıl etki ettiğine ilişkin fikirleri onların kendi bakış açıları ile ifade edilmeye çalışılmış, çalışmanın bulguları içerisinde her bir görüş tematik olarak raporlanmıştır.

- Epistemolojik perspektifte; kamu sektöründe yönetim ve organizasyon alanında pratikte yaklaşık on yıllık tecrübe sahibi ve örgüt inovasyon yeteneğine ve onu etkileyen örgütsel dinamiklere ilişkin teorik bilgi birikimi olan araştırmacı çoğunlukla firmaların teknoloji geliştirme bölgeleri içerisindeki ofislerine giderek (salgın sebebiyle yüz yüze yapılamayan bir takım görüşmeler sanal ortamda gerçekleştirilmiştir.) firmaların gelişim süreçlerine ilişkin hikayelerini birincil ağızdan dinlemiş, görüşme formu kapsamında yanıtlanan soruları yaşanan hikayelerin paralelinde sorgulama imkanı bulmuştur.

- Aksiyolojik perspektifte; veri toplama formu içinde soyut birtakım kavramlara yönelik bakış açısını (firmanın kendini nasıl değerlendirdiği, motivasyon, kişiler arası ilişkiler vb.) öğrenmek çalışmanın halihazırdaki hedeflerinden biri olduğundan araştırmacı, katılımcıların ifade ettiği söylemlerde gerek yöneticinin gerekse örgütün içinde bulunduğu sosyolojik, psikolojik, kültürel ve ekonomik ortamı analiz etmeye çalışmış, edindiği izlenimleri çalışmanın bulguları safhasında kendi üslubu ve bakış açısı ile yorumlama gayreti içerisinde yer almıştır.

- Metodolojik perspektifte ise; araştırmacı yukarıda da belirtildiği üzere tümevarımsal bir mantık kullanmış, ancak genellemelere ulaşmadan önce görüşme yapılan her bir katılımcının içinde bulunduğu farklı durumları gözetmiş, kimi zaman görüşmelerde sorduğu soruları ilgili firmanın özelinde şekillendirmiş ve genellemelere, benzer durumlarda yaşanan benzer sonuçların varlığı halinde ulaşmaya çalışmıştır.

3.4. Araştırmanın Deseni

Ülkemiz sosyal bilimler literatüründe araştırma yaklaşımı, araştırma stratejisi gibi isimlerle de tanımlanan araştırma deseni, genel manada nitel araştırmalarda izlenecek yöntem ve stratejileri ifade eden düşünce ve yaklaşım biçimidir (Güler vd., 2015, s.173). Bir bireyin hayatını araştırmayı amaçlayan anlatı araştırması; deneyimin özünü kavramayı amaçlayan fenomenoloji (olgubilim); alandan elde edilen veri içerisinde gömülü bir kuram geliştirmeyi amaçlayan kuram oluşturma (gömülü teori), aynı kültürü paylaşan bir grubu betimleme ve yorumlamayı amaçlayan etnografi çalışması, bir durum ya da çoklu durumlara dair derinlemesine bir betimleme ve analiz geliştirmeyi amaçlayan durum çalışması araştırma deseni türleri olarak sıralanmaktadır (Creswell, 2021, s.106).

Bu çalışmada araştırma deseni olarak belirlenen fenomenoloji, olayların varlığını inceleme ve tanımlama biçimidir (Baş ve Akturan, 2017, s.85). Fenomenoloji araştırmalarında “Deneyimlenen fenomenin belirli bir kişi ya da kişiler için anlamı, yapısı ve özü nedir?” sorusu kilit soruyu teşkil eder ve bu araştırmalar insanların olguları nasıl deneyimlediklerini keşfedebilmek için “onların kafalarının içindekilerini elde etmeye” çabalar (Christensen vd., 2020, s.410). Fenomenolojik bakış açısına göre (Giorgi ve Giorgi, 2003’den akt. Baş ve Akturan, 2017, s.86);

- Gerçeklik tek değildir.
- Gerçeklik zamanla değişiklik gösterebilir ve kişisel algılamalar doğrultusunda şekillenir.
- Bildiklerimiz, içinde bulunulan durum, çevre ve şartlara göre değişiklik gösterir.

Kendine has özelliklere ve felsefeye sahip bir araştırma yöntemi olan fenomenoloji; tüketim, stratejik karar alma, kriz yönetimi gibi pek çok konuda yaşanmış deneyimler üzerine kuram oluşturmada önemli çıkarımlar sağlamaktadır (Baş ve Akturan, 2017, s.87). Başlıca veri toplama aracının görüşmeler olduğu fenomenoloji araştırmalarında veri kaynakları, araştırmanın odaklandığı olguyu yaşayan ve bu olgu hakkında fikir ileri sürebilecek kişi veya gruplardır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.71). Fenomenoloji araştırmalarının karakteristik özellikleri Tablo 11’de sunulmuştur.

Tablo 11. Fenomenoloji Araştırmalarının Karakteristik Özellikleri

Odak	Deneyimin özünü kavrama
Desen İçin En Uygun Olan Problem Türü	Yaşanmış bir fenomenin özünü betimlemeye gerek duyma
Disiplin Arka Planı	Felsefe, psikoloji ve eğitimden yararlanma
Analiz Birimi	Ortak deneyime sahip birkaç bireyi araştırma
Veri Toplama Şekilleri	Dokümanlar, gözlemler ve sanat eserlerinin de göz önünde bulundurulmasına rağmen, öncelikli olarak kişilerle yapılan mülakatları kullanma
Veri Analizi Şekilleri	Önemli ifadeler, anlam birimleri, metinsel ve yapısal betimlemeler ile birlikte “öz”ün betimlenmesi
Yazılı Rapor	Deneyimin “öz”ünü betimleme
Çalışmanın Genel Yapısı	Giriş (problem, sorular) Araştırma prosedürleri (bir fenomenoloji ve felsefi varsayımları, veri toplama, analiz, sonuçlar) Önemli ifadeler İfadelerin anlamları Anlamların temaları Fenomenin kapsamlı bir şekilde betimlenmesi (Moustakas, 1994’ten uyarlanmıştır.)

Kaynak: Creswell (2021: 106).

Fenomenoloji çalışmalarının araştırmacının pozisyonu doğrultusunda ayrıışan iki çeşidi olduğundan bahsetmek mümkündür. Bunlardan ilki deneysel, önyargısız, aşkın ya da psikolojik fenomenoloji olarak adlandırılabilir katılımcıların deneyimlerine önyargıdan uzak bir şekilde odaklanan çalışmalar (Çarpar, 2020, s.695); diğeri ise araştırmacının olguya kendisinin de eğildiği, yaşanmış deneyimin doğasını oluşturan esas temaları belirlediği, deneyimin oluşmasına katkı sunan etkenleri ortaya çıkardığı, özetle araştırma sürecine kendi yorumlarını da kattığı yorumlayıcı (hermönetik) fenomenolojik çalışmalardır (Güler vd., 2015, s.236).

Yorumlayıcı fenomenoloji türünde değerlendirilebilecek bu çalışmada ise çalışma odağını örgüt inovasyon yeteneği hakkında fikir ileri sürebilecek ve faaliyet sahası direkt teknolojiyle ilişkili kişiler olan teknoloji geliştirme bölgeleri içinde yer alan firmaların yöneticileri oluşturmuştur. İnovasyon yeteneğini kavramsal düzeyde tanımlayabilen ve

örgüt içi, örgütler arası perspektifte ilişkiler ağını somut bir şekilde açıklayabilen katılımcılardan mülakat yöntemi ile elde edilen farklı görüşler, halen konu ile ilgili derin literatür taraması yapmış araştırmacının alan bilgisine de eklenerek bahse konu olgunun kapsamlı bir şekilde tasvir edilebilmesine imkân sağlamıştır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Nitel araştırmalarda, nicel araştırmalarda olduğu gibi bulguları evrene istatistiksel metotlarla genellemek yerine evrende olası çeşitlilikleri, zenginlikleri, farklılıkları ve aykırılıkları ortaya koymak hedeflenir (Tutar ve Erdem, 2020, s.250). Bu anlamda, nicel araştırmalarda kullanılan ve evrene geçerli genellemeler yapmayı sağlayan olasılık temelli örnekleme yöntemleri yerine nitel araştırmalarda zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak veren ve pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yardımcı olan amaçlı örneklem yöntemleri kullanılmaktadır (Patton, 1987'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.118).

Yukarıda da değinildiği üzere nitel araştırmalarda genelleme amacı güdülmediğinden evren ifadesi ve istatistiki yöntemlerle örneklem belirlenmesi gibi yaklaşımlar da bulunmamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011 ve Glesne, 2013'den akt. Cerit, 2018, s.84). Ancak, son yıllarda nitel araştırmalarda tespit edilen bulguların sınırlı bir şekilde de olsa belirli durumlara genellenmesi ihtiyacı hissedildiğinden örneklem konusuna bakış açısında değişiklik yaşanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.114). Bu bağlamda, nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü belirlemede aşağıda belirtilen ilkelerin dikkate alınması önem ifade etmektedir (Cropley, 2002'den akt. Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.124):

- Bunlardan ilki, araştırmanın odaklandığı alandır. Araştırmalar kimi zaman aynı anda bir veya birden fazla durum ile çalışılmasını kimi zamanda belirli özellikleri taşıyan çok sayıda katılımcının oluşturduğu bir grup ile çalışılmasını gerektirebilir.
- Toplanması planlanan veri miktarı örneklem belirlerken dikkate alınması gereken bir diğer unsurdur. Araştırılması hedeflenen konularda toplanacak verinin derinliği ve genişliği genelde seçilen örneklem büyüklüğü ile ters orantılıdır.

- Son olarak, öne çıkan bir diğer kriter ise veri doygunluğudur. Glaser ve Strauss'un (1967) ortaya attıkları bu yaklaşım, kavramların ve süreçlerin toplanan yeni verilerle teyit edilmeye başlandığı artık yeni bir şeyin keşfedilmediği noktanın doygunluk noktası olduğunu savunarak, örneklem seçiminin bu noktada tamamlanmasının önemine vurgu yapar. Bu araştırmalarda örneklem kaç olursa olsun, ideal bir örneklem büyüklüğü için temel şart, bilgilerin doyuma ulaşmasıyla oluşan tekrarlanma döngüsüdür (Baltacı, 2018, s.262).

Yukarıda yer alan açıklamalar ışığında tez çalışması kapsamında şunlar ifade edilebilir: Örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisinin somut şekilde incelenebileceği düşünülen örgütler, faaliyet sahası yüksek teknoloji içeren firmalardır. Bu bağlamda, inovasyonu teşvik etmesi ve yeni ürün gelişimine önem vermesi açısından teknoloji geliştirme bölgeleri firmaları örneklem seçimi konusunda en uygun ekosistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim, 2001 yılında yürürlüğe giren 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununa göre, Teknoloji Geliştirme Bölgesi: “Yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da AR-GE merkez veya enstitüsünün olanaklarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda bulundukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da AR-GE merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği site veya bu özelliklere sahip teknopark” olarak tanımlanmıştır. Kanun maddesinde belirtildiği üzere bu bölgeler, üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarını aynı küme etrafında toplamayı amaçladıklarından inovasyon kültürünün oluşmasına zemin hazırlamakta, bilimsel ilerlemelerin ticari çıktılara dönüşmesine imkân sunmaktadır. İnovasyon yeteneklerinin tipik örgütlere göre yüksek olduğu değerlendirilen ve teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde faaliyet gösteren bu firmaların incelenmesinin araştırma konusu ile ilgili anlamlı sonuçlar oluşturacağı değerlendirilmiştir.

Tez çalışması kapsamında ayrıca, araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek adına amaçlı örnekleme yöntemleri arasından *maksimum çeşitlilik örnekleme* ve *kolay ulaşılabilir durum örnekleme*sinden yararlanılmıştır.

Maksimum çeşitlilik örneklemede amaç, farklılıkları belirlemek için geniş çaplı durumları ve önemli ortak örüntüleri belirlemektir. “Maksimum çeşitlilik örneklemede örneklem ise, problemle ilgili olan ve kendi içinde benzeşik, değişken ve farklı durumlardan oluşacak şekilde belirlenmektedir” (Grix, 2010’dan akt. Baltacı, 2018, s. 249). Bu açıdan tez çalışması kapsamında Türkiye’nin farklı sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip illerinde ve performans sıralaması bağlamında farklı teknoloji geliştirme bölgeleri içerisinde yer alan firmaların orta ve üst düzey yöneticileri ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece farklı bölgelerde faaliyet gösteren farklı teknoloji geliştirme bölgeleri bünyelerindeki firmaların inovasyon yeteneğine ilişkin benzeşen ve ayrışan boyutlarının ortaya çıkarılması sağlanmıştır.

Araştırma süreci içerisinde ülkemizin ve tüm dünyanın içerisinde bulunduğu salgın koşulları sebebiyle maksimum çeşitlilik örneklemesine ilave olarak kolay ulaşılabilir durum örneklemesinden de yararlanılmıştır. Buradaki maksat, nispeten kolay olarak belirlenen katılımcılara ulaşarak salgın koşulları içerisinde derinlemesine bilgi almayı mümkün kılmaktır. Nitekim, bu yöntem zaman, çaba ve maliyet tasarrufu sağlaması açısından da araştırmanın veri toplama safhasına olumlu yönde tesir etmiştir.

Yukarıda yer alan örneklem büyüklüğü belirleme kriterleri (araştırmanın odaklandığı alan, veri miktarı, veri doygunluğu) göz önüne alınarak T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü’nün İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması (Sege-2017) Raporuna göre Türkiye’nin ilk %50’lik dilimindeki illerinde bulunan teknoloji geliştirme bölgelerinden seçilen 7 firma ve ikinci %50’lik dilimdeki illerinde bulunan teknoloji geliştirme bölgelerinden seçilen 11 firma ve yine T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı AR-GE Teşvikleri Genel Müdürlüğü’nün Teknoloji Geliştirme Bölgeleri 2018 Yılı Performans Endeks Sonuçlarına göre ilk %50’lik dilimde yer alan teknoloji geliştirme bölgelerinden 7 firma ve ikinci %50’lik dilimde yer alan teknoloji geliştirme bölgelerinden 11 firma (Her iki rapor ve endeks sonucuna göre belirlenen firmalar aynı firmalardır) araştırma örnekleme dahil edilmiştir (İlk %50’lik dilimdeki firma sayısının düşük olması veri doygunluğu ile ilintilidir). Bu yönüyle farklı durumlar içerisinde benzer ve ayrışan noktaların belirlenmesi ve kısmi genellemelere ulaşılması hedeflenmiştir. Araştırmanın firma içerisindeki birçok süreci incelemesi, bu sebeple toplanan veri miktarının yoğun

olması, bununla birlikte yapılan 18'inci görüşme itibariyle benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkması ve 19'uncu görüşmede de bu durumun teyit edilmesi sebebiyle seçilen örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kanaatine ulaşılmıştır. Nitekim, araştırmada seçilen örneklem miktarı, fenomenoloji çalışmalarında örneği oluşturacak öge sayısının 5 ile 25 öge arasında değişebileceğini (Creswell, 2013; Neuman, 2014; Patton, 2005; Rubin ve Babbie, 2016'dan akt. Baltacı, 2018, s.263) savunan görüş ile de paralellik arz etmiştir.

3.6. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik nicel araştırmalara göre farklı şekilde nitelendirilmektedir. Bu kavramlar nitel araştırmanın doğasına uygun olarak literatürde pek çok yazar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınmıştır. Bunlardan biri olan ve günümüz nitel araştırmalarında halen güncelliğini koruyan Lincoln ve Guba (1985), bir çalışmanın güvenilirliğini tesis etmek için inandırıcılık (credibility), özgünlük (authenticity), aktarılabilirlik (transferability), güvenilebilirlik (dependability) ve onaylanabilirlik (confirmability) gibi kavramları daha ziyade nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan ve doğa bilimcilerin değerleri olarak belirtilen iç geçerlik (internal validation), dış geçerlik (external validation), güvenilirlik (reliability) ve objektiflik (objectivity) kavramlarının yerine önermişlerdir (Creswell, 2021, s.248).

Tablo 12. Geçerlik Ve Güvenirlik Bağlamında Nicel Ve Nitel Araştırmalar

Ölçüt	Nicel Araştırma	Nitel Araştırma	Kullanılan Yöntemler
Araştırma sonuçları yoluyla gerçeğin doğru temsili	İç geçerlik	İnandırıcılık	Uzun süreli etkileşim Derinlik odaklı veri toplama Çeşitleme Uzman incelemesi Katılımcı teyidi
Sonuçların uygulanması	Dış geçerlik (genelleme)	Aktarılabilirlik (Transfer edilebilirlik)	Ayrıntılı betimleme Amaçlı örnekleme
Tutarlılığı sağlama	İç güvenilirlik	Tutarlık	Tutarlık incelemesi
Nesnel, yansız olma	Dış güvenilirlik (Tekrar edilebilirlik)	Teyit edilebilirlik	Teyit incelemesi

Kaynak: Erlandson vd. (1993)'ten akt. Yıldırım ve Şimşek (2018: 277)

Tablo 12’de nicel ve nitel araştırma yöntemlerindeki geçerlilik ve güvenilirliği betimleyen kavramlar arasındaki kıyaslama ve bu kavramların temsil ettiği ölçütlerin karşılığı olarak nitel araştırmalarda kullanılan yöntemler sunulmaktadır. Lincoln ve Guba’nın literatüre kazandırdığı ve nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak adına kullanılan yöntemleri detaylandırmak gerekirse şunlar belirtilebilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.277-283):

- Araştırma alanında uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi, katılımcı teyidi gibi yöntemlerin kullanılması inandırıcılığı sağlamak açısından önem ifade eder.
- Nitel araştırmalarda aktarılabilirlik kavramı ile araştırma sonuçlarının nicel araştırmalarda olduğu gibi doğrudan benzer ortamlara genellenebilmesi değil, bu tür ortamlarda sonuçların uygulanabilirliğine ilişkin geçici yargılara ve test edilecek denencelere ulaşılması hedeflendiğinden yoğun betimlemeye ihtiyaç duyulur.
- Nitel araştırmalarda olay ve olgular sürekli değişkenlik gösterdiğinden güvenilirlik yerine tutarlılık ön plana çıkar, bu sebeple yöntem olarak tutarlılık incelemesi benimsenir.
- Son olarak, nitel araştırmalarda “nesnellik” yerine “teyit edilebilirlik” hedeflendiğinden araştırmacıdan ulaştığı sonuçları toplanan verilerle sürekli olarak doğrulaması ve okuyucuya mantıklı bir şekilde sunabilmesi beklenir.

Yukarıda yer alan tasnife ek olarak Creswell ise uzun süreli katılım ve gözlem, üçgenleme, akran incelemesi veya sorgulaması, olumsuz durum analizi, araştırmacı önyargılarının açıklanması, üye kontrolü, zengin-yoğun betimleme, dış denetimler isimleriyle literatürden derlediği sekiz geçerlik yönteminin nitel araştırmalarda araştırma geçerliğine ilişkin stratejiler kapsamında ele alınabileceğini ve nitel araştırmacıların bu sekiz stratejiden en az ikisiyle meşgul olmasının tavsiye edilebileceğine dikkat çekmektedir. Yapılan incelemede Creswell’in derlediği bu sekiz stratejinin Lincoln ve Guba’nın inandırıcılık ve aktarılabilirlik için önerdiği yedi strateji ile birçok noktada örtüştüğü gözlenmektedir. Nitekim; uzun süreli katılım ve gözlem – uzun süreli etkileşim; üçgenleme – çeşitleme; üye kontrolü – katılımcı teyidi; dış denetimler – uzman incelemesi; zengin/yoğun betimleme – ayrıntılı betimleme şeklinde isimlendirilen

stratejiler yazarların üzerinde genel bazda hemfikir olduğu stratejiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Güvenilirlik bağlamında ise Creswell'in kodlayıcılar arası görüş birliğine vurgu yaptığı, bunun her ne kadar yöntemleri farklı olsa da Lincoln ve Guba'nın teyit ve tutarlık incelemesi amacına hizmet ettiği söylenebilir.

Bu açıklamalar ışığında, çalışmada inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirliğin sağlanması amacıyla dikkat edilen hususlara aşağıda yer verilmiştir.

3.6.1. İç Geçerliğin - İnandırıcılığın Sağlanması

Uzun süreli etkileşim: Çalışmanın veri toplama safhasında katılımcılar ile yapılan görüşmeler öncesinde firmaların internet siteleri incelenmiş, faaliyet sahası hakkında bilgi edinilmiştir. Yine internet ortamında, firmaların yürüttükleri projelere ilişkin genel bir tarama yapılmış, gelişim süreci içerisinde yaşanan olaylar (aldıkları ödüller, yayınlanan geçmiş röportajlar vb.) hakkında notlar alınmıştır. Yapılan ön hazırlık neticesinde firmanın çalışmaları hakkında genel bir bilgi sahibi olunarak görüşme başlatılmıştır. Ayrıca, görüşme başlangıcında katılımcıya “Firmanızın faaliyet alanı ve yaptığınız çalışmalarla ilgili bilgi verebilir misiniz?”, “Firmanızın sektördeki pozisyonu nedir?” ve “Sektördeki diğer firmalardan ayrıldığınız yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?” şeklindeki aslında çalışmada hedeflenen verilerle doğrudan ilgisi olmayan üç başlangıç sorusu yöneltilerek katılımcıların firmalarını anlatmaları istenmiştir. Burada hedeflenen, Yıldırım ve Şimşek'in başlangıç etkisi olarak nitelendirdiği ve görüşme sürecinin başında katılımcıların araştırmacıdan daha çok etki altında kalması durumuna karşılık gelen süreci hızlandırmaktır. Bu sayede, hem görüşme yapılan kişilerle güven ortamı kolaylıkla tesis edilmiş hem de görüşmenin ilerleyen sürelerinde hedeflenen verilere yönelik oldukça samimi yanıtlar alınmıştır.

Derinlik Odaklı Veri Toplama: Gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcılara yöneltilen sorularla araştırma bulgularına ulaşmak ve bulguları literatür bağlamında incelemek hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda ve her firmanın kendi özgün değeri ve birbirlerinden ayrıştığı kimi özelliklerin varlığı ön kabulünden de hareketle veri toplama formundaki soruların altına sondalar eklenmiştir. Böylelikle katılımcılardan kendi özgün

yönlerini anlatmaları beklenmiş, ancak bunu konunun genelinden sapmadan ve belirli bir çerçeveye sadık kalarak yapmaları sağlanmıştır. Ayrıca, araştırma bulgularını yorumlama sürecinde “Katılımcı burada neye vurgu yapıyor?” sorusu sıklıkla mercek altına alınarak katılımcıların da farkında olmadıkları ilişkiler ve örüntüler ortaya konulmuş ve elde edilen bulgular detaylarıyla tezin ilerleyen bölümlerinde sunulmuştur.

Uzman İncelemesi: Araştırma konusu hakkında bilgi sahibi ve nitel araştırma yöntemlerinde uzman kişilerden, yapılan araştırmayı araştırma deseni, toplanan veriler, verilerin analizi ve sonuçların yazımı bağlamında incelemesinin istenmesi inandırıcılık konusunda alınabilecek tedbirlerden bir diğeridir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.279). Tez çalışması kapsamında iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Bunlardan ilki, akademi tecrübesi olan, alanında on altı akademik yayına sahip, teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde faaliyet gösteren firmalar ile yakın ilişki yürüten bu yönüyle örgütsel inovasyon hakkında saha tecrübesine haiz bir AR-GE Merkezi Yöneticisidir. Tez çalışmasının veri toplama safhasının tamamlanmasının ardından kendisiyle görüntülü görüşme programları vasıtasıyla görüşme gerçekleştirilmiş, araştırmanın gerek teorik gerekse uygulamalı kısmına yönelik süreçleri hakkında bilgi verilmiş, toplanılan veriler, ulaşılan sonuçlar ve araştırma yaklaşımı hakkında ikili değerlendirme yapılmış ve süreçlerin uygunluğuna ilişkin geribildirim alınmıştır. İkinci uzman incelemesinde ise çalışma süresince hazırlanan taslak görüşme formları ve çalışma sonucunda elde edilen ham veriler ile taslak analiz kayıtları tez danışmanı ile paylaşılmıştır. Görüşme formlarının hazırlanması aşamasında tez danışmanından gelen birtakım öneriler doğrultusunda kimi görüşme sorularında düzeltmeler yapılmış, verilerin analizi aşamasında ise belirlenen kod, kategori ve temaların uygunluğuna ilişkin teyit alınarak araştırma geçerliliği artırılmaya çalışılmıştır.

3.6.2. Dış Geçerliliğin - Aktarılabilirliğin Sağlanması

Ayrıntılı Betimleme: Okuyucu açısından araştırma sonuçlarının anlam kazanmasının önemli ölçüde betimlemelerin yeterlilik düzeyiyle ilişkili olacağı ve verileri detaylı bir biçimde betimlemeden sunulan sonuçların inandırıcılığının düşük olacağı gerçeğinden

hareketle (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.282) bu tez çalışmasının bulgular kısmında katılımcıların özellik arz eden kimi söylemlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiş, böylelikle elde edilen bulguların, katılımcıların sunduğu bakış açıları ile birlikte okuyucuların zihninde kolay canlanması hedeflenmiştir.

Amaçlı Örneklem: Örneklem bölümünde de ifade edildiği üzere araştırmada maksimum çeşitlilik örneklemeinden yararlanılmıştır. Buradaki maksat, teknoloji odaklı faaliyet yürüten firmaları farklı gelişmişlik seviyelerinde bulunan illerden ve teknoloji geliştirme bölgelerinden belirlemektir. Böylelikle, Yıldırım ve Şimşek'in "Nitel araştırmada genele ait bilgileri ortaya koymak yerine hem genele hem de özele ait bilgilere ulaşma yönelimi vardır. Bu amaçla araştırmaya dahil edilen veri kaynaklarının bu farklılığı yansıtacak biçimde seçilmesi önem kazanmaktadır." yaklaşımı çalışmada hâkim kılınmaya çalışılmıştır. Nitekim, bulgular bölümünde detaylı olarak ele alındığı üzere veri toplama formunda yer alan aynı soruları farklı gelişmişlik düzeyinde yer alan firmaların farklı bakış açılarıyla ele aldığı görülmektedir. Bu bağlamda çalışmanın, alanda farklılaşan zengin veriyi işlediği, inovasyon yeteneğine etki eden faktörleri geniş bir perspektifte yorumladığı iddia edilebilmektedir.

3.6.3. İç Güvenirliğin - Tutarlılığın Sağlanması

Tutarlık İncelemesi: Tutarlık incelemesi ile hedeflenen araştırmacının araştırma süresince tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koymak ve araştırmaya dışarıdan bir gözle bakabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.283). Bu yönüyle araştırma süreci içerisinde yer alan tüm safhaların (araştırma verilerinin toplanması, toplanan verilerin kod, kategori ve temalara dönüştürülmesi, bulguların elde edilmesi) tekraren denetime tabii tutulmasının araştırma tutarlığına olumlu katkı sunacağı değerlendirilmektedir. Nitekim, tez çalışmasının veri toplama safhasında katılımcılara tüm sorular benzer bir yaklaşımla sorulmuş, araştırmaya katılanlara kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı bilgisi verilerek doğru bilgilere ulaşmaya çalışılmıştır. Katılımcılar ile yapılan görüşmeler süresince tez danışmanı ile altı defa ikili toplantılar yapılmış, bu toplantılarda görüşmelerden elde edilen ham verilerin katılımcılar arası ne denli uzlaşa sağladığı ve

ayrıştığı tartışılmış, araştırma sorularının katılımcılarda yarattığı etki incelenmiş ve yapılan değerlendirmelerde mutabık kalınarak araştırma tutarlığı gözetilmiştir. Müteakibinde, veriler önce taslak olarak EXCEL Programında daha sonra ise MAXQDA 2020 Nitel Analiz Programında kapsamlı analize tabii tutulmuştur. Böylelikle veriler çok kez gözden geçirilebilmiş ve her türlü verinin değerlendirilmesine olanak sağlanmıştır. Ayrıca, veriler kodlanırken literatürden elde edilen kod listesine bağlı kalınmış, ancak görüşmelerde ortaya çıkan kimi ortak vurgular yoluyla yeni kodların oluşumuna destek sağlanmıştır.

3.6.4. Dış Güvenirliğin - Teyit Edilebilirliğin Sağlanması

Teyit İncelemesi: Teyit incelemesi ile hedeflenen dışarıdan bir uzman vasıtasıyla araştırmada elde edilen sonuçların ham verilerle karşılaştırılması ve ulaşılan yargıların, yorumların ve önerilerin ham verilerle uyumlu olup olmadığının kontrol edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.283). Teyit edilebilirliğin sağlanması için bu çalışmada takip edilen adımlar şu şekildedir: Veri toplama safhasında yapılan on sekiz görüşmeden on yedisi katılımcının müsaadesi ile ses kaydına alınmıştır. Yalnızca bir katılımcı ses kaydı alınmasına rıza göstermemiş, bu görüşmede ise detaylı notlar tutulmuştur. Alınan ses kayıtları her bir görüşmenin ardından çözümlemeye tabii tutulmuştur. Gerek ses kayıtları ve çözümlemeleri gerekse analiz aşamasında yapılan tüm kodlamalar dış denetimlere tabii tutulabilmesi adına muhafaza edilmiştir. Verinin toplanması ve analizi safhalarında “Tez İzleme Komitesi” iki defa toplanmış, bu toplantılarda alanında uzman üç öğretim üyesi tarafından görüşmelere ilişkin çözümlemeler incelenmiş, ulaşılan kodlar ve temalar hakkında görüş birliği sağlanmıştır. Bu toplantılarda ayrıca, analiz ve yorumlamalara yansıyan kimi yanlış anlaşılmalara tartışılarak sonuca bağlanmış ve yazım hataları tespit edilerek düzeltilmiştir.

3.7. Araştırma Etiği

Genel olarak bilimsel ahlaka karşılık gelen etik kavramı araştırma yapma ve yayımlama sürecinde üzerinde önemle durulması gereken konulardan birisidir. Bilhassa

nitel araştırmalarda, araştırımcı ile araştırılanın i ie olması sebebiyle etik kuralların daha belirgin olarak ele alınması gerekmektedir (Ekiz, 2020, s.46).

Son dönemde bilimsel sahtecilikte artış yaşanması araştırmalarda etik kavramının daha fazla tartışılmasına neden olmaktadır. Christensen vd. (2020), bilimsel sahteciliğın önüne geçmek amacıyla ‘‘Etik Kurullar’’ ile birlikte çalışmayı önermekte ve Etik Kurulların araştırma sürecini denetlemesinin önemine vurgu yapmaktadır.

Tablo 13. Etik Kurula Sunulan Araştırma Protokolünde Bulunması Gereken Bilgiler

- Araştırmanın amacı
- İlgili arka plan ve araştırmanın dayandığı gerekçe
- Katılımcı evren
- Deneysel desen ve yöntembilim
- Verilen teşvikler (varsa)
- Katılımcılarla ilgili riskler, yararlar ve alınması gereken nlemler
- Toplanan verilerin mahremiyeti ve gizliliği

Kaynak: Christensen vd. (2020: 107).

Tablo 13’de araştırma sürecine ilişkin etik kurullarla paylaşılması gerektiği belirtilen bilgiler derlenmiştir. Bu tez çalışması sürecinde araştırma öneri formu (araştırmanın konusu, amacı, örneklem profili, veri toplama yöntem ve araçları, veri toplama süreci, veri analizi ve değerlendirilme yöntemini içeren), araştırma takvimi, bilgilendirilmiş onam formu, veri toplama araçları gibi belgeler Kasım 2019 döneminde Ege Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kuruluna sunulmuştur. 28 Kasım 2019 tarihli Kurul Kararı neticesinde araştırmanın etik ilkelere uygun olduğuna karar verilmiştir. (bkz. Ek B)

Kurumsal onay, bilgilendirilmiş onay, aldatma, bilgilendirme, araştırmaya katılmayı reddetme veya araştırmadan istenilen zamanda çekilme özgürlüğü, gizlilik ve anonimlik gibi konular araştırma yaparken göz önünde bulunması gereken diğer etik konular kapsamında sıralanabilir (Christensen vd., 2020, s.119). Bu kapsamda, tez çalışmasında dikkat edilen diğer etik konular aşağıda sıralanmıştır:

- Gerçekleştirilen görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve yöntemi gibi konularda bilgilendirme yapılmış, istedikleri zaman araştırmadan çekilebilecekleri hatırlatılmıştır. Nitekim, belirtilen bilgilendirme sürecinden sonra bir katılımcı araştırmadan çekilmeyi talep etmiş, katılımcının çalıştığı firmaya ilişkin hiçbir veri çalışma içerisine dahil edilmemiştir.

- Katılımcıların araştırmaya gönüllü katıldıklarına ilişkin onamları yüz yüze yapılan görüşmelerde bilgilendirilmiş onam formu aracılığıyla alınmıştır (bkz. Ek C). Görüntülü görüşme programları vasıtasıyla yürütülen görüşmelerde ise ses kayıtları aracılığıyla sözlü onamlar alınmıştır.
- Katılımcılara görüşmelerin yalnızca tez çalışmasının amacı dahilinde kullanılacağı anlatılmış, görüşmelerin gizli tutulacağı ve kimlik bilgilerinin gizli kalacağı ifade edilmiştir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen on sekiz görüşmeden on yedisinde katılımcılar görüşmelerin ses kaydına alınmasına müsaade etmiş, yalnız bir katılımcı ses kaydının alınmamasını talep etmiştir. Bu görüşmede ise detaylı not alınmıştır.
- Ses kayıtları yalnızca araştırmacının kişisel bilgisayarında muhafaza edilmiş, görüşme çözümlemelerinde sesi metne çeviren programlar kullanılmamış, ses kayıtları, araştırmacı tarafından defalarca dinlenerek kelimesi kelimesine metne aktarılmıştır.
- Raporlama safhasında, katılımcıların isimleri ve çalıştıkları kurumlara dair bilgi verilmemiş, katılımcı bilgileri numaraları (Örn: K1, K2 vb.) ile sınırlı tutulmuştur.
- Etik konuların gözetilmesinde tez danışmanı, tez izleme komitesi ve bir uzmanın görüşlerinden istifade edilmiş, sağlanan geribildirimler vasıtasıyla araştırmanın her aşamasında etik ilkelere riayet edilmeye çalışılmıştır.

3.8. Araştırmanın Veri Toplama Süreci

Günümüzde sosyal bilimler alanı içerisinde yer alan birçok alt disiplinde nitel araştırmaların ağırlığının arttığını ifade etmek mümkündür. Şüphesiz ki bu artışın altyapısında nitel araştırmaların veriyi derinliğiyle ele alabilmesi ve gerçekliği tüm boyutlarıyla keşfedebilmesi yatmaktadır. Bu amaca ulaşılmasında nitel araştırmaları nicel araştırmalardan ayıran önemli unsurlardan biri de veri toplama yöntemidir. Araştırmacılar tarafından en sıklıkla kullanılanların gözlem, görüşme ve doküman analizi teknikleri olduğu belirtilebilmekle birlikte nitel araştırmaların veri toplama yöntemleri içerisinde pek çok tekniğin kullanıldığı söylenebilir.

Bu çalışmada tercih edilen görüşme tekniği, katılımcıların duygu, düşünce ve tutumlarını öğrenmeyi ve araştırma konusu ile ilgili onların zihnine ve kalbine girmeyi hedefleyen bir veri toplama aracıdır (Ekiz, 2020, s.139). Görüşme üzerindeki kontrol

düzeyine göre sınıflanan görüşme türleri ise biçimsel olmayan görüşme, yapılandırılmamış görüşme, yarı-yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmış görüşme olarak karşımıza çıkmaktadır (Patton M.Q, 1990'dan akt. Gürbüz ve Şahin, 2016, s.184).

İnovasyon yeteneğini etkileyen örgüt içi ve örgütler arası dinamikleri mercek altına almayı hedefleyen bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacının önceden belirlemiş olduğu soruları veya görüşme esnasında gelişen durumlarda ilave edebileceği yeni soruları katılımcıya yöneltebileceği nitel araştırmalarda yaygın kullanılan bir veri toplama tekniğidir (Güler vd., 2015, s.103).

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırma soruları ve araştırma sorularını açıklamaya yöneltebileceği yaklaşık on – on beş görüşme sorusu hazırlanabilir (DiCiccio-Bloom ve Crabtree, 2006'dan akt. Güler vd., 2015, s.115). Nitekim, araştırma için oluşturulan görüşme formunda da giriş soruları dahil olmak üzere on sekiz soruya yer verilmiştir.

Araştırmanın evreni ve örnekleme bölümünde katılımcıların seçimine yönelik esaslar belirtilmiştir. Bu esaslar dahilinde belirlenen on sekiz katılımcıya ilişkin görüşme detayları Tablo 14'de sunulmuştur:

Tablo 14. Katılımcı Görüşme Detayları

Katılımcı	Görüşme Yöntemi	Tarih	Toplam Süre
Katılımcı 1	Yüz yüze görüşme	16.11.2019	41:57
Katılımcı 2	Yüz yüze görüşme	16.11.2019	37:49
Katılımcı 3	Yüz yüze görüşme	23.11.2019	45:41
Katılımcı 4	Yüz yüze görüşme	29.11.2019	31:47
Katılımcı 5	Yüz yüze görüşme	29.11.2019	31:12
Katılımcı 6	Yüz yüze görüşme	29.11.2019	37:59
Katılımcı 7	Yüz yüze görüşme	30.11.2019	25:32
Katılımcı 8	Yüz yüze görüşme	02.12.2019	39:54
Katılımcı 9	Yüz yüze görüşme	04.01.2020	1:07:19
Katılımcı 10	Yüz yüze görüşme	04.01.2020	37:49
Katılımcı 11	Görüntülü görüşme programı	14.05.2020	55:25
Katılımcı 12	Görüntülü görüşme programı	14.05.2020	1:08:20
Katılımcı 13	Görüntülü görüşme programı	17.05.2020	1:28:00
Katılımcı 14	Görüntülü görüşme programı	17.05.2020	43:18
Katılımcı 15	Görüntülü görüşme programı	23.05.2020	33:53
Katılımcı 16	Görüntülü görüşme programı	01.06.2020	33:37
Katılımcı 17	Görüntülü görüşme programı	18.11.2020	1:24:00
Katılımcı 18	Görüntülü görüşme programı	15.12.2020	1:27:30

Görüşme öncesi katılımcılarla telefon veya e-posta yoluyla iletişim kurulmuş ve kendilerinden randevu talep edilmiştir. Görüşmeler katılımcıların belirlediği yukarıda yer alan zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmiştir. Her katılımcı ile bire bir olacak şekilde görüşülmüş ve yapılan görüşme sonucunda veri setleri oluşturulmuştur.

Veri toplama safhasında (en az 25:32 ve en fazla 1:28:00 olacak şekilde) toplamda 887 dk. (14 saat 47 dakika) görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcı bazında görüşme gerçekleştirilen ortalama süre 49 dakikadır. Bir katılımcı ses kaydına müsaade etmemiş ve kalan on yedi katılımcıya ait yaklaşık 14 saatlik görüşme ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır.

3.9. Araştırmanın Veri Analizi

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Literatürde pek çok tanımlı bulunmakla birlikte genel olarak içerik analizini fazla miktarda nitel veriyi ele alarak temel örüntüleri ve anlamları tespit etmeye yönelik herhangi bir veri indirgeme ve anlamlandırma çabası olarak nitelemek mümkündür (Patton, 2018, s.453).

Nitel araştırmalarda veriyi işlemek üzere betimsel ve içerik analizi olmak üzere iki yaklaşımın kullanılması önerilmektedir. Betimsel analiz genel olarak temaların ilgili literatürün desteğiyle önceden belirlendiği durumlarda kullanılır ve yapılan analiz sonunda elde edilen bulgular yorumlanarak okuyucuya sunulur (Gürbüz ve Şahin, 2016, s.413) Betimsel analizden daha derin bir analiz yöntemi olan içerik analizinde ise esas olan verideki ilk örüntüleri belirleme, kodlama yapma, kategorize etme ve etiketlendirmeyi içeren süreci izlemektir (Patton, 2018, s.463). Bu amaçla veriler önce kavramsallaştırılır, sonrasında ortaya çıkan kavramlar mantıklı bir şekilde düzenlenir ve veriyi açıklayan temalar belirlenir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.242).

Nitel araştırma verileri, *verilerin kodlanması, temaların bulunması, verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması, bulguların yorumlanması* basamaklarını takip edecek şekilde analiz edilebilir. Yıldırım ve Şimşek tarafından ifade edilen bu işlem basamaklarına ilişkin detaylı açıklamaya ve tez çalışması kapsamında her bir işlem basamağına ilişkin yapılan işlemlere aşağıda yer verilmiştir:

Verilerin kodlanması: Araştırma verilerinin kodlanması, daha önceden belirlenmiş kavramlara göre, verilerden çıkarılan kavramlara göre veya her ikisini de kapsayacak şekilde genel bir çerçeve içinde yapılabilir. Bu çalışmanın veri analiz safhasında MAXQDA 2020 nitel yazılım programına aktarılan tüm görüşme çözümlemeleri (130 sayfa) hem tez çalışmasının ilk ve ikinci bölümünde yer alan ilgili literatürde belirlenmiş kavramlara hem de katılımcılardan elde edilen yeni kavramlara göre incelenmiştir. Bu şekliyle yapılan kodlamanın her iki yöntemden de istifade eden genel bir çerçeve içinde yapıldığı ifade edilebilir.

Temaların bulunması: Kodlama işleminin tamamlanmasının ardından daha genel bir resmin oluşmasını sağlamak adına benzer kod gruplarının aynı çatı altında toplandığı kategorilere ve bu kategorilerin bütünlendiği temalara ulaşmak hedeflenir. Bununla birlikte, temaların kuramsal çerçeve doğrultusunda da şekillenmesi mümkündür. Nitekim, tez çalışmasında da inovasyon yeteneğine ilişkin örgütsel dinamikler önceki bölümlerde de ifade edildiği üzere birey, grup ve örgüt düzeylerinden oluşan örgüt içi dinamikler ve örgütler arası dinamikler temaları altında ele alınmıştır.

Verilerin kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması: Bu safhada araştırmacıdan beklenen aynı kod ya da tema altındaki verileri tanımlaması ve ortaya çıkan kavram veya temaya göre bilgileri birbiriyle ilişkili olacak şekilde sunmasıdır. Bu araştırmada içerik analizinde kullanılan kod, kategori ve temaların bir kısmı inovasyon yeteneğine ilişkin literatürden tespit edildiği için genel çerçeve kapsamında yapılan kodlamalar önceden belirlenmiş temalar ile ilişkilendirilmiştir. Yine bu safhada, kavramlar arasında yapılan ilişkilendirme neticesinde oluşan bilginin aktarımı yapılmış, araştırma içerisinde gerek görülen kimi bölümlerde görüşme yapılan katılımcıların ilgili konuyla alakalı ifadelerine özgün şekline bağlı kalınarak yer verilmiştir.

Bulguların yorumlanması: Nitel araştırmada araştırmacı bilgi toplama sürecinin bir parçası olduğundan ve araştırılan konuya ilişkin tecrübe kazandığından tanımladığı bilgiye ilişkin yorum yapması önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışmada inovasyon yeteneğinin örgütsel perspektifte açıklanmasına ilişkin elde edilen tüm bilgiler

katılımcılar tarafından vurgulanma düzeyi ve katılımcıların temsil ettiği teknoloji geliştirme bölgelerinin ölkemizdeki sıralaması da göz önüne alınarak açıklanmış ve edinilen bulgulara ilişkin yorumlara bir sonraki bölümde yer verilmiştir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bulgular bölümünde, araştırmaya dahil olan firma yöneticilerinden toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Bu kapsamda, sırasıyla katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmiş, inovasyon yeteneğinin tanımına ilişkin görüşleri ifade edilmiştir. Ardından, örgüt içi ve örgütler arası dinamikler bağlamında belirlenen değişkenlere yönelik firmaların mevcut durumları ortaya konulmuş ve bu dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisi açıklanmıştır. Sonrasında, Türkiye'nin ilk %50'lik dilimi içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan yedi firma ile ikinci %50'lik dilimi içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan on bir firmadan elde edilen veriler kendi içerisinde analiz edilmiş ve kodlamalar arası benzerlik ve farklılıklar karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Son olarak, araştırma kapsamında elde edilen verilerden diğer önemli bulgular bu bölümün son kısmında aktarılmıştır.

