



T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**FİKRİ VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI UYGULAMALARI OLAN
KURUMLARDA ÇALIŞAN MOTİVASYONU DİNAMİKLERİNİ
BELİRLEMEK ÜZERE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Doktora Tezi

TÜRKMEN FİLİZCİ

İşletme Anabilim Dalı

İzmir
2023

T.C.
EGE ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

**FİKRİ VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI UYGULAMALARI OLAN
KURUMLARDA ÇALIŞAN MOTİVASYONU DİNAMİKLERİNİ
BELİRLEMEK ÜZERE BİR MODEL ÖNERİSİ**

Türkmen Filizci

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü

İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne sunduğum Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Uygulamaları Olan Kurumlarda Çalışan Motivasyonu Dinamiklerini Belirlemek Üzere Bir Model Önerisi adlı doktora tezinin tarafımdan bilimsel, ahlak ve normlara uygun bir şekilde hazırlandığını, tezimde yararlandığım kaynakları bibliyografyada ve dipnotlarda gösterdiğimi onurumla doğrularım.

Türkmen Filizci



ÖNSÖZ

Fikri ve sınai mülkiyet hakları (FSMH) yönetimi işletmelerin uluslararası alanda rekabetçi olabilmeleri için kritik unsurlardan biridir. Günümüz piyasa şartları içerisinde FSMH yönetimi işletmeler için büyük önem teşkil etse de işletmelerin fikri mülkiyet haklarına verdikleri önem derecesi, sahip oldukları vizyona göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletmeler tarafından farklı ve yenilikçi olmanın önemi kabul edilmiş olmakla birlikte ortaya çıkarılan fikri değerlerin korunması konusunda özellikle maddi sebeplerden dolayı yeterli ölçüde koruma yaklaşımı ve stratejileri geliştirilememekte ve uygulanamamaktadır. Bununla birlikte, işletmeler FSMH uygulama, yöntem ve süreçlerinde çeşitli uygulamalar ile de farklılaşmaya çalışmaktadır. Bu bağlamda, işletmelerdeki FSMH uygulamalarının farklılaşmasına etki eden bir dinamik olan çalışan motivasyonu bu tez kapsamında incelenmiştir.

Motivasyon, özünde amaca yönelik davranışlarla ilişkili bir süreçtir. Özetle bireyin bir amaca yönelmesini ya da harekete geçirilmesini sağlamak üzerine kurulmuş bir kavramdır. Bireyleri motive etme sürecinde birçok farklı faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Ulusal ve uluslararası yazında yapılan literatür taramalarında, FSMH uygulamaları ile çalışan motivasyonu dinamikleri arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya ilişkin çalışmalara rastlanılmamıştır. Yazındaki bu boşluğu doldurmak ve işletmelere alana ilişkin önerilerde bulunmak adına gerçekleştirilen bu çalışma ile fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan kurumlardaki bireylerin motivasyon dinamiklerini modelleme yöntemi ile ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu sayede hem uygulamaya yönelik öneriler ile işletmelerin kurumsal gelişimlerine ve FSMH uygulamalarına verdikleri öneme etkide bulunulması hem de ilgili literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

İZMİR, 2023

Türkmen Filizci

ÖZET

Son yıllarda küreselleşme süreci ile birlikte, fiyat temelli rekabet stratejileri yerini teknolojik yenilik (inovasyon) temelli rekabet stratejilerine bırakmıştır. Pazar ekonomilerinde yeni ve özgün üretim yapan işletmeler için, gerçekleştirilen yeniliklerin karşılığını almak önem arz etmektedir. Bu sebeple, fikri mülkiyet haklarının korunması ve bu sürecin etkin bir şekilde yönetimi, rekabetçiliğin gelişiminde önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Teknolojik yenilik ortaya koyabilmenin en önemli unsurlarından biri olan ve bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin en önemli girdisini oluşturan Ar-Ge faaliyetlerinin somut bir çıktısı olarak fikri ve sınai mülkiyet haklarının önemi artmıştır (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.144). Her türlü fikri ve sınai mülkiyet koruması, yeni buluş ve düşünceleri yaratanlara motivasyon sağladığı için de kritik bir öneme sahiptir (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.144).

Bununla birlikte işletmelerde yeni ve özgün fikir üretenler; yeterli ve sistematik bir şekilde karşılığını alamadıklarında, desteklenmediklerinde motivasyon düzeyleri azalacak veya tümüyle yok olacaktır. Bireyler iş güçlerini ve zamanlarını yeni fikir üretmeye yöneltmekten kaçınacaklardır. Bunların sonucunda ise işletmelerdeki yenilik, verimlilik ve üretkenlik düşecektir (Rapp ve Rozek, 1990, s.76). Bu sebeple fikri ve sınai mülkiyet hakları, sağladığı imkanlar ve haklar aracılığı ile yeni buluş ve düşünceleri yaratanlara motivasyon sağladığı için kritik bir öneme sahiptir. Eğer bu tür motivasyon mekanizmaları olmazsa, insanların yeni buluş ve düşünceleri yaratması cazip bir hale gelmeyecektir (Gökovalı ve Bozkurt, 2006).

Fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının yukarıda vurgulanan önem ve etkisinden hareketle bu uygulamaların işletmelerdeki çalışan bireylerin motivasyonu ile ilişki içerisinde olacağı öngörülmüş ve bu çalışma kapsamında; fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan işletmelerdeki çalışanların motivasyon dinamiklerini ortaya çıkarmak için bir model önerisi oluşturmak amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda, tez çalışmasında nitel araştırma kapsamında derinlemesine görüşme yöntemi kullanılarak Ar-Ge merkezlerinde görev alan 24 Ar-Ge mühendisi ile bire bir görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler MAXQDA 2022 programı kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular detaylı şekilde sunulmuştur. Araştırma sonucunda işletmelerdeki FSMH uygulamalarının motivasyonel dinamikler ile ilişkisi bir model aracılığı ile ortaya konmuş ve bu kapsamda işletmelere ve gelecek

araştırmacılar ışık tutacak önerilerde bulunulmuştur. FSMH uygulamaları olan işletmelerde motivasyon dinamiklerinin olumlu boyutları gözlemlenirken, FSMH uygulamaları olmayan ya da eksik olan işletmelerde motivasyon dinamiklerinin olumsuz boyutları gzlemlenmiştir.



ABSTRACT

In recent years, with the process of globalization, cost-focus competitive strategies have been replaced by technology-driven innovation-based competitive strategies. For businesses that engage in R&D based and innovative production in market economies, it is important to reap the benefits of these strategies. Therefore, the management process of intellectual property protection is considered as a significant factor in competitiveness. The importance of intellectual property rights has increased as a tangible output of R&D activities, which are one of the most important elements of technological innovation and the main input of scientific and technological activities (Gökovalı and Bozkurt, 2006, p.144). Intellectual property protection in all forms has also critical importance because it provides motivation to individuals, who have new inventions and ideas (Gökovalı and Bozkurt, 2006, p.144).

Indeed, if sufficient and systematic rewards are not provided to individuals within businesses, who generate new and original ideas, their motivation will decrease or disappear entirely. Individuals will move away from directing their labor and time towards generating new ideas. As a result; innovation, efficiency, and productivity in businesses will decline (Rapp and Rozek, 1990, p.76). Therefore, intellectual property rights are of critical importance because they provide motivation to individuals, who have new inventions and ideas, due to the opportunities and rights they offer. Without such motivational mechanisms, people will not find creating new inventions and ideas appealing (Gökovalı and Bozkurt, 2006).

Based on the importance and impact of intellectual property rights applications emphasized above, it is predicted that these applications will be related to the motivation of individuals in businesses. In the scope of this study, it aims to propose a model to reveal the motivation dynamics of employees in businesses, that have intellectual and industrial property rights practices. To achieve this aim, in-depth interviews were conducted with 24 R&D engineers, working in R&D centers, using qualitative research within the thesis. The obtained data were analyzed using the MAXQDA 2022 program, and the findings were presented in details. As a result of

the research, the relationship between intellectual and industrial property rights practices in businesses and motivational dynamics was revealed through a model, and recommendations were made to guide businesses and future researchers in this context.



İÇİNDEKİLER

ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI	
ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
KISALTMALAR	xiv
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ	4
1.1. Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Kavramı	4
1.2. Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının Konusu ve Özellikleri	5
1.3. Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının Türleri.....	7
1.3.1. Telif Hakları	7
1.3.2. Patent.....	7
1.3.3. Faydalı Model.....	10
1.3.4. Marka	11
1.3.5. Tasarım	12
1.3.6. Coğrafi İşaret.....	13
1.3.7. Entegre Devre Topografyası	14
1.3.8. Know-How	14
1.3.9. Biyoteknolojik Buluşlar	15
1.4. Çalışan Buluşları Hakkında	15
1.5. Türkiye’de Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları.....	16
1.6. Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının Firmalara Sağladığı Avantajlar	19
1.7. Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Kavramlarına İlişkin Literatür Taraması.....	20
2. BÖLÜM: MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	28
2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Anlamı.....	28
2.2. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Gelişimi	29

2.2.1. Kapsam Teorileri	30
2.2.2. Süreç Teorileri.....	36
2.2.3. Güncel Motivasyon Teorileri	40
2.3. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi	44
2.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	45
2.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları.....	47
2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları	49
2.4. Ulusal Yazında Motivasyon Kavramı ve Sürecine İlişkin Gerçekleştirilen Çalışmalar.....	52
3. FİKRİ VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI UYGULAMALARI OLAN KURUMLARDA ÇALIŞAN MOTİVASYONU DİNAMİKLERİNİN AÇIĞA ÇIKARILMASINA İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA	63
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	66
3.2.1. Örneklem Belirleme Süreci	67
3.2.2. Veri Toplama Süreci	69
3.2.3. Verilerin Analiz Süreci	74
3.3. Analiz ve Bulgular.....	76
3.3.1. Demografik Veriler	76
3.3.2. Kod Sistemi	81
3.3.3. Birlikte Oluşan Kodlar	114
3.3.4. Karşılaştırmalı Bulgular.....	143
3.4. Tartışma	152
3.4.1. FSMH Uygulamalarının Varlığına İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi	157
3.4.2. FSMH Uygulamalarının Yokluğuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi	158
3.4.3. Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlara İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi	158
3.4.4. Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlara İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi	159
3.4.5. Birlikte Oluşan Kodlara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi	160

3.4.6. Karşılaştırmalı Bulguların Değerlendirilmesi.....	168
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	174
KAYNAKÇA	185
EKLER.....	202
Ek.1 : Ön Görüşme Formu.....	202
Ek.2 :Yarı Yapılandırılmış Görüşme Form.....	203



TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Yıllara Göre Türk Patent Kurumu'na Gerçekleştirilen Patent Başvuru Sayısı	17
Tablo 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması	32
Tablo 3: Herzberg' in Çift Faktör Teorisi	36
Tablo 4: Araştırma Verilerine İlişkin Tema, Kategori ve Kod Dağılımları.....	75
Tablo 5: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Yaş Profili.	76
Tablo 6: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Cinsiyet.....	77
Tablo 7: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Medeni Durumu	78
Tablo 8: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Eğitim Seviyesi	78
Tablo 9: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Mesleki Deneyimi	79
Tablo 10: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Buluş Sahipliği	80
Tablo 11: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunda Yönetici/Uzman Ayrımı.....	80
Tablo 12: FSMH Uygulamaları Ana Kategoriler.....	81
Tablo 13: Motivasyonel Unsurlar Ana Kategoriler.....	82
Tablo 14: FSMH Uygulamaları Ana ve Alt Kodları.....	83
Tablo 15: Motivasyonel Unsurlar Ana ve Alt Kodları.....	84
Tablo 16: Araştırmaya Dahil Olan Örneklem Cinsiyete Göre Kod Dağılımları .	144
Tablo 17: Araştırmaya Dahil Olan Örneklem Örgüt İçi Pozisyonuna Göre Kod Dağılımları	146
Tablo 18: Araştırmaya Dahil Olan Örneklem Örgüt İçi Pozisyonu ve Buluş Sahipliği Karşılaştırması.....	147
Tablo 19: Araştırmaya Dahil Olan Örneklem Buluş Sahipliğine İlişkin Kod Dağılımları	149

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	31
Şekil 2: FSMH uygulamasının varlığı kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı	86
Şekil 3: FSMH Uygulamasının Varlığı Kod-Alt Kod Modeli ve Katılımcı Görüşleri	87
Şekil 4: FSMH uygulamasının yokluğu kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı	93
Şekil 5: FSMH uygulamasının yokluğu kod-alt kod modeli ve katılımcı görüşleri..	94
Şekil 6: Motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı	101
Şekil 7: Motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ve katılımcı görüşler.....	102
Şekil 8: Motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı	108
Şekil 9: Motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ve katılımcı görüşler.....	109
Şekil 10: Fikirlerin önemsenmesi/fikir atölyelerinin kurulması kodu ile bağlantılı kodlar.....	115
Şekil 11: Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile bağlantılı kodlar.....	122
Şekil 12: Yaratıcılık kodu ile bağlantılı kodlar.....	128
Şekil 13: Desteklenmeme algısı kodu ile bağlantılı kodlar	132
Şekil 14: Yönetimsel sorunlar kodu ile bağlantılı kodlar	136
Şekil 15: Yönetimsel unsurlar kodu ile bağlantılı kodlar	140
Şekil 16: Buluş Sahibi Olma ve Olmama Durumuna İlişkin İki Vaka Modeli	151
Şekil 17: Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Uygulamaları Olan Kurumlarda Çalışan Motivasyonu Dinamiklerini Belirlemek Üzere Bir Model Önerisi.....	179

KISALTMALAR

Kısaltma	Açıklaması
SMK	Sınai Mülkiyet Kanunu
FSMH	Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları
Ar-Ge	Araştırma ve Geliştirme



GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte artan rekabet ortamı, gelişen ekonomik, ticari ve teknolojik gelişmeler karşısında işletmelerin fark yaratma zorunluluklarını arttırmıştır. Bu zorunluluk aynı zamanda müşteri beğeni ve beklentileri doğrultusunda yeni ürünler üretme ve bunları başarılı biçimde pazara sunma zorunluluğunu da gündeme getirmiştir (Öğüt, 2007). Bu doğrultuda ilerleyebilmek amacıyla güncel bir kavram olan inovasyon ya da yenileşim, gelişmiş ekonomilerde önemli bir itici güç olarak kabul edilmektedir. Ar-Ge yatırımlarının neticesinde elde edilen yenilikçi sonuçlar, inovasyon içeren faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. Birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülke, Ar-Ge faaliyetlerine önemli düzeyde kaynak ayırarak bu alanda yetkinleşmeyi ve inovatif ürünler elde etmeyi amaç edinmişlerdir (Demir ve Geyik, 2014). Bu süreçler ise beraberinde fikri ve sınai mülkiyet kavramının önemini doğurmuştur.

Firmaların rekabet gücünü artırmalarında finansal sermayenin yerini bilgi sermayesinin alması, firmaların sahip oldukları varlıklar içinde maddi olmayan varlıkların oranında da önemli artışlar olmasını sağlamaktadır. Ülkelerin gelişmişlik göstergelerinden biri olarak kabul edilen fikri ve sınai mülkiyet hakları, bilgiyi satılabilir bir varlık haline getirerek şirketlerin büyümelerinde, rekabet edebilir hale gelmelerinde ve karlılıklarını artırmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Sözer, 2008: 1).

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları (FSMH) koruması, yeni buluş ve düşünceleri yaratanlara motivasyon sağladığı için kritik bir öneme sahiptir. Eğer bu tür motivasyon mekanizmaları olmazsa, insanların yeni buluş ve düşünceleri yaratması cazip bir hale gelmeyecektir (Gökovalı ve Bozkurt, 2006). Yaratıcı faaliyetlerin sonuçları, onu yaratanlara yeterli düzeyde dönmediğinde, bu tür etkinliklerde bulunma yönündeki motivasyon azalacak veya tümüyle yok olacaktır. Bireyler iş güçlerini, sermayelerini ve zamanlarını üretici etkinliklere yöneltmekten uzaklaşacaklardır. Bunların sonucunda ise yenilik, verimlilik ve üretkenlik düşecektir (Rapp ve Rozek, 1990: 76). Motivasyon genel olarak çalışanların performansını artırmak için itici bir güç olarak tanımlanmakla beraber çalışanların işini severek ve isteyerek yapma çabasıdır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer

almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005: 328).

Ulusal ve uluslararası yazında yapılan literatür taramalarında, FSMH uygulamaları ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya ilişkin çalışmalara rastlanılmamıştır. Ulusal ve uluslararası yazındaki bu boşluğu doldurmak ve işletmelere alana ve uygulamalara ilişkin önerilerde bulunmak adına gerçekleştirilen bu tez çalışması ile fikri ve sinai mülkiyet hakları uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerine olan etkileri incelenerek, anlamlı bir çalışma ortaya konmuştur. Gerçekleştirilen bu çalışma kapsamında Ar-Ge faaliyetinde bulunan işletmelerin Fikri ve sinai mülkiyet haklarına bakış açıları ve uygulamaları incelenerek, işletmelerin sahip oldukları çalışan motivasyon dinamikleri anlamlandırılmış ve bir model oluşturulmuştur. Söz konusu araştırma sorusu öz yansıtma (self reflektivite) yöntemi ile ortaya çıkmıştır.

Özellikle teknoloji ve inovasyon odaklı şirketlerde fikri ve sinai mülkiyet haklarının korunması ve çalışanların bu haklara sahip olması, çalışanların motivasyonunu artırarak şirket performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, yaratıcı bir iş üreten kişilerin, işlerinin korunmasına ve ödüllendirilmesine yönelik motivasyonlarını etkileyebilir. Bu öngörü ile gerçekleştirilen bu çalışmanın detayları ve sonuçları aşağıdaki bölümlerde aktarılmıştır.

Tez çalışması 3 ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde fikri ve sinai mülkiyet haklarına ilişkin detaylı bilgiye sahip olunabilmesi amacı ile, fikri ve sinai mülkiyet haklarının konusu ve özellikleri, fikri ve sinai mülkiyet haklarının türleri, çalışan buluşları gibi kavramlar detaylandırılarak teorik bir alt yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. İkinci bölümünde ise çalışma konusunun ana dinamiklerinden bir diğeri olan motivasyon kavramına ilişkin bilgiler verilmiştir. Motivasyon teoriler ve motivasyon araçları detaylıca açıklanarak araştırmanın teorik altyapısı desteklenmiştir. Ayrıca ulusal yazında motivasyon kavramına ve sürecine ilişkin çalışmalar derlenerek araştırmanın anlamlılığı ortaya konulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi aktarıldıktan sonra, elde edilen bulgular kapsamlı bir şekilde aktararak, tartışma bölümünde detaylıca değerlendirilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise; araştırma bulgularının

sonuçları bir model yardımı ile şematize edilerek aktarılmış ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.



1. BÖLÜM: FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

Fikri mülkiyet veya bir diğer adı ile fikri ve sınai mülkiyet kavramı, insan aklı tarafından ortaya konmuş olan buluşlar, edebi ve sanatsal çalışmalar, isimler, semboller, şekiller ve ticari amaçlı kullanılan tasarımları ifade etmektedir (Gökovalı ve Bozkurt, 2006). Fikri mülkiyet hakları bir çatı olarak ele alındığında içerisinde fikir ve sanat eserleri, buluş, patent, faydalı model, tasarım, marka, coğrafi işaretler, entegre devre topografyaları gibi yenilik temelli kavramları içermektedir.

6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu'nun (SMK) 1. maddesine göre; Fikri ve sınai mülkiyet haklarının temel amacı, hakların korunması aracılığı ile teknolojik, ekonomik ve toplumsal olarak bireysel ve toplumsal ilerlemenin sağlanmasına katkı sağlamak olarak ifade edilmiştir. Fikri ve sınai mülkiyet hakları (Intellectual Property Rights, IPR), belirli bir yaratım veya yenilik üzerindeki yasal mülkiyet haklarını içerir. Yeni fikirler, buluşlar, keşifler, benzersiz tasarımlar bu hakların kapsamını belirlemektedir (Yadav vd., 2019).

1.1. Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Kavramı

Fikri mülkiyet kavramı için İngilizce literatürde 'intellectual property', Fransızca literatürde ise 'propriété intellectuelle' kavramları kullanılırken, Türkçe'de 'fikri mülkiyet' ya da 'fikri ve sınai mülkiyet' (FSMH) kavramları kullanılmaktadır (Tekinalp, 1999: 1). FSMH, kişilerin her türlü fikri ve zihni çaba ve emeği neticesinde ortaya çıkardığı ürünler üzerinde hukuken koruma sağlayan ve hak sahibinin belli kural çerçevesinde üçüncü şahıslara bu korumadan yararlanma yetkisi veren menfaatler olarak tanımlanabilmektedir (Ateş, 2003: 93).

Dünya üzerinde gerçekleştirilen yeniliklerin, buluşların, tasarımların ve özgün çalışmaların ilk uygulayıcıları adına, ticari olarak var olan malların üzerlerinde gerçekleştirilecek olan hizmetlerin betimlenmesine ve sahipleri adına kaydedilerek tescillenmesine olanak tanıyan tanınmış ayrıcalıklar fikri ve sınai mülkiyet hakları olarak tanımlanmaktadır (Tayşı, 2012:8).

1.2. Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının Konusu ve Özellikleri

Fikri mülkiyet haklarının konusu, ticari değer taşıyan emek ürünleri üzerinde kişilere tanınan mülkiyet ve tekel haklarından oluşmaktadır (Yüksel, 2001, s.557).

Son yıllarda gerçekleşen küreselleşme süreci ile birlikte, fiyat merkezli rekabet stratejileri yerini ticari fayda temelli teknolojik yenilik (inovasyon) merkezli rekabet stratejilerine bırakmıştır. Bu sebeple, teknolojik yenilik ortaya koyabilmenin en önemli unsurlarından biri olan ve bilimsel ve teknolojik faaliyetlerin en önemli girdisini oluşturan Ar-Ge faaliyetlerinin somut bir çıktısı olarak fikri hakların önemi de oldukça artmıştır (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.144).

Fikri mülkiyet hakları; telif hakları ve sınai haklar olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır (Suluk, 2014, s.15). “Fikri mülkiyet” ifadesi şemsiye bir kavram niteliğinde, üst bir başlık olarak değerlendirilmelidir.

Toplumlarda bilgi birikerek büyümekte ve toplum üyeleri başkalarının fikir ürünlerinden faydalanmaktadır. Ancak bu faydalanmada eser ya da buluş sahibinin ilgili hak üzerindeki maddi ve manevi emeklerinin ödüllendirilmesi sonraki geliştirmelerin gerçekleşmesi için teşvik edici bir unsurdur (Kober, 2004, s.19).

Bilim ve edebiyat eserleri, müzik eserleri, güzel sanat eserleri, sinema eserleri telif hakkı ile koruma altına alınabilir eserler olarak sayılabilmektedir. Sınai haklar (*industrial property rights*) ise patent, marka, tasarım, coğrafi işaret, entegre devre topografyası gibi unsurları kapsayan çatı bir kavramdır (Suluk, 2014, s.15).

Türk Patent ve Marka Kurumu sınai mülkiyeti kavramını “*buluşları ve yenilikleri, yeni tasarımları ve eşsiz çalışmaları ilk uygulayıcıları adına; ticaret alanında üretilen ve satılan malların üzerlerindeki işaretleri üreticisinin veya satıcısının ayırt edilmesini sağlayacak şekilde sahipleri adına kaydeden ve böylece bu kişilerin ürünlerini üretme ve satma hakkına sahip olmalarını sağlayan gayri maddi bir hak*” şeklinde tanımlamaktadır (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2017, s.27).

Literatürde fikri ve sınai mülkiyet hakları; telif hakkı, patent, faydalı model, ticaret ve hizmet markaları, coğrafi işaret ve endüstriyel tasarımlar olarak sınıflandırılmaktadır. Bununla birlikte kavram giderek genişleme eğilimindedir. Fikri ve sınai mülkiyet kavramı altında; telif hakları, patentler, faydalı modeller, tasarımlar, markaların yanı sıra coğrafi işaretler, yeni bitki çeşitleri, entegre devre topografyaları, biyoteknoloji, gen teknolojisi, bilgisayar programları, veri tabanları ve hatta ticari sırlar da

incelenebilmektedir (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2017; Suluk, 2014; 6769 Sınai Mülkiyet Kanunu, 2017; Kober, 2004; Gökovalı ve Bozkurt, 2006; Kober, 2004).

Fikri mülkiyet hakları, hukuka dayalı diğer alanlardan farklı, kendine özgü niteliklere sahiptir. Fikri mülkiyete ait bu özellikler göz önüne alınmadan bu alana ilişkin çıkarımlarda bulunmak ve alana ilişkin problemlere çözüm üretmek mümkün olmayacaktır. Bu özellikler şu şekilde özetlenebilir (Suluk, 2014; 6769 Sınai Mülkiyet Kanunu, 2017; Türk Patent ve Marka Kurumu, 2017; Aydın, 2022).

- Fikri ürünler, eşya ya da maldan farklı olarak maddi (somut) bir varlığa sahip değildir. Fikri ürünlerin niteliği soyut olmasıdır. Örneğin bir beste, resim ya da teknik bir probleme çözüm getiren buluş fikri elle tutulamaz.
- Maddi (somut) mülkiyetten farklı olarak, fikri mülkiyete konu haklar ülkesel düzeyde korunur. Bir mal, örneğin araba; hangi ülkeye götürülürse götürülsün, araba kime aitse o kişinin araba üzerindeki mülkiyet hakkı korunur. Ancak fikri bir ürün bir ülkede korunurken başka bir ülkede korunma altına alınamayabilir ya da sınırlı olarak koruma sağlanabilir. Patent, faydalı model, marka ve tasarım gibi tescile bağlı sınai hakların, koruma altına alınmak istenen her ülkede resmi kuruma ilgili kural ve yönetmelikler dahilinde başvurularak tescilinin gerçekleştirilmesi korumanın mümkün olması için zorunludur. Özetle, tescile bağlı fikri mülkiyet haklarının üçüncü kişilerin kullanımına (hak ihlaline) karşı korunması için, koruma talep edilen her ülke özelinde ayrı ayrı koruma altına alınması gerekmektedir.
- Fikri mülkiyet hakları da maddi varlıklar gibi ticari değere sahiptir. Alınıp satılabilir, kiralanabilir, lisanslanabilir ya da farklı hukuki anlaşmalar ile ticari faaliyetlere konu edilebilir. Aynı zamanda miras yolu ile hakların devri gerçekleştirilebilir.
- Fikri mülkiyetin maddi mülkiyete göre en temel farklarından birisi de *süreyle tabi olmasıdır*. Fikri mülkiyet hakları sınırlı süreler ile korunurlar. Her bir fikri mülkiyet kavramının kendi özelinde koruma süresi bulunmaktadır. Örneğin; Türkiye bağlamında telif hakları, eser sahibinin ölümünden sonra 70 yıl daha korunurken, tescile tabi haklardan olan patentler 20 yıl, faydalı modeller 10 yıl, markalar 10 yılda bir yenilenmek kaydıyla süresiz, tasarımlar 5 yılda bir yenilenmek kaydıyla 25 yıla kadar korunur. Belirtilen ilgili süreler dolduğunda, bu

haklar otomatik olarak halka mal olur ve üçüncü kişilerin kullanması serbest hale gelir.

1.3. Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının Türleri

Fikri mülkiyet korumasının temel amacı, özgün fikirlerin gelişmesini desteklemek nitelikli üretimin gerçekleşmesini sağlamaktır. Verilen tekel hakları ve imtiyazlara ile özgünlüğü ve yaratıcılığı teşvik ederek toplumun geleceğini garanti altına almaktır. (Suluk, 2014, s.20). Bu amaç doğrultusunda belirli koruma araçları kullanılmaktadır. Literatürde geçen önemli koruma araçları bu bölüm altında incelenecektir.

1.3.1. Telif Hakları

İngilizce literatürde “copyright” kavramı ile ifade edilen telif hakları fikri ve sınai mülkiyet haklarının koruma araçlarından birisidir. Telif hakları kısaca, kişinin her türlü fikri emeğinin üzerinde hukuken verilen haklar olarak tanımlanabilir (Shavel ve Ypersele, 2001, s.5). Telif hakkı olarak sayılabilecek yaratılar; bilim ve edebiyat eserleri, müzik eserleri, sanat eserleri, sinema eserleri, bilgisayar yazılımları ve kodlamaları olarak belirtilebilir (Telif Hakları, 2021).

Türkiye’de telif hakkı tescil sürecinde yetkili organ Kültür ve Turizm Bakanlığı’dır. Telif hakkı tescilinin koruma süresi, eser sahibinin vefatından sonra 70 yıldır. Eser sahibi yaşamı boyunca ilgili eserin telif hakkı korumasından faydalanabilmekte ve ek olarak eser sahibinin mirasçıları da ölüm tarihinden itibaren 70 yıl boyunca ilgili eserin telif hakkı korumasını devam ettirebilmektedir (Telif Hakları, 2021).

1.3.2. Patent

Bir buluşun, belirli bir bölge ve süre için, üçüncü kişiler tarafından izinsiz olarak üretilmesini, kullanılmasını ve satılmasını özetle ticari bir faaliyette bulunulmasını engellemek amacıyla buluşun sahibine verilen tekel hak patent olarak tanımlanmaktadır (Türk Patent ve Marka Kurumu, 2017, s.3; SMK, 2017). Verilen bu tekel hakkı gösteren belgeye ise patent belgesi adı verilmektedir.

Fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin koruma araçlarından biri olan patentler; işletmeler ve gerçek kişiler tarafından gerçekleştirilen buluşlara, hukuksal bağlamda koruma sağlayan araçlardır. Patentler, buluş için belli bir süreliğine koruma hakkı tanıyan yasal bir belgedir. Kişilerin ortaya koyduğu buluş yeni bir ürün olabileceği gibi, üretim süreçlerinde yeni metotlar ortaya koyan süreç yeniliklerini veya bir problemin çözümü için geliştirilen çözümlere ilişkin de olabilir. Bir patentten söz edebilmek için bir buluştan, bir buluştan söz edebilmek için ise herkes için fayda sağlayan bir yenilikten bahsediliyor olmalıdır (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.136).

Patent belgesi resmi bir kurumun patent ofisi tarafından veya birden fazla ülkeyi temsil eden uluslararası kabul görmüş bir ofis tarafından, kişilerin talepleri karşılığında, ilgili buluşun aranan temel şartları içermesi koşuluyla verilen, içinde buluşun teknik tarifinin bulunduğu ve patent sahibinin izni ile üretilmesi, kullanılması ya da satılmasına müsaade edilen hak sağlayıcı ve koruyucu belgedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2000, s.62). Temelde patent, buluşun yaratılması sonucunda buluş sahibine belirli sınırlar içerisinde olmak kaydıyla özel haklar sağlamanın yanı sıra, ilgili buluşların teknolojik olarak geliştirilmesi ve ticarileştirilmesi süreci için de bir teşvik sağlar. Patentin verdiği özel haklar karşılığında buluş sahibinin buluşun teknik özelliklerini kamuya açması, başkalarının bu buluşa dayanarak daha farklı ve yeni buluşlar gerçekleştirmesinin sağlanması ve ilgili süreler tamamlandığında buluşun tamamen halka mal olarak ticari ve ekonomik yapıyı geliştirmesi amaçlanmaktadır. Böylece ekonomilerde patent yolu ile teknik ilerleme sağlanmış olur (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.136)

Bir buluşun patent tescili ile koruma altına alınabilmesi için üç temel şartın sağlanması şarttır. Bunlardan ilki ilgili buluşun Dünya çapında yeni olmasıdır. Yani mutlak yenilik söz konusu olmalıdır. İkincisi sanayiye uygulanabilir olması, üçüncüsü ise tekniğin bilinen durumunun aşılmasıdır (Sınai Mülkiyet Kanunu, 2017, s.41). Tekniğin bilinen durumunun aşılması buluşun, temsil ettiği teknik alandan bir uzmanın basitçe uygulayamayacağı boyutta olması kastedilmektedir. 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu kapsamında tekniğin bilinen durumunu aşma kriterinin tanımı ‘Teknikte uzman kişiye aşikar olmama’ şeklinde tanımlanmıştır. Ayrıca patent verilebilmesi için buluşun uygulamasının yapılma zorunluluğu bulunmamakla birlikte, açıklanan teknik detaylar ile birlikte uygulamanın mümkün olması gerekmektedir. Özetle

patentlenebilirlik kriterleri; buluşun Dünya çapında mutlak yeni olması, teknikteki uzman kişiye aşikar olmaması ve sanayiye uygulanabilir olmasıdır (SMK, 2017, s.42). Yenilik daha önce başkaları tarafından yazılı, sözlü veya uygulama yolu ile üçüncü şahısların yani kamunun erişimine açılmamış olmak anlamında mutlak yeniliktir ve tüm dünyada yeni olması şartı aranmaktadır. İlgili kanunda patentin koruma süresinin, başvuru tarihinden başlamak üzere azami suretle yirmi yıl olduğu belirtilmektedir.

Patent tescil belgesi buluşçu veya hak sahibinin buluş üzerinde sahip olduğu hakkı ispatlamaya ve kullanmaya yarayan belgedir (Suluk, 2004, s.32). Patent tescil belgesi Hukukten sağlanan tekel hakkı buluş sahibinin gerçekleştirdiği icadın korunmasında temel araçtır. Fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunarak buluşçularına belli haklar tanınması, yeni fikirleri ve inovasyonları teşvik ederek kişilerin buluş yapma eğilimlerini arttırdığı için oldukça önemli olmanın yanı sıra, ülkelerin ekonomik gelişmelerinin de önemli unsurlarından biridir (Köse, 2018:10).

Patent koruması sayesinde gerçekleştirilen Ar-Ge çalışmalarının sonucunda ortaya çıkan yeniliklerin taklit edilmesinin önüne geçilerek yeniliği gerçekleştiren kişilerin gelişmelerini ve yeni buluşlar gerçekleştirmedeki motivasyonları artar. Bu durum yenilik faaliyetlerinin gelişmesinde ve bu faaliyetlerle uğraşanların emek, para ve zaman olarak gerçekleştirdikleri yatırımların karşılığını alabilmelerini sağlar (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.136-137).

Patent tescilinin, teknolojik gelişimi sağlayacak buluşların korunması, yeni buluşların ortaya çıkmasının özendirilmesi, teknik, ekonomik ve toplumsal yararı desteklemesi gibi misyonları vardır (Karakuzu, 2005, s.189). Patent koruması, toplumun teknolojik bilgisini artırmak ve yapılan geliştirmelerden haberdar ederek teknolojik gelişimi sağlamak amacı ile buluşun kamuya açıklanmasını zorunlu kılmaktadır (Kober, 2004, s.54). Ülkelerin ve firmaların patent süreçlerini yönetirken stratejilerinde farklılıklar olsa da patent verileri Dünya'nın her yerinde teknolojik gelişmenin ve dolayısıyla ekonomik gelişimin en önemli göstergelerinden birisidir (Schmookler, 2013, s.135).

Sınai Mülkiyet Kanunun 82. maddesinde patent verilemeyecek buluşlardan ayrıca bahsedilmiştir. Bu bağlamda bir buluşa patent verilebilmesi için yukarıda belirtilen 3 koşula ek olarak SMK madde 82'de anılan patent verilemeyen ve patent verilmesi yasak olan konu ve faaliyetleri de içermemesi gerekmektedir. SMK'da adı geçen patent belgesi verilemeyecek konular şu şekilde özetlenebilir:

- Keşifler, bilimsel teoriler ve matematiksel yöntemler.
- Zihni faaliyetler, iş faaliyetleri veya oyunlara ilişkin plan, usul, kural ve yöntemler.
- Bilgisayar programları.
- Estetik niteliği bulunan yaratılar, edebiyat ve sanat eserleri ile bilim eserleri.
- Bilginin düzenlenmesi, derlenmesi ve ya sunumu.
- Konusu kamu düzenine veya genel ahlaka aykırı olan buluşlar.
- İnsan veya hayvan vücuduna uygulanacak teşhis yöntemleri ile cerrahi yöntemler dâhil tüm tedavi yöntemleri.
- İnsan klonlama işlemleri, insan eşey hattının genetik kimliğini değiştirme işlemleri, insan embriyosunun sınai ya da ticari amaçlarla kullanılması (SMK, 2017, s.41).

1.3.3. Faydalı Model

Faydalı model, tekniğin bilinen durumuna dahil olmayan, yani mutlak yeniliğe sahip olan ancak buluş basamağını sağlayamayarak teknikte uzman kişiye aşık olan ve sanayiye de uygulanabilen buluşlara verilebilecek koruma belgesi olarak tanımlanabilir. Özetle, patentin üç temel şartından biri olan buluş basamağını sağlama kriterinin karşılanamaması durumunda patent belgesine muadil olarak görülebilecek bir diğer fikri hakları koruma aracıdır. Faydalı modelin amacı buluş basamağını içermediği için patent korumasından yararlanamayan küçük buluşların da korunabilmesini sağlamaktır.