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özellikleri ve çalıştıkları firmalara ilişkin bilgiler Tablo 15'de sunulmuştur. Bu kapsamda;

- Katılımcılar yaş değişkenine göre sınıflandırıldığında; %44,4'ü (n=8) 30-40 yaş aralığında, %44,4'ü (n=8) 40-50 yaş aralığında, %5,6'sı (n=1) 50-60 yaş aralığında, %5,6'sı (n=1) 60-70 yaş aralığında dağılım göstermektedir.
- Katılımcılar cinsiyet değişkenine göre sınıflandırıldığında; %88,8'i (n=16) erkek, %11,2'si (n=2) kadın olarak dağılım göstermektedir.
- Katılımcılar eğitim durumuna göre sınıflandırıldığında; %33,3'ü (n=6) doktora mezunu, %33,3'ü (n=6) yüksek lisans mezunu; %27,8'i (n=5) lisans mezunu, %5,6'sı (n=1) lise mezunu olarak dağılım göstermektedir.

Tablo 15. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcı	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitim Durumu	Pozisyonu	Firmada çalışan sayısı	TGB içerisinde bulunduğu süre (yıl)	Firmanın Bulunduğu İl ve TGB'nin Ülkemizdeki Sıralaması
Katılımcı 1	31	Erkek	Yüksek lisans	Üst düzey yönetici	7	2	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 2	39	Erkek	Lisans	Orta düzey yönetici	17	11	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 3	38	Erkek	Yüksek lisans	Üst düzey yönetici	100+	9	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 4	42	Kadın	Lisans	Orta düzey yönetici	9	1	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 5	39	Erkek	Lise	Orta düzey yönetici	30+	10	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 6	40	Erkek	Doktora	Üst düzey yönetici	5	3	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 7	37	Erkek	Doktora	Üst düzey yönetici	7	1,5	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 8	41	Erkek	Yüksek lisans	Üst düzey yönetici	7	1,5	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 9	44	Erkek	Lisans	Üst düzey yönetici	9	6	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 10	48	Erkek	Lisans	Üst düzey yönetici	4	1,5	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 11	39	Erkek	Lisans	Üst düzey yönetici	30+	4	İlk %50'lik dilim
Katılımcı 12	35	Kadın	Doktora	Üst düzey yönetici	7	1,5	İlk %50'lik dilim
Katılımcı 13	40	Erkek	Yüksek lisans	Orta düzey yönetici	30+	5	İlk %50'lik dilim
Katılımcı 14	51	Erkek	Doktora	Üst düzey yönetici	25+	7	İlk %50'lik dilim
Katılımcı 15	62	Erkek	Yüksek lisans	Üst düzey yönetici	84	12	İlk %50'lik dilim
Katılımcı 16	32	Erkek	Doktora	Üst düzey yönetici	7	2	İkinci %50'lik dilim
Katılımcı 17	43	Erkek	Doktora	Üst düzey yönetici	5	7	İlk %50'lik dilim
Katılımcı 18	40	Erkek	Yüksek lisans	Üst düzey yönetici	6	3,5	İlk %50'lik dilim

• Katılımcılar firmada bulunduğu pozisyon değişkenine göre sınıflandırıldığında; %77,7'si (n=14) üst düzey yönetici, %22,3'ü (n=4) orta düzey yönetici olarak dağılım göstermektedir.

- Katılımcıların firmaları çalışan sayısı bakımından sınıflandırıldığında; %61,2'si (n=11) max. 10 çalışanı bulunan firma, %38,8'i (n=7) 10'dan fazla çalışanı bulunan firma olarak dağılım göstermektedir.
- Katılımcıların firmaları teknoloji geliştirme bölgelerinde bulunduğu süre bakımından sınıflandırıldığında; %61,2'si (n=11) 0-5 yıl (5'inci yıl dahil), %38,8'i (n=7) 6 ve üzeri yıl olarak dağılım göstermektedir.
- Son olarak, katılımcıların firmaları bulunduğu il ve teknoloji geliştirme bölgelerinin ülkemizdeki sırası bakımından sınıflandırıldığında; %38,8'i (n=7) ilk %50'lik dilimde, %61,2'si (n=11) ikinci %50'lik dilimde olarak dağılım göstermektedir.

4.2. İnovasyon Yeteneğinin Tanımına İlişkin Bulgular

Katılımcılara “İnovasyon yeteneğine sahip bir firma sizce nasıl tanımlanır?” sorusu yöneltilmiş, elde edilen cevaplar doğrultusunda oluşturulan kod bulutu Şekil 16'da gösterilmiştir:



Bu kapsamda; katılımcıların inovasyon yeteneğini tanımlarken en çok üzerinde durdukları kavramlar; “yeni bir fikir geliştirebilmek”, “değişimlere uyum sağlayabilmek”, “nitelikli insan kaynağına sahip olabilmek” ve “sürekli gelişim içerisinde olmak” şeklinde sıralanmıştır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri belirtilen bakış açılarını yansıtmaları açısından önemlidir:

“Bu yeniliği getirirken de aslında en önemli olan şeyin insan kaynağı olduğunu düşünüyoruz bizim için. Çünkü bütün bu algoritmaları biz yazıyoruz, biz kanıtlıyoruz ve bu algoritmalar aslında yapay zekâ, makine öğrenimi dediğimiz ve sonda da yapay zekaya doğru gittiği algoritmalar ve kendi kendine belirli bir noktadan sonra öğrenecek olan algoritmalar. Bu noktada insan kaynağı bizim için gerçekten çok önemli. Bize dahil olan arkadaşlara ilk girdiği zamandan itibaren devamlı besliyoruz... Ben de mesela veri bilimciyim. Devamlı kendimi yeni çıkan algoritmalar konusunda beslemeye çalışıyorum. Çıkan her şeyi bizim algoritmaya uygunluğu noktasında test edip deneyimleyip eğer güzel sonuç veriyorsa entegre etmeye çalışıyorum platforma. O anlamda bizim için en önemli kaynak beşerî sermayeye olan yatırım ve insan kaynağı diyebiliriz.” (K12)

“Eskiden “kabuğunu kırmak” denirdi, firma kabuğunu kırarak ki yeni ürünlere, pazarlara, teknolojilere açılabilirdi. Artık inovasyon yeteneğini sadece kabuğu kırmak değil aynı zamanda değişen ticari, ekonomik ve teknolojik koşullara ayak uydurabilmek, bir nevi kabuğu devamlı değiştirebilmek anlamındadır benim için. Belki bunu ilk defa duymuşsunuzdur... Artık kabuğu kırmak yeterli değil, o kabuğu devamlı değiştirmek gerekiyor.” (K1)

Diğer taraftan; “farklı düşünebilmek”, “mali teşviklere ulaşabilmek”, “start-up kimliği taşımak”, “genç ve dinamik bir ekibe sahip olabilmek”, “nitelikli bir insan kaynağı departmanının olması”, “radikal kararlar alabilmek”, “iş birlikleri geliştirebilmek”, “inovasyonu besleyen örgüt kültürüne sahip olabilmek”, “özgün olabilmek”, “yeni bilginin kullanımını destekleyebilmek”, “standartlara sahip olabilmek” inovasyon yeteneğini tanımlarken katılımcıların kullandıkları diğer kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda yer alan örnek görüşler aşağıdadır:

“Ama, arada o inovasyonu tetikleyecek olan insanları bulmak, yerleştirmek ve onların gerçekten filizlenmesini sağlayacak olan serbestliği, özgürlüğü, o kısmı sağlamak muazzam derecede önemli.” (K18)

“Özellikle KOSGEB’in AR-GE İnovasyon yada TUBİTAK’ın TEYDEP projeleri... Bunlarla desteklediğiniz sürece inovasyona girebiliyorsunuz, bizim gibi küçük firmalar için diyebilirim.” (K6)

“Artı, iş birlikleri yoluyla – bu bilinen bir gerçek, her şeyi her parçasına kadar tek başınıza yapmanız da çok anlamlı değil. Belirli parçalarda o işin uzmanı olduğu düşünülen kurumlarla ortak iş yapabilme, yeni bir ürün ya da hizmet çıkartabilme potansiyeli ve aslında birlikte çalışabilme kültürünün varlığı, bunlar da oldukça önemli.” (K17)

Son olarak firmanın “içinde bulunduğu koşullar (durumsallık)” ve “büyüme eğrisindeki konumu” yine inovasyon yeteneği bağlamında katılımcıların ifade ettiği hususlar olarak ön plana çıkmaktadır.

İfade edilen kavramları kategorize etmek ve değerlendirmek gerekirse; yeni ve özgün fikirlerin gelişebildiği, konulara farklı yaklaşabilen genç ve nitelikli insanlarla bir arada çalışabilmenin inovasyon yeteneği için en çok vurgulanan hususlar olduğu görülmüştür. Böyle bir çalışma ortamının arkasında yeni bilginin kullanımını destekleyen, sürekli gelişimi zorunlu kılan, değişikliklere uyum sağlayabilme yetisine sahip, yalnızca başlangıçta değil devamında da start-up ruhu taşıyabilen, standartlar geliştirmiş, radikal kararlar alabilen ve etkili bir insan kaynakları politikasına - örgüt kültürüne sahip bir örgüt işleyişine ihtiyaç bulunmaktadır. Örgüt işleyişine ek olarak geliştirilen iş birlikleri ve örgütün edinebileceği mali teşvikler inovasyon yeteneği açısından önem ifade etmektedir. Bununla birlikte firmanın gelişim evresi içerisindeki konumu ve içinde bulunduğu piyasa koşulları da inovasyon yeteneği açısından göz önünde bulundurulması gereken diğer kriterlerdir.

4.3. Betimsel Bulgular

Betimsel bulgular başlığı altında çalışmanın giriş bölümünde ifade edilen “inovasyon yeteneğini etkileyen ne gibi dinamiklerden bahsedilebilir?” ana sorusuna ilişkin alınan yanıtlardan derlenen bulgulara yer verilmiştir. Bu kapsamda başlıklar içerisinde yer alan her bir değişkene yönelik katılımcıların yaklaşımı aktarılmış, inovasyon yeteneği özelindeki “neden” ve “nasıl” sorularına cevap verilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 16’da ifade edildiği üzere birey, grup, örgüt ve örgütler arası perspektifte olacak şekilde dört başlıkta sunulmuştur.

Tablo 16. Görüşme Verilerinin Tema, Kategori Ve Kodları

Tema	Kategori	Kod
Birey seviyesi dinamikler	Çalışanların kişisel özellikleri	Deneyime açıklık
		Sorumluluk
		Uyumluluk
		Dışadönüklük
	Çalışanların iş tecrübesi	Proje geçmişi
		Yazılım tecrübesi
		İş referansı
	Çalışanların yetkinlikleri	Yabancı dil
		Kişisel gelişim
		Teknik yetkinlikler
		Yazı yeteneği
	Çalışanların eğitim durumu	Eğitim geçmişi
		Eğitim referansı
		Güncel eğitim durumu
	Yönetici motivasyonu	İçsel motivasyon unsurları
		Dışsal motivasyon unsurları
Grup seviyesi dinamikler	Grup oluşumu	Aynı uzmanlık grupları
		Farklı uzmanlık grupları
		İkili yapı
	Biçimsel olmayan ilişkiler	Olumlu bakış açısı
		Olumsuz bakış açısı
		Durumsal bakış açısı
	Karar yönetimi	Astların karar vermesi
		Birlikte karar verme
		Yöneticinin karar vermesi
	Anlaşmazlık yönetimi	Taviz verme
		Problem çözme yaklaşımı
		Çoğunluk oyu
		Hakeme başvurma
		Yönetici kararı
Örgüt seviyesi dinamikler	Örgüt kültürü	Risk / inisiyatif yaklaşımı
		Psiko-sosyal araçlar
		Örgütsel / yönetsel araçlar
		Ekonomik araçlar
	Örgüt yapısı	Klasik fonksiyonel örgüt yapısı
		Matriks yapı
		Saf (pure) proje organizasyonu
		Biçimselleşme düzeyi
	Strateji	Analizci strateji
		Savunmacı strateji
		Atılğan strateji
	Değişim	Çalışan sayısında artış
		Pazar payı bağlamında büyüme
Örgütler arası dinamikler	Yakınlık türleri	Coğrafi yakınlık
		Bilisel yakınlık
		Sosyal yakınlık
		Kurumsal yakınlık
	İş birlikleri	İnovasyon yeteneği direkt etkileri
		İnovasyon yeteneği dolaylı etkileri

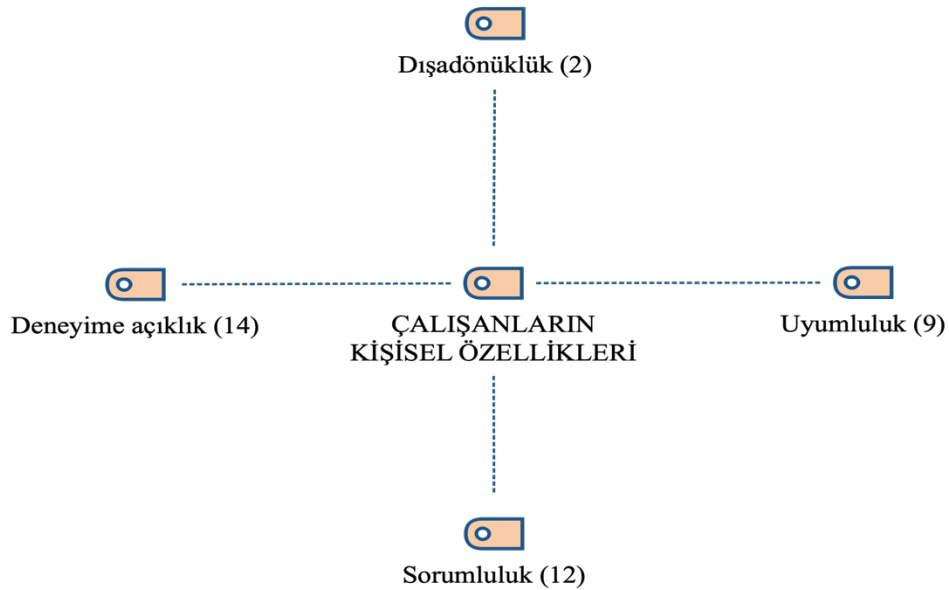
4.3.1. Birey Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

İnovatif süreçlerin başarıya ulaşmasında önemli rollerden biri şüphesiz örgütü oluşturan bireyleridir. Örgüt içinde yer alan gerek yönetici, gerek çalışan pozisyonlarında tüm bireylerin bir yönüyle bu süreçlere etki ettiğini ifade etmek mümkündür. Görüşme sonuçlarında yapılan analiz neticesinde bu tema başlığı altında inovasyon yeteneğine etki eden çalışan özellikleri ve yönetici motivasyonları mercek altına alınmıştır. Araştırma sonuçlarına bakıldığında; çalışanların kişisel özellikleri, iş tecrübeleri, sahip oldukları yetkinlikleri ve eğitim durumları, inovasyon yeteneği bağlamında yöneticilerin önem attığı kriterler olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, örgüt yöneticilerini inovatif çalışmalara yönlendiren güdüler ise iç ve dış motivasyon unsurları bağlamında yine bu başlık altında mercek altına alınmıştır.

4.3.1.1. Çalışanların Kişisel Özellikleri

Kişilerin sahip olduğu özellikler inovatif bağlamda örgüte sundukları katma değer açısından en öne çıkan başlık olarak araştırma sonuçları içerisinde yerini almaktadır. Şekil 17’de kişisel özelliklere yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır:

Şekil 17. Katılımcıların Kişisel Özelliklere Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



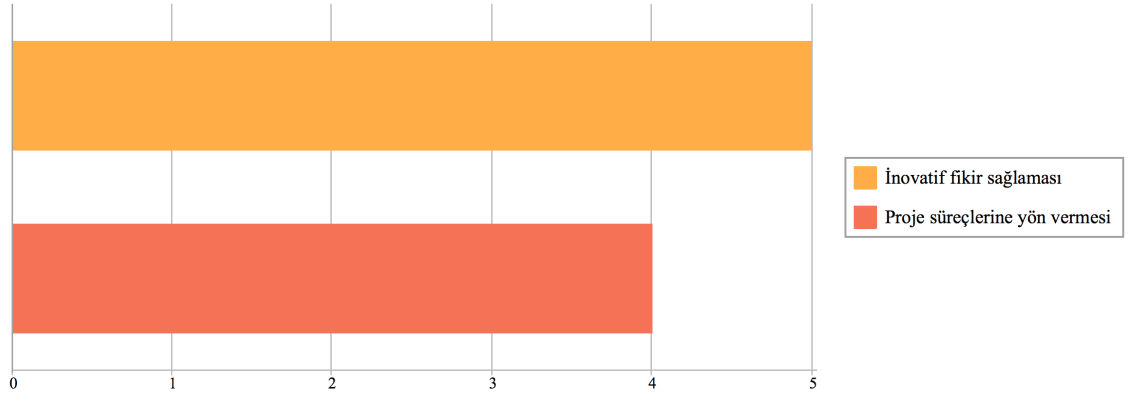
Çalışanların bireysel özellikleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarda sırasıyla; **deneyime açıklık** (n=14), **sorumluluk** (n=12), **uyumluluk** (n=9), **dışadönüklük** (n=2) kişisel özelliklerine vurgu yaptıkları görülmektedir.

Deneyime açıklık bağlamında; yöneticiler çalışanlarının yaratıcı olmalarına (n=10), inovatif düşünce sahibi olmalarına (n=2) ve gelecek hayali kurabilmelerine (n=2) önem vermektedirler. Çalışanların yaratıcı olması gerektiği ifade eden bir katılımcının işe alım süreçlerindeki yaklaşımlarına ilişkin görüşü şu şekildedir:

“....Ama, bir tane problem veriyoruz. O problemi mesela, iki veya üç farklı şekilde yapmasını istiyoruz. Yaklaşabiliyor mu konuya? Ama, problem bu! Bunu üç değişik farklı şekilde yap demiyoruz. Ama, onu üç değişik şekilde düşünmeye yöneltecek soru tarzımız var mesela, onu çözdürmeye çalışıyoruz. Farklı şeyleri düşünebiliyor mu?...” (K18)

Şekil 18’de ise yaratıcılığın inovasyon yeteneğine etkisine ilişkin kodlu bölüm temelli frekanslara yer verilmiştir.

Şekil 18. Yaratıcılığın İnovasyon Yeteneğine Etkisine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar



Çalışanların yaratıcı olmasının, inovatif fikir sağlaması ve proje süreçlerine yön vermesi açısından örgüt inovasyon yeteneğine etki ettiğini belirtmek mümkündür. Aşağıda bu bulguları örneklendiren yönetici görüşleri sunulmaktadır:

“....Geçenlerde eğitim kurumunda bir proje yapacağız. O proje ile ilgili içerde endüstri mühendisi bir arkadaşımız var. Ona projenin teknik şartnamesini ve idari şartnamesini hazırlaması için görev verildi. Bize aslında proje firmadan taslak olarak geldi. Biz bunu yapmak istiyoruz, bunu kodlar mısınız diye. Ama, eksik olan çok noktasını tespit ettiler. Örneğin; ödemelerle ilgili, ödeme kayıtları ile ilgili sistemde tutulurken bazı eksik noktalar var. Onlarla ilgili yeni fikirler sundular. Firmanın da çok hoşuna gitti. Yeni fikirler çıkartabiliyorlarsa bizim için daha iyi....” (K2)

“Yani, o bağlamda öğrencilerden ben şunu isterim, daha çok doktora öğrencilerimden bunu isterim: Bir süre kanatlarınıza ben takacağım size, daha sonra siz kendiniz uçacaksınız kanatlarınızla. Yeri gelecek siz beni yönlendireceksiniz. Tabii, bu akademik hiyerarşi içerisinde olacak, ama tabii ki öğrencilerimin de beni yönlendirdiği zamanlar oluyor. İşte, hocam bak bunu da buldum, diye gelen bir öğrenci beni daha çok heyecanlandırıyor. Hocam, bu da varmış bunu da yapalım... Bunun %100’ü böyle mi oluyor? Hayır, öğrenci geliyor heyecanla... Belki sizin tecrübelerinizle onun öyle olmadığını biliyorsunuz %70’inin. Ama oradan yine bir %30’luk size de ufuk açtığı oluyor. Çalışmanın yönünü değiştirdiği oluyor. Yani, karşılaşıyoruz, oluyor.” (K6)

Yukarıda yer alan görüşlerde, yaratıcılık bir anlamda inovatif fikrin öncülü olarak betimlenmekte, inovatif fikirlerin ise örgütsel süreçlere katkı sunduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, yaratıcı düşüncenin örgütsel süreçlere yön vererek proje gidişatına etki ettiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, akademik düzeyi yüksek bireylerden oluşan gruplarda yüksek yaratıcılık yeteneğine sahip bireylerin gruptaki diğerlerini baskılayabileceği yönündeki aşağıda yer alan görüş yaratıcılığın grup bağlamında yarattığı etki anlamında dikkat çekmektedir:

“Bizde yaratıcılığın çok önemli olduğunu düşünüyorum hatta. Bizim projelerimiz AR-GE projesi, konular çok yeni konular. Yani, mutlaka orada böyle küçük bile olsa bir sürü yaratıcılığa ihtiyaç duyuluyor zaten. Aksi takdirde proje çıkmaz ortaya. Bir de şirkette şöyle bir sorun var, sorun mu demek lazım iyilik mi bilmiyorum ama... Toplantı masasında 8 kişi oturduğumuzda 5 tane 6 tane Türkiye birincisiyle aynı anda oturuyor oluyorduk. Yani, ekip, öyle bir ekipti. Belki, o diğer geri kalan %50 bunun altında biraz eziliyor da olabilir. Başka yerde olsa çok daha yaratıcı da olabilirler, daha çok katkı sağlayabilirler. Ama, yukarıda çok güçlü bir ekibimiz olduğu için belki diğerlerini baskılıyor da olabilirler.” (K13)

Sorumluluk bağlamında; yöneticiler çalışanlarının hevesli ve istekli olmalarına (n=4), öğrenebilir olmalarına (n=3), uzun soluklu çalışmayı hedeflemelerine (n=3), sorumluluk sahibi olmalarına (n=1), dikkatli ve titiz olmalarına (n=1) vurgu yapmışlardır. Çalışanların hevesli ve istekli olması gerektiğini ifade eden bir katılımcının görüşü şu şekildedir:

“Öncelikle, gerçekten istekli mi ona bakıyoruz. Yani, çalışmak ve verimli olmak için mi yoksa sadece bir işim olsun geleyim gideyim düşüncesinde mi. O çok önemli bizim için.” (K4)

Yine, çalışan adaylarının uzun soluklu çalışmayı hedeflemesi bazı yöneticiler (K2; K10; K14) tarafından aranır bir kriter olarak öne çıkmaktadır. Bundaki maksadın da bilhassa yazılım sektörü gibi iş gücü dolaşımının yüksek olduğu bir sektörde firmaların proje gidişatlarını sektöre uğratmadan kesintisiz olarak sürdürebilmesi olduğu ifade edilebilir.

Çalışanların dikkatli ve titiz olması gerektiğini ifade eden bir katılımcının görüşü ise şu şekildedir:

“....Daha yazıya dikkat edemeyen birinin iş ortamında iş hassasiyeti gösterme ihtimali yok. Aldığı şu bir sayfada kocaman şu başlığı göremeyen birinin işe bir hassasiyet gösterme ihtimali bile yok.” (K10)

Uyumluluk bağlamında; yöneticiler çalışanlarının takım oyuncusu olmalarına (n=5) ve iyi insan olmalarına (n=4) vurgu yapmışlardır. Çalışanların iyi bir takım oyuncusu olması gerektiğini ifade eden katılımcı görüşleri şu şekildedir:

“Ama bilgi kadar ortama ya da firmaya uyum sağlayabilmesi de önemli hatta daha önemli. Eğer uyumlu değilse istediği kadar bilgili olsun, bir anlam ifade etmiyor.” (K8)

“...Ama, bundan ziyade daha önemli olan bir konu ise karakter ve kişilik. Bizim için en önemli birinci konu bile diyebiliriz. Adam çok iyidir ama ne bileyim garip davranışları olabilir, uyumsuz olabilir, ekibi etkileyebilir, o zaman kesinlikle bizim ekibimizde yeri yoktur diyebiliriz.” (K11)

Dışadönüklük bağlamında ise; yöneticiler çalışanlarının iletişim becerilerinin yüksek olmasına (n=2) vurgu yapmışlardır.

Sonuç olarak, yöneticiler tarafından en çok önem atfedilen konuların başında çalışanlarının bireysel özellikleri gelmektedir. Yukarıda ifade edilen bu özellikler kimi zaman bireyin iş tecrübesi, yetkinlikleri ve eğitim durumu gibi diğer özelliklerinin de önüne geçmektedir. Bununla birlikte, kişisel özellikler içerisindeki katılımcıların deneyime açıklık, sorumluluk ve uyumluluk konularına çok önem verdikleri görülmektedir. Diğer taraftan yaratıcılık yeteneğinin bahsi geçen alt kodlardan ayrıştığı (n=10) ve yöneticilerin inovasyon süreçlerinin başarıya ulaşmasında ve değer yaratılmasında çalışanların yaratıcılık yeteneklerine oldukça değer verdikleri gözlenmektedir.

4.3.1.2. Çalışanların İş Tecrübesi

Birey temasına ilişkin bulgular kapsamında kişilerin sahip olduğu özelliklerden sonra çalışanların iş tecrübeleri önem atfedilen konu olarak öne çıkmaktadır. Şekil 19’da araştırma kapsamında incelenen tüm firma yöneticilerinin çalışanlarının iş tecrübelerine yönelik görüşlerinin derlendiği hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır:

Şekil 19. Katılımcıların İş Tecrübesine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Çalışanların iş tecrübeleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarda sırasıyla; **proje geçmişlerine** (n=6), **yazılım tecrübelerinin olmasına** (n=4) ve **iş referanslarına** (n=3) vurgu yaptıkları görülmektedir.

Proje geçmişi bağlamında; yöneticiler çalışanlarının geçmiş dönemdeki eğitim hayatları içerisinde akademik eğitiminin yanı sıra proje çalışmaları içerisinde yer alıp almadıklarına, eğer iş tecrübesi var ise önceki iş yaşantısında hangi projeler içerisinde yer aldıklarına önem vermektedirler. Çalışanların proje geçmişlerinin önemli olduğunu ifade eden bir katılımcının işe alım süreçlerindeki yaklaşımına ilişkin görüşü şu şekildedir:

“Bize gelen CV’lerde ilk dikkat ettiğimiz şey yaptığı projeler. Neler yapmış. Yani, ben lisans mezuniyetine bakmadan yaptığı projelere bakıyorum. Çünkü geliştirdiği şeyler, lisans eğer hayatı olduysa o süreçte neler yapmış, bitirme projesi olarak neler yapmış, sonrasında bir yerde freelancer olarak çalışmış mı part time olarak çalışmış mı ve bu çalıştığı süre içerisinde neler yapmış, geliştirdiği projeler, hangi projelerin içerisinde yer almış, bütün bunlara çok dikkat ediyorum.” (K12)

Yukarıda yer alan katılımcı görüşünde de belirtildiği üzere kimi katılımcıların işe başvuran kişilerde lisans mezuniyetinden çok proje geçmişlerine önem verdiği, hatta bazı katılımcıların (K3; K4; K5; K16) lisans mezuniyetini gözetmeden yalnızca çalışanların proje geçmişlerine odaklandıkları görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanların proje geçmişlerinin firmanın inovasyon yeteneğine katkısı irdelendiğinde yöneticilerin çalışanlarının proje geçmişlerindeki tecrübelerinden istifade ettiği, ticari bağlamda da müşteri ağlarından faydalandığı görülmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri belirtilen durumlara örnek teşkil etmektedir:

“...Nitekim, 3-5 yıl dışarıda çalıştıktan sonra dönenler de var. Bunların da bize kattığı çok oluyor. Bunlar müşteri beklentilerini, kurumsal davranışları ve piyasa çarklarını öğrenmiş oluyorlar. Kendileri piyasadaki boşlukları görüyor ve fikir üretiyorlar. Biz de bu fikirleri değerlendiriyoruz.” (K3)

“Mesela, Yusuf Bey, İstanbul’dan geldi. Elektrik bilimleri üzerine çalışan büyük bir firmanın AR-GE departmanından geldi. Onun İstanbul’da sektörden tanıdığı arkadaşları veya müşterileri olduğu için, onun vasıtasıyla gelen işler oluyor.” (K10)

Çalışanların proje geçmişlerinin firmanın kendi dinamiklerine uyum sorunu yaratması yönündeki görüş ise proje geçmişinin yarattığı dezavantaj olarak dikkat çekmektedir. Hatta bu görüş içerisinde katılımcı, yeni mezun biri ile çalışmayı iş tecrübesi olan başka birine tercih edilebileceğini ifade etmektedir. Bu bakış açısını yansıtan yönetici görüşü aşağıda yer almaktadır:

“Böyle müracaatlar var, mesela geçenlerde daha önceden bir bankada çalışmış birisi iş başvurusu için geldi. Tamam, bazı sektörlerde çalışmaları bizim için iyi oluyor. Ama, bazen de bizim dinamiklerimize adapte olamıyorlar gelen kişiler. Çünkü, biz daha çok yeni teknolojilerle yola devam ederken mesela önceden bankada çalışmış bir kişi alışık olduğu teknolojileri mümkün olduğunca çok kullanmaya çalışıyor. O da bizim işimize gelmiyor. Eskiye unutmak zor oluyor çalışanlar için.” (K2)

Yazılım geçmişi bağlamında; yöneticiler çalışanlarının hangi programlara hâkim olup olmadıklarına baktıklarını ifade etmektedirler. Burada dikkat çeken husus ise yazılım tecrübesi kazanımının yalnızca proje geçmişleriyle ilintili olmadığıdır. Nitekim kimi firma yöneticileri, iş tecrübesine veya proje geçmişine sahip olmasa da yazılım alanında kendi kendini yetiştirmiş çalışan adaylarına da sıcak bakmaktadır. Bu bakış açısını ifade eden bir katılımcı görüşü aşağıda yer almaktadır:

“Bir, geçmiş tecrübe önemli. Ama hiç tecrübesi olmayıp altyapısı sağlam arkadaşlarla da karşılaşabiliyorsun. Çünkü, bazen herkes tecrübeli arıyor ama ortamında kendini geliştirmiş, part-time çalışmış, kendi becerisiyle evde bazı beceriler edinmiş kişiler de çıkıyor karşımıza.” (K10)

İş referansı bağlamında ise; yöneticiler çalışanları hakkında fikir sahibi olabilmek adına güven duydukları kişilerden tavsiye almak istediklerini ifade etmektedirler. Hatta, bazı yöneticiler için referansın varlığı işe alım süreçlerinde şirket içi politika halini alan sistematik yaklaşımın bir parçası olabilmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu duruma uygun bir örnek olarak öne çıkmaktadır:

“Bu arada kişisel ilişkileri biz de önemsiyoruz. Birisi işe başvuracak, bir arkadaşımızın da arkadaşı, tanıyor. Onunla ilgili bilgi almak için kullanıyoruz. Diyoruz ki nasıl bilirsin, bu arkadaş sorumluluk sahibi midir? Hatta, şöyle bir politikamız – beş ay dört ay önce böyle bir politika koyduk. Dedik ki biz işe aldığımız herkesi iki aylık bir deneme sürecinden geçiriyoruz ve o iki aylık deneme süreci içerisinde karşılıklı olarak bir şey hissetmeksizin ayrılabiliriz, böyle bir yöntemimiz vardı. Arkadaşını getir, arkadaşına de ki gel bizim şirkette çalış, arkadaşını biz alalım, mülakata sokalım, mülakattan geçerse ve bu iki aylık süreci sorunsuz atlattırsa sana bir maaş prim verelim. Maaşın ne kadar 15000 TL, al sana bir 15000 TL daha.....” (K13)

Aynı katılımcı tarafından bu yaklaşımın faydaları aşağıda ifade edilmektedir:

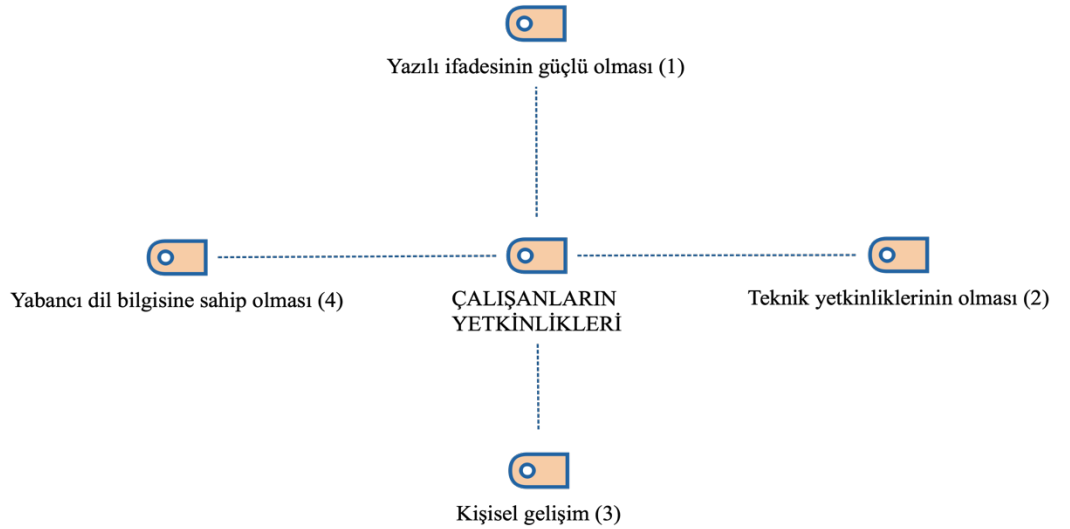
“.....Çünkü bunun şöyle bir faydası olduğunu düşünüyoruz. Bir kere aidiyet duygusuna katkı sağlıyor. Yani, birisi çalıştığı yeri yanındaki samimi olduğu birisine tavsiye edebilecek durumdaysa o şirkette muhtemelen keyiflidir, mutludur diye düşünüyoruz. Arkadaşı geldi, şimdi o zaman kendisi de gidemeyecek. Yani, beni getirdin sen kendin nereye gidiyorsun bırakıp da gibi bir pozisyon oluşabilir. Böyle bir katkısı olabilir ve neticede çalışma ahlakı - hani mülakatta birçok şeyi öğrenebiliyorsun, bir konuyu, ne bilip bilmediği, matematiksel bir şeyi çözüp çözemediği, ama adamın iş ahlakı, beraber çalışma ahlakı hakkında çok da hani süper bilgiler alamıyorsun hiçbir zaman. O noktada yardımımıza benim arkadaşım sorumluluk sahibidir, ya da ben bu çocukla beraber bitirme projesi yaptım, her zaman sorumluluklarının peşinde koştu, kendisinin olmayan işleri de yaptı dediği zaman birisi için tamam süper. O mülakatlarda öğrenemeyeceğim şeyleri öğrenmiş oldum. Bu yüzden bunu kıymetli buluyorduk. Yani, bir 4-5 ay oldu yanılmıyorsam, bu sistemi de getirdik. Arkadaşı gelirse ve bizim mülakatımızı geçip 2 ay kalırsa arkadaşını getirene bir maaş prim sistemi getirdik.” (K13)

Katılımcı görüşünden de anlaşılaçağı üzere kimi firma yöneticileri için çalışan adayları hakkında referansın varlığı şirketi içi motivasyona dolaylı yönden de olsa katkı sağlaması ve çalışan adayları hakkında sübjektif bir takım değer yargıları elde edilebilmesi açısından gerekli görülmektedir.

4.3.1.3. Çalışanların Yetkinlikleri

Örgüt inovasyon yeteneğı açısından çalışan perspektifiyle ihtiyaç duyulan niteliklerden bir diğeri olan yetkinlikler kategorisi firma yöneticilerinin vurgu yaptığı yeteneklerin genel derlemesinden oluşmaktadır. Bu anlamda, çalışanların yabancı dil yeteneklerine sahip olması, detayları aşağıda ifade edilecek olan kişisel anlamda kendini yetiştirmiş olması, teknik yeteneklere haiz olması ve son olarak yazılı iletişim becerilerine sahip olması bu kategori içerisinde yer alan kodlamalardır. Şekil 20’de araştırma kapsamında incelenen tüm firma yöneticilerinin arzu edilen çalışan yetkinliklerine yönelik görüşlerinin derlendiğı hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır:

Şekil 20. Katılımcıların Yetkinliklere Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Çalışanların yetkinlikleri genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarda sırasıyla; **yabancı dil bilmelerine** (n=4), **kendilerini geliştirmiş olmalarına** (n=3) ve **teknik yetkinliklerinin olmasına** (n=3) ve **yazılı ifadelerinin güçlü olmasına** (n=1) vurgu yaptıkları görülmektedir.

Çalışanların **yabancı dil bilgisine sahip olması**, örgütlerin AR-GE süreçlerinde uluslararası literatürü inceleyebilmesi ve yeni teknolojik gelişmeleri takip edebilmesi açısından bu kategori içerisinde en çok kodlanan grubu temsil etmektedir. Bu konu ile ilgili öne çıkan bir yönetici görüşü aşağıda sunulmaktadır:

“Mümkünse yabancı dilinin olmasını istiyoruz, arzuluyoruz. Çünkü, artık kullandığımız teknolojiler yeni teknolojiler. En ufak bir problemde uluslararası internet siteleri ya da kaynaklardan faydalaniyoruz. İnsansız hava araçları teknolojisi de yeni bir teknoloji. İnsansız hava araçlarıyla fotogrametrik uygulamalar da yeni bir teknoloji. O yüzden biraz daha yeni teknolojilere yatkın, özellikle bilişim, bilgi sistemleri konusunda yetenekli ve mümkünse de yabancı dili olabilecek mühendislerle çalışmak istiyoruz.”
(K6)

Kişisel gelişim, yapılan görüşmelerde her ne kadar genel bir gerçekliğe işaret etse de kimi yöneticiler çalışan adaylarının kendini geliştirmiş olmasının inovasyon üretiminin temel adımlarından biri olan fikir geliştirme basamağı için önemine işaret etmektedir. Bu bağlamda bir yönetici şunları ifade etmektedir:

“Kendini veya şirketini geliştirici işler yapmış mı yapmamış mı, inovatif düşünceye yakın mı değil mi ona bakıyoruz. Şirketimizde açık inovasyona kapımız da açık, çalışanlarımız da hepsi bu konuda fikir üretebilirler, çalışma yapabilirler. Hatta, biz onlara zaman zaman malzeme veya kaynak da veriyoruz. Sadece kafasındakini denesin görsün, bir şeyler üretsün diye. Fikirlerle de o yönden çok açığız. Alırken personelde genellikle buna bakıyoruz.” (K14)

Teknik becerilere sahip çalışanların varlığı pek çok yönden firma süreçleri açısından olumlu etki sağlamaktadır. Faaliyet alanları birbirinden farklı olmakla birlikte, görüşme gerçekleştirilen katılımcıların bir şekilde yazılım ve bilişimle iç içe olduğu göz önüne alındığında çalışanların teknik becerileri grupların oluşturulmasından, pozisyon ve rollerin belirlenmesine kadar pek çok noktada örgütsel süreçlere etki etmektedir. Bu noktada aşağıdaki katılımcının görüşü çarpıcıdır:

*“Özel sektörde sadece sorumlu olduğun şeyi yapmanı değil birçok şeyi yapmanı beklenir. Nitekim biz de teknolojiye hakimiyetin önemli olduğuna inanıyoruz. **“1 teknolojiye hakimiyet 1 insan; 2 teknolojiye hakimiyet 2 insan”** gözüyle bakıyoruz. 2 teknolojiye hâkim bir çalışan birden fazla yetenek gerektiren bir işi kendisi halledebiliyor. Bunun için ilave bir personel görevlendirmesi yapmamıza gerek kalmıyor.”* (K3)

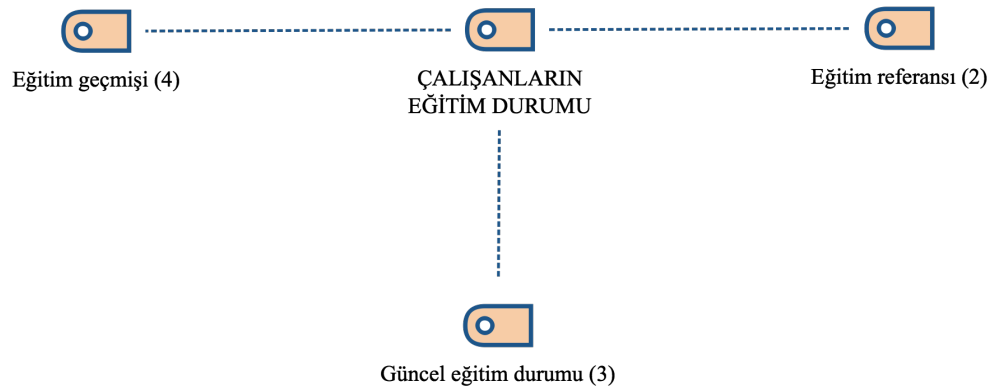
Son olarak **yazılı iletişim yeteneğine sahip olunması** bu kategoride vurgulanan bir diğer kodlama türüdür. Her ne kadar iletişim becerilerine sahip olunması, ilgili katılımcıların sözlü iletişimi kastetmesi bakımından kişisel özellikler kategorisi içinde işlenmiş olsa da aşağıda görüşüne yer verilen bir katılımcının bunu özel olarak vurgulaması ve bir yetkinlik olarak tasvir etmesi nedeniyle yetkinlikler kategorisi içerisinde ele alınmasını gerektirmiştir. Belirtilen yönetici görüşü aşağıda ifade edilmektedir:

“Dördüncü özellik, yazı yazmayı sevmesi, yazılı ifadesinin güçlü olması. Güçlü olması da ayrı, bunu geliştirmeye niyetli olması. Bizde her şey yazılı olmak zorunda. Yazılımın nasıl çalıştığını anlatmakta bir yazılı ifade, e-maile eposta atarken, merhaba, iyi günler en sonunda iyi çalışmalar deyip de o cümlelerin arasındaki cümle bütünlüğü de yazılı ifade. Bu yazılı ifadesinin güçlü olması, iletişimin bir parçası. İletişim olmazsa olmaz.”
(K18)

4.3.1.4. Çalışanların Eğitim Durumu

Birey temasına ilişkin bulgular kapsamında en son ifade edilen konu ise çalışanların eğitim durumudur. Şekil 21’de araştırma kapsamında incelenen tüm firma yöneticilerinin çalışanlarının eğitim durumlarına yönelik görüşlerinin derlendiği hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır:

Şekil 21. Katılımcıların Eğitim Durumuna Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Çalışanların eğitim durumu genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlarda sırasıyla; **eğitim geçmişlerine** (n=4), **güncel eğitim durumlarına** (n=3) ve **eğitim alanındaki referanslarına** (n=2) vurgu yaptıkları görülmektedir.

Çalışanların eğitim geçmişleri bu kategori içerisinde üzerine en fazla yorum getirilen kriter olarak göze çarpmaktadır. Her ne kadar kimi katılımcılar (K2; K11) eğitim seviyesindeki kalitesizliğe vurgu yaparak eğitim süreçlerinde edinilen bilgilerin iş süreçlerine katkı sağlamadığını ve hatta bunun iş süreçlerine oryantasyon bağlamında dezavantaj teşkil ettiğini belirtse de kimi katılımcılar için (K13) çalışanların eğitim geçmişi (örn; hangi üniversitelerden mezun olunduğu) grubun akademik seviyesinin bir göstergesi olarak tasvir edilmekte ve katı bir işe alım kriteri olarak sunulmaktadır. Bu konudaki yönetici görüşü aşağıda yer almaktadır:

“İlk olarak baktığımız şey, gelen kişinin bir CV’si var, orada eğitim durumu var. İlk önce adam akıllı eğitim alabileceğini düşündüğümüz bir yerde okumuş mu? Hani, kafamızda belirlediğimiz birkaç üniversite vardı. Biraz önce bahsettiğim gibi gerçekten sıra dışı seviyede bir mühendis ekibimiz bulunuyor. Dolayısıyla buradaki dengeler bakımından iyi okulları – Bilkent, ODTÜ, Boğaziçi, Hacettepe – an itibariyle bütün mühendislerimiz ODTÜ ya da Bilkent’te yüksek lisans veya doktorasını takip eden lisanslı Hacettepe olabilir, Atılım olabilir, TOBB olabilir ama bir şekilde yoluna Bilkent ya da ODTÜ’de devam eden çocuklara bakıyoruz.” (K13)

Eğitim geçmişlerinin firma inovasyon yeteneğine sunduğu katkı irdelendiğinde ise eğitim geçmişlerinin iş süreçlerinin yürütülmesinde bir öncül olarak vurgulanması dikkat çekmektedir. Aşağıda yer alan yönetici görüşü bu duruma vurgu yapmaktadır:

“Ürettiğimiz yazılımlar mühendislik harikası, bunu sağlamak için arka planda mühendislik eğitimi almış insanların olması gerekiyor.” (K1)

Çalışanların **güncel eğitim durumları** (lisansüstü eğitime devam ediyor olması ve yeni mezun olması) belirli yöneticilerde (K2; K6; K13) farklı gerekçelerle (AR-GE’ye fayda sağlaması; yeni teknolojilere uyumu kolaylaştırması) arzu edilen kriterler olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda bu bakış açılarını ifade eden yönetici görüşleri mevcuttur:

“Onun dışında da yüksek lisans ve doktora eğitimini de yapmasını istiyoruz biz özellikle. Çünkü AR-GE kısmı orada gelişiyor.” (K6)

“Mümkünse yeni mezun olsun. Ben 6-7 ay eğitim vermeye razıyım. Bizim yeni teknolojilere adapte olma süreçlerimize daha hızlı hâkim alabiliyorlar.” (K2)

Son olarak, **eğitim alanındaki referansları** bilhassa yeni mezun kişiler için yöneticiye bakış açısı sağlaması açısından önem arz etmektedir. Aşağıda bu bakış açılarını ifade eden yönetici görüşleri mevcuttur:

“Üniversitedeki bilişim bölümü hocaları ile irtibat halindeyiz. Onların referans olması bizim için önemli.” (K3)

“Pek çok üniversitede arkadaşlarımız var, bu hoca arkadaşlarımız bize yönlendirme yapıyorlar genelde.” (K11)

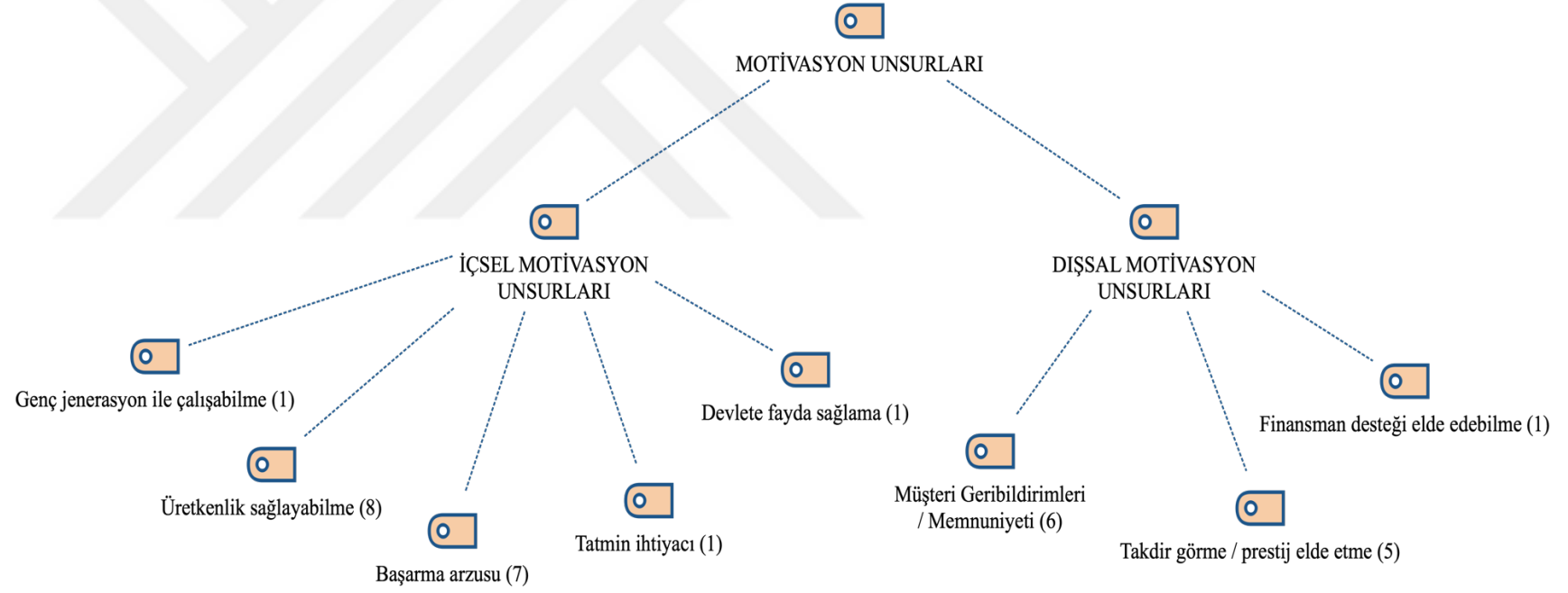
4.3.1.5. Yönetici Motivasyonu

Birey teması içerisinde ele alınan bir diğer başlık ise yönetici motivasyonuna ilişkindir. Nitekim, inovasyon motivasyonu inovasyon süreçlerinin başarıya ulaşmasında sıklıkla çalışılan bir diğer inceleme alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada, yapılan görüşmelerin analizi sonucunda yöneticileri motive eden konular iç ve dış motivasyon unsurları olarak iki başlık altında ele alınmıştır. Şekil 22’de araştırma kapsamında incelenen tüm firma yöneticilerini motive eden unsurlara yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.

Firma yöneticilerini motive eden iç motivasyon unsurları olarak katılımcıların **üretkenlik sağlayabilmeleri** (n=8), **başarıyı arzulamaları** (n=7), **inovasyon çalışmalarını bir tatmin unsuru olarak görmeleri** (n=1), inovasyon üretimi ile **devlete fayda sağlamaları** (n=1) ve inovasyon süreçlerinde **genç jenerasyon ile birlikte çalışma ortamı yakalamaları** (n=1) olarak sınıflandırılacak kodlamalar belirlenmiştir.

Üretkenlik sağlayabilme, yürüttükleri projelerin gidişatını sürdürebilmek ve yön verebilmek açısından firma yöneticilerinin en çok motive olduğu konuların başında gelmektedir. Aşağıda bir yöneticinin firma hikayesini anlattığı ve gelinen noktada yaşadığı hissiyatı aktardığı görüşleri aşağıda yer almaktadır:

Şekil 22. Katılımcıların Motivasyon Unsurlarına Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



“2007 yılında bir kanun çıkmıştı, ısı sayaçları, kalorimetreler. Onların okuma yetkilerini özel firmalara verdiler. Onun üzerine çalışıyorduk. O zamanlar sadece ısı sayacı diyorduk, şimdi elektrik sayacı, su sayacı hepsini okuyabiliyor. O teknolojiyi yakaladık. Mesela geçen gün Adana’da bir talepte bulundular, dükkanlarda elektrik sayacı varmış, elektrik sayaçları yerden on metre yüksekteymiş, kimse erişip okuyamıyormuş. Bunu radyo dalgasıyla okuyabileceğimiz bir sistem yapıp yapamayacağımızı sordular. Projeleri istedik, yaparız. Çok basit bir olay. Onun üzerine çalışıyoruz mesela. Bu tür özel projeler çıkıyor. En güzel tarafı da o zaten.” (K10)

Üretkenlik sağlayabilme ile paralel şekilde yöneticilerin anlatmaktan büyük keyif duyduğu ve en yoğun bilginin aktarıldığı motivasyon unsurlarının bir diğeri de **başarma arzusudur**. Nitekim, bu kodlama dahilinde bilgi veren katılımcıların başlangıçlarından gelinen noktaya kadar yaşadıkları süreçlere derin anlam yükledikleri, bu süre içerisinde firmaları ile bir anlamda özdeşleştikleri somut bir şekilde gözlenmiştir. Bir yöneticinin ifade ettiği aşağıda yer alan özet nitelikteki görüşü bu duruma örnek oluşturmaktadır:

“Bizim motivasyonumuz başarı, bir kere onu söyleyeyim. Şu anda şirketi kurduk, 7 sene oldu. Baktığınızda Türkiye’nin en büyük iş zekâsı yazılım şirketlerinden bir tanesi sektörde.” (K12)

Bireysel motivasyon unsurlarının yanı sıra yarattığı katma değer içinde bulunduğumuz topluma **ve devlete de fayda sağladığını** değerlendiren bir katılımcı görüşü ise şu şekildedir:

“Kendi motivasyonum aslında tamamen iş başarıma odağı, odaklı yapıya sahip olmam. Çünkü, normalde emekliyiz, az çok ekonomik gelirimiz de iyi durumda ama. O yüzden direkt para odaklı çalışmaktan ziyade katma değer oluşturabilmek çok hoş bir şey ülkeye, millete, devlete faydamız olsun diye... Böyle bakınca üretken bir firmayız.” (K14)

Bu başlık altında görüş belirten yöneticilerin ifade ettiği iç motivasyon unsurlarından diğerlerinin ise **tatmin ihtiyacı ve genç jenerasyon ile birlikte çalışabilme** olduğu tespit edilmiştir. Tatmin ihtiyacına ilişkin yanıt veren katılımcı bir akademisyen şirketinin yöneticisidir. Akademisyen şirketlerine ilişkin bulgular aşağıda detaylıca ele alınacaktır. Genç jenerasyon ile birlikte çalışmayı bir motivasyon unsuru olarak ele alan katılımcının bu konu özelindeki görüşünü şu şekilde belirtmek mümkündür:

“Biz genç nesile adapte olmaya çalışıyoruz ve onları anlamak beni mutlu ediyor. Benim yaşı 62, 63 hatta. Motive kaynağımız tamamen gençler bizim.” (K15)

İnovasyon çalışmalarında firma yöneticilerinin yukarıda belirtilen iç motivasyon unsurları kadar dış motivasyon unsurlarından da etkilendiğini ifade etmek mümkündür. Dış motivasyon unsurları çalışmamızda, **müşteri geribildirimleri/memnuniyeti** (n=6), **takdir görme/prestij elde etme** (n=5) ve finansman desteği elde edebilme (n=1) olarak tespit edilmiştir.

Müşteri geribildirimleri/memnuniyeti ve takdir görme/prestij elde edebilme kodlamaları kavramsal bağlamda birbirine yakın gerçeklikleri ifade etse de takdir görme/prestij elde edebilme kodlaması ile makro paydaşlar açısından bir değerlendirme kastedilmiş ve bu yönüyle ayrı bir kodlama gereksinimi hissedilmiştir.

Müşteri geribildirimleri/memnuniyeti kodlaması içerisinde ifade veren katılımcıların ortak paydası firmalarının yürüdüğü rotanın doğru olduğu kanısının hedef kitleleri tarafından kabul edilmiş olmasıdır. Aşağıda belirtilen yönetici görüşü bu kanının somut ifadesidir:

“Yani ne motive ediyor derken geri dönüşünü çok kolay test edebildiğiniz bir alan. Yani, şu an günlük üye sayımızı takip edebiliyoruz, sipariş adetlerimizin grafiğini, hangi bölgeden nasıl geldiğini, yani yaptığın her günlük bir tık hareketin yeni mi eski müşteri mi, bugün kaç kişi daha yeni müşteri oldu, ciron ne kadar arttı, böyle günlük çok aktif, dinamik bir iş olduğu için bu çok keyifli. Ne motive ediyor derken. Hani, dın dın dın dın burada zil sesini duymak kadar keyifli bir şey yok. Yani, biz bunu duyarken karşı tarafın hayalini kuruyoruz. Hani, o bizim yüz katımız, bin katımız. Bu çok farklı bir şey.....Şu an hafızamıza belki yüzlerce isim var, artık hafızamıza kodlanmış, siparişleri sistemden takip ettiğimiz için. Artık rutine binmiş, kahvaltısından akşam yemeğine kadar bu sistemden yemek veren müşteriler var. Hani, dışarıda çalışıyor iş ortamı gereği. Kahvaltısını da oraya söylüyor, öğle yemeğini bir yerden söylüyor, akşam yemeği.... İşte bunların hepsi memnuniyet....Çok önemli...” (K10)

Takdir görme/prestij elde edebilme kodlaması içerisinde ise müşteriler dışında daha geniş bir kesim kastedilmiştir. Bu noktada yöneticilerin sektör, üniversite, sanayi vb. gibi şirketin dış çevresinde yer alan makro paydaşlarından elde ettiği destek öne çıkmıştır. Aşağıda yer alan yönetici görüşü bu durumu örneklemiştir:

“Benim söylediğim cevabı şu: Prestij aslında, prestij elde etmek. Çünkü, hani bu yayılım oldukça ve kurum, şirket de yaşadıkça üniversite içindeki prestijimizi artıran bir unsur. Yani, kurdu, denedi, kapattı değil. Hakikaten yaşatmayı başardı ve bilgi üretmeye devam ediyor noktasında prestij...”
(K17)

Son olarak, **finansman desteği elde edebilmek** bu kategori içerisinde ifade edilen bir diğer görüşü oluşturmaktadır. Bu görüşü paylaştan katılımcı (K6), AR-GE ile ilgili ana hedeflerine ulaşabilmek maksadıyla ihtiyaç duyduğu ekipman ve teçhizatın alımı için ilgili kurum ve kuruluşlardan sağladığı hibelerin kendisi ve firma çalışanları için bir ara hedef ve motivasyon kaynağı olduğunu belirtmektedir.

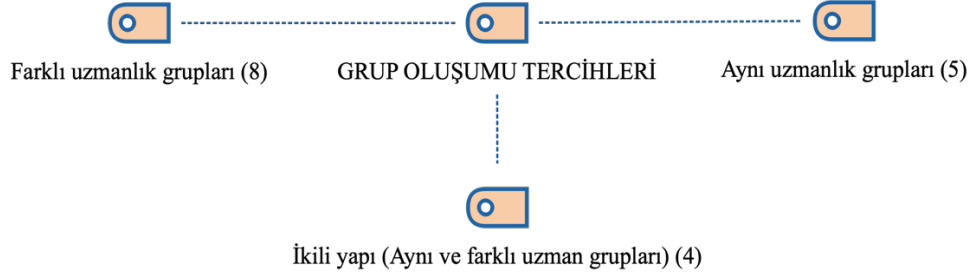
4.3.2. Grup Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

Birey temasına ilişkin bulguların ardından örgüt içerisinde bireylerin oluşturduğu gruplara ilişkin birtakım dinamiklerin inovasyon yeteneği bağlamında incelenmesi çalışmanın bir diğer amaçlarından biridir. Grup temasına ilişkin bulgular; grup oluşumu, biçimsel olmayan ilişkiler, karar ve anlaşmazlık yönetimi olarak belli kategoriler altında incelenmiştir. Her bir kategori detaylı olarak aşağıda ele alınmıştır.

4.3.2.1. Grup Oluşumu

Örgütler içerisinde inovasyon süreçlerinde yer alan grupların oluşumları açısından homojen veya heterojen bir yapıya sahip olması literatürde çalışılan bir diğer konudur. Bu kapsamda, çalışmamızda da görüşme gerçekleştirilen yöneticilerin yürüttükleri projeler esnasında grupların oluşumunu nasıl gerçekleştirdikleri sorgulanan alanlardan biri olmuştur. Şekil 23’de araştırma kapsamında incelenen firmaların grup oluşumlarına yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.

Şekil 23. Katılımcıların Grup Oluşumuna Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Yöneticilerin grup oluşum tercihleri incelendiğinde, **farklı uzmanlardan oluşan grupların** (n=8) en fazla kodlamayı teşkil ettiği, bunu ise **aynı uzmanlardan oluşan grupların** (n=5) takip ettiği görülmektedir. İnovatif süreçlerde **hem aynı uzmanlardan hem de farklı uzmanlardan oluşan grupların** tercih edildiğini ifade eden ise dört katılımcıya rastlanmaktadır.

Farklı uzmanlık gruplarının benimsenmesinde genellikle bazı proje ihtiyaçları ve grup sinerjisi yakalama hedefinin rol oynadığı gözlenmiştir. Farklı uzman grupları ile faaliyet yürüten bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

“Farklıları bir arada tutmak daha güzel olabiliyor, çok benzer olanlarda hem üretkenlik biraz daha düşüyor hem de çatışmalar da olabiliyor. İrkçi olmamakla birlikte kadın-erkek dağılımını da dengeli yapmaya çalışıyoruz grupların içinde. Ama, özellikle bir arkadaşımız yazılım konusunda, bir arkadaşımız raporlama veya bir arkadaşımız geliştirme konusunda daha başarılı... Bunları bir araya getirdiğimiz zaman paslaşarak iyi bir grup sinerjisi oluşabiliyor. Yazılımda da öyle, bir back endçi, bir front endçi, bir raporcu gruplara birer tane dağıtmaya çalışıyoruz ki üretkenlik daha yüksek olsun. O yüzden farklı uzmanlık alanlarında olanlar bir arada daha verimli olduğunu düşünüyorum.” (K14)

Aynı uzmanlık gruplarının benimsenmesinde genellikle teknolojik uzmanlıkları ayırma ve iş paylaşımı yapma hedefinin rol oynadığı gözlenmiştir. Aynı uzman grupları ile faaliyet yürüten bir katılımcı görüşü şu şekildedir:

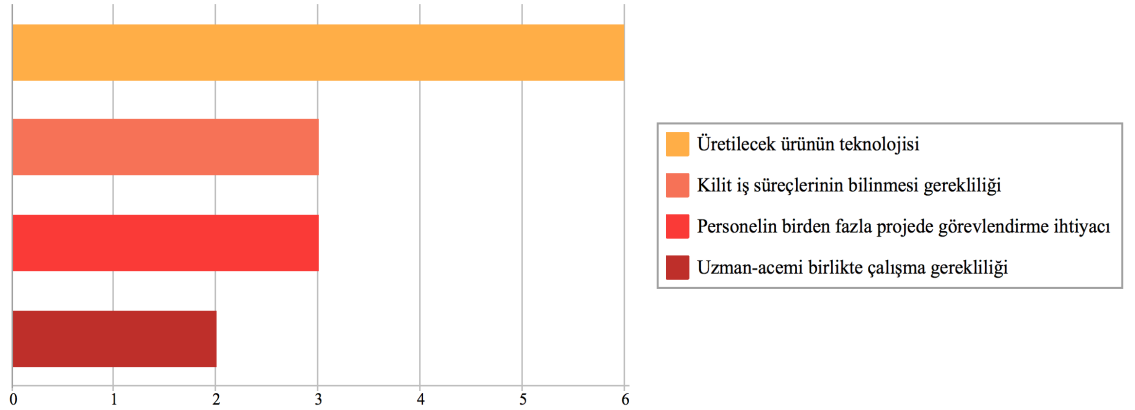
“Yazılım tarafında A ile B çalışıyor, iş paylaşımı yapıyorlar. Elektronik tarafında C var, işin başında. D ile E var. Yani, iş paylaşımı yapılıyor, o işlerin başında birer kişi var. Aynı anda projeler çıkabiliyor, herhangi bir sıkıntı olmuyor.” (K10)

Aynı ve farklı uzman grup oluşumlarına genellikle farklı operasyonların bir arada yürütülmesi ve personel yetersizlikleri durumunda yer verildiği gözlenmiştir. Bu düşünceye ilişkin bir katılımcı görüşü ise şu şekildedir:

“Şimdi bizim projelerimiz çok temelde iki özel alanda. Biri büyük veri, biri yapay zekâ. Ama her ikisinin beraber kullanılması gereken senaryolarımız, projeler içerisinde oluyor. Diyelim ki; yoğunluğu büyük veri mühendisliği gerektiren, ama içinde küçük küçük de olsa yapay zekaya ait modüller yapmak istediğimiz bir projemiz, bir ürünümüz olduğunu varsayarsak şimdi sorumluluğu dolayısıyla büyük veri ekibindeki kıdemlilerden bir tanesine; projenin ne diyelim ona takım lideri olan; matris yapılanma diyorlar buna da yazılım sektöründe, matris yapılanma yapıyoruz.....Farklı uzmanlardan arkadaşları toparlayıp puzzle’ı birleştiriyoruz.” (K13)

Katılımcıların grup oluşumlarına yön verirken birden fazla etkeni göz önünde tuttuğu yapılan görüşmelerden edinilen notlarda görülmüştür. Şekil 24’de grup oluşumuna yön veren faktörlere ilişkin kodlu bölüm temelli frekanslara yer verilmiştir:

Şekil 24. Grup Oluşumuna Etki Eden Faktörlere İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar



Şekilde de görüleceği üzere kimi katılımcıların grupların oluşumunda sıklıkla üretecekleri ürünlerin teknolojisini göz önüne aldıkları belirlenmiştir. Bu durumda hangi ürün/yazılım üretilcekse o işi yapabilecek uzmanların (aynı ya da farklı olabilen) bir arada toplanması amaçlanmaktadır. Bunun yanı sıra kilit iş süreçlerinin bilinmesi gerekliliği ve bu doğrultuda yürüyen kilit işlerin birden fazla veya grupların tamamı tarafından takip edilmesi grup oluşumunda öne çıkan bir diğer etkidir. Buradaki maksat herhangi bir kişinin yokluğunda veya proje takviminin hızlanması gerektiğinde proje

veya projelerin devamlılığını sağlayabilmektir. Aşağıda yer alan yönetici görüşü bahsi geçen ihtiyacı net bir şekilde ortaya koymaktadır:

“Ancak bir takım diğer takımın yaptığı işi biliyor. Yani, bizde her hafta pazartesi günü toplantı olur ve bütün projelerin üzerinden bütün ekip komple geçer. Bu nedenle bir projede ne olduğunu diğer takımda çalışan arkadaş da bilir. Hatta, bazen ürünler arasında mesela X üründe yapılan bir şey Y üründe kullanılıyor olabilir ve kod alışverişi de olur. Aynı ayrı bağımsız birimler olarak kesinlikle görmeyin bunları. Aynı ekibin bir parçası, farklı konulara kanalize olmuşlar, motivasyonları o yönde. Ama her zaman iş birliği içinde olan bir ekipten bahsediyoruz aslında...Bunun maksatlarından bir tanesi de sıkıştığımız zaman, örnek veriyorum proje planında, takviminde bir tane üründe gecikiyoruz mesela. Hemen başka bir üründe, ekipte çalışan arkadaşları oradan alıp bu tarafa koyup oradaki hızlandırma işlemini yapabiliriz ki yapıyoruz.” (K11)

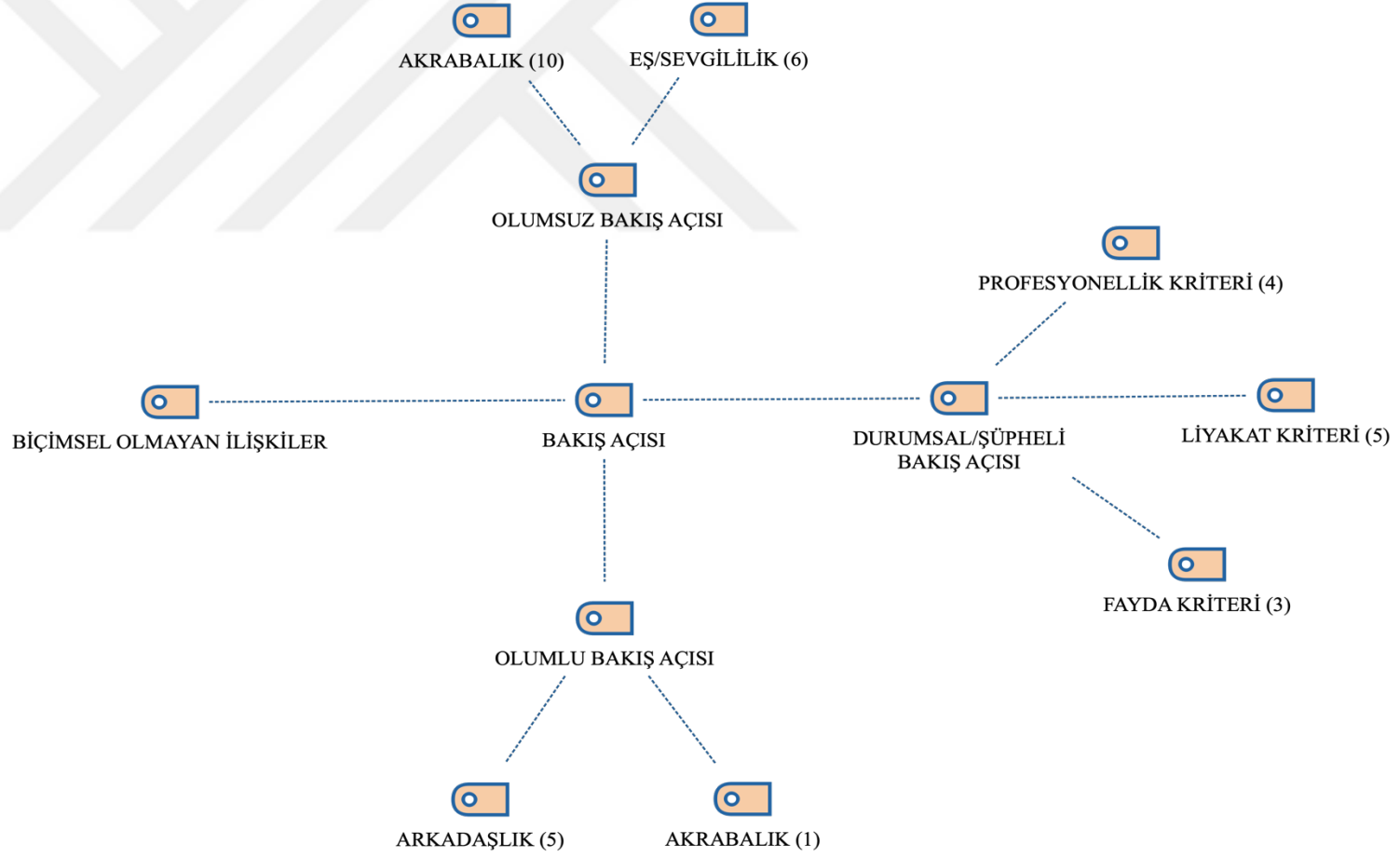
Personel yetersizliği durumlarında personelin birden fazla projede görevlendirme ihtiyacı doğabilmektedir. Bu durum da grup oluşumlarına yön vermekte, aynı kişi asıl bir işi yaparken, bir yandan da yürüyen farklı bir projede birtakım işleri takip edebilmektedir. Son olarak, işe yeni katılan çalışanların oryantasyonunu sağlamak maksadıyla uzman-acemi birlikteliğine önem verilmektedir. Bu doğrultuda oluşturulan grup yapısının ise ağırlıklı olarak aynı uzmanlardan olduğu belirlenmiştir.

4.3.2.2. Biçimsel Olmayan İlişkiler

Biçimsel olmayan ilişkiler ile literatüre paralel olarak grup içerisinde çalışanların formel ilişkileri dışında birbirleri ile akrabalık, sevgilik, evlilik gibi bağlarla bağlı olup olmadıkları ve arkadaş ortamının durumu kastedilmiştir. Yapılan analiz neticesinde, biçimsel olmayan ilişkilere yönelik yöneticilerin bakış açısında **olumlu** (n=6), **olumsuz** (n=16) ve **durumsal/şüpheli** (n=12) olacak şekilde çok farklı bakış açılarının hâkim olduğu belirlenmiştir. Şekil 25’de araştırma kapsamında incelenen firmaların biçimsel olmayan ilişkilere bakış açılarına yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.

Olumlu bakış açıları incelendiğinde katılımcıların grup iklimi ve örgüt motivasyonuna pozitif yönde etki etmesi açısından iyi arkadaşlık ilişkilerine önem verdiği, bir katılımcının ise güven problemini ortadan kaldırması sebebiyle akrabalık ilişkilerine sıcak baktığı belirlenmiştir.

Şekil 25. Katılımcıların Biçimsel Olmayan İlişkilere Yönelik Bakış Açılarının Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Olumlu bakış açılarının ardından katılımcıların sayıca biçimsel olmayan ilişkilere yönelik **durumsal/şüpheli bakış açılarına** sahip olduğu belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde katılımcıların profesyonellik, liyakat ve firmaya fayda kriterlerini şart koydukları görülmüştür. Çarpıcı örnekleri barındırması sebebiyle her üç kategorinin de incelenmesi ve aşağıda yer verilmesine gerek duyulmuştur.

Profesyonellik kriteri çalışmada hem akrabalık hem de nişanlılık-sevgililik boyutlarıyla ele alınmıştır. Katılımcılar firmalarında çalışan kişilerin ilişkilerinde dengeli olabilmesi ve özel yaşantılarını ve ilişkilerini işe yansıtması kaydıyla biçimsel olmayan bu tarz ilişkilere soğuk bakmayacaklarını belirtmişlerdir. Aşağıda yer alan görüş bu kapsamda örneklendirilebilir:

“Akrabalık ilişkisi tecrübemiz de oldu, hatta hala var. Bir müdürümüzün oğlu yazılım mühendisliği mezunu aynı zamanda. Onu da yazılım mühendisliğimize aldık, yazılım ekibimize koyduk. Ama ilişkimiz çok seviyeli, hiçbir zaman o müdürümüzün oğlu değildir yani, çalışan mühendis arkadaşımızdır. O ilişkiyi o da biz de çok seviyeli götürüyoruz. O yüzden bundan dolayı hiç rahatsız değiliz.” (K14)

Liyakat kriterine bakıldığında ise katılımcıların çalışanlarda özel ilişkilerine bakılmaksızın verilebilecek görevi yapıp yapamayacaklarını vurguladıkları gözlenmiştir. Hatta, biçimsel olmayan ilişkiler yoluyla çalışan adaylarını işe alıp almama noktasında bilgi edinildiği de belirlenmiştir. Aşağıdaki katılımcı görüşü bu düşüncüyü destekler niteliktedir:

“Teknik bilgisinden önce, teknik bilgisini zaten anlarız, ama kişilik ve karakteri mutlaka zaman içerisinde görebilirsiniz, o yüzden bunu sorguluyoruz. Bu şekilde işe aldığımız çok insan var. Yani, daha geçenlerde mesela Mert vardı. Sınıf arkadaşı bir yerlere çalışıyordu, çok mutsuzdu, bildiğiniz boş işler yapıyor, herhangi bir inovatif bir şey yok vs. “İş bakıyor ağabey böyle böyle bir şey var dedi.” “Tamam” dedik. Görüştük, gayet de düzgün bir çocuk, aldık, şu anda çalışıyor.” (K11)

“Bu arada kişisel ilişkileri biz de önemsiyoruz. Birisi işe başvuracak, bir arkadaşımızın da arkadaşı, tanıyor. Onunla ilgili bilgi almak için kullanıyoruz.” (K13)

Fayda kriteri ise biçimsel olmayan ilişkilerde ifade edilen bir diğer kriterdir. Katılımcılar fayda kriterini bilhassa akrabalık ilişkileri özelinde cevaplamış ve ancak

firmaya katkı sunması durumunda bahsi geçen çalışanla devam edebileceğini ifade etmiştir. Örnek görüş aşağıda yer almaktadır:

“Firmaya katkı sağlıyorsa tabii ki akraba olmasının bir mahsuru yok, hatta başkası olacağına o olsun. Ama işi bilmeyen birini sadece yakınlık derecesine göre işe başlatmak mantıklı değil.” (K8)

Bakış açıları açısından en baskın görüş ise biçimsel olmayan ilişkilere **olumsuz bakanların oluşturduğu görüştür**. Nitekim, yöneticiler akrabalık ilişkilerinde akrabaların kendilerinden pozitif ayrımcılık talep ettiklerini ve akrabalık ilişkilerinin şirket içi ilişkilerdeki dengeyi riske atabileceğini; sevgililik ilişkilerinde ise moral bozukluklarının her iki kişiye de yansıyabileceğini veya ayrılmaları durumunda bu durumun çalışma performanslarını etkileyebileceğini belirterek akrabalık ve sevgililik gibi ilişkilere firma içerisinde sıcak bakmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bakış açılarını yansıtan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Mesela bizim ön muhasebeye iyi bir personel lazım, ablamın oğlu maliye mezunu, hiçbirini getiremiyoruz. Akrabalarla çalışma alanı oluşturamıyoruz. Onların beklentileri çok fazla oluyor, kıyak geç bize diyorlar ama yapılamaz.” (K10)

“....Ama mesela iş sevgili boyutuna gelirse sıkıntılar çıkabiliyor. O yüzden ben aşk ilişkilerine karşı değilim ama bu tarz ilişkiler sonlandığında ciddi problemler çıkardığını da söyleyebilirim. Çok da memnun değilim açıkçası bu durumlardan.” (K7)

Biçimsel ilişkilere yönelik bakış açısının ardından bu tarz ilişkilerin örgütün inovasyon yeteneği açısından ne gibi etkilere yol açtığı konusu da üzerinde çok çarpıcı bulgular barındırmaktadır. Akraba ilişkisi bağlamında kimi katılımcılar, akrabalık bağının şirket içi işlerde güçlendirici-motive edici yönlerinin olduğunu, AR-GE yaptıkları için bilginin dışarıya aktarılmasını engellediğini, güven duygusu yaratarak kişilerin işi bırakmasının önüne geçtiğini ifade ederken kimi katılımcılar da akraba olan çalışanların iş yerinde emek sarf etmeden yalnızca maaş kazanmaya çalıştıklarını, çıkar ilişkilerinin ön plana çıktığını, yaşantıları ortak etki yarattığından herhangi bir izne ihtiyaç duyduklarında birlikte ayrıldıklarını ve kapalı gruplar oluşması sebebiyle de grubun ve örgütün genelinin motivasyon ve güven duygusunu bozabildiklerini ifade etmişlerdir. Akrabalık ilişkilerinin olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin yapılan alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“İşin açıkçası bildiğimiz, tanıdığımız personelle çalışmayı tercih ediyoruz. Akrabalık ilişkileri de var, şu an çalışan mühendislerle akrabalık ilişkimiz de var. Neden? Çünkü, acı tecrübeler yaşadık. Sadece, küçük firma olduğumuz için kurumsalmış gibi davranamıyoruz. Personelin bizi işin ortasında bırakmaması lazım. Sadece bağlayan bunu maaş olmamalı. Bazı duygusal sebeplerin de olması gerekiyor. O, bir de güveneceğimiz insanlar olması lazım. Çünkü, AR-GE yapıyorsunuz. Bilginin dışarıya aktarılmaması lazım. Bu bağlamda da yani, daha çok güvendiğimiz insanlar, tanıdığımız bildiğimiz öğrencilerimizden tercih ediyoruz, lisanstan tanıdığımız öğrencilerimiz... Hatta, mümkünse de akrabalık ilişkisi olan öğrencilerimiz varsa bu feodal yapıyı da kullanmak istiyoruz, açık söyleyeyim...” (K6)

“Geçmiş ortaklığımın bitmesi tamamen akrabalık ilişkisine dayanıyor. Yazılım sektöründe ortaklığa başladık, aradan bir iki ay kadar geçti, baldızını firmaya almak istedi. Cep harçlığını da kendisi ödeyeceğini söyledi. 2 ay ödedi, üçüncü ay sigortalı personel haline getirdik, tam maaş ödemeye başladık ve hiçbir şey yaptığı yoktu. İşe yarayan personele tabii ki sıcak bakarım ama yaramayan, sadece akraba vs. olduğu için para alanlara karşı bir insanım. Beş altı ay sonra baktık ki hala bir gelişme yok, ortağımı uyardım. İyi niyetli olmasına rağmen ileride büyük bir sorun haline gelebileceğini söyledim. O yoksa ben de yokum, dedi ve gitti.” (K8)

Eş ve sevgililik ilişkilerinin sağladığı etkiler de yine uzlaşından yoksundur. Bu bağlamda, kimi katılımcılar bu tarz ilişkilerin işi sahiplenme açısından fayda sağladığını ifade etse de kimi katılımcılar işlerin iyi gitmemesi durumunda grup içi ilişkilerin zarar gördüğünü ifade etmişlerdir. Her iki etkiyi belirten alıntılara aşağıda yer verilmiştir:

“Bazı şirketler şöyle oluyor: mesela eşlerin çalıştığı, farklı ilişkilerin olduğu kişilerin birlikte çalıştığı yerlerde tabii sahiplenme anlamında belki bir korelatif ilişki olabilir, bir ihtimal bilmiyorum var mı ama, böyle bir şey olabilir, dışarıdan gördüğümü söyleyeyim. Sonuçta, iş bir yerden sonra eş haline gelmeye başlayan kişiler için hani eşle beraber aynı işte olmak ya da işte sevgiliyle ya da işte akrabayla beraber aynı işte olmak işe daha fazla zaman harcamak noktasında sizin üzerindeki aile baskılarını da hafifleten bir unsur. Çünkü berabersiniz zaten, birlikte vakit geçiriyorsunuz. Onun için bazı pozitif etkiler var. Mesela, bu son Covid aşısını geliştiren Pfizer ile ortaklaşa çalışan Alman şirketi ne dediler: “Düğün günümüzde bile biz çalıştık dediler”. Yani, aslında iş oraya geliyor.” (K17)

“Mesela, geçmişte yaşadığımız bir şeydi bu. Takıma bir tane kız aldık biz. İlk önce bir tane çocukla o kız çıkmaya başladılar. Sonra ondan ayrılıp – tabii bu ayrılma süreci sıkıntılı oldu, bayağı bir işlerimiz aksadı bizim – o kız diğer çocukla çıkmaya başladı. Falan derken en son grubu dağıttık, kötü bir şey oldu.” (K12)

Ancak, iyi arkadaşlık ilişkileri bu konu hakkında fikir beyan eden katılımcıların tamamı tarafından yarattığı olumlu etkiler sebebiyle olumlu olarak ifade edilmiştir.

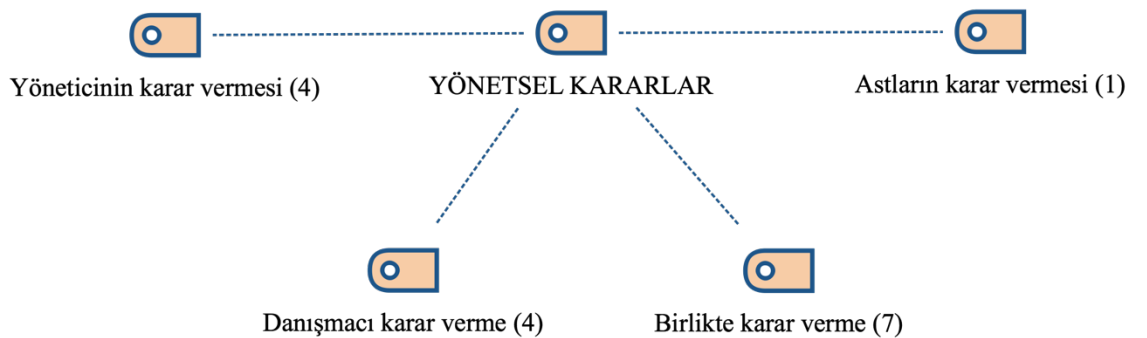
“Arkadaşlık ilişkileri çok sıkı fıkıdır, bazen moral gezilerimiz olur, pikniklerimiz olur, yıllık toplantılarımız olur, dolayısıyla bunlarla moral aşılama çalışıyoruz. Maçlarımız olur, sosyal etkinliklere katılırız, Antalya’da mesela koşu etkinliği vardı - İyilik İçin Koş, bütün şirket oraya katılmıştı, çok da keyifli olmuştu.” (K15)

4.3.2.3. Karar Yönetimi

İnovasyon üretimi süreci gerek stratejik gerek yönetsel gerekse operatif anlamda pek çok karar verme sürecini gerektirdiğinden kararların alınma şekli araştırmanın odaklandığı bir diğer alan olmuştur. Çalışmada strateji özel bir başlık altında değerlendirildiğinden bu başlık altında yönetsel ve operasyonel kararlara ilişkin yöntemler ele alınmıştır. Çalışmamızda yöneticilerin karar alırken kullandıkları yöntemler en demokratik olandan en az demokratik olana göre; astların karar vermesi, birlikte karar verme, danışmacı karar verme ve yönetici tarafından karar verilmesi şeklinde sıralanmıştır (Heller ve Yukl, 1969’dan akt. Bakan ve Büyükbeşe, 2005).

Yönetsel kararlar örgütün etkin şekilde işleyişini sağlamak için üyeler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve örgütün dış çevre ile bütünleşebilmesine imkân veren kararlar bütünüdür (Budak ve Budak, 2010, s.174). Şekil 26’da katılımcıların yönetsel kararlarda karar verme şekline ilişkin yöntemler sıralanmıştır. Buna göre yöneticilerin **birlikte karar verme** (n=7), **danışmacı karar verme** (n=4), **yöneticinin karar vermesi** (n=4), **astların karar vermesi** (n=1) yöntemlerini kullandığı görülmüştür.

Şekil 26. Katılımcıların Yönetsel Kararlara İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



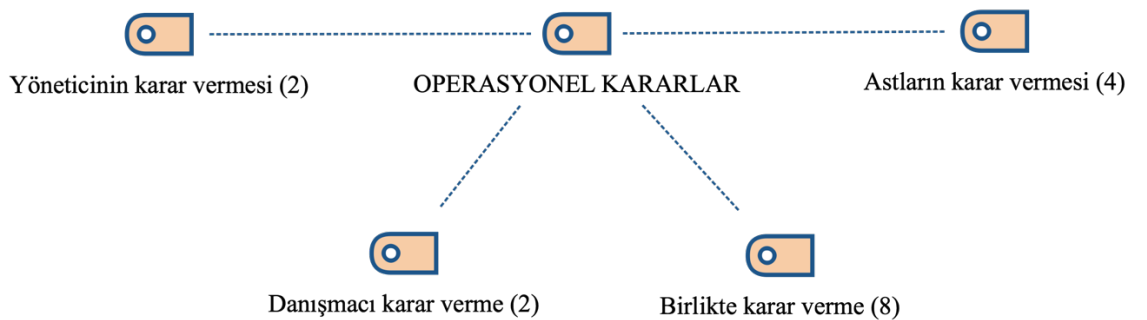
Yönetimsel kararlara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında katılımcıların ağırlıklı olarak demokratik olarak nitelendirilebilecek karar alma yöntemlerini kullandığı görülmektedir. Aşağıda yöneticinin karar vermesine ve astların karar vermesine (en az demokratik – en demokratik) ilişkin örnekler yer almaktadır:

“Projenin nasıl yapılacağına dair son kararı ben veriyorum. İstediklerimi kâğıda döküyorum, onun üzerinde çalışmalar yapılıyor, olabilecek ve olamayacak şeyler belirleniyor. Olamayacak şeylerin neye döndürebiliriz, onun üzerine bir çalışma yapılıyor. Her şey bitiyor, beğenmezsem yeniden başlıyorlar. Öyle bir sıkıntı da var.” (K10)

“Şirkette gerçekten çok demokratik bir sürecimiz var. Karar yönetiminde kararların hemen hemen hiç birisine karışmam. Hatta, yakın zamana kadar profesyonel bir ekibimiz de vardı. Genel müdürlük dahil yönetim de onlardaydı. Çoğu insan şaşırdı, nasıl olabiliyor böyle bir şey diye. Çünkü, yetki-sorumluluk verdiğiniz zaman aslında insanlar kendi yeteneklerini çok daha rahat ortaya çıkarıyorlar.” (K14)

Operasyonel kararlar kısa dönem bakışlı rutin kararlardır, amaçlar nettir, muhakeme yeteneğine çok fazla ihtiyaç duymazlar (Lucey, 1987’den akt. Çürük, 2007, s.6). Operasyonel kararlarda yöneticilerin **birlikte karar verme** (n=8), **astların karar vermesi** (n=4), **danışmacı karar verme** (n=2), **yöneticinin karar vermesi** (n=2) yöntemlerini kullandığı görülmüştür.