Faydalı modeller, mevcut teknoloji ya da ürünlerdeki ek küçük geliştirmeleri kapsar. Asıl teknolojiyle bağlantılı oldukları ve patentlere kıyasla daha küçük yenilikleri içerdikleri için patentlere oranla koruma süreleri daha kısadır (Özdil, 2013, s.39). Patentler için azami 20 yıla kadar olan koruma süresi, faydalı modeller için azami 10 yıla kadardır (SMK, 2017, s.46-47). Bununla birlikte faydalı modellerin tescillerinde buluş basamağı kriteri aranmadığı için tescil süresi, patent tescil süresine nazaran daha kısa sürede tamamlanmaktadır.

Faydalı model tescilinde patent tescili alamayacak hususlara ek olarak; SMK madde 142’de, *“Kimyasal ve biyolojik maddelere veya kimyasal ve biyolojik usullere ya da bu usuller sonucu elde edilen ürünlere ilişkin buluşlar, eczacılıkla ilgili maddelere*

veya eczacılıkla ilgili usullere ya da bu usuller sonucu elde edilen ürünlere ilişkin buluşlar, biyoteknolojik buluşlar, usuller veya bu usuller sonucu elde edilen ürünlere ilişkin buluşlar” hakkında faydalı model belgesi verilemeyeceği belirtilmiştir. 142. maddede belirtilen ek hususlar sadece faydalı modeller için geçerli olmakla birlikte, ilgili konularda gerekli şartların sağlanması durumunda patent belgesine sahip olunabilmektedir (SMK, 2017, s.76-77).

1.3.4. Marka

Marka; 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu’nda *“bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlayan her türlü işaret”* olarak tanımlanmaktadır (SMK, 2017, s.1). Kanunda sözü geçen işaretlerin kapsamı *“marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları da dahil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi”* olarak belirtilmektedir (SMK, 2017, s.1).

Markalar; işletme kurum ya da kuruluşların ürettikleri, ticaretini yaptıkları ürün veya hizmetleri diğer işletmelerin ürün ve hizmetlerinden ayırt etmeyi sağlayan her türlü işarettir. Anlamalı ya da anlamsız herhangi bir sözcük veya sözcük grubunun marka olarak seçilebileceği gibi sloganlar ya da logolar da marka olarak tescil edilebilir. SMK kapsamında markanın unsurları işaret, ayırt edicilik, açıklık-kesinlik olarak ifade edilmiştir. Kanunda geçen işaret ifadesinin karşılığı mutlaka görme duyusuna hitap etmesi değildir. İşaretlerin tatma, duyma veya koku gibi duylara hitap etmesi, sicilde gösterilebilir olması şartıyla marka olarak tescil edilebilmeleri için yeterlidir. Bu sebeple, notaya dökülmüş olan melodilerin, kimyasal formülünün gösterilmesi şartıyla kokuların da marka olarak tescili alınabilmektedir. Markalarda mutlak olan zorunluluk bir işaretin olması ve bu işaretin ayırt edici nitelikte olmasıdır (SMK, 2017, s.3-4).

Marka sahibine belli şartların karşılanması koşulu ile sonsuz süre koruma hakkı verebilir. Bu şartlardan en temeli on yıllık periyodlar ile hak uzatımı yapmaktır. Her on yıllık dönemde marka sahibinin talep etmesi üzerine marka hakkı sonsuz süre devam edebilir, bir sonraki nesile intikal ettirilebilir (SMK, 2017, s.6). Diğer sınai mülkiyet haklarından ay00721 olarak marka hakkı belli bir sürenin geçmesi sonucu

kamunun kullanımına açılmaz. Bununla birlikte koruma süresinin dolmasıyla birlikte marka yenileme işleminin gerçekleştirilmesi ya da marka sahibinin marka hakkından vazgeçmesi sonucu koruma sona ermektedir. Özetle, marka hakkı için, ilgili süreler içerisinde yenilenmesi şartıyla süre kısıtı olmaksızın koruma sağladığı söylenebilir (Güneş, 2017, s.129).

1.3.5. Tasarım

Tasarım; bir malzemenin tamamı, bir parçası veya üstündeki süsleme ve dizaynın çizgi, şekil, biçim, renk, doku, malzeme ya da esneklik gibi insanın duyuuları ile algılayabildiğı çeşitli öge ve özelliklerin tümüdür (Türk Patent ve Marka Enstitüsü, 2022). Bir ürünün dekoratif veya estetik yönü ile ilişkili olan endüstriyel tasarımlar, görsel açıdan ürünü dikkat çekici ve ya etkileyici kılarak ticari değerini artırması nedeniyle sınai mülkiyet hakkına konu olan unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir (Erdem, 2014, s.28).

Günümüzde rekabet koşulları dikkate alındığında işletmelerin ürünleri, rakip ürünlerden sadece teknolojileri, malzemeleri ve kullanım özellikleri bakımından değil, tasarımları ile de farklılaşmak mecburiyetindedir. Nitekim bu farklılık ve farklılaşma tüketicilerin tercihlerini önemli boyutlarda etkilemektedir. (Eryayar, 2010, s.449; Yiğit, 2017, s.44). İşletmeler; Patent ve faydalı model korumaları ile geliştirdikleri yeniliklerin fonksiyonel yönünü korurken, tasarımlar ile ise geliştirdikleri yeniliğin farklılaşan dış görüntüsünü koruma altına almaktadırlar (Pınar, 2004, s.45).

SMK ile birlikte tasarım tescili sahibine, koruma altına aldığı tasarımının kullanımını başkalarına yasaklama veya izne tabi olarak kullandırma yetkileri verilmektedir. Bu durum SMK'nin 59. maddesinde; üçüncü kişiler tarafından tasarım sahibinin izni olmaksızın koruma kapsamında olan tasarımın veya onun uygulandığı ürünün üretilmeyeceğı, piyasaya sunulamayacağı, satılamayacağı, ithal edilemeyeceğı, ticari amaçla kullanılamayacağı veya ticari amaçla elde bulundurulamayacağı şeklinde ifade edilmiştir (SMK, 2017, s.29).

Tescil edilmiş tasarımlarda koruma süresi azami 25 yıldır. Bu süre zarfında korumayı devam ettirebilmek için her 5 yılda bir resmi kurum nezdinde yenileme yapılarak korumanın devam ettirilmesi gerekmektedir. 25 yıllık azami sürenin dolmasıyla

birlikte tasarımlar kamunun kullanımına açılmakta ve hak sahiplerinin ihlal edenlere karşı yasal işlem yapma hakkı sona ermektedir (Darrell ve Dutfield,1996, s. 52; SMK, 2017, s. 31).

1.3.6. Coğrafi İşaret

SMK kapsamında coğrafi işaret kavramı; *“belirgin bir niteliği, ünü veya diğer özellikleri bakımından kökeninin bulunduğu yöre, alan, bölge veya ülke ile özdeşleşmiş ürünü gösteren işaret”* olarak tanımlanmaktadır (SMK, 2017, s.16). Suluk (2004)’e göre tanıtıcı işaretlerden birisi olan coğrafi işaretler; bir ürünün hangi ülke, yöre veya bölgeden geldiğini bilmeyi sağlar. Coğrafi işaret, menşe ve mahreç işareti olarak ikiye ayrılır (Suluk, 2004, s.35). Mahreç işaretinde ürünün yöre dışında da üretilmesi söz konusu olabilirken, menşe adında ürünün sadece ait olduğu yörede üretilmesi gerekir. Çünkü menşe sahibi ürün ancak ait olduğu yörede üretilirse gerekli niteliklere sahip olabilecektir. Coğrafi işaretlerin korunmasındaki amaç, her türlü doğal, tarımsal, madeni ve el sanatları ürünleri ile belli niteliklere haiz sanayi ürünlerinin korunmasını sağlayarak, belirli coğrafi bölgeleri temsil eden ürünlerin bozulmasını önlemektir (Pınar, 2004, s.54). Özetle coğrafi işaretler menşe adı bakımından ürünün mutlaka ilgili yöre veya yerde üretilmesini zorunlu kılar iken, mahreç adları bakımından böyle bir şart aranmamaktadır (Suluk, Karasu ve Nal, 2017, s.317).

Coğrafi işaretler üzerindeki hak belli bir kişiye veya kişilere ait olmadığından, kullanan kişi yönünden tekелci bir yetki tanımamaktadır. Bu yönü ile coğrafi işaretler diğer fikri mülkiyet haklarından ayrılmaktadır (Pınar, 2004, s.55). Coğrafi işaret tescili ile sadece tek bir üreticinin hakları koruma altına alınmaz, aksine tescil belgesindeki şartlara ve yönlendirmelere uygun olarak üretim gerçekleştiren ve pazara sunan herkesin haklarının korunması amaçlanmaktadır (TPE, 2017, s.11). Amacı gereği coğrafi işaretler için başvuru hakkı tanınan kişi ve gruplar diğer sınai mülkiyet haklarından farklıdır. Coğrafi işaret başvuruları için üretici gruplarına, kamu kurumu niteliğini sahip meslek gruplarına, dernek, kooperatif ve vakıf gibi kolektif ve kamusal yapılara başvuru hakkı tanınmıştır (Güneş, 2017, s.202; Maghaminia, 2019, s.104-105).

1.3.7. Entegre Devre Topografyası

Türkçede “çip” ya da “yonga” olarak adlandırılan entegre devreler (Pınar, 2004, s.56-57), Türk Patent ve Marka Kurumu tarafından “*elektronik bir işlevi veya bunun gibi diğer işlevleri yerine getirmek üzere tasarlanmış, en az bir aktif elemanı olan ve ara bağlantılarından bir kısmının ya da tümünün bir parça malzeme içerisinde ve/veya üzerinde bir araya getirilmiş ara veya son formdaki bir ürün*” olarak tanımlanmaktadır. Entegre devreyi oluşturan tabakaların üç boyutlu dizilimini gösteren görünüm ise entegre devre topoğrafyasını oluşturmaktadır (TPE, 2017, s.14). Başka bir ifade ile entegre devre, devreyi oluşturan sistemlerin üç boyutlu düzenini simgeleyen, üretim maksadıyla tasarlanmış görüntüler dizinidir (Tekinalp, 2017, s.126).

Entegre devrelerin düzen tasarımları insan aklının bir çıktısıdır. Bu sebeple fikri haklar kapsamında değerlendirilmektedir. Entegre devre ne kadar küçük ise, üretimi için gereken malzeme de o kadar az ve onu yerleştirmek için gereken alan da o kadar küçük olmaktadır. Bu nedenle teknolojik gelişmeler var oldukça mevcut entegre devrelerin boyutlarını azaltan ve aynı anda işlevlerini artıran yeni düzen tasarımlara da ihtiyaç sürekli olacaktır (WIPO, 2004).

Tescil edilen entegre devre topoğrafyalarının koruma süresi 10 yıldır. İlgili sürenin dolması veya entegre devre topoğrafyası hak sahibinin korunma hakkından feragat etmesi halinde ilgili tescilin koruma kapsamı sona ermektedir. Korunma hali sona eren ilgili topoğrafya kamuya açık hale gelir ve üçüncü kişilerin kullanımı serbestleşir (Tekinalp, 2004, s.127).

1.3.8. Know-How

Know-how, birey veya işletmenin kendi bilgi birikimi neticisinde ortaya çıkan üretim ve işletme şeklini başka işletme yada bireylere satması veya kiralamasıdır (Yıldırım, 2011, s.51). Know-how teknik bilgiler ile birlikte teknik olmayan bilgi ve tecrübeyi de yansıtmaktadır. Know-how fikri ve sınai mülkiyet haklarının kapsamında koruma altına alınamayan, teknik, ticari, ekonomik ve işletme bilgilerini kapsayan, çoğunlukla işletme sırrı olarak saklanan bilgi ve tecrübelerdir (Ortan, 1980, s.474). İşletmeler için Know-how’lar ekonomik açıdan rekabet üstünlüğü sağladığı için büyük öneme

sahiptir. Know-how'lar için herhangi bir tescil süreci gerçekleştirilememesi rağmen işletmeler ya da kişiler know-how lisans sözleşmesi imzalayarak know-how'larının kullanım haklarını süreli ya da süresiz olarak başka işletme ya da kişilere devredebilirler. (Yıldırım, 2011, s.53-54).

1.3.9. Biyoteknolojik Buluşlar

Devlet Planlama Teşkilatının Dokuzuncu Kalkınma Planı kapsamındaki tanımlamasında Biyoteknoloji, “*Özel bir kullanıma yönelik olarak ürün veya işlemleri dönüştürmek ya da meydana getirmek için biyolojik sistem ve canlı organizmaları veya türevlerini kullanan teknolojik uygulamalardır*” şeklinde tanımlanmıştır (DPT, 2005, s.8).

Teknoloji ve bilim temelli toplumlarda genetik alanındaki gelişmeler ve biyoteknolojik ilerlemeler teknolojinin ilerlemesinde, toplumların ekonomik büyümesine ve rekabet edebilirliklerine önemli katkılar sağlamaktadır. (Safran, 2003, s.115-116).

1.4. Çalışan Buluşları Hakkında

Teknoloji ve sanayileşmedeki hızlı gelişmeler ile birlikte işletmelerin araştırma geliştirme faaliyetlerine ve teknolojik ilerlemelere verdikleri önem her geçen gün artmaktadır. İşletmelerdeki araştırma geliştirme faaliyetlerinin ilerlemesi ancak çalışanları vasıtası ile gerçekleşmektedir. Gerçekleştirilen bu faaliyetler neticesinde ortaya birçok çalışan buluşu çıkmış ve çıkmaktadır. Bu gelişmeler beraberinde “şirket ile çalışan arasındaki hukuki statü ne olacak?” sorusunu getirmiştir. Nitekim 10 Ocak 2017 tarihinde yürürlüğe giren 6769 sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu’nu ile birlikte kafalarda oluşan soru işaretleri cevaplarını bulmuştur (Sözüer, 2020, s.248).

SMK’nin 115. maddesine göre; hizmet buluşlarında buluş ve üzerindeki haklar kural olarak onu meydana getirenindir. Bununla birlikte işverenin, buluş üzerinde tam hak talebinde bulunma hakkı saklıdır. İşverenin hak talebinde bulunması durumunda, buluş üzerindeki tüm haklar işverene geçecektir. Bununla birlikte hak sahipliği işverene geçmiş olsa dahi çalışan ilgili koruma belgelerinde isminin buluşçu olarak

kaydedilmesini isteme hakkına sahiptir. İlgili SMK'nin 90. maddesinde bu konu *“Buluşu yapanın başvuru veya patent sahibinden buluşu yapan olarak tanınmasını ve adının belirtilmesini isteme hakkı vardır.”* olarak ifade edilmiştir (SMK, 2017, s.46,59).

SMK'nın 115. Maddesinde de hak sahipliği talebinden bulunan işverenin çalışana hakkaniyete uygun bir bedel ödeme yükümlülüğüne ilişkin detaylar şu şekilde belirtilmiştir *“İşveren hizmet buluşu üzerinde tam hak talep ederse, çalışan makul bir bedelin kendisine ödenmesini işverenden isteyebilir. İşveren hizmet buluşu üzerinde kısmi hak talep ederse, işverenin buluşu kullanması hâlinde, çalışanın makul bir bedelin kendisine ödenmesini isteme hakkı doğar.”* Bu maddeye ek olarak çalışana verilecek teşvik ödülü ise yönetmeliğin 6. maddesi ile netleştirilmiştir: *“İşverenin hizmet buluşuna ilişkin tam hak talep etmesi halinde, 6. maddeye göre tam hak talebine ilişkin olarak işveren, buluşu yapanın diğer hakları saklı kalmak kaydıyla birinci fıkra belirtilen bedelden ayrı olarak teşvik ödülü verir.* Kuruma yapılan başvuru, şekli yönden onaylandıktan sonra işverene bildirimde bulunulur ve bu bildirimin işverene ulaşmasından itibaren iki ay içinde teşvik ödülü ödenir. Bu ödeme, ödemenin yapılacağı gün geçerli olan asgari ücretten az olamaz. Buluş birden fazla kişi tarafından gerçekleştirildiyse bu ödül gerçekleştirenler arasında katkı paylarının oranı ile pay edilerek ödenir (SMK, 2017, s.56-59).

1.5. Türkiye’de Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları

FSMH korumalarına ilişkin gerçekleştirilen ilk uluslararası çalışma, Sınai Mülkiyet Koruması adına 1883 yılında gerçekleştirilen Paris Kongresi’dir. Daha sonra, edebi ve sanatsal eserlerinin korunma kapsamına ilişkin olarak 1886 yılında Bern Sözleşmesi oluşturulmuş ve telif hakları korumasına ilişkin düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Hemen akabinde ise 1891 yılında Madrid Anlaşması gerçekleştirilmiş ve bu anlaşma ile marka başvurularının uluslararası düzeyde tescilini sağlamak amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen bu üç önemli uluslararası anlaşma neticisinde daha büyük bir örgütünün oluşumu sağlanmış ve Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü ortaya çıkmıştır. Dünya çapında FSMH korunmasını sağlamakla görevli Dünya Fikri Mülkiyet Örgütü, orijinal adı ile World Intellectual Property Organization (WIPO), fikri ve sınai

mülkiyeti; “buluşlar; edebi ve sanatsal çalışmalar, ticarete kullanılan isimler, semboller ve işaretler gibi zihnin yeni ürünleridir” olarak tanımlamaktadır (WIPO, 1977, s.22-25).

Türkiye bağlamında FSMH’a dair önemli gelişmeler 1994 yılından sonra gerçekleşmeye başlamıştır. 1994 yılında ilk olarak Türkiye adına tescil işlemlerini yürütülmesi amacı ile Sanayi Bakanlığı’na bağlı bir kurum olan Türk Patent Enstitüsü, şimdiki adı ile Türk Patent ve Marka Kurumu, kurulmuştur. Türkiye’nin 1995 yılında sırasıyla Dünya Ticaret Örgütü’ne (DTÖ) ve Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği’ne üyeliği FSMH’a ilişkin ilk önemli faaliyetler olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde Türkiye 1995 yılında hem TRIPS (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)’e taraf olmuş hem de Avrupa Birliği (AB) ile Gümrük Birliğini gerçekleştirmiştir. Bu iki durum fikrî ve sınai mülkiyet hakları uygulama ve yönetmeliklerinde de bazı etkileri meydana getirmiştir. Uluslararası anlaşmalarla üstlenilen yükümlülükler sonucu Türkiye’de mevzuat çalışmaları hızlı bir şekilde başlatılmış ve patent, marka, endüstriyel tasarımlarla ilgili yeni düzenlemeler getirilmiştir. 1995 yılı Türkiye için bir dönüm noktası olmuş ve Fikri ve sınai mülkiyet hakları ile ilgili dört tane Kanun Hükmünde Kararname (KHK) kabul edilmiştir. Bu açıdan bakıldığında 1995 yılını, fikrî haklar bakımından Türkiye adına bir milat olarak görülebilir (Suluk, 2004, s.28-29, Suluk, 2014, s.54-56, TPE, 2017).

Özellikle fikri hakların temel koruma araçlarından biri olan patent özelinde Türkiye’deki gelişmeyi değerlendirmek gerekirse, her geçen yıl bu alana verilen önem ve eğilim artmaktadır. Türk Patent ve Marka Kurumu’na gerçekleştirilen başvuru sayıları özelinde oluşturulmuş aşağıdaki tablo da bu durumu özetler niteliktedir.

Tablo 1: Yıllara Göre Türk Patent Kurumu’na Gerçekleştirilen Patent Başvuru Sayısı

Başvuru Yılı	Türk Patent Kurumu’na Gerçekleştirilen Patent Başvuru Sayısı
1995	170
1996	189
1997	202
1998	201
1999	265

2000	258
2001	298
2002	387
2003	454
2004	633
2005	895
2006	979
2007	1747
2008	2159
2009	2473
2010	3120
2011	3962
2012	4360
2013	4345
2014	4654
2015	5302
2016	6153
2017	7994
2018	7114
2019	7751
2020	7803
2021	8071
2022	8697

Kaynak: Türk Patent ve Marka Kurumu

* 2022 yılına ait değerler 18.01.2023 raporlama tarihi itibari ile hazırlanmıştır.

Türk Patent ve Marka Kurumu’nda her yıl yayınlanan güncel veriler ışığında yukarıda oluşturulan patent başvuru sayısını gösteren Tablo 1 ile Türkiye’nin fikri haklar alanındaki gelişimi net bir şekilde gözlemlenebilir. Kurumun açıldığı ve süreçlerinin başladığı 1995 yılından itibaren gözle görülür bir artış ile katlanarak başvuru sayıları

artmıştır. Bu veriler ışığında Türkiye’deki fikri haklara ilişkin uygulamaların yıl geçtikçe arttığı söylenebilir.

1.6. Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının Firmalara Sağladığı Avantajlar

Fikri ve sınai mülkiyet koruması ile işletmeler, aynı alanda faaliyet gösteren kişi veya işletmelerin mevcut pazara girişine engel olarak rekabet anlamında önemli bir üstünlük elde etmekle birlikte sahip olduğu fikri hakkı başkalarına lisans yolu ile üretim ve satış hakkı vererek kazanç sağlayabilmektedirler (Birinci, 2013, s.7).

Son yıllarda oluşan küreselleşme süreci, maliyet ve fiyat odaklı rekabet stratejilerinin önemini azaltarak yerini yenilik ve inovasyon odaklı rekabet stratejilerine bırakmıştır.

Bu durum hem teknolojik gelişimi yakalayabilmenin kilit noktası olan Ar-Ge süreçlerinin önemini hem de araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin somut bir çıktısı olarak kabul edilen fikri hakların önemini artırmıştır. Yapılan Ar-Ge çalışmaları sonucunda ortaya çıkan üründen kazanç elde edebilmek için özellikle pazarda büyük pay sahibi olan büyük ölçekli şirketlerin Fikri ve sınai mülkiyet korumasına daha fazla önem vermeleri gerekmektedir (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.144).

Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları ilişkin tüm koruma araçları, yenilik çalışmaları gerçekleştirerek bir buluş ortaya koyabilen kişilere motivasyon sağladığı için işletmelerde önemli bir nitelik taşımaktadır. İşletmelerde bu tarz motivasyon sağlayıcı mekanizmalar, insanların yeni buluşlar için zaman ve emek harcamasına ve yeni düşünceler yaratmak için güdümlü olmasına olanak sağlar. (Gökovalı ve Bozkurt, 2006, s.147). Bireyler ve işletmeler iş güçlerini, sermayelerini ve zamanlarını yenilik üretmek amacı ile kullanarak rekabet avantajı sağlarlar. Tüm bu olguların sonucunda ise hem örgüt boyutunda hem de ülkesel boyutta yenilik, verimlilik ve üretkenlik artacaktır (Rapp ve Rozek, 1990, s. 76).

Özetle; FSMH uygulamaları, özellikle işletmelerdeki yenilik çalışmalarını teşvik edebilmesi, teknik yetkinlik ve bilgiye sahip personelin yenilikçi düşünebilme potansiyelini artırması ve işletmelerin büyüme ve gelişmesini sağlamak için, özellikle aşağıda sıralanan nedenlerden dolayı oldukça büyük önem taşımaktadır (Helvacıoğlu vd. 2004, s.489 ve Pınar, 2004, s.15 ve Sözer, 2008, s.1):

- Fikrî mülkiyetin korunması yeni buluşların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan enerji ve isteği yaratmaktadır.
- FSMH, kişi ve örgütlerde yenilik yapma isteğini arttırarak, hem sanayi içinde hem de farklı sanayiler arasında arttırarak buluşların yayılmasını ve artmasını sağlamaktadır.
- FSMH, yatırımcılar ve işletmeler tarafından gerçekleştirilebilecek büyük ölçekli yatırımcıları yatırım yapma konusunda teşvik etmektedir.
- FSMH ile oluşan koruma ve tekel hakkı, buluşun başkaları tarafından hak sahibinden izin almaksızın kullanılmasını engelleyerek hak sahibine rekabet avantajı sağlar.
- FSMH, çalışan bireylere tecrübe ve yeni kariyer fırsatları sunulmasına olanak sağlamaktadır.
- FSMH, çalışanlar bireylerin daha yenilikçi ve inovatif düşüncelerini sağlayarak işletme karlılığını arttırmaya destek olmaktadır.
- FSMH, ülkelerde bilgi ekonomisinin gelişmesi için önem arz etmektedir. FSMH, bilgiyi satılabilir ve ya kiralanabilir maddi bir varlık haline getirerek şirketlerin ve ülkelerin gelişmesinde, rekabet edebilir hale gelmelerinde ve karlılıklarını arttırmalarında önemli bir rol oynamaktadır.
- FSMH, ticari bir varlık olduğu ve transfer edilerek ticarileştirilebileceği için yeni pazarların oluşmasını katkı sağlamaktadır.
- FSMH, işletmelere ve bireylere tekeli hak vermekle birlikte, tüm Dünya için teknik ve yenilikçi bir bilgi havuzu oluşturmaktadır. Gerçekleşen tesciller ülkelerin resmi kurumlarının veri tabanlarında yayınlanarak üçüncü şahısların kullanımına sunularak işletmelerin ve bireylerin Ar-Ge çalışmalarına da katkıda bulunmaktadır.

1.7. Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Kavramlarına İlişkin Literatür

Taraması

Ulusal literatür tarandığında Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarına ilişkin çalışmaların henüz yeterli sayıda olmadığı gözlemlenmektedir. Nitekim bu tez çalışmasının temel amaçlardan bir tanesi literatürdeki bu eksikliğe katkı sağlamaktır. Uluslararası

literatüre bakıldığında konuya ilişkin temel bilgileri sağlayacak bilgiler olsa da alanın gelişmeye ve yeni araştırmalara ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkündür. Geçmişten günümüze FSMH alanında gerçekleştirilen temel çalışmaların odak noktaları aşağıda sunulmaktadır.

Chin ve Grossman (1988) FSMH'nin küresel anlamda ekonomik etkinliği arttırsa bile gelişmekte olan ülkelerde verimsiz ithalat artışlarına yol açabileceğini, küresel fiyatları ve verimsiz üretimi arttırarak dünya refahını olumsuz yönde etkileyebileceğini vurgulamışlardır.

Helpman (1993) güçlü bir FSMH rejiminin, kısa dönemde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler açısından, iki taraflı bir verimsizliğe yol açabileceğini vurgulamaktadır. FSMH'nin bir taraftan tekel fiyatlandırması nedeniyle kaynakların verimsiz tahsis edilmesine neden olduğunu, diğer taraftan ise üretimin; üretim maliyeti düşük olan ülkeler yerine üretim maliyetlerinin yüksek olduğu gelişmiş ülkelere kaymasına yol açacağı görüşünü savunmuştur. Bu sebeplerle uzun dönemde gelişmekte olan ülkelerin bu süreçten olumsuz etkileneceğini belirtmektedir.

Chin, Grossman ve Helpman'ın aksine FSMH'nin etkinliğinin artırılması gerektiğini savunan iktisatçılar ise; gelişmekte olan ülkelerde var olan yüksek koruma standartlarının yenilik faaliyetlerini hızlandırabileceğini, böylece FSMH'nin büyüme ve ticaret üzerinde olumlu bir etkisinin olabileceğini vurgulamaktadır (Diwan ve Rodrick, 1991; Lai, 1998).

Diwan ve Rodrick (1991) de gerçekleştirdikleri çalışmalarında patent korumasının etkinliğinin artmasının Ar-Ge faaliyetlerini arttıracaklarını vurgulamaktadırlar. Diwan ve Rodrick (1991) çalışmalarında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında, tüketici tercihlerinin farklılıklar gösterdiğini varsayarak, gelişmekte olan ülkelerdeki patent korumalarının o ülkelerin ihtiyaçlarına uygun teknolojilerin geliştirilmesini sağlayacağını ve bu ülkelerde tüketicilerin refahının arttıracağını ifade etmektedirler.

Kitching ve Blackburn (1998) gerçekleştirdikleri çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin genellikle ekonomide önemli yenilikçiler olarak kabul edildiği fikrinden yola çıkarak araştırmalarının çerçevesini belirlemişlerdir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler gerçekleştirdikleri yenilikleri fikri ve sınai mülkiyet hakları çerçevesinde yasal olarak mı koruma altına alma eğilimindeler yoksa "ticari sır" olarak gizli tutmak gibi gayri resmi yöntemler mi kullanıyorlar ortaya koymayı amaçlamışlardır.

Araştırma sonuçlarında, küçük işletme sahipleri fikri mülkiyeti korumak için gayri resmi yöntemlere daha eğilimli oldukları sonucuna varmışlardır. Çalışmaları kapsamına dahil olan KOBİ işletmelerin, patentler gibi resmi tescil edilebilir hakları önceliklendirmediklerini keşfetmişlerdir. Eppinger ve Vladova ise 2013 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında küçük ve orta ölçekli işletmelerin, kaynak kısıtlarına ve profesyonel fikri mülkiyet (IP) yönetimi uygulamalarının eksikliğine rağmen, inovasyona ve ekonomik büyümeye katkıda bulundukları kabulü ile fikri hak stratejileri ve yönetimine ilişkin son araştırmaları derlemişlerdir. Fikri hak yönetimi uygulamalarının işletmelerin organizasyon yapısına nasıl yerleştirildiğini yazında inceleyerek, fikri mülkiyet stratejilerini ve yönetim uygulamalarını tartışmışlardır. Aynı zamanda çalışmaların neticesinde KOBİ'ler için fikri mülkiyet yönetimi uygulamalarının profesyonelleşmesine ilişkin tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Crosby (2000) ise Avustralya ekonomisinde 1901-1997 zaman serisi verilerini kullanarak patent ve yeniliklerin ekonomik büyüme üzerindeki etkisini SEKK ile analiz etmiştir. Sonuç olarak; patent başvuru sayısının ekonomik büyümeyi olumlu olarak etkilediğini, bunun da yenilik odaklı büyüme hipotezinin geçerliliğini kanıtladığını vurgulamaktadır.

Gökovalı ve Bozkurt ise 2006 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında genel hatlarıyla, dünyada ve Türkiye'de Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarının en önemli unsurlarından birini oluşturan patent haklarının gelişimini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Yazarlar literatür taraması yaparak kaynakları bir araya getirmiş ve patent kavramının tarihsel gelişimini ortaya koyarak, bu süreçte fikri ve sınai mülkiyet haklarının hem dünyadaki hem de Türkiye'deki gelişimini incelemişlerdir.

Hanel 2006 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında fikri ve sınai mülkiyet haklarının kullanımı ve yönetimine ilişkin ampirik literatüre odaklanmaktadır. ABD, Kanada, AB, Japonya ve Avustralya'da fikri ve sınai mülkiyet haklarının kullanımı ve stratejileri ile belirli sanayi dallarındaki fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunmasını incelemiştir. Hanel çalışmasında fikri mülkiyetin firma değeri üzerindeki etkisi, değerlendirilmesi, değerlemesi, muhasebesi ve yönetimi ile ilgili yazına odaklanmıştır. Hanel çalışmaları neticesinde yazındaki çok sayıda yayında, bilgi yoğun faaliyetlerde bulunan firmaların değeri, fikri ve sınai mülkiyet haklarının değeri ile belirlendiği ve

fikri ve sınai mülkiyet haklarının finansal bir varlık olarak nitelendirildiği vurgusunun olduğunu keşfetmiştir.

Sart 2013 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında Türkiye'deki akademisyenlerin ve üniversitedeki araştırmacıların fikri ve sınai mülkiyet hakları ile ilgili algılarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırması kapsamında derinlemesine mülakat yöntemi ile veriler toplanarak analiz edilmiştir. Sorulan mülkat sorularında ana odak noktası kişilerin bilgi seviyesi olarak belirlenmiştir. Ek olarak Sart tarafından araştırma sonucunda akademisyenlerin ve araştırmacıların sanayi iş birliklerinde haklarını koruyabilecekleri bir mekanizma olmadığı için fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin korumaların sanayi tarafından buluşçuya herhangi bir hak tanınmadan gerçekleştiği konusundaki rahatsızlığı ortaya konulmuştur. Çalışmanın bir diğer önemli noktası da fikri ve sınai mülkiyet haklarından doğacak kazancın ne şekilde paylaşılacağı hususunda şeffaf ve net bir şekilde açıklanmasının buluş gerçekleştirme hususunda araştırmacılara etki edebileceğidir.

Altındış, Dönmez, Aslan ve Altındış (2) (2017) gerçekleştirdikleri çalışmalarında tıp fakültesi görev yapan 162 akademisyen ile gerçekleştirdikleri anket sonucu elde ettikleri verileri analiz ederek bilimsel çalışma, yeni projeler gerçekleştirme ve üretme, patent ve inovasyona yaklaşımlarını değerlendirilmişlerdir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu çalıştığı kurumda araştırma ve proje yapmanın diğer görevlerine göre öncelikli olamadığını ve bu sebeple bilimsel araştırma yapmak ve patent süreçlerini ilerletebilmek için motivasyonlarının düşük olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmaları neticesinde tıp fakültelerindeki bilimsel yayın ve patentleri arttırabilmenin çözümü olarak bu tarz çalışmaların ödüllendirilmesi gerektiğini ve bu tarz yenilikçi çalışmalar için gerekli olan zamanın araştırmacılara sağlanması gerekliliği vurgulanmıştır.

Köse (2018) ise; fikri mülkiyet haklarının kapsamı, çeşitleri, tarihsel gelişimi ve ekonomik işlevi üzerinde durarak fikri mülkiyet haklarından biri olan patentlerin önemini ve ekonomik boyutunu ortaya koymayı amaçlayan çalışması ile alanyazına katkı sağlamıştır. İlgili çalışması ile Köse, Ar-Ge faaliyetleri, ekonomik büyüme ve patent arasındaki ilişki üzerinde durarak Türkiye’de Ar-Ge çalışmalarının gelişimi ve Türkiye’deki patent faaliyetleri üzerine değerlendirmelerde bulunmuştur.

Holgersson ve Santen (2018) çalışmalarında Fikri ve sınai mülkiyet yönetimi üzerine yapılan araştırmaların derlenmesini sağlamışlardır. Amaçları, fikri sınai mülkiyet

hakları alanındaki araştırmacılara, uygulayıcılara, yöneticilerine ve akademisyenlere fikri sınai mülkiyet yönetimi hakkında geniş bakış açısı ve bilgi birikimi sağlamaktır. Çalışmalarında ki bir diğer amaçları ise, sonraki çalışmalar için rehberlik sağlamak ve gerçekleştirecek çalışmalara yön vermektir.

Taçgın, 2020 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında; akademisyenlerin patent alma sürecinde yaşadıkları güçlükleri tespit etmek ve bu güçlükleri aşmak için çözüm önerileri sunmaktadır. Gerçekleştirdiği çalışma sonucunda, akademisyenlerin patent alma sürecinde yaşadıkları temel güçlüklerin; finansal yetersizlikler, patronaj sistemi, bürokratik engeller, yönlendirme ve bilgilendirme eksikliği olduğunu ortaya koymuştur. Akademisyenlerin patent almaya teşvik edilmesi için üniversite teknoloji transfer ofislerinin daha aktif hale getirilmesi ve bu birimlerde çalışan personellerin ilgili süreçler hakkında bilgili ve yönlendirici bireyler olması gerektiğini de ayrıca vurgulamıştır.

Stojanovska, Minovski ve Jovanoski (2020) ise çalışmalarında, patent alma motivasyonu için etkili olan ana faktörlerin neler olduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçları, patentleme için en önemli motivasyon faktörünün elde edilen ticari üstünlükler olduğunu, bunu lisanslama ve kira bedeli elde etme oranının takip ettiğini göstermiştir.

Huu Can (2020) ise gerçekleştirdiği çalışmada literatürde buluşçuların motivasyonuna ilişkin çalışmalarının eksikliğine vurgu yaparak bu eksikliği tamamlamak amacıyla bu çalışmayı gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Çoğu gelişmekte olan ekonomide buluşçuların sınırsız bir ulusal kaynak olarak görüldüğünü ancak yeterli önem ve değerin buluşçulara verilmediğini belirten Huu Can, çalışmasında Vietnam’da bulunan buluşçuları motive eden faktörleri açıklığa kavuşturmayı amaçlamıştır. Bu doğrultuda; yaratıcı faaliyetlere olan ilgi, buluşların topluma olan katkısı, buluşlarla kazanılan itibar veya prestij, buluşlar ile ortaya çıkan gelir veya yatırım fırsatları buluşçu motivasyonunu temel anlamda etkileyen faktörler olarak ortaya konulmuştur.

Oliveira vd. (2020) ise gerçekleştirdikleri çalışma ile üniversitedeki araştırmacıların patent geliştirme motivasyonuna etki eden ana etmenleri ortaya koymayı amaçlayarak literatüre katkı sağlamışlardır. Brezilya'nın Pernambuco eyaletindeki iki üniversiteden araştırmacıların ankete katılımları sağlanarak üniversitelerde patent geliştirmenin önünde engel teşkil eden faktörler tespit edilmiştir. Bunlar; TTO (Teknoloji Transfer

Ofisi) tarafından verilen desteklerdeki kısıtlamalar ve araştırmacılara sunulan yardımların miktarı olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte ana motive edici faktörlerin ise TTO altyapısındaki iyileştirmeler ve patent süreçlerine ilişkin desteklerin genişletilmesi olduğu tespit edilmiştir.