Şekil 27. Katılımcıların Operasyonel Kararlara İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Operasyonel kararlara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında da katılımcıların ağırlıklı olarak demokratik olarak nitelendirilebilecek karar alma yöntemlerini kullandığı görölmektedir. Yönetmel kararlara göre kıyaslandığında operasyonel kararlarda demokrasinin daha da hâkim olduğu görölmektedir. Bu durum gerçekte beklenen bir durumu yansıtmakla birlikte modern teknolojilerin sağladığı dijitalleşmeyle birlikte karar verme şekline ilişkin farklı boyutta örneklere de rastlanılmaktadır. Aşağıda yer alan yönetici görüşü bu anlamda çarpıcıdır:

“Çalışanlardan yukarı kademeye yönelik fikirler iletiliyor mu? Evet. Ama, şirketin direksiyonunun yönünü 180 derece döndürüyor muydu? Hayır! Bir ya da iki derece belki saptırıyor. Ama, teknik tarafta herkesin sözü eşit. Herkes sözünü söyler, herkesin fikri dinlenir, karar beraber alınır. Onda hiçbir şey yok. Hatta bizim hoca Amerika’da IBM ve Microsoft’ta çalışmış. Oradaki kültürü de benimsemiş. Ben ilk başta şirkete ilk girdiğimde böyle toplantıları acaba kavga mı ediyoruz, birbirimizi aşağılamaya mı çalışıyoruz gibi düşünüyordum ama sonra o kültürü biraz geç de olsa benimsedim. Herkes birbirini iyi eleştiriyordu. Fikrini tabii, kişiliğini ya da şahsiyetini değil. Toplantıda bir fikir sunulur, bunun böyle bir çözümü olabilir. Herkes kendi bilgisi oranında bunu eleştiriyordu ve karar böyle alınıyordu. Bir işin ne kadar önemli olduğu ve ne kadar sürede bitirileceğı de dahil olmak üzere. Zaten bu SCRAM’ın da getirdiğı, orada zaten oylanıyor, bir iş var, bu iş yapılacak, bu iş kaç puanlık bir iştir diyoruz, herkes kendi puanını söylüyor, ortalamasını alıyoruz. O işi ona göre dağıtıyoruz gibi..... Ama dediğim gibi şirketle ilgili büyük kararlarda aşağıda herkesin her söylediğı oluyor mu? Hayır.” (K13)

Demokratik olarak nitelendirilebilecek karar alma yöntemlerinin örgüt inovasyon yeteneğine ilişkin katkısı incelendiğinde ise katılımcıların bu tip yöntemlerin proje süreçlerinde en iyiyi seçmeye olanak sağladığını ifade ettikleri görölmüştür. Aşağıda yer alan alıntı bu kapsamda örneklendirilebilir:

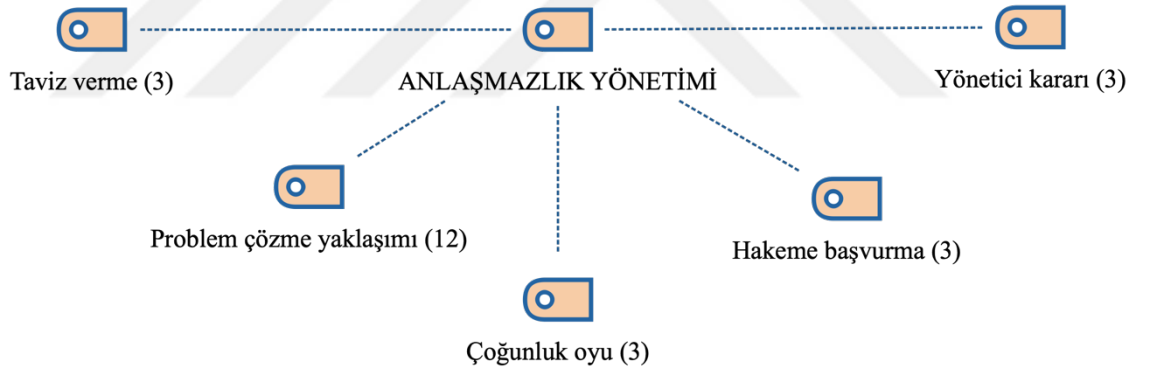
“O yüzden hani böyle bazen “Çok güzelmiş, harika.” dediğimiz şeyler bu demokratik dediğimiz ortamda tartışılırken benim gözümünden kaçmış olabiliyor, ama başka bir yazılımcının tecrübesinden dönebiliyor. Direkt farkına varıyoruz, bizi en nihayetinde o andaki en iyiyi seçmesek de en azından geleceğı en uzun olanı seçmemize karar veriyor. Ben bu sistemi oturttum. Karar verirken bu.” (K18)

4.3.2.4. Anlaşmazlık Yönetimi

Anlaşmazlık yönetimi de karar yönetiminde olduğu gibi inovasyon süreçleri içerisinde önemli rolü olan bir boyutu oluşturmaktadır. Çalışmamızda yöneticilerin anlaşmazlıkları çözüme ulaştırırken kullandıkları yöntemler Koçel'den (2015) istifadeyle aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Taviz verme,
- Problem çözme yaklaşımı,
- Çoğunluk oyu,
- Hakeme başvurma,
- Yönetici kararı.

Şekil 28. Katılımcıların Anlaşmazlık Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 28'de çalışmada yer alan katılımcıların anlaşmazlık yönetimine ilişkin kullandıkları yöntemler sıralanmıştır. Buna göre yöneticilerin **problem çözme yaklaşımı** (n=12), **çoğunluk oyu** (3 kez), **hakeme başvurma** (n=3), **yönetici kararı** (3 kez), **taviz verme** (3 kez) yöntemlerini kullandığı görülmüştür.

Problem çözme yaklaşımı güden katılımcılar ortaya çıkan sorunları konuşarak gidermeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bu noktada ikna yaklaşımının güdüldüğü, karşılıklı fikir alışverişine önem verildiği ve ortak aklın bireysel kanaatlerin üzerinde olduğu özellikle vurgulanmıştır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu bakış açısını ifade etmektedir:

“Biz tabii asker kökenli olmamızdan kaynaklı biraz daha kestirip attığımız yerler vardır diye düşünülüyor ama yeni girmiş, çok tecrübesiz arkadaşım ile bile çok uzun süre tartışırız, konuşuruz, birbirimiz ikna etme çalışırız. Çünkü onların ikna olmasını çok önemsiyoruz ve hayır böyle olacak deyip karar aldığımız çok yer olmadı. Genelde bir konsensüs sağlanıyor. Çok çatıştığımız yerler olmamıştır, çünkü çatışmamıza da gerek kalmaz. Eğer ciddi anlamda arkadaşlarımız bir fikri savunuyorlarsa biz de ona çok açığız, deneriz.” (K14)

Çoğunluk oyu adından da anlaşılacağı üzere bir anlaşmazlık durumunda sayıca fazla görüşe sahip kişilerin düşüncelerinin geçerli olmasıdır. Aşağıda yer alan alıntı bu kapsamda örneklendirilebilir:

“Tabii tabii... Anlaşmazlık olduğunda 2 kişinin dediği her zaman kabul görür bizde. Yani, 3 farklı fikir olmuyor mu? Oluyor ama, onu 2'ye indiriyoruz eni sonu. Yani, 2 kişinin dediğine diğeri tabii olur.” (K6)

Hakeme başvurma, anlaşmazlık durumlarında konunun uzmanı ve anlaşmazlık hakkında rasyonel karar verebilecek kişilerin görüşlerinin kabul edilmesidir. Yapılan görüşmelerde görüşüne başvurulacak kişilerin konu hakkında tecrübe sahibi üst yönetici pozisyonunda olan biri, sektör tecrübesi olan başka bir kişi veya akademik tecrübe ve alan bilgisi sahibi bir kişi olabildiği tespit edilmiştir. Aşağıdaki alıntısına yer verilen katılımcı anlaşmazlık durumlarında sektör tecrübesine sahip bir kişiye başvurulduğunu ifade etmiştir:

“Dışarıdan bir tane bununla ilgili çalışmış olan, sektörde tecrübesi olan bir arkadaşımıza, tanıdığımızı erişiyoruz. Onların görüşlerine başvuruyoruz.” (K18)

Yönetici kararı kavramı ile anlaşmazlık durumunda bulunan kişilerden birinin kendi görüşlerini kabul ettirmesi diğerinin istek ve taleplerini göz ardı etmesi durumu kastedilmektedir. Görüşme yapılan kimi yöneticiler zaman zaman bu yöntemle başvurduklarını ifade etmişlerdir. Aşağıda yer alan alıntı bu görüşü ifade eden katılımcıya aittir:

“Biz herhangi bir şekilde şu ana kadar grup olsun, şirket olarak, ekip olarak herhangi bir öyle sıkıntı yaşamadık. Öyle bir sıkıntıyı hiç şu ana kadar yaşamadık ama, genelde bir uyuşmazlık/anlaşmazlık olduğunda ben müdahale ediyorum ve kendi dediğimi yapıyorum.” (K16)

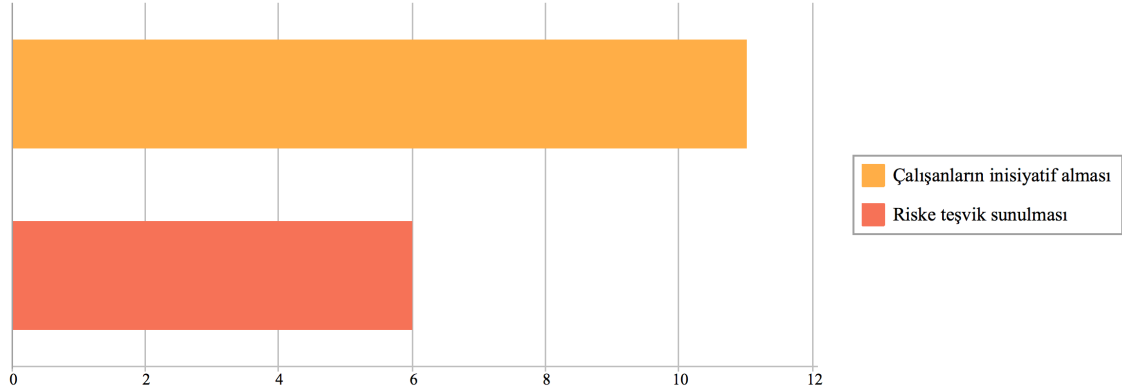
4.3.3. Örgüt Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

Birey ve grup temasına ilişkin bulguların ardından örgütün geneline ilişkin inovasyon yeteneğine katkı sunan birtakım değişkenler bu başlık altında mercek altına alınmıştır. Örgüt temasına ilişkin bulgular kapsamında örgüt kültürü, örgüt yapısı, değişim ve strateji başlıkları ele alınmıştır.

4.3.3.1. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü başlığı altında yöneticilerin firmaları içerisinde iş ortamına yönelik yarattıkları atmosfer sorgulanmıştır. Bu kapsamda, çalışanlara inisiyatif tanınıp tanınmadığı, kendi görev sahaları içerisinde yaratıcılıklarını ve girişimlerini tetikleyebilecek riskleri alıp alamadıkları ve örgüt içerisinde motivasyonun artırılmasına yönelik izlenen politikaların neler olduğu öğrenilmeye çalışılmıştır. Şekil 29’da inisiyatif ve risk faktörlerine ilişkin kodlu bölüm temelli frekanslara yer verilmiştir:

Şekil 29. İnisiyatif ve Risk Faktörlerine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar



Yukarıdaki şekilde katılımcılar tarafından inisiyatifin riskten daha fazla vurgulandığı görülmektedir. Çalışanlara inisiyatif verilmesine yönelik cevaplar incelendiğinde katılımcıların inisiyatifi çalışanların kişisel gelişimleri ve karar verme yetilerinin gelişimi için önemli bir araç olarak gördükleri, firmanın başarıya ulaşması ve çalışanların katma değer yaratması için inisiyatif almalarına vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Aşağıda yer alıntı bu durumu ifade etmektedir:

“Eğer siz insanlara iyi bir çalışma ortamı sağlamazsanız, ağzınızla kuş tutsanız bile ne kadar para vererseniz verin ne yaparsanız yapın insanları tutamazsınız. Bu nedenle bir kere firmayı kabullenmeleri, sahiplenmeleri ve aidiyet duygusu çok önemli. Bu zaten bizim ekipte var, onu söyleyebilirim. Ama, bizde sözde değil, bizde inisiyatif alıp başka şeyler yapabilirsiniz, proje yönetebilirsiniz. Kaldı ki bizim arkadaşlarımızın tamamı büyük firmalara hizmet veriyorlar. Diğer firmalarda çalışan insanlar bir tane kurum kültürü görüyor ve yaşıyorken XXbank mesela veya Y bankası ne bileyim Z şu bu, bizdeki arkadaşlar bunların tamamına girip üst düzey yöneticilerle birlikteler ve o kadar fazla know-how alıyorlar ki, günün sonunda 3-5 sene sonra, her biri herhangi bir şirkete yönetici olarak gidip onlarla ilgili birçok şeyi yapabilir durumda aslında. Bu aslında çok değerli ve biz de zaten öyle geldik.” (K11)

Bununla birlikte, kimi katılımcıların inisiyatif konusunda kazan kazan stratejisi izledikleri görülmüştür. Burada, çalışanların firma kaynaklarından istifadeyle proje geliştirmesi durumunda firmanın geliştirilen projeye de ortak olduğu saptanmıştır. Aşağıdaki alıntı bu durumu anlatmaktadır:

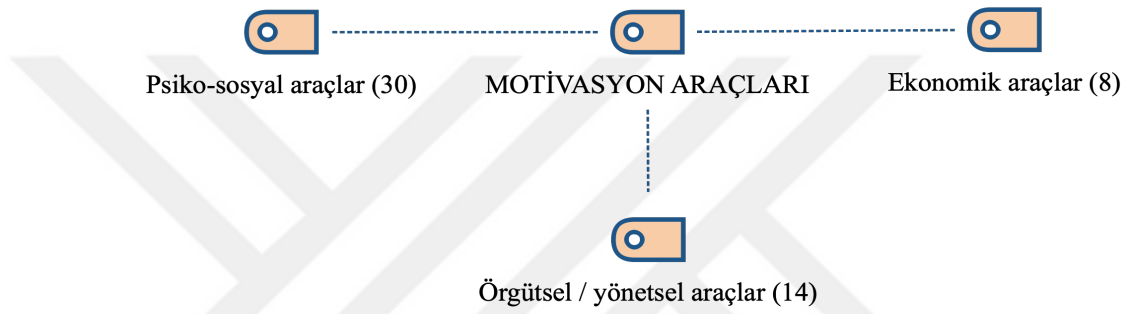
“Bizde çalışan personel belli bir aşamada olduğu için kendi fikir ya da maddi gücü kendinde bulduğu zaman zaten kendi projesini geliştiriyor. Biz ona yardımcı oluyoruz, bazı projelerde proje getirisinin ortağı da oluyoruz. Kendi fikir sunuyor, eğer iyi bir döngüsü olursa yaptığı projenin, onunla ilgili belirli bir yüzde ortaklığı da oluyor. Bu ne için? Tamamen kendisi zaten bunu yapabilme yetisine sahip olduğu için yarın bir gün çıkıp da dışarıda bunu ben kendi başıma yaptım demesin diye yaptığı projede katkı sağlıyoruz ki buraya bağlı kalsın diye.” (K5)

Firma yöneticilerinin riske bakış açılarında ise inisiyatif konusuna yakın bir yaklaşım sergiledikleri ancak farklı olarak riskin firma amaçlarını saptırmayacak perspektifte ele alınmasının elzem olduğunu vurguladıkları ve riskin biraz da çalışanların pozisyon ve yetkinliklerine göre şekillenebileceğini ifade ettikleri gözlenmiştir. Aşağıda yer alıntı bu kapsamda örneklendirilebilir:

“Riskle ilgili şöyle söyleyebilirim sadece, risk şöyle olmaması lazım. Şimdi, on tane adamız, bir proje geliştiriyoruz. Ben kendim bir risk alıp bir şey yapacağım ama diğerlerinin yaptığı dokuz parçanın çalışmasına engel olacak, bu risk değil. Burada strict olarak herkes söylediğimiz şeyi yapacak, ama kendine bıraktığımız alanın içerisinde istediği kadar hareket edebilir.” (K13)

Motivasyona ilişkin araçlara bakıldığında da üç tür motivasyon aracının ön plana çıktığı görülmektedir. Bunları; **psiko-sosyal araçlar** (n=30), **örgütsel/yönetsel araçlar** (n=14) ve **ekonomik araçlar** (n=8) başlıkları altında ele almak mümkündür. Şekil 30'da araştırma kapsamında incelenen firmaların motivasyon araçlarına yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.

Şekil 30. Katılımcıların Motivasyon Araçlarına İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Psiko-sosyal araçlar çalışanların sosyal birer varlık olduğu gerçeğini kabul eden ve kendilerini değerli hissetmelerine olanak veren araçlar bütünüdür. Araştırma bulgularına göre yöneticilerin sıklıkla (n=9) küçük ölçekli sosyal etkinlikleri bu başlık altında ifade ettikleri görülmüştür. Sosyal etkinliklere bu denli önem verilmesinin sebebi çalışanlara örgüt aidiyeti hissettirebilmek, örgüt ahengini yakalayabilmek ve samimi ilişkiler oluşturabilmektir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu amacı açıklamaktadır:

“Biz firma olarak şunu yapıyoruz. Her gün sabah Bütün ekip arkadaşlarımızla burada kahvaltı yapıyoruz. Bazen geliyor geçen gün A Bey gelmişti o da B Üniversitesinde pazarlama bölümünde doçentlik yapıyor okulda. A Bey geldi, sabah dokuzda toplantı yapacağız. Dedim ki hani biz dokuzda işbaşı ediyoruz ama toplantıya onda yapabiliriz. Neden dedi. Dedim ki hani, bizim sabah kahvaltı merasimimiz var. Onu önce geçireceğiz, sonra toplantıya katılacağız. Ben dedi, pazarlama bölümünde hocayım. Bugüne kadar çok firma gezdim. Hani hiçbir firmada ben sabah kahvaltısı verildiğini görmedim. Benim için önemli olan ekibin bir arada olması bir şeyleri paylaşabiliyor olması. Sabah kahvaltısı benim için çok önemli. Yani bir saat geç başlıyorum mesaiye. 9-6 çalışırken 10-6 çalışıyorum önemli değil ama ekibin oradaki motivasyonu benim için çok önemli.” (K2)

Küçük ölçekli sosyal etkinliklerin ardından psiko-sosyal araçlar içerisinde sosyal katılım (n=6), özel günlerin kutlanması (n=4), büyük ölçekli sosyal etkinlikler (n=2), çalışanların motivasyon durumunun gözetimi (n=2), sosyal olanakların sunulması (n=2), hediye sunma (n=2), izin konusuna hassasiyet gösterme (n=1), görüş-öneri sisteminin etkin kullanımı (n=1) ve performansın sözlü takdir edilmesi (n=1) kodlamalarının vurgulandığı belirlenmiştir.

Örgütsel/yönetsel araçlarla; amaç birliği yapma, yetki ve sorumluluk verme, kararlara katılma, eğitim ve yükselme olanaklarının sağlanması gibi genel olarak örgüte mali yük getirmeyen motivasyon araçları kastedilmektedir (Oraman vd., 2011). Çalışmamızda psiko-sosyal araçların ardından örgütsel/yönetsel araçlara vurgu yapıldığı görülmüştür. Bu kategori içerisinde yöneticilerin en sık fuarlara / kişisel gelişim etkinliklerine katılım (n=3) ve serbest / esnek çalışma sürelerine katılım (n=3) kodlamalarına vurgu yaptıkları belirlenmiştir. Aşağıda yer alan alıntılar bu kodlamalar açısından örnek teşkil etmektedir:

“Fuarlara katılıyoruz, stand açıyoruz. Oraya mümkün olduğunca herkesi götürmeye çalışıyorum. Mesela Sodex’e katıldık geçen yıl, 2018 Mart’ında. Oraya belli bir personel götürdük. Mayıs ayında Kiev’e gittik, fuara. Stand açtık. Oraya, İstanbul’a gitmeyenleri götürdük. Şimdi şubatta Moskova’ya gideceğiz, stand açacağız. Oraya gitmeyenleri götüreceğiz.” (K9)

“Hep, belli saat belli dakika ya da maksimum posasını çıkaracak boyutta çalışma.... Bu çok doğru bir şey değil. Çünkü, insan gün içerisinde iki saat çalışmayla da sekiz saatin verimliliğini sağlayabiliyor, yeter ki işe odaklanmış olsun. Biz bunların tamamını gerçekten sisteme gelen her arkadaşla anlatıyorum. Onun için kurallar yok.” (K10)

En sık kullanılan kodlamaların ardından örgütsel / yönetsel araçlar içerisinde çalışanların kariyerlerini planlama (n=2), çalışanların kişisel gelişimlerini teşvik etme (n=2), alanında uzman kişilerle çalışabilme (n=1), kararlara katılım (n=1), iletişim (n=1), iş genişletme (n=1) kodlamalarının vurgulandığı görülmüştür.

Motivasyon araçları içerisinde en az vurgulanan araçlar bütünü ise **ekonomik araçlardır**. Bu kategori içerisinde katılımcılar mali teşvikler (n=5), mali ve sosyal hakların yeterli düzeyde sunulması (n=3) kodlamalarına vurgu yapmışlardır. Mali teşvikler kod grubu içerisinde, katılımcılar üstün performans göstermeleri durumlarda

Çalışanları mali yönden desteklediklerini belirtmişlerdir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu konuya verilen önemi göstermesi bakımından çarpıcıdır:

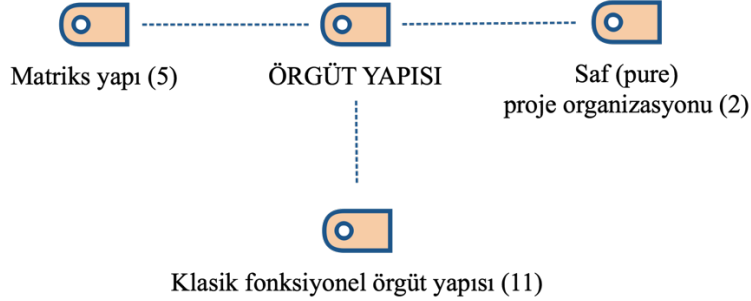
“Başladıktan sonra ekipteki hiç kimsenin maaşı birbirinin paralelinde artmadı. Herkesin emeği, işte o masada oturduğumuzda daha çok yaratıcı olan, daha çok emek harcayan her kimse o daha fazla aldı bunun karşılığını. Hiç kimsenin maaşı paralel artmadı, hep birileri diğerlerinden fazla aldı, astronomik artışlar da oldu. Prim sistemi mesela; herkes prim almadı, bazı primleri bazıları 1 birim, bazıları 0,5 birim, bazıları 0,25 birim, bazıları 0 aldı. En baştan en sona hiç prim vermediğim insanlar da var. Karşıma da aldım çocukları, oturtturup konuştum da, açık yüreklilikle söyledim de, performansından memnun olmadığım arkadaşları yüzüne karşı söyledim. Hiçbiri şirketten ayrılmadı, hala devam ediyorlar. %10 zam var beyler, ocak geldi, %10 zam yapıyoruz olmadı. Oturup teker teker takımındaki her bir adamın maaşını ayrı ayrı, yaptığı katkı oranında, projeye katkısı oranında... Herkes kod yazıyor elbette ama, birisi gece saat 4’te 2 tane makale okumuş, bir fikir bulmuş, öbürü sen söylersen de işini yapıyor.”
(K13)

Ekonomik araçlar başlığı altında ifade edilen mali ve sosyal hakların yeterli düzeyde sunulması kodlaması içerisinde ise çalışanların maaşlarını geciktirmeden ve hak ettikleri lde ödenmesine vurgu yapılmıştır.

4.3.3.2. Örgüt Yapısı

Örgüt yapısı başlığı altında katılımcıların hangi tür örgüt yapısını tercih ettiklerini ve örgüt yapısı boyutlarından biçimselleşmeye ne denli önem verdiklerini öğrenmek amaçlanmıştır. Buradaki esas maksat, literatürde örgüt yapısının ve bilhassa biçimselleşme düzeyinin inovasyon yeteneği ile ilişkisinin sıklıkla tartışılmış olmasından dolayı konuyu derinlemesine incelemektir. Araştırma sonuçlarına göre örgüt yapısı türlerinden klasik fonksiyonel örgüt yapısının en sık tercih edildiği ve yüksek biçimselleşmeye katılımcılar tarafından önem verildiği belirlenmiştir. şekil 31’de araştırma kapsamında incelenen firmaların örgütsel yapıya ilişkin görüşlerine yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır:

Şekil 31. Katılımcıların Örgütsel Yapıya İlişkin Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Klasik fonksiyonel örgüt yapısı (n=11), uzmanlıkların birlikte konumlandırıldığı örgüt yapısı türüdür. Aşağıda yer alan alıntı klasik fonksiyonel örgüt yapısını tanımlamaktadır:

“Orada iş bölümümüz şöyle: Özellikle mesela ben ve iki mühendisim arazi çalışmaları ve veri toplama bendedir. Daha sonra arazide prosesler benim ve o iki mühendisin kontrolündedir. Daha sonra demin A Hocam çıktı. Oradan bizim hesap kısmımız var, hacim hesapları, deformasyon hesapları... O kısım A Hocamızdadır ve onunla birlikte iki mühendistedir. En sonunda da maden mühendisimiz Dr. Öğr. B de bunların raporlaması kısmındadır. Herkesin görev yeri bellidir, yetkileri de bellidir. Mesela, B Bey arazideki ölçümlere karışmaz, A Bey, ben hesaplara karışmam. Onun mühendisleriyle birlikte çalışmasına karışmam. Çünkü, bunu yaşadık. Böyle bir örgütlülük yapmadığın sürece herkes her şeye müdahil olduğunda işler karışıyor. Bunu da yaşadık. Böyle bir 7 kişilik ekiple iş bölümümüz vardır. Ben yaparım hesapları veririm A Bey’e, ondan sonrasıyla çok ilgilenmem. Daha sonra o hacim hesabını yapar, hesapları bırakır, raporlama kısmıyla ilgilenmez. Dış ilişkiler gene B Bey’dedir, diğer firmalarla organizasyonu o yapar. Finansman işleri bendedir. Böyle bir üç sene içerisinde yaşayarak öğrendiğimiz, tecrübeyle öğrendiğimiz bir örgütlülük var.” (K6)

Çalışmada en çok tercih edilen ikinci örgüt yapısı türü olan **matriks yapı** (n=5) ise, fonksiyonel olarak üstten alta doğru konumlanan ancak yürüyen projeler bağlamında her fonksiyonel departmandan tercih edilebilecek çalışanlarla yatay olarak ilerleyen iki yönlü bir örgüt yapısıdır. Aşağıda yer alan alıntı matriks örgüt yapısına örnek teşkil etmektedir:

“Aynen, şimdi bizim projelerimiz çok temelde iki özel alanda. Biri büyük veri, biri yapay zekâ. Ama her ikisinin beraber kullanılması gereken senaryolarımız projeler içerisinde oluyor. Diyelim ki yoğunluğu büyük veri mühendisliği gerektiren, ama içinde küçük küçük de olsa yapay zekaya ait modüller yapmak istediğimiz bir projemiz bir ürünümüz olduğunu

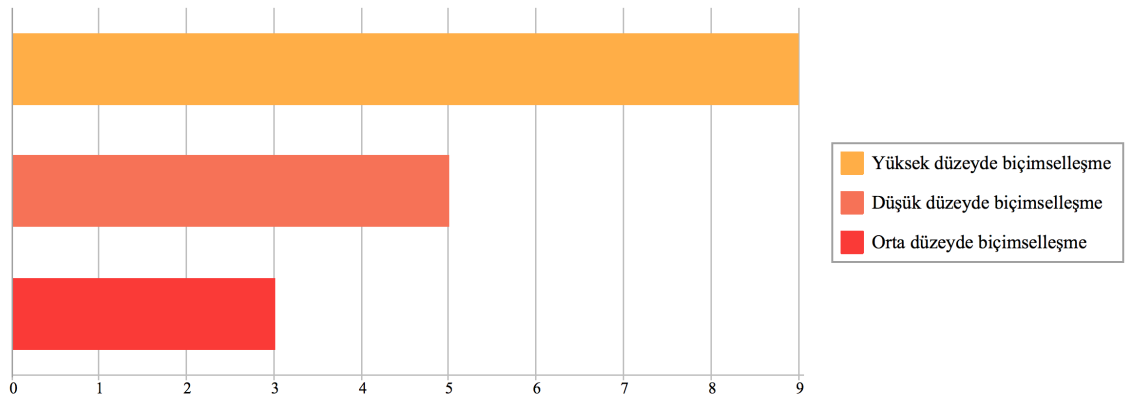
varsayarsak şimdi sorumluluğu dolayısıyla büyük veri ekibindeki kıdemlilerden bir tanesine; projenin ne diyelim ona takım lideri olan; matris yapılanma diyorlar buna da yazılım sektöründe, matris yapılanma yapıyoruz.....Farklı uzmanlardan arkadaşları toparlayıp puzzle'ı birleştiriyoruz.” (K13)

Son olarak, **saf proje organizasyonu** (n=2) ise örgüt tarafından belirlenen projelere göre konumlandırılmış örgüt yapısı türüdür. Aşağıda yer alan alıntı bu örgüt yapısına örnek teşkil etmektedir:

“Şimdi şöyle. Biz zaten elemanları alırken hepsini web + mobil tabanlı alıyoruz. Örnek veriyorum, her bir proje şu an elimizde halihazırda devam eden 3 tane proje var. Her bir projeye 3er 4er kişi yerleştiriyoruz. O 3-4 kişi zaten birbirinin yaptığı işleri biliyor. Proje bazlı ilerliyoruz. Her bir projenin başına bir takım entegre ediyoruz. Her bir takıma da takım lideri yapıyoruz.” (K16)

Biçimselleşme düzeyine bakıldığında ise görüşme yapılan katılımcıların çoğunun yüksek düzey biçimselleşmeyi (n=9) uyguladıkları, bazılarının biçimselleşme konusunda kesin sınırlarının olmadığı (n=3), bazı katılımcıların ise biçimselleşmeye önem vermedikleri (n=5) belirlenmiştir. Şekil 32’de biçimselleşme düzeylerine ilişkin kodlu bölüm temelli frekanslara yer verilmiştir:

Şekil 32. Biçimselleşme Düzeyine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar



Yüksek düzey biçimselleşmeye yönelik örneğe aşağıda yer verilmiştir:

“Askeri sistemle yüzde yüz aynı. Sabah 9’da başlar, 18’de mesai biter. Bizim işimiz gereği esnek çalışıyorsunuz. Bazen arkadaşlar oturuyorlar, sabaha kadar çalıştıkları oluyor. O ayrı bir şey, ama şunu hiçbir zaman kabul edemeyiz. Biz uçağa atlıyoruz, İstanbul’a gidiyoruz, üç gün kalıyoruz,

beş gün kalıyoruz. O uçağa saat sabah 4'te 5'te binmek gerekiyor. Orada olmanız gerekiyor, orada olmazsanız o uçağı kaçırsınız, o uçağı kaçırsanız bütün haftalık planınız bir anda sekteye uğrar.... Örnek veriyorum 9'da başlayan mesai, 9.15'te personel gelemmez, gelmemeli, gelirse problemdir. Bunu bir yapar iki yapar, üçüncüde zaten uyarısını alır, sonrasında bizimle çalışamaz, orası gayet net. Bunlar bu arada daha işe girerken net bir şekilde söyleniyor ve yazılı olarak da var, sözleşmelerinde vs. Onun dışında kılık-kıyafet konuları: Teknoparkta herhangi bir şekilde kot, t-shirt vs. gelebilir arkadaşlar, özgür, orada bir problem yok. Ama, hiçbir zaman parmak arası terlik ve sandaletle işe gelemezler, bu net bizim tarafta ve bunlar yazılı gene, belirli. Ya da müşteriye giderken hiçbir zaman kotla gidemezler, spor ayakkabıyla gidemezler, gerçekten en azından smart casual olmaları gerekir. Çünkü firmayı temsil ediyorlar, kurumsal bir yapının yerine gidiyorsunuz. Örnek veriyorum, A firmasının bir direktörüyle muhatapsınız, hani orada kılığınıza kıyafetinize biraz dikkat etmeniz gerekiyor. Bunu kesinlikle biliyorlar, bunlar yazılı kurallar şeklinde, bu tip kurallarımız var ve bunları işletiyoruz, işletmek durumundayız, işletmezsek iyi olmaz yani, zaten onu da yapmıyoruz." (K11)

Orta düzey biçimselleşmeye yönelik örneğe aşağıda yer verilmiştir:

"Devletle ilgili bir şey söz konusu olduğunda kurallar net. Biz 5746 numaralı kanundan yararlanıyoruz, 4691'den Teknopark kanunundan değil. Bizim ayda bir defa yüz tanıtımımız lazım teknoparka. O yüzden bu katı bir kural, ama ayın hangi gününde veya hangi saatinde gideceği kişiye bağlı. Orada istediği zaman gidebilir. Onun dışında 8-5'çi değiliz biz. Yani 8'de gelsin, 5'de bıraksın kafasında değiliz. Daha çok assignment bazlı gidiyoruz. Eğer yapacağı bir iş varsa ve o işin son yapma tarihi yarınsa, ben yarın o işi çok büyük bir aksaklık olmadığı sürece yapmasını bekliyorum. Onun dışında gece mi çalışmış, gündüz mü çalışmış, hani gün içerisinde yatıp akşam mı çalışmış hiç benim için önemli değil. Bizim takımımız için de önemli değil. O anlamda o rahatlık ve o esnekliği vermek aslında daha da verimli olmalarını sağlıyor çalışanların." (K12)

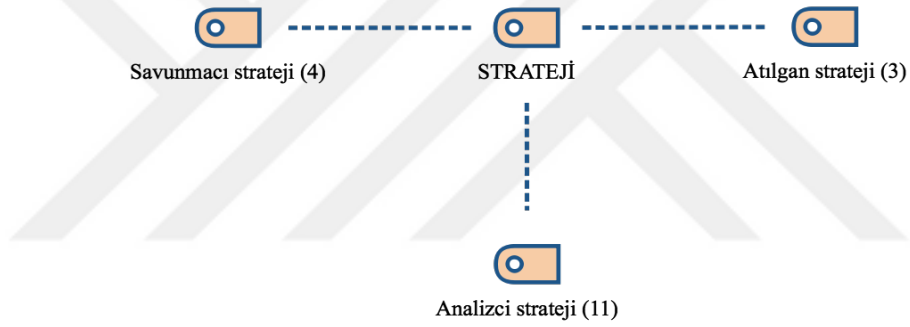
Düşük düzey biçimselleşmeye yönelik örneğe aşağıda yer verilmiştir:

"Biçimselleşmeyle ilgili olarak; işleyişin belli bir standardı yok. Proje bazlı, projenin geliştirilmesiyle alakalı. Personeller free çalışıyorlar. Kimisi gündüz hiç çalışmayıp gece çalışır. Sektörümüzde böyle bir sıkıntı var. Bazen personele ulaşamıyoruz bazı durumlarda. Çünkü geceleri çalışıp gündüzleri istirahat ediyorlar. Yeni yeni büroya alıştırmaya çalışıyoruz ama bu tarz insanları büroya tıkmak sıkıntı oluyor. Sabah 7 akşam 4 olmak üzere kendileri belirlediler mesai saatlerini. Yeni yeni alışmaya çalışıyorlar." (K5)

4.3.3.3. Strateji

Örgüt tarafından benimsenen stratejilerin inovasyon yeteneğine sunduğu etkiler ilgili literatürün yer aldığı birinci bölümde tartışılmıştır. Çalışmanın bu kısmında katılımcılara firmalarının benimsedikleri stratejiler sorulmuş ve yapılan analiz neticesinde firmaların ağırlıklı olarak **analizci strateji** (n=11) izledikleri, bunu sırayla **savunmacı strateji** (n=4) ve **atılğan stratejilerin** (n=3) takip ettiği belirlenmiştir. Şekil 33’de araştırma kapsamında incelenen firmaların örgüt stratejisine ilişkin görüşlerine yönelik hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.

Şekil 33. Katılımcıların Örgüt Stratejisine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Analizci strateji; yenilik ve karlılık arasında denge kurmayı amaçlayan stratejilerdir. Çalışmada on bir katılımcı tarafından analizci stratejinin benimsendiği tespit edilmiştir. Katılımcıların bu strateji özelinde ağırlıklı olarak firmalarının inovasyon yeteneğine sahip oldukları alanlarına göre proje seçimi çabası içerisinde bulundukları, yalnızca ticari amaç gütmekten aynı zamanda AR-GE niteliği taşıyan işler çıkartmayı hedefledikleri, bu yönüyle de yürüttükleri projelerde kar elde etmek için kaliteden taviz vermemeyi prensip olarak izledikleri genel kanaat olarak belirlenmiştir. Aşağıda yer alan alıntı bu strateji türüne örnek teşkil etmektedir:

“Genelde her işe atlamak gibi bir durumumuz yok. Biz biraz seçiciyiz o konuda. Yani bizim uzmanlık konumuz belli. Benim doktora çalıştığım alanlar da belli. Katkı sağlayabileceğim alanları, biz genelde yazılım alanında hizmet vermemize rağmen tutup da sürekli web sayfası yapıp satalım ya da ufak tefek paket programlar yazıp satalımdan ziyade IOT çözümleri, cloud tabanlı bilişim çözümleri, hem gömülü sistemlerin hem de IOT’in bir arada olduğu çözümler üretmeye çalışıyoruz. Temel felsefemiz bu.” (K7)

Savunmacı strateji de kimi katılımcılar tarafından takip edilen bir strateji türüdür. Pazar payını genişletmek yerine mevcut durumu korumayı amaçlayan bu strateji türünde ise katılımcıların niş pazarlara odaklanmak ve ürünlerinde kısmi düzeltmeler yapmak suretiyle karlılığı hedefledikleri belirlenmiştir. Bununla birlikte, kimi firmaların bu tip bir stratejiyi izlemelerinin nedeninin ekonomik ortamdan kaynaklı belirsizliklerin olduğu görülmüştür. Aşağıda yer alan alıntı bu duruma vurgu yapmaktadır:

“Son zamanlarda pazar payını arttırmak... devlette para yok, özel sektörde para yok... Mevcudu korumaya çalışıyoruz. Pazar payı gibi bir derdim yok şu anda. Büyük bir firma değiliz, ayı kurtardığımızda iyiyiz. Vergi ya da sigorta gibi bir borcum yok. Üçüncü kişilere borcum yok, hatta tahsil edemesek de alacaklarımız var. Olanı korumamız bizim için yeterli. Çünkü piyasa çok durgun ve neyin ne olacağı belli değil. Kişiler yatırım yapmaktan kaçınıyorlar. Kimse önünü göremiyor. OSB’de mesela devamlı işçi çıkarıyorlar, küçülüyorlar. Niye? Hammaddelerin birçoğu yurtdışından, döviz cinsinden geliyor. Fiyatlar yükseliyor pazarda. Şu an amacımız olanı korumak diyebiliriz.” (K8)

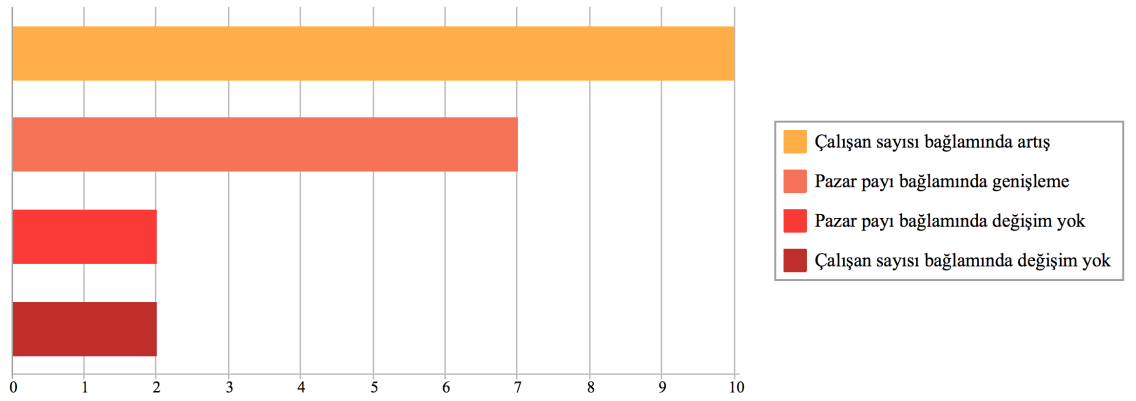
Atılğan stratejiler en genel anlamıyla ürün ve pazar gelişimini hedefleyen strateji türüdür. Çalışmada bu strateji türünü benimseyen katılımcıların pazar araştırmasına önem verdikleri, pazara etki edebileceklerini değerlendirdikleri yasal gelişmeleri yakından takip ettikleri ve hedef pazarlarındaki kitlenin oluşabilecek ihtiyaçlarını belirlemek konusunda bir anlamda ön almaya çalıştıkları tespit edilmiştir. Aşağıda yer alan alıntı bu durumu özetlemektedir:

“Pazarlama stratejileri bağlamında; firmamızın pazarlama birimi var. Burada 15 kadar çalışan var. Bunlar firmamızın IT ekibinde. Çalışılan firmalarda ihtiyaçları öğreniyorlar. Geri döndüklerinde şu firmada şöyle bir ihtiyaç var diyorlar. Eğer ihtiyaçların elimizde çözümleri varsa pazarlama ekibi devreye giriyor ve çözüm için müşteri firma ile irtibata geçiyorlar. Firma olumlu dönüş yaptığı takdirde teknik ekip çalışmaya başlıyor. Örneğin; bakanlığın zorunlu hale getireceğini değerlendirdiğimiz bir uygulama var. İşyerlerindeki hekimler çalışanların sağlık verilerini, periyodik muayenelerini bakanlıkla entegre olacak şekilde bir sisteme girecekler. Bu şekilde A Firmasında bir ihtiyaç olduğunu öğrenip uygulamamızı kendilerine sattık.” (K3)

4.3.3.4. Değişim

Literatürde örgüt büyüklüğü açısından yaşanan değişimin inovasyon yeteneği özelindeki etkileri sıklıkla tartışılmıştır. Bu başlık altında firmaların kurulduğu günden bugüne yaşadığı değişimler incelenmiş, aynı zamanda büyüklük itibariyle yaşanan değişimlerin örgüt inovasyon yeteneği üzerinde yarattığı etkiler araştırılmıştır. Şekil 34’de örgüt büyüklüğüne ilişkin görüşlerin kodlu bölüm temelli frekanslarına yer verilmiştir:

Şekil 34. Örgütsel Büyüklüğe İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar



Katılımcıların firma geçmişlerinden bahsettikleri bu bölümde **çalışan sayısı bağlamında artışın** (n=10), **pazar payı bağlamında genişlemenin** (n=7), **pazar payı ve çalışan sayısı bağlamında herhangi bir değişimin yaşanmadığının** (n=2) belirtildiği tespit edilmiştir. Aşağıda örgütün çalışan ve pazar payı bağlamında yaşadığı artışı ifade eden alıntılara yer verilmiştir:

“Ben şirkete girdiğimde, 2018’in Aralık ayında 7-8 kişi vardı, bunun 3-4’ü part-timedı zaten. Tam dönüşümün yaşandığı bir dönemde geldim ben... Birinci sprintte ben bir geliştiriciydim, ikinci sprintte takım lideriydim, üçüncü sprintte departman yöneticisiydim. Yani, önce zaten kimse yoktu, geldik tek başımıza projenin gidişatını ayarlamaya çalıştık, bu arada adam toplamaya başladık. Topladık, takımımızı kurduk, sonra departmanımızı kurduk. Yani, şu anda şirkette oturacak yer yok, yer bakıyorlar, yanılmıyorsam 31-32 kişi falan var galiba.” (K13)

“Ama sektör bağlamında baktığınızda kurulduğumuz zaman çok dar bir sektöre hizmet verirken şu anda çok büyük sektörlere hizmet vermeye başladık.” (K2)

Örgütsel büyüklükteki gerek çalışan sayısı gerekse pazar payındaki (finansal) değişikliğin inovasyon yeteneğine etkisi sorgulandığında ise birbirinden farklı görüşlerin öne çıktığını ifade etmek mümkündür. Şekil 35’de araştırma kapsamında incelenen katılımcıların örgütsel değişimin yol açtığı etkilere yönelik görüşlerinin hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır:

Araştırma sonuçlarına göre değişimin yarattığı etkilere ilişkin şunları ifade etmek mümkündür: Bir katılımcı (K10) firmanın kurulduğu günden bugüne çalışan sayısı ve pazar payı anlamında genişlemenin yeni departmanlara ihtiyaç oluşturduğunu ifade ederken yakın dönemde müşteri hizmetleri, pazarlama ve servis departmanlarını açmayı düşündüğünü belirtmiştir. Bir diğer katılımcı (K2) geçen sürede sektörel anlamda ciddi sayılabilecek bir network oluşturduğunu ve firmanın tanınırlığının arttığını söylemiştir.

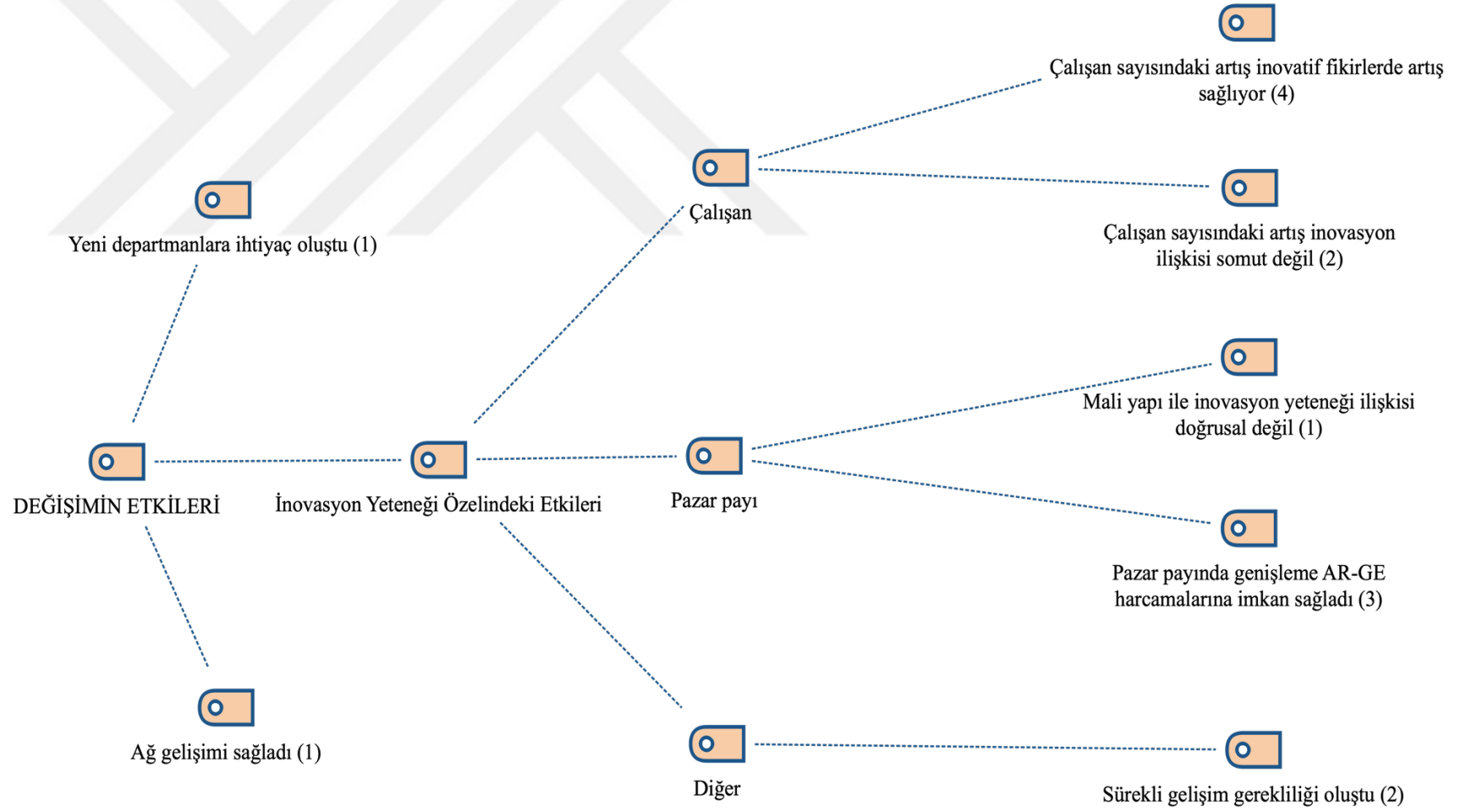
Değişimin inovasyon yeteneği özelinde katkılarında ise iki katılımcı (K5; K12) sürecin kendilerini devamlı geliştirme zorunluluğu yarattığını ve sektör tecrübesi kazandırdığını beyan etmiştir. Bunun dışında, çalışan sayısındaki artış ve pazar payındaki (finansal) genişleme başlıkları, katılımcıların farklı perspektiflerini sunması bakımından son derece önemlidir. Nitekim, dört katılımcı (K4; K11; K15; K16) firma içerisinde çalışan sayısının artmasıyla inovatif fikir sayısında artış meydana geldiğini ileri sürmektedir. Aşağıda bu durumu ifade eden bir alıntıya yer verilmiştir:

“Artarak devam ediyor. Sayımız artıyor, personel sayısı arttığı için doğal olarak fikirler artıyor.” (K11)

Bu düşünceden kısmen ayrıışan iki katılımcı (K2; K13) ise çalışan sayısındaki artışın inovasyon yeteneği ile ilişkisinin doğrusal olmadığını ifade etmektedir. Aşağıda yer alan alıntı bu kapsamda örneklendirilebilir:

“.....İçerdeki ekip arkadaşlarımızın bazılarının gerçekten yaratıcılık yeteneği üst düzeydeyken bazılarınıninki değil. Hani şunu diyebilsem keşke, “10 kişi aldık, 10 kişinin hepsi de çok yaratıcı fikirler çıkartıyor” desem çok güzel olurdu ama diyemiyorum ne yazık ki.” (K2)

Şekil 35. Katılımcıların Örgütsel Değişimin Yol Açtığı Etkilere Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Aşağıda alıntısına yer verilen katılımcı ise çalışan sayısındaki artışın inovasyon yeteneği ile ilişkisinin doğrusal olmadığı düşüncesini Türkiye’den ve dünyadan örneklerle desteklemektedir:

“İnovasyonun olması için sayının %100 artması gerekir diyemem. Bunun bir sürü örneği var. Tundra diye bir şirket var, çok yakın bir zaman önce 5 milyon dolar gibi bir yatırım aldılar. Yani, ekibin tamamı 8 kişi. Türkiye’deki örnekleri sayıyorum. Dünyadaki örnekleri geçiyorum. Google’ın 2 tane adamın fikri olduğu konusu falan...Yazılım sektörü için inovasyonu getiren şey sayının kalabalıklığı değil. 2-3 kişilik şirketler kimsenin inanmadığı işleri yapıyor, bir anda çok para kazanıyor, hatta kendine rakip görüyor bunu devler, Facebook, Google, Apple.....Ben şuna katılmıyorum, yazılım sektöründe inovasyonu kalabalık getiriyor, sayı çokluğu getiriyor fikrine katılmıyorum. Birisinin gerçekten iyi çalışacak bir fikre ve onu en azından prototip hale getirebilecek bir ekibi varsa çok rahat para kazanabiliyor şu an.” (K13)

Değişimin pazar payı içerisinde sağladığı artışın inovasyon yeteneğine sağladığı etki konusunda da farklı perspektifler ortaya çıkmıştır. Bu noktada, üç katılımcı (K13; K15; K18) pazar payı genişlemesi ve finansal anlamda büyümenin AR-GE harcamalarına ayrılan payı artırması açısından inovasyon yeteneğine olumlu anlamda etki ettiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte, aşağıda yer alan görüş ise mali yapı ile inovasyon yeteneği ilişkisinin doğrusal olmadığını belirtmesi açısından diğerlerinden kısmen ayrılmaktadır:

“Mali yapı güçlendikçe, personel sayısı, kalite işleri güçlendi. Bunlar güçlendikçe inovasyon yeteneğini daha kontrollü, daha fazla bütçeyle, daha fazla zaman ayırarak, daha fazla kaynak ayırarak yapabiliyorsunuz. O da daha güzel işler çıkmasını sağlıyor. İlk yaptığımız çalışmalar daha primitif seviyedeydi. Ama, şimdi daha büyük projelerde evet şunu yapabiliriz, buna katkı sağlayabiliriz diye biz de daha rahat işe giriyoruz. O yüzden, doğal olarak yapı güçlendikçe inovasyon yeteneğimiz de artıyor. Ama, bu doğrusal bir şey değil... O artarsa bu artar şartı yok ama... Artıkça eliniz daha rahat olduğu için arttırabilme imkânınız oluyor.” (K14)

4.3.4. Örgütler Arası Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

İnovasyon yeteneğinin örgütün kendi iç dinamiklerinin yanı sıra dış çevreden kaynaklı birtakım dinamiklerden de etkilendiğini belirtmek mümkündür. Bu etkenlerin olduğu dış çevre yakın çevre ve uzak çevre olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Yakın çevre olarak örgütün ilişki içerisinde bulunduğu sektör aktörleri; uzak çevre olarak hükümet, devlet, toplum vb. gibi makro bileşenler kastedilmektedir. Örgüt dışı makro

bileşenlerin çalışma kapsamı dışında tutulduğu yukarıda belirtilmiş olduğundan bu başlık altında yalnızca örgütün yakın çevresi ile oluşturduğu dinamikler mercek altına alınmıştır. Her ne kadar örgütün yakın çevresi pek çok farklı değişken ile tanımlanabilse de örgütler arası iş birlikleri ve bu iş birliklerine karar verilirken önem verilen yakınlık türleri literatürde sıklıkla tartışılan alanlardan olmaları sebebiyle çalışmada incelenen boyutlar olarak yerini almıştır. Bu kapsamda, aşağıda öncelikle iş birliklerine karar vermede bir kriter ve inovasyon yeteneğinin olası bir öncülü olarak yakınlık türleri incelenmiş, sonrasında ise diğer örgütler ile oluşturulan iş birlikleri ve iş birliklerinin inovasyon yeteneğine sunduğu katkılar analiz edilmiştir.

4.3.4.1. Yakınlık Türleri

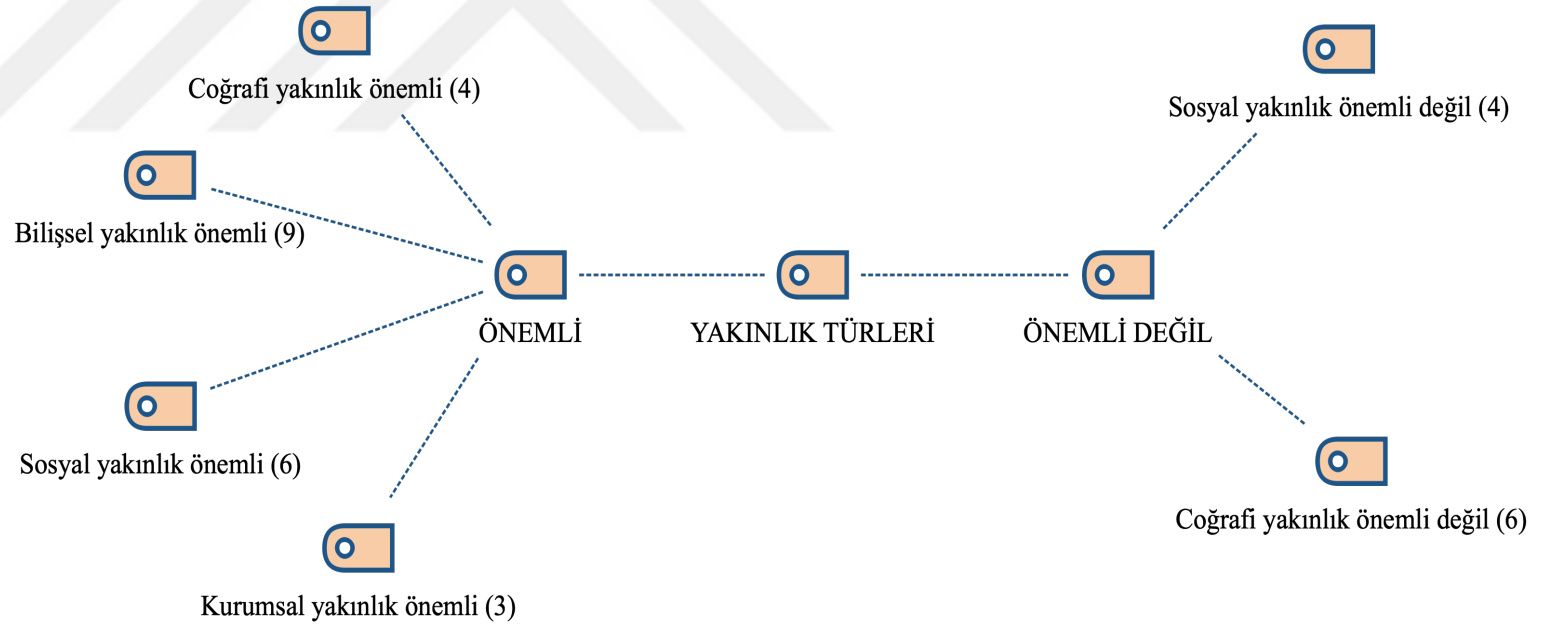
Boschma'nın (2005) literatüre kazandırdığı yakınlık türleri birinci bölümde detaylı olarak açıklanmıştır. Görüşmeler esnasında katılımcılara yakınlık türleri genel olarak açıklanmış ve iş birliklerine karar verilirken hangi yakınlık türünü gözettilikleri ve hangi yakınlık türlerine önem atfetmedikleri sorulmuştur. Katılımcıların yakınlık türlerine yönelik görüşlerinin kodlu bölüm temelli hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 36'da gösterilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, katılımcıların **bilişsel yakınlığı** (n=9), **sosyal yakınlığı** (n=6), **coğrafi yakınlığı** (n=4) ve **kurumsal yakınlığı** (n=3) önemli olarak belirttikleri görülmüştür. Katılımcılardan örgütsel yakınlığa vurgu yapan olmamıştır.

Bilişsel yakınlığa yönelik açıklamalar incelendiğinde; katılımcıların iş birliği geliştireceği taraflarla benzer uzmanlık alanına sahip olma, aynı dünya görüşünü paylaşma, uyum içerisinde çalışabilme ve iyi iletişim geliştirebilme gibi ihtiyaçlara atıfta bulundukları görülmüştür. Aşağıdaki katılımcı görüşü bilişsel yakınlığa atfedilen önemi ifade etmektedir:

“Şöyle, bir kere zeki olmasını bekliyoruz. Hani, bir söylediğimizi üç kez söylediğimiz zaman hiçbir anlamı yok bizim için. Sürekli aynı şeyleri tekrar ediyor oluyoruz ve bizim sektörümüzde dakika bizim için çok önemli yaptığımız işte. Diyoruz ki, şu malzemeyi şu şekilde takip edeceksiniz diye bir izleme yöntemi belirliyoruz. Diyoruz ki, FIFO kullanacaksınız burada. Hani, bunlara hâkim olması önemli bizim için iş ortağı babında.” (K2)

Şekil 36. Katılımcıların Yakınlık Türlerine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



Bilişsel yakınlığın inovasyon yeteneği anlamındaki kazanımlarına bakıldığında katılımcıların tecrübe ve sektör bilgisi edinimi, know-how edinimi ve proje süreçlerinde karşılıklı yetkinliklerden istifade etme konularına vurgu yaptıkları görülmüştür.

Sosyal yakınlığa yönelik açıklamalar incelendiğinde; katılımcıların iş birliği geliştireceği taraflarla iyi ilişkiler içerisinde olma, iyi etkileşim geliştirebilme ve sinerji oluşturabilme ve güven duyma gibi ihtiyaçlara atıfta bulundukları görülmüştür. Aşağıdaki katılımcı görüşü sosyal yakınlığa atfedilen önemi ifade etmektedir:

“Bir de çalışabiliyor muyuz? Sinerjimiz var mı diye bakıyoruz açıkçası. Çok iyi arkadaş olduğunuz birisiyle çok iyi iş yapacaksınız diye bir şey yok. Ama tabii ki Türkiye’de ahbap çavuş ilişkisi her zaman vardır.” (K7)

Sosyal yakınlığın inovasyon yeteneği anlamındaki kazanımlarına bakıldığında katılımcıların karşılıklı iyi ilişkiler sebebiyle bilgi paylaşımını iyi bir şekilde yapabildiklerine, bunun da iş süreçlerine katkı sunduğuna vurgu yaptıkları görülmüştür.

Coğrafi yakınlığa yönelik açıklamalar incelendiğinde; katılımcıların karşı tarafla aynı kültürü paylaşmalarından dolayı iyi ilişkiler geliştirebilmeleri ve birbirlerine daha rahat erişim sağlayabilmeleri ihtiyaçlarına atıfta bulundukları görülmüştür. Aşağıdaki katılımcı görüşü coğrafi yakınlığa atfedilen önemi ifade etmektedir:

“Teknokentin boyutunu düşünürseniz, yaklaşık 1300’e yakın firma olduğu söyleniyor teknokentin içinde irili ufaklı. Biz en büyük herhâlde 4 firmadan bir tanesiyiz. Genellikle bize servis sağlayıcı şeklinde projeler geliyor ve onlarla partnerlik sözleşmeleri imzalıyoruz. Örneğin, sadece ödeme yöntemleri ile ilgili bir çalışma yapan özellikle bankalara yönelik bir çalışma yapan firmayla yakın zamanda, bizde bu temassız yönetim sisteminde ödeme yöntemleriyle entegre ettik. Ama yakın olduğu için avantajlı oluyor tabii. Bunu söyleyebilirim tabii.” (K15)

Kurumsal yakınlığa yönelik açıklamalar incelendiğinde; katılımcıların iş birliği geliştireceği taraflarla benzer uzmanlık alanına sahip olma, aynı dünya görüşünü paylaşma, uyum içerisinde çalışabilme ve iyi iletişim geliştirebilme gibi ihtiyaçlara atıfta bulundukları görülmüştür. Aşağıdaki katılımcı görüşü kurumsal yakınlığa atfedilen önemi ifade etmektedir:

“Geçtiğimiz dönemde de mesela X Grubuyla bir iş birliğine gittik. X Grubu, X System bankalarla çok entegre çalışan ve onların altyapılarını sağlayan bir gruptan bahsediyoruz burada. Bizim de ana satış hedef kitlemiz zaten bankalar ve finansal kurumlar. Biz bankalara kendi çabamızla gitmekten ziyade X Grubuyla iş partnerliği imzalayıp onlar üzerinden gitmeyi tercih

ediyorum. Kim hangi alanda uzmansa onla iş birliğine açık olmayı tercih ediyoruz açıkçası.” (K12)

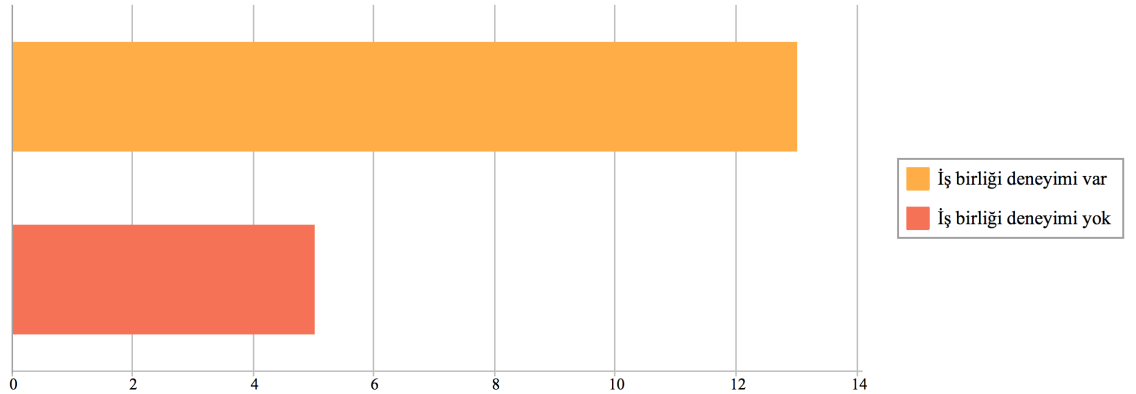
Kurumsal yakınlığın inovasyon yeteneği anlamındaki kazanımlarına bakıldığında katılımcıların yukarıda yer alan örnekte de görüleceği üzere kurumsal yakınlığa sahip firmaların ağlarından yararlanmayı bir avantaj olarak gördükleri belirlenmiştir.

Bununla birlikte, yakınlık türlerine önem atfeden katılımcıların yanı sıra kimi katılımcılar da coğrafi yakınlığın (n=6) ve sosyal yakınlığın (n=4) iş birlikleri oluşturma sürecinde önemli olmadığını dile getirmişlerdir.

4.3.4.2. İş birlikleri

İnovasyon süreçlerinin yönetiminde farklı partnerler ile (tedarikçiler, proje ortakları, üniversiteler, AR-GE merkezleri vb.) geliştirilen iş birliklerinin firma inovasyon yeteneğine yarattığı etkilere ilişkin literatüre ilk bölümde yer verilmiştir. Aynı konunun mercek altına alındığı bu bölümde katılımcılara iş birlikleri deneyim durumları sorulmuş ve deneyim sahibi firma yöneticilerinin iş birliklerinin etkilerine yönelik düşünceleri öğrenilmiştir. Şekil 37’de iş birlikleri deneyim durumuna ilişkin kodlu bölüm temelli frekanslara yer verilmiştir.

Şekil 37. İş Birliğine İlişkin Kodlu Bölüm Temelli Frekanslar



Yukarıda yer alan şekilden anlaşılabacağı üzere, görüşme yapılan katılımcılardan on üç katılımcı iş birliği deneyimine sahip olduğu belirtirken yalnızca beş katılımcı iş birliği konusunda herhangi bir girişimi olmadığını bildirmiştir. İş birliği geliştirmeyen katılımcıların bu konudaki yaklaşımı incelendiğinde ise katılımcıların iş birliği

geliştirmede kendi çalışma sahalarına ve kültürüne yakın firma bulmakta sıkıntı çektikleri ve kontrol alanlarını daraltmak istemedikleri için iş birliklerine sıcak bakmadıkları öğrenilmiştir. Aşağıda yer alan alıntı bu kapsamda örneklendirilebilir:

“Kurmadım, çünkü bizim dengimizde firmalar değil. Bir çevreleri, vizyonları yok yani. Bizle çok ortaklık yapmak istiyorlar, ama biz elimizden geldiğince geri çeviriyoruz. Biz her şeyi kendi bünyemizde yapmaya çalışıyoruz. Ben şöyle düşünüyorum, çünkü ortak olduğunuz zaman proje ortaklığı olsun, şirket ortaklığı olsun, alanımızı daraltıyor, üç kazanacağıma iki kazanayım ama her şey benim kontrolümde olsun.” (K16)

İş birlikleri deneyimine sahip firmaların iş birliklerinin sağladığı etkilere ilişkin fikirleri araştırıldığında da katılımcıların pek çok farklı kodlamaya vurgu yaptığı belirlenmiştir. Katılımcıların iş birliğinin etkilerine yönelik görüşlerinin kodlu bölüm temelli hiyerarşik kod alt kod modeli Şekil 38’de gösterilmiştir.

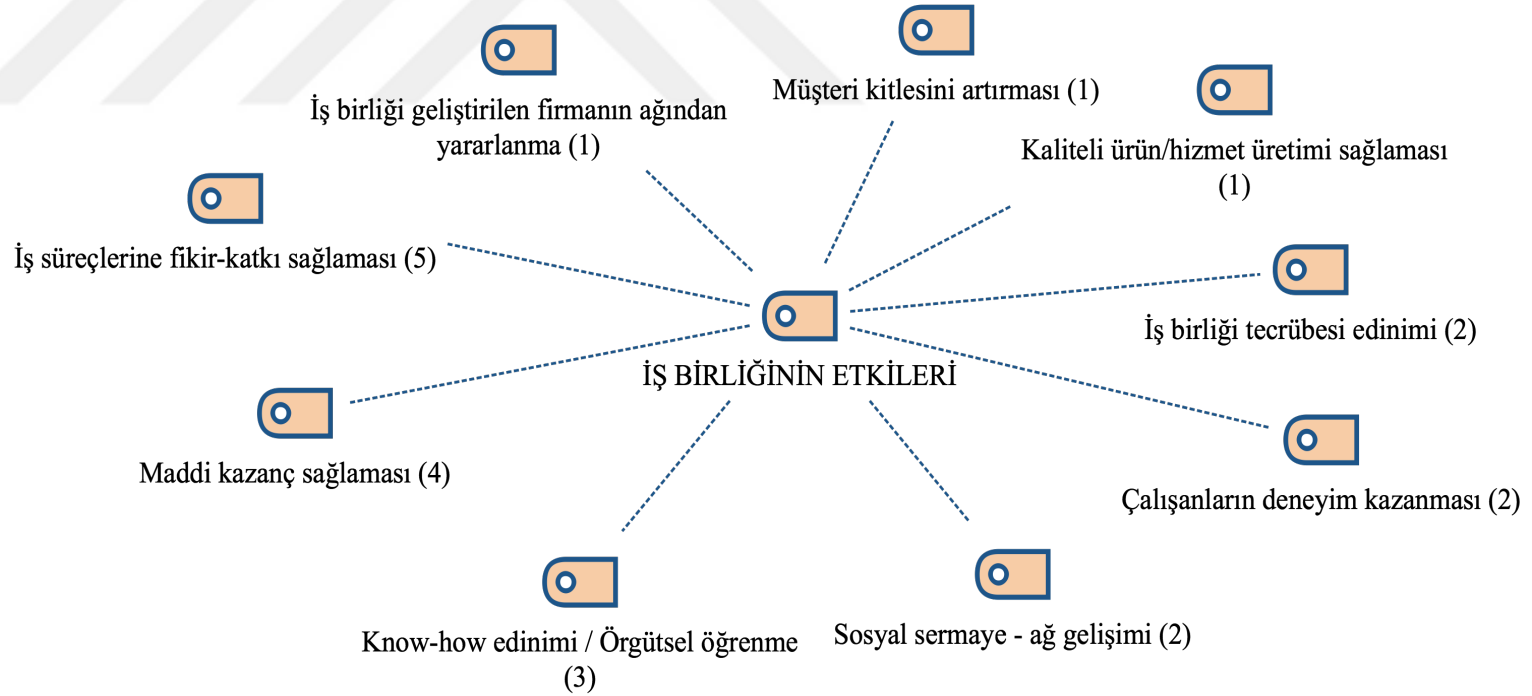
İş birliklerinin sunduğu katkılar incelendiğinde; iş süreçlerine fikir-katkı sağladığı (n=5); iş birliklerinin maddi kazanç sağladığı (n=4); know-how edinimi/örgütsel öğrenme sağladığı (n=3); sosyal sermaye ve ağ gelişimi sağladığı (n=2); çalışanların deneyim kazandığı (n=2); iş birliği tecrübesi kazandırdığı (n=2); kaliteli ürün/hizmet üretimi sağladığı (n=1); iş birliği geliştirilen firma açısından yararlanıldığı (n=1) ve müşteri kitlesini artırdığı (n=1) vurgulanmıştır.

Her bir kazanıma ilişkin tespitler önemli olmakla birlikte, iş süreçlerine fikir-katkı sağlaması, know-how edinimi/örgütsel öğrenme ve iş birliği geliştirilen firma açısından yararlanılması kodlamaları inovasyon süreçlerine direkt etki etmesi açısından ayrıca önem ifade etmektedir.

Firma inovasyon süreçlerinin iş birliklerinden olumlu etkilenmesinin en çok ifade edilen argümanı farklı bakış açılarını ve tecrübeleri birleştirmesi sebebiyle iş birliklerinin yeni ürün/hizmetlerin oluşumuna yön vermesi ve mevcut projelere katkı sunmasıdır. Aşağıda yer alan alıntı bu durumu örneklemeaktadır:

“Kendi sıkıştığımız alanlarda özellikle yazılım konusunda bu firmaların desteklerini alıyoruz. Yani, bizim sıkıştığımız alanlarda, kişisel çabalarımızla onlardan destek alıyoruz. Bu faydası var. İkincisi de, inovasyon anlamında yani fikir üretimi noktasında. İnovasyonun en önemli kısmı o zaten. Fikri üretebilmek...Fikri ürettikten sonra gerisi geliyor makul ve mantıklı bir fikirse tabii bu. Bu noktada işte, beyin fırtınası aşamasında yani, bizim sektörde göremeyip de onların gördüğü ya da onların sorun olarak düşünüp ama bizim bilgi birikimimizle çözebileceğimiz problemler

Şekil 38. Katılımcıların İş Birliğinin Etkilerine Yönelik Görüşlerinin Kodlu Bölüm Temelli Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli



var. O anlamda faydası var. Yani ki, neticede bir projeye dönüşecek. Tasarımlarını yapıyoruz. İki firmanın karşılıklı görüşmeleriyle oldu bu. İnşallah onu yapacağız. Bir projemiz daha var tasarım aşamasında şu an.” (K6)

Diğer taraftan, iş birlikleri ile know-how sağlanması ve örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesi ifade edilen bir diğer kazanım türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu kapsamda örneklendirilebilir:

“Bununla birlikte son dönemde gerçekleşen bir iş birliğine örnek vermek istiyorum. 3’üncü Havalimanının yapımı aşamasında bir IOT çalışması ortaya çıktı. Firma merkezimiz, A diye bir firma ile iş birliği düşüncesini gündeme getirdi. Bu konuda bizim de fikrimizi aldılar. Biz de konuyu inceleyip sonucunda olumlu görüş bildirdik. A, İzmir merkezli daha ziyade IOT konusunda kendini geliştirmiş bir firma. Havaalanında yapılan çalışma sırasında onların bize sağladığı katkıdan daha çok biz onlara katkı sunmuş olduk. Yazılım olmadan süreci kurgulayamayacaklarını net bir şekilde anlamış oldular. Onlarda bu know-how yoktu. Ancak, biz de bu sürece bir insan kaynağı ayırdık ve bu anlamda da kendi personelimizi yetiştirmiş olduk ve biraz da IOT hakkında fikrimiz oldu.” (K3)

Son olarak, önemli aktörlerle bir araya gelinmesine aracılık sağlaması ve sektörel birikime erişime olanak sunması açısından da iş birliği geliştirmek önem arz etmektedir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu açıdan çarpıcıdır:

“Tabii ki çok katkıları oldu. Mesela bizim aylardır uğraştığımız ve toplantı alamadığımız bir bankada hemen bir hafta içerisinde toplantı aldılar. Mesela biz toplantıya gittiğimizde o görüştüğümüz insanların arka tarafta, mutfağında ne konuştuklarını ve neler düşündüklerini aslında bilmiyoruz. Ama A bunların hepsine hâkim ve biliyor. Sektör bilgisi var, piyasa bilgisi var. O iç bilgilere hakimler, o anlamda bizi yönlendirmeleri açısından çok da önemli yani.” (K12)

4.4. Karşılaştırmalı Bulgular

Betimsel bulgular kısmında, görüşme yapılan tüm katılımcılardan elde edilen verilerden yola çıkarak birey, grup ve örgüt seviyesinden oluşan örgüt içi dinamikler; iş birlikleri ve yakınlık türlerinden oluşan örgütler arası dinamikler inovasyon yeteneği bağlamında analiz edilmiş ve genel bir resim ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu kısımda ise üçüncü bölümde detaylı anlatıldığı şekliyle görüşme yapılan katılımcılar, içinde bulunduğu ilin sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyesi ve içinde bulunduğu teknokentin

performans sıralaması açısından sınıflandırılmıştır. Türkiye'nin ilk %50'lik dilimi içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan yedi firma ile ikinci %50'lik dilimi içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan on bir firmadan elde edilen veriler kendi içerisinde analiz edilmiş ve kodlamalar arası benzerlik ve farklılıklar karşılaştırmalı olarak sunulmuştur. Bulguların sunumunda betimsel bulgular başlığı içerisindeki akış takip edilmiştir. Aşağıda birey seviyesi dinamiklere ilişkin karşılaştırmalı bulgulara yer verilmiştir.

4.4.1. Birey Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

Firma inovasyon yeteneğine güç kazandırdığı değerlendirilen bireysel dinamikler katılımcılardan elde edilen veriler doğrultusunda, kişisel özellikler, iş tecrübesi, yetkinlikler ve eğitim durumu kategorileri içerisinde ele alınmıştır. Tablo 17'de ilk %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmalar ile ikinci %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmalar arasındaki benzerlik ve farklılıklar gösterilmiştir:

Tablo 17. Katılımcıların Çalışanlarda Aranılan Özelliklere Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (1)

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
▼ ÇALIŞAN			0
> ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ			37
> ÇALIŞANLARIN İŞ TECRÜBESİ			13
> ÇALIŞANLARIN YETKİNLİKLERİ			10
> ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMU			9
Σ TOPLAM	27	42	69

Yukarıda yer alan kod matris tarayıcısı incelendiğinde her iki grup içerisinde yer alan katılımcıların çalışanlarda en sıklıkla kişisel özelliklere önem atfettikleri görülmüştür. Bununla beraber, ilk %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların eğitim durumu, yetkinlikler ve iş tecrübesi kategorilerini önem derecesine göre sıraladığı belirlenmiştir. Buna karşılık, ikinci %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların sırasıyla iş tecrübesi, yetkinlikler ve eğitim durumu kategorilerine vurgu yaptıkları tespit edilmiştir. Benzerlik ve farklılıkların daha kapsamlı ele alınabilmesi adına birey temasına ilişkin kodlamaları gösterir kod matris tarayıcısı Tablo 18'de sunulmuştur:

Tablo 18. Katılımcıların Çalışanlarda Aranılan Özelliklere Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (2)

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
ÇALIŞAN			0
ÇALIŞANLARIN KİŞİSEL ÖZELLİKLERİ			0
Deneyime açıklık			0
Gelecek hayali kurabilmesi			2
Yaratıcı olması			10
İnovatif düşünce sahibi olması			2
Dışadönüklük			2
Sorumluluk			12
Uyumluluk			9
ÇALIŞANLARIN İŞ TECRÜBESİ			0
Proje geçmişi			6
Yazılım tecrübesinin olması			4
İş referansı			3
ÇALIŞANLARIN YETKİNLİKLERİ			0
Kendini geliştirmiş olması			3
Teknik yetkinliklerinin olması			2
Yabancı dil bilgisine sahip olması			4
Yazma yeteneğinin iyi seviyede olması			1
ÇALIŞANLARIN EĞİTİM DURUMU			0
Eğitim geçmişi			4
Eğitim referansı			2
Güncel eğitim durumu			3
Σ TOPLAM	27	42	69

Kişisel özellikler kategorisi ele alındığında; ilk %50'lik dilimde yer alan grubun sırasıyla; deneyime açıklık, uyumluluk, sorumluluk ve dışadönüklük vurgusu yaptığı görülmüştür. Buna karşılık, ikinci grup içerisinde yer alan katılımcılarda en sıklıkla sorumluluk kodlamasının vurgulandığı tespit edilmiş, bunu da sırasıyla deneyime açıklık, uyumluluk ve dışa dönüklük kodlamalarının takip ettiği belirlenmiştir. Bu durum ilk grupta yer alan katılımcıların deneyime açıklık ve uyumluluğa önem verirken ikinci grubun çalışanlarında sorumluluğa ilişkin kişilik özelliklerine ihtiyaç duyduğunu göstermiştir. Bu yönüyle bir ayrışmadan söz edilebilir. Bunun dışında, ilk %50'lik grupta yaratıcılık yeteneğine duyulan ihtiyaç ikinci gruptan daha fazla olarak temsil edilmiştir. Bu durum da yine her iki grup içerisinde bir ayrışmaya işaret etmiştir.

İş tecrübesi kategorisi ele alındığında; ilk %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların yalnızca proje geçmişi kodlamalarına önem yükledikleri, yazılım tecrübesinin olması ve iş referansının olmasına ise ayrıca değinmedikleri belirlenmiştir. Ancak, ikinci %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların ise çalışanlarda en sık yazılım tecrübesinin olmasına dikkat ettikleri, bunu da eşit kodlamalar şeklinde proje geçmişi ve iş referansının izlediği

tespit edilmiştir. Bu durum, kişisel özellikler kategorisi ile birlikte değerlendirildiğinde ikinci grup içerisinde yer alan katılımcıların çalışanların işe yönelimleri ve tecrübeli çalışan noktasında sıkıntı yaşadıkları izlenimi oluşturmuştur.

Yetkinlikler kategorisi ele alındığında; ilk %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların sırasıyla yabancı dil bilgisi ve kişisel gelişime önem verdikleri, diğer gruptan farklı olarak yazma yeteneğinin önemine dikkat çektikleri tespit edilmiştir. Buna karşılık ikinci %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların ise kişisel gelişimi, teknik yetkinlikleri ve yabancı dil bilgisini eşit kodlamalar ile vurguladıkları belirlenmiştir.

Son olarak, eğitim durumu kategorisi ele alındığında; ilk %50'lik dilim içerisinde yer alan katılımcıların en sık eğitim geçmişine önem atfettikleri, bunu da aynı derecede kodlamalar itibarıyla güncel eğitim durumu ve eğitim referansının izlediği görülmüştür. Buna karşılık ikinci %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların en çok güncel eğitim durumu ile ilgilendikleri bunu da aynı derecede kodlamalar itibarıyla eğitim referansı ve eğitim geçmişinin takip ettiği belirlenmiştir. Bu kategori içerisinde ikinci grup içerisinde yer alan katılımcıların ilk grup içerisinde yer alan katılımcılara kıyasla çalışanların güncel eğitim durumlarına (yeni mezun olması/lisansüstü eğitim yapıyor olması) daha önem atfettikleri görülmüştür.

Yöneticileri inovasyon geliştirmeye sevk eden motivasyon unsurlarına gelindiğinde de her iki grup arasında belirgin ayrışmaların olduğunu belirtmek mümkündür. Tablo 19'da ilk %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmalar ile ikinci %50'lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmalar arasındaki farklılık gösterilmiştir:

Tablo 19. Katılımcıların Motivasyon Unsurlarına Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (1)

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
▼ MOTİVASYON UNSURLARI			0
> DIŞSAL MOTİVASYON UNSURLARI			12
> İÇSEL MOTİVASYON UNSURLARI			18
Σ TOPLAM	15	15	30

Yukarıdaki tablo incelendiğinde; ilk grupta yer alan katılımcıların ağırlıklı olarak içsel motivasyon unsurları ile hareket ettiği, buna karşılık ikinci grupta yer alan katılımcıların dışsal motivasyon unsurlarını içsel motivasyon unsurlarına göre öncelikledikleri tespit edilmiştir. Farklılıkların daha kapsamlı ele alınabilmesi adına motivasyon unsurları kategorisine ilişkin tüm kodlamaları gösterir kod matris tarayıcısı Tablo 20’de sunulmuştur:

Tablo 20. Katılımcıların Motivasyon Unsurlarına Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı (2)

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
▼ MOTİVASYON UNSURLARI			0
▼ DIŞSAL MOTİVASYON UNSURLARI			0
Finansman desteği elde edebilme		■	1
Müşteri Geribildirimleri / Memnuniyeti		■	6
Takdir görme / prestij elde etme	■	■	5
▼ İÇSEL MOTİVASYON UNSURLARI			0
Başarma arzusu	■	■	7
Devlete fayda sağlama	■		1
Genç jenerasyon ile çalışabilme	■		1
Tatmin ihtiyacı		■	1
Üretkenlik sağlayabilme	■	■	8
Σ TOPLAM	15	15	30

Dışsal motivasyon unsurları alt kategorisi ele alındığında; ikinci grup içerisinde yer alan katılımcıların en çok müşteri geri bildirimleri / memnuniyeti konusuna önem verdikleri, bunu sırasıyla takdir görme / prestij elde etme ve finansman desteği elde edebilmenin izlediği belirlenmiştir. Buna karşılık, birinci grupta en çok takdir görme / prestij elde etme motivasyonu ile hareket edildiği bunu müşteri geri bildirimleri / memnuniyetinin izlediği tespit edilmiştir. İlk grupta finansman desteği elde etmek yönünde bir motivasyondan söz edilmemiştir.

İçsel motivasyon unsurları alt kategorisi ele alındığında ise ilk grupta her bir kodlamaya yapılan vurgunun ikinci gruptakinden daha baskın olduğunu ifade etmek mümkündür. İlk grupta yer alan katılımcılar için üretkenlik sağlamış olmak en motive edici unsur olarak karşımıza çıkmıştır. Bunu sırasıyla; başarma arzusu, devlete fayda sağlama ve genç jenerasyon ile çalışabilme kodlamaları izlemiştir. İkinci grupta da üretkenlik sağlayabilme ve başarma arzusu eşit düzeyde kodlamayla en motive edici unsurlar olurken bunları tatmin ihtiyacı kodlaması takip etmiştir.

4.4.2. Grup Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

Grup temasına ilişkin karşılaştırmalı bulgular grup oluşumu, biçimsel olmayan ilişkiler, karar yönetimi ve anlaşmazlık yönetimi başlıkları altında ele alınmıştır. Tablo 21’de ilk %50’lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmalar ile ikinci %50’lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların grup oluşumu tercihleri arasındaki karşılaştırmalı durumları gösterilmiştir:

Tablo 21. Katılımcıların Grupların Oluşumuna Yönelik Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
GRUP OLUŞUMU TERCİHLERİ			0
Aynı uzmanlık grupları			5
Farklı uzmanlık grupları			8
İkili yapı (Aynı ve farklı uzman grupları)			4
TOPLAM	7	10	17

Grup oluşumları bağlamındaki karşılaştırmada ilk %50’lik dilimde yer alan firmaların ağırlıklı olarak farklı uzmanlıklarını tercih ettikleri ancak aynı uzmanlık gruplarına firmalarında yer vermedikleri, bunun yanında ikinci %50’lik dilimde yer alan firmaların aynı uzmanlık gruplarını öncelikledikleri, bunu da sırasıyla farklı uzmanlık grupları ve ikili yapının takip ettiği görülmüştür. Bu durum ilk grupta yer alan katılımcıların farklı uzmanlıklara sahip kişilerin birlikte çalışmasını gerektiren görece daha kapsamlı projeler yürüttüğü ve farklılıklar sayesinde grup sinerjisi oluşturmayı hedeflediği şeklinde yorumlanabilir. Diğer taraftan, ikinci grupta da görece iş tanımı daha standart tip proje çalışmalarının fazla olduğu, yetersizlik nedeniyle birbirinin yerine görev yapacak nitelikte personele ihtiyaç duyulduğu ve uzman-acemi eğitimini aynı uzmanlık alanlarının oluşturduğu gruplarda gerçekleştirebildikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Biçimsel olmayan ilişkilere yönelik bakış açısı ve bu tarz ilişkilerin sağladığı avantaj ve dezavantajlar ise her iki grup bağlamında belirli yönleriyle ayrıışmaktadır. Tablo 22’de biçimsel olmayan ilişkilere yönelik bakış açılarına ve biçimsel olmayan ilişkilerin avantaj ve dezavantajlarına ilişkin görüşlerinin dağılımını gösterir kod matris tarayıcısı sunulmuştur.

Tablo 22. Katılımcıların Biçimsel Olmayan İlişkilere Yönelik Bakış Açılarına Ve Biçimsel Olmayan İlişkilerin Avantaj Ve Dezavantajlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matrisi Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
▼ BİÇİMSEL OLMAYAN İLİŞKİLER			0
▼ BAKIŞ AÇISI			0
▼ DURUMSAL/ŞÜPHELİ BAKIŞ AÇISI			0
> FAYDA KRİTERİ	1	2	3
> LİYAKAT KRİTERİ	5		5
> PROFESYONELLİK KRİTERİ	4		4
> OLUMLU BAKIŞ AÇISI	2	4	6
> OLUMSUZ BAKIŞ AÇISI	6	10	16
▼ AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI			0
> AVANTAJLARI	6	5	11
> DEZAVANTAJLARI			0
> AKRABALIK		5	5
> EŞ/SEVGİLİLİK	2		2
Σ TOPLAM	26	26	52

İlk %50'lik dilimde yer alan firmaların biçimsel olmayan ilişkilere yönelik ağırlıklı olarak durumsal/şüpheli bakış açısına sahip oldukları ifade edilebilir. Katılımcıların bu noktada sırasıyla liyakat ve profesyonellik kriterlerine özel önem gösterdikleri tespit edilmiştir. Yine bir katılımcının çalışanın firmaya fayda sağlaması koşuluyla bu tarz ilişkilere sıcak bakacağı belirlenmiştir. Durumsal/şüpheli bakış açısının ardından bu grup içerisinde yer alan firmaların biçimsel olmayan ilişkilere yönelik sırayla olumsuz ve olumlu bakış açılarına sahip olduğu belirtilebilir.

İlk %50'lik dilimde yer alan firmaların biçimsel olmayan ilişkilere yönelik durumsal/şüpheli bakış açısının ikinci grup için karşılık bulduğunu söylemek mümkün değildir. Bu grupta yer alan katılımcıların biçimsel olmayan ilişkilere ağırlıklı olarak olumsuz yaklaştığını söylemek mümkündür. Bu bakış açısını ise sırayla olumlu bakış açısı ve durumsal/şüpheli bakış açısı takip etmektedir. Durumsal/şüpheli bakış açısında ise vurgulanan kriterin fayda gözetimi olduğu belirlenmiştir.

Biçimsel olmayan ilişkilerde ortaya çıkan bir diğer farklılık, ikinci dilim içerisinde yer alan firmaların akrabalık ilişkilerinin dezavantajlarına dikkat çekmeleridir. Birinci grup içerisinde yer alan firmalarda akrabalık ilişkilerinin yarattığı dezavantajlara yönelik bir açıklama bulunmazken ikinci grupta beş katılımcı akrabalık ilişkilerinin dezavantajlarına vurgu yapmışlardır. Bu anlamda, akrabalık ilişkilerinin dezavantajları olarak betimsel bulgular kısmında sunulan tüm hususlar ikinci grupta yer alan katılımcılar tarafından ortaya konmuştur.