Alves ve Daniel (2020) çalışmalarında üniversite araştırmacılarının patent alma motivasyonlarının yanı sıra, patent koruma ve ticarileştirme sürecinde bulunan ana engelleri anlamayı amaçlamışlardır. Portekiz’de bulunan beş devlet üniversitesinden 19 akademik araştırmacıyla görüşme sağlamışlardır. Araştırmalarının sonucunda ana motivasyon olarak, üniversitelerin patent alma hususundaki teşvikleri ve teknolojilerin ticarileştirme potansiyeli belirlenmiştir. Özet olarak patent alma konusunda motivasyon kaynağı olarak temelde ekonomik teşviklerin olduğu belirtilmiştir. Araştırmanın bir diğer amacı olan engeller konusuna ilişkin olarak ise; buluş sahipleri tarafından üniversite idari prosedürler ve bürokratik süreçlerin zorluğu, patentlerin sanayi tarafından değerlendirilmesindeki aksaklıklar, üniversite temsilcilerinin sanayi ile iş birliklerinde esnek olmaması ve patent teknolojisini uygulamak için mali kapasite eksikliği vurgulanmıştır.

Chirico, Criaco, Baù, Naldi, Gomez-Mejia ve Kotlar, (2020) çalışmalarında, aile şirketlerinin fikirlerini patent yoluyla koruma eğilimlerini incelemektedir. Aile şirketlerinin mevcut finansal varlıklarını kısa vadede kaybetmekten korktukları için patent maliyetlerine karşı temkinli davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim, orta-uzun vadede finansal varlıklarını arttırma eğiliminde olan aile işletmelerinin patent alma yolu ile kendilerini güvence altına almak istedikleri belirlenmiştir. Araştırmacılar hipotezlerini küçük ve orta ölçekli firma ile anket yöntemi ile veri sağlayarak analiz etmişlerdir.

Blind, Filipović, ve Lazina (2022) çalışmalarında, mühendislerin bilimsel yayınları takip etme, patent alma ve standardizasyona katkıda bulunma motivasyonlarını açıklamak için maddi ödüller, itibar/kariyer odaklı ödülleri ve içsel memnuniyet kavramlarını kullanmışlardır. Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren iki Alman Orijinal Ekipman Üreticisi (OEM) firmada görev alan mühendislerle gerçekleştirdikleri anket çalışması ile elde ettikleri verileri analiz etmişlerdir., Ankete katılan mühendislerin genel olarak kariyer ödüllerine ve itibara daha az, içsel tatmine

daha fazla önem atfettiklerini, finansal ödüllerin ise genel olarak daha düşük öneme sahip olduğu sonucuna varmışlardır.

Ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde; fikri ve sınai mülkiyet hakları ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak işletmelere sağlayacağı ticari ve ekonomik faydaların yanı sıra ülke ekonomilerinin büyümesine ve ülkelerin refah seviyelerinin artmasına etkisi odağında olduğu gözlemlenmiştir (Chin ve Grossman, 1988; Diwan ve Rodrick, 1991; Helpman, 1993; Lai, 1998; Köse, 2018; Crosby, 2000; Stojanovska vd., 2020; Kitching ve Blackburn, 1998).

Bir diğer grup çalışmanın ise farklı türdeki işletmelerin (aile işletmeleri, kobiler, vb.) fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ilişkin eğilimlerini ve bakış açılarını, finansal boyutta firmalara etkilerini inceledikleri gözlemlenmiştir. Bu boyutta genellikle işletmelerin fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereken inovasyon, ar-ge, standartizasyon gibi süreçlere de vurgu yapılmış ve fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarının işletme boyutunda sağladığı faydalara odaklandıkları görülmektedir (Kitching ve Blackburn, 1998; Hanel, 2006; Sart, 2013; Stojanovska vd., 2020; Chirico vd., 2020)

Fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin yazın incelendiğinde alana ilişkin literatür derlemesi ve tarihsel süreci aktaran çalışmalar olduğu gözlemlenmiştir. bu çalışmaların ana amacı yazın da kısıtlı şekilde olan fikri ve sınai mülkiyet hakları yazının bir arada bütüncel şekilde ortaya konularak hem uygulamalara yol gösterici nitelikte fayda sağlamak hem de gelecek çalışmalara yazındaki eksiklikleri göstererek bu yönde çalışmaların yapılmasını sağlamaktır (Gökovalı ve Bozkurt, 2006; Hanel, 2006; Köse, 2018; Holgersson ve Santen, 2018).

Yazında fikri ve sınai mülkiyet uygulamaları ile buluşçu motivasyonu ve yenilik gerçekleştirme güdüsü arasındaki ilişkiye vurgu yapan sınırlı sayıda çalışma da tespit edilmiştir. İlgili çalışmalarda veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Blind, 2022). Çalışmaların büyük bir çoğunluğunda motivasyonel etkide çalışma grubu olarak üniversite araştırmacılarına ve akademisyenlere odaklanıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca üniversiteler bağlamında araştırmacı ve akademisyenlerin fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarına ilişkin yaşadıkları güçlüklerle ve engellere odaklanılmıştır

(Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Taçgın, 2020; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020)

Bununla birlikte söz konusu çalışmalarda bireylerin örgütsel bağlamda motivasyonlarına değil, bireylerin buluş gerçekleştirme motivasyonlarına odaklanılmıştır (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Taçgın, 2020; Blind, 2022).

Gerçekleştirilen bu tez çalışması ile temel amaç kurumlarda gerçekleştirilen fikri sınai ve mülkiyet uygulamalarının örgütsel bağlamda çalışanların motivasyonu üzerine etkilerini ve bu etkiyi belirleyen dinamikleri ortaya koymaktır. Bu sayede motivasyonu artacak olan birey hem daha fazla buluş ortaya koyabilecek hem de çalışma verimliliği ve iş tatmini artacaktır. Geçmiş yazına bakıldığında kısıtlı sayıda fikri ve sınai mülkiyet hakları ve motivasyon kavramı arasındaki ilişkiye vurgu yapan çalışmaya rastlanılmış olsa da, hiç bir çalışmada motivasyon örgütsel bağlamda ele alınmamıştır. Çalışmaların odağı buluş gerçekleştirme motivasyonu ile kısıtlı bırakılmıştır (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Taçgın, 2020; Blind, 2022). Bu yönü ile gerçekleştirilen bu çalışma yazına farklı bir bakış açısı kazandırmakla birlikte kurumlara da katkı sağlayacak önemli öneriler ortaya koyacaktır. Çalışmanın kurumların fikri ve sınai mülkiyet haklarına verdikleri önemin artmasında ve çalışanların fikirlerinin öneminin ve değerinin vurgulanarak motivasyonlarının artırılmasında önemli derecede katkılarının olacağı öngörülmektedir. Özellikle ulusal yazın tarandığında fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin çalışmaların literatür derlenmesi ve tarihsel gelişim özelinde sınırlandığı görülmüştür (Gökovalı ve Bozkurt, 2006; Köse, 2018). Bu sebeple Türkiye’de gerçekleşen uygulamalara ilişkin gerçekleştirilen bu tez çalışmasının yazına katkı sağlayacak gelecek çalışmalara ışık tutacağı öngörülmektedir.

2. BÖLÜM: MOTİVASYON KAVRAMININ TANIMI, KAPSAMI VE ÖNEMİ

2.1. Motivasyon Kavramının Tanımı ve Anlamı

Latince “movere” sözcüğünden türetilmiş olan motivasyon kavramı Türkçe’de “harekete geçme ya da geçirme, güdü” gibi anlamlarla karşılık bulmaktadır. Motivasyon kavramı özde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği gerçekleştirdiği görev tanımında kullanabilmesi için, yönetim tarafından uygun ortam ve koşulların oluşturulmasıdır. Bu sebeple motivasyon kavramının temel hareket noktası; “kişiye ne sunulmalı ki içinde bulunduğu örgüt ve görev tanımı için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?” sorusunun cevabının aranmasıdır (Kinicki ve Kreitner, 2010, s.32; Küçüközkan, 2015, s.99-100).

Motivasyonun uygulama alanı olarak kapsamının çok geniş olması ve multidisipliner bir alan olması sebebi ile tanımlamak oldukça güçtür. Bu sebeple motivasyon kavramı literatürde bir çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Motivasyon kavramı, davranışı amaca doğru harekete geçiren bir iç durum olarak açıklanabileceği gibi genel bir ifade ile; fizyolojik ya da psikolojik olarak doyurulmamış bir ihtiyacı ortadan kaldırmak için harekete geçmek şeklinde de tanımlanmaktadır (Luthans, 1992, s.147; Robbins ve Judge, 2013, s.206). Pinder ise motivasyonu kişinin kendisi tarafından ve dışarıdan etki eden, işe ilişkini tutumunu ve davranışlarını harekete geçiren, bu hareketin yönünü, yoğunluğunu ve süresini yönlendiren güç olarak tanımlamaktadır (Pinder, 2005:486).

Motivasyon bireyi ya da bireylerden oluşan grupları, belirli bir amaca doğru sürekli olacak şekilde harekete geçirmek amacı ile gerçekleştirilen uğraşların toplamıdır. Bireylerin ya da grupların davranışları genellikle bir sebebe dayanır. Bu sebepler ise ihtiyaçlar, arzular, inançlar ve güdüler gibi konulardan oluşur (Koçel, 2005, s.633). Özetle; motivasyon birey ya da grupların harekete geçebilme istek ve hevesine sahip olmalarını anlatmaktadır (Smithers ve Walker, 2000, s.833).

Motivasyon kavramının literatürde geçen tanımlamaları derlendiğinde; motivasyon; etkinliği düzenleme, eyleme geçme ve eylemi sürdürmedir (Young, 1961). Vroom (1964) ise motivasyonu bireylerin kendi istekleri ile dışsal herhangi bir etki olmadan gerçekleştirdiği eylemler ve faaliyetler arasından tercih yapma süreçleri olarak tanımlamıştır. Motivasyon, birbiriyle yakından ilişkili olan inanç, algı, değerler, faydalar ve eylemlerin birleşiminden oluşan karmaşık bir yapıdır (Gottfried, 1990). Kinicki ve Kreitner (2010) tarafından motivasyon, hedefe yönelik gönüllü eylemlerin uyarılmasına, yönlendirilmesine ve kalıcılığa neden olan psikolojik süreçler olarak ifade edilmektedir. Yukarıda bahsedilen tanımlardan da anlaşılacağı gibi motivasyon, başlıca üç unsuru kapsamaktadır. Bunlar; davranışın başlatılması, davranışın hedefe yönlendirilmesi ve davranışın sürdürülmesidir (Bayrakçıken, Oktay, Samancı ve Canpolat, 2021, s.679).

Birey ve gruptaki motivasyonun kaynağını belirlemek oldukça zordur ancak literatürde bu kaynağı açıklamaya ilişkin ortaya atılan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Ortaya atılan bu teoriler iki başlık altında kümelenmiştir. İlk grup teorisyenler kapsam teorileri altında toplanmıştır ve içsel faktörlerle ilgilenerek motivasyonun kaynağının ihtiyaç ve güdüler olduğu görüşünü savunmuşlardır. Buna göre yönetici çalışanın ihtiyaçlarını kavrayabilir ve ihtiyaçların karşılanmasını motive edici unsur olarak kullanabilirse çalışandan gereken verimi alacaktır. İkinci grup teorisyenler çalışmalarını süreç teorileri adı altında toplamışlardır ve bu teoriler dışsal faktörler üzerinde durmuştur. Motivasyonun kaynağı olarak ihtiyaçlar üzerinde değil, insan davranışlarını, bu davranışların nasıl başladığı ve geliştiği ve nasıl son bulduğu soruları üzerinde durulmuştur. Süreç teorilerinde belirli bir davranışı gösteren bireyin bu davranışı tekrarlamasının nasıl sağlanacağını ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Motivasyon, bireyin kendi iç dünyası kadar, dış çevresi ve o çevrenin sunduğu fırsatlar ve teşviklerle de ilgilidir. (Sevinç, 2015, s.963; Koçel, 2005, s.637).

2.2. Başlıca Motivasyon Teorileri ve Gelişimi

Alanyazında motivasyon ile ilgili teorilerin iki ana başlık altında derlendiği görülmektedir. Bunlar; Kapsam (içerik) Teorileri ve Süreç Teorileridir.

Davranış eylemini motive eden şeyin ne olduğu üzerinde duran teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranış eyleminin nasıl motive edildiği üzerinde duran teorilere ise süreç teorileri denmektedir (Tosi ve Mero, 2003, s.72). Bu iki teori birbirini tamamlayıcı nitelikte olmakla birlikte bu teorilerden kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve harcanan çaba ile bağlantılıken; süreç teorileri daha çok harcanan çaba ve onun performans sonuçlarıyla ilişkilidir (Koçel, 2005, s.642).

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireylerin içerisinde bulunduğu ve bireyin davranışını etkileyen ve yön veren faktörleri anlamlandırma amacı taşır (Koçel, 2005, s.584). Kapsam teorisinin savunucuları, bireyin değerlerinin yanı sıra gereksinimlerinin de örgüt tarafından desteklenmesi ve karşılanması durumunda bireyin tatmine ulaşacağına savunmaktadırlar (Küçüközkan, 2015, s.101).

Kapsam teoilerini ve savunucularını dört ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Alderfer ve ERG teorisi, Mc Clelland ve Başarı Teorisi ve Herzberg'in Hijyen Teorisidir.

2.2.1.1. Maslow ve İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon teorileri içerisinde en fazla bilinen teori Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir (Koçel, 2007, s.486). Maslow insanların doğuştan gelen ve davranışlara yön veren bazı ihtiyaçlara sahip olduğu düşüncesini savunmaktadır ve insanı motive eden etmenleri incelerken ücret dışındaki değişkenler üzerinde durmuştur. İnsanların bu ihtiyaçlarının karşılanması ya da karşılanmaması durumu bireyin davranışlarına etki etmektedir. Maslow'un geliştirdiği teori insanı sürekli talep eden bir varlık olarak ele almış ve böyle bir insanın ancak ihtiyaçlarının karşılanması ile motive olabileceğini ileri sürmüştür. Maslow bu ihtiyaçları öncelik sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru hiyerarşik düzende sıralayarak bir ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidi oluşturmuştur. Maslow'a göre bu ihtiyaçlar insanın içinde belli bir düzen ve sıra ile bulunmaktadır.

Bu sıralamada alt basamaklarda bulunan ihtiyaçlar karşılık bulmadan st basamaklardaki ihtiyaçlar bireyin harekete geçmesini sağlayamamaktadır (Maslow, Deborah ve Gary, 1998; zer ve Topaloğlu, 2008, s.2; Akdemir, 2004, s.79; Robbins ve Judge, 2017; Jewell ve Siegal,1990: 313).

Maslow insan ihtiyaçlarını; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyaı, takdir ve saygı ihtiyaı ve son olarak kendini gerçekleştirme (yaratıcılık) ihtiyaı olmak üzere beş başlık altında incelemiştir (Maslow, 1970, s.35-46).



şekil 1: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Mirze, K. (2002), Introduction to Business. Literatür Yayınevi, İstanbul. Sayfa 143'den uyarlanmıştır.

Maslow'a göre insanlar, ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidindeki temel (alt basamak) ihtiyaçlarını yeterli seviyede karşılayabildike, bir üstteki ihtiyaca doğru yönelmekte ve karşılanan ihtiyaç artık kişinin davranışına etki etmemektedir (zer ve Topaloğlu, 2008, s. 2; Ivancevich vd., 2014: 115). Maslow'a göre temeldeki bir ihtiyaç sağlanmadan bir sonraki ihtiyaç ortaya çıkamaz. Böylece, hiyerarşide önde gelen bir

ihtiyaç tatmin edilmezse sonra gelen bir ihtiyacın tatmini de gecikmiş olacaktır (Deci ve Ryan, 1985).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, bu çalışmanın ana amacı olan fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin uygulamaların bireylerin motivasyonuna olan etkisi hususunda yol gösterici niteliktedir. İşletmelerin yeni fikirler beklediği çalışanları için öncelikle diğer tatmin edici unsurları karşılaması büyük önem arz etmektedir.

2.2.1.2. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton P. Alderfer (1969) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini temel almış ve bu teorinin kapsamını daraltarak insan ihtiyaçlarını üç kategoride incelemiştir (Yang, Hwang ve Chen, 2011, s.7886). Alderfer ERG teorisi adını verdiği yaklaşımında üç grup ihtiyaçtan bahsetmektedir. Bunlar; varolma ihtiyaçları, ilişkisel ihtiyaçlar ve gelişme ihtiyaçlarıdır (Eren, 2004, s.326). Varoluş ihtiyacı; yemek, su, ücret ve çalışma koşulları gibi fizyolojik ihtiyaçları içermektedir. İlişkisel diğer bir ifadeyle aidiyet ihtiyacı tüm sosyal çevre ve iş çevresindeki insan ilişkilerine duyulan ihtiyaçtır. Büyüme ihtiyacı ise bireyleri kendisi veya çevresi için daha üretken ve yaratıcı olmaya yönelten güçtür (Oksay, 2005, s.92).

Tablo 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile Alderfer'in ERG Kuramının Karşılaştırılması

Maslow	Alderfer
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Değer İhtiyacı	Gelişme (Growth) ihtiyaçları
Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı	İlişkisel (Relatedness) İhtiyaçlar
Güvenlik İhtiyaçları	Varolma (existence) ihtiyaçları
Fizyolojik İhtiyaçlar	Varolma (existence) ihtiyaçları

Kaynak: Eren, 2004:328 ve Mirze, 2002, s.152'den uyarlanmıştır.

Alderfer'in varolma (Existence) ihtiyacı, Maslow'da fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının ikisini de birlikte karşılamaktadır. Alderfer'in ilişkisel (relatedness) ihtiyacı ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sevgi ve ait olma ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Son olarak Alderfer'in gelişme (growth) ihtiyacı, Maslow'un değer ve kendini güncelleştirme ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir. Maslow'da olduğu gibi Alderfer'de de ihtiyaçlar arasında hiyerarşi vardır. Motivasyonun sağlanması için üst gruptaki ihtiyaca geçilebilmesi için bir alt grup ihtiyacının tatmin edilmesi gerekmektedir (Tevrüz, 1999, s.72). Teoriye göre, insanların temel ihtiyaçları öngörülemez ve karşılanmazsa, daha üst düzey istek ve ihtiyaçların motive edici doğası anlamsız hale gelir (Nicholson, 1998, p. 161).

Alderfer'in teorisinin temelinde oluşturulan varolma ihtiyacı, ilişkisel ihtiyaç ve gelişme ihtiyacı kavramları bu çalışmanın fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin uygulamaların bireylerin motivasyonuna olan etkisini ortaya koymaya yönelik amacına ulaşmada etkili olacak araçlardandır. Bu çalışma kapsamında Alderfer'in teorisi temel alındığında fikri ve sınai mülkiyet haklarının uygulanmasının özellikle varolma ve gelişme ihtiyacı noktasında etkilerinin olacağı öngörülmektedir.

2.2.1.3. McClelland ve Başarı Teorisi

McClelland'ın Başarı İhtiyacı teorisi, çalışanların motivasyonu için üç ihtiyacın; başarı ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı olduğunu öne sürmüştür. Teori daha çok bir örgütteki çalışanların sosyal ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Riggio, 2014, s.191). McClelland başarı teorisi kuramında insan ihtiyaçlarını üç başlıkta incelemektedir; başarı, bağlılık ve güçlülük (McClelland, 1961). Başarı güdüsü olan bireyler daha çok kazanç sağlama ve yükselme eğilimindedir. Bu tip bireyler bir şeyleri ortaya koymak için sürekli yeni yollar düşünmekte ve daha önce yapılanlardan daha iyi ve daha verimlisini yapma isteği göstermektedirler (Venugopalan, 2007, s.42). McClelland başarı isteği yüksek kişilerin ağırlıklı olarak lider rolünü üstlendikleri ve kariyer süreçlerinde üst düzey yöneticilik statülerine yükseldiklerini çalışmalarında vurgulamıştır (Fındıkçı, 2000, s.385). Bağlılık ihtiyacı ise, insanın yaşamı boyunca yalnızlığı istemeyen ve toplumsal yaşama ihtiyacına sahip

olduğundan hareketle, diğer kişi ve gruplarla ilişki içerisinde bulunma güdüsünde olduğunu vurgulamaktadır (McClelland, 1961). Güçlü olma ihtiyacı ise temelde, insanın çevresine hakim olma arzusunun bir sonucudur. Başkalarını yönetme ve yönlendirme ve onların üstünde olma arzularını içermektedir (Tevrüz, 1999, s.76).

Abraham Maslow ve diğer kuram öncüleri ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu savunurken, McClelland ise ihtiyaç ya da güdülerin gelişmesinde içgüdülerden ziyade sosyal çevre etmeninin önemini vurgulamaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2012, s. 98-99). McClelland'ın başarı teorisinin diğerlerinden bir diğer farkı ise hiyerarşik bir sıralama olmaksızın farklı bireylerin farklı ihtiyaç düzeylerinde farklı davranış biçimi göstereceğini savunmasıdır (Özer ve Topaloğlu, 2012, s.98-99).

Bu tez çalışması ile amaç; bireylerin ortaya koydukları fikirlerin ve buluşların koruma altına alınarak kişilere ayrıcalıklı bir durum yaratmanın kişilerin motivasyonları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu boyutu ile ele alındığında fikri haklar uygulamalarının koruma altına alınmasının bireylerde başarı hissiyatı oluşturarak motivasyona destek olacağı ön görülmektedir. Başarı teorisinin, farklı bireylerin farklı ihtiyaç düzeylerinde farklı davranış biçimi göstereceğini savunması da tezin amaçlarını destekleyen niteliktedir. Nitekim bu tez çalışmasında örneklem grubu çeşitliliğine önem verilerek farklı bireylerin verdiği motivasyonel tepkilerin ortaya konulması hedeflenmiştir.

2.2.1.4. Herzberg'in Hijyen Teorisi

Frederick Herzberg ve arkadaşları Mausner ve Snyderman, 1959 yılında hijyen teorisini (çift faktör modeli) geliştirirken Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenmişlerdir (Alshmemri, Shahwan ve Phillip, 2017, s.12). Herzberg, bireylerin çalışma ortamlarında kötümser ve demotive olmasına sebep olan ve tatminsizlikten işten ayrılmaya kadar etkili olan hijyen etmenler ile, çalışma ortamında bireyleri mutlu eden, çalıştığı kuruma bağlayan teşvik edici ve motive edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuştur (Herzberg, 1968). Bu sebeple Frederick Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisi olarak da adlandırılan iki faktörlü teorisi, içsel faktörlerin iş

tatmini ile ilişkili olduğunu, dışsal faktörlerin ise iş tatminsizliği ile ilişkili olduğunu savunmaktadır (Robbins vd., 2013: 276).

Herzberg ve arkadaşları Hijyen teorisini oluştururken 200 mühendis ve muhasebeci grubu ile gerçekleştirdikleri araştırmalarının sonuçlarından faydalanmışlardır (Koçel, 2007, s.489). Bu araştırmada; araştırma grubuna, kariyerleri boyunca işlerinde kendilerini ne zaman motive ve tatmin olmuş hissettikleri sorulmuş ve karşıt olarak ise yeterli tatmini sağlayamadıkları, işlerinde mutlu olmadıkları ve kötü hissettikleri zamanları hatırlamaları yönünde sorular sorulmuş ve sağlanan dönütler kaydedilerek analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; iş tatminini ve tatminsizliğini oluşturan faktörler iki gruba ayrılmıştır (Özer ve Topaloğlu 2008, s.10; Güzel, 2010, s.3417). Birinci grup hijyen faktörler, ikinci grup ise motivasyonel faktörler olarak ifade edilmektedir.

Herzberg; şirket politikaları, yönetim tarzı, fiziksel çalışma koşulları, ücret, kişiler arası ilişkiler, sosyal statü ve özel hayat gibi unsurları “hijyen faktörleri”, çalışanın işten doyum elde etmesini sağlayan faktörleri de “motivasyonel faktörler” başlığı altında toplamıştır (Mirze, 2002, s.156). Hijyen faktörleri çalışanın örgütte sağlıklı bir şekilde çalışabilmesi için oluşturulması ve sağlanması gereken temel koşullardır. Bu faktörlerin varlığı bireyin motive olmasında etkili olmamakta lakin yokluğu bireylerde tatminsizlik yaratmaktadır. Motivasyonel faktörler ise işin içeriği ve niteliği ile ilgilidir. Başarılı olma, tanınma ve dikkate alınma, ilginç, eğlenceli ve uğraş isteyen görevler verme, yükselme ve kariyer planlama olanağı gibi faktörleri içermektedir (McKenna, 1987, s.75; Mirze, 2002, s.145).

Hijyen faktörlerinin memnuniyetsizliği ortadan kaldırmaya yönelik etkisi olurken motivasyonel faktörler ise iş tatminini artırmaya yönelik etki göstermektedir. Hijyen faktörlerinin olması gereken temel seviyenin altında olması durumunda ise bireylerde işten tatminsizlik oluşmaktadır. Bu faktörler kişiyi iş tatmini konusunda motive etmemekte ancak olmamaları durumunda çalışanın iş tatminini sağlaması mümkün olmamaktadır. Özetle bu faktörler, iş ortamında sağlanması gereken olmazsa olmaz etmenlerdir. Motivasyonel faktörler ise, çalışanın iş tatmininde doyuma ulaşmasına olanak tanıyan faktörlerdir ve eksikliği giderildiği miktarda tatmin sağlamaktadır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003, s.334; Akdemir, 2014, s.286; Herzberg, F. 1968).

Tablo 3: Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Motivasyonel Faktörler	Hijyen Faktörler
Başarı	Şirket politikaları
İtibar	Denetim
Terfi	Yönetim ile ilişkiler
Sorumluluk	Çalışma koşulları
Yükselme	Ücret
Gelişme	Ekip üyeleriyle ilişkiler
	Güvenlik

Kaynak: Nduka, 2016, s.3'den derlenmiştir.

Herzberg'in teorisinde savunduğu, bireylerin çalışma ortamlarında kötümser ve demotive olmasına sebep olan ve tatminsizlikten işten ayrılmaya kadar etkili olan hijyen etmenler ile, çalışma ortamında bireyleri mutlu eden, çalıştığı kuruma bağlayan teşvik edici ve motive edici faktörlerin birbirinden ayrılması gerekliliği bu çalışmanın ortaya koymayı amaçladığı sonuçları destekleyici niteliktedir. Nitekim, “Fikri ve sınai mülkiyet haklarının işletmelerde uygulama alanı bulması kişilerin motivasyonuna hijyen faktörleri boyutunda mı, motivasyonel faktörler boyutunda mı etki ediyor?” sorusunun yanıtı da bu çalışma sonucunda ortaya konulacaktır.

Motivasyon kavramının temellerini oluşturan kapsam teorilerini tanımlamak ve anlamlandırmak, ana amacı bir değişkene bağlı olarak örgütsel motivasyona etki eden değişkenleri ortaya koymak olan bu tez çalışması için oldukça önemli bir noktadır. Bu doğrultuda motivasyon kavramının temelini oluşturan teorileri inceledikten sonra, temel teorilerin geliştirilmiş ve güncellenmiş hali olan süreç teorilerini anlatmak tez çalışmasının bütünlüğü ve anlamlılığı açısından önemli olacaktır.

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri güdülenmenin işleyişini, bilişsel faaliyetlerle açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriler davranışın ilk gerçekleştiği zamandan sonlandığı zamana kadar olan

faaliyetlerdeki değişkenleri açıklarlar. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar, bireyi davranış için yönlendiren ve güdüleyen faktörlerden sadece birisidir (Metle, 2001, s.314; Koçel, 2005, s.644).

Süreç teorileri, kapsam teorilerinin tersine “ihtiyaç ve güdüler” üzerine yoğunlaşmadan, insan ihtiyaçlarının tatmininde kullanılan ve amaç denilebilecek bazı dışsal etmenler üzerinde odaklanmışlardır (Çelik, Şimşek ve Akgemci, 2014, s.158). Süreç teorilerini ve savunucularını beş ana başlıkta toplamak mümkündür. Bunlar; Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi, Vroom ve Beklenti Değer Teorisi, Lawler ve Porter’in Beklenti Teorisi, Adams’ın Ödöl Adeleti (Eşitlik Teorisi) ve Locke’ın Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisidir.

2.2.2.1. Şartlandırma ve Pekiştirme Teorisi

Burrhus F. Skinner, davranışsal yönetimin geliştirilmesinde öncü olan düşünürlerden biri olarak kabul edilmektedir. Skinner’in motivasyonel etkiyi sağlamadaki görüşü şartlandırmanın davranışı oluşturmaya çalışırken cezadan daha etkin bir yöntem olduğu şeklindedir. Kapsam teorilerindeki düşünürler, içsel ihtiyaçların davranışı oluşturduğunu ya da yönlendirdiğini savunurken, şartlandırma teorisi, dışsal sonuçların davranışları etkilediğini belirtmektedir. Skinner, insanların davranışlarının istenen davranışları pekiştirerek kontrol edilebileceğini ve yönlendirilebileceği görüşünü savunmaktadır (Labrador, 2004, s.178; Diedrich, 2010, s.9; Çelik vd., 2014, s.161).

Şartlandırma teorisi, bireylerin önceki deneyimlerinden elde ettiği olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı tekrar gösterip gösteremeyeceğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre, bireyler ödüllendirilen davranışı gerçekleştirme eğilimi göstermekte, ödüllendirilmeyen davranış ise tekrarlanmamaktadır. Özetle bu teorinin temeli ödüllendirilen davranışın devamlılığının sağlandığı görüşüne dayanmaktadır (Venugopalan, 2007, s.54).

Pekiştirme teorisi edimsel koşullanmaya dayanır ve davranışın sonuçları tarafından motive edildiğini savunur. Bir davranıştan sonra aynı davranışı tekrarlama motivasyonunu artıran sonuç "pekiştireçtir". Bu pekiştireçler; övgü, para ve sırt

sıvazlama gibi olumlu olabileceği gibi, dikkatli bir yöneticinin öfkesinden kaçınmak için daha çok çalışmak gibi olumsuz da olabilir. Burada önemli olan nokta, hem olumlu hem de olumsuz pekiştirmenin o davranışın gerçekleşmesi için motivasyonu artırmasıdır (Riggio, 2014, s. 194).

Fikri ve mülkiyet hakları uygulamalarının sağlayacağı tekel hakkı, maddi ödülleri, kariyer gelişimine katkısı gibi ödül mekanizmaları sebebi ile kişilerin motivasyonunda pekiştireç özelliği taşıyacağı öngörülmektedir. Bu tez çalışması ile bu görüşe ilişkin bulgular da ortaya konacaktır.

2.2.2.2. Vroom ve Beklenti - Değer Teorisi

Vroom'un çalışmalarında ortaya koyduğu Beklenti-Değer teorisine göre, başarının temelinde davranışın ödüllendirilerek güdülenmesi vardır. Beklenti-Değer teorisi, çalışanların öğrenme, karar verme, tutum geliştirme ve güdülenme davranışlarını anlamlandırabilmek için ortaya konmuş bir teoridir (Baş, 2014, s.73).

Vroom'un teorisi temelde değerlik (Valance), yararlılık (Instrumentality) ve beklenti (Expectancy) kavramlarına dayanmaktadır (Tevrüz, 1999, s.107). Vroom, motivasyon, beklenti, yararlılık ve değerlilik kavramlarını matematiksel bir denklem ile açıklamaktadır. Bu denklem: $Motivasyon = (Beklenti \times yararlılık \times değerlilik)$. Teorinin çarpan varsayımı, üç faktörden herhangi birinin sıfır olması durumunda, genel motivasyon seviyesinin sıfır olacağını işaret etmektedir. Çalışanlar çabalarının iyi performansla sonuçlanacağına ve performansın da ödülle sonuçlanacağına inansa bile, almayı beklediği ödülün değerinin sıfır olduğuna inanırsa motivasyon sıfır olacaktır. Diğer yandan beklenti, yararlılık ve değerliliğin yüksek olması durumunda daha yüksek motivasyon seviyesinin olacağı anlamına gelmektedir (Lunenburg, 2011, s.3). Değerlik, kişinin gerçekleştirecek olduğu eylemin sonucu için "değer mi, değmez mi" sorularının cevaplarını sorgulamasıdır. "Yararlılık", amaçlanan bireysel sonuca ulaşmada bir araç olarak örgütsel sonucun önem kazanmasıdır. Kişi, bireysel hedefe ulaşmada, örgütün belirlediği hedeflere ulaşmanın yararlılığına inanırsa, örgütün hedefi birey için değer kazanır. "Beklenti" ise kişinin bireysel çabaları ile örgütsel hedefler arasındaki ilişkidir. Özetle; birey çaba ve emek verdiği durumda örgütsel

hedefe ulaşılabileceğine inanıyorsa (**beklenti**), örgütsel hedef ile bireysel hedef arasında **yararlılık** ilişkisi kurabiliyorsa ve bireysel amacının bu çabaya **değer** olduğuna inanıyorsa, kişinin motivasyonu yüksek olacaktır (Lee, 2007, s.38; Luthans, 2008, s.149).

Vroom'un Beklenti-Değer teorisinde çalışanların çabalarının iyi performansla sonuçlanacağına ve performansın da ödülle sonuçlanacağına inansa bile, almayı beklediği ödölün değerinin anlamsız olacağına inanıyorlarsa motivasyon seviyelerinin düşük olacağı savunulmaktadır. Bu bağlamdan çıkarımla, bu tez çalışmasının odak noktalarından biri olan fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları ve bu uygulamaların getirdiği dinamikleri göz önüne alındığında çalışanların fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları sonucunda elde edecekleri ödüllerin motivasyonlarına etkileri elde edilen veriler ışığında ortaya konulacaktır.

2.2.2.3. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, emek, çaba, performans, ödülleri ve memnuniyet arasındaki ilişkiye ilişkin görüşler içermektedir. Bireysel çabalar aslında beklenen ödölün değerı ile doğru orantılıdır. Bu sebeple beklenen ödölün heyecanı, çalışanların performanslarının artmasına yol açmaktadır (Venugopalan, 2007, s. 53).

Lawler ve Porter, bireyin performans ve çabası ile örtüşmeyen bir ödüllendirmeye karşılaşırsa iş tatmininin olumsuz etkileneceğini belirtmiştir. Bireye gösterdiği uğraş karşılığında uygun bir ödöl verilmezse daha az uğraş göstereceği düşüncesi de yine beklenti teorisi kapsamında savunulmaktadır. Ayrıca Lawler ve Porter örgütte bir görev dağılımı yapılmamasının da sorumluluk ve yetki dengesinde yaşanacak olumsuz durumlar sebebi ile başarı ve motivasyonu etkileyerek rol çatışmalarına sebebiyet vereceğini belirtmişlerdir (Eren, 2004, s.542).

6769 Sınai Mülkiyet Kanunu ile ödöl ve kazanç sistematığı düzenlenmiş olan fikri ve sınai mülkiyet haklarının işletmelerde uygulanması ve uygulama sonucunda bireylere sağlayacağı fayda ve ödöl sistematiklerinin işletme bünyesinde belirlenmiş olmasının çalışanların motivasyonları üzerinde etkili olacağı bu tez çalışması kapsamında

öngörölmüştür. Bu bağlamda elde edilen veriler ışığında bu öngörünün ispatlanması amaçlanmaktadır.

2.2.3. Güncel Motivasyon Teorileri

Güncel motivasyon teorileri altında Adams'ın Ödöl Adeleti Teorisi, Locke'ın İş Başarısı Teorisi, Deci ve Rayn'ın Öz Belirleme Teorisi ve Hachman ve Oldham'ın İş Özellikleri Kuramı açıklanacaktır.

2.2.3.1. Adams'ın Ödöl Adaleti (Eşitlik) Teorisi

Adams eşitlik teorisinde kişilerin bireysel ve örgütsel ilişkilerinde karşılılık aradığı ve bunu sürdürmeye çalıştığı fikrini savunmuştur. İlişkilerde ortaya konulan değer ve emek ile kazanılan değer doğru orantılı olmalıdır. Bu aynı zamanda dağıtım eşitliği olarak da adlandırılmaktadır (Koçel, 2007, s.399). Adam's bu fikirden yola çıkarak işletmelerde kişinin iş başarısının ve tatmin olma derecesinin iş ortamında algıladığı eşitlik veya eşitsizlik algısına bağlı olduğunu savunmaktadır (Koçel, 2007, s.398).