Grup seviyesindeki karşılaştırmalı bulgular içerisinde son olarak karar yönetimi ve anlaşmazlık yönetimine ilişkin bulgulara bütüncül bir şekilde yer verilmiştir. Tablo 23’de ilk %50’lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firma yöneticileri ile ikinci %50’lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firma yöneticilerinin karar alma yöntemleri ve anlaşmazlık yönetimlerine ilişkin görüşlerinin dağılımlarını gösterir kod matris tarayıcısı sunulmuştur:

Tablo 23. Katılımcıların Grup İçerisinde Karar Alma Yöntemlerine Ve Anlaşmazlık Yönetimlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
YÖNETSEL KARARLAR			0
Yöneticinin karar vermesi		4	4
Danışmacı karar verme	4	4	4
Birlikte karar verme	7	7	7
Astların karar vermesi	1	1	1
OPERASYONEL KARARLAR			0
Yöneticinin karar vermesi		2	2
Danışmacı karar verme		2	2
Birlikte karar verme	8	8	8
Astların karar vermesi	4	4	4
ANLAŞMAZLIK YÖNETİMİ			0
Yönetici kararı		3	3
Hakeme başvurma		3	3
Problem çözme yaklaşımı	12	12	12
Çoğunluk oyu	3	3	3
Taviz verme	3	3	3
TOPLAM	26	30	56

Tabloda görüleceği üzere gerek yönetsel kararlarda gerekse operasyonel kararlarda yukarıdan aşağıya doğru indikçe adem-i merkezileşme artmakta bir anlamda kararlarda astların etkinlik oranı yükselmektedir. Benzer şekilde, anlaşmazlık yönetiminde de yukarıdan aşağıya indikçe daha demokratik çözümlerin kullanılması artış göstermektedir. Bu kapsamda elde edilen karşılaştırmalı bulgular şu şekilde özetlenebilir:

- İlk %50’lik dilimde yer alan firmaların yönetsel kararlarında sırasıyla birlikte karar verme, danışmacı karar verme ve astların karar vermesi yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, ikinci %50’lik dilimde yer alan firmalarda en çok yöneticinin karar vermesi yöntemine başvurulduğu, bunu da sırasıyla birlikte karar verme ve danışmacı karar verme yöntemlerinin izlediğini belirtmek mümkündür. Bu grup içerisinde astların karar vermesi yöntemine ilişkin açıklama yapan olmamıştır.

- İlk %50'lik dilimde yer alan firmaların operasyonel kararlarında sırasıyla birlikte karar verme ve astlarını yetkili kılarak karar verme yöntemlerinin kullanıldığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, ikinci %50'lik dilimde yer alan firmalarda en çok birlikte karar verme yöntemine başvurulduğu, sonrasında eşit düzeyde danışmacı karar verme ve yöneticinin karar vermesi yönteminin tercih edildiği ve son olarak astların karar vermesi yönteminin kullanıldığı belirlenmiştir.

- İlk %50'lik dilimde yer alan firmaların anlaşmazlık yönetiminde en çok problem çözme yaklaşımını izledikleri, bunu sırasıyla eşit düzeyde olacak şekilde çoğunluk oyu ve taviz verme yönteminin izlediği, son olarak da hakeme başvurma yönteminin vurgulandığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, ikinci %50'lik dilimde yer alan firmaların en çok problem çözme yaklaşımını izledikleri, sonrasında sırayla yönetici kararı, hakeme başvurma ve eşit düzeyde olacak şekilde çoğunluk oyu ve taviz verme yöntemlerini kullandıkları belirlenmiştir.

- Hem ilk %50'lik dilimde hem de ikinci %50'lik dilimde yer alan katılımcıların yönetsel ve operasyonel kararlarda en çok birlikte karar verme yöntemine başvurdukları gözlenmiştir.

- Astların karar vermesi yöntemine yönetsel kararlardan daha çok operasyonel kararlarda başvurulduğu gözlenmiştir.

- Daha demokratik olarak tabir edilebilecek karar alma yöntemlerine ilk %50'lik dilim içerisinde yer alan firmalarda diğer gruba kıyasla daha fazla başvurulduğu gözlenmiştir.

- Anlaşmazlık yönetiminde problem çözme yaklaşımına ilk grup içerisinde yer alan katılımcılarda ikinci gruba kıyasla daha fazla başvurulduğu gözlenmiştir.

- Daha demokratik olarak tabir edilebilecek karar yöntemlerine ilk %50'lik dilim içerisinde yer alan firmalarda diğer gruba kıyasla daha fazla başvurulduğu gözlenmiştir.

- Daha demokratik olarak tabir edilebilecek anlaşmazlık yönetimi yöntemlerine ilk %50'lik dilim içerisinde yer alan firmalarda diğer gruba kıyasla daha fazla başvurulduğu gözlenmiştir.

4.4.3. Örgüt Seviyesi Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

Örgüt temasına ilişkin karşılaştırmalı bulgular örgüt kültürü, örgüt yapısı, strateji ve değişim başlıkları altında ele alınmıştır. Bunlardan ilki olan örgüt kültürü çalışmada çalışanların risk alabilme ve kendilerine inisiyatif tanınma düzeyleri alt boyutları ile açıklanmıştır. Bu başlık altında ayrıca, örgüt içi olumlu atmosferin sağlanması adına örgüt yöneticilerinin ne tür politikaları tercih ettiklerine de odaklanılmıştır. Tablo 24’de ilk %50’lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmalar ile ikinci %50’lik dilim içerisindeki il ve teknokentlerde bulunan firmaların örgüt kültürü arasındaki karşılaştırmalı durumları gösterilmiştir:

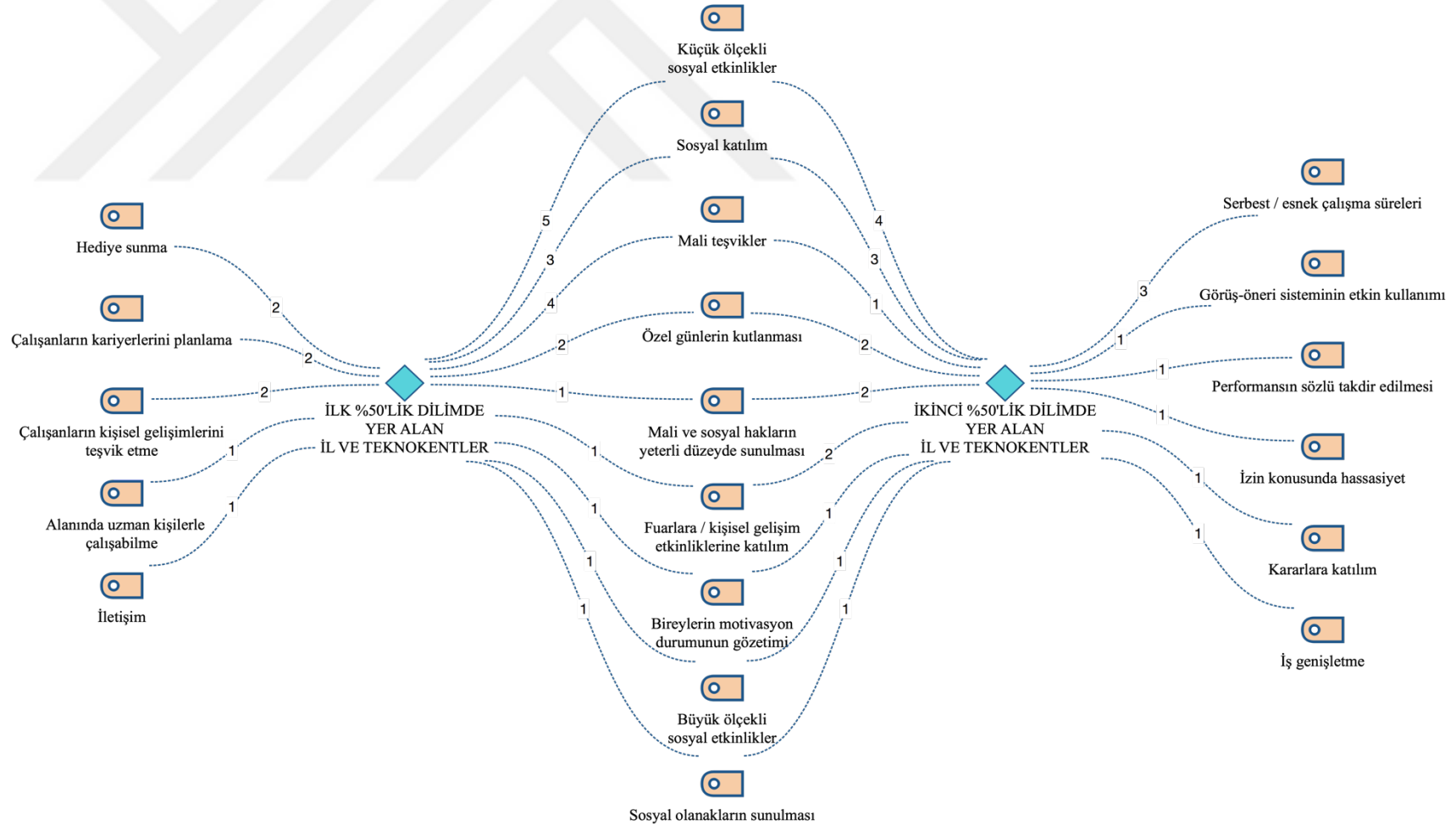
Tablo 24. Katılımcıların Örgüt Kültürü Ve Örgüt İçerisinde Kullanılan Motivasyon Araçlarına İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matrisi Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ			0
Riske teşvik sunulması			6
Çalışanların inisiyatif alması			11
MOTİVASYON ARAÇLARI			0
EKONOMİK ARAÇLAR			8
PSİKO-SOSYAL ARAÇLAR			30
ÖRGÜTSEL / YÖNETSEL ARAÇLAR			14
TOPLAM	32	37	69

Tablodan anlaşılacağı üzere gerek ilk %50’lik dilimde yer alan firmaların gerekse ikinci %50’lik dilimde yer alan firmaların örgüt kültürüne yönelik tanımlayıcı değişkenlerdeki tutumu birbiri ile paralellik arz etmektedir. Bu noktada, her iki grup içerisindeki firma yöneticilerinin çalışanların inisiyatif alması konusundaki ifadelerinin riske teşvik sunulmasına yönelik beyanlarına nazaran daha çok vurgulandığı söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen benzerlik, örgütlerin kullandığı motivasyon araçlarında da kendini göstermektedir. Bu anlamda, her iki grup içerisinde yer alan örgüt yöneticilerinin çalışanlarını motive ederken en çok psiko-sosyal araçlara başvurduğu bunu da sırasıyla örgütsel / yönetsel araçlar ve ekonomik araçların takip ettiği ifade edilebilir. Ancak, her ne kadar kullanılan motivasyon araçları birbiri ile benzerlik gösterse de alt yöntemlerin kısmen ayrıştığını belirtmek mümkündür. Bu durumu daha detaylı göstermesi açısından Şekil 39’da katılımcıların motivasyon araçları konusundaki yaklaşımlarını gösterir iki vaka modeline yer verilmiştir:

Şekil 39. İlk %50'lik Ve İkinci %50'lik Dilimde Yer Alan Katılımcıların Motivasyon Araçları Hakkında Görüşlerinin Dağılımını Gösterir İki Vaka Modeli



İki vaka modelinde de görülebileceği üzere motivasyon araçları içerisinde en çok farklılaşmanın örgütsel / yönetsel araçlarda meydana geldiği söylenebilir. İlk grup içerisinde yer alan firmalarda alanında uzman kişilerle çalışabilme, çalışanların kariyerlerini planlama, çalışanların kişisel gelişimlerini teşvik etme ve iletişim gibi alt araçlar kullanılırken; ikinci grup içerisinde yer alan firmalarda kararlara katılım, serbest/esnek çalışma süreleri ve iş genişletme gibi alt araçlara vurgu yapıldığı tespit edilmiştir.

Örgüt kültürünün ardından örgüt yapısı ve örgütün biçimselleşme düzeyine ilişkin edinilen bulgular da gruplar arasında kısmen ayrılmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini ifade eden kod matris tarayıcısı Tablo 25’de gösterilmiştir:

Tablo 25. Katılımcıların Örgüt Yapısına Ve Biçimselleşme Düzeyine İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
ÖRGÜT YAPISI			0
Klasik fonksiyonel örgüt yapısı			11
Matriks yapı			5
Saf (pure) proje organizasyonu			2
BIÇİMSELLEŞME DÜZEYİ			0
Düşük düzeyde biçimselleşme			5
Orta düzeyde biçimselleşme			3
Yüksek düzeyde biçimselleşme			9
Σ TOPLAM	14	21	35

Örgüt yapısı türlerinden klasik fonksiyonel örgüt yapısının ikinci %50’lik dilimde yer alan firmalarda daha çok kullanıldığı tespit edilmiştir. Buna karşılık, ilk %50’lik dilimde yer alan firmalarda matriks örgüt yapısının klasik fonksiyonel örgüt yapısına göre daha çok tercih edildiği belirlenmiştir. Bu durum, karmaşık süreçler içeren proje tiplerinin ilk grupta daha sıklıkla yürütüldüğünün göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Biçimselleşme düzeyine göre bulgular sınıflandırıldığında da ilk grupta yer alan firmalarda yüksek düzeyde biçimselleşmenin ön plana çıktığı, ikinci grupta yer alan firmalarda ise eşit sayıda katılımcının düşük ve yüksek düzeyde biçimselleşmeye vurgu yaptıkları gözlenmiştir.

Strateji türleri açısından her iki grup içerisinde yer alan firmalar incelendiğinde anlamlı bir farklılığın bulunmadığı tespit edilmiştir. Her iki grup içerisinde en çok analizci

stratejinin benimsendiği, ardından sırasıyla savunmacı ve atılgan stratejilerin ifade edildiği görülmüştür.

Değişim açısından bakıldığında da her iki grupta zaman içerisinde çalışan sayısında artışın meydana geldiğinin en çok ifade edildiği belirlenmiştir. Hemen arkasından, pazar payı bağlamında meydana gelen genişlemenin her iki grup için ikincil seviyede yaşandığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, ilk grup içerisinde yer alan kalan kimi katılımcılar tarafından çalışan sayısında değişme olmadığı, ikinci grup içerisinde yer alan kimi katılımcılar tarafından da pazar payı bağlamında genişleme olmadığının belirtildiği gözlenmiştir.

4.4.4. Örgütler Arası Dinamikler Temasına İlişkin Bulgular

Betimsel bulgularda örgütler arası dinamikler teması altında iş birliklerinin sağladığı katkılar ile iş birliklerine karar verilirken önem atfedilen yakınlık türleri incelenmiştir. Bu başlık altında da aynı kategoriler ilk %50'lik dilim içerisinde yer alan il ve teknokentler ile ikinci %50'lik dilim içerisinde yer alan il ve teknokentler bağlamında ele alınmıştır. Tablo 26'da iş birlikleri oluşturulurken önemli ve önemli olmadığı değerlendirilen yakınlık türlerine ilişkin kod matris tarayıcısına yer verilmiştir:

Tablo 26. Katılımcıların İş Birliklerine Karar Verirken Gözettiği Yakınlık Türlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
YAKINLIK TÜRLERİ			0
ÖNEMLİ			0
Bilişsel yakınlık önemli	6	3	9
Coğrafi yakınlık önemli	2	2	4
Kurumsal yakınlık önemli	1	2	3
Sosyal yakınlık önemli	2	4	6
ÖNEMLİ DEĞİL			0
Coğrafi yakınlık önemli değil	3	3	6
Sosyal yakınlık önemli değil	3	1	4
Σ TOPLAM	17	15	32

Yukarıdaki tabloda da görüleceği üzere ilk %50'lik dilimde yer alan il ve teknokentlerde bulunan firmaların en çok bilişsel yakınlığa önem atfettikleri bunu sırasıyla sosyal yakınlık, kurumsal yakınlık ve sosyal yakınlığın takip ettiği; buna

karşılık, ikinci %50'lik dilimde yer alan il ve teknokentlerde bulunan firmaların ise sosyal yakınlığı öncelikledikleri, bunu da sırasıyla kurumsal yakınlık, coğrafi yakınlık ve bilişsel yakınlığın izlediği görülmektedir. Genel bir değerlendirme yapmak gerekirse ilk grupta yer alan firmaların bilişsel yakınlığa daha çok vurgu yaptıkları, bunun yanında ikinci grupta yer alan firmaların ise en çok sosyal yakınlığa önem verdikleri söylenebilir.

Tam tersi bir tasnif ise hangi yakınlık türlerinin gözetilmediğine ilişkindir. Bu kapsamda, ilk grupta yer alan firmalarda gerek sosyal yakınlığın gerekse coğrafi yakınlığın önemli olmadığı ilişkin kanaat bildiren eşit düzeyde katılımcı vardır. İkinci grupta yer alan firmalarda ise coğrafi yakınlığın önemli olmadığına ilişkin kanaat bildiren katılımcı sayısı sosyal yakınlığa göre daha fazladır. Bununla birlikte, her iki grup içerisinde yer alan firmalarda kurumsal ve bilişsel yakınlık türlerinin önemli olmadığına ilişkin kanaat bildiren katılımcıya rastlanmamıştır.

İş birliklerinin örgütte sunduğu katkılar açısından anlamlı bir farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Tablo 27'de katılımcıların iş birliklerinin örgüte sunduğu katkılar hakkındaki görüşlerinin dağılımını gösterir kod matris tarayıcısı sunulmuştur:

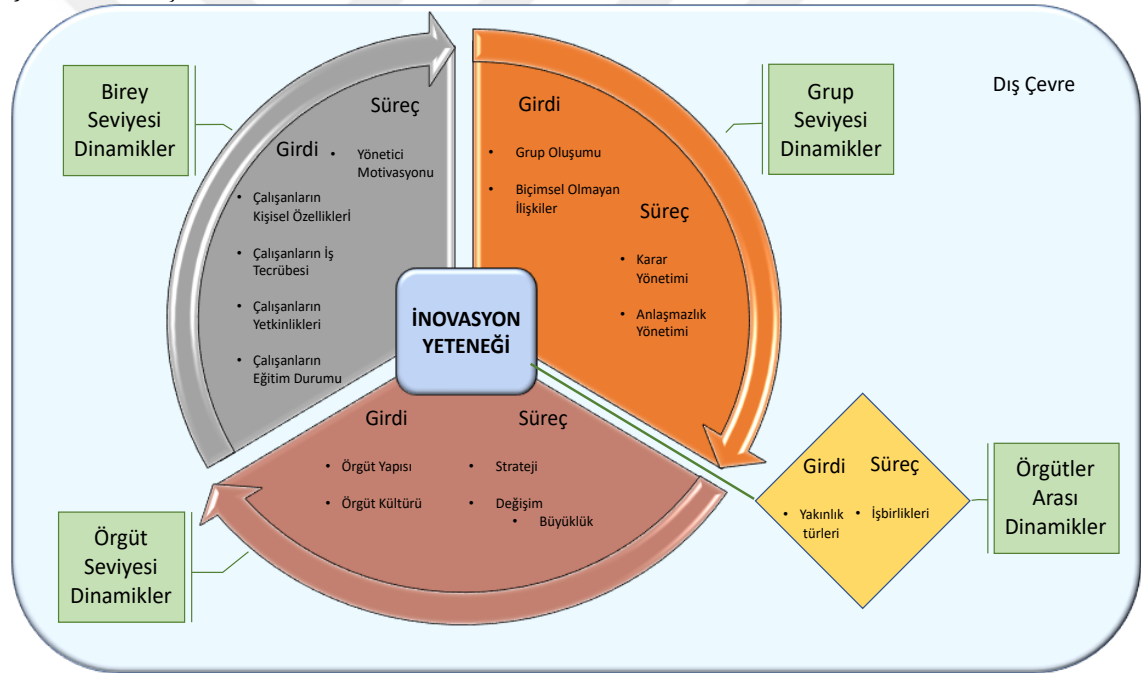
Tablo 27. Katılımcıların İş Birliklerinin Örgüte Sunduğu Katkılar Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
İŞ BİRLİĞİNİN ETKİLERİ			0
Know-how edinimi / Örgütsel öğrenme			3
Sosyal sermaye - ağ gelişimi			2
Çalışanların deneyim kazanması			2
İş birliği geliştirilen firmanın ağından yararlanma			1
Kaliteli ürün/hizmet üretimi sağlama			1
Maddi kazanç sağlama			4
Müşteri kitlesini artırması			1
İş birliği tecrübesi edinimi			2
İş süreçlerine fikir-katkı sağlama			5
TOPLAM	11	10	21

Yukarıda görüleceği üzere, iş birliklerinin sunduğu katkılar açısından her iki grup içerisinde tanımlanan pek çok ortak nokta bulunmaktadır. Ancak, iş birliği geliştirilen firmanın ağından yararlanma ve iş birliğinin kaliteli ürün/hizmet üretimi sağlama kodlamaları ilk grup içerisinde vurgulanan hususlar olurken iş birliğinin müşteri kitlesini artırması ikinci grup katılımcılarında belirtilen bir kodlama olarak yerini almıştır.

Sunulan tüm bulgular ışığında, araştırmanın özeti niteliğinde oluşturulabilecek modelde, birinci bölümde yer aldığı üzere Robbins ve Judge (2013) tarafından etkileşim perspektifinde vurgulanan ve örgütsel dinamikleri girdi, süreç ve çıktı olarak betimleyen yaklaşımdan istifade edilebileceği kanaatine varılmıştır. Nitekim, inovasyon yeteneğine ilişkin literatürün tartışıldığı ikinci bölümde de inovasyon yeteneğini girdi ve süreçlerin birleşimiyle ifade eden ve çıktıyı dışarıda tutan baskın görüşe kapsamlı bir şekilde yer verilmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan, araştırmanın tema ve kategorilerini içeren ve Şekil 40’da sunulan araştırma nihai modelinin gelecek dönemlerde yapılacak çalışmalara ışık tutması açısından önem teşkil edeceği değerlendirilmiştir.

Şekil 40. Araştırmanın Nihai Modeli



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Araştırmanın örgüt içi ve örgütler arası dinamikler yaklaşımı dışında ifade edilebilecek ve inovasyon yeteneği bağlamında önem arz edeceği değerlendirilen araştırma bulgularına ise aşağıda yer verilmiştir.

4.5. Verilere İlişkin Diğer Bulgular

Betimsel bulgular içerisinde inovasyon yeteneği sıradan örgüt yapılarına kıyasla yüksek olduğu değerlendirilen firmaların birey, grup, örgüt ve örgütler arası dinamikler bağlamında durumları ortaya konmuştur. Karşılaştırmalı bulgular içerisinde görüşme yapılan katılımcılar firmalarının içinde bulunduğu ilin sosyo-ekonomik gelişmişlik seviyesi ve teknokentin performans endeksleri bağlamında tasnife tabii tutularak Türkiye'deki ilk %50'lik dilim ve ikinci %50'lik dilim içerisinde oluşan benzerlik ve farklılaşmalar açıklanmaya çalışılmıştır. Diğer bulguların ifade edildiği bu bölümde ise inovasyon yeteneğinin örgüt içi ve örgütler arası dinamikler bağlamında direkt ilişkilendirilemediği, ancak dolaylı da olsa bir yönüyle iş süreçlerine etki ettiği değerlendirilen hususlar mercek altına alınmıştır. Bu kapsamda, teknoloji geliştirme bölgelerine ilişkin bulgular, akademisyen şirketlere ilişkin bulgular ve Covid-19 salgın sürecinin oluşturduğu etkilere ilişkin bulgular bu başlık altında işlenmiştir.

4.5.1. Teknoloji Geliştirme Bölgelerine İlişkin Bulgular

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununa göre teknoloji geliştirme bölgelerinin tanımlanması yapılmıştır. Kavramın tanımlaması üçüncü bölümde yer almakla birlikte, bahsi geçen bölgelerin kurulma maksadının içinde barındırdığı firmalara teknolojik imkanlar sunmak ve bulunduğu bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmak olduğu yine aynı kanun kapsamında ifade edilmektedir. Varoluş sebebinin iki temel ihtiyaca dayandığı teknoloji geliştirme bölgelerinin, bünyelerinde faaliyet gösteren firmalar nezdinde yarattığı algıların ortaya konması, gelişime ihtiyaç duyulan konuların ortaya konulması açısından son derece önemlidir. Bu bağlamda, bu başlık altında görüşme yapılan firma yöneticilerinin teknoloji geliştirme bölgelerine yönelik bakış açısı ve teknoloji geliştirme bölgelerinin sunduğu imkanların yeterlilik düzeyine ilişkin bulgular ortaya konmuştur.

Firma yöneticilerinin teknoloji geliştirme bölgelerinin sağladığı avantajlar konusundaki görüşlerinde en sıklıkla mali katkılara önem atfettikleri görülmüştür. Teknoloji geliştirme bölgelerinin vergi muafiyetleri sağlaması ve bir takım mali teşvikler

sunması bu görüş içerisinde vurgulanan avantajlardır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu avantajın ifade edilmesi açısından önemlidir:

“Bir şirketin var, bu şirkette yirmi tane çalışanın var. A ürününü üretiyorsun. A ürününü senin için burada üretmekle teknokentte üretmek arasında hiçbir fark yok, süreci değiştiren bir şey yok. Ama teknokentte ürettiğin zaman ayda 200000 TL ödediğin çalışan masrafından düşeceksin. Şimdi motivasyonun ne olur? Bu tabii ki. Ama, bu ahlaksız bir şey değil kesinlikle. Şirketlerin başlangıçta bunu güçlenmek için kullanmasında bir ahlaki sıkıntı yok.” (K13)

Teknoloji geliştirme bölgelerinin sağladığı avantajlardan bir diğeri, iş birliklerinin gelişmesine yönelik sunduğu katkılardır. Bu görüşü ifade eden katılımcıların temel savı teknoloji geliştirme bölgelerinin iş birliği kültürünü barındırmaları ve teknokent şirketlerin firmalar arası iş birliği gelişmek için çaba sarf etmesi olarak ifade edilmiştir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü bu durumu özetlemektedir:

“Yönetimimiz iyidir bizim, bizim teknokent anlamında söylüyorum. Diğer teknokentleri bilmiyorum ama. Burada her türlü desteği verirler. Hatta bir ara şey bile yazmışlardı: Yeter ki siz iş birliği yapmak isteyin. Biz yönetimdeki kural gerektiren, zaman gerektiren uygulamaları bile açarız. Aynı gün sizin başvuru yapmanızı sağlarız diyerek, bizim için sorun değil, biz uğraşırız, yeter ki sizin işiniz görülsün, birlikte bir iş yapın diye özel bir destek bile vermişlerdi hiçbir faydaları olmadığı halde. Yönetimimiz o yönde iyidir, iyi bakarlar ve destek verirler.” (K14)

Teknoloji geliştirme bölgelerinin sağladığı bir diğer fayda firmaların AR-GE odaklı çalışmasını ve teknolojik gelişmeleri takip etmesini sağlayacak imkanları elinde barındırmasıdır. Bu görüşü ifade eden katılımcılar üretilen ürün/hizmetlerde teknokentin sağladığı imkanlar sayesinde ileri teknolojiyi takip edebildiklerini, teknokentlerin normal üretim şeklinden ziyade AR-GE odaklı çalışmaya fırsat verdiğini ve teoriyi pratiğe çevirme şansı sunduğunu beyan etmişlerdir. Aşağıda yer alan katılımcı görüşü teknoloji geliştirme bölgelerinin bu noktadaki avantajını dile getirmiştir:

“Şimdi yapacağım, geliştireceğim bu yazılımı ben uluslararası anlamda nasıl ticarileştirebilirimin kaygısını paylaşıyorum, yaşıyorum. Yani, bu bana bunu kattı. Gerçekten de teknokentler bu anlamda olmazsa olmaz. Keşke, bütün akademisyenlere zorunlu olsa belki de bilemiyorum. Yani, keşke bütün akademisyenler bu riski alsalar.” (K6)

Katılımcıların yukarıda ifade edilen başlıkların dışında belirttiği diğer avantajlar ise diğer hususlar başlığı altında toplanmıştır. Bu başlık altında katılımcılar, teknoloji geliştirme bölgelerinin firmaların standartlarında yükselme sağladığına, firmaların dinamik olmasına ve kendilerini geliştirmelerine imkân sunduğuna ve bu bölgeler içerisinde yer almanın firmaları için prestij artırıcı bir rol oynadığına vurgu yapmışlardır. Aşağıda yer alan alıntılar bu kapsamda örnek teşkil etmektedir:

“Bir süpermarket ile bakkalı kıyasladığınız zaman, eğer teknokentte değilseniz bir bakkalsınız. Çünkü, hizmet sunabildiğiniz yetenekleriniz belli, ulaşabildiğiniz müşterileriniz belli ama teknokente gelip sanayi bakanlığı çatısı altına girdiğinizde artık kriterlerinizin çok yukarılara çıktığını görüyorsunuz. Müşterilerinizin iki yıl öncesinde hiç düşünemeyeceğiniz yazılımları bir anda teklif verip sonuca gelebiliyorsunuz, üretebiliyorsunuz.” (K1)

“Gerçekten teknokentlere halkın bakış açısı güzel, gerçekten güzel, yani bilmediği için güzel. Teknokent diyor, teknodan teknolojiyi çıkartıyor, çok bilmiyor ama teknokent diyor yani. Uzak üssü gibi bir yer görüyor burayı. Halkın bakış açısı güzel şaka bir yana.” (K16)

“Teknokentte bulunmak mali katkılarının haricinde etiket aynı zamanda. ODTÜ teknokente yerleşmişiz diye yazıyorum, ya da işte Çankaya’da bir apartmanın altında bir yerde bir şirketim var demek var. Etiketsel bir farklılığı da var. Alabileceğin internet hızı bile değişiyor. Orada çok daha hızlı bir internete ulaşma imkânım söz konusu, burada bu yok. Bir sürü şey...” (K13)

Yukarıda yer alan avantajların ilk %50’lik dilim içerisinde yer alan il ve teknokentler ile ikinci %50’lik dilim içerisinde yer alan il ve teknokentler bağlamında tasnifine bakıldığında da karşımıza ayırt edici farklılıklar çıkmaktadır. Tablo 28’de katılımcıların teknoloji geliştirme bölgelerinin firmalarına sunduğu katkılar hakkındaki görüşlerinin dağılımını gösterir kod matris tarayıcısı sunulmuştur:

Tablo 28. Katılımcıların Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Katkıları Hakkındaki Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
▼ TGB Hakkında Olumlu Düşünceler			0
> AR-GE ve Teknoloji Alanında Katkıları		■	4
> İş Birliklerine Yönelik Katkıları	■	■	5
> Mali Katkıları	■	■	10
> Diğer Katkıları	■	■	6
Σ TOPLAM	9	16	25

Yukarıdaki tabloda en çarpıcı bulgu teknoloji geliştirme bölgelerinin sağladığı katkılar hakkında her iki grubun farklı öncelikleridir. Sözgelimi, birinci grup içerisinde yer alan katılımcılar ağırlıklı olarak teknoloji geliştirme bölgelerinin iş birliklerine yönelik katkılarını öncelerken ikinci grup içerisinde yer alan katılımcılar teknoloji geliştirme bölgelerinin mali katkılarını öne çıkarmışlardır. Bununla birlikte, ilk grup içerisinde yer alan katılımcılar teknoloji geliştirme bölgelerinin sağlamış olduğu mali katkılar ikinci sırada, diğer katkılar ise üçüncü sırada ifade etmişlerdir. Birinci grup katılımcılar içerisinde AR-GE ve teknoloji alanındaki katkılara değinen kimse bulunmamıştır. Buna karşılık, ikinci grup katılımcılarda AR-GE ve teknoloji alanındaki katkılar ile diğer katkılar eşit seviyede kodlamayla ikinci ve üçüncü sırada ifade edilirken, iş birliklerine yönelik sunduğu katkılar en son sırada yerini bulmuştur.

Teknoloji geliştirme bölgelerinin yukarıda yer alan kimi avantajlarının yanında işlevlerini yerine getirmede noksan olduklarına ve geliştirilmesi gerek hususlar bulunduğuna yönelik pek çok katılımcı görüşü de bulunmaktadır. Bu görüşler araştırmada iş birliğine yönelik hususlar, işlevini ilişkin hususlar ve diğer hususlar çatıları altında üç başlıkta toplanmıştır.

Katılımcıların teknoloji geliştirme bölgeleri hakkında en olumsuz görüş bildirdiği konu iş birliği geliştirme yönünde var olan atmosferin yetersizliğidir. Bu çatı altında katılımcılar teknoloji geliştirme bölgelerinde iş birliği kültürünün bulunmadığı, iş birliği geliştirecek firmaların bulunmadığı, firmaların iş birliğine yönelik bir çaba içerisinde de bulunmadığı, iş birliği için firmalarda nitelikli çalışanın bulunmadığı ve firmalar arasında bilgi paylaşımı yapılmadığı konularına temas etmişlerdir. Aşağıda yer alan alıntılar bu şikayetleri ifade etmesi açısından önemlidir:

“Teknokentlerin en büyük sorununu da söylemiş olayım. Teknokentte birçok insan nedense cesaretsizliklerinden mi becerisizliklerinden mi yaptığı işleri paylaşımlarının birileri tarafından çalınacağı düşüncesiyle yaptığı işi kimse kimseyle paylaşmıyor. Yani, teknokentte aynı katta kim var, yandaki komşu kim. Kimse kimseyi bilmiyor. Biz bile teknokente bağlı firmaları tanımıyoruz. Paylaşmıyorlar ve böyle bir gizlilik var nedense. Ben bunun doğru olduğuna inanmıyorum. Tam tersi paylaşım olsun, ortak yapıda çok şey çıkar. Ama o diyalogu kuracak çok işletme maalesef yok. Teknokent farklı aktiviteler yapıyor, yemek organize ediyor, tanışın, görüşün diye ama etkili değil. Belki burası için etkili değil. İstanbul’un ortamı, Ankara’nın ortamı çok daha farklı. Herkes birbirinin ne yaptığını bilmesi lazım.” (K9)

“Teknokentte iş birliği kurmadım, çünkü bizim dengimizde firmalar değil. Bir çevreleri, vizyonları yok yani. Bizle çok ortaklık yapmak istiyorlar, ama biz elimizden geldiğince geri çeviriyoruz. Biz her şeyi kendi bünyemizde yapmaya çalışıyoruz. Ben şöyle düşünüyorum, çünkü ortak olduğunuz zaman proje ortaklığı olsun, şirket ortaklığı olsun, alanımızı daraltıyor, üç kazanacağıma iki kazanayım ama her şey benim kontrolümde olsun. (K16)

“Biz bunu tercih ettik aslında. Teknokentte tek tek yazılım yapan arkadaşlardan rica ettim. Böyle bir işimiz var. Sizden destek alabilir miyiz? Ama, buna uygun olanlar da biliyorlar ki, ellerinde uygun personel yok. Yapabiliriz diyenlerden de doğru sonuç çıkmadı. O yüzden burada yapamadık.” (K4)

Teknoloji geliştirme bölgeleri hakkında olumsuz görüş bildirilen ikinci konu ise işlevine ilişkindir. Bu çatı altında katılımcıların teknoloji geliştirme bölgelerinin işlevini tam olarak yerine getiremediğini, hak etmeyen firmaların bu bölgeler içerisinde konumlandıklarını, bölge içerisinde etkileşim için yapılan çabaların yetersiz olduğunu ve firmaların birbirlerinden habersiz olduğunu vurguladıkları görülmüştür. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bahse konu şikayetleri anlatması açısından önemlidir:

“Ben olsam öyle bir sürece girerim. Organizede kirada olanları bu tarafa çekerim. İmalatı oraya çektiğiniz zaman adamlar AR-GE tarafına da önem göstermeye başlayacaktır. Bunlar yapılabilir ama bence teknokent hiç de işlevsel değil. Teknokent’ten bir şey çıkmıyor.” (K10)

“Ama, şu ahlaki bir sıkıntı: Sadece ve sadece web ara yüzü tasarlayan bir şirket, yeteneği bu olan. Ben bunu AR-GE yapıyorum diye teknokentte bir yeri bir şekilde kapatıp yıllarca çıkmayan bir adam arkada gerçekten fikri olan, para kazanacak olan, dünyaya bir şey satabilecek fikri olan birisinin içeriye girmesini engellemiş oluyor..... Benim kızdığım şirketin teknokentte bulunması değil de aslında hiçbir AR-GE yapmayan, şirketinin bir şekilde konumunu oraya bir AR-GE projesi yedirip kendini içeri atmış ve orada yer işgal ettiği için.... Biz yer arıyorduk, şirketi büyütmeye çalışırken, yer yok. Ben biliyorum bir sürü şirket uyduruk işler yapıyor, dışarıda da yapabilir. O ekosisteme ihtiyacı yok, web ara yüz tasarlıyor, mobil ara yüz yapıyor, ona ihtiyacı yok.” (K13)

Son olarak diğer hususlar başlığı altında da yukarıda yer alan olumsuz görüşlerin haricinde kalan ve şikayetçi olunan konular sıralanmıştır. Bu grup içerisinde bir katılımcının konumlandığı bölge itibarıyla teknoloji geliştirme bölgesinin şehir merkezine uzakta bulunduğu ve böylelikle ulaşım açısından dezavantaj teşkil ettiğini, bir

diğer katılımcının ise teknoloji geliştirme bölgelerinde sağlanan mali teşviklerin AR-GE için yeterli kaynak oluşturmaktan uzak olduğunu ifade ettikleri tespit edilmiştir.

Teknoloji geliştirme bölgeleri hakkındaki olumsuz görüşler ilk %50'lik dilim içerisinde yer alan il ve teknokentler ile ikinci %50'lik dilim içerisinde yer alan il ve teknokentler bağlamında kıyaslandığında da karşımıza çarpıcı bulgular çıkmaktadır. Tablo 29'da katılımcıların teknoloji geliştirme bölgelerine yönelik olumsuz bakış açısı hakkındaki görüşlerinin dağılımını gösterir kod matris tarayıcısı sunulmuştur:

Tablo 29. Katılımcıların Teknoloji Geliştirme Bölgelerine Yönelik Olumsuz Görüşlerinin Dağılımını Gösterir Kod Matris Tarayıcısı

Kod Sistemi	İLK %50'LİK DİLİM...	İKİNCİ %50'LİK DİLİM...	TOPLAM
▼ TGB Hakkında Olumsuz Düşünceler			0
> İş Birliklerine Yönelik Hususlar			12
> İşlevine İlişkin Hususlar			6
> Diğer Hususlar			2
Σ TOPLAM	2	18	20

Tablodan da görüleceği üzere ikinci grup içerisinde yer alan katılımcıların ilk gruba kıyasla daha fazla olumsuz görüş bildirdiği tespit edilmiştir. İkinci grup içerisinde yer alan katılımcılarda en sıklıkla teknoloji geliştirme bölgelerinin iş birliği geliştirme konusundaki yetersizliklerine vurgu yapılmış, bunu da sırasıyla işlevine ilişkin hususlar ve diğer hususlar takip etmiştir. Buna karşılık, ilk grup içerisinde yer alan katılımcılardan yalnızca birinin teknoloji geliştirme bölgesinin iş birliğine yönelik tutumunu eleştirdiği, bir katılımcının ise işlevinin yetersizliğine ilişkin kanaat bildirdiği görülmüştür.

4.5.2. Akademik Şirketlere İlişkin Bulgular

Bilimsel altyapıya sahip olmaları açısından kurucularının akademisyen olduğu firmaların inovasyon yetenekleri özelindeki durumlarının ele alınmasının önemli olduğu değerlendirilmiştir. Bu anlamda, görüşme yapılan ve akademisyen kökenli olan dört firma yöneticisinden elde edilen veriler ayrıca değerlendirilmiş ve bulgular akademisyen şirket yöneticilerinin teknoloji geliştirme bölgelerinde girişim oluşturmadaki hedef ve kazanımları, akademisyen şirket yöneticilerinin yaşadığı zorluklar, girişimlerinin üstünlükleri ve sağladıkları faydalar olarak üç boyutta sunulmuştur.

Akademisyen şirket yöneticilerini teknoloji geliştirme bölgeleri içerisinde girişim oluşturmaya yönelten nedenlere ve girişim süreçlerinde edinilen tecrübenin yöneticiye sağladığı kazanımlarına bakıldığında belirli faktörlerin ön plana çıktığı görülmüştür. Bu anlamda, akademisyen şirket yöneticilerinde temel olarak tatmin arayışının, prestij ve statü elde etme hedefinin ve somut bir ürün/hizmet üretebilme çabasının teknoloji geliştirme bölgeleri içerisinde girişim oluşturmaya yönelten nedenler olduğu gözlenmiştir. Böylesi bir girişimin yöneticiye sağladığı kazanımlarına bakıldığında ise yöneticilerin piyasa bilgisi, sektör tecrübesi kazandıkları ve yöneticilik vasıflarını geliştirdikleri yönünde geri bildirim alınmıştır. Aşağıda yer alan alıntılar belirtilen durumları açıklamaktadır:

“Sadece akademisyen olmak, evet maddi anlamda para kazanıyorsunuz akademik anlamda da güzel bir şey sonuçta saygın bir mesleği yapıyorsunuz ama insanın bir de yaptığı işten tatmin olması da gerekiyor. Bence o tatmin arayışıyla alakalı. Ben bunu da yapabilirim dedikten sonra kendine ispat etmesi gerekiyor.” (K7)

“Belki beklediğimiz şey, biraz akademisyen şirketlerinde, benim gözlemlediğim bizim için söylüyorum ben bunu, belki biraz daha çok statü. Gelirin karşılığı belki daha çok aradığımız şey statü. Ama, şu anda bizde asıl motivasyonu yaratmış olan unsur daha çok hakikaten ortaya yeni bir şey koymuş olmak.” (K17)

“Yazılım tarafında da – akademisyenleri bilirsiniz kendi başına çalışmayı seven insanlardır, o yüzden birilerini yönetme ve yönlendirme anlamında da ben inanılmaz berbat bir insanımdır, yani kendim çalışayım ve kendim to do'larım olsun, onun üzerinden gideyim isterim. Birisi bana şunu yapayım mı dediğimde nevrime döner. O yüzden herkesin belli bir inisiyatif almasını ve ona göre karar vermesini isterim. O konuda kendimi biraz törpüledim diyebilirim.” (K12)

“Bizim de çok büyük tecrübelerimiz oldu. Yani, ben 20 yıllık akademide elde ettiğim tecrübeden daha fazlasını bu üç yılda elde ettim. Şu anda da böyle bakıyorum. Bir proje geliştirdiğimde bunun ne kadar ticarileşebileceğini TÜBİTAK'a dahil, şu anda bir projem çıktı. 2020 Ocak ayında başlayacak. O projeyi nasıl ticarileştirebileceğimi düşünüyorum. Daha önce de TÜBİTAK projeleri yaptım. Ama, hiçbirinde böyle kaygım yoktu. Endişem de yoktu. Sadece yaparım, söylerim, yayınlamı yaparım çekilirim kenarıydı. Şimdi yapacağım, geliştireceğim bu yazılımı ben uluslararası anlamda nasıl ticarileştirebileceğimin kaygısını paylaşıyorum, yaşıyorum. Yani, bu bana bunu kattı.” (K6)

Belirtilen kazanımların yanında akademik şirket yöneticilerinin birtakım zorluklarla da karşı karşıya kaldığını ifade etmek mümkündür. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri yaşadıkları zorluklara örnek teşkil etmektedir:

“O da tabii belki başka akademisyen şirketlerde de geçmiştir. İşin çok farklı noktalarında sorumluluklarımız ve görevlerimizin var olması, tam kapasitemizi ve bütün gücümüzü buraya vermemizi engelleyen bir unsur. Yani, akademisyen şirketlerindeki en temel sorundur bu.” (K17)

“Bunların dışında da işin açıkçası siz bunlarla uğraşırken akademisyen olarak, şöyle görülüyor. “Aaa, bir ek gelir daha elde ediyorlar, şirket kurdular. Böyle bir şey var. Biz bu yüzden soruşturma yedik. Yani, akademik anlamda, bölümün donanımlarını ticari işlerimizde karşılıksız kullandığımıza yönelik ihbar gelmiş şifahen. Bunun yüzünden bir soruşturma yedik. Tabii sonra anlaşıldı ki böyle bir şey yok.....Biz bunu atlattık, fakat dediğim gibi burada da büyük sorunlar yaşadık yani, yaşamadık değil. Altı aylık bir soruşturma geçirdik. Tabii o bizi bayağı üzdü. Yani, biz bu kadar çaba harcarken, yani bir AR-GE için taşın altına elimizi koyuyoruz. Finansal olarak kendimizi riske ediyoruz.....Geriye dönüp bir iki tane işte çalışmaz, iş üretmez insanın dedikodusuyla soruşturma açıldığı anda işler kötüye gidiyor. Moraliniz bozuluyor, vazgeçiyorsunuz. Direndik, hala direniyoruz açıkçası. Yani, bize kimse gidin orada böyle bir AR-GE yapın demiyor. Ama, biz çabalıyoruz işin açıkçası.” (K7)

“Diğer taraftan da akademisyen şirketlerin en tehlikeli yanı: bir süre ayakta kalıyor ama daha sonrasında daha fazla gelir üretemediği veya bunu sürekli kılamadığı için bir yerden sonra yok olma gibi durum olabiliyor..... O da işte büyük bir yatırımcı alamadığından, edemediğinden kaynaklı. Satış-pazarlama organizasyonunu kuramadığından dolayı. Ülke bazında ya da bölgesel anlamda tanınırlık, edilebilirlik reklam vb. faaliyetler yapamadığından kaynaklı büyük ihtimalle.” (K17)

Yöneticinin kendisine sağladıkları kazanımlar ve yaşadığı zorlukların yanında oluşturulan girişimlerin birtakım üstünlükleri olduğunu ve paydaşlara belirli yönleriyle katkı sağladığını da ifade etmek mümkündür. Bu doğrultuda bilimsel çalışmalardan elde edilen yeni bilginin ve geliştirilen know-howun proje süreçlerinde kullanılması firma inovasyon yeteneğini direkt etkilemesi ve rekabet avantajı yaratması açısından öne çıkmaktadır. Bu üstünlüklerin yanında, sanayi ile oluşturulan etkileşimin akademik hayatta genç nesillere teoriyi pratiğe dönüştürme noktasında da faydası olmaktadır. Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bahsi geçen üstünlük ve avantajları ifade etmektedir:

“Ama şöyle bir unsur da var. Burasının aslında bir akademisyen şirketi olmasından kaynaklı olarak akademik bilgi birikiminin yanı sıra kurucu kişilerin oluşturduğu yeni bilginin de buralarda kullanılmasına imkân vermesi inovasyon kabiliyetimizi ve potansiyelimizi yükseltiyor.” (K17)

“Muhatabımız olan bankalar inside geliştirme yapabilirler tabi. Şunu yapıyorlar mesela, çok fazla karşılaşıyor hem dünyada hem de Türkiye’de. Örneğin, bizim gibi start-upların ne yaptığını öğrenip biz bunu içeride geliştirebilir miyiz yoluna gidiyorlar ilk etapta. Ama arka tarafta yani, mesela bu algoritmayı geliştirirken biz yaklaşık beş yılın üzerinde çalıştık ve kendi geliştirdiğimiz, teoremlerini yaptığımız, simülasyonlarını yaptığımız bir algoritma. Evet, banka inside olarak geliştirebilir mi, geliştirebilir. Ama, akademisyenlerin sahip olduğu o know-how a erişebilir mi, erişse de ne kadar kısa sürede erişebilir, bu bir soru işareti tabii ki.” (K12)

“Ben, mesela şu anda şirketin dışında hızlı tren projelerinin jeolojik altyapısının danışmanlığını da üstleniyorum. Şimdi, ben öğrencilerime somut bugün hızlı tren projesinin jeolojik altyapısıyla ilgili örnekler çözebiliyorum. Orada yaşanan problemleri anlatıyorum ve bu problemleri mesleğe atıldıklarında nasıl çözeceklerine yönelik birebir uygulama yaptırıyorum. Bugün sınav soruları dahi hızlı tren projesindendi. Yani, bu güzel bir şey bizim öğrencilerimiz için de. Bugün üç tane lisans öğrencim sahada çalışıyorlar. Bitirme projelerini ben oradan verdim. Mesela, bu proje üzerinden günlük sigortalarını yaptırıyorum ve stajlarını mesela şirkette yapıyor öğrenciler. Çok fayda sağlıyor çocuklara. Yeni teknolojiler açısından... Yani sanayiyle iç içe olmadığınız sürece teoride kalırsınız. O bağlamda önemli yani.” (K6)

4.5.3. Covid-19 Salgınının Oluşturduğu Etkilere İlişkin Bulgular

Katılımcılarla yapılan görüşmeler esnasında geçen zaman diliminde Covid-19 salgını tüm dünyayı ve ülkemizi etkisini almış, bu sebeple görüşme gerçekleştirilen kimi katılımcılara salgın sürecinin örgütsel işleyişlerinde ne ölçüde etki ettiği sorusu yöneltilmiştir.