Adams'ın adalet teorisine göre çalışan kendisinin hak ve kazanç oranıyla örgütteki diğer çalışanların oranını kıyaslamaktadır. Bu kıyaslama sonucunda algılanan eşitlik oranı ile motivasyon arasında ilişki vardır. Bireyler çalıştıkları iş ortamında daima bir eşitlik ve denge aramaktadır (Moorhead ve Griffin, 2008, s.135). Adams eşitlik teorisi kapsamında, öz kaynaklara ve imkanlara erişim ve bireyler arasındaki ilişkiler bağlamında eşitliğin bulunup bulunmadığını incelemektedir. Basitçe ifade etmek gerekirse, çalışanlar verdikleri ile aldıkları arasındaki ilişkiyi korumaya çalışırlar. Buna göre, çalışanlar işyerine bazı girdiler verirler ve karşılığında işyerinden bazı faydalar elde ederler. Söz konusu verilen girdiler ve karşılığında sağlanan çıktılar arasındaki algılanan dengesizlik durumu çalışanların motivasyonunu negatif bağlamda etkilemektedir (Adams, 1963).

Bu tez çalışmasının konusu olan fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarının gerçekleştirilmesinde çalışanlar mevcut işyüklerinin dışında sorumluluk ve görev almaktadırlar. Gerçekleştirilecek bu ekstra efor için alacakları çıktının ne olduğunu

bilmelerinin ve bu çıktının tüm örgüt için eşit ve adaletli olduğuna inanmalarının çalışanların motivasyonuna pozitif etki edeceği öngörülmektedir.

2.2.3.2. Locke'un Bireysel Amaçlar ve İş Başarısı Teorisi

1970'lerde Thomas Ryan'ın araştırmalarından yola çıkan Edwin Locke ve Gary Latham amaçlar ve iş başarısı teorisini ortaya koymuştur. Bu Teori; zor ancak ulaşılabilir bir amacı olanların, kolay hedefleri olan bireylere kıyasla verimliliğinin ve performansının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Latham, Erez ve Locke, 1998, s.753). Locke ve Latham 2000'li yılların başlarında gerçekleştirdikleri çalışmalarında; çalışanların kendilerini zorlayıcı işler ile görevlendirilmeleri durumunda performanslarının arttığı sonucuna varılmıştır. Özetle, çalışanlara kolay olmayan ve onları zorlayan bir görev verildiğinde, yüksek gayret gösterdikleri görülürken son derece kolay bir görev verildiğinde, düşük gayret göstererek harekete geçmekte zorlandıkları gözlemlenmiştir (Locke ve Latham, 2002, s.707).

Kişilerin mevcut işlerini geliştirmek ve yeni fikirler ortaya koymak için çabalamaları ve bu fikirlerin koruma altına alınması için emek vermeleri kişilerin rutin işlerinin dışına çıkmalarını sağlayacaktır. Bu durum çoğu zaman zorlayıcı olsa bile gerçekleştirilebilir boyutta hedeflerdir. Kişiler böylece yaptıkları işleri daha anlamlı algılayacak ve bu da bireysel performanslarını ve iş başarılarını pozitif yönde etkileyecektir.

2.2.3.3. Öz Belirleme- Değerlendirme Kuramı

Öz Belirleme Kuramı, insan davranışlarının arkasındaki temel ihtiyaçlara odaklanır ve insanların içsel motivasyonlarını arttırmak için bu ihtiyaçların nasıl karşılanabileceğini inceler (Ryan ve Deci, 2000, s.57). İngilizce yazında "Self Determination Theory" olarak geçen öz belirleme kuramı, motivasyonu dışarıdan şekillendirmeye ve kontrol etmeye çalışan davranışçı yaklaşımların aksine, insanların büyüme ve öğrenmeye yönelik içsel motivasyonel eğilimlerini ve bunların nasıl desteklenebileceğine vurgu yapan güncel motivasyon kuramlarındandır (Deci ve Ryan, 2020, s.1).

Öz belirleme kuramı, bireylerin psikolojik büyüme ve gelişiminin temel özelliklerini, sosyal davranışların altında yatan mekanizmaları ve büyüme ve gelişim patolojisini incelemektedir. Organizmik bir teori olarak öz belirleme kuramı, insanların doğuştan psikolojik büyüme ve bütünleşmeye, dolayısıyla öğrenmeye, ustalaşmaya ve başkalarıyla bağlantı kurmaya eğilimli olduğunu varsayar. Ancak, bu proaktif insan eğilimleri otomatik olarak görülmez; sağlam olmaları için destekleyici koşullara ihtiyaç duyarlar. Öz belirleme kuramı özellikle sağlıklı gelişimin ortaya çıkması için bireylerin ihtiyaç duyduğu temel psikolojik ihtiyaçların desteklenmesi gerektiğini savunur (Ryan, Ryan, Di Domenico ve Deci, 2019, s.94).

Öz belirleme kuramı, Fritz Heider ve Richard de Charms'ın 1958'de ortaya koyduğu Algılanan Nedensellik Konumu Kuramı'ndan etkilenecek geliştirilmiştir. Bu kuramda birey, içsel algılanan nedenselliğe ya da dışsal algılanan nedenselliğe sahip olabilir. Bu terimlerin öz belirleme kuramındaki karşılığı içsel ve dışsal motivasyonlar olarak görülebilir (Deci ve Ryan, 2020, s.2).

İnsanların büyümeye, bütünlüğe ve sağlığa yönelik temel psikolojik eğilimleri vardır. Ancak, tarihsel olarak motivasyona yönelik birçok yaklaşım bu içsel eğilimleri göz ardı etmiş, bunun yerine dışsal koşulların beklentileri ve davranışları nasıl şekillendirdiğine odaklanmıştır (Ryan, Ryan, Demenico, Deci, 2019, s.90). Öz belirleme kuramının temelinde üç temel ihtiyaç vardır; otonomi, ilgili olma, yetkinlik. Otonomi yani özerklik kavramı insanların kendileri tarafından belirlenen hedeflere ulaşma ve kendi hayatlarını yönlendirme ihtiyacıdır. İlgili olma yani bağlılık ise insanların diğer insanlarla etkileşimde bulunma, kabul edilme ve bağlılık kurma ihtiyacıdır. Yetkinlik ise insanların başarıya ulaşma, kendilerini geliştirme ve yeteneklerini kullanma ihtiyacıdır. Öz belirleme kuramına göre, bu üç ihtiyaç insanların motivasyonunu ve davranışını yönlendirmede oldukça etkilidir. Özellikle, insanların bu ihtiyaçlarını karşılayan faaliyetler, insanların kendilerini daha içsel motive etmelerini sağlar ve daha yüksek tatmin duygusu yaratır. Bu ihtiyaçların karşılanmaması durumunda ise, bireyleri dışsal teşviklerle motive etmeye çalışmak gerekmektedir ve bu süreç daha az tatmin edici bir sonuç getirir (Ryan ve Deci, 2000, s.57).

Öz belirleme kuramının motivasyon için ihtiyaç olarak vurguladığı otonomi, ilgili olma ve yetkinlik kavramlarından özellikle yetkinlik kavramı bu tez çalışmasının amacı ve bulguları ile bağdaşmaktadır. İnsanlar başarma, başarılarını ispatlama ve onaylatma, kendilerini geliştirme ve yeteneklerini etkin şekilde kullanabilme ihtiyacı duymaktadırlar. Nitekim, fikri ve sınai mülkiyet uygulamaları ile kişiler bu ihtiyaçlarını karşılama ve tatmine ulaşabilme şansı yakalayabilirler.

2.2.3.4. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Kuramı

Hackman ve Oldham tarafından 1975 yılında geliştirilen iş özellikleri kuramına göre, çalışanların motive olabilmesi için üç kritik psikolojik durumun yaşanması gerekmektedir: "İşin anlamlılığının artması, işin sonuçlarından daha fazla sorumlu hissetmek, iş faaliyetlerinin mevcut sonuçları hakkında bilgi sağlamak". Bu deneyimin yaşanabilmesi için beş temel iş özelliğinin mevcut olması gerekir: "Beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim". Üç kritik psikolojik durum ve beş temel iş karakteristiği "iş" ortaya koymaktadır (Hackman ve Oldham, 1976).

Görev çeşitliliği, işin birçok farklı görevi veya faaliyeti içermesi ve çalışanın farklı yeteneklerini kullanmasını gerektirir. Görev çeşitliliği arttıkça, çalışanlar daha fazla sorumluluk alır ve işlerinde daha fazla kontrol sahibi olurlar. Görev çeşitliliği, işin ne kadar farklı görevleri içerdiğini ifade eder. Daha fazla görev çeşitliliği, işin daha motive edici olmasına neden olur. Görev kimliği, işin belirli bir görevi veya faaliyeti için belirlenmiş görev tanımıdır. Görev kimliği oluştuğunda, çalışanlar daha belirgin ve net bir iş rolüne sahip olur ve işlerinde daha az belirsizlik hissederler. Daha net ve açık bir iş tanımı, işin daha motive edici olmasına neden olur. İş önemliliği, işin toplum veya kurum açısından önemi, çalışanların işlerini önemli ve anlamlı bulmalarını sağlar. İşin önemliliği arttıkça, çalışanlar işlerinde daha fazla tatmin ve motivasyon hissederler. Çalışanların iş performansı hakkında "geribildirim" alması ise, işlerinde gelişimlerini sağlar. Geribildirim almak, çalışanların kendilerini daha motive hissetmelerine ve daha iyi bir iş performansı göstermelerine yardımcı olur. Otonomi, çalışanların işlerini kendi kendilerine yönetebilmeleri ve kararlar alabilmelerini sağlayarak işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol hissetmelerini sağlar. Otonomi

arttıkça, çalışanlar işlerinde daha yaratıcı olurlar ve daha fazla sorumluluk alırlar. Bu beş özellik, bir işin ne kadar motive edici olduğunu belirler. İşlerin bu özelliklerinin artması, çalışanların işlerini daha çok sevmelerine ve daha fazla motive olmalarına neden olur. İş özelliği kuramına göre, işlerinde bu beş özellikten daha fazlasına sahip olan çalışanlar, daha motive hissederek ve daha iyi performans gösterirler. Ancak, her çalışanın motivasyon kaynakları farklıdır ve bu özelliklerin her biri, farklı çalışanlar için farklı şekillerde etkili olabilir (Hackman ve Oldham, 1976; Hackman ve Oldham, 1975).

Bir işletmede fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının olması çalışanların işlerinin önemi konusunda farkındalık sahibi olmasını sağlar. Bu durum kişilerin iş tatmini sağlamalarını ve motivasyon düzeylerinin artmasına neden olur. Nitekim iş özellikleri kuramında da vurgulanan geri bildirim ve özerklik kavramları da fikri ve sınai mülkiyet uygulamaları ile sağlanabilir. Fikirlerin korunma süreci, çıktı olarak korumanın sağlanması ya da sağlanamaması bir geri bildirim süreci doğrudan fikirlerin geliştirilmesi aşaması ise özerklik sürecini beraberinden getirecektir. Tüm bu süreçlerin bir işletmede sağlıklı ilerlemesi, iş özellikleri kuramında da vurgulanan yaratıcılık kavramını destekleyerek yeni fikirler oluşmasını da sağlayacaktır.

2.3. Motivasyon Araçlarının Kapsamı ve Önemi

Motivasyonun ana amacı çalışanların istekli ve etkili çalışabilmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşabilmek için örgütlerde çeşitli motivasyon araçları/faktörleri kullanılmaktadır. Bireyi motive etmede önemli rol oynayan bu araçlar ile ilgili uzun yıllar araştırmalar yapılmıştır (Eshun, 2011, s.21; Örücü ve Kanbur, 2008, s.86). Motivasyon araçları kendi aralarında her hangi bir sıralama ve ya önceliğe sahip olmayıp aksine birbirlerini tamamlayıcı boyuttadırlar (Robbins ve Judge, 2012, s.227). İnsanı kaynağını en etkin hale getirebilecek motivasyon araçları; ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları olarak üç grupta incelenmektedir (Sevinç, 2015, s.957).

2.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Bireylerin çalışma sebebi temelde ekonomik nedenlere dayanır. Bu sebeple diğer motivasyon araçlarına nazaran ekonomik nedenler motivasyon kavramı üzerinde daha baskın bir etkiye sahiptir. Ekonomik motivasyon araçları az gelişmiş yada gelişmekte olan ülkelerde çalışan bireyler için birinci derecede motive edici araçlardır. Özellikle alternatif çalışma imkanı olmayan bireyler başlıca gelir kaynağı olan işlerini kaybetme endişesi taşıdıklarından, işverenin beklentisini karşılamak için uğraşacaklardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.148; Sevinç, 2015, s.957).

Ekonomik motivasyon araçlarında temel etken bireyin kendisinin ve ailesinin yaşamını maddi anlamda idame ettirmek ve bunun için yeterli seviyede gelir elde etmek, ücret almaktır. Ekonomik motivasyon araçlarının başarılı olabilmesi için bireyler, kişisel başarıya ulaşmanın örgütün başarısı ile doğru orantılı olduğunu farketmelidir. Bireyler bu farkındalığa sahip olmadıkları durumlarda, yaptıkları işe sadece maddi bir araç olarak bakacak, bu da içinde bulunduğu örgütün amaçlarını benimsemesine ve çaba harcama isteğine engel olacaktır (Sevinç, 2015, s.963; Newman, Gerhart ve Milkovich, 2017).

Ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller, kâra katılma ve sosyal haklar olmak üzere beş grupta ele alınabilir.

Ücret politikaları ekonomik motivasyon araçlarının içerisinde en etkin olanıdır. Genel olarak ücret bireyin motive olmasında önemli bir göreve sahiptir. Birey, yaptığı işin ve emeğinin karşılığını alabildiğini bilmek ister. Bu durumun en somut göstergesi de iş karşılığı ödenen ücrettir. Bireyin işinde tatmin olmasında önemli bir etmen olan ücret, işine bağlılığını da artırarak, bireyi daha motive hale getirmektedir. Motivasyonu artan birey daha yüksek performan gösterecek ve verimliliği artacaktır. Bu sebeple ücret ve motivasyon arasında belirgin bir ilişki vardır. Nitekim bu güçlü ilişkiye rağmen yapılan birçok araştırma sadece ücret faktörünün uzun vadede verimliliği ve performansı önemli ölçüde artırmaya tek başına yeterli olmadığını göstermiştir (Dobre, 2013, s.57; Sevinç, 2015, s.957; Taşdemir, 2013, s.55).

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğer önem teşkil eden araç ise **maddi (ekonomik) ödüller**dir. Ödüller, bireylerin performanslarını olumlu yönde etkileyerek

iş tatmini sağlamakta önemli bir etkiye sahiptirler (Dobre, 2013, s.57). Ödül uygulaması gerçekleştirilirken örgütlerin dikkat etmesi gereken nokta, ödül ile bireyin göstermiş olduğu çaba ve başarı arasında denge olmasıdır. Nitekim gerçekleştirilen performans ve başarı sonunda ödülün bekletilmeden verilmesi de önemlidir. Ekonomik ödül sisteminin iyi yönetilmediği durumlar, adaletsiz ödüllendirmelere sebep olur ve bireylerdeki adaletsizlik duygusu motivasyona olumsuz şekilde etki eder (Karatepe, 2005, s.32).

Ödül sisteminin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi konusunda bazı temel ilkeler esas alınarak ödüllendirme yapılmalıdır. Bu ilkelerden bazıları (Barutçugil, 2004, s.452); ölçülebilenin ödüllendirilmesi, ödüllendirmenin uygulanabilir olması, tüm çalışanların ödüllendirilebilmesi, ödüllerin görülebilir olması, ödüllerin performansa bağlı olması ve ödüllerin zamanında verilmesi olarak vurgulanabilir.

Bir diğer ekonomik motivasyon aracı ise **teşvik primidir (primli ücret)**. Teşvik primi, çalışanların motivasyonunu arttırmak amacı ile sıklıkla kullanılan bir araçtır (Barutçugil, 2004, s.458). Teşvik primi örgütün hedeflerine ulaşabilmesi amacı ile bireylere ödediği sabit ücrete ek bir ücret ödeyerek sabit ücretin haricinde farklı bir ücret ödeyerek, bireyleri motive etmede kullandığı araçlardan biridir (Ergül, 2006, s.96; Newman, Gerhart ve Milkovich, 2017).

Teşvik primi sisteminde önemli olan nokta, primin her çalışana katkısı ölçüsünde uygulanmasıdır. Burada hissedilecek her hangi bir adaletsiz dağılım süreci motivasyon düşmelerine sebebiyet verecektir. Ayrıca periyodik olarak her çalışana maaşının belli bir oranı kadar prim ödenmesi ise primin sabit ödemenin bir parçası olarak algılanmasını sebep olur ve bu durum primin motive edici özelliğinin ortadan kalkmasına sebep olur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.150).

Ekonomik motivasyon araçlarından bir diğeri de **kara katılmadır**. Bu sistemde kurum kazandığı karın belirli bir kısmını dönem sonunda çalışanlara paylaşır. Kara katılma işverenlerle çalışanların birlikte emek vererek elde ettikleri çıktıları paylaşımlarını teşvik eden bir uygulamadır. Bu ekonomik motivasyon aracı sayesinde bireyler kurumun karının artması için daha fazla emek ve çaba göstereceklerdir ve bu durum kurumdaki verimliliği yüksek seviyelere çıkaracaktır. Ayrıca bu aracın en önemli

katkılarından birisi de ortak amaç özelliğine sahip olduğu için bireyler arasında işbirliğini arttırmasıdır (Sevinç, 2015, s.957; Armstrong ve Taylor, 2014).

Bir diğer ekonomik motivasyon aracı ise çalışanlara **sosyal haklar verilmesidir**. Kurum tarafından bireylere verilen ek sosyal haklar, kira yardımı, giyecek yardımı, çocuk yardımı, ölüm yardımı gibi unsurlar olabilir. Örgütün ekonomik olanaklarının elverdiği ölçüde, sosyal hakları araştırması ve arttırması daha iyi ve verimli bir çalışma ortamının oluşmasına sağladığı katkının yanı sıra bireysel motivasyonun da artmasına katkı sağlar (Sevinç, 2015, s.958).

2.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

Bireylerin içinde bulundukları sosyal çevre içerisinde takdir ve değer görmeye ihtiyaç duydukları ve bazen ekonomik araçlar ile ödüllendirilmek yerine toplum içerisinde takdir görmenin daha fazla önem taşıdığı bilinmektedir (Arzova, 2001, s.21). Bireylerin takdir edilme ihtiyaçlarının karşılanması adına psiko-sosyal motivasyon araçları kullanılmaktadır.

Psiko-sosyal motivasyon araçlarının çalışma yaşamında yer almaya başlamasıyla birlikte örgütlerde bireyleri makine olarak gören bakış açısı yerini, bireylere değer veren ve saygı duyan bakış açısına bırakmıştır. Bu bakış açısı, bireylerin yaptıkları işe bağlılığını artırarak daha yüksek performans sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Yumuşak, 2008, s.245; Gollwitzer, 1999).

Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin motivasyonlarını yükseltmek amacı ile ekonomik katkı sağlamadan, sosyal ve psikolojik tatmin yoluyla sonuca ulaşmayı amaçlar. Ekonomik ihtiyaçların yanı sıra bireylerin psikolojik ve sosyal ihtiyaçları da vardır. Bu ihtiyaçların da ekonomik ihtiyaçlar gibi karşılanması gerekir. Psiko-sosyal motivasyon araçları bireylerin yaşamında en az ekonomik motivasyon araçları kadar önemli bir yere sahiptir. Bireylerin psiko-sosyal ihtiyaçlarının karşılanması bireyin tatmin olmasına ve motivasyonunun artmasına katkı sağlar (Sevinç, 2015, s.959,963).

Motivasyon araçlarından psiko-sosyal etkiye sahip olanlar; yetki ve sorumluluk devri, statü sahibi olma, yükselme ve gelişme imkanları, bağımsız çalışma imkanı, psikolojik güvenceye sahip olma, sosyal katılım ve çevreye uyum olarak sıralanabilir (Çelik vd.,

2014; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003; Keser, 2006; Sevinç, 2015; Yumuşak, 2008; Şimşek vd., 2015; Eren, 2004; Burton, 2012).

Yetki ve sorumluluk devri, psiko-sosyal motivasyon araçları içerisinde en sık kullanılan motivasyon araçlarından biridir. Örgütteki yönetici her konuda tek başına karar verme ve tüm çalışanları denetleme yeteneğine sahip değildir. Üstlere ait görev ve sorumlulukların bir kısmının astlara devredilmesi anlamına gelen yetki devri, çalışanların tanınma ve saygı görme ihtiyaçlarını tatmin edecek bir motivasyon aracıdır (Şimşek vd., 2015, s.260).

Bireyler ekonomik sebeplerin dışında belirli bir **statüye** sahip olabilmek için çaba göstermektedirler. Statü kavramı aynı zamanda saygıyla da ilintilidir. Bireylerin sahip olduğu statü çalışma arkadaşlarından ve bulunduğu çevreden saygı görmesini sağlamaktadır. Çalışmaları sonucunda statüsü artan ve saygı görmeye başlayan bireyler işlerinde daha fazla çaba göstermektedirler (Eren, 2004, s.517).

Bireyler çalışma ortamlarında **yükselme ve gelişme imkanlarını** da önemsemektedirler. Bireyler kendi kendi gelişim ve kazanımlarından örgütün yararlanmasını isterler çünkü örgütün başarısı bireyin başarı ile ilişkilidir. Örgütün bireylere yükselme ve başarı imkânı vermesi durumunda bireylerin genel olarak örgüte olan bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.78-79).

Bağımsız çalışma imkanı, bireyin gelişim sağlaması için büyük önem taşımaktadır. Bireyin özgür bir ortamda bulunması, kendini grubun bir parçası olarak hissetmesini sağlamaktadır. Baskı altında çalışmak ve emir almak bireylerin işe olan ilgilerinin azalmasına ve verimsizleşmesine sebep olmaktadır. Özetle, bağımsız çalışma imkanı bireyin motivasyonuna olumlu yönde etki eden bir motivasyon aracıdır (Çelik vd., 2014, s.10; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003, s.75; Keser, 2006, s.168).

Birey ekonomik ve sosyal bir çok güvencenin yanı sıra **psikolojik güvenceye** de ihtiyaç duyar. Genel anlamda bireyin bulunduğu yere ait hissetmesi ve sosyal ortamından dışlanmayacağını bilmesi psikolojik güvence de hissetmesinde etkili olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz,2003, s.78-79).

Sosyal katılım bireyin işe girmesi ile birlikte meydana gelen bir süreçtir ve her birey için önemli bir unsurdur. Eğer bireyler örgüt tarafından benimsenirse ve örgütte iyi

ilişkiler meydana gelirse çalışma hayatlarındaki verimlilikleri de artacaktır. Yöneticiler bazen bireylerin daha çok ekonomik faktörlere önem verdiklerine inandıkları için sosyal katılımı dikkate almamaktadırlar. Aslında bireylerin sosyal bir grupta yer alma eğilimi sosyalliğin yanı sıra insan olmanın doğal bir sonucudur. Bu bilinçte olan yöneticiler bireyler arası ilişkilere önem vererek desteklemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005, s.76-77; Keser, 2006, s.168).

Çevresiyle iyi ilişkilere sahip olan bireylerin, iyi ilişkilere sahip olmayanlara göre daha mutlu oldukları görülmüştür. **Çevreye uyum**, motivasyon süreçlerinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Bireyler günlerinin büyük bir çoğunluğunu iş yerinde geçirdikleri için pozitif bir ortam ve olumlu ilişkiler bireyin motivasyonu için oldukça büyük önem arz etmektedir (Burton, 2012, s.15). Örgütte kendi içine kapanık halde olanlar hem kendileri için hem de örgüt için faydalı olamamaktadır. Bu süreçte örgütteki yöneticilerin görevi işe yeni başlayan bireylere ilgili tüm konularda destek vermek ve gerekli bilgilendirmeleri yapmaktır.

2.3.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları

Motivasyon sürecinde ekonomik ve psiko-sosyal motivasyon araçlarına ek olarak, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarından da yararlanılmaktadır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları, kurum içerisinde bireylerin motivasyonunu artırıcı araçlardır. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları yapıları gereği kuruma ekonomik etkisi olmayan araçlardır. Yöneticiler çoğu zaman herhangi bir maddi kaynak kullanmadan, örgütsel ve yönetmel araçları zamanında ve yerinde kullanarak bireylerin motivasyonunu yükseltebilir, bireyleri kurumun amaçları için çabalamaya yönleltebilirler. Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçları, adil ve etkili kullanıldığı durumda bireylerin yapılan işe daha fazla motive olarak iş verimliliğinin artmasını sağlarlar (Luthans, 2011; Sevinç, 2015, s.960-963).

Örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının kapsamı oldukça geniştir. Ancak belirli alt başlıklarda toparlayarak aktarmak gerekirse; amaçlara göre yönetim, iş güvencesi, iş genişletme, iş zenginleştirme, iletişim, fiziksel çalışma koşulları ve kararlara katılım

olarak belirtilebilir (Luthans, 2011; Sevinç, 2015; Karatepe, 2005; Robbins ve Judge, 2017; Peker, 1995; Burton, 2012; Soykenar, 2008; Eren, 2004; Ergül, 2006).

Amaçlara göre yönetimin ana hedefi, örgütün amaçları ile örgütte bulunan üyelerin amaçları arasında olduğu öngörülen olağan çatışmayı ortadan kaldırmak ve birey ile örgütü bütünleştirmektir (Karatepe, 2005, s.39). Birey ve örgüt, karşılıklı olarak belli beklentilere sahiptir. Bu beklenti sebebiyle her iki tarafa da fayda sağlamak amacı ile bireylerin amaçları ile örgütün amaçları arasında uyum sağlanması önemlidir (Robbins ve Judge, 2017; Peker, 1995, s.115).

Bireyler emek verdikleri işlerinde sonraki yıllarda da devam edeceklerine emin olmak isterler ve kendilerini tehlike altında hissetmek istemezler. Bu beklentinin karşılanması **iş güvencesini** sağlayarak daha rahat çalışmalarına ve işlerini kaybetme korkusundan uzaklaşarak endişelenmelerine engel olmaktadır (Burton, 2012, s.23).

Psikolojik güvence olan bir çalışma ortamı bireylerin verimliliğinde ve performansında artış meydana getirecektir (Sevinç, 2015, s.960). **Güven duygusu** verimliliğin artmasında doğrudan etkili değildir ancak güvensizlik duyan bireylerin emek ve gayreti azalacaktır. Güven duygusu oluşan bireylerin ise çalışma şevki ve gayreti artmaktadır (Eren, 2004, s.515).

İş genişletme, en basit tanımıyla bireyin yaptığı işin kapsamının artırılmasıdır. İş genişletme, çalışanların aynı seviyedeki farklı işlere atanması, bu sayede gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sayısının artırılması olarak tanımlanmaktadır (Ergül, 2006, s.77). Bu durum bireyin aynı işi yapmaktan kaynaklanan bıkkınlığını ortadan kaldırarak iş tatmini ve motivasyonunu artırmaktadır (Soykenar, 2008, s.43). İş genişletmedeki temel amaç bireylerin sorumluluklarında olan görevlerin yatayda bölünerek bireylerin birbirinden farklı iş ile aynı anda ilgilenebilmesini sağlamaktır. Bütün gün tek ve aynı iş ile uğraşarak monotonluk yaşayan bireylerde psikolojik yorgunluk başlamaktadır. Nitekim işin monotonluğundan ve tek düzeliliğinden dolayı birey kendisinin işten ayrılması sonrası yerine gelecek bireyin aynı işi kendisi gibi yapabileceğini düşünmesi, işinin önemsiz olduğu algısına kapılmasına sebep olur. Bu ve benzeri durumları önlemek için işin genişletilmesi önemlidir (Robbins ve Judge, 2017; Pehlivan, 1990, s.167-168).

İş zenginleştirme, yapılan işin iyileştirilmesine yönelik bir uygulamadır. İş zenginleştirmenin temel amacı ise bireyin sorumluluğunu artırarak motive olmasını sağlamaktır. İş zenginleştirme bireyin iş sorumluluğunu dikey yönde arttırarak yeni sorumluluklar yüklemektedir (Özkalp, 2003, s.9). Özellikle daha yüksek beceri ve sorumluluk gerektiren konularda bireylerin görevleri ve işleriyle ilgili mevcut durumdan daha fazla sorumluluk vermektir (Lunenburg, 2011, s.1). İş zenginleştirme ile birlikte bireylerin yaptıkları işler ve sorumlulukları arttırılır. Bu sayede bireyin kendi başarısını kendisinin planlayarak kontrol etmesine fırsat verilmiş olur (Pehlivan,1990, s.164-165).

Bireyler arasında etkili **iletişimi** sağlayabilmek, onların birlikte iş yapabilmeleri ve bilgi aktarımında bulunabilmeleri için önemlidir. Farklı yeteneklere sahip bireyler arasındaki iyi iletişim, etkin takım çalışmasına yardımcı olmakta ve bireyin performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Burton, 2012, s.23). İyi düzenlenmiş bir iletişim ağı örgüt için motive edici bir unsurdur. Örgütü ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmak, öneriler üretebilmek bireylerin kendilerine değer verildiğini hissetmelerini sağlar. Bu sayede bireylerin örgütün çabalarını benimsemeleri ve bu yönde çaba harcamaları sağlanmış olur (Adkins, 2006, s.26).

İşyerinin **fiziksel çalışma koşulları** bireylerin motivasyon seviyesini ve performansını doğrudan etkilemektedir. Kötü çalışma koşulları, verimliliğin düşmesine yol açarak bireylerin ve dolayısıyla örgütün performansını düşürmektedir (Ashraf, Mohsin ve Yasir, 2013, s.134). Kötü çalışma koşullarının devam etmesi durumunda çalışma ortamında stres artmakta ve bu durum bireylerin iş yüklerine dayanamaz hale gelmesine sebep olmaktadır (Fassoulis ve Alexopoulos, 2015, s.333).

Kararlara katılım, son yıllarda yönetim bilimcilerinin ilgilendiği etkili motivasyon araçlarındandır. Bu sistem, örgütte kararlar alınırken, bireylerin söz sahibi olmalarını sağlamaktadır (Çetok, 2011, s.61). Örgütlerde ortak fikirlerin uygulanması ve bireyler tarafından kabullenilmesi daha kolaydır ve ortaya çıkan bir fikri kuvvetli bir motivasyon unsurudur (Eren, 2004, s.524).

Fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının çalışan motivasyonu dinamiklerine etkisini incelemek amacı ile gerçekleştirilen bu tez çalışması özelinde motivasyon araçları önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle ekonomik motivasyon araçları altında

incelenen ekonomik ödüller ve kara katılma araçları, psiko-sosyal motivasyon araçları altında incelenen psikolojik güvenceye sahip olma, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının altında incelenen iş zenginleştirme ve kararlara katılım araçları çalışmanın bulgularını ortaya koymada önemli bir yer edinecektir.

Çalışmanın ana amaçlarından biri olan motivasyon dinamiklerini belirleme sürecinde, motivasyon araçlarını aktarmanın yanı sıra bu tez çalışmasının yazına olan etkisini ve önemini ortaya koymak amacı ile örgütlerde motivasyon kavramını inceleyen ulusal çalışmaları derlemek ışık tutucu olacaktır.

2.4. Ulusal Yazında Motivasyon Kavramı ve Sürecine İlişkin Gerçekleştirilen Çalışmalar

Motivasyon kavramına ilişkin ulusal yazın tarandığında, motivasyon kavramının irdelendiği örgütsel gruplarda bu tez çalışmasında örneklem grubu olarak ele alınan Ar-Ge merkezleri ve akademik olmayan araştırmacılar boyutunda bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Nitekim yazındaki çalışmalar derinlemesine irdelendiğinde, insanı anlamaya ve anlamlandırmaya yönelik bir olgu olan motivasyon kavramının, sosyal bilimler şemsiyesi altında önemli bir yere sahip olan nitel araştırma yöntemleri yerine genellikle nicel araştırma yöntemleri aracılığı ile araştırıldığı görülmektedir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen bu tez çalışması hem sahip olduğu örneklem grubu hem de anlamlandırmaya çalıştığı örgütsel boyut sebebi ile insanı ve insani duyguları tanımlama yolunda etkin olan nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ile özgünlüğünü korumakta ve yazına katkı sağlamaktadır.

Sökmen, Bilsel ve Erbil (2013) örgütsel adalet algısının bireylerin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde bulunan bir bankanın genel merkezinde görev alan 130 kişiden anket yöntemi ile veri toplamış ve banka çalışanların sahip olduğu örgütsel adalet algılarının motivasyon ve performansına etkilerini ortaya koymuşlardır. Çalışma sonucunda örgütsel adalet algısının hem bireylerin motivasyonu, hem de performanları üzerinde pozitif yönlü etkilerinin olduğu belirlenmiştir.

Selen (2016) ise gerçekleştirdiği çalışmasında, örneklem grubu olarak Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi'ne bağlı merkez ilçe belediyelerinde farklı pozisyonda çalışan personeli belirlemiş ve ilgili örneklem grubunun cinsiyet, eğitim ve örgütsel statü açısından içsel ve dışsal motivasyon eğilimlerinin boyutunu belirlemeyi amaçlamıştır. Tekirdağ İli Büyükşehir merkez ve ilçe belediyelerinde görev alan 257 bireyden elde edilen verilerden faydalanılarak elde edilen sonuçlarda iç ve dış motivasyon tekniklerinden ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçlarının motivasyona pozitif yönde etki ettiği gözlemlenmiştir. Her üç faktör grubunda da iç ve dış motivasyon açısından yönetici ve yönetilenlere yönelik anlamlı bir bağ olduğu ortaya konmuştur. Yönetilenlerin iç ve dış motivasyon araçlarının uygulanması hususundaki isteklerinin yöneticilere oranla yüksek olduğu da saptanmıştır.

Kökalan ve Şişman (2017) gerçekleştirdikleri çalışmalarında, Türkiye genelinde faaliyet gösteren üniversitelerin idari bölümlerinde görev alan bireylerin algıladıkları örgütsel adaletin motivasyonlarına etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Çalışmaları kapsamında veri toplamak amacı ile Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerde görev alan 301 idari personele anket çalışması uygulanmıştır. Çalışma sonucu ortaya çıkan bulgulara göre örgütsel adaletin bireylerin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi olduğu görülmüştür.

Tan (2019) gerçekleştirdiği çalışmasında bireylerin algılamış olduğu örgüt kültürü ve örgütsel adaletin, bireysel motivasyonlarına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında Çankırı'da hizmet veren bir kamu kurumunda görev alan 392 katılımcı ile anket çalışması gerçekleştirmiştir. Çalışma sonuçlarına göre bireylerin algıladıkları örgüt kültürü ve örgütsel adalet boyutlarının bireylerin hem içsel hem de dışsal motivasyonları üzerinde anlamlı etkileri olduğu ortaya konmuştur.

Öztürk, Yılmaz, ve Erdem ise 2019 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında hastanede görev alan sağlık çalışanlarının motivasyon düzeylerinin işlerine olan bağlılık düzeylerine etkisini belirlemeyi hedeflemişlerdir. Araştırmaları kapsamında motivasyon ile örgütsel bağlılık arasındaki nedensellik ilişkileri değişkenlerin alt boyutları dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında anket yöntemi kullanılarak Kırıkkale ilinde faaliyette bulunan hastanelerde görev yapan 389 sağlık

alışanından veri toplanmıştır. Çalışma sonucunda çalışanların genel motivasyon düzeyleri ile devam bağlılıkları, duygusal bağlılıkları ve örgütsel bağlılıkları arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

oban 2019 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, öğretmenlerin sahip olduğu motivasyon düzeylerinin mesleki gelişime yönelik görüşleri açısından değerlendirilmesini amaçlamıştır. Çalışma kapsamında öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik görüşleri ve bu görüşlerin demografik özellikleri ve kurumda çalışma süresi değişkenleri açısından farklılık gösterip göstermediği, öğretmenlerin motivasyon boyutu ve bu boyutun sözü geçen demografik değişkenler açısından değişiklik gösterip göstermediği ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik bakış açıları ile motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Nicel araştırma yöntemi ile kurgulanan çalışmanın örneklem grubu İstanbul ili Pendik ilçesinde bulunan resmi ortaokullarda görev yapan 314 öğretmeninden oluşmaktadır. Araştırmada lekler aracılığıyla veri toplanmış ve elde edilen veriler SPSS programından faydalınalarak analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda örneklem grubuna dahil olan öğretmenlerin motivasyon seviyelerinin orta düzeyde olduğu ve öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik bakış açıları ile motivasyon seviyeleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğu ve mesleki gelişime yönelik görüşün motivasyon seviyesini yükselttiği sonucuna ulaşılmıştır.

Canbolat, Tekmen ve Beraha (2020) gerçekleştirdikleri çalışmalarında örgütün sahip olduğu kültürün bireylerin motivasyonuna etki edip etmediğini belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmacılar alışma kapsamında veri elde edebilmek için ankırı'da bir kamu kurumunda çalışan 392 kişiden bilgi toplamıştır. Elde edilen veriler ışığında örgüt kültürünün alt boyutlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini test etmek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar ayrıca değişkenler arasındaki ilişki bulanık kmeli nitel karşılaştırmalı analiz ile değerlendirmiş ve iki yöntemin sonuçlarını karşılaştırmışlardır. Gerçekleştirdikleri analiz sonucunda doğrusal modelleme ve bulanık küme yöntemlerinin birbirinden farklı sonuçlar doğurduğu gözlemlenmiştir. Doğrusal modelleme yöntemi ile gerçekleştirilen çoklu regresyon analizi, katılım ve vizyon kültürü boyutlarının motivasyon üzerinde pozitif bir etki gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur. Bulanık

mantık yöntemi ile gerçekleştirilen analizde ise katılım ve uyum kültürü birlikte gerçekleştiğinde motivasyon algısının da gerçekleştiği ortaya konmuştur.

Garipağaoğlu (2020), gerçekleştirmiş olduğu çalışmasında insan etkileşiminin ve iletişimin önem arz ettiği turizm sektöründe görev alan bireylerin içsel ve dışsal motivasyonlarının, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkları ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda turizm sektöründe görev alan 116 kişiden anket yöntemi ile veri elde edilmiştir. Elde edilen verilerin istatistiksel analizi sonucu, iş motivasyonu olarak ifade edilen içsel ve dışsal motivasyon unsurlarının, örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilediği ortaya konmuştur. Ek olarak içsel ve dışsal motivasyonun duygusal bağlılığa pozitif yönlü etki ettiği ve yalnızca dışsal motivasyonun devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığa pozitif yönlü etki ettiği gözlemlenmiştir. Özetle gerçekleştirilen çalışma neticesinde iş motivasyonunun, örgütsel bağlılığa katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız, 2020 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında saha satış personellerinin örgütsel bağlılığını ve motivasyon düzeylerini etkileyen etmenlerin neler olduğunu ortaya koymayı ve bu etmenlerin çalışanları ne boyutta etkilediğini saptamayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda veri elde etmek için iki farklı ölçek kullanarak örneklem grubundan anket yöntemi ile veri elde etmiştir. Elde edilen veriler Yıldız tarafından SPSS programından faydalanılarak analiz edilmiş örgütsel bağlılık ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışma neticesinde gelecek çalışmalarda araştırmacılara sunulan önerilere ek olarak uygulama odağında yöneticiler ve uygulayıcılara da önerilerde bulunulmuştur.

Kzeiha (2021), çalışması kapsamında kriz koşullarında görev yapan iş görenlerin motivasyon boyutlarını ortaya koymayı amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda bir yatırım şirketinde çalışan 212 bireyden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Verilerden elde edilen bulgular kapsamındaki kriz yönetiminin bireylerin motivasyonu üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Çalışma sonucunda bireylerin yüksek motivasyonunun ve esnekliğinin bireylerin inisiyatif almalarını artırdığını bu durumun ise iş verimliliğini arttırdığını belirlemiştir.

Çelik ve Muhammet (2021), araştırmalarında stres ve motivasyon arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda, Adıyaman Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan 526 kadın çalışana katılımcı soru formları iletilerek veri toplanmıştır. Elde edilen veriler ile gerçekleştirilen istatistiki analizler neticesinde stres ile motivasyon arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda örneklem grubuna dahil edilen sağlık çalışanlarının stres problemi yaşadıkları ve bu stres sonucu bazı durumlarda motivasyonlarının etkilendiği belirlenmiştir.

Yavuz ve Akgemci 2021 yılında gerçekleştirdiği çalışmalarında, birey ve örgütün uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Araştırma Konya ilinin merkez ilçelerinde bulunan banka şubelerinde görev yapan 371 bireyden anket yöntemi ile veri elde ederek gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen anket sonucunda toplanan veriler istatistiksel analiz yöntemleri ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda birey örgüt uyumunun psikolojik sahiplenme üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Motivasyon araçlarının psikolojik sahiplenme ve iş gören sesliliği üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu ve psikolojik sahiplenmenin iş gören sesliliği üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu ortaya konmuştur.

Yılmaz ve Vardarlıer (2021) gerçekleştirdikleri araştırma kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren perakende şirketlerinden birinde iş gören bireylere yönelik motivasyon araçları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamışlardır. Ek olarak demografik özelliklere göre bahsi geçen iki etmen arasındaki farklılıklara odaklanılmıştır. Bu kapsamda anket yöntemi ile veri toplanmış ve istatistiki yöntemler ile analize tabi tutulmuştur. Gerçekleştirdikleri analizler sonucunda cinsiyete bağlamında içsel ve dışsal motivasyon araçları, kadınlarda daha yüksek boyutta iken; evli bireylerde içsel motivasyon araçlarının daha yüksek seviyede olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılık kapsamında ise yüksek lisans seviyesinde daha düşük eğitim seviyesine oranla daha düşük olduğu ve duygusal bağlılığın ilgili şirketteki deneyim ve sürenin arttığı durumlarda ise arttığı ortaya konan diğer sonuçlardandır.

Aytaç (2021), Bursa’da faaliyet gösteren bir tekstil işletmesinde görev alan bireylerin motivasyonunu artıran etmenleri belirlemek ve demografik özelliklere göre farklılık olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Gerçekleştirilen çalışmada ilk olarak yazın incelemesi gerçekleştirilerek, yazından elde edilen bilgiler ışığında anket soruları oluşturulmuş ve seçilen örneklem üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen veriler istatistiki yöntemler ile analiz edilerek ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel araçların motivasyonu arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yıldız (2021) ise, çalışmasında X ve Y kuşağının çalışma yaşamında motivasyonunu etkileyen etmenleri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda maksimum çeşitlilik örneklenmesi kullanılarak 15’i X kuşağını 15’i Y kuşağını temsil etmek üzere 30 kişi ile görüşmeler sağlanmış ve nitel araştırma desenlerinden biri olan olgubilim deseni ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler, içerik analizi yöntemi ile analiz edilerek ekonomik faktörler ile birlikte çalışma ortamının anlayış, uyum, cana yakınlık, hoşgörü, saygı gibi psikolojik yönlerinin X kuşağı çalışanların motivasyonunda öncelikli faktörler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Y kuşağı çalışanların ekonomik araçlar ve kariyer gelişimi ile birlikte kendilerini değerli hissettikleri, samimi, esnek ve rahat bir çalışma ortamını motivasyonda öncelikli hususlar olduğu ortaya konmuştur.

Göktürk (2022), araştırmasında yerel yönetimlerde çalışan bireylerin motivasyonunu etkileyen unsurları tespit etmek ve bireylerin motivasyonunu etkileyen etmenleri demografik değişkenler özelinde değişiklik gösterip göstermediğini saptamayı amaçlamıştır. Çalışma kapsamında örneklem grubu olarak İstanbul’daki ilçe belediyelerinde çalışan bireylerden veri toplamak amacı ile anket yöntemi kullanılmıştır. Göktürk’ün araştırmasının çıktılarına bakıldığında, özellikle bireylerin yaşı ile motivasyon seviyeleri arasında ters orantı olduğu saptanmıştır. Bireylerin yaşları ilerledikçe işten aldıkları doyum azalmakta, maddi ve manevi etmenler motivasyonlarına etki etmemeye başlamaktadır. Özetle bu çalışma ile yerel yönetimlerde çalışan bireylerin yaşı ilerledikçe motivasyonunun azalması iş verimini azaltacağı için ileri yaşa sahip bireylere yönelik motivasyon artırıcı kavramların belirlenerek azalan verim ve motivasyonun geri kazanılması gerektiği vurgulanmıştır.

Ak, 2022 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında Karayolları müdürlüğü 4. Bölge Müdürlüğünde görev alan bireyleri örneklem grubu olarak kabul etmiş ve katılımcılardan anket yöntemi ile veri toplama yöntemini tercih etmiştir. Bu çalışma ile Ak, iş görenlerin motivasyonlarını artırmada kullanılan içsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkisini araştırarak bu üç değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını irdelemiştir. Araştırmanın sonucunda içsel motivasyon araçlarının görev performansı üzerinde doğrudan olumlu bir etkisi bulunduğu görülmüştür.

Yılmaz 2022 yılında gerçekleştirdiği çalışmasında, sağlık sektöründe görev alan bireylerin COVID 19 pandemi sürecinde örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş motivasyonları arasındaki bağı ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında veri elde edebilmek amacı ile Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde görev yapan 103 sağlık çalışanıyla anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın çıktılarına göre örneklem grubunun kadın katılımcılarında örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu alt boyut puanları anlamlı düzeyde daha yüksek bulunmuştur. Nitekim, bekar katılımcılarda örgütsel bağlılık duygusal ve devamlılık bağlılığı puanları evli olan katılımcılara oranla daha yüksek saptanmıştır. Unvana göre kıyaslandığında ise hemşirelerin iş motivasyonu puanlarının pratisyenlere kıyasla daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık ve iş motivasyonu arasındaki ilişki irdelendiğinde, duygusal ve devamlılık bağlılığı iş motivasyonu boyutlarıyla anlamlı ve pozitif yönlü ilişki içerisindedir. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde iş motivasyonunun örgütsel bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir.

2022 yılında Özcan tarafından gerçekleştirilen bir diğer çalışmada ise, iş güvencesi faktörünün çalışanların motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisinin ne olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda anket yöntemi kullanılarak Denizli ilinde faaliyette bulunan tekstil firmalarında görev alan 383 kişiden veri elde edilmiştir. Elde edilen veriler istatistiki yöntemler ile analize tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda iş güvencesinin çalışanların motivasyonları üzerinde etkili ve açıklayıcı bir faktör olduğu görülmüştür.

Kula (2022) ise çalışmasında Ankara'da bulunan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı faaliyet gösteren özel bir eğitim kurumunda görev alan öğretmen ve yöneticiler ile yarı

yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak görüşmeler gerçekleştirmiş ve okul ortamında oluşan arkadaşlık ilişkilerinin motivasyon ve karar alma süreçlerindeki etkisini ortaya koymayı amaçlamıştır. Elde edilen veriler tümdengelim ve tümevarım kodlaması uygulanarak analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ortaya konan bulgulara göre, öğretmenlerin büyük çoğunluğu kurum içindeki motivasyonlarını pozitif yönlü etkileyen temel unsurun öğrencileri olduğunu ifade etmişlerdir. Ek olarak, öğretmenlerin diğer mesai arkadaşları ve yöneticiler ile sahip oldukları arkadaşlık ilişkileri ve yöneticilerin birbirleri ile olan arkadaşlık ilişkileri motivasyonlarını pozitif yönlü etkilemektedir. Özetle, öğretmenler ve yöneticilerin görüşleri ışığında arkadaşlık ilişkisinin motivasyona pozitif yönlü etki ettiği ancak karar alma süreçlerinde bu ilişkilerin etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Orhan (2022), gerçekleştirdiği çalışmada İngilizce aday öğretmenlerinin öğretme ve akademik motivasyonu ve motivasyonel çalışma koşullarına dair değerlendirmelerini belirlemek ve bu değişkenlerin arasındaki bağlantıları inceleyerek, programlara kuramsal açıdan bir bakış açısı sunmayı ve önerilerde bulunmayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında iki boyutlu analiz yöntemi uygulamış olup, nicel boyutunda Türkiye'nin batısındaki 367 İngilizce Öğretmenliği öğrencisi örneklem olarak alınmış ve anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırmanın nitel boyutunda ise maksimum çeşitleme örneklemeyle seçilen 9 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılmıştır. Gerçekleştirilen analizler neticesinde öğrencilerin içsel öğrenme motivasyonunun ve dışsal akademik motivasyonunun diğer motivasyon türlerine göre daha baskın ve yüksek; motivasyonel çalışma koşullarının her birinin motivasyon türleriyle anlamlı ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Özetle, öğrenme ve öğretme süreçlerinde öğretmen adaylarının yeterlik, özerklik ve ilişkili olma ihtiyaçları desteklendiğinde içsel motivasyonlarının arttığı ve bu sayede verimliliklerinin ve etkinliklerinin arttığı gözlemlenmiştir.

Eryılmaz, Uzunbacak ve Akçakanat (2022) ise gerçekleştirdikleri çalışmalarında COVID 19 pandemi döneminde Türkiye'de bulunan bir sağlık kuruluşunda çalışan sağlık personelinin iletişim becerileri ve sosyal medya kullanım düzeylerinin çalışma motivasyonlarına etkisini ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu amaç doğrultusunda oluşturulan örneklem yaşları 23 ve üzeri değişen, 154 kadın ve 175 erkek olmak üzere

toplamda 329 sağlık personelinden oluşmaktadırdır. Anket y6ntemi ile elde edilen veriler istatistiksel y6ntemlerle analiz edilmiştir. Analizler sonucu elde edilen bulgular ışığında sağlık 7alışanlarının motivasyon d6zeyleri arttıka iletifim becerilerinin arttığı, sosyal medya kullanım d6zeyi arttıka iletifim becerilerinin ise azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

6zer (2022), 7alışmasında Erzurum ili ve 7evresinde enerji sekt6r6nde (elektrik) g6rev yapan bireylerin motivasyonunu etkileyen farklı etmenlerin etkilerini ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu hedef kapsamında 302 7alışan ile anket 7alışması ger7ekleştirilmiş ve elde edilen veriler istatistiksel y6ntemler ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda 7alışanların işyerinde işlerini yapma motivasyonları ile performans ve iş verimliliği arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

G6leş (2022), araştırması kapsamında kurumsal iletifim seviyesinin bireylerin motivasyonu 6zerindeki etkisini ve bireylerin demografik 6zelliklerinin kurumsal iletifim ve 7alışan motivasyonu d6zeylerine g6re anlamlı şekilde farklılık olup olmadığını ortaya koymayı ama7lamıştır. Bu ama7 doğrultusunda 409 Jandarma personeli 6zerinde anket 7alışması uygulamış ve sonu7ları istatistiki y6ntemler ile analiz etmiştir. Analizleri sonucunda elde ettiği bulgular ışığında kurumsal iletifim seviyelerinin katılımcıların motivasyon d6zeylerini arttıracadığı ve bireylerin demografik 6zellikleri bağlamında kurumsal iletifim ve motivasyon seviyelerinde farklılıkların bulunduğunu ortaya koymuştur.

Ulusal yazında yer alan t6m bu 7alışmalar b6t6nsel olarak değerlendirildiğinde araştırmaların 7oğunlukla nicel araştırma y6ntemlerinden anket 7alışması tekniği ile ger7ekleştirildiği tespit edilmiştir (S6kmen vd., 2013; Selen, 2016; K6kalan, 2017; Tan, 2019; 6zt6rk vd., 2019; 7oban, 2019; Canbolat vd., 2020; Garipağaoğlu, 2020; Yıldız, 2020; Kzeiha, 2021; 7elik ve Muhammet, 2021; Yavuz ve Akgemci, 2021; Yılmaz ve Vardarlıer, 2021; Ayta7, 2021; G6kt6rk, 2022; Ak, 2022; Yılmaz, 2022; 6zcan, 2022; Eryılmaz vd, 2022; 6zer, 2022; G6leş, 2022). S6z konusu 7alışmalarda 7oğunlukla **6rg6tsel bağlılık** (6zt6rk vd., 2019; Garipağaoğlu, 2020; Yıldız, 2020; Yavuz ve Akgemci, 2021; Yılmaz ve Vardarlıer, 2021; Ak, 2022; Yılmaz, 2022; G6leş, 2022), **6rg6tsel adalet** (S6kmen vd. 2013; K6kalan ve şişman, 2017; Tan, 2019), **demografik 6zellik** (Selen, 2016; 7oban, 2019; Ayta7 2021; G6kt6rk, 2022),

örgüt kültürü (Tan, 2019; Canbolat vd., 2020) ve **iletişim** (Kula, 2022; Eryılmaz vd., 2022) değişkenlerinin içsel ve dışsal motivasyon ile ilişkileri sorgulanmış ve açığa çıkarılmıştır.

Katılımcıların yer aldıkları sektörel ve mesleki gruplar incelendiğinde ise en sık karşılaşılan örneklem grubunun kamu kurumu çalışanları olduğu gözlemlenmiştir (Selen, 2016; Kökalan ve Şişman 2017; Tan, 2019; Öztürk, 2019; Çoban, 2019; Canbolat vd., 2020; Çelik ve Muhammet, 2021; Göktürk, 2022; Ak, 2022; Yılmaz, 2022; Kula, 2022; Orhan, 2022; Eryılmaz vd., 2022; Güleş, 2022). Sektör bağlamında ise **sağlık** (Öztürk vd., 2019; Çelik ve Muhammet, 2021; Yılmaz, 2022; Eryılmaz vd., 2022), **eğitim** (Çoban, 2019; Kula, 2022; Orhan, 2022), **finans** (Sökmen vd., 2013; Kzeiha, 2021; Yavuz ve Akgemci, 2021), **tekstil** (Aytaç, 2021; Özcan, 2022), **turizm** (Garipoğlu, 2020), **satış pazarlama** (Yıldız, 2020), **perakende** (Yılmaz ve Vardarlı, 2021) ve **enerji** (Özer, 2022) sektörlerine ilişkin çalışmalarda tespit edilmiştir.

Gerçekleştirilen bu tez çalışmasının hedef kitlesi fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının bulunduğu işletmelerde çalışan bireylerdir. Bu bağlamda Sanayi Bakanlığı tarafından resmi olarak Ar-Ge merkezi ve ya Tasarım merkezi unvanına sahip işletmelerde Ar-Ge mühendisi olarak çalışan bireyler örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılarak farklı sektörlerden farklı demografik özellikleri sahip bireyler ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak, derinlemesine mülakat yöntemi ile veri elde etmek amaçlanmıştır. Bu sayede konu ile direkt ilişkili olan kişilerin görüşleri kendi cümleleri ile dinlenerek ve bilimsel yöntemler ışığında özgün ve geniş bağlamlı bulgular elde edilmiştir.

Sınırlı da olsa ulusal yazında nitel analiz yöntemi (Yıldız, 2021) ve karma analiz yöntemi (Orhan, 2022) ile gerçekleştirilmiş ve derinlemesine görüşme tekniği kullanılmış çalışmalara rastlanılmıştır. Bu çalışmalar, çalışma koşullarının ve demografik özelliklerin motivasyona etkisini ortaya koymayı hedeflemekle birlikte örneklem çeşitlemesi bulunmayan çalışmalardır.

Bu çalışma ile ise hedeflenen fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan kurumlarda çalışan motivasyonu dinamiklerinin açığa çıkarılmasıdır. Nitekim maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak, konunun amacına hizmet edebilecek örneklem grubu ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak derinlemesine

görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu tez çalışmasının ulusal yazında gerçekleştirilmiş geçmiş çalışmalar ile hem örneklem grubu bağlamında hem de araştırma yöntemi bağlamında farklılaşıyor olması çalışmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.



3. FİKRİ VE SİNAİ MÜLKİYET HAKLARI UYGULAMALARI OLAN KURUMLARDA ÇALIŞAN MOTİVASYONU DİNAMİKLERİNİN AÇIĞA ÇIKARILMASINA İLİŞKİN KEŞİFSEL BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde ülkeler, ekonomik büyüme sağlayabilmek amacı ile teknolojik yeniliklere ve Ar-Ge yatırımlarına daha çok önem vermektedirler. Yaratıcı fikirleri koruyarak teknolojik ilerleme sağlamanın temelinde fikri ve sınai mülkiyet haklarına verilen önem yatmaktadır. Nitekim işletmelerin rekabet gücünü artırmalarında da finansal sermayenin yerini bilgi sermayesinin alması, firmaların sahip oldukları varlıklar içinde maddi olmayan varlıkların oranında da önemli artışlara yol açmıştır. Ülkelerin gelişmişlik göstergelerinden biri olarak kabul edilen fikri ve sınai mülkiyet hakları, bilgiyi satılabilir bir varlık haline getirerek şirketlerin büyümelerinde, rekabet edebilir hale gelmelerinde ve karlılıklarını artırmalarında önemli bir rol oynamaktadır (Sözer, 2008, s. 1).

Yaratıcı faaliyetlerin sonuçları, onu yaratanlara yeterli düzeyde dönmediğinde ise bu tür etkinliklerde bulunma yönündeki motivasyon azalacak veya tümüyle yok olacaktır. Bireyler iş güçlerini, sermayelerini ve zamanlarını üretici etkinliklere yöneltmekten uzaklaşacaklardır. Bunların sonucunda ise yenilik, verimlilik ve üretkenlik düşecektir (Rapp ve Rozek, 1990: 76). Bu sebeple fikri ve sınai mülkiyet hakları, sağladığı imkanlar ve haklar sebebi ile yeni buluş ve düşünceleri yaratanlara motivasyon sağladığı için kritik bir öneme sahiptir. Eğer bu tür motivasyon mekanizmaları olmazsa, insanların yeni buluş ve düşünceleri yaratması cazip bir hale gelmeyecektir (Gökovalı ve Bozkurt, 2006).

Fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının yukarıda vurgulanan önem ve etkisinden hareketle işletmelerde çalışan motivasyonuna etki edeceği öngörülmektedir. Bu çerçevede motivasyon kavramına ilişkin kısa bir değerlendirme yapmak faydalı olacaktır.

Motivasyon genel olarak çalışanların performansını artırmak için itici bir güç olarak tanımlanmakla beraber çalışanların işini severek ve isteyerek yapma çabasıdır. Çalışanların motivasyonunun sağlanması iş hayatının önemli konuları arasında yer almaktadır. Çünkü motivasyon hem çalışanın hem de örgütün performansında önemli rol oynamaktadır (Ağırbaş, Çelik ve Büyükkayıkçı, 2005, s. 328).

Nitekim bu çalışma kapsamında Ar-Ge faaliyetinde bulunan işletmelerin fikri ve sınai mülkiyet haklarına bakış açıları ve uygulamaları incelenerek işletmelerin sahip oldukları çalışan motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin anlamlandırılması ve bir model oluşturulması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda elde edilen bulguların yazına katkısının yanı sıra, işletmelerin fikri ve sınai mülkiyet haklarına verdikleri önemin artmasına ve çalışanların fikirlerinin öneminin ve değerinin vurgulanarak motivasyonlarının artırılmasında önemli derecede katkılarının olacağı öngörülmektedir.

Ulusal ve uluslararası yazın tarandığında fikri ve sınai mülkiyet hakları ile ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak ekonomik sebeplere dayandırılarak gerçekleştirilmiştir. Chin ve Grossman (1988) FSMH'nin küresel anlamda ekonomik etkinliği arttırsa bile gelişmekte olan ülkelerde verimsiz ithalat artışlarına yol açabileceğini, küresel fiyatları ve verimsiz üretimi arttırarak dünya refahını olumsuz yönde etkileyebileceğini vurgularken, Helpman (1993) ise güçlü bir FSMH rejiminin, kısa dönemde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler açısından, iki taraflı bir verimsizliğe yol açabileceğini vurgulamaktadır. Diwan ve Rodrick ise (1991) gerçekleştirdikleri çalışmalarında farklı bir bakış açısı sunarak patent korumasının etkinliğinin artmasının Ar-Ge faaliyetlerini arttıracağını vurgulamışlardır.

Yazında fikri ve sınai mülkiyet hakları ve motivasyon kavramı arasındaki ilişkiye vurgu yapan birkaç çalışmaya rastlanılsa da bu çalışmalarda bireylerin motivasyonlarına değil, bireylerin buluş gerçekleştirme motivasyonlarına odaklanıldığı görülmektedir (Sart, 2013; Altındiş vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Blind, 2022). Bu bağlamda Huu Can (2020) gerçekleştirdiği çalışmasında; buluşçuların motivasyonuna ilişkin çalışmaların eksikliğine vurgu yaparak, çoğu gelişmekte olan ekonomide buluşçuların sınırsız bir ulusal kaynak olarak görüldüğünü ancak yeterli önem ve değerin buluşçulara verilmediğini belirtmiştir. Oliveira vd. (2020) ise gerçekleştirdikleri

Çalışma ile üniversitedeki araştırmacıların patent geliştirme motivasyonuna etki eden ana etmenleri ortaya koymayı amaçlayarak literatüre katkı sağlamışlardır. Bu alışmalar her ne kadar fikri ve sınai mülkiyet hakları ile motivasyon kavramı arasındaki bağlantıya değinse de tüm bu çalışmalarda esas alınan buluşu arttırmaya yönelik olarak “buluş gerçekleştirme motivasyonu”nun arttırılmasıdır.

Bu noktada gerçekleştirilen bu tez çalışması amaç yönüyle literatürdeki diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Bu çalışmanın temel amacı fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının bireylerin iş motivasyonlarına etkisini ortaya koymaktır. Bu sayede motivasyonu artacak olan birey hem daha fazla buluş ortaya koyabilecek hem de çalışma verimliliği ve iş tatmini artacaktır. Bu yönü ile gerçekleştirilen bu çalışma yazına farklı bir bakış açısı kazandırmakla birlikte kurumlara da katkı sağlayacak önemli öneriler de ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, kurumların fikri ve sınai mülkiyet haklarına verdikleri önemin artmasında ve çalışanların fikirlerinin öneminin ve değerinin vurgulanarak motivasyonlarının arttırılmasında önemli derecede katkıları olacağı öngörülmektedir.

Yazındaki alışmalar genel olarak değerlendirildiğinde, bu tez çalışmasının veri toplama sistematiki ve örneklem çeşitliliği açısından da farklı bir bakış açısı sunmaktadır. Çalışma kapsamında yarı yapılandırılmış sorular aracılığı ile gerçekleştirilen derinlemesine görüşme tekniği kullanılarak veriler sağlanmış ve verilerin elde edildiği örneklem grubunda maksimum çeşitlilik gözetilmiştir. Ayrıca rneklem grubu belirlenirken belirli kısıtlar getirilerek toplanan verilerin konunun odağında olan bireylerden elde edilmesi sağlanmıştir. Söz konusu kısıtları belirleme, derin ve odaklı bilgi elde edilebilecek katılımcılara ulaşma noktasında Sanayi Bakanlığı tarafından yayınlanan Ar-Ge merkezi ve tasarım merkezi unvanlarına sahip firma listesi taranmıştır. İlgili tarama sonucunda örneklem daraltması gerçekleştirebilmek amacı ile işletmelerin son 5 yıllık fikri haklar uygulamaları Türk Patent ve Marka Kurumu resmi sitesi (<https://www.turkpatent.gov.tr/>) zerinden incelenerek en yüksek başvuru sayısına sahip 37 firma ile görüşme talebinde bulunulmuştur. İlgili firmalardan 28 tanesi araştırmaya dahil olmayı kabul etmiştir. İlgili firmaların birim yöneticileri ile Ek 1’de belirtilen soru formu kullanılarak evrimii görüşmeler gerçekleştirilmiş ve verilen cevaplar değerlendirilerek araştırmaya katkı sağlayabilecek, fikri haklara ilişkin uygulamalar gerçekleştiren 13 firmanın araştırmaya dahil edilmesine karar

verilmiştir. Belirlenen firmalar ile derinlemesine görüşmelere başlamadan önce yarı yapılandırılmış görüşme sorularının güvenilirlik ve geçerliliğini test etmek amacı ile iki pilot görüşme yapılmış ve tez izleme komitesi ile görüşme sonrası değerlendirilmeler gerçekleştirilerek yarı yapılandırılmış görüşme sorularının nihai hali oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen bu çalışmanın bu yönü ile de yazında farklılık sağlayarak önemli bir yer edinmesi öngörülmektedir.

Özellikle ulusal yazın tarandığında fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin çalışmaların literatür derlemesi ve tarihsel gelişim özelinde sınırlandığı görülmüştür (Gökovalı ve Bozkurt, 2006; Sart, 2013; Altındiş vd., 2017; Köse, 2018; Taçgın, 2020). Bu sebeple Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerde uygulanan fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları temel alınarak gerçekleştirilen bu tez çalışmasının yazına katkı sağlayabilecek gelecek çalışmalara da ışık tutacağı öngörülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık kapsamında, tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen araştırmanın yönteminin belirlenme süreci ve sebepleri aktarılmaktadır. Bu çerçevede anılan bölüm; örneklem belirleme süreci, veri toplama süreci ve verilerin analiz süreci olmak üzere üç alt başlık halinde düzenlenmiştir.

Gerçekleştirilen bu tez çalışması kapsamında temel amaç fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının bireyler üzerindeki motivasyonel etkisini ortaya koymaktır. Özetle araştırmanın temel veri kaynağı insandır. İnsanın inanç, değer, düşünce ve davranışlarını içinde bulunduğu toplumsal ve kültürel boyut dikkate alınmadan anlamaya ve açıklamaya çalışmak doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu sebeple, esnek yapısı gereği araştırmacıya derinlemesine keşif yapma olanağı ve detaylı bilgi sağlama imkanı veren nitel yöntemler bu araştırmanın yöntemi olarak belirlenmiştir (Karataş, 2017, s.71).

Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin uygulandığı, algıların ve olayların gerçekçi ve bütüncül bir biçimde incelenerek ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma yöntemidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 39). Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010, s.302). Nitel araştırma yöntemi, araştırmanın tasarlanması ve gerçekleştirilmesinde araştırmacıya esneklik sağlamaktadır (Karataş,

2017, s.72). Üzerinde araştırma yapılan olgu ve olaylar kendi bağlamında ele alınarak, insanların onlara yükledikleri anlamlar açısından yorumlanır (Altunışık ve Diğerleri, 2010, s.302).

Tüm sosyal araştırmalarda insan faktörü temeldir ve insan yapısında öznellik, sağduyu mevcuttur. Bu bağlamda pozitivizm insanın sosyal davranışının gerçek doğasını yakalayamadığı nedeniyle çoğunlukla eleştirilmektedir (Hammersley ve Atkinson, 1983: 5). Nitel araştırmalar ise temelde keşfedici nitelikte özellikler taşır. Keşfedici özelliğe sahip araştırmalar, üzerinde az çalışılmış konuları aydınlatmada oldukça etkilidir (Neuman, 2012, s.228). Gerçekleştirilen bu tez çalışmasının temel araştırma sorusu olan “fıkri ve sınai mülkiyet haklarının çalışan motivasyonuna etkisi” konusunun daha önce yazında incelenmemiş olması ve konunun niteliği gereği derinlemesine incelenerek ortaya konmasının uygunluğu sebebi ile nitel araştırma yöntemlerinden faydalanmak uygun bulunmuştur.

3.2.1. Örneklem Belirleme Süreci

Bu çalışmanın araştırma yöntemi olarak esas alınan nitel araştırma yöntemleri genellemelerden ziyade bilginin derinliği ve özgünlüğünün önemli olduğu iddiasını savunmaktadır. Bu sebeple nitel araştırmalar büyük örneklem yerine daha küçük çalışma gruplarından elde edilen derin ve özellikli verilere odaklanır (Baltacı, 2019, s. 369). Belirlenecek örneklem grubunu ortaya koymak için araştırmanın amacına uygun evreni belirlemek ve bu evren içerisinde odaklanılacak örneklem grubunun çerçevesini çizmek oldukça önemlidir. Çalışmanın amacı göz önüne alındığında örneklem belirleme tekniği olarak nitel verileri toplama yönünden destekleyici olan amaçlı örnekleme yöntemleri arasında maksimum çeşitlilik örneklemesinden faydalanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinin ana amacı araştırma kapsamında derinlemesine bilgi elde etmeyi sağlayabilecek kitlenin belirlenebilmesidir. Bu yöntemin en büyük avantajı çalışmanın amacına ve araştırma sorusuna en fazla katkı sağlamak için bilgi açısından zengin örneklerin seçimine odaklanmasıdır. Bu nedenle “amaçlı” olarak da adlandırılan bu yöntem, hedeflenen fenomene ilişkin ortak ve ayırt edici özellikleri ortaya çıkarmak için çeşitlilikte bireyleri kullanmayı hedefler. Bu şekilde, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, çalışmaya derinlik ve genişlik katmayı amaçlar (Patton, 1990, s. 169; Sandelowski, 2000, s.337-338).

Evren, araştırmacının incelediği olay veya olguyu en iyi yansıtacağını dűřűndűđű veya hakkında bilgi almak istediği gruplardır. Bu bağlamda, ۆncelikle bu tez çalışmasının ortaya koymayı amaçladığı sonuç gۆz ۆnűne alınarak ۆrneklem evreninin tanımlanması amacı ile belirli kısıtlar getirilmiş ve verilerin konunun odağında olan bireylerden elde edilmesi sağlanmıştır. Sۆz konusu evreni belirleme ve derin ve odaklı bilgi elde edilebilecek katılımcılara ulaşma noktasında Sanayi Bakanlığı tarafından yayınlanan Ar-Ge merkezi ve Tasarım merkezi unvanlarına sahip firmalar araştırmanın evreni olarak belirlenmiştir.

Evren belirlendikten sonra ۆrneklem grubunun çerçevesini belirleyebilmek amaçlı ۆrneklem yۆntemlerinden biri olan maksimum çeřitlilik ۆrnekleme kullanılarak iřletmelerin son 5 yıllık fikri haklar uygulamaları Tűrk Patent ve Marka kurumu resmi sitesi (<https://www.turkpatent.gov.tr/>) ۆzerinden incelenmiř ve en yűksek bařvuru sayısına sahip 37 firma ile gۆrűřme talebinde bulunulmuřtur. İlgili firmalardan 28 tanesi arařtırmaya dahil olmayı kabul etmiřtir. İlgili firmaların birim yۆneticileri ile Ek 1’de belirtilen soru formu kullanılarak evrimii gۆrűřmeler gerçekleřtirilmiř ve “řirketiniz içinde bir fikri haklar deđerlendirme kurulu kurgulandı mı?”, “řirket içi buluřçu ۆdűl sistematikiđiniz mevcut mudur?”, “Fikri Haklara iliřkin harcamalar için belli bir bűte ayırıyor musunuz?” soruları ve varyasyonları yۆneltilmiřtir. Verilen cevaplar deđerlendirilerek arařtırmaya katkı sađlayabilecek, fikri haklara iliřkin uygulamalar gerçekleřtiren 13 firmanın arařtırmaya dahil edilmesine karar verilmiřtir. Belirlenen firmalar ile derinlemesine gۆrűřmelere bařlamadan ۆnce yarı yapılandırılmıř gۆrűřme sorularının gűvenilirlik ve geçerliliđini test etmek amacı ile iki pilot gۆrűřme yapılmıř ve tez izleme komitesi ile gۆrűřme sonrası deđerlendirilmeler gerçekleřtirilerek yarı yapılandırılmıř gۆrűřme sorularının nihai hali oluřturulmuřtur. Belirlenen firmalarda Ar-Ge műhendisi olarak gۆrev alan kiřilerden gۆnűllűlűk esasına dayalı olarak yarı yapılandırılmıř műlakat yۆntemi ile veri toplanmıřtır. ۆrneklem grubuna uygun olan Ar- Ge műhendisleri gۆrűřmelere davet edilirken maksimum çeřitlilik ۆrneklemesini sađlayabilmek amacı ile katılımcıların demografik ۆzellikleri de gۆz ۆnűnde bulundurulmuřtur. Gerçekleřtirilen bu çalıřmanın bu yۆnű ile de yazında farklılık sađlayarak ۆnemli bir yer edinmesi ۆngۆrűlmektedir.

Çalışanlara ilişkin demografik veriler irdelendiğinde örneklem dağılımında hedeflenen maksimum çeşitlilik örneklemesinin sağlandığı söylenebilir. Nitekim bu örnekleme yönteminde amaç görelî olarak küçük bir örneklem oluşturarak bu örnekleme çalışılan soruna taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini azami derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011, s.108). Bu bağlamda tez çalışması kapsamında farklı yönetsel düzeylerden ve eğitim düzeylerinden, sektörlerden, kıdem düzeylerinden, ekonomik faaliyet sınıflarından, firma ölçeklerinden, illerden ve işletmelerden katılımcılarla görüşülerek bulguların zenginliği ve çeşitliliği sağlanmaya çalışılmıştır.

3.2.2. Veri Toplama Süreci

Nitel araştırmada çoğunlukla üç tür veri toplanır: çevreyle ilgili veri, süreçle ilgili veri ve algılara ilişkin veri. Çevreyle ilgili veri araştırmanın yapıldığı çevrenin psiko-sosyal, kültürel, demografik ve fiziksel özelliklerine ilişkilirken, süreçle ilgili veri araştırma süresince neler olup bittiği ve bu olanların araştırma grubunu nasıl etkilediği ile ilişkilidir. Algılara ilişkin veriler ise araştırma grubuna dâhil olan bireylerin süreç hakkında düşündüklerine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 40). Bu üç tür veriyi toplamak için araştırmacı en yaygın olarak üç tür yöntem kullanır. Bunlar; görüşme, gözlem ve yazılı materyallerin incelenmesidir. Nitel yöntemlerden en sık kullanılanı ise görüşmedir. Görüşme, insanların bakış açılarını, öznel deneyimlerini, duygularını, değerlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntemdir. Görüşme sürecinin, gözlem ve yazılı dokümanlardan elde edilen verilerle desteklenmesi araştırmanın geçerliliğini ve güvenilirliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 40-41).

Nitekim, bu tez çalışmasının konusu ve amacı gereği nitel araştırma yöntemlerine özgü veri toplama tekniklerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılarak katılımcılardan veri elde edilmiştir. Veri toplamak amacı ile gerçekleştirilen görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme soruları kullanılarak derinlemesine görüşme yöntemi benimsenmiştir. Görüşmelerin tamamında katılımcıların onayı alınarak ses ve görüntü kaydı alınmış ve veri analiz süreçlerinde bu kayıtlardan yararlanılmıştır. Ayrıca tüm görüşmelerde araştırmacı notları tutularak yine analiz ve verileri yorumlama süreçlerinde araştırmacı notlarından faydalanılmıştır.