Salgının başlangıcından zirveye çıktığı dönemde hatırlanabileceği üzere ülkemiz genelinde sokağa çıkma yasakları başlamış, bu durum hiç şüphesiz işletmeleri de etkisi altına almıştır. Bununla birlikte, teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde faaliyet gösteren firmalara da uzaktan çalışma zorunluluğu getirilmiş, firmalar uzun bir dönem faaliyetlerini bu yeni dönemin getirdiği kısıtlamalar altında yürütmüşlerdir.

Araştırma kapsamında görüşme gerçekleştirilen firmaların Covid-19 salgını sebebiyle maruz kaldıkları değişiklikler ve bu değişikliklerin olumlu ve olumsuz etkileri şu şekilde özetlenebilir:

- Covid-19 sürecinde yaşanan en büyük değişim firmaların iş akışlarındaki ve iletişim kanallarındaki değişikliklerdir. Hiç şüphesiz birçok sektörde olduğu gibi teknoloji geliştirme bölgeleri bünyesinde faaliyet gösteren firmalarda da toplantıların yüz yüze yerine çevrimiçi kanallarla yapılması, müşteri ile yapılacak anlaşmaların yine çevrimiçi kanallar ile yapılması ve bu şekilde kayıt altına alınması bunların en tipik örneklerindendir. Hatta, firma içinde gerçekleşen sosyal etkinliklerin dahi yeni iletişim vasıtalarıyla gerçekleştirilmesi oluşan köklü değişikliğin habercisi niteliğindedir.

Aşağıda yer alan katılımcı görüşleri bu durumlara örnek teşkil etmektedir:

“İş akışımızda kesinlikle farklılık oldu. Bir kere zaten ofis olayını kapatıp online’a geçtik doğal olarak. Bu önemli bir değişiklik, ciddi bir değişiklik..... Ama şurada bir değişiklik var: Uçak hikayesi, ev hikayesi, araç hikayesi, İstanbul’a gitmek falan, orada projeye giden arkadaşlar vardı. Doğal olarak tamamı home office’e geçti. Uzaktan bağlanıyorlar müşteriye. Aynen bu kullandığımız altyapıyı kullanıyorlar, Zoom. Karşılıklı olarak müşteriyle birlikte toplantılarını yaparak işlerini devam ettiriyorlar. Burada da müşterilerden mutabakat alıyoruz, check-up kayıtlarımız var gene kullandığımız. Sabah saat 09:00’da başladım senin için 18:00’de bitirdim işimi. Şu şu işleri yaptım...Şu anki sistemimiz budur.” (K11)

“Şu an koronadan dolayı bir yere gidemiyoruz ama....Geçen, mesela bir arkadaşın doğum günü vardı, online doğum günü yaptık. Gibi gibi...” (K12)

- Salgın sürecinin getirdiği zorlukların yarattığı olumsuz etkilere bakıldığında; katılımcıların mesai kavramlarını oturtmakta güçlük yaşadıkları, işe alım süreçlerinin sekteye uğradığı, işlerin takip edilememesine ve proje takvimlerinde gecikmeler meydana geldiği hususlarını dile getirdikleri tespit edilmiştir. Oluşan tespitlere yönelik alıntılar aşağıdadır:

“Ama projenin gizliliği dolayısıyla onsite dediğimiz şekilde çalıştığımız bazı projeler aksadı, çünkü ilgili kurumlara COVID sebebiyle giremedik.” (K13)

“Ama dediğim gibi işler biraz artmaya başlamıştı. İşler arttıkça da bize sıkıntı yaratmaya başladı. Çünkü, işleri takip edemez hale geldik.” (K16)

Diğer taraftan salgın sürecinin kimi firmalar için çeşitli avantajları ve fırsatları da beraberinde getirdiğini belirtmek mümkündür. Katılımcıların, salgın sürecinin getirdiği artılar bağlamında seyahat ve toplantılar için zaman harcamaya gerek kalmadığı ve iş süreçlerinde verimliliğin artmasına sebep olduğu düşünceleri dile getirilmiştir. Bununla birlikte, salgının yeni iş ve hizmet alanları ortaya çıkardığı gerçeğinden hareketle kimi katılımcıların yeni sektörlere giriş yapmayı hedefledikleri belirlenmiştir. Aşağıda yer alan alıntılar ifade edilen kazanımlara açıklık getirmektedir:

“Ben mesela haftada en az iki-üç defa iki gün olmak üzere İstanbul’a gidiyordum. Çok fazla seyahat ediyordum. Diğer ortağımız yine o şekildeydi. Çalışma arkadaşlarımız ofiste kalıyorlardı ya da istedikleri yerde çalışabiliyorlardı, öyle bir serbestlikleri vardı. Haftada cuma günlerini birlikte geçirmeye çalışıyorduk, toplanmaya çalışıyorduk gibi gibi... Bu tarz uzaktan çalışmaya, online görüşmeye, online toplantılar yapmaya çok alışkın bir grup olduğumuz için bizi bu süreç aslında çok etkilemedi diyebiliriz, hatta verimliliğimizi arttırdı. Çünkü, ben hiçbir yere çıkmıyorum, İstanbul’a gitmiyorum. Seyahatlerim azaldı. Tamamıyla focusumu zaten bu tarafa verdim. Daha böyle sık görüşmeler yapmaya başladık, online olarak. Toplantılarımız daha verimli geçmeye başladı. Deadline’lar artık - koyduğumuz hedefler belirlediğimiz deadline’lar içerisinde bitmeye başladı. Dolayısıyla daha da ivme kazandık diyebilirim.” (K12)

“Covid-19 iş süreçlerimize etki yarattı, yeni bir sektöre ihtiyacımız olduğunu söyleyebilirim. Yani bir alternatif yaratmamız lazımdı, çünkü bizim konaklama sektörüyle ilgili, hani biz Türkiye’de bir takım kesik dönemler yaşıyabiliyoruz, ama buna karşılık biz yurtdışına açıldığımız için yurtdışında 17 ülkeye satış yapıyoruz. Hani, pandemiye hiç düşünmemiştik, yurtiçinde sorun olursa hani yurtdışından kaynak gelir diye düşünüyorduk. Ama bir pandemi sürecinde yurtiçi yurtdışı komple kapanıyor. Bu tür durumlarda ayakta kalması gereken sektörlerden bir tanesi sağlık sektörü. O da bize yakın bir sektör, o da bir hizmet sektörü. Çünkü hastaneyi düşündüğünüzde çok otelden farkı yoktur, odalar, servis vs., karşılama, hepsi bir otel sistemine çok yakın. Onu tespit ettik, şimdi ona yönelik de ayrı bir kadro oluşturup hastanede CRM yönetimini birazcık işin içine katmak istiyoruz. Sağlık sektörünü bir iş alanı olarak düşünüyoruz.” (K15)

Salgın sürecinin yaşattığı değişim, oluşturduğu avantaj ve dezavantajların yanında çok daha genel bir gerçekliğe dikkat çeken katılımcı görüşü ise şu şekildedir:

“Şunu net bir şekilde söyleyebilirsiniz, Endüstri 4.0 diye firmaların ve insanların yıllarca söylediği şeyi virüs gerçekleştirdi.” (K11)

SONUÇ ve ÖNERİLER

İnovasyon literatürü özellikle İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesinden günümüze kadar olan süre içerisinde gelişim kazanmış, tüm paydaşları için artan önemine binaen pek çok bilimsel alt disiplinde inovasyon süreçlerine ışık tutma çabaları artarak kendini göstermiştir.

İnovasyon süreçleri yönetim ve organizasyon literatüründe de sıkça tartışılmış, inovasyon çıktılarını oluşturmaya sebep olabilecek ideal örgüt üzerinde bugüne değin pek çok görüş oluşturulmuştur.

Aslında en genel anlamda inovasyon üretebilme yeteneğine karşılık gelen, ancak literatürde bugüne kadar inovasyon, inovatiflik, inovasyon kapasitesi, örgütsel inovasyon gibi pek çok kavramla aydınlatılmaya çalışılan inovasyon yeteneği örgütsel bağlamda üzerinde çok farklı görüşün getirildiği bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır.

İnovasyon yeteneğini tanımlama ve açıklama gayreti güden çalışmalarda sıklıkla mikro perspektif içerisinde az sayıda değişkenin nicel yöntemlerle test edildiği görülmüştür. Yapılan bu çalışmalar, yarattıkları değer açısından alana şüphesiz katkı sunmuşlardır. Ancak yapılan analiz sonucunda yeni örüntüler tespit etmek ve inovasyon yeteneğine ilişkin örgütsel ilişkiler ağına derinlik kazandırmak için kapsamlı perspektiften bakmaya ve bütüncül bir resim ortaya koymaya ihtiyaç bulunduğu belirlenmiştir. Tez çalışması, araştırma metodolojisiyle tam olarak bu amaca hizmet etmek üzere kurgulanmıştır.

Bu çalışmada, inovasyon yeteneğine etki eden örgütsel dinamikler bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış, inovasyon odaklı hareket ettiklerinin değerlendirilmesi nedeniyle teknoloji geliştirme bölgelerinde faaliyet yürüten firmalar araştırmanın örneklemi olarak belirlenmiştir. Veri toplama safhasında, Türkiye'nin illerini ve teknoloji geliştirme bölgelerini ilk %50'lik dilimde temsil eden yedi firma ve ikinci %50'lik dilimde temsil eden on bir firmanın yöneticileri ile görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sonucunda elde edilen veriler içerik analizine tabii tutulmuş, elde edilen bulgular birey, grup, örgüt ve örgütler arası düzeyler esas alınarak sunulmuş ve firmalar bulundukları iller ve teknoloji geliştirme bölgelerinin gelişmişlik düzeyleri bağlamında karşılaştırılmıştır.

Araştırmada ilk olarak inovasyon yeteneği kavramına ilişkin katılımcı görüşleri derlenmiş, tanıma açıklık getirmede birey, örgüt ve örgüt dışı bağlamın sıklıkla belirtildiği tespit edilmiştir. İfade edilen kavramları özetlemek gerekirse; inovasyon yeteneği için fikrin çok önemli olduğu ve fikir üretebilen genç ve nitelikli kişiler ile çalışmanın gerekliliği vurgulanmış, bu kapsamda bireye atfedilen önem ortaya çıkmıştır. İnovasyon süreçlerinin arka planında ise örgütsel süreçlere değinilmiş, bu bağlamda örgütün yeni bilginin kullanımını destekleyen, sürekli gelişimi zorunlu kılan, değişikliklere uyum sağlayabilme yetisine sahip, yalnızca başlangıçta değil devamında da start-up ruhu taşıyabilen, standartlar geliştirmiş, radikal kararlar alabilen ve etkili bir insan kaynakları politikasına - örgüt kültürüne sahip özelliklerine vurgu yapılmıştır. Diğer taraftan örgüt dışı bağlamda firmanın gelişim evresi içerisindeki konumunun ve içinde bulunduğu piyasa koşullarının inovasyon yeteneği özelinde etkileri bulunduğu belirtilmiştir.

Araştırmanın birey analiz düzeyinde örgüt içerisinde yer alan çalışanlar ve yöneticiler mercek altına alınmıştır. Yöneticiler bakış açısında; çalışanların kişisel özelliklerinin, iş tecrübelerinin, yetkinliklerinin ve eğitim durumlarının inovasyon süreçlerindeki önemi ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu safhada, yöneticilerin inovasyon oluşturmaya yönelik motivasyonlarında iç ve dış motivasyon unsurlarının neler olduğu belirlenmiştir.

Kişisel özellikler kategorisi Allport (1936), Cattell (1943) ve Digman (1981)'in katkıları sunduğu (Çiçek ve Aslan, 2020, s.140) Beş Faktör Kişilik Kuramından istifade ile şekillendirilmiş ve firmalar nezdinde en sıklıkla görüş bildirilen konunun çalışanların deneyime açıklık kişilik özelliği olduğu tespit edilmiştir. Bunu da sırasıyla uyumluluk, sorumluluk ve dışa dönüklük kişilik özellikleri izlemiştir. Ancak, bu sıralama ikinci grup içerisinde yer alan firmalar özelinde ayrıca yapıldığında sıralamanın sorumluluk, deneyime açıklık, uyumluluk ve dışa dönüklük olarak değiştiği belirlenmiştir. Deneyime açıklık kişilik özelliğinin yaratıcılık yeteneğini içinde barındırmasından (George ve Zhou, 2001, s.53 vb.) ve yaratıcılık yeteneğinin inovasyon süreçlerine etkisi bağlamındaki çalışmalarda (Shalley ve Gilson, 2004, s.38 vb.) çoğunlukla pozitif korelasyon tespit edilmesinden kaynaklı olarak sıklıkla ifade edilmesi literatürdeki pek çok çalışma ile uyumluluk arz etmektedir. Ancak, ikinci grup içerisinde yer alan firmalarda sorumluluk

kişilik özelliğinin önceliklendirilmesi, ikinci grubun konumlu olduğu il ve teknoloji geliştirme bölgelerinde çalışanların niteliği noktasında kaygıya sebebiyet vermiştir. Nitekim, ikinci grup içerisinde yer alan katılımcı alıntıları diğer değişkenler bağlamında da incelendiğinde bu tespit, istihdama ilişkin genel bir sorunun parçası niteliğinde bir görünüm oluşturmuştur. Diğer taraftan çalışanların uyumluluk kişilik özelliklerinin ifade edilme sıklığı da oldukça yüksek olarak belirlenmiştir. Bu durumun alt yapısını ise yöneticilerin çalışanlarda takım oyunculuğuna ve iyi ahlak özelliklerine önem vermesi oluşturmuştur. Literatürde her ne kadar belirsizliğe yönelik tolerans düzeyi, özgüven, yeni tecrübelerle açıklık, özgün olma, proaktif olma, özgür olma (Anderson vd., 2004, s.150) ve ortalamanın üstünde zekâ, alana özgü bilgi sahibi olma ve problem çözme tarzı (De Jong, 2007, s.30) gibi pek çok özellik ifade edilmiş olsa da uyumluluk kişilik özelliklerinin çok fazla öne çıkmaması dikkat çekicidir. Araştırma örnekleminde bu durum literatürün genel eğiliminden ayrılmıştır.

İş tecrübesi bağlamında örgütlerin tecrübe sahibi çalışandan inovasyon süreçlerinde istifade ettiği, ancak kimi tecrübeli çalışanların ise yeni dinamiklere uyum sağlaması noktasında sorunlar yaşadığı ve bu durumun bir dezavantaj oluşturduğu belirlenmiştir. Hatta, bu durum kimi yöneticilerin tecrübesiz çalışan tercih etmesindeki maksatlardan birini teşkil etmiştir. Diğer taraftan bu kategori içerisinde iş referansına ve yazılım tecrübesi olan personele olan ihtiyaç ikinci grup içerisinde yer alan katılımcılarda ifade edilirken birinci grup katılımcılarda böyle bir ihtiyaca temas edilmemiştir. Bu durum, yine kişisel özellikler kategorisinde vurgulandığı gibi ikinci grup katılımcılarının istihdam ve niteliğe ilişkin endişelerinin bir tezahürü olarak değerlendirilmiştir.

Yetkinlikler kategorisi içerisinde çalışanların yabancı dil bilmesine olan ihtiyaç öne çıkmıştır. Yazılım gibi sürekli güncelleme gerektiren bir alanda, gelişmelerin yabancı literatürden takip edilebilmesinin bu ihtiyacı meydana getirdiği tespit edilmiştir. Bu kategori içerisinde teknik yetkinliklere duyulan ihtiyacı bir katılımcının *“Bir teknolojiye hakimiyet bir insan; iki teknolojiye hakimiyet iki insan”* şeklindeki yorumu oldukça iyi açıklamıştır. Diğer taraftan her iki grup içerisinde teknik yetkinliklere yönelik ihtiyaçların yalnızca ikinci grup içerisinde bulunan katılımcılar tarafından ifade edilmesi, yukarıda yer alan kategoriler ile değerlendirildiğinde nitelikli işgücüne duyulan ihtiyacı bir kere daha gözler önüne sermiştir.

Eğitim durumuna ilişkin kategoride ise eğitim geçmişi ile ilgili belirtilen hususlar önem arz etmiştir. Nitekim, eğitim durumu bilhassa ilk grup içerisinde yer alan katılımcılarda grup dinamiğinin önemli bir çarpanı olarak betimlenmiş, Türkiye'nin en iyi diye tabir edilen üniversitelerinden mezun olanların firma içerisinde çalışabildiği aktarılmıştır. Bu anlamda, iyi üniversitelerden mezun çalışanların oluşturduğu gruplarda içsel motivasyonun baskın olması ve yoğun rekabetin varlığı sebebiyle örgütsel inovasyon yeteneğinin güçlü olduğuna yönelik kanaat oluşmuştur. Nitekim, bu tespit Vincent vd. (2004) tarafından belirtilen yüksek eğitim düzeyine sahip bireylerin örgütsel değişim konusunda daha açık fikirli olma eğiliminde olması sebebiyle eğitim düzeyi örgütsel inovasyona olumlu etki eder görüşüyle de yakınlık arz etmiştir.

Yöneticilerin inovasyon motivasyonuna ilişkin kategoride inovasyon süreçlerinin yürütülmesinde hem iç hem de dış motivasyon unsurlarının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum içsel ve dışsal motivasyonun yaratıcılık ve inovasyon için gerekli olduğunu öne süren araştırma sonuçları (Glynn, 1996, s.1106) ile uyumludur. Ancak, burada göze çarpan nokta; iç motivasyon unsurlarının dış motivasyon unsurlarından daha baskın olarak ifade edilmesidir. Tez çalışmasında bu durumun gerekçesine ilişkin genel bir kanaate erişilememiştir. Bu sebeple, müteakip araştırmaların inovasyon yeteneği özelinde iç ve dış motivasyon unsurlarını karşılaştırmasının literatüre fayda sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

Yukarıda yer alan bulgulardan hareketle şunu özetle ifade etmek mümkündür ki; nitelikli işgücü ve istihdam konusunda Türkiye'nin ikinci %50'lik diliminde bulunan il ve teknoloji geliştirme bölgelerinin genel bağlamda bir sıkıntı içerisinde olduğu gözlenmiştir. Bu tespit ikinci grup içerisinde birçok katılımcı tarafından somut bir şekilde aktarılmıştır. Nitekim, bu durumu ortaya çıkaran sebeplerin bu bölgede doğup büyüyen insanlardan kendilerini yetiştirmiş nitelikli olanlarının beklentilerini karşılayabilmesi adına büyükşehirlere ve hatta yurt dışına gitmeyi tercih ettikleri, ayrıca bu bölgelerde yer alan firmaların nitelikli insanların mali beklentilerini karşılayamadıkları olduğu anlaşılmıştır. Hemen hemen sosyolojik bir gerçekliğe de işaret eden bu durumun, bu bölgelerdeki firmaların inovasyon yeteneklerinin gelişiminin önünde engel bir rol oynadığı belirlenmiştir.

Araştırmanın grup analiz düzeyinde grup oluşumu, biçimsel olmayan ilişkiler, karar yönetimi ve anlaşmazlık yönetimi konuları incelenmiştir.

Grup oluşumu kategorisinde grupların homojen veya heterojen dağılımı sorgulanmıştır. Araştırma sonuçları görüşme gerçekleştirilen firmalarda hem aynı uzmanlık gruplarının hem farklı uzmanlık gruplarının hem de karma grupların varlığını göstermiştir. Firmaların grup oluşumuna etki eden faktörleri de incelenmiş, üretilecek ürünün teknolojisi, kilit iş süreçlerinin birden fazla kişi tarafından bilinmesi gerekliliği, personelin birden fazla yerde görevlendirilmesi ihtiyacı ve uzman-acemi birlikte çalışma gerekliliği gibi hususlar grup oluşumunda göz önüne alınan kriterler olarak dikkat çekmiştir. Bu kategori özelindeki araştırma sonuçları, farklı uzmanlıklardan oluşan gruplarda yüksek çeşitliliğin bireyler arasında uyum sorunu oluşturabileceğini ifade eden Zennouche vd. (2014)'den ayrılmıştır.

Grup analiz düzeyinde en dikkat çekici başlıklardan biri biçimsel olmayan ilişkiler kategorisine ilişkindir. Katılımcılar bu kategori içerisinde iyi arkadaşlık ilişkilerinin önemine vurgu yapmışlardır. Ancak, arkadaşlık dışındaki akrabalık, eş, nişanlılık gibi ilişkilerde öncelikle olumsuz bakış açısının, hemen akabinde durumsal/şüpheli bakış açısının ve son olarak sınırlı sayıda olumlu bakış açısının hâkim olduğu belirlenmiştir. Durumsal bakış açısı içerisinde de profesyonellik, liyakat ve fayda kriterleri şart koşulmuştur. Dikkat çekici olan nokta akrabalık ilişkisi bağlamında kimi katılımcıların, akrabalık bağının şirket içi işlerde güçlendirici-motive edici yönlerinin olduğunu, AR-GE yaptıkları için bilginin dışarıya aktarılmasını engellediğini ve güven duygusu yaratarak kişilerin işi bırakmasının önüne geçtiğini ifade etmesidir. Diğer taraftan olumlu olarak nitelenen bir diğer görüş evlilik ilişkisine yöneliktir. Bu görüş içerisinde kimi katılımcılar evlilik gibi ilişkilerin iş sahiplenme anlamında korelatif bir ilişki sağlayabileceğine işaret etmişlerdir. Ancak sınırlı sayıda bulunan olumlu görüşlerin aksine pek çok katılımcı akraba, evlilik ve sevgililik ilişkilerinin örgüt işleyişine zararı olacağı vurgusunu yapmışlardır. Diğer taraftan bu kategori içerisinde iki grup karşılaştırması neticesinde çarpıcı sonuçlar tespit edilmiştir. Bunlardan ilki durumsal bakış açısının liyakat ve profesyonellik kriterlerinin yalnızca birinci grup katılımcılarında vurgulanmış olmasıdır. İkinci grup katılımcılarında bu kriterlere ilişkin görüş bildiren olmamıştır. İkinci tespit ise, akrabalık ilişkilerinin dezavantajlarına ilişkin yalnızca ikinci grup katılımcılarının

görüş bildirmesidir. Ancak, bu durum kendi içerisinde bir çelişkiyi de beraberinde getirmiştir. Nitekim, ikinci grup firmaları içerisinde bulunduğu ilin kültürel etkilerinin bir sonucu olarak akrabalık bağı bulunan çalışanı olan veyahut geçmişte bu yönde tecrübe yaşamış olan pek çok katılımcıya denk gelinmiştir. Biçimsel olmayan ilişkilerin her ne kadar sınırlı sayıda avantajı ve çokça dezavantajı belirtilmiş olsa da durumsal yaklaşımın bu ilişkilerde önemli rolü olduğu kanaatine varılmıştır. Bu anlamda, bu konu özelinde ileride yapılacak çalışmaların literatüre anlamlı katkılar sağlayabileceği değerlendirilmiştir.

Grup analiz düzeyinde son olarak karar verme ve anlaşmazlık çözüm yöntemlerine ilişkin durum incelenmiştir. Her iki kategori içerisinde de daha demokratik olarak nitelendirilebilecek yöntemlerin baskın olduğu belirlenmiştir. Karar verme yöntemi olarak birlikte karar verme yönteminin; anlaşmazlık yöntemi olarak da problem çözme yaklaşımının çoğunlukla vurgulandığı tespit edilmiştir. Ancak, her iki grup açısından kullanılan yöntemlerin belirli açılardan farklılaştığı belirlenmiştir. Bu anlamda, ilk grup içerisinde yer alan katılımcılarda daha demokratik olarak değerlendirilebilen karar verme ve anlaşmazlık yöntemleri kullanılırken; ikinci grup içerisinde daha az demokratik olarak nitelendirilebilecek yöntemlerin tercih edildiği görülmüştür. Bu durum yüksek kararlara katılım düzeyinin inovasyon süreçlerini olumlu etkileyeceğini ifade eden genel görüş ile uyumludur.

Araştırmanın örgüt analiz düzeyinde örgüt kültürü, örgüt yapısı, strateji ve değişim konuları incelenmiştir.

Örgüt kültürü kategorisinde literatürde sıkça tartışılan çalışanların risk ve inisiyatif alabilme konuları üzerinde durulmuş ve yöneticilerin çalışanlarını motive ederken kullandığı araçlar incelenmiştir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki; çalışanlara inisiyatif verilmesi benimsenen bir davranış biçimi şeklini almışken çalışanların riske yönelik teşvik edilmesi belirli durumların varlığı ile ilişkilendirilmiştir. Sözelimi, çalışanların risk alabilme durumlarının belirli pozisyonlarla, yetkinliklerle ve ihtiyaç gerektirebilecek durumlarda olabileceği pek çok katılımcı tarafından ifade edilmiştir. Bu anlamda çalışanların risk alma davranışlarını seçili örneklemde durumsallık ile açıklamak mümkündür. Riske ilişkin bu sonuç, risk alma normunun inovatif örgütlerin kültürlerinde bulunması gerekliliğine vurgu yapan Lesáková (2011)'ya mesafeli bir yaklaşım

sergilemiştir. Diğer taraftan, yöneticilerin çalışanlarını motive ederken psiko-sosyal araçları en sıklıkla kullandıkları, sonrasında sırayla örgütsel/yönetimsel araçların ve ekonomik araçların tercih edildiği belirlenmiştir. Belirtilen tercihler her iki grup içerisinde de benzer şekilde temsil edilmiştir. Ancak, inovasyon kültürünün oluşması için Mann (2005) tarafından ifade edilen bilgiye erişim, uzman desteği gibi konularda yöneticilerin çalışanlarına destek sağlaması gerektiği hususu ilk grup katılımcılarının ikinci gruptan ayrışmasını sağlamıştır. Bu noktada çalışanların kariyerlerini planlama, kişisel gelişimlerini teşvik etme ve alanında uzman kişilerle çalışabilme araçlarının yalnızca ilk grup katılımcılarda belirtildiği tespit edilmiştir.

Örgüt yapısına ilişkin araştırma sonuçlarında hangi tür örgüt yapısının firmalarda benimsendiği sorgulanmış ve bilhassa literatürde sıkça tartışılması açısından firmaların biçimselleşme düzeyine ilişkin durumları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Klasik fonksiyonel örgüt yapısının en çok tercih edilen örgüt yapısı olduğu görülmüştür. Bunun arkasında matriks örgüt yapısının tercih edildiği belirlenmiştir. Matriks örgüt yapısı daha çok farklı projelerin eş zamanlı yürütüldüğü birinci grup içerisinde temsil edilmiştir. Diğer taraftan biçimselleşme düzeyine ilişkin bulgular literatürdeki tartışma içerisinde Damanpour (1991)'un temsil ettiği görüşe yakın olması açısından çarpıcıdır. Literatürde, biçimselleşme-inovasyon ilişkisi çok sık tartışılmış, Burns ve Stalker (1961) ve Thompson (1965) gibi kimi yazarlar esneklik ve iş kurallarının düşük düzeyde benimsenmesinin inovasyonu kolaylaştırabileceğini ifade ederken Zaltman vd. (1973) gibi kimi yazarlar da düşük biçimselleşme düzeyinin inovasyonu başlatma aşamasında, yüksek biçimselleşmenin de inovasyonun uygulama aşamasında gerekli olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu araştırma pek çok firmanın yüksek düzeyde biçimselleşmeyi, daha az sayıdaki kimi firmaların ise düşük düzeyde biçimselleşmeyi benimsendiği sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda, inovasyonun süreçlerinin başarıyla gerçekleştirilmesi için biçimselleşmenin ne düzeyde olduğunu açıklaması bakımından yeterli kanıttan yoksundur. Bu sebeple araştırma sonuçları, biçimselleşmenin inovasyon süreçleri ile anlamlı bir ilişkisi bulunmadığını ifade eden Damanpour (1991)'un yaklaşımına yakın bir tutum sergilemiştir.

Strateji türleri açısından Miles ve Snow (2003)'ün tasnifi esas alınarak değerlendirme yapıldığında katılımcıların ağırlıklı olarak analizci stratejiyi hâkim strateji

olarak belirledikleri tespit edilmiştir. Savunmacı ve atılgan stratejiler ise daha düşük düzeyde temsil edilmiştir. Tepkici bir stratejiye ise rastlanılmamıştır. Bu sonuçların çok şaşırtıcı olmadığı, nitekim analizci stratejilerin hâkim strateji olarak ifade edilmesinin ekonomik ve çevresel koşulların oluşturduğu belirsizlik ortamının firmalar üzerinde yarattığı etkinin bir tezahürü olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Örgüt analiz düzeyinde son olarak örgütsel değişim süreçlerine ışık tutulmuş, değişim; pazar payı bağlamında genişleme ve çalışan sayısında artış kriterleri ile açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma, pek çok firmanın kurulduğu günden bugüne büyüme eğilimi içerisinde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Büyüme eğrisi içerisindeki konumu stabil bir görünüm çizen firmaların ise bahsi geçen durumu bilinçli bir tercihin sonucu ürettikleri belirlenmiştir. Bu kategori içerisindeki ilginç olan tespit ise örgütün yukarıda ifade edilen değişkenler çerçevesinde ele alınabilecek değişiminin inovasyon süreçlerine ne yönde etki ettiğine ilişkindir. Bu açıdan çalışan sayısı özelindeki artışın inovatif yeni fikirleri desteklemesi açısından faydalı olabileceği belirtilmiş iken bunun aksini ifade eden, yani çalışan sayısı ile inovasyon yeteneği ilişkisinin korelatif olmadığını belirten katılımcı görüşleri de mevcuttur. Diğer taraftan, finansal büyümenin inovasyon yeteneği ile ilişkisinde ise yine doğrusal bir ilişkiden bahsedilemeyeceği ancak, mali yapının güçlenmesinin AR-GE harcamalarına kaynak sağlayabilmesinde sağladığı rahatlık sayesinde inovasyon yeteneğinin olumlu etkilenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütler arası analiz düzeyinde ise firmaların ilişki geliştirirken önemseydiği yakınlık türlerine ve iş birliklerinin inovasyon yeteneği üzerindeki etkilerine ışık tutulmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçları yakınlık türleri içerisinde bilişsel ve sosyal yakınlıkların ilişkiler içerisindeki gözetimi noktasında dikkat çekicidir. Ancak, ilk grup içerisinde yer alan katılımcılarda bilişsel yakınlık ön plana çıkarken, ikinci grup katılımcılarda daha çok sosyal yakınlığa önem verildiği tespit edilmiştir. Bu durum, ilk grup katılımcılarının ağırlıklı olarak faaliyet odaklı ve küresel yaklaşımla ilerledikleri, bunun yanı sıra ikinci grup katılımcılarda ise bir anlamda tanıdık çevre ile ilişkiler kurmayı esas aldıkları şeklinde yorumlanmıştır. Belirtilen bu farklılık her iki grup içerisinde yer alan firmalarda yine belirgin bir ayrışmaya işaret etmiştir. Bu durumun sosyolojik ve kültürel bağlamda

incelenmesinin yerinde olacağı ve yapılacak çalışmaların literatüre anlamlı katkılar sunacağı kanaatine ulaşılmıştır. Bunun dışında, coğrafi yakınlığın önem düzeyi ise düşük olarak bulunmuştur. Bunda küreselleşmenin ve teknolojinin sağlamış olduğu erişim imkanlarının etkisi olabileceği değerlendirilmiştir.

İnovasyon yeteneği özelindeki etkilere bakıldığında katılımcıların sıklıkla iş birliklerinin iş süreçlerine fikir ve katkı sağladığına, maddi kazanç getirdiğine ve know-how edinimi/örgütsel öğrenme sağladığına vurgu yaptıkları görülmüştür. Bunun dışında daha az sayıdaki kimi katılımcıların iş birliklerinin sosyal sermaye ve ağ gelişimi sağladığını, böylelikle çalışanların deneyim kazandığını ve firmanın ayrıca iş birliği tecrübesi kazandığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Yine kaliteli ürün/hizmet üretimi sağlaması, iş birliği geliştirilen firmanın ağından yararlanılması ve müşteri kitlesini artırması az sayıdaki kimi katılımcılar tarafından iş birliklerinin sağladığı katkılar olarak sıralanmıştır.

Verilere ilişkin diğer bulgular kapsamında teknoloji geliştirme bölgelerine yönelik bakış açısı, akademik şirketlerin öne çıkan özellikleri ve Covid-19 salgın sürecinin yarattığı etkiler mercek altına alınmıştır.

Teknoloji geliştirme bölgeleri özelinde yapılan analizde; iş birliklerinin gelişimine yönelik katkılar, mali katkılar, AR-GE ve teknoloji alanındaki katkılar ve diğer katkılar olacak şekilde dört temel katkıya atıfta bulunulmuştur. Diğer katkılar içerisinde teknoloji geliştirme bölgelerinin firmaların dinamik kalmasında ve standartlarının yükselmesinde etkili bir rol oynadıkları, bu bölgelerde yer almanın prestij sağladığı ve firmaların teknoloji geliştirme bölgelerinde düzenlenen kişisel gelişim etkinliklerinden istifade ettiği hususları belirtilmiştir. Burada ifade edilen katkılarda ise yine iki grup içerisinde ayrışmanın varlığı tespit edilmiştir. Nitekim, ilk grup içerisinde yer alan katılımcılar tarafından teknoloji geliştirme bölgelerinin iş birliği geliştirmeye yönelik katkıları öncelenmişken, bu durum ikinci grup katılımcılarda mali teşvikler olarak benimsenmiştir. Dikkat çekici nokta, ikinci grup içerisinde yer alan katılımcılarda teknoloji geliştirme bölgelerinin iş birliği geliştirmeye yönelik çabalarının yalnızca sınırlı sayıda katılımcı tarafından belirtilmiş olmasıdır. Hatta, ikinci grup içerisinde yer alan katılımcılarda teknoloji geliştirme bölgeleri için en olumsuz ifade edilen husus iş birliği kültürü oluşturmadaki yetersizlikleri olarak ifade edilmiştir. Bununla birlikte, ikinci grup

içerisinde yer alan kimi katılımcılar teknoloji geliştirme bölgelerinin işlevini yerine getirme noktasında da sıkıntıları olduğunu bildirmişlerdir. Bu tespitin müteakip yapılacak çalışmalar için önemli bir işaret niteliği taşıdığı düşünülmüştür.

Akademisyen şirket yöneticilerini ayrıca inceleyen analizde akademisyenleri şirket kurmaya yönelten faktörlerin temel olarak tatmin arayışı, prestij ve statü elde etme hedefi ve somut bir ürün/hizmet üretebilme çabası olduğu belirlenmiştir. Akademisyenlerin bahse konu girişimlerinin üstünlüklerine bakıldığında ise bilimsel çalışmalardan elde edilen yeni bilginin ve geliştirilen know-howun proje süreçlerinde kullanılmasının firmalarının inovasyon yeteneğini direkt etkilemesi ve rekabet avantajı yaratması olduğu görülmüştür. Girişimlerine yarattığı avantajın yanında, bahse konu girişimlerde sanayi ile oluşturulan etkileşimin akademik hayatta genç nesillere teoriyi pratiğe dönüştürme noktasında da faydası olduğu tespit edilmiştir.

Covid-19 salgın sürecinin inovasyon yeteneği üzerindeki olumlu etkilerinde salgının iş akışlarındaki ve iletişim kanallarındaki yarattıkları değişikliklerden dolayı firma yöneticilerinin hız ve esneklik kazandıklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Yine, kimi katılımcıların yeni dönemin yarattığı gelişmelere bağlı olarak yeni sektörlere açılmayı hedeflediği de gözlenmiştir. Bununla birlikte, salgının olumsuz etkilerinde ise bahsedilen değişim sürecinin zaman zaman proje takvimlerinde gecikmeler yaratabildiği ifade edilmiştir. Diğer taraftan, bir katılımcının “*Şunu net bir şekilde söyleyebilirsiniz, Endüstri 4.0 diye firmaların ve insanların yıllarca söylediği şeyi virüs gerçekleştirdi.*” sözü gelecek dönemin birçok sektörle birlikte örgütsel alanda da pek çok değişimi meydana getireceğini işaret eder niteliktedir.

Son olarak vurgulanması gereken husus, ilk grup ile ikinci grup katılımcılarının kimi başlıklar altında belirgin farklılıklara sahip olmasıdır. Araştırma bulgularında ilk grup katılımcıların birey düzeyinde; çalışanların kişisel özellikleri, iş tecrübeleri, yetkinlikleri ve eğitim durumları, grup seviyesinde; biçimsel olmayan ilişkiler, karar ve anlaşmazlık yönetimleri ve örgütler arası düzeyde yakınlık türleri gibi konularda ikinci grup katılımcılardan farklı temsil edildiği ortaya konulmuştur. Bahsi geçen farklılaşmaların arka planında illerin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi bağlamında yeteri düzeyde ilerleme gösterememesinin ve teknoloji geliştirme bölgelerinin performansı bağlamında kat edilecek mesafenin bulunması gerçeklerinin yattığı

değerlendirilmektedir. Bu anlamda, yapılacak ileri dönemdeki çalışmalarda inovasyon yeteneğini makro perspektifte (politikalar, sosyal yapı, gelişmişlik durumu vb.) inceleyecek çalışmalar yürütülmesinin konuya açıklık getirebileceği ve bu yöndeki çalışmaların literatüre son derece anlamlı katkılar sunabileceği değerlendirilmiştir.



KAYNAKLAR DİZİNİ

- Abramovsky, L. & Simpson, H. (2011). Geographic proximity and firm–university innovation linkages: evidence from Great Britain. *Journal of Economic Geography*, 11(6), 949-977. doi: 10.1093/jeg/lbq052
- Afuah, A. (1998). *Innovation management: Strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press.
- Akbolat, M. (2009). Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow’un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(3), 127-146.
- Albaladejo, M., & Romijn, H. A. (2000). *Determinants of innovation capability in small UK firms: an empirical analysis*. ECIS working paper series. Vol. 200013. Eindhoven: Eindhoven Centre for Innovation Studies.
- Altuğ, F., & Yılmaz, M. (2018). Farklı bilgi tabanlarına sahip sektörlerde yakınlık türlerinin bilgi, öğrenme ve yenilik/inovasyon süreçlerine etkisi: Eskişehir örneği. *DTCF Dergisi*, 58(1), 844-881.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (SPSS Uygulamalı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), 77-87.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: a constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 147-173. doi: 10.1002/job.236
- Arago’n-Correa, J. A., Garcí’a-Morales, V. J., & Cordo’n-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning’s role on innovation and performance: Lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36, 349-359.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2005). Katılımcı karar verme: Çalışanlar hangi düzeyde kararlara katılmak isterler?. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(2), 23-47.
- Baldrige, J. V., & Burnham, R. A. (1975). Organizational Innovation: Individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 165-176.

- Balland, P. A. (2012). Proximity and the evolution of collaboration networks: Evidence from research and development projects within the global navigation satellite system (GNSS) industry. *Regional Studies*, 46(6), 741-756. doi: 10.1080/00343404.2010.529121
- Balland, P. A., Boschma, R., & Frenken, K. (2014). Proximity and innovation: From statics to dynamics. *Regional Studies*, 49(6), 907-920. doi: 10.1080/00343404.2014.883598
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 231-274.
- Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic Management Journal*, 10, 107-124. doi: 10.1002/smj.4250100709
- Baş, T., & Akturan, T. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Benaïm, A. (2015). *Innovation capabilities – Measurement, assessment and development*. Faculty of Engineering, Department of Design Sciences, Innovation Engineering.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: A critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. doi: 10.1080/0034340052000320887
- Börjesson, S., & Elmquist, M. (2011). Developing innovation capabilities: A longitudinal study of a project at Volvo cars. *Creativity and Innovation Management*, 20(3), 171-184. doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00605.x
- Braunerhjelm, P., Ding, D., & Thulin, P. (2015). *Does labour mobility foster innovation? Evidence from Sweden*. Working Paper Series in Economics and Institutions of Innovation 403, Royal Institute of Technology, Centre of Excellence for Science and Innovation Studies.
- Brettel, M., & Cleven N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253-272. doi: 10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x

- Breznik, L., & Hisrich, R. (2014). Dynamic capabilities vs. innovation capability: Are they related?. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21, 368-384. doi: 10.1108/JSBED-02-2014-0018.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34. doi: 10.2307/2393807
- Budak, G., & Budak, G. (2010). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi
- Buergin, C. (2006, Mayıs). *Integrated innovation capability*. International Design Conference - Design, Dubrovnik - Croatia.
- Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Søndergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for open innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1245-1269. doi: 10.1108/BPMJ-10-2016-0209
- Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524. doi: 10.1016/S0019-8501(01)00203-6
- Camisón-Zornoza, C., Lapiedra-Alcamí, R., Segarra-Ciprés M., & Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25(3), 331-361. doi: 10.1177/0170840604040039
- Carmeli, A., Meitar, R., & Weisberg, J. (2006). Self-leadership skills and innovative behaviour at work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. doi: 10.1108/01437720610652853
- Cartwright, D., & Zander, A. (Eds.). (1968). *Group dynamics: Research and theory* (3rd ed.). New York: Harper & Row.
- Castro, G. M., Delgado-Verde, M., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2013). The moderating role of innovation culture in the relationship between knowledge assets and product innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 80(2), 351-363. doi: 10.1016/J.TECHFORE.2012.08.012

- Cerit, K. (2018). Yönetici-çalışan ilişkilerinde örgüt dışı informal etkileşimler modeli: Nitel bir araştırma (Yayınlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 520071).
- Choudhury, J. (2010). Performance impact of intellectual capital: A study of Indian IT sector. *International Journal of Business and Management*, (9), 72-80. doi: 10.5539/ijbm.v5n9p72
- Christensen, L. B., Turner, L. A. & Johnson, R. B. (2020). *Araştırma Yöntemleri, Desen ve Analiz* (Çev. Aypay, A.). Ankara: Anı Yayıncılık. (Özgün çalışma, 2014).
- Crawford, C. B., Gould, L. V., & Scott, R. F. (2003). Transformational leader as champion and techie: implications for leadership educators. *Journal of Leadership Education*, 2(1), 1-12. doi:10.12806/V2/I1/TF1
- Crawford, C. B., & Strohkirch, C. S. (2002). Leadership education for knowledge organizations: A primer, *The Journal of Leadership Education*, 1(2), 18-33. doi: 10.12806/V1/I2/RF2
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel araştırma yöntemleri, beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni* (Çev. Demir, S. B. ve Bütün, M.). Ankara: Siyasal Kitabevi. (Özgün çalışma, 2013).
- Crossan, M. M., & Aypay, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x
- Çalık, E. (2016). *Kobilerin yaptıkları iş birliklerinin ve aldıkları desteklerin inovasyon yetenekleri ve performansları üzerindeki etkileri* (Yayınlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 441719).
- Çalık, E., Çalışır, F., & Çetingüç, B. (2017). A Scale Development for Innovation Capability Measurement. *Journal of Advanced Management Science*, 5(2), 69-76. Değitim gibioi:10.18178/joams.5.2.69-76.
- Çarpar, M. C. (2020). Sosyolojide iki niteliksel desen: Fenomenolojik ve etnografik araştırma. *The Journal of Social Science*, 4(8), 689-704. doi: 10.30520/tjsosci.750923

- Çavuşgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(1), 6-21. doi: 10.1108/08858620310458615
- Çetindamar, D., & Ulusoy, G. (2008). Innovation performance and partnerships in manufacturing firms in Turkey. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 19(3), 332-345. doi: 10.1108/17410380810853768
- Çiçek, İ., & Aslan, A. E. (2020). Kişilik ve beş faktör kişilik özellikleri: Kuramsal bir çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 137-147.
- Çürük, S. A. (2007). İşletmelerde karar verme sürecinin etkinliği bakımından yönetim bilgi sistemlerinin rolü: Teorik ve uygulamalı bir çalışma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 337690).
- Damanpour, F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675-688. doi: 10.1177/014920638701300408
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590. doi: 10.2307/256406
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1990). *The adoption of innovations over time: Structural characteristics and performance of organizations*. Proceedings of National Decision Science Institute Conference, San Diego.
- Davids, M., & Frenken, K. (2018). Proximity, knowledge base and the innovation process: Towards an integrated framework. *Regional Studies*, 52(1), 23-34. doi: 10.1080/00343404.2017.1287349
- DeBorde, M. (2006). *Do your organizational dynamics determine your operational success?*. Publisher of The O&P EDGE, https://opedge.com/Articles/ViewArticle/2006-02_03 adresinden elde edildi.
- Dereli, B., & Cengiz, D. (2012). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama örneği. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43. doi: 10.14783/od.v9i35.1012000249

- Desivilya, S. H., Somech, A., & Lidgoster, H. (2010). Innovation and conflict management in work teams: The effects of team identification and task and relationship conflict. *Negotiation and Conflict Management Research*, 3(1), 28-48. doi: 10.1111/j.1750-4716.2009.00048.x.
- DeTienne, D. R., & Koberg, C. S. (2002). The impact of environmental and organizational factors on discontinuous innovation within high-technology industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4), 352-364. doi: 10.1109/TEM.2002.806719
- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539-559. doi: 10.1108/14601060810911156
- Donate, M. J. & Guadamillas, F. (2011). Organizational factors to support knowledge management and innovation. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 890-914. doi: 10.1108/13673271111179271
- Döner, A. S. (2016). İnovasyon Beşiği Teknoparklarda İlişki Dinamikleri. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12, 419-430. doi: 10.21180/kuiibf.20161218336
- Dreu, C. D., & West, M. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *The Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191-1201. doi: 10.1037/0021-9010.86.6.1191
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Durst, S., Mention, A., & Poutanen, P. (2015). Service innovation and its impact: What do we know about?. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 21(2), 65-72. doi: 10.1016/j.iedee.2014.07.003.
- Edgeman, R. (2016). *Inter-and-intra organizational dynamics of strong reciprocity: Synergetic social-ecological innovation in the anthropocene age*. Shingo European Conference, Copenhagen, Denmark.

- Edquist, C., Zabala-Iturriagagoitia, J. M., Barbero, J., & Zofio, J. L. (2018). On the meaning of innovation performance: Is the synthetic indicator of the innovation union scoreboard flawed?. *Research Evaluation*, 27(3), 196–211. doi: 10.1093/reseval/rvy011
- Ekiz, D. (2020). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon Kalkınma ve Rekabetin Anahtarı*. İnomer Rekabet Kalkınma, <https://inomer.org/wp-content/uploads/2018/05/Inovasyon-SirinElci.pdf> adresinden elde edildi.
- Eljiz, K., Hayes, K., Dadich, A., Fitzgerald, J., Sloan, T., & Kobilski, S. (2011). Can that work for us? Analysing organisational, group and individual factors for successful health services innovation. *Asia Pacific Journal of Health Management*, 6(2), 29-38.
- Faems, D., Looy, B., & Debackere, K. (2005). Interorganizational collaboration and innovation: Toward a portfolio approach. *The Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238-250. doi: 10.1111/j.0737-6782.2005.00120.x
- Finkelstein, S., & Hambrick, D. C. (1990). Top-management-team tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 484-503. doi: 10.2307/2393314
- Forman, J., Creswell, J.W., Damschroder, L., Kowalski, C. P., & Krein, S.L. (2008). Qualitative research methods: Key features and insights gained from use in infection prevention research. *American Journal of Infection Control*, 36(10), 764-771. doi: 10.1016/j.ajic.2008.03.010
- Frambach, R. T., & Schillewaert, N. (2002). Organizational innovation adoption A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55(2), 163–176. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00152-1
- Frederiksen, M. H., & Knudsen, M. P. (2017). From creative ideas to innovation performance: The role of assessment criteria. *Creativity and Innovation Management*, 26(1), 60-74. doi: 10.1111/caim.12204
- Freel, M. S., & Harrison, R. T. (2006). Innovation and cooperation in the small firm sector: Evidence from ‘Northern Britain’. *Regional Studies*, 40(4), 289-305. doi: 10.1080/00343400600725095

- Frosch, K. H. (2011). Workforce age and innovation: A literature survey. *International Journal of Management Reviews*, 13(4), 414-430. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00298.x
- Gatignon, H. & Xuereb, J. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90. doi: 10.2307/3152066
- George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: An interactional approach. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: A framework for relating individual and organizational intelligences to innovation. *Academy of Management Review*, 21(4), 1081-1111. doi: 10.5465/amr.1996.9704071864
- Graen, G. & Scandura, T. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In Cummings, L. L., & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208. Greenwich, CT: JAI Press.
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: an assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111–121. doi: 10.1016/S0166-4972(03)00076-2
- Güler A., Halıcıoğlu, M. B., & Taşgın, S. (2015). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri: (Teorik çerçeve, pratik öneriler, 7 farklı nitel araştırma yaklaşımı, kalite ve etik hususlar)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Güler, E., & Kanber, S. (2011). İnovasyon aktivitelerinin inovasyon performansı üzerine etkileri: İmalat sanayii uygulaması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 61-76.
- Gümüşlüoğlu, L. & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 62(4), 461–473. doi: 10.1016/j.jbusres.2007.07.032
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürkan, N. ve Çakmak, A. F. (2016). Örgütlerde örgütsel bolluğun girişimsel oryantasyon üzerindeki etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(3), 341-365. doi: 10.15295/bmij.v4i3.174
- Hajar, I. (2015). The Effect of business strategy on innovation and firm performance in the small industrial sector. *The International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4(2), 01-09.
- Hansen, J. A. (1992). Innovation, firm size, and firm age. *Small Business Economics*, 4(1): 37-44.
- Herold, D.M., Jayaraman, N., & Narayanaswamy, C. R. (2006). What is the relationship between organizational slack and innovation?. *Journal of Managerial Issues*, 18(3), 372-392.
- Hii, J., & Neely, A. (2000, Haziran). *Innovative capacity of firms: on why some firms are more innovative than others*. 7th International Annual EurOMA Conference, Ghent – Belgium
- Hitt, M. A., Robert, E. H., & Ireland, R. D. (1990). Mergers and acquisitions and managerial commitment to innovation in M-form firms. *Strategic Management Journal*, 11, 29–47.
- Hoch, J. E. (2013). Shared leadership and innovation: The role of vertical leadership and employee integrity. *Journal of Business and Psychology*, 28:159–174. doi: 10.1007/s10869-012-9273-6
- Hoegl, M. & Parboteeah, K. P. (2006). Team reflexivity in innovative projects. *R&D Management*, 36(2), 113-125. doi: 10.1111/j.1467-9310.2006.00420.x
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 891–902. doi: 10.1037/0021-9010.78.6.891
- Hoyt, J., Liles, D., & Rogers, K. J. (1997). The influence of organizational factors on innovation and creativity in U.S. and Japanese high technology firms. Portland International Conference on Management and Technology, Portland – USA.

- Hsieh, T., Yeh, R. & Chen, Y. (2010). Business group characteristics and affiliated firm innovation: The case of Taiwan. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 560–570. doi: 10.1016/j.indmarman.2008.12.018
- Hunter, S. T., Bedell, K. E., & Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: a quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19(1), 69–90. doi: 10.1080/10400410709336883
- Hurley, R. & Hult, T. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62(3), 42-54. doi: 10.2307/1251742
- Işık, C. & Keskin, G. (2013). Bilgi ekonomilerinde rekabet üstünlüğü oluşturulması açısından inovasyonun önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(1), 41-57.
- Işık, N. & Kılınç, E. C. (2012). İnovasyon sistemi yaklaşımı ve inovasyonun coğrafyası: Türkiye örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 7(1), 169-198.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302. doi: 10.1348/096317900167038
- Johne, A., (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11. doi: 10.1108/14601069910248838
- Jong, J. D. (2007). *Individual innovation: The connection between leadership and employees' innovative work behaviour* (Yayınlanmamış doktora tezi). University of Amsterdam, Holland.
- Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41-64. doi: 10.1108/14601060710720546.
- Jong, J. P. J., & Vermeulen, P. A. M. (2005). Onderwijs en onderzoek naar innovatie. Wat leren onze studenten? (Innovation in research and education: what do our students learn?). *Supply Chain Management*, 23, 17-43.

- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 525–544. doi: 10.1016/S1048-9843(03)00050-X
- Karakaya, A., Ağazade, S., & Perçin, S. (2018). Türk imalat sanayinde performans, inovasyon ve rekabet arasındaki ilişki. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi*, 4(1), 39-59. doi: 10.20979/ueyd.396907
- Kılıç, S. (2021). *İnovasyon ve inovasyon yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *The Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713. doi: 10.2307/256170
- Kirat, T., & Lung, Y. (1999). Innovation and proximity territories as loci of collective learning processes. *European Urban and Regional Studies*, Vol. 6(1): 27–38. doi: 10.1177/096977649900600103
- Kirner, E., Armbruster-Domeyer, H., Kinkel, S., & Som, O. (2011). Continuous improvement processes in manufacturing enterprises as an enabler of process innovation. *International Journal of Manufacturing Technology*, 22(3), 207-218. DOI: 10.1504/IJMTM.2011.039143
- Koç, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers & Industrial Engineering*, 53(3), 373-385. doi: 10.1016/j.cie.2007.05.003
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koelewijn, W. T., Ehrenhard, M. L., Groen, A. J., & Harten, W. H. V. (2012). Intra-organizational dynamics as drivers of entrepreneurship among physicians and managers in hospitals of western countries. *Social Science & Medicine*, 75(5), 795-800. doi: 10.1016/j.socscimed.2012.03.055
- Kutanis, R. Ö., & Mesci, M. (2013). Bilgi yönetimi ile yenilik arasındaki ilişkide örgüt içi dinamiklerin ara değişkenlik etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış*, 13(3), 367-381. doi: 10.21121/EAB.2013318095

- Laosirihongthong, T., Prajogo, D. I., & Adebajo, D. (2014). The relationships between firm's strategy, resources and innovation performance: resources-based view perspective. *Production Planning & Control*, 25(15), 1231-1246. doi: 10.1080/09537287.2013.819593
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377-400. doi: 10.1142/S1363919601000427
- Leiponen, A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5-6), 303–323. doi: 10.1016/j.ijindorg.2005.03.005
- Lesáková, L. (2011). Norms promoting creativity and innovation in small and medium enterprises. *Studia Universitatis Vasile Goldiş, Arad - Seria Ştiinţe Economice*, 44-50.
- Letaifa, S. B., & Rabeau, Y. (2013). Too close to collaborate? How geographic proximity could impede entrepreneurship and innovation. *Journal of Business Research*, 66(10), 2071–2078. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.02.033
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper.
- Lin, C. (2006). A study on the organizational innovations in Taiwan's logistics industry. *The Business Review*, Cambridge, 5(1), 270-275.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Linke, A., & Zeffass, A. (2011). Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, 15(4), 332-348. doi: 10.1108/13632541111183361
- Malmberg, A., & Power, D. (2005). (How) do (firms in) clusters create knowledge?. *Industry and Innovation*, 12(4), 409-431. doi: 10.1080/13662710500381583
- Mann, L. (2005). *Leadership, Management, and Innovation in R&D Project Teams*. London: Praeger.
- Mazur, K., & Inków, M. (2017). Methodological aspects of innovation performance measurement in the IT sector. *Management*, 21(2), 14-27. doi: 10.1515/manment-2017-0002

- Meister, C., & Werker, C. (2004). Physical and organizational proximity in territorial innovation systems: introduction to the special issue. *Journal of Economic Geography*, 4(1), 1-2. doi: 10.1093/jeg/4.1.1
- Menzel, H., Aaltio, I., & Ulijn, J. (2007). On the way to creativity: engineers as intrapreneurs in organizations. *Technovation*, 27(12), 732–743. doi: 10.1016/j.technovation.2007.05.004
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (2003). *Organizational strategy, structure, and process*. California: Stanford University Press.
- Mintzberg, H. (1981). *Organization Design: Fashion of Fit?*. Harvard Business Review.
- Molina-Morales, F. X., García-Villaverde, P. M., & Parra-Requena, G. (2014). Geographical and cognitive proximity effects on innovation performance in SMEs: a way through knowledge acquisition. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 10(2), 231-251. doi: 10.1007/s11365-011-0214-z
- Momeni, M., Nielsen, S. B., & Kafash, M. H. (2015). *Determination of innovation capability of organizations: Qualitative meta synthesis and delphi method*. In Proceedings of RESER2015 - Innovative Services in the 21st Century.
- Mondani, H. (2017). *Modeling organizational dynamics: distributions, networks, sequences and mechanisms* (Yayınlanmamış doktora tezi). Stockholm University, Sweden.
- Munoz, P., & Lu, L. (2011). *Innovation networks: Exploring inter-organizational dynamics in open innovation environments*. First International Technology Management Conference, San Jose, CA.
- Mücevher, M.H. (2019). *Başarılı Yöneticilerin Hayat Hikayeleri ve Yöneticilik Gelişimlerine Yansımaları: Nitel Bir Araştırma* (Yayınlanmamış doktora tezi). YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanından elde edildi (Tez no: 560154).
- Nager, A., Hart, D., Ezell, S., & Atkinson, R.D. (2016). The demographics of innovation in the United States. *SSRN Electronic Journal*, doi: 10.2139/ssrn.3066060
- Naranjo-Gil, D. (2009). The influence of environmental and organizational factors on innovation adoptions: Consequences for performance in public sector organizations. *Technovation*, 29(12), 810-818. doi: 10.1016/j.technovation.2009.07.003

- Narcizo, R. B., Canen, A. G., & Tammela, I. (2017). A conceptual framework to represent the theoretical domain of 'innovation capability' in organizations. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 13(1), 147-166. doi: 10.7341/20171316
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 585-616. doi: 10.1111/joop.12031
- Nohria, N., & Gulati, R. (1996). Is slack good or bad for innovation?. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1245-1264. doi: 10.2307/256998
- Nooteboom B., (2000). Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. *Journal of Management and Governance*, 4, 69-92. doi: 10.1023/A:1009941416749
- North, D. (1990). *Institutions, institutional change, and economic performance (Chapter 1: An introduction to institutions and institutional change)*. New York: Cambridge University Press.
- Oğuztürk, B.S., & Özaslan A. (2018). Kalkınma ve inovasyon ilişkisi: Türkiye, Almanya, İngiltere, Çin, Güney Kore, Japonya ve Singapur üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 79-96.
- Oliveira, L. S., Echeveste, M. E., & Cortimiglia, M. N. (2018). Critical success factors for open innovation implementation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(6), 1283-1294. doi: 10.1108/JOCM-11-2017-0416
- Oskarsson, G. (2003). *The antecedents and process of innovation - A literature review*. The IV Conference in Social Sciences, University of Iceland.
- Özşahin, M., Bayarçelik, E. B., & Yıldız, B. (2017). Strateji tipleri ile yenilik performansı ilişkisinde stratejik karar verme hızının şartlı değişken (moderatör) etkisi. *UIİD-IJEAS*, (16. UİK Özel Sayısı), 749-766. doi: 10.18092/ulikidince.323657
- Panayides, P. (2006). Enhancing innovation capability through relationship management and implications for performance. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 466-483. doi: 10.1108/14601060610707876

- Pandey, N., & Geetika (2006). *Linkages between organisational dynamics and organisational performance: A case study of a state power utility in India*. 6th Global Conference on Business & Economics, Gutman Conference Center, USA.
- Patton, M. Q. (2018). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri* (Çev. Demir, S. B. ve Bütün, M.). Ankara: Pegem Akademi. (Özgün çalışma, 2002).
- Paulus, P. B., & Yang, H. C. (2000). Idea generation in groups: a basis for creativity in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 76-87. doi: 10.1006/obhd.2000.2888
- Pratoom, K., & Savatsomboon, G. (2012). Explaining factors affecting individual innovation: The case of producer group members in Thailand. *Asia Pacific Journal of Management*, 3(29), 1063-1087. doi: 10.1007/s10490-010-9246-0
- Propriis, L. D. (2002). Types of innovation and inter-firm co-operation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 14(4), 337-353. doi: 10.1080/08985620210144974
- Rao, H., & Drazin, R. (2002). Overcoming resource constraints on product innovation by recruiting talent from rivals: A study of the mutual fund industry. *The Academy of Management Journal*, 45(3), 491-507. doi: 10.2307/3069377
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organisational Behavior (15th ed)*. Boston: Pearson.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Rogers, E. M. (1983). *The diffusion of innovation (3d ed)*. New York: The Free Press.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations: a cross-cultural approach (2d ed)*. New York: Free Press.
- Santos-Vijande, M. L., Mieres, C., & López-Sánchez, J. Á. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS: Implications on KIBS' co-creation culture, innovation capability, and performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 28(2), 86-102. doi: 10.1108/08858621311295236.
- Saunila, M., & Ukko, J. (2012). A conceptual framework for the measurement of innovation capability and its effects. *Baltic Journal of Management*, 7(4), 355-375. doi: 10.1108/17465261211272139.

- Schippers, M. C., West, M. A., & Dawson, J. F. (2015). Team reflexivity and innovation: The moderating role of team context. *Journal of Management*, 41(3), 769-788. doi: 10.5465/ambpp.2010.54495674
- Schmutzler, A. (2010). *The relation between competition and innovation – Why is it such a mess?* Socioeconomic Institute University of Zurich Working Paper, No. 0716.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607. doi: 10.2307/256701
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration*. Evanstown, EL: Row, Peterson.
- Shalley, C. E., & Gilson, L. L. (2004). What leaders need to know: a review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*, 15(1): 33–53. doi: 10.1016/j.leaqua.2003.12.004
- Shih, J. C., & Chang, S. S. (2013). Task characteristics and personal success in innovative project. *Journal of Advanced Management Science*, 1(1), 6-11. doi: 10.12720/joams.1.1.6-11
- Silvestre, B. S., & Dalcol, P. R. T. (2009). Geographical proximity and innovation: Evidences from the Campos Basin oil & gas industrial agglomeration - Brazil. *Technovation*, 29(8), 546-561. doi: 10.1016/j.technovation.2009.01.003
- Simao, L. B., Rodrigues, R. G., & Madeira, M. J. (2016). External relationships in the organizational innovation. *RAI Revista de Administração e Inovação*, 13(3), 156-165. doi: 10.1016/j.rai.2016.06.002
- Smith, M., Busi, M., Ball, P., & Van der Meer, R. (2008). Factors influencing an organisation's ability to manage innovation: A structured literature review and conceptual model. *International Journal of Innovation Management*, 12(4), 655-676. doi: 10.1142/S1363919608002138.
- Soltani, S., & Hosseini, S. J. F. (2012). Key factors influencing organizational innovation in small rural food industries: Case study of Iran. *African Journal of Business Management*, 6(9), 3553-3561. doi: 10.5897/AJBM11.1266
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32(1), 132-157. doi: 10.1177/0149206305277799

- Stacey, R. (2007). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations*. London: Pearson Education.
- Sternberg, R. (2007). Entrepreneurship, proximity and regional innovation systems. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, 98(5), 652-666. doi: 10.1111/j.1467-9663.2007.00431.x
- Strønen, F., Hoholm, T., Kvaerner, K. & Stome, L. (2017). Dynamic capabilities and innovation capabilities: The case of the 'Innovation Clinic'. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*. 13. 89-116. doi:10.7341/20171314.
- Subramanian, A., & Nilakanta S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations and measures of organizational performance. *Omega*, 24(6), 631-647. doi: 10.1016/S0305-0483(96)00031-X
- Sungur, O., & Keskin, H. (2009). Coğrafi yakınlık "hala" önemli mi? Yerel inovasyon modellerinden çok-yerelli bilgi dinamiklerine dönüşüm. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 1(2), 107-131.
- Szeto, E. (2000). Innovation capacity: working towards a mechanism for improving innovation within an interorganizational network. *The TQM Magazine*, 12(2), 149-158. doi: 10.1108/09544780010318415
- Tang, J. (2006). Competition and innovation behaviour. *Research Policy*, 35(1), 68-82. doi: 10.1016/j.respol.2005.08.004
- Tang, T.-W., Wang, M. C.-H., & Tang, Y.-Y. (2015). Developing service innovation capability in the hotel industry. *Service Business*, 9(1), 97-113. doi: 10.1007/s11628-013-0220-z.
- Tavassolia, S., & Karlsson, C. (2015). Persistence of various types of innovation analyzed and explained. *Research Policy*, 44(10), 1887-1901. doi: 10.1016/j.respol.2015.06.001
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2017). *İllerin ve bölgelerin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralaması araştırması (SEGE-2017)*. <https://www.sanayi.gov.tr/merkez-birimi/b94224510b7b/sege/il-sege-raporlari> adersinden elde edildi.

- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2018). Teknoloji geliştirme bölgeleri 2018 yılı performans endeks sonuçları. <https://www.haberturk.com/teknoparklarin-2018-yili-performans-sonuclari-belli-oldu-2541674-ekonomi> adresinden elde edildi.
- Tekin, Z., Avados, Y., & Gümüş, S. (2016). Uluslararası pazarlarda inovasyon stratejileri: Türkiye ve dünyadan beyaz eşya sektörü inovasyon örnekleri. *Journal of International Social Research*, 9(46), 850-856. doi: 10.17719/jisr.20164622648
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu (2001). T. C. Resmi Gazete, 24454, 6 Temmuz 2001
- Tether, B., Mina, A., Consoli, D., & Gagliardi, D. (2005). *A literature review on skills and innovation. How does successful innovation impact on the demand for skills and how do skills drive innovation?*. A CRIC Report for The Department of Trade and Industry, ESRC Centre for Research on Innovation and Competition, University of Manchester, Manchester.
- Thompson, V. A. (1965). Bureaucracy and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20. doi: 10.2307/2391646
- Toner, P. (2011). *Workforce skills and innovation: An overview of major themes in the literature*. OECD Education Working Papers, No. 55, OECD Publishing, Paris.
- Trott, P. (2017). *Innovation Management and New Product Development (6th ed)*. Harlow, England: Pearson Education.
- Turunç, Ö., & Turgut, H. (2017). *Yönetim ve strateji, 101 teori ve yaklaşım*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Tutar, H., & Erdem, A., T. (2020). *Örnekleriyle bilimsel araştırma yöntemleri ve SPSS uygulamaları*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Vaan, M. D., Vedres, B., & Stark, D. (2011). Disruptive diversity and recurring cohesion: Assembling creative teams in the video game industry, 1979-2009. ISERP Working Papers, Institute for Social and Economic Research and Policy, Columbia University, doi: 10.7916/D82232XD
- Van der Sluis, L. E. C. (2004). Designing the workplace for learning and innovation: Organizational factors affecting learning and innovation. *Development and Learning in Organizations*, 18(5), 10-13. doi: 10.1108/14777280410554942

- Vieites, A. G., & Calvo, J. L. (2011). A study on the factors that influence innovation activities of Spanish big firms. *Technology and Investment*, 2(1), 8-19. doi: 10.4236/ti.2011.21002
- Vincent, L. H., Bharadwaj, S. G., & Challagalla, G. N. (2004). *Does innovation mediate firm performance?: A meta-analysis of determinants and consequences of organizational innovation*. Working Paper, Georgia Institute of Technology, Atlanta, GA.
- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, 10(1), 1-15. doi: 10.1111/emre.12007
- West, M. A. (2000). Reflexivity, revolution and innovation in work teams. In Beyerlein, M. M., Johnson, D. A., & Beyerlein, S. T. (Eds.), *Product development teams*, Stamford, CT: JAI Press.
- Westerlund, M., & Rajala, R. (2010). Learning and innovation in inter-organizational network collaboration. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(6), 435-442. doi: 10.1108/08858621011066026
- Wise, L. R. (1999). The use of innovative practices in the public and private sectors: The role of organizational and individual factors. *Public Productivity & Management Review*, 23(2), 150-168. doi: 10.2307/3380776
- Wu, X., & Sivalogathan, V. (2013). Innovation capability for better performance: Intellectual capital and organization performance of the apparel industry in Sri Lanka. *Journal of Advanced Management Science*, 1(3), 273-277. doi: 10.12720/joams.1.3.273-277
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde inovasyon–performans ilişkisinin incelenmesine yönelik bir çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 144-173.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zaltman G, Duncan, R., & Holbek, J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

- Zawawi, N. F. M., Wahab, S. A., Al-Mamun, A., Yaacob, A. S., Samy, N. K., and Fazal, S. A., (2016). Defining the concept of innovation and firm innovativeness: A critical analysis from resource-based view perspective. *International Journal of Business and Management*, 11(6), 87-94. doi: 10.5539/ijbm.v11n6p87
- Zawislak, P. A., Alves, A. C., Jorge, T-G., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: From technology development to transaction capability. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(2), 14-27. doi: 10.4067/S0718-27242012000200002
- Zennouche, M., Zhang, J., & Wang, B. W. (2014). Factors influencing innovation at individual, group and organisational levels: a content analysis. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(1), 23-42. doi: 10.1504/IJISCM.2014.065052
- Zhang, M., & Hartley, J. L., (2018). Guanxi, IT systems, and innovation capability: The moderating role of proactiveness. *Journal of Business Research*, 90, 75-86. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.04.036
- Zhou, J., Shin, S. J., Brass, D. J., Choi, J., & Zhang, Z. X. (2009). Social networks, personal values, and creativity: Evidence for curvilinear and interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1544-1552. doi: 10.1037/a0016285
- Zizlavsky, O. (2016). Innovation performance measurement: research into Czech business practice. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 816-838. doi: 10.1080/1331677X.2016.1235983

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi Buğra KARABULUT tarafından yürütülen "Örgüt İçi ve Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon Yeteneğine Etkisi" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiniz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

DEMOGRAFİK SORULAR

1. Yaşınız?
2. Eğitim durumunuz?
3. Pozisyonunuz?
4. Firmanız hangi sektörde faaliyet göstermektedir?
5. Firmanız sektörde kaç yıllık bir deneyime sahiptir?
6. Firmanızda kaç kişi çalışmaktadır?

ARAŞTIRMA SORULARI

1. Firmanızın faaliyet alanı ve yaptığınız çalışmalarla ilgili bilgi verebilir misiniz?
2. Firmanızın sektördeki pozisyonu nedir? Sektördeki diğer firmalardan ayrıldığınız yönlerin neler olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Firmanızın inovasyona yönelik bakış açısı nedir? Firmanızda hangi tür inovasyonlar (ürün, süreç, hizmet, pazarlama, organizasyonel) gerçekleştirilmektedir?
4. Genel kabul gören bir tanıma göre *"inovasyon yeteneği; inovatif ürün ve hizmetlerin oluşmasını sağlayan örgütsel yetenekler, yetkinlikler ve kapasitenin bütünüdür ifade etmektedir."* İnovasyon yeteneğinin belirtilen tanımlamasına katılır mısınız?
Sonda: İnovasyon yeteneğine sahip bir firma *sizce* nasıl tanımlanabilir? Anlatır mısınız?
Sonda: İnovasyon yeteneği bağlamında firmanızı nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. İşe alımlarda başvuru yapan kişilerin hangi nitelikleri firmanız için önem ifade etmektedir?
Sonda: İşe alınacak kişilerin eğitim geçmişi firmanız için dikkat edilen bir husus mudur? Çalışanlarınızın eğitim geçmişi firmanızın inovasyon yeteneğinin gelişimine katkı sağlamakta mıdır? Anlatır mısınız?
Sonda: İşe alınacak kişilerin iş tecrübeleri firmanız için dikkat edilen bir husus mudur? Çalışanlarınızın iş tecrübesi firmanızın inovasyon yeteneğinin gelişimine katkı sağlamakta mıdır? Anlatır mısınız?

Adı Soyadı ve İmzası

1

Adı Soyadı ve İmzası

Sonda: İşe alınacak kişilerin teknik ve teknolojik yetkinlikleri firmanız için dikkat edilen bir husus mudur? Çalışanlarınızın teknik ve teknolojik yetkinlikleri firmanızın inovasyon yeteneğinin gelişimine katkı sağlamakta mıdır? Anlatır mısınız?

Sonda: Firmanızın inovasyon yeteneğinin gelişimine çalışanlarınızın yaratıcılık yeteneklerinin katkısı var mıdır? Yürüttüğünüz çalışmalar çalışanlarınızın yaratıcı davranmalarını teşvik ediyor mu?

6. İnovasyona yönelik çalışmalarınızda, sizi ve çalışanlarınızı motive eden unsurlar nelerdir?

Sonda: Firmanız çalışanların motivasyonu için ne gibi politikalar uygulamaktadır?

Sonda: Çalışanların motivasyonu için izlediğiniz politikalar firmanızın inovasyon yeteneğine nasıl katkı sunmaktadır?

7. Takım/grup/ekip çalışmalarının firmanızın yürüttüğü faaliyetlerdeki konumu nedir?

Sonda: Takım/grup/ekipler (varsa) oluşturulurken hangi kriterler göz önüne alınmaktadır? (farklı uzmanlığa sahip kişiler; benzer uzmanlık grupları, az sayıda çalışandan oluşan gruplar, çok sayıda çalışandan oluşan gruplar vb.)

Sonda: Takım/grup/ekiplerin oluşumunda kişilerin rol ve sorumlulukları nasıl belirlenmektedir?

Sonda: Takım/grup/ekip çalışmaları firmanızın inovasyon yeteneğine nasıl etki etmektedir?

8. Firmanızdaki takım/grup/ekipler içerisinde kararlar nasıl alınır?

Sonda: Takım/grup/ekip çalışmaları nasıl yönetilir? Bu çalışmalarda liderin/yöneticinin işlevi nedir?

Sonda: Karar alma süreçlerinde her bir çalışanın düşüncesi alınır mı?

Sonda: Karar alma yönteminizin ve lider/yöneticinin çalışanlara yönelik yaklaşımlarının firmanızın inovasyon yeteneğine ne ölçüde katkı sağladığını değerlendiriyorsunuz?

9. Firmanızdaki takım/grup/ekipler içerisinde anlaşmazlıklar nasıl çözüme ulaştırılır?

Sonda: Takım/grup/ekipler içerisindeki aykırı fikirleri nasıl ele alırsınız?

Sonda: Anlaşmazlıkları çözme yönteminizin firmanızın inovasyon yeteneğine ne ölçüde katkı sağladığını değerlendiriyorsunuz?

10. Firmanızdaki takım/grup/ekipler içerisinde iletişimi ve bilgi yönetimini nasıl sağlıyorsunuz?

Sonda: Kullandığınız iletişim vasıtaları nelerdir?

Sonda: İletişim ve bilgi yönetimi politikanızın firmanızın inovasyon yeteneğine ne ölçüde katkı sağladığını değerlendiriyorsunuz?

11. Biçimsel olmayan grupların (arkadaşlık ilişkileri, akrabalık ilişkileri vb.) firmanızın yürüttüğü faaliyetlerdeki konumu nedir?

Sonda: Bu grupların firmanızın inovasyon yeteneğinin gelişimindeki rolü nedir?

12. Firmanızın örgüt yapısını hangi boyutlar ile tanımlarsınız? (biçimselleşme, uzmanlaşma, merkezileşme, profesyonellik vb.)

Sonda: Firmanızı biçimselleşme (kuralların ve prosedürlerin hâkim olması) açısından nasıl değerlendirirsiniz? Bu durumun firmanızın inovasyon yeteneğine nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?

Sonda: Firmanızı merkezileşme (kararların nasıl alındığı) açısından nasıl değerlendirirsiniz? Bu durumun firmanızın inovasyon yeteneğine nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?

Sonda: Firmanızı uzmanlaşma ve profesyonellik açısından nasıl yorumlarsınız? Bu durumun firmanızın inovasyon yeteneğine nasıl etki ettiğini düşünüyorsunuz?

13. Firmanızın örgüt kültürünü nasıl tanımlarsınız?

Sonda: Firmanız çalışanların inisiyatif alarak çalışmasını destekler mi?

Sonda: Firmanız çalışanlarınızın girişimlerinde risk almasını teşvik edici bir ortam sunar mı?

Sonda: Kültürünüzü inovasyon yeteneğinize sağladığı katkı bağlamında nasıl değerlendiriyorsunuz?

14. Firmanızın pazar payını artırmak için izlediğiniz stratejiler nelerdir?

Sonda: İzlenen stratejiler nasıl belirlenmektedir?

Sonda: Firmanızın bugüne kadar izlediği stratejilerin inovasyon yeteneğinize nasıl etki ettiğini değerlendiriyorsunuz?

15. Firmanızın kurulduğu günden bugüne çalışan sayısı ve sektördeki pazar payı bakımından ne gibi değişimler (artış/azalış) yaşanmıştır?

Sonda: Firmanızda çalışan sayısı bakımından yaşanan büyüme (varsa) inovasyon yeteneğinizi nasıl etkilemiştir?

Sonda: Firmanızda pazar payı bakımından yaşanan büyüme (varsa) inovasyon yeteneğinizi nasıl etkilemiştir?

Sonda: Örgütünüzde kurulduğu dönem ile mevcut dönemi kıyasladığınızda inovasyon yeteneğiniz arasındaki farkı nasıl yorumluyorsunuz?

16. Teknopark içinde veya dışında iş birliği içerisinde olduğunuz iş ortaklarınız (sektördeki, diğer firmalar, tedarikçiler, kurumsal müşteriler, AR-GE Firmaları, danışmanlık firmaları vb.) hakkında bilgi verir misiniz?

17. Diğer organizasyonlarla iş birliğine karar verirken hangi kriterler sizin için daha çok önem arz etmektedir? (coğrafi yakınlık, bilişsel yakınlık, sosyal yakınlık, kurumsal yakınlık, örgütsel yakınlık)

18. Oluşturduğunuz iş birlikleri firmanızın inovasyon yeteneğine ne gibi katkılar sağlamıştır? Anlatır mısınız?

Çalışma soruları sona ermiştir. Katılımınız için teşekkür ederim.



**EGE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ**

YÜRÜTÜCÜNÜN ADI SOYADI / KURUMU	Doç. Dr. Burak ÇAPRAZ / İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	
DANIŞMANIN ADI SOYADI / KURUMU	-	
DİĞER ARAŞTIRMACILAR	Buğra KARABULUT / Sosyal Bilimler Enstitüsü	
ARAŞTIRMANIN TÜRÜ	☐ Yüksek Lisans Tezi ☒ Doktora Tezi ☐ Özgün Araştırma	
ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Örgüt İçi ve Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon Yeteneğine Etkisi	
BİLİRKİŞİ GÖRÜŞÜ	Yok	
KARARIN ALINDIĞI TOPLANTI TARİHİ	28.11.2019	
TOPLANTI / KARAR SAYISI	15 / 15	PROTOKOL NO: 422
KARAR	Araştırma, OYBİRLİĞİ ile etik açıdan uygun bulunmuştur.	



BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM FORMU

LÜTFEN BU DÖKÜMANI DİKKATLİCE OKUMAK İÇİN ZAMAN AYIRINIZ

Sizi, Buğra KARABULUT tarafından yürütülen "Örgüt İçi ve Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon Yeteneğine Etkisi" başlıklı **araştırmaya** davet ediyoruz. Bu araştırmaya katılıp katılmama kararını vermeden önce, araştırmanın neden ve nasıl yapılacağını bilmeniz gerekmektedir. Bu nedenle bu formun okunup anlaşılması büyük önem taşımaktadır. Eğer anlayamadığınız ve sizin için açık olmayan şeyler varsa, ya da daha fazla bilgi isterseniz bize sorunuz.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmaya **katılmama** veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmadan **çıkma** hakkında sahipsiz. **Çalışmayı yanıtlamanız, araştırmaya katılım için onam verdiğiniz** biçiminde yorumlanacaktır. Size verilen **formlardaki** soruları yanıtlarken kimsenin baskısı veya telkini altında olmayın. Bu formlardan elde edilecek kişisel bilgiler tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırma amacı ile kullanılacaktır.

1. Araştırmayla İlgili Bilgiler:

- Araştırmanın Amacı: Örgüt içi ve örgütler arası dinamiklerin inovasyon yeteneğine etkisini belirlemektir.
- Araştırmanın İçeriği: İnovasyon yeteneği en genel anlamda, var olan kaynakların yeni ürün ve süreçlere dönüştürülebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir. Yüksek inovasyon performansı hedefleyen örgütler için sahip olunması gereken bu yeteneğin idame ve geliştirilmesinde ise örgütsel birçok faktörün etkisi bulunmaktadır. Bu bağlamda yapılacak araştırmanın, inovasyon yeteneği kavramına birey-grup-örgüt bazlı sınıflamadan oluşan *örgüt içi ve örgütler arası etkileşimler* bağlamında ışık tutması beklenmektedir.
- Araştırmanın Nedeni: ☐ Özgün araştırma ☒ Tez çalışması
- Araştırmanın Öngörülen Süresi (*Araştırma takviminde öngörülen süredir*): 4 ay
- Araştırmaya Katılması Beklenen Katılımcı/Gönüllü Sayısı: 15/25 katılımcı
- Araştırmanın Yapılacağı Yer(ler): Teknoloji Geliştirme Bölgeleri

2. Çalışmaya Katılım Onayı:

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya/gönüllüye verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları tamamen anladım. **Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama aşağıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı, soru sorma ve tartışma imkanı buldum ve tatmin edici yanıtlar aldım. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak da anlatıldı.** Bu çalışmayı istediğim zaman ve herhangi bir neden belirtmek zorunda kalmadan bırakabileceğimi ve bıraktığım takdirde herhangi bir olumsuzluk ile karşılaşmayacağımı anladım.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve zorlama olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcının (Kendi el yazısı ile)

Adı-Soyadı:

İmzası:

Not: Bu form, iki nüsha halinde düzenlenir. Bu nüshalardan biri imza karşılığında gönüllü kişiye verilir, diğeri araştırmacı tarafından saklanır.

Yürütücünün;
Adı Soyadı ve İmzası

(Varsa) Diğer araştırmacıların;
Adı Soyadı ve İmzası

TEŞEKKÜR

Ege Üniversitesi İİBF'nin dersliklerinde tanışıp benimle altı yıllık sürece paydaş olan, görevim dolayısıyla dört il ve iki ülke değiştirdiğim bu sürede her zaman beni destekleyen ve akademik dünyaya ilişkin bambaşka bir bakış açısı kazandıran, bilgi birikimi ve donanımının rehberliğinde tezimin nihayete erişmesinde büyük emeğe sahip kıymetli danışmanım Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ'a ne kadar teşekkür etsem ve şükranlarımı sunsam azdır.

Tez sürecimde çalışmanın gelişimi için yaptıkları yorumlar ve değerli tavsiyeleri nedeniyle izleme komitesinde bulunan kıymetli jüri üyeleri Prof. Dr. Abdurrahman Nazif ÇATIK ve Doç.Dr. Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ'ye; araştırmanın odağı olan teknoloji geliştirme bölgelerini tanımam ve katılımcılarla bir araya gelmemdeki emekleri sebebiyle o dönem Cumhuriyet Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yapan Engin ERKAN hocama; tüm doktora sürecinde her zaman desteklerini gördüğüm çok değerli sınıf arkadaşlarım Çağlar AKTEPE, Mustafa YURTSEVER ve Ezgi KABASAKAL'a en içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, yoğun iş temposu ve uzun doktora süreci sebebiyle birlikte geçireceğimiz zamanlardan çaldığım, ama yine de hayallerimin ve hedeflerimin peşinden koşmamda bana olan desteğini, sevgisini ve sabrını hep hissettiren eşim Gizem'e; görevler sebebiyle ayrı geçirmek zorunda kaldığımız hamilelik sürecinin sonunda hayatımıza katılan, tezimle birlikte büyüyen ve gelecekte vatanımıza ve milletimize faydalı bir birey olmasını umduğum “prens” kızım Alya Nil'e; her zaman manevi desteğini yanımda hissettiğim kardeşim Tolga'ya ve bugünlere gelmemde sayısız emeği olan anneme sevgiyle ve minnetle teşekkür ediyor, oğlu olmaktan gurur duyduğum babamı ise özlemle yad ediyorum.

Uzun ve yorucu bir çalışma sonucu ortaya çıkan tezimin bilime katkı sağlaması dileğiyle...

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı	Buğra KARABULUT
------------	-----------------

Öğrenim Durumu

Doktora	Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme / İZMİR	
Yüksek Lisans	Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizcilik Fakültesi, Lojistik Yönetimi / İZMİR	
Lisans	Kara Harp Okulu, Sistem Mühendisliği / ANKARA	
Lise	Maltepe Askeri Lisesi / İZMİR	

Mesleki Deneyim

Takım/Bölük Komutanlığı	Kara Kuvvetleri Komutanlığı Birlikleri	
Proje Subaylığı	Kara Kuvvetleri Komutanlığı Karargâhı	
İcra Subaylığı	Kâbil Eğitim, Yardım ve Danışma Komutanlığı	

Yabancı Diller

İngilizce	İleri seviye
Yunanca	Orta seviye

Tezler

Doktora	Örgüt İçi ve Örgütler Arası Dinamiklerin İnovasyon Yeteneğine Etkisi, Danışman: Prof. Dr. Burak ÇAPRAZ
Yüksek Lisans	Savunma Sektöründeki Binek Tip Tekerlekli Araçların Bakım Fonksiyonunun Entegre Lojistik Destek Sistemi İçerisinde İncelenmesi: Örnek Bir Maliyet Analizi, Danışman: Dr. Öğ. Üyesi Kadir Emrah ERGİNER

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

Ocak, M. ve Karabulut, B. (2017). Türkiye-İngiltere Üniversitelerinin Vizyon ve Misyon İfadelerinin İçerik Analizi ile Karşılaştırılması. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 18(2), 113-130.

Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan Bildiriler

Karabulut, B. ve Nas, S. (2012). A Study on the Perceptions of Seferihisar Residents for the Concept of Cittaslow. International Conference on Value Chain Sustainability (ICOVACS), İzmir.