3.2.2.1. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenilirliği

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik, araştırma sonuçlarının inandırıcılığını sağlamak için kullanılan en önemli iki ölçüttür (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bununla birlikte nitel araştırma tasarımlarında geçerlik ve güvenilirliği sağlamada nicel araştırmalara nazaran farklı yollar kullanılmaktadır. Aşağıda bu yollar ve bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen geçerlik ve güvenilirliği sağlamaya yönelik çabalar sırasıyla sunulmuştur.

3.2.2.1.1. İç Geçerliğin-İnandırıcılığının Sağlanması

Çeşitleme: Nitel araştırmalarda problemin açık ve ayrıntılı bir biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanması için mümkün olduğu kadar birden fazla veri toplama yönteminin kullanılması önerilebilir. Birden fazla yöntemle elde edilen verilerin ulaşılan sonuçları teyit etme amacıyla kullanılmasına “*veri çeşitlemesi*” adı verilmektedir. Değişik yöntemlerin birlikte kullanılması, toplanan verilerin ve açıklamaların doğruluğunun ve geçerliliğinin saptanmasında önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 97).

Bu bağlamda tez çalışması kapsamında veri toplama yöntemi olarak derinlemesine görüşme yöntemi kullanılmış olup, benzer koşullarda görev alan farklı demografik özelliklere sahip bireylerle görüşülerek *örneklem çeşitlemesi* sağlanmıştır. Özetle, veri toplamadaki derinlemesine sürece ek olarak örneklem çeşitlemesi ile araştırma sonuçlarının iç geçerliği artırılmaya çalışılmıştır.

Uzun Süreli Etkileşim: Araştırmanın iç geçerliğini arttıran faktörlerden bir diğeri ise katılımcı ile araştırmacı arasında yeterli süreli etkileşim kurulmuş olmasıdır. Görüşme sürecinde katılımcılar genellikle görüşmenin ilk dakikalarında araştırmacı etkisine daha açıktırlar. Görüşme süresi içerisinde güven ortamı oluşturulduğu takdirde katılımcının verdiği yanıtlar daha samimi ve açık olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2011:266). Nitekim bu tez çalışmasında da görüşmeler ortalama 1 saat sürmüştür ve her görüşme öncesinde araştırmacının kendini ve çalışmanın amacını anlattığı bir ön konuşma ile başlamıştır. Görüşme öncesi katılımcının çalıştığı kurum ve FSMH uygulamalarına ilişkin bilgi edinmenin yanı sıra katılımcının çalıştığı pozisyon ve

görev tanımı da öğrenilerek iletilerek katılımcının kendini araştırmacıya daha yakın ve samimi hissetmesi sağlanmıştır. Ayrıca görüşme sonrasında katılımcıların ulaşabilmesi için iletişim bilgileri paylaşılmış ve her zaman geribildirim ve ek bilgilere açık olduğu belirtilmiştir.

Derin odaklı veri toplama: Derin odaklı veri toplamak **da** iç geçerliği sağlayan temel faktörlerden biridir. Araştırmacının elde ettiği sonuçları sürekli olarak karşılaştırarak ve yorumlayarak katılımcıların dahi bilgisi dahilinde olmayan bazı örüntüleri ortaya çıkarması gerekir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 267). Nitekim bu tez çalışması kapsamında da araştırma bulguları içerisinde araştırma öncesi öngörülemeyen ve katılımcıların da farkında olmadıkları ilişkiler ve örüntüler açığa çıkarılmış tezin bulgular ve tartışma bölümlerinde detayları ile paylaşılmıştır.

Katılımcı Kontrolü: Katılımcı kontrolü; araştırmaya dahil olan katılımcılara araştırma sonucunda elde edilen raporun tamamının ya da bir kısmının sunulması ve katılımcıların rapora ilişkin yorumlarının alınması sürecidir (Lincoln ve Guba, 1985). Katılımcı kontrolü kapsamında katılımcıların yorumları doğrultusunda raporu değiştirme ve tamamen revize etme gerekliliği olmamakla birlikte, yorumlamadaki farklılıkların temelinde farklı aktörlerin sahip oldukları farklı roller ve farklı anlamlandırmaların olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Ancak bu yöntemde katılımcıların neden araştırmacı yorumu ile hemfikir olmadıkları raporda belirtilmelidir (Belk vd., 1988: 455).

Bu bağlamda tez çalışması kapsamında da iç geçerliliği desteklemek amacı ile katılımcı kontrolü gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda % 12,5'luk oran dikkate alınmış ve 24 katılımcıdan 3'üne raporun son hali görüşlerini almak için gönderilerek katılımcı kontrolü gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların incelemeleri sonucunda araştırmacı tarafından yazılan analiz bulguları, sonuç ve öneriler üzerinde hemfikir olunmuştur.

3.2.2.1.2. Dış Geçerliğin – Aktarılabilirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda dış geçerliğin sağlanması hususunda “genelleme” yerine “aktarılabilirlik” kavramının benimsenmesi, araştırma sonuçlarının doğrudan benzer ortamlara genellenemeyeceğini, ancak bu tür ortamlara sonuçların uygulanabileceği

anlamına gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270). Bu bağlamda araştırma sonuçlarının aktarılabilirliğini arttırmak için aşağıda belirtilen iki yöntemden yararlanılmıştır.

Ayrıntılı Betimleme: Ayrıntılı betimleme ham verinin ortaya çıkan kavram ve temalara göre yeniden düzenlenmiş bir biçimde okuyucuya her hangi bir yorum eklemekten ve verinin ana temasına mümkün olduğunca müdahale edilmeden aktarılmasıdır. Araştırmacılar tarafından doğrudan alıntılar bu amaç doğrultusunda sıklıkla kullanılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 270). Nitekim bu tez çalışmasında da; katılımcı görüşleri araştırmanın bulguları kısmında her hangi ek bir yorum katılmadan doğrudan alıntılar şeklinde verilmiştir.

Amaçlı Örneklem: Bu tez çalışması kapsamında araştırma sorusuna kapsamlı ve derinlemesine yanıt verebilmek amacı ile amaçlı örneklem yöntemlerinden biri olan *maksimum çeşitlilik örnekleme* yönteminden yararlanılmıştır. Daha farklı ve çeşitli bilgiyi derinlemesine şekilde elde edebilmek için araştırmaya dahil edilen katılımcıların değişkenlik ve çeşitlilik göstermesi amacı yerine getirilmiştir.

3.2.2.1.3. İç Güvenirliğin – Tutarlılığın Sağlanması

Tutarlık incelemesi ile amaç araştırmacının araştırma süresi boyunca tutarlı davranıp davranmadığını ortaya koymak ve araştırmaya dış bir gözle bakabilmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.283). Tutarlılık incelemesinde araştırmacı görüşmelerde soruların benzer bir yaklaşımla sorulduğuna, yanıtların çeşitli yöntemler ile kayıt altına alındığına, verilerin kodlanması sürecinde kavramsallaştırma yaklaşımındaki tutarlılığa bakmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2011: 272). Nitekim bu tez çalışması kapsamında görüşmelerde derinlemesine görüşme sırasında yarı yapılandırılmış sorular tüm katılımcılara benzer yaklaşımla sorulmuş, tüm görüşmelerde ses kayıt cihazı kullanılmış, veriler kodlanırken daha önce oluşturulan kod listesine sadık kalınmış, buna ek olarak görüşmelerde ortak olarak vurgulanan kavramlar da yeni kodların oluşturulmasına destek sağlamıştır. Bu sayede araştırmanın tutarlılığı artırılmaya çalışılmıştır. Ayrıca tutarlılığın sağlanması amacı ile çalışma öncesi tüm

hazırlıklar tamamlanarak katılımcılar ile görüşmeler sağlanmış ve 24 katılımcı ile olan görüşmelerin tamamı 46 gün içerisinde tamamlanmıştır.

3.2.2.1.4. Dış Güvenirliğin – Teyit Edilebilirliğin Sağlanması

Nitel araştırmalarda araştırmacının araştırılan alana ya da veri kaynağına uzak olması ve nesnel bir yaklaşımla olay ve olguları ortaya koyması gerekir. Nitel araştırmalarda ise tam nesnelliğin mümkün olmadığı, araştırmacının etkisinin hiç olmadığı bir araştırmadan söz edilemeyeceği varsayılır. Bu nedenle Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda “nesnellik” kavramı yerine “teyit edilebilirlik” kavramını önermektedirler. Teyit edilebilirliğin sağlanması ile amaç dışarıdan bir uzman vasıtasıyla araştırmada elde edilen sonuçların ham verilerle karşılaştırılması ve ulaşılan sonuçların, yorumların ve önerilerin ham verilerle uyumlu olup olmadığının kontrol edilmesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s.283). Nitekim bu tez çalışması kapsamında tezi değerlendiren uzmanın söz konusu teyit incelemesini yapabilmeleri için ham verileri içeren katılımcı raporları ve analiz aşamasında yapılan kodlamalar paylaşılarak teyit edebilmeleri sağlanmıştır. Ayrıca tüm görüşmeler ses kaydı alınarak arşivlenmiştir.

Ek olarak görüşme soruları görüşmelere başlamadan önce tez izleme komitesi üyeleri tarafından irdelenmiş ve teyit edilmiştir. Araştırmaya başlamadan önce iki katılımcı ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcı ve komite üyelerinin geri bildirimleri değerlendirilerek görüşme sorularında gerekli revizyonlar gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularının nihai hali üniversite etik kuruluna sunulularak, etik kurul onayı alınmıştır. Biraz daha detaylandırmak gerekirse; örneklem grubuna ait 6 firmada görev alan 24 katılımcı ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan sağlanan verilerin tekrarlandığı 19. görüşmede farkedilmiştir. Nitekim geçerlilik ve güvenirliliği arttırmak ve veri tekrarını teyitlemek amacı ile görüşmeler yapmaya devam edilmiş ve 24 katılımcı ile görüşme sağlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme sorularının geçerliliğini teyit etmek için gerçekleştirilen 2 pilot görüşme araştırmanın veri grubuna dahil edilmemiştir. Pilot görüşmeler ile birlikte toplamda 26 görüşme

gerçekleştirilmiş ancak pilot görüşmelerdeki verilerin güvenliği teyit edilmediği için kısıt olarak görülmüş ve 24 katılımcıdan elde edilen veriler analize dahil edilmiştir.

3.2.3. Verilerin Analiz Süreci

Bu çalışma nitel veri analizi yöntemi benimsenerek gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda yazında nitel verilerin analizine ilişkin iki temel yöntem görülmektedir. Bu yöntemlerden ilki betimsel analiz, diğeri ise içerik analizidir. Bu tez çalışması kapsamında elde edilen veriler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir.

Analize başlamadan önce veri toplama sürecinde alınan ses kayıtları araştırmacı notları da göz önünde bulundurularak yazılı metinler haline getirilmiştir. Yazılı metinler haline getirilen görüşme içerikleri araştırmacı tarafından birden fazla kez detaylıca okunarak özümsemiş ve veriler araştırmacı zihninden anlamlandırılmaya çalışılmıştır. Nitel veri analizi sürecinde verilerin okunmasının amacı sadece verileri anlamak değil analize ilişkin sürece zemin hazırlamaktır (Dey, 1993, s. 87). Metinler ile yazılı hale getirilmiş veriler, okuma süreci de tamamlandıktan sonra nitel veri analiz programı olan MAXQDA 2022 programına aktarılmıştır.

MAXQDA 2022 programı yardımı ile elde edilen veriler analize tabi tutulmak amacı ile ilk olarak **kodlama** işlemi gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırmalarda kodlama, araştırma sürecinde elde edilen verileri araştırmanın ulaşmak istediği amaçlar doğrultusunda metin veya görsel verilerin küçük bilgi parçaları içinde toplanmasıdır. Kodlama sürecinde en önemli olan nokta araştırmacının neyi aradığıdır. Araştırmacının neyi aradığına bağlı olarak, kodlar farklılaşabilir (Creswell, 2013, s. 186).

Analiz sürecinde verileri anlamlandırabilmek adına oluşturulan temalar, kategoriler ve alt kodlar frekans sıklıkları ile birlikte aşağıda verilen tablo 4 ile gösterilmiştir.

Tablo 4: Araştırma Verilerine İlişkin Tema, Kategori ve Kod Dağılımları

Temalar	Kategoriler	Alt Kodlar	Alt kodlar
			tüm belgeler
MOTİVASYONEL UNSURLAR	Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlar	Adalet Algısı	9
		Başarma Hissiyatı	8
		Değerli Hissetme/Önemsenme	16
		Güven Duyma	7
		Heyecan Duyma	4
		İz Bırakabilmek	8
		Kariyer Gelişimi	9
		Keyif Almak	18
		Mesleki Tatmin	13
		Mutlu Hissetmek	10
		Takım Çalışması	4
		Yaratıcılık	26
		Örgüte Bağlılık	11
		Özgüven	4
	Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlar	Adaletsizlik Algısı	11
		Baskı/ Stres	12
		Değersiz Hissetme/Önemsenmeme	8
		Desteklenmeme Algısı	23
		Örgüte Güvensizlik	15
FSMH UYGULAMALARI	FSMH Uygulamalarının Varlığı	Fikir Atölyelerinin Kurulması	4
		Arge Faaliyetleri	10
		Yönetimsel Unsurlar	21
		Ödül- Teşvik Sisteminin Varlığı	17
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olmaması	5
		Uygulama Prosedürü Oluşturulması	2
		Çalışanlara Bilgi Aktarımı Yapılması	2
		Fikirlerin Önemsenmesi	38
		Uygulamalarda Adalet	6
		Buluş/Tasarım Gerçekleşmesi	29
	FSMH Uygulamalarının Yokluğu	Aşırı İş Yükü	6
		Yönetimsel sorunlar	22
		Ödül- Teşvik Sisteminin Yokluğu	9
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olması	4
		Çalışanlara Bilgi Aktarımında Eksiklik	19
		Fikirlere Değer Verilmemesi	5
		Uygulamalarda Adaletsizlik	9
		TOPLAM	615

Verilerin elde edilmesi, düzenlenmesi, özümzenmesi ve kategori, tema ve kodlar halinde sunulması sonrası MAXQDA 2022 programı aracılığı ile tablolaştırılarak ilk olarak demografik değişkenler belge değişkeni olarak sunulmuştur. Sonrasında veriler sırasıyla; “kod ilişkiler tarayıcısı”, “kod matris tarayıcısı”, “kod-alt kod modeli”, “kod birlikte oluşturma modeli” ve “iki vaka modeli” kullanılarak bulgular bölümünde sunulmuştur.

3.3. Analiz ve Bulgular

Bu araştırma kapsamında gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilmiş veriler ışığında gerçekleştirilen analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Temel bulgulara ilişkin verileri derlenmeden önce araştırmanın verilerinin betimlenmesine imkan sağlayan kişilerin demografik özelliklerine ilişkin veriler sunulmuştur.

Demografik veriler sonrasında kod frekans tabloları sunularak genel kapsamın açıklanması hedeflenmiştir. Bulguların derlenmesi ve sunulmasında makro düzeyde bilgiden mikro düzeyde bilgiye geçilecek şekilde bir derleme gerçekleştirilmiştir.

3.3.1. Demografik Veriler

Temel bulgulara geçilmeden önce verilerin betimlenmesinde etkin rol alan örneklem grubuna ilişkin demografik verilere yer verilmektedir.

Tablo 5: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Yaş Profili

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
20-30	12	50,00	50,00
31-40	10	41,00	41,00
41 ve üstü	2	9,00	9,00

Toplam (geçerli)	24	100	100
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Tablo 5'e bakıldığında örneklem grubunun büyük bir çoğunluğunu 20-40 yaş arasındaki grubunun oluşturduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun hem genç olarak nitelendirilerek iş hayatındaki aktif ve dinamik kesimi temsil etmesi hem de belli tecrübeye sahip olması açısından örneklem grubunun dağılımı ve oluşumu çalışmaya anlam katmaktadır.

Tablo 6: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Cinsiyet

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Kadın	8	33,00	33,00
Erkek	16	67,00	67,00
Toplam (geçerli)	24	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Örnekleme dahil olan grubun cinsiyet dağılımı incelendiğinde; erkek katılımcı oranının kadın katılımcı oranından daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Örneklem dağılımındaki eşitsizliğin sebebi, örneklem grubunun temelini araştırma mühendislerinden oluşmasıdır.

Tablo 7: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Medeni Durumu

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Bekar	14	59,00	59,00
Evli	10	41,00	41,00
Toplam (geçerli)	24	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Örneklem grubunun medeni durumu incelendiğinde katılımcıların %56'lık kesiminin medenin durumunun bekar, %44'luk kesiminin ise evli olduğu gözlemlenmiştir. Medeni durum açısından katılımcıların oranının birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 8: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Eğitim Seviyesi

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Lisans	16	67,00	67,00
Yükseklisans ve üstü	8	33,00	33,00
Toplam (geçerli)	24	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Araştırma kapsamında değerlendirilen örneklem grubunun eğitim seviyesi incelendiğinde ise katılımcıların neredeyse tamamının lisans ve üstü eğitim seviyesine

sahip oldukları gözlemlenmiştir. Örneklem belirleme süreçleri de göz önüne alındığında, örneklemin Ar-Ge araştırmacılarından oluşması sebebi ile yukarıdaki tablo öngörülebilir bir sonuçtur.

Tablo 9: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Mesleki Deneyimi

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
10 yıl üstü	7	29,00	29,00
2 yıl ve altı	3	13,00	13,00
3-5 yıl arası	7	29,00	29,00
6- 10 yıl arası	7	29,00	29,00
Toplam (geçerli)	24	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Bireylerin kurumlarından beklentileri, algı seviyeleri, motive olma süreçleri ve yöntemleri iş hayatında edindikleri tecrübe ile ilişkili olabilir. Bu sebeple yukarıdaki örneklem grubunun mesleki deneyimi tablosuna bakıldığında çeşitli deneyim seviyelerindeki kişilerin katılımı ile örneklem grubunun oluşturulduğu görülmektedir. Örneklem grubundaki çeşitlilik araştırmanın anlam ve geçerliliğinde önem arz etmektedir.

Tablo 10: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunun Buluş Sahipliği

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Buluş sahibi	12	50,00	50,00
Buluş sahibi değil	12	50,00	50,00
Toplam (geçerli)	24	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Araştırmanın konusu gereği örneklem grubuna dahil edilen bireylerin bir buluş sahibi olup olmadıkları önem arz etmektedir. Bu sebeple buluş sahipliği konusu da demografik özellikler kategorisinde ayrıca tablolastırılmıştır. Örneklem grubunun %56'lık kesiminin buluş sahibi, %46'lık kesminin ise henüz resmi kayıtlı bir buluşunun olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda yine örneklem dağılımının dengeli olduğu görülmektedir.

Tablo 11: Araştırma Kapsamında Değerlendirilen Örneklem Grubunda Yönetici/Uzman Ayrımı

	Frekans	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Yönetici	8	33,00	33,00
Uzman	16	67,00	67,00
Toplam (geçerli)	24	100,00	100,00
Kayıp	0	0,00	-
TOPLAM	24	100,00	-

Tablo 11’de örneklem grubuna dahil edilen katılımcıların çalıştıkları pozisyona ilişkin bilgiler verilmiştir. Verilen kararlara etki, bilgi seviyesi vb. yönetsel etkilerin motivasyona olan etkisi sebebi ile pozisyon seviyesi de yönetime olan yakınlık göz önüne alınarak demografik verilere eklenmiştir.

3.3.2. Kod Sistemi

Araştırmanın verilerini anlamlandırabilmek ve bulgular halinde sunulabilmek amacı ile serbest kodlama yöntemi kullanılmıştır. Verilerin kodlanması sürecinde araştırmanın amacına uygun olacak şekilde araştırmanın katılımcıları tarafından verilen bilgiler irdelenerek ana ve alt kodlar belirlenmiştir. Araştırma konusunun iki temel değişkeninden biri olan işletmelerde uygulanan Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarını ortaya çıkarmak amacı ile “FSMH uygulamaları” ana kodu, diğer bir değişkeni olan örgüt motivasyonuna ilişkin verileri ortaya çıkarmak amacı ile ise “motivasyonel unsurlar” ana kodları belirlenmiştir.

FSMH uygulamalarının motivasyona olan etkisinin ortaya konması amaçlanan bu tezde FSMH uygulamaların işletmelerde olması ve olmaması durumları ayrı ayrı değerlendirilerek etkilerinin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda hazırlanan soru setlerine dayanarak gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen veriler ışığında FSMH uygulamaları kategorisinin altında “FSMH uygulamalarının varlığı” ve “FSMH uygulamalarının yokluğu” olarak iki ana tema belirlenmiştir.

Tablo 12: FSMH Uygulamaları Ana Kategoriler

	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Fsmh Uygulamasının Varlığı	22	91,67	91,67
Fsmh Uygulamasının Yokluğu	20	83,33	83,33
Kodlanmış Belgeler	24	100,00	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00	-
Analiz Edilen Belgeler	24	100,00	-

FSMH uygulamaları ana kodunun birinci derece alt kodlarına bakıldığında toplam 24 belgenin 22’sinde uygulamanın varlığı sonucu ortaya çıkabilecek sonuçlara değinildiği, 20’sinde ise FSMH’a ilişkin uygulamaların olmaması durumunda gerçekleştirilecek sonuçlara değinildiği gözlemlenmiştir.

FSMH uygulamalarının motivasyona olan etkisini keşifsel bir çalışma ile ortaya çıkarmanın amaçlandığı bu çalışma kapsamında ikinci değişken olan motivasyon kavramına ilişkin verileri düzenleyerek sunabilmek amacı ile motivasyonel unsurlar kategorisi tanımlanmıştır. Motivasyonel unsurlar kategorisi altında motivasyona etki eden etmenlerin sınıflandırılabilmesi için “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” ve “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” olarak iki ana tema belirlenmiştir.

Tablo 13: Motivasyonel Unsurlar Ana Kategoriler

	Belgeler	Yüzde	Yüzde (geçerli)
Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlar	22	91,67	91,67
Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlar	18	75,00	75,00
Kodlanmış Belgeler	24	100,00	100,00
Kodlanmamış Belgeler	0	0,00	-
Analiz Edilen Belgeler	24	100,00	-

Motivasyonel unsurlar ana kodunun birinci derece alt kodlarına bakıldığında toplam 24 belgenin 22’sinde motivasyonu olumlu yönde etkileyen unsurlara değinildiği, 18’inde ise motivasyonu olumsuz yönde etkileyen unsurlara değinildiği gözlemlenmiştir.

3.3.2.1. Kod Frekans Analizleri

Kod frekans analizi kapsamında FSMH uygulamalarının ana ve alt kodları (bknz. Tablo 14) ve Motivasyon uygulamalarına ilişkin ana ve alt kodları (bknz. Tablo 15) tüm katılımcılar dahil olarak verilmiştir.

Tablo 14: FSMH Uygulamaları Ana ve Alt Kodları

Kod Sistemi	tüm belgeler	TOPLAM
FSMH UYGULAMALARI		0
FSMH uygulamasının varlığı		0
fikir atölyelerinin kurulması	4	4
arge faaliyetleri	10	10
yönetimsel unsurlar	21	21
Ödül- teşvik sisteminin varlığı	17	17
uygulamalara ilişkin maddi kısıtlar	5	5
uygulama prosedürü oluşturulması	2	2
çalışanlara bilgi aktarımı yapılması	2	2
fikirlerin önemsenmesi	38	38
uygulamalarda adalet	6	6
buluş/tasarım gerçekleşmesi	29	29
FSMH uygulamasının yokluğu		0
aşırı iş yükü	6	6
yönetimsel sorunlar	22	22
Ödül- teşvik sisteminin yokluğu	9	9
uygulamalara ilişkin maddi kısıtlar	4	4
çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik	19	19
fikirlere değer verilmemesi	5	5
uygulamalarda adaletsizlik	9	9
TOPLAM	208	208

FSMH uygulamaları alt kodu, FSMH uygulamalarının varlığı ve FSMH uygulamaların yokluğu olarak iki alt kod ile gösterilmiştir.

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde FSMH uygulamalarının varlığı alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Fikirlerin önemsenmesi (n=38)
- Buluş/tasarım gerçekleşmesi (n=29)
- Yönetimsel unsurlar (n=21)
- Ödül/teşvik sisteminin varlığı (n=17)

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde FSMH uygulamalarının varlığı alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Yönetimsel sorunlar (n=22)
- Çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik (n=19)

Tablo 15: Motivasyonel Unsurlar Ana ve Alt Kodları

Kod Sistemi	tüm belgeler	TOPLAM
▼  MOTİVASYONEL UNSURLAR		0
▼  motivasyonu olumlu etkileyen unsu		0
 adalet algısı	9	9
 başarıma hissiyatı	8	8
 değerli hissetme/önemsenme	16	16
 güven duyma	7	7
 heyecan duyma	4	4
 iz bırakabilmek	8	8
 kariyer gelişimi	9	9
 keyif almak	18	18
 mesleki tatmin	13	13
 mutlu hissetmek	10	10
 takım çalışması	4	4
 yaratıcılık	26	26
 örgüte bağlılık	11	11
 özgüven	4	4
▼  Motivasyonu olumsuz etkileyen uns		0
 adaletsizlik algısı	11	11
 baskı/ stres	12	12
 değersiz hissetme/önemsenme	8	8
 Desteklenmeme algısı	23	23
 örgüte güvensizlik	15	15
Σ TOPLAM	216	216

Motivasyonel unsurlar alt kodu, motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar ve motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar olarak iki alt kod ile gösterilmiştir.

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Yaratıcılık (n=26)
- Keyif almak (n=19)
- Değerli hissetme/ önemsenme (n=16)
- Örgüte bağlılık (n=11)

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

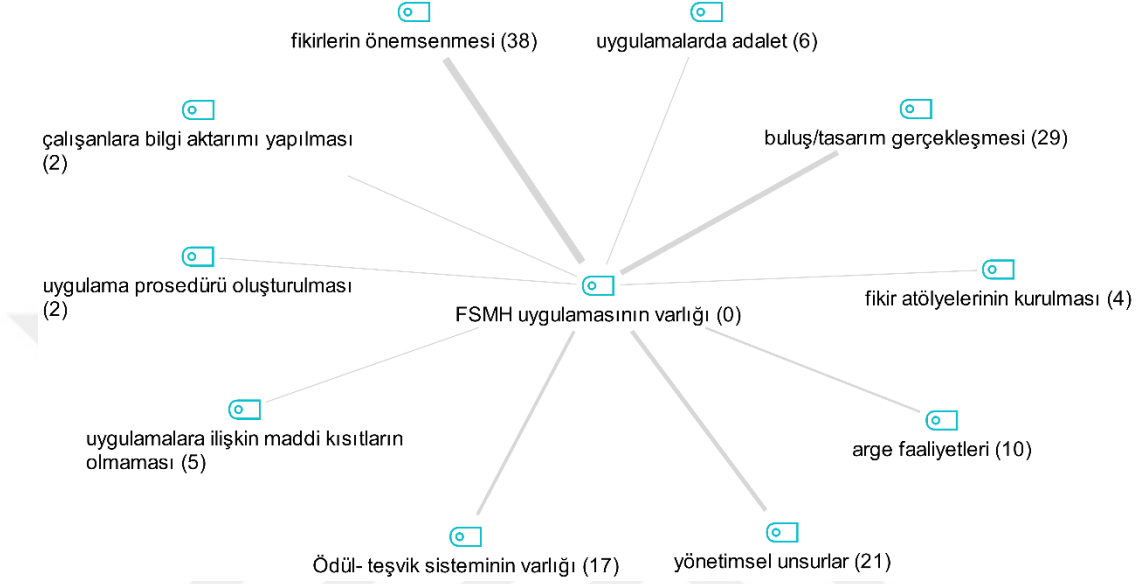
- Desteklenmeme algısı (n=23)
- Örgüte güvensizlik (n=15)
- Baskı/stres (n=12)
- Adaletsizlik algısı (n=11)

Aşağıdaki şekillerde her bir birinci derece alt kod için oluşturulan alt kodlar ve frekansları verilmiştir. Ek olarak her bir birinci derece alt kod için kod-alt kod modeli kullanılarak alt kodlar görselleştirilmiş ve katılımcıların görüşleri görseller ile desteklenmiştir.

3.3.2.2. FSMH Uygulamalarının Varlığına İlişkin Kod-Alt Kod İlişkisi

FSMH uygulamalarının bireylerin motivasyon düzeylerine etkilerini belirlemeden önce araştırmaya dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamaları ve FSMH uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve katılımcıların kurumlarındaki FSMH uygulamalarına ilişkin algı seviyelerini ortaya koymak çalışmanın bulgularını anlamlandırmada önemli bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda katılımcılara “Kurumunuzda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarından bahsedermisiniz?” ve “Kurumunuzda gerçekleşen FSMH uygulamalarının ne kadarında süreçlere dahil oluyorsunuz” soruları ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir.

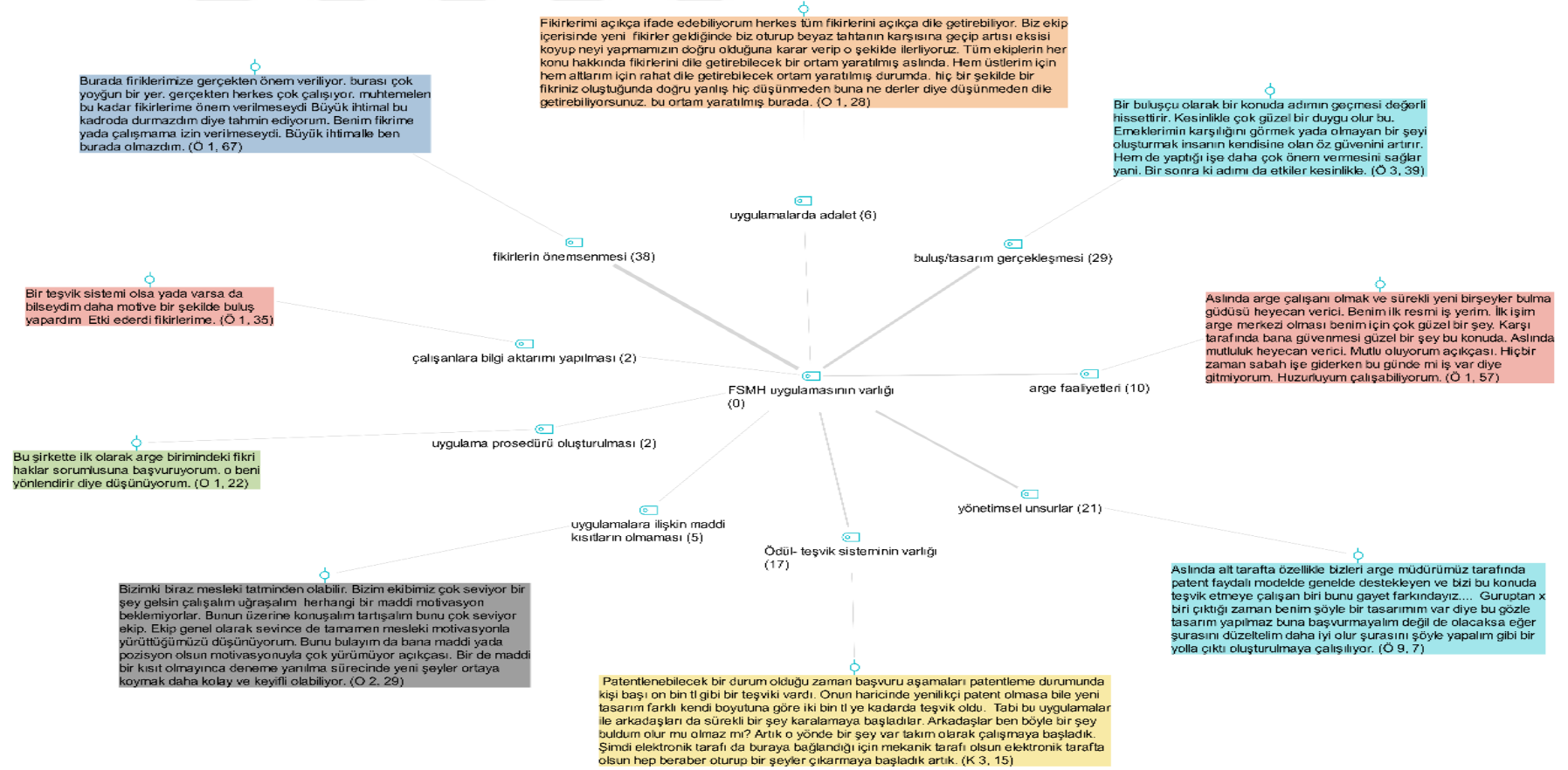
Bu bölümde “FSMH uygulamalarının varlığı” alt kodunun kod-alt kod ilişkileri frekans düzeyleri ve katılımcı paylaşımları belirtilerek sunulacaktır. Bu bölümdeki bulguların görselleştirilmesi sürecinde, araştırma kapsamında kullanılan Maxqda programının içeriğinde bulunan MaxMaps bölümünden faydalanılarak kod-alt kod analizi gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2: FSMH uygulamasının varlığı kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı

Şekil 2’de “FSMH uygulamasının varlığı” kod-alt kod modeli ile görselleştirilmiştir. FSMH uygulamasının varlığı kapsamındaki alt kodların frekansları gösterilmektedir. Alt kodların frekans seviyeleri sayısal olarak verilmekle birlikte bağlantı çizgi kalınlığı ile de görselleştirilmiştir. “Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu, FSMH uygulamasının varlığı alt kodunun en yüksek frekansa sahip alt kodu olarak saptanmıştır. “Buluş/tasarım gerçekleşmesi”, “yönetimsel unsurlar” ve “ödül/teşvik sisteminin varlığı” ise diğer yüksek frekansa sahip alt kodlardır.

Aşağıda görseller aracılığıyla “FSMH uygulamasının varlığı” için kod-alt kod modeli ile frekans sıklığı ve katılımcıların görüşleri birlikte gösterilmektedir.



Şekil 3: FSMH Uygulamasının Varlığı Kod-Alt Kod Modeli ve Katılımcı Görüşleri

Şekil 3 ile FSMH uygulamasının varlığı kod-alt kod modeli ile gösterilerek katılımcılardan bazılarının görüşleri de görsele eklenmiştir. Nitekim katılımcı görüşlerinin bir kısmı alt kod frekans sıklığı göz önüne alınarak aşağıda verilmiştir.

Fikirlerin önemsenmesi

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 20'si toplamda 38 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda fikirlerinin önemsenmesine ilişkin vurgular yapmıştır. Katılımcıların fikirlerin önemsenmesine ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Burada fikirlerimize gerçekten önem veriliyor. burası çok yoyğun bir yer. gerçekten herkes çok çalışıyor. muhtemelen bu kadar fikirlerime önem verilmeseydi Büyük ihtimal bu kadroda durmazdım diye tahmin ediyorum. Benim fikrime ya da çalışmama izin verilmeseydi. Büyük ihtimalle ben burada olmazdım. (Ö 1, 67)”

“Değerli bulunmuş fikri olmak insanı onurlandırır. Mesleki tatmin anlamında da özellikle yeni mezun iş tecrübesi olmayan biri için çok onurlandırıcı bir şey olur. (E 2, 63)”

Buluş/Tasarım gerçekleşmesi

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 18'i toplamda 29 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda yeni bir buluşun ya da tasarımın gerçekleşmesine ilişkin vurgular yapmıştır. Katılımcıların buluş/tasarım gerçekleşmesine ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bir buluşçu olarak bir konuda adımın geçmesi değerli hissettirir. Kesinlikle çok güzel bir duygu olur bu. Emeklerimin karşılığını görmek yada olmayan bir şeyi oluşturmak insanın kendisine olan öz güvenini artırır. Hem de yaptığı işe daha çok önem vermesini sağlar yani. Bir sonra ki adımı da etkiler kesinlikle. (Ö 3, 39)”

“En başta yaptığım şeyin tescillenmiş ve kanıtlanmış olması başarımın kanıtlanmış olması anlamına geliyor bu beni iyi hissettirirdi. Koruma altına alınması değer verildiği anlamına gelirdi firma tarafından en başta tabiki de güzel olurdu yani. Yeni buluşlar yeni tasarımlar yapmama teşvik ederdi. (Ö 4, 25)”

“buluş sahibi olmak egomu tatmin etmiş olur. motive olurum işime daha çok sarılırım. Daha değişik buluşlar için çabalarım. Mesela sizinle konuşacağım için düşünüyordum farklı bir şeyler daha bulup desteklesem mi hani falan diye. Motive oluyorum açıkçasıbaşvurusu gerçekleşen patent başvurumdan sonra sonra kendime güvenim daha çok arttı bu konuda. Bilmiyorum yani bir şeyler araştıracağız bulacağız. (K 1, 17)”

“Sürekli yeni bir şeyler bulmak çok Keyifli. Şöyle söyleyeyim. Oturup bir tasarımla günlerce haftalarca uğraşır hiç sıkılmam. Sürekli karalarım bir şeyler uğraşırım.(K 3, 73)”

Yönetimsel unsurlar

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 17’si toplamda 21 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda üst yönetimin etkisine ve FSMH uygulamalarına ilişkin olumlu yöndeki tutum ve desteklerine vurgu yapmakla birlikte birebirde çalıştıkları yöneticilerinin tutum ve davranışlarına da değinmişlerdir. Katılımcıların yönetimsel unsurlara ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Yeni bir şeyler olduğunu yapılabiliğini gördüğünüzde ve bunu şirketin desteklediğini hatta sadece şirkette değil birinci yöneticinizden başlayarak Herkesin bunu desteklediğini gördüğünüzde şöyle oluyor Mesai kavramını yitiriyorsunuz. Mesaiye kalmak size külfet haline gelmiyor. Aksine biz bir şey başarıyoruz. Bu paha biçilemez bir şey düşündüğünüzde. İç motivasyonunuz nasıl sağlanıyor verilen o şey sürekli ateşliyor. çok böyle şey hissetmiyorsunuz böyle artık düştüm ya burdan devam edemiycem hissi çok fazla gelmiyor aslında. (O 4, 23)”

“Aslında alt tarafta özellikle bizleri arge müdürümüz tarafında patent faydalı modelde genelde destekleyen ve bizi bu konuda teşvik etmeye çalışan biri bunu gayet farkındayız.... Gruptan x biri çıktığı zaman benim şöyle bir tasarımı var diye bu gözle tasarım yapılmaz buna başvurmayalım değil de olacaksa eğer şurasını düzeltelim daha iyi olur şurasını şöyle yapalım gibi bir yolla çıktı oluşturulmaya çalışılıyor. (Ö 9, 7)”

“Bizim ekibimiz gelişime açık yeni fikirler üretmeye elverişli bir ortamımız var. Yeni fikirler üretmeye çok elverişli bir ortamımız var. çünkü hem yöneticimiz olsun hem çalışma arkadaşlarımız bunu son derece destekleyen dinleyici. Benim için her şeyden öte bir şeylerin olumlu gittiğini görünce yüreklendiren bir elde kendisi koyan bir yöneticinin olması çok büyük avantaj. Çok mutluyum. Daha kendimi üretken hissediyorum. O anlamda şuan mutlu olduğum bir noktadayım (B 1, 7)”

Ödül- Teşvik sisteminin varlığı

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 15’i toplamda 17 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında bulunan ödül-teşvik sisteme ve bu sistemin çalışanlara olan etkisine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların ödül-teşvik sisteme ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“O sene içerisinde bu performans hedefleri içerisinde belli bir rakamın üzerine çıktığınızda bunun karşılığında maddi olarak ödüllendirme alıyoruz. Ödüllendirmemiz var. Diğer yandan

başarılı sonuca ulaşıldığı zaman üst yönetim tarafından veya yöneticilerimiz tarafından takdirde görüyoruz. Sen argenin bunu yapmak zorundasın iyi peki ile kapatılmıyor bu konu. Teşekkürlerini de alıyoruz. Takdirlerini de alıyoruz. İsmimiz bir yerlerde de geçiyor. Sonrasında da nicel olarak performans oranını tutturduğunuz noktada belli bir miktar para ödülüne hak kazanmış oluyorsunuz. (B 4, 19)”

“Patentlenebilecek bir durum olduğu zaman başvuru aşamaları patentleme durumunda kişi başı on bin tl gibi bir teşviki vardı. Onun haricinde yenilikçi patent olmasa bile yeni tasarım farklı kendi boyutuna göre iki bin tl ye kadarda teşvik oldu. Tabi bu uygulamalar ile arkadaşları da sürekli bir şey karalamaya başladılar. Arkadaşlar ben böyle bir şey buldum olur mu olmaz mı? Artık o yönde bir şey var takım olarak çalışmaya başladık. Şimdi elektronik tarafı da buraya bağlandığı için mekanik tarafı olsun elektronik tarafta olsun hep beraber oturup bir şeyler çıkarmaya başladık artık. (K 3, 15)”

“Tabi ki işin ucunda ödül olması mutlaka teşvik ediyor ama her şey para değil sanki. Bir şeyler bulmak önemli ama ödülün dağıtılması da ayrı bir motive ediyor. (Ö 6, 115)”

“Aslında şirketin belli politikaları var. ödüllendirme sistemleri var. aktif olarak bu süreçte işletiliyor. (O 4, 11)”

Ar-Ge faaliyetleri

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 8’i toplamda 10 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen arge faaliyetlerine ilişkin bilgi paylaşımında bulunmuşlardır. Katılımcıların Ar-Ge faaliyetlerine ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Aslında arge çalışanı olmak ve sürekli yeni birşeyler bulma güdüsü heyecan verici. Benim ilk resmi iş yerim. İlk işim arge merkezi olması benim için çok güzel bir şey. Karşı tarafında bana güvenmesi güzel bir şey bu konuda. Aslında mutluluk heyecan verici. Mutlu oluyorum açıkçası. Hiçbir zaman sabah işe giderken bu günde mi iş var diye gitmiyorum. Huzurluyum çalışabiliyorum. (Ö 1, 57)”

“Arge çalışanı olmak keyif veriyor. Hiçbir zaman baskı hissetmedim. Çünkü ne yaparsanız yapın para verdiği sürece bir şeyler bekliyor zaten. Ama bana ben bir şeyler düşünüyorum diye yada bir şeyler üretiyorum diye para verilmesi ayrıca keyif veriyor. (Ö 4, 43)”

“...ar-ge bence mesleki şeyin getirdiği bir tatmin. Ekipte çalışma arkadaşları herkes bir mühendislik fakültesi burada. Ekibin çalışma alanı bu alanda olduğu için. orada da çok ciddi bir tatmin sağlıyor. Çünkü siz bunun için eğitiliyorsunuz. Böyle bir şey yapıyor olmak ciddi keyif uyandırıyor. yeni birşeyler oluşturmaya başladığınızda hafta sonu mesailer ek mesailer vs sizi rahatsız etmemeye başlıyor çünkü bunu keyifle yapıyorsunuz, bunu bir zorunluluk gibi hissetmiyorsunuz. (O 4, 51)”

Uygulamalarda adalet

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 5'i toplamda 6 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen FSMH uygulamalarındaki adalet olgusuna vurguda bulunmuşlardır. Katılımcıların uygulamalarda adalet unsuruna ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Gelen her bir fikir değerlendirmeye alınıyor. getirenden bağımsız olarak aynı önem seviyesinde değerlendirilmeye alınıyor. Kurum içinde herkesin eşit seviyede bu şekilde değerlendiriliyor olması tabi ki net bir şekilde kuruma güven veriyor. değerli de hissettiriyor. Bir şeyler söylediğinizde buda konuşuyor gibi bir şey olmadığı için bu sosyal anlamda da sizi yüreklendiriyor. Düşündüğünüzde bir teşekkürle sadece manevi taraf desteklense egonuzu okşayan bir taraf var o anlamda da zaten hoşluk verici bir şey (O 4, 21)”

“Fikirlerimi açıkça ifade edebiliyorum herkes tüm fikirlerini açıkça dile getirebiliyor. Biz ekip içerisinde yeni fikirler geldiğinde biz oturup beyaz tahtanın karşısına geçip artısı eksisi koyup neyi yapmamızın doğru olduğuna karar verip o şekilde ilerliyoruz. Tüm ekiplerin her konu hakkında fikirlerini dile getirebilecek bir ortam yaratılmış aslında. Hem üstlerim için hem altılarım için rahat dile getirebilecek ortam yaratılmış durumda. hiç bir şekilde bir fikriniz olduğunda doğru yanlış hiç düşünmeden buna ne derler diye düşünmeden dile getirebiliyorsunuz. bu ortam yaratılmış burada. (O 1, 28)”

Uygulamalara ilişkin maddi kısıtların olmaması

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 4'ü toplamda 5 kez FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen FSMH uygulamalarında herhangi bir maddi kısıtın olmadığını belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalara ilişkin maddi kısıtların olmamasına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Firmamızın yönetim anlamında maddi bir kısıt yok. Şuan yeni kalıplar yapıyoruz. Olmadığı zaman çöpe gidiyor. Bundan sıkıntımız yok sürekli geliştirme yapın deniliyor. Şöyle söyleyeyim yüksek maliyetlerde iş yapıyorsun olmuyor sonunda ama işte bu kadar para harcadın. Arge yapıyoruz sonuçta böyle oluyor bazen o yüzden maliyet çok önemli değil. Olmak zorunda o yüzden yeni bir şeyler isteniyorsa zaten maddi kısıt olmamalı. Bu parayı harcamadan zaten yaptığın yenilikçi tasarımı göremiyorsun zaten. (K 3, 23)”

“Bizimki biraz mesleki tatminden olabilir. Bizim ekibimiz çok seviyor bir şey gelsin çalışalım uğraşalım herhangi bir maddi motivasyon beklemiyorlar. Bunun üzerine konuşalım tartışalım

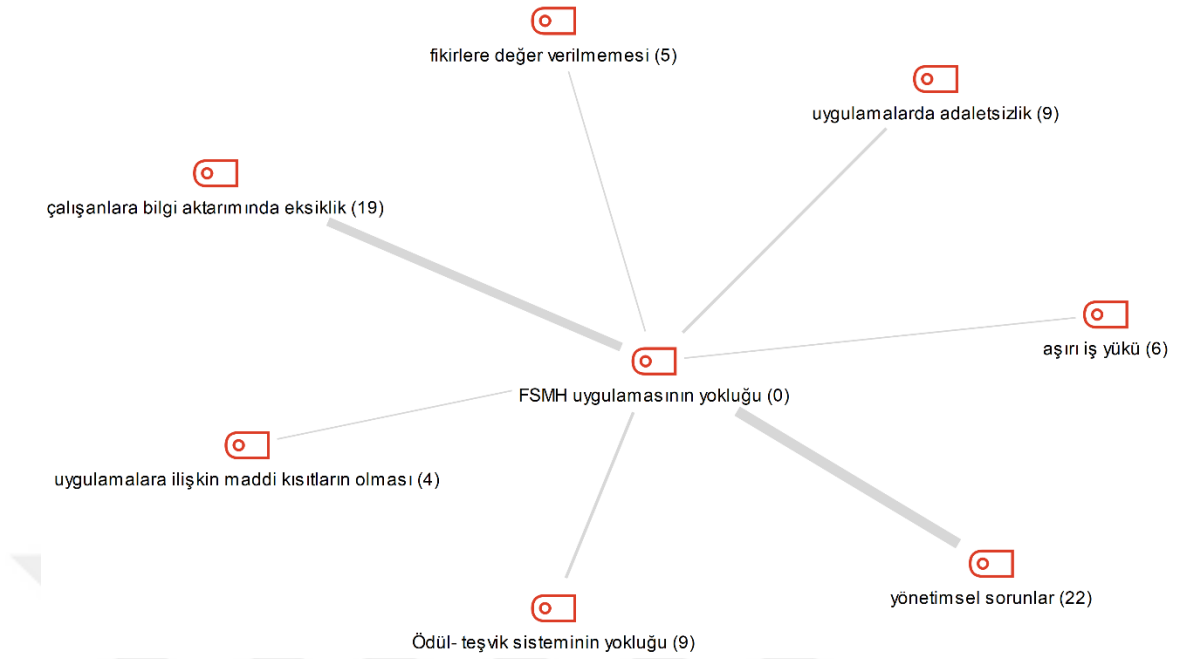
bunu çok seviyor ekip. Ekip genel olarak sevince de tamamen mesleki motivasyonla yürüttüğümüzü düşünüyorum. Bunu bulayım da bana maddi yada pozisyon olsun motivasyonu çok yürümüyor açıkçası. Bir de maddi bir kısıt olmayınca deneme yanılma sürecinde yeni şeyler ortaya koymak daha kolay ve keyifli olabiliyor. (O 2, 29)”

“Yeni geldiğimde çok ciddi bir yatırım yapılarak benim fikrim ve önerimle bir ürün ortaya çıkarıldı. Bu inanılmaz şevk vermişti bana. Çünkü benim aklımla çıkan bir kalıpla inanılmaz bir para harcanıyor. Daha birinci haftada çok güzel motive etmişti beni. Şirkette bir yeriniz olduğunu hissettiriyor. (Ö 2, 61)”

3.3.2.3. FSMH Uygulamalarının Yokluğu Kod-Alt Kod İlişkisi

Bu çalışmanın ana amacı olan işletmelerdeki FSMH uygulamalarının bireylerin motivasyon düzeylerine etkisini ortaya koymadan önce araştırmaya dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamaları ve FSMH uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve katılımcıların kurumlarındaki FSMH uygulamalarına ilişkin algı seviyelerini ortaya koymak çalışmanın bulgularını anlamlandırmada önemli bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda katılımcılara “Kurumunuzda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarından bahseder misiniz?” ve “Kurumunuzda gerçekleşen FSMH uygulamalarının ne kadarında süreçlere dahil oluyorsunuz” sorularına ek olarak “Kurumunuzda FSMH ilişkin gerçekleştirilen uygulamaların boyutunu yeterli buluyor musunuz? Başka neler yapılabilir? Eksiklikler nelerdir?” gibi sorular ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir.

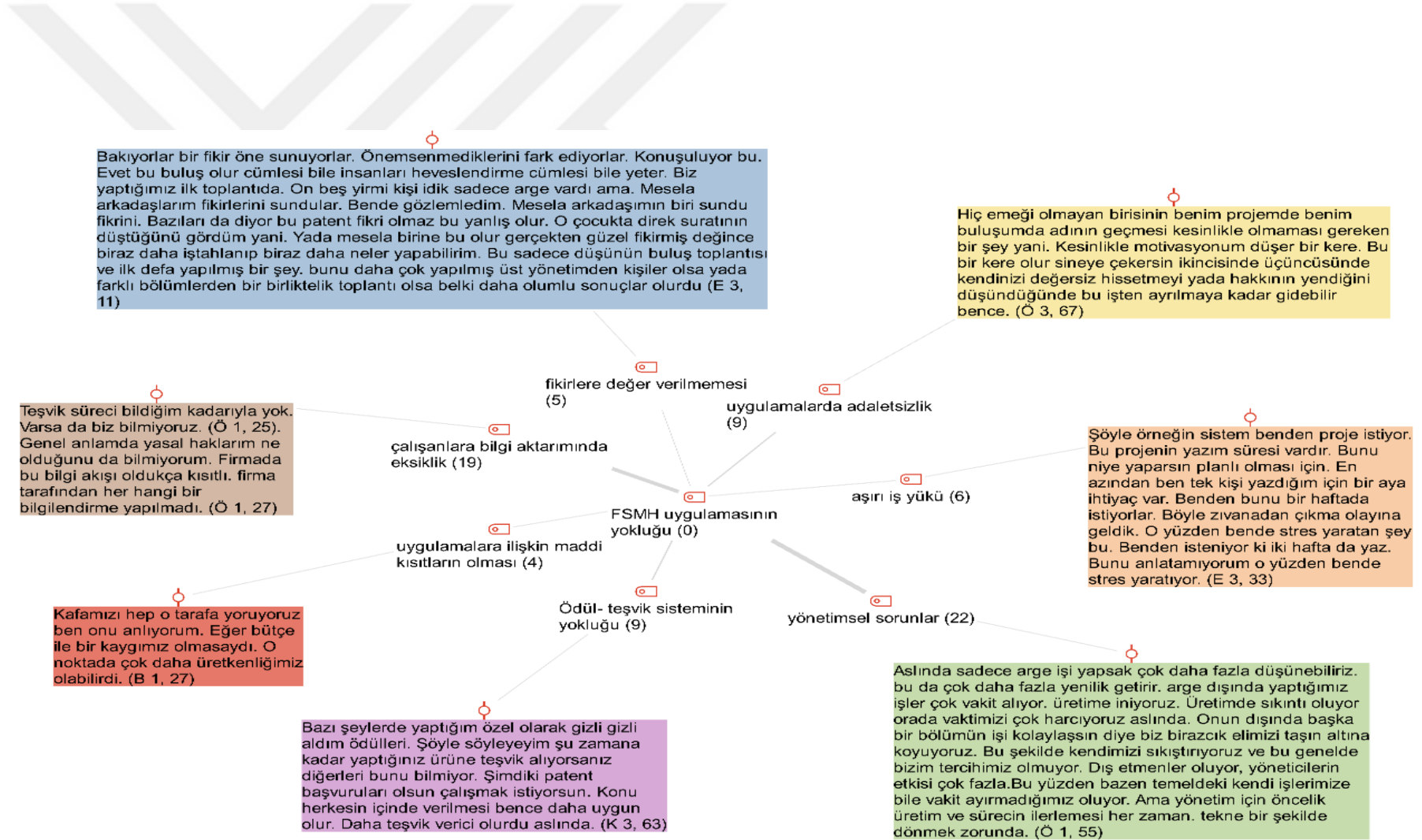
Bu bölümde “FSMH uygulamalarının yokluğu” alt kodunun kod-alt kod ilişkileri frekans düzeyleri ve katılımcı paylaşımları belirtilerek sunulacaktır.



Şekil 4: FSMH uygulamasının yokluğu kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı

Şekil 4’de “FSMH uygulamasının yokluğu” kod-alt kod modeli ile görselleştirilmiştir. FSMH uygulamasının yokluğu kapsamındaki alt kodların frekansları gösterilmektedir. Alt kodların frekans seviyeleri sayısal olarak verilmekle birlikte bağlantı çizgi kalınlığı ile de görselleştirilmiştir. “Yönetimsel sorunlar” ve “çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik” alt kodları motivasyonun sağlanmasını engelleyen unsurlardan en yüksek frekansa sahip unsur olarak saptanmıştır.

Aşağıda görseller aracılığıyla “FSMH uygulamasının yokluğu” için kod-alt kod modeli ile frekans sıklığı ve katılımcıların görüşleri birlikte gösterilmektedir.



Şekil 5: FSMH uygulamasının yokluğu kod-alt kod modeli ve katılımcı görüşleri

Şekil 5 ile FSMH uygulamasının yokluğu kod-alt kod modeli ile gösterilerek katılımcılardan bazılarının görüşleri de görsele eklenmiştir. Nitekim katılımcı görüşlerinin bir kısmı alt kod frekans sıklığı göz önüne alınarak aşağıda verilmiştir.

Yönetimsel Sorunlar

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 11'i toplamda 22 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen FSMH uygulamalarına ilişkin olarak yönetimsel sorunlar sebebiyle eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalardaki yönetimsel sorunlara ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Teşvik olması gerekiyor yani sadece kişinin buluşçu olarak geçmesi de değil. zaten bu işi canlandıran o kişi. Bu kişi ikinci buluşu yapmayacak ki teşvik vermezlerse. Fikir sahibine ödül veriliyor. İki seferdir fikir sahibi yöneticimiz olarak yazılıyor diyeyim. Ama fikir sahibi o değil. Hatta hiç ilgisi bile yok konu ile. Asıl fikir sahiplerine hiçbir şey yapılmadı. Teşekkür bile edilmedi öyle söyleyeyim. Adalet önemli insanların işini yapmasında esas adalet sağlar (E 3, 35). İnanın parayı geçtim bir teşekkürler atıyorum. Ahmet bey bugün harikasınız. Ahmet bey bugün harika bir şey getirdi. Onun motivasyonu bile o sayıları arttırır yani. Bu bir kültür sanırım. Çünkü bence kültür ve kişilikle alakalı bunu görmek için farklı insanlarla çalıştığımda o iş bittiğinde teşekkür ediyorum tek tek. Olumsuz bile sonuçlansa. Bu insanlara motive eden iş yapmasını sağlayacak bir şey. bu yok bizimkilerde. (E 3, 49)”

“Aslında sadece arge işi yapsak çok daha fazla düşünebiliriz. bu da çok daha fazla yenilik getirir. arge dışında yaptığımız işler çok vakit alıyor. üretime iniyoruz. Üretimde sıkıntı oluyor orada vaktimizi çok harcıyoruz aslında. Onun dışında başka bir bölümün işi kolaylaşsın diye biz birazcık elimizi taşın altına koyuyoruz. Bu şekilde kendimizi sıkıştırıyoruz ve bu genelde bizim tercihimiz olmuyor. Dış etmenler oluyor, yöneticilerin etkisi çok fazla. Bu yüzden bazen temeldeki kendi işlerimize bile vakit ayırmadığımız oluyor. Ama yönetim için öncelik üretim ve sürecin ilerlemesi her zaman. tekne bir şekilde dönmek zorunda. (Ö 1, 55)”

“Ben isterdim ki buradaki patent yada faydalı model sayısı binlerle ifade edebilse şuanda o noktada değil. Potansiyel olarak bunun mümkün olduğuna inanıyorum. Üst yönetiminin desteğinden ziyade vermesi gereken bazı kararları zaman zaman fsmh aleyhine işliyor. Bunda Maddi nedenler kesinlikle bir etken. Özellikle yurt dışına yaptığınız şeyler patenti yurt dışına taşıdığınız noktalarda dahada fazla hissettiriyor açıkçası. İşte bu noktada fayda maliyet analizi

yaptığınızda bazı nedenlerle yurt dışına çıkmakla vazgeçebiliyorsunuz, bu yaşadığımız sorun. (B 4, 15)”

İlgili bir söylem örneği değil o nedenle çıkardım

Çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 15’i toplamda 19 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen FSMH uygulamalarına ilişkin olarak kendilerine bilgi aktarımında eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalardaki bilgi aktarımı eksikliğine ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“İşte arge merkezi ilk kurulduğunda arge müdürümüz bize teşvik var patent süresi sonunda on bin tl lik teşvik ödülü var dedi. Ayrıca tasarım ürünün ticari boyutuna göre iki biner liralık bir ödül tarafı da var dedi. O şekilde biliyoruz geri kalan yok. Ama ne zaman alacağını ne zaman geleceğini ona göre işlerini ayarlarsın bilsen daha bir anlamlı olur. Bu böyle belirsiz bir ortamda yaratıyor. Özellikle yeni gelen arkadaşlarda güvensizliğe de sebep olabiliyor. (K 3, 55)”

“Aslında çok hakim değilim süreçlere.Fakat projelere desteklendiğini biliyorum.Arge ekibi çalışmalar yapıyor. aslında açık söylemem gerekirse sürecin nasıl işlediği ile ilgili bir bilgim yok (O 1, 14)”

“Teşvik süreci bildiğim kadarıyla yok. Varsa da biz bilmiyoruz. (Ö 1, 25). Genel anlamda yasal haklarım ne olduğunu da bilmiyorum. Firmada bu bilgi akışı oldukça kısıtlı. firma tarafından her hangi bir bilgilendirme yapılmadı. (Ö 1, 27)”

“Süreçlerle ilgili bir bilgilendirme açıkçası olmadı. Çok bir bilgim yok benim. (O 2, 13)”

“Belli bir hedefler var onları okudum mesela ama günün sonunda bu hedefler ulaşıncı ne oluyor. Ulaşıyor mu? Yada ulaşılmazsa ne yol izliyorlar gözlemleme şansım olmadı burası için. (E 1, 51)”

Ödül-Teşvik sisteminin yokluğu

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 4’ü toplamda 9 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen FSMH uygulamalarına ilişkin olarak ödül-teşvik sisteminin olmaması sebebiyle eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalardaki ödül teşvik sisteminin yokluğuna ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bazı şeylerde yaptığım özel olarak gizli gizli aldım ödülleri. Şöyle söyleyeyim şu zamana kadar yaptığınız ürüne teşvik alıyorsanız diğerleri bunu bilmiyor. Şimdiki patent başvuruları olsun çalışmak istiyorsun. Konu herkesin içinde verilmesi bence daha uygun olur. Daha teşvik verici olurdu aslında. (K 3, 63)”

“Teşvik olmasa acaba Patent çıkar mı? Patent bulmalıyım gibi konulardan kendinizi uzaklaştırırsınız diye düşünüyorum. Şuan ki yaptığım işi sevdiğim için ben tasarım ekibinde çalışıp devam ediyorum bu konulara. Yani önceliğim patent üzerine yada araştırma üzerine olmadı zaten. Dediğim gibi bu çalışmalarını desteklerse olumlu anlamda motivasyonumuz artar. Desteklemezlerse daha çok uzaklaşırsınız bu alandan. (E 1, 43)”

“İnanın parayı geçtim bir teşekkürler atıyorum. Ahmet bey bugün harikasınız. Ahmet bey bugün harika bir şey getirdi. Onun motivasyonu bile o sayıları arttırır yani. Bu bir kültür sanırım. Çünkü bence kültür ve kişilikle alakalı bunu görmek için farklı insanlarla çalıştığım da o iş bittiğinde teşekkür ediyorum tek tek. Olumsuz bile sonuçlansa. Bu insanlara motive eden iş yapmasını sağlayacak bir şey. bu yok bizimkilerde. (E 3, 49)”

“Buradaki teşvik ne kadar çok o kadar iyi. ne kadar ekmek o kadar köfte. Şaka bir yana bütün insan psikolojilerinin içinde de bence zaten bu böyledir. motivasyonun içinde bence direk rakamlar var. rakamlarla çok ilintili yani iç motivasyon. şey dönemleri bitti yani patronum omzuma bir dokundu dünyalar benim oldu. ben günaydın dedim o bana ismimle hitap edip beni hatırladı. insanlar artık bunlardan motive olmuyor yani. rakamlar konuşulmalı kesinlikle, hayatın doğanın kanunu bu artık. (B 3, 60). Bana katkısı olacaksa artı bir adım atarım. ama burdaki katkı sırt sıvazlama değil tabi tamamen duygusal. maddi bir etkisi olmalı afferin kızımla olmaz. ben atlasa bile yapıyorum peşinden çikolata bekliyor. anne tamam aferin de hani çikolatam nerde diyor. (B 3, 48)”

Uygulamalarda adaletsizlik

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 7’si toplamda 9 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda kurumlarında gerçekleştirilen FSMH uygulamalarındaki adaletsizlikler sebebiyle eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalardaki adaletsizliğe ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Fikri ben bulmuşum kim yapacak zaten başka yine argeden başka biri yapacak sonuç olarak. Ben işimi yapmış olayım. Tasarımı da ben buldum fikride ben buldum burada yaptım. Başvurusunu da ben yaptım. Başka isim yazması tabi ki hakkaniyetli değil. Buna karşılaştığım durumlar var bende rahatsız oluyorum. Diğer arkadaşlarla da bu yaşandı. Kendisi yapıp hiç ismi yazılmayan insanlarda var. Buna karşı bende bunu yaşayınca doğru bulmuyorum tabi. (Ö 8, 33)...Şöyle, bir başvuruda üç kişi varsa üçe bölünüyor. Tek isim varsa on bin lirayı tek

başına alıyor. Tabi şimdi x kişinin bir katkısı yoksa onu da yazıyorsa Sizin payınızı bölüp ona veriyor aslında bu da sinir bozuyor. bu senin bir önemin yok aslında demek oluyor, firmanın gözündeki değerini anlıyor tabi insan buradan. (Ö 8, 41)”

“Fikrim var diye platform vardı. Oradaki değerlendirmeleri gördüğüm kadarıyla bazı fikirler önemsenirdi bazı fikirlerde bunu senden önce ben düşünmüştüm aslındana getirilirdi. Fikrim var platformu açıldığında ben altı yedi fikir koydum. Burası gurup şirketi olduğu için fikir hangi bölümle ilgili ise o bölüm özelinde değerlendiriliyordu. Sadece bir bölüm bana o tepkiyi verdi. O bölümle ilgili öneri vermekten vazgeçtim. (O 5, 23)”

“Teşvik olması gerekiyor yani sadece kişinin buluşçu olarak geçmesi de değil. zaten bu kişi canlandıran o kişi. Bu kişi ikinci buluşu yapmayacak ki teşvik vermezlerse. Fikir sahibine ödül veriliyor. İki seferdir fikir sahibi Utku bey (yönetici) olarak yazılıyor diyeyim. ama fikir sahibi o değil. hatta hiç ilgisi bile yok konu ile. asıl fikir sahiplerine hiçbir şey yapılmadı. Teşekkür bile edilmedi öyle söyleyeyim. Adalet önemli insanların işini yapmasında esas adalet sağlar. (E 3, 35)”

“Hiç emeği olmayan birisinin benim projemde benim buluşumda adının geçmesi kesinlikle olmaması gereken bir şey yani. Kesinlikle motivasyonum düşer bir kere. Bu bir kere olur sineye çekersin ikincisinde üçüncüsünde kendinizi değersiz hissetmeyi yada hakkının yendiğini düşündüğünde bu işten ayrılmaya kadar gidebilir bence. (Ö 3, 67)”

Aşırı iş yükü

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 5'i toplam 6 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda aşırı iş yüküne sahip olmalarından kaynaklı FSMH uygulamalarına ilişkin eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların aşırı iş yüküne ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Sürekli yeni bir şeyler bulmak çok keyifli. Şöyle söyleyeyim. Oturup bir tasarımla günlerce haftalarca uğraşır hiç sıkılmam. Sürekli karalarım bir şeyler uğraşırım. Daha çok beni diğer taraf beni sıkar. Mesela şuanda fabrikanın geneline bakıyorum gibi bir şey. ondan dolayı yeni tasarım yapamıyorum yeni buluşlar ortaya koyamıyorum ona üzülüyorum. (K 3, 73)”

“Maalesef bunca yıldan bahsediyoruz ama ben bakıyorum geçmişe buradaki çok fazla ıvr zıvr işle de meşgul oldum. O yüzden böyle buradaki çalışmamın tamamı da oturayım şöyle bir ürün yapayım diye geçmedi. Onunda bir pişmanlığı var açıkçası üzerimde. (K 2, 63)”

“Şöyle örneğin sistem benden proje istiyor. Bu projenin yazım süresi vardır. Bunu niye yaparsın planlı olması için. En azından ben tek kişi yazdığım için bir aya ihtiyaç var. Benden bunu bir haftada istiyorlar. Böyle zıvanadan çıkma olayına geldik. O yüzden bende stres yaratan şey bu. Benden isteniyor ki iki hafta da yaz. Bunu anlatamıyorum o yüzden bende stres yaratıyor. (E 3, 33)”

“Birde yaptığınız ekibin iş yüküne bağlı. Doğru planlama yapılmaz bir kişi çok fazla iş takibi veya proje içerisinde olursa böyle şeylere kafa yormak üzerine yoğunlaşmak çok zor oluyor. (E 1, 15)”

Fikirlere değer verilmemesi

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 3’ü toplamda 5 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarına ilişkin olarak kurumlarında fikirlerine değer verilmemesi sebebiyle eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalardaki fikirlere değer verilmemesi durumuna ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bakıyorlar bir fikir öne sunuyorlar. Önemsenmediklerini fark ediyorlar. Konuşuluyor bu. Evet bu buluş olur cümlesi bile insanları heveslendirme cümlesi bile yeter. Biz yaptığımız ilk toplantıda. On beş yirmi kişi idik sadece arge vardı ama. Mesela arkadaşlarım fikirlerini sundular. Bende gözlemlerim. Mesela arkadaşımın biri sundu fikrini. Bazıları da diyor bu patent fikri olmaz bu yanlış olur. O çocukta direkt suratının düştüğünü gördüm yani. Yada mesela birine bu olur gerçekten güzel fikirmiş deince biraz daha istahlanıp biraz daha neler yapabilirim. Bu sadece düşünün buluş toplantısı ve ilk defa yapılmış bir şey. bunu daha çok yapılmış üst yönetimden kişiler olsa yada farklı bölümlerden bir birliktelik toplantı olsa belki daha olumlu sonuçlar olurdu. (E 3, 11)”

Uygulamalara ilişkin maddi kısıtların olması

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 4’ü toplamda 4 kez FSMH uygulamalarındaki eksikliklere ilişkin yöneltilen sorularda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarına ilişkin olarak kurumlarında bulunan maddi kısıtlar sebebiyle eksiklikler olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcıların uygulamalardaki maddi kısıtlara ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bütçe yok deseydi benim için çok büyük bir avantaj olurdu. Arge müdürü ve ekibinin nezdinde hak olarak bu sene yüz bin liralık endüstriyel tasarım ve patent bütçesi yerine sınırı yok bu sene istediğinize başvuru yapabilirsiniz deselerdi. Yenilik olarak gördüğünüz şeyleri sadece bende görevim eksiklerimizi gidermek için deseydi yönetim şuan yaptığımızın iki katı olur muydu belki iki katı olmazdı ama yüzden yüz yirmiye çıkardı. (Ö 7, 39)”

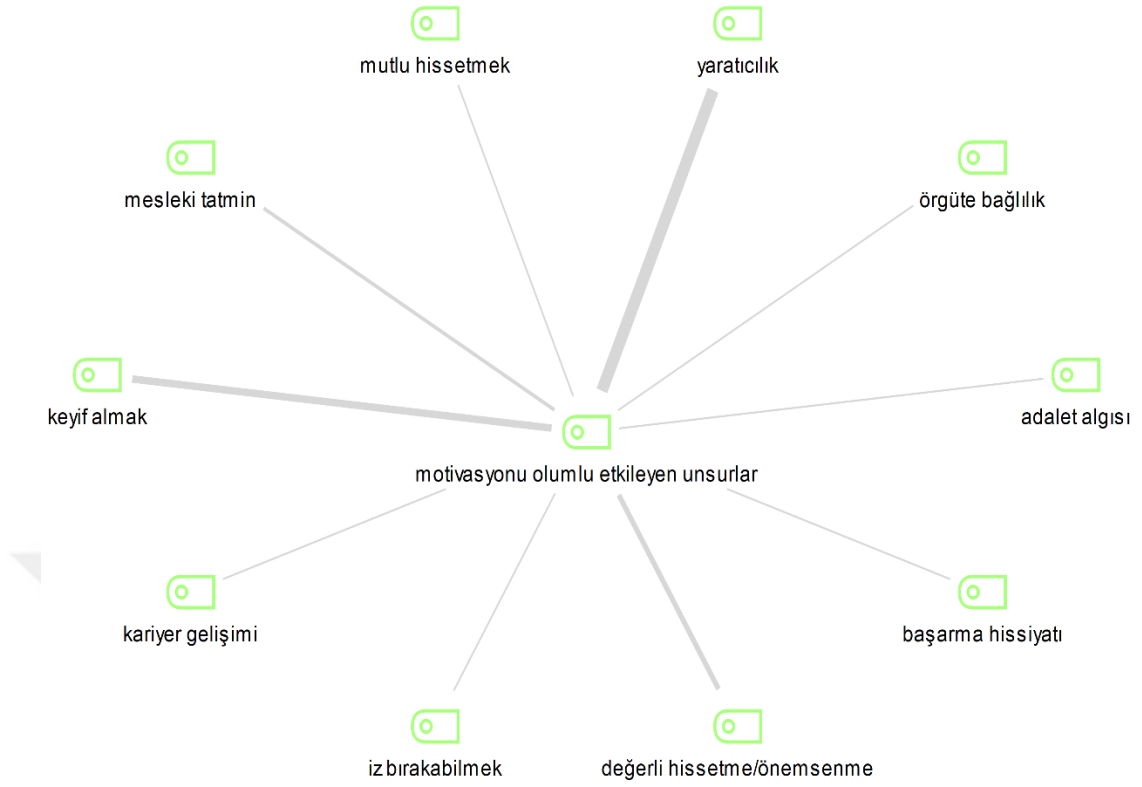
“Ciroya bakıldığında masraf kısmına gelindiğinde ilk gözden çıkarılacak şey oluyor FSMH kısmı. . (B 2, 24)”

“Kafamızı hep o tarafa yoruyoruz ben onu anlıyorum. Eğer bütçe ile bir kaygımız olmasaydı. O noktada çok daha üretkenliğimiz olabilirdi. (B 1, 27)”

3.3.2.4. Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlar Kod-Alt Kod İlişkisi

Ana amacı işletmelerdeki FSMH uygulamalarının bireylerin motivasyon düzeylerine etkisini ortaya koymak olan bu çalışmada FSMH uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve katılımcıların kurumlarındaki FSMH uygulamalarına ilişkin algı seviyelerini ortaya koymak çalışmanın bulgularını anlamlandırmada önemli bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda katılımcılara çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamalarının kendilerinde oluşturduğu duygulara ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcılara “Bir buluşa sahip olmak sizlere nasıl hissettiriyor/hissettirir?” ve “Ar-Ge çalışmalarının içerisinde olarak sürekli yeni şeyler keşfetmek ya da keşfetmek zorunda olmak sizlere nasıl hissettiriyor?” gibi sorular ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” alt kodunun kod-alt kod ilişkileri frekans düzeyleri ve katılımcı paylaşımları belirtilerek sunulmuştur.



Şekil 6: Motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı

Şekil 6’de “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kod-alt kod modeli ile görselleştirilmiştir. Motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar kapsamındaki alt kodların frekansları gösterilmektedir. Alt kodların frekans seviyeleri sayısal olarak verilmekle birlikte bağlantı çizgi kalınlığı ile de görselleştirilmiştir. “Yaratıcılık” alt kodu motivasyonun artmasını sağlayan unsurlardan en yüksek frekansa sahip unsur olarak saptanmıştır. “Keyif almak” alt kodu ve “değerli hissetme ve önemsenme” alt kodları da frekansları yüksek diğer alt kodlar arasında yer almaktadır.

Aşağıda görseller aracılığıyla “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” için kod-alt kod modeli ile frekans sıklığı ve katılımcıların görüşleri birlikte gösterilmektedir.

Şekil 7 ile motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ile gösterilerek katılımcılardan bazılarının görüşleri de görsele eklenmiştir. Nitekim katılımcı görüşlerinin bir kısmı alt kod frekans sıklığı göz önüne alınarak aşağıda verilmiştir.

Yaratıcılık

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 15'i toplamda 26 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak yaratıcılık kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların yaratıcılık kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bizim ekibimizde bu tartışmaların fikirlerin dile getirilmesinin önemini çok iyi benimsemiş durumdayız...Çünkü oradaki bir fikir size çok farklı bir yapıyı sağlaya biliyor. Fiziki olarak mali olarak daha uygun çözümlerin üretmenizi sağlıyor. Bir kişinin orada attığı bir cümle aslında bize bakış açısını genişletmeye sebep olabiliyor bunun çok önemli olduğunu düşünüyorum. Bağımsız bir kişinin oraya bir şey atması bizim için çok değerli olabiliyor. Bu sayede at gözlüklerimizden çıkıp farklı alanlara çıkıp farklı fikirler gözlemleyebiliyoruz.(O1, 30)”

“Bir teşvik sistemi olsa yada varsa da bilseydim daha motive bir şekilde buluş yapardım, etki ederdi fikirlerime. (Ö 1, 35)”

Keyif almak/Haz duymak

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 15'i toplamda 18 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak keyif almak kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların keyif almak kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“...müdürümüzün adaletine kalmış bir şekilde yaptığımız buluşa göre parada olabilir içinde olabilir. Ama teşvik ne olursa olsun işten aldığımız keyifte etkiliyor bizi. (Ö 1, 39)”

“Oda bence mesleki şeyin getirdiği bir tatmin. Ekipte çalışma arkadaşları herkes bir mühendislik fakültesi burada. Ekibin çalışma alanı bu alanda olduğu için, orada da çok ciddi bir tatmin sağlıyor. Çünkü siz bunun için eğitiliyorsunuz. Böyle bir şey yapıyor olmak ciddi keyif uyandırıyor. (O4, 51)”

“Sürekli yeni bir şeyler bulmak çok Keyifli. Şöyle söyleyeyim; oturup bir tasarımla günlerce haftalarca uğraşır hiç sıkılmam. Sürekli karalarım bir şeyler uğraşırım. Daha çok beni diğer

taraf sıklar. Mesela şuanda fabrikanın geneline bakıyorum gibi bir şey. Ondan dolayı yeni tasarım yapamıyorum yeni buluşlar ortaya koyamıyorum ona üzülüyorum. (K3, 73)”

Değerli hissetme/Önemsenme

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 14’ü toplamda 16 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak değerli hissetme/önemsenme kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların değerli hissetme/önemsenme kavramına ilişkin görüş örneği aşağıda derlenmiştir.

“...Yöneticilerimiz de bu konuda her zaman bizim fikirlerimize önem veriyor. Fikirlerimize önem verilmesi de oldukça değerli hissettiriyor açıkçası. Benim bir tasarımı üretildiğinde insanlar tarafından beğenildiğinde bu hoşuma gidiyor. Bu kim tarafından tasarlanmış dendiğinde yada güzel bir tasarım olmuş dendiğinde çok motive ediyor. Motive başka bir tasarımın da yolunu açıyor. (Ö 3, 19)”

Mesleki tatmin

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 9’u toplamda 13 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak mesleki tatmin kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların mesleki tatmin kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bizimki biraz mesleki tatminden olabilir. Bizim ekibimiz çok seviyor bir şey gelsin çalışalım uğraşalım herhangi bir maddi motivasyon beklemiyorlar. Bunun üzerine konuşalım tartışalım bunu çok seviyor ekip. Ekip genel olarak sevince de tamamen mesleki motivasyonla yürüttüğümüzü düşünüyorum. Bunu bulayım da bana maddi yada pozisyon olsun motivasyonuyla çok yürümüyor açıkçası. (O2, 29)”

“Bu çok güzel bir duygu. Anlatılacak bir şey değil. Nasıl bir şey biliyor musun? Gerçekten ben böyle deyince sanki uzay mekiği falan keşfettim gibi oluyor da hayır bunun onunla ilgisi yok. Bilgisayarın başında tasarımı yapıyorsun ya. Sonra bunu üretime aktarıyorsun. O ürün banttan çıkıyor. Bir su almaya gittiğinde markette o dolabı gördüğün zaman senden mutlu bir insan olamaz bu dünyada. Benim için geçerli yani bu. (Ö 9, 17)”

“Açıkçası dediğim gibi ben bu süreçten keyif alıyorum çünkü argeye iş bulmak için girmedim. Argeye bir şeyler ortaya koymak için girdim.. Mühendislikte bunu seviyorum. İnsan yönetmek odak nokta değildi yada üretime yönelmedim süreç yönetmek değil. Ortaya sıfırdan bir tasarım koymak çünkü Meslek hayatımızın başlangıcında ve staj süreçlerinde de en çok bize argede saçınız dökülür beyniniz yanar şöyle olur böyle olur ama onların bahsederken bile korktuğu şeyler benim çok ilgi alanım. O ego var bizde bir şey yapalım üzerinde de adımız geçsin. Yoktan var edelim egesu var. İstiyoruz arzuluyoruz da. (Ö 2, 21)”

Örgüte bağlılık

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 8'i toplamda 11 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak örgüte bağlılık kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların örgüte bağlılık kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Firmamızın geneline baktığımızda fikirlere yeniliklere müşterinin bazı ihtiyaçlarına karşı çözüm üretmeye her zaman sıcak bakılıyor. Burada harcanan bütçeyle hem fabrika içerisindeki çalışanlara hem dışarıdaki paydaşlara çok net gösteriyor. (Ö 7, 7)”

“Yeni geldiğimde çok ciddi bir yatırım yapılarak benim fikrim ve önerimle bir ürün ortaya çıkarıldı. Bu inanılmaz şevk vermişti bana. Çünkü benim aklımla çıkan bir kalıpla inanılmaz bir para harcanıyor. Daha birinci haftada çok güzel motive etmişti beni. Şirkette bir yeriniz olduğunu hissettiriyor. (Ö 2, 61)”

“Burada fikirlerimize gerçekten önem veriliyor. burası çok yoğun bir yer. gerçekten herkes çok çalışıyor. muhtemelen bu kadar fikirlerime önem verilmeseydi büyük ihtimal bu kadroda durmazdım diye tahmin ediyorum. Benim fikrime yada çalışmama izin verilmeseydi. Büyük ihtimalle ben burada olmazdım. (Ö 1, 67)”

Mutlu hissetmek

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 8'i toplamda 10 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak mutlu hissetmek kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların mutlu hissetmek kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Patronumla maddi yada manevi yanımda olması bunların hayata geçirilebilmesi için emek veriyor olması hepimizi mutlu ediyor. (Ö 7, 9)”

“Ortaya yeni bir şey koymak. Firma için yeni bir şeyler ortaya dökmek bide ilk projem olması baya sevindirici gurur vericiydi. (Ö 6, 15)”

Kariyer gelişimi

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 8'i toplamda 9 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak kariyer gelişimi kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların kariyer gelişimi kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Ben şöyle düşünürdüm iş veren olsam. Mucitlere baktığımda patentlere baktığımda hep belli başlı kişileri görüyorum. Ben bu adamı transfer etsem karşı tarafın kaynak açıkta kalacak. Ben

bunu kendime alayım. Her sene ürün kaybedeceğime getirin bu adamı gibi ne bileyim. Telefon gelse senin yaptığın buluşları gördük, bizde çalışmayı düşünür müsün dese çok güzel bir şey yani. (K 2, 73)”

“Yani yaptığım işin belli bir kademeye gelip halkın gözünde olması hem o insan için güzel bir reklam hem de güzel bir gurur kaynağı. Bunu başka bir işe girerken cv olarak da düşünüyorum. (Ö 8, 66)”

Adalet algısı

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 5’i toplamda 9 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak adalet algısı kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların adalet algısı kavramına ilişkin görüş örneği aşağıda derlenmiştir.

“Hakkaniyetli bir süreç yönetiliyor zaten. Diğer iş arkadaşlarımızla da o şekilde yürüyor. Bahsettiğim gibi tasarladığım projelerin bir tanesi sadece benim. Yöneticim tarafından müdahale yok. Benim kendi düşüncemle ortaya çıktı ve onun ilerleyişi de o şekilde oldu. Buluşçu olarak sadece benim adım geçti. (Ö 2, 15)”

Başarma hissiyatı

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 7’si toplamda 8 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak başarma hissiyatı kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların başarma hissiyatı kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Yaptığınız ürünün patentlenip olabileceğini düşünüyorsanız yani üretime alınacağını o zaten bambaşka. Mesela benim şuanda yirmi yılını tamamladı. Katalog nerdeyse yüzde seksen benim ürünüm. Ben yaptım demek ap ayrı bir şey. (K 3, 17)”

“Bir buluşumun olması ile başarılı olduğumu hissediyorum aslında kendimi farklı hissetmek istiyorum. Doktora yapmamdaki amaç da patentlerin olmasındaki amaç da makaleler ile ilgili amaç da kariyerimi yüksek tutuyor olmak başkalarından farkım olmasını sağlamak gelece yatırım aslında. (O5, 67)”

“En başta yaptığım şeyin tescillenmiş ve kanıtlanmış olması başarımın kanıtlanmış olması anlamına geliyor bu beni iyi hissettirirdi. Koruma altına alınması değer verildiği anlamına gelirdi firma tarafından en başta tabiki de güzel olurdu yani. Yeni buluşlar yeni tasarımlar yapmama teşvik ederdi. (Ö 4, 25)”

İz bırakabilmek

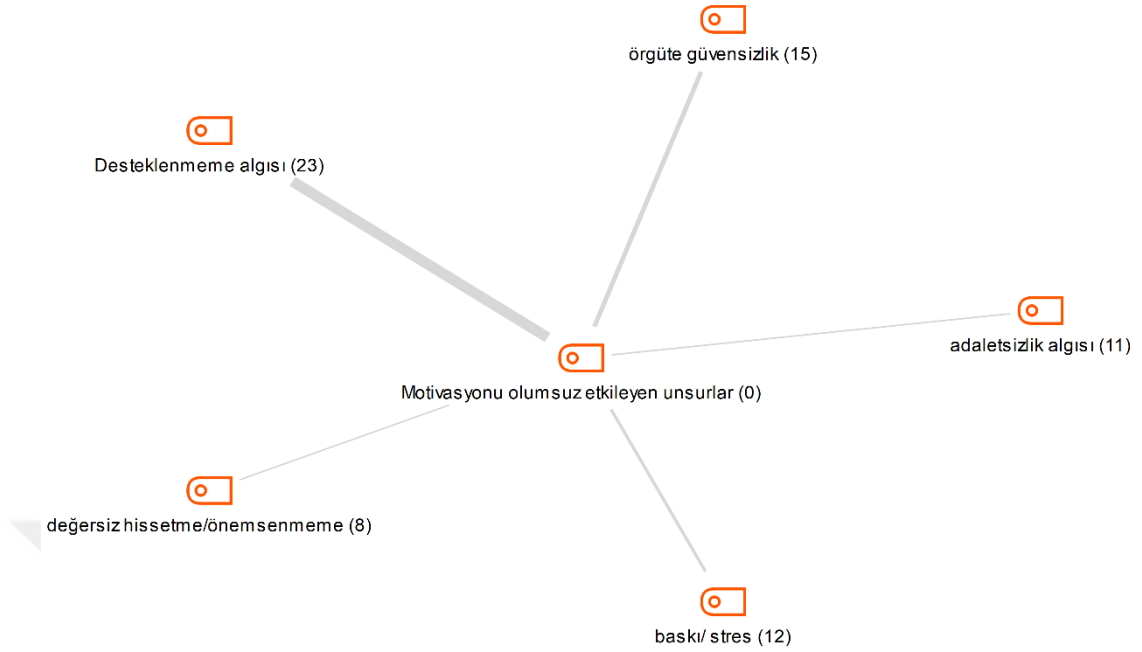
Araştırmaya dahil olan 24 katılımcıdan 7'si toplamda 8 kez motivasyonlarına olumlu yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak iz bırakabilmek kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların iz bırakabilmek kavramına ilişkin görüş örneği aşağıda derlenmiştir.

“Patent araştırırken bile ismim çıkıyor bakıyorum kendi ismim var. Arkadaşlara da bunu söylüyorum mesela bakın patentlenecek bir şey bulursanız sizin isminiz yazacak. Bu orada yayınlandığı sürece siz bunu göreceksiniz diyorum mesela. ve bu tekrar tekrar buluş yapmak için motive ediyor insanı. benim bir oğlum var mesela ona anlatıyorum bak diyorum babanın ismini herkes görebilir. o da çocuklarına gösterecek bakın dedeniz mucitti diye (K 3, 33)”

3.3.2.5. Motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar Kod-alt kod ilişkisi

Bu tez çalışmasının ana amacı işletmelerdeki FSMH uygulamalarının bireylerin motivasyon düzeylerine etkisini ortaya koymak için FSMH uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve katılımcıların kurumlarındaki FSMH uygulamalarına ilişkin algı seviyelerini ortaya koymak önemli olacaktır. Bu bağlamda katılımcılara çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamalarının kendilerinde oluşturduğu duygulara ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcılara “Bir buluşa sahip olmak sizlere nasıl hissettiriyor/hissettirir?” ve “Ar-Ge çalışmalarının içerisinde olarak sürekli yeni şeyler keşfetmek ya da keşfetmek zorunda olmak sizlere nasıl hissettiriyor?” sorularına ek olarak “Firmanızda ortaya attığınız buluş fikirlerine önem verildiğini düşünüyor musunuz?” gibi sorular ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir.

Bu bölümde “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” alt kodunun kod-alt kod ilişkileri frekans düzeyleri ve katılımcı paylaşımları belirtilerek sunulmuştur.



Şekil 8: Motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ve frekans sıklığı

Şekil 8’de “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” kod-alt kod modeli ile görselleştirilmiştir. Motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar kapsamındaki alt kodların frekansları gösterilmektedir. Alt kodların frekans seviyeleri sayısal olarak verilmekle birlikte bağlantı çizgi kalınlığı ile de görselleştirilmiştir. “Desteklenmeme algısı” alt kodu motivasyonun sağlanmasını engelleyen unsurlardan en yüksek frekansa sahip unsur olarak saptanmıştır. “örgüte güvensizlik” alt kodu ve “baskı/stres” alt kodları da frekansları yüksek diğer alt kodlar arasında yer almaktadır. Aşağıda görseller aracılığıyla “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” için kod-alt kod modeli ile frekans sıklığı ve katılımcıların görüşleri birlikte gösterilmektedir.

Şekil 9 ile motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar kod-alt kod modeli ile gösterilerek katılımcılardan bazılarının görüşleri de görsele eklenmiştir. Nitekim katılımcı görüşlerinin bir kısmı alt kod frekans sıklığı göz önüne alınarak aşağıda verilmiştir.

Desteklenmeme algısı

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 13'ü toplamda 23 kez motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak desteklenmeme algısı kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların desteklenmeme algısı kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Ben isterdim ki buradaki patent yada faydalı model sayısı binlerle ifade edebilse şuanda o noktada değil. Potansiyel olarak bunun mümkün olduğuna inanıyorum. Üst yönetiminin desteğinden ziyade vermesi gereken bazı kararları zaman zaman fsmh aleyhine işliyor. Bunda Maddi nedenler kesinlikle bir etken. Özellikle yurt dışına yaptığınız şeyler patenti yurt dışına taşıdığınız noktalarda dahada fazla hissettiriyor açıkçası. İşte bu noktada fayda maliyet analizi yaptığınızda bazı nedenlerle yurt dışına çıkmakla vazgeçebiliyorsunuz, bu yaşadığımız sorun.(B 4, 15)”

“İnanın parayı geçtim bir teşekkürler atıyorum. Ahmet bey bugün harikasınız. Ahmet bey bugün harika bir şey getirdi. Onun motivasyonu bile o sayıları arttırır yani. Bu bir kültür sanırım. Çünkü bence kültür ve kişilikle alakalı bunu görmek için farklı insanlarla çalıştığımda o iş bittiğinde teşekkür ediyorum tek tek. Olumsuz bile sonuçlansa. Bu insanlara motive eden iş yapmasını sağlayacak bir şey. bu yok bizimkilerde. (E 3, 49)”

“Bakıyorlar bir fikir öne sunuyorlar. Önemsenmediklerini fark ediyorlar. Konuşuluyor bu. Evet bu buluş olur cümlesi bile insanları heveslendirme cümlesi bile yeter. Biz yaptığımız ilk toplantıda. On beş yirmi kişi idik sadece arge vardı ama. Mesela arkadaşlarım fikirlerini sundular. Bende gözlemlerim. Mesela arkadaşımın biri sundu fikrini, bazıları da diyor bu patent fikri olmaz bu yanlış olur. O çocukta direk suratının düştüğünü gördüm yani. Yada mesela birine bu olur gerçekten güzel fikirmiş deyince biraz daha istahlanıp biraz daha neler yapabilirim. Bu sadece düşünün buluş toplantısı ve ilk defa yapılmış bir şey. bunu daha çok yapılmış üst yönetimden kişiler olsa yada farklı bölümlerden bir birliktelik toplantı olsa belki daha olumlu sonuçlar olurdu. (E 3, 11)”

“...Kafamızı hep o tarafa yoruyoruz ben onu anlıyorum. Eğer bütçe ile bir kaygımız olmasaydı. O noktada çok daha üretkenliğimiz olabilirdi. (B 1, 27)”

“Projenin bir kısmını tasarlarlarken bir kısmını üretim durumları oluyor. Karşınızda müşteri var. ona cevap vermek zorundasınız. Dediğim gibi konular geri planda kalabiliyor. Burada FSMH

kısının iyi yönetilmesi çıktılarının güzel çıkması için aslında yönetimin kanallı etmesi lazım. Yönetimin o bakış açısında olması lazım. Benim kanaatim. (E 1, 23)”

Örgüte güvensizlik

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 9’u toplamda 15 kez motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak örgüte güvensizlik kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların örgüte güvensizlik kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Bundan sonra değişse bile durgun kalırım gibi hissediyorum tekrar fikir değişse de patent alınmaya çalışılrsa bile küstüm olmaz tabi profesyonel hayatta ama böyle biraz nereye kadar bunlar bu fikri devam ettirecekler sürekli olacak mı yoksa üç patent çıkarttığımızda durduracaklar mı diye bir durup kontrol ederim. (B 2, 32)”

“Kanuni haklarımı Bilmiyorum. Ama bilsem de çok kullanabileceğimi sanmıyorum. Söylesem iş çirkinleşir diye düşünüyorum. (B 2, 56)”

“İletişimden dolayı insanlar birbirini ile dediğim gibi iletişim kurmuyor yada yanlış kuruyor. Yada nasıl kuracağını bilmiyor. Çok emin değilim. O yüzden ilerleyip bir patent haline gelemiyor. Sadece patent olarak düşünmeyin çoğu iş böyle. Belki bir çok firmada böyledir ama bir kaos var genel olarak. Bence en önemli nedeni bu. (E 3, 9)”

“İşte arge merkezi ilk kurulduğunda ar-ge müdürü bize teşvik var, patent süresi sonunda on bin tl lik teşvik ödülü var dedi. Ayrıca tasarım ürünün ticari boyutuna göre iki bin er liralık bir ödül tarafı da var dedi. O şekilde biliyoruz geri kalan yok. ama ne zaman alacağını ne zaman geleceğini ona göre işlerini ayarlarsın bilsen daha bir anlamlı olur. bu böyle belirsiz bir ortamda yaratıyor. özellikle yeni gelen arkadaşlarda güvensizliğe de sebep olabiliyor. (K 3, 55)”

Baskı/Stres

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 7’si toplamda 12 kez motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak baskı/stres kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların baskı/stres kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Şöyle örneğin sistem benden proje istiyor. Bu projenin yazım süresi vardır. Bunu niye yaparsın en azından ben tek kişi yazdığım için bir aya ihtiyaç var. benden bunu bir haftada istiyorlar. Böyle zıvanadan çıkma olayına geldik. O yüzden bende stres yaratan şey bu. Benden isteniyor ki iki hafta da yaz. Bunu anlatamıyorum o yüzden bende stres yaratıyor. Ama dediğim gibi bunu yapmasaydım evet çok stresli oldu (E 3, 33)”

“üst yönetimden buluş çok iyi patentlenebilir mi? Bak diye bir yorum geliyor. Teşvik ediliyor. ama bununla birlikte bir baskıda oluşuyor tabi. arge merkezi performansı sebebiyle de bir baskı oluşuyor. mesela eski ceo zamanında ne gelse başvuru yapıyorduk önemli mi değil mi işe yarar mı yaramaz mı sorgulamadan. ama gereksiz bir baskıydı, yönetim değişince zaten gereksiz bütün başvuruları eledik. (O 3, 27)”

“... inan ki bu bahane gibi gelecek sana iş stresi içerisinde koştururken ve oradaki yeni birşeyler bluma tasarlama isteğini unutuyorum. Tamam bundan ziyade üretimde bir problem çıkmasın da mesela Arge merkezi işleri doğru yürüsün de deyip onu salladığım çok oluyor ve bunun bilincindeyim. (Ö 9, 37)”

Adaletsizlik algısı

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 8’i toplamda 11 kez motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak adaletsizlik algısına kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların adaletsizlik algısına kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Hakkaniyetle olmuyor aslında. Argede on kişi varsa tek ben kalıyorsam sürekli ya iş yüküm fazla ya verilen sorumluluk fazla yada üstüme çalışılan bir şey var. bir sınıma var diyelim. Bu bazen iyi anlamda etkiliyor. Bazen kötü anlamda etkileyebilir. Bende düşünce olarak fazla iş yükü doğuruyor en başta. Herkes niye altıda çıkıyorken ben mesaiye kalıyorum. Rendiri tek ben yapıyorsam niye tek ben yapıyorum gibisinden. Kızıyorum mu diyeyim kendime üzülüyorum diyeyim psikolojik olarak neden diyorum. Zorunda değiliz de zorundayız gibi aktarılıyor. Kızıyorum yani bu biraz yöneticinin yönetememesiyle alakalı. Planlama ile alakalı bence. (Ö 8, 86)”

“Sanki böyle şey gizli gizliymiş gibi hadi bak seni bir yere götüreceğim kovmaya mı muhasebeye mi götürüyorlar kese içerisinde altın falan veriyorlar. Burada ki ödüllendirme böyle. Kimse duymasın şeklinde. İşte böyle bir şey olursa herkesten fikir çıkabilir gibi bir şey yok tabi. çünkü herkese teşvik yok aslında. Aslında çok küçük çekirdek aileler tarafından yönetilen bir yapı var burada. her şeyi onlar biliyor geriye kalana bir şey söylenmiyor. Böyle yönetilmeye çalışılıyor. Sadece bu bile insanın motivasyonunu düşüren şey aslında. En küçük uygulamalardan bile bir haber gelip gidiyoruz sadece. (K 2, 79)”

“teşvik olması gerekiyor yani sadece kişinin buluşçu olarak geçmesi de değil. zaten bu işi canlandıran o kişi. Bu kişi ikinci buluşu yapmayacak ki teşvik vermezlerse. Fikir sahibine ödül veriliyor. İki seferdir fikir sahibi yöneticimiz olarak yazılıyor diyeyim. ama fikir sahibi o değil. hatta hiç ilgisi bile yok konu ile. asıl fikir sahiplerine hiçbir şey yapılmadı. Teşekkür bile edilmedi öyle söyleyeyim. Adalet önemli insanların işini yapmasında esası adalet sağlar (E 3, 35)”

“Hiç emeği olmayan birisinin benim projemde benim buluşumda adının geçmesi kesinlikle olmaması gereken bir şey yani. Kesinlikle motivasyonum düşer bir kere. Bu bir kere olur sineye çekersin ikincisinde üçüncüsünde kendinizi değersiz hissetmeyi yada hakkının yendiğini düşündüğünde bu işten ayrılmaya kadar gidebilir bence. (Ö 3, 67)”

Değersiz hissetme/ Önemsenmeme

Araştırmaya dahil olan 24 katılımcılardan 5’i toplamda 8 kez motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden unsurlara ilişkin olarak değersiz hissetme/önemsenmeme kavramına vurgu yapmışlardır. Katılımcıların değersiz hissetme/önemsenmeme kavramına ilişkin görüş örnekleri aşağıda derlenmiştir.

“Yönetim değişikliği her zaman insanı rahatsız eder tabi bu tarz yönetsel verilmiş olan kararların tekrar bozulup değiştirilmesi çünkü neyi patentleyebilirim derken patentleyebildiğiniz şeylerin bile artık olmadığını görüyorsunuz bu durum ister istemez kırıyor insanı. Hem motivasyon anlamında kırıyor hemde gerçekten kalbini de kırıyor. Şimdiye kadar yapmış olduğunuz çalışmalar sanki önemli değilmişcesine böyle. (B 2, 24)”

“Sanki böyle şey gizli gizliymiş gibi hadi bak seni bir yere götüreceğim kovmaya mı muhasebeye mi götürüyorlar kese içerisinde altın falan veriyorlar. Burada ki ödüllendirme böyle. Kimse duymasın şeklinde. İşte böyle bir şey olursa herkesten fikir çıkabilir gibi bir şey yok tabi. çünkü herkese teşvik yok aslında. Aslında çok küçük çekirdek aileler tarafından yönetilen bir yapı var. her şeyi onlar biliyor geriye kalana bir şey söylenmiyor. Böyle yönetilmeye çalışılıyor. Sadece bu bile insanın motivasyonunu düşüren şey aslında. En küçük uygulamalardan bile bir haber gelip gidiyoruz sadece. (K 2, 79)”

“Şöyle söyleyeyim aslında toplamda sekiz tane görüş gelmiş. Üst yönetimde ona bir kere bile bakalım demedi. Sadece gün konuştuk. Dedi ki bir ara raporları inceleyelim okuyalım sonrasında inceleyelim danışman firmaya gönderelim birde onlarla görüşelim bu şekilde ama kendisinin okuduğunu falan düşünmüyorum. Toplantıda her hangi bir yorum yapmadı. üst yönetimin yönlendirmiş olması belki daha önemli bir yere taşıyacaktı belki daha çok önem verilecekti... Biraz daha önem verilebilirdi bence yönetim tarafından. (E 3, 17)”

“Hiç emeği olmayan birisinin benim projemde benim buluşumda adının geçmesi kesinlikle olmaması gereken bir şey yani. Kesinlikle motivasyonum düşer bir kere. Bu bir kere olur sineye çekersin ikincisinde üçüncüsünde kendinizi değersiz hissetmeyi yada hakkının yendiğini düşündüğünde bu işten ayrılmaya kadar gidebilir bence. (Ö 3, 67)”

3.3.3. Birlikte Oluşan Kodlar

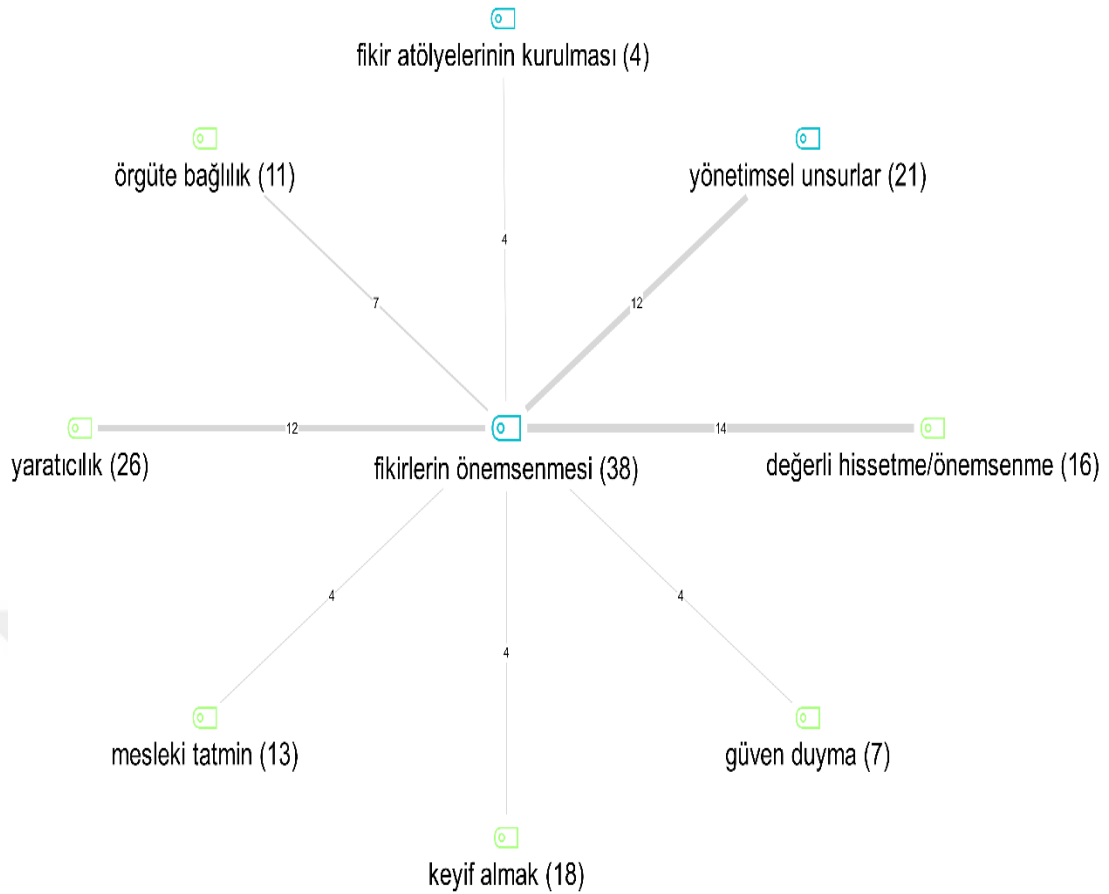
Bu bölümde oluşturulan kodların birbirileri ile olan ilişkileri ve kodların aynı metin içerisinde çakıştıkları durumlar “**Kod Birlikte Oluşma Modeli**” kullanılarak gösterilmiştir. Kod sisteminde hiyerarşik bir sıralama ile en yüksek frekansa sahip kodlar temel alınarak diğer kodlar ile bağlantıları ortaya konulmuştur.

Elde edilen bulgular ışığında birbiri ile en sık örüntü oluşturan kodlar belirlenerek bağlantıları ayrıca görselleştirilmiştir. Örüntü oluşturan kodların görselleştirilmesi sürecinde kod sisteminde en yüksek frekansa sahip koddan başlanarak hiyerarşik sıra gözetilmiş olup kod çakışmaları döngüye girene kadar sürdürülmüştür.

Fikirlerin önemsenmesi

Tüm kod sistemi listesi incelendiğinde en yüksek frekansa sahip kodun “fikirlerin önemsenmesi” (n=38) olduğu gözlemlenmiştir. Bu sebeple kodların birbirileri ile ilişkisini ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilecek kod birlikte oluşum modeli oluşturulurken ilk olarak “fikirlerin önemsenmesi” kodu dikkate alınmıştır.

Veriler anlamlı bir şekilde yorumlayabilmek adına; araştırmacı tarafından sınırlandırılarak sunulmuştur. Bu bağlamda “fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile çakışan kodların **minimum birlikte oluşum frekans sıklığı** her bir bulgu için 4 olarak belirlenmiştir.



Şekil 10: Fikirlerin önemsenmesi/fikir atölyelerinin kurulması kodu ile bağlantılı kodlar

Şekil 10’da “fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile ilişkili kodlar gösterilmiştir. Kodlar arası ilişki sıklığı çizgi kalınlığı ve frekans sıklığı ile görselleştirilmiştir. “Fikirlerin önemsenmesi” ile en sık çakışan kodun “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “değerli hissetme/önemsenme” olduğu gözlemlenmiştir (n=14). Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise “FSMH uygulamaları varlığı” kodunun alt kodu olan “yönetimsel unsurlar” (n=12) alt kodu ve “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “yaratıcılık” (n=12) alt kodunun olduğu görülmektedir. “Motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodları olan “örgüte bağlılık”, “mesleki tatmin”, “keyif alma/haz duymak/gurur verici” ve “güven duyma” kodlarının ve “FSMH uygulamaları varlığı” kodunun alt kodu olan “fikir atölyelerinin kurulması” alt kodunun “fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Çakışan kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda verilmektedir.

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “Değerli hissetme/Önemsenme” Kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “değerli hissetme/önemsenme” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 14 kere birlikte vurgulanmıştır. Aşağıda derlenen katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların yönetimlerinin ya da birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının, kendi fikirlerine ve özellikle yeni buluş ve tasarım yaparken geliştirdikleri ürün ve süreçlere olan tutumlarını önemsedikleri görülmektedir. Fikirlerinin önemsenmesi olgusunun çıktısı olarak kendilerini daha değerli hissettiklerini, takım arkadaşları ve/veya yöneticileri tarafından önemli ve değerli olduklarını hissettiklerini vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda FSMH uygulamalarının temel yapı taşlarından birisi olan fikirler ve fikirlerin önemsenmesi olguları bireylerin örgüt içinde kendini değerli ve önemli hissetmesini sağlamaktadır.

Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “değerli hissetme/önemsenme” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Fikirlerinizin değerli görülmesi iyi hissettiriyor. Geleceğinde iyi şeyler olacağını hissettiriyor. Şu zamanda ben bu firmada iki buçuk yıldır mühendislik yapıyorum. Üç yıldır olan mühendis müdürleriyle toplantıya giriyorsa fikrini beyan edebiliyorsa ilersi için güzel şeyler bekliyordur diye düşünüyorum. (Ö3, 63)”

“Fikirlerimin dinlenmesi önemli hissettiriyor, fikirlerimden ziyade bana değer veriliyor. (Ö6, 65)”

“Fikirlerinizin önemsenmesi çalışma motivasyonunu kesinlikle etkileyen bir süreç. Aslında insana ne kadar değer verildiğini de gösteriyor. Sizin oradaki fikirleriniz yaptığınız şeyler bunları firmaya ve size katkısını göstermiş oluyor. Bunlar tamamen aslında karşılıklı. Bir fikir attığınızda karşınızda sizin yöneticiniz olabilir dinleyip önemseyip bu konuda size teşvik olabilecek sözler söylediğinde sizinde motivasyonunuzun artmasını sağlayabilir. Burada maddiyattan daha çok bu süreçler etki ediyor benim için. (O 1, 56)”

“Fikirlere önem veriliyor. Yapmak istediğiniz şeyleri rahatça yapabiliyorsunuz. Benim bu fikrim var denemek istiyorum dediğinizde sizi engelleyecek kimse çıkmıyor. Aslında bu çok güzel çok önemli değerli hissettiriyor insana kendisini.(O 5, 81)”

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “Yaratıcılık” kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “yaratıcılık” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 12 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Aşağıda derlenen katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların fikirlerinin önemsendiği ortam

ve durumlarda yaratıcılıklarının arttığı, kendilerini daha yaratıcı ve üretken hissettikleri gözlemlenmiştir. Katılımcılar fikirlerinin önemsendiği durumlarda yeni fikirler, buluşlar ve tasarımlar üretmeye daha hevesli ve istekli olduklarına çokça kez değinmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “yaratıcılık” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Tasarım toplantılarımız oluyor. Orada zaten tasarım toplantısında bulunuyorsam kendi tasarımımda oluyor genelde kendimin kattığı şeyleri de anlatıyorum, başkaların fikirlerinde dinlemiş oluyorum. Yöneticilerimizde bu konuda her zaman bizim fikirlerimize önem veriyor. Fikirlerimize önem verilmesi de oldukça değerli hissettiriyor açıkçası. Benim bir tasarımımda üretildiğinde insanlar tarafından beğenildiğinde bu hoşuma gidiyor. Bu kim tarafından tasarlanmış dendiğinde yada güzel bir tasarım olmuş dendiğinde çok motive ediyor. Motive başka bir tasarımın yolunu açıyor. (Ö 3, 19)”

“Çalışma ortamımızda bir problem olduğu zaman şey diye başlarız biz. Sesli düşünüyorum saçma olabilir aklınıza gelen bir şeyi söyleyip beyin fırtınası yapıyoruz. Ne kadar saçma olduğunu düşünmeden benle dalga geçerler mi diye falan kesinlikle böyle bir şey olmuyor. Böyle bir beyin fırtınası sırasında o kadar saçma fikirler attık ki herkesin o attığı fikrin yüzde doksanı saçmaydı. Yüzde onunu topladık problem çözdük mesela iyi bir fikir çıktı ortaya. (Ö 5, 59)”

“Buluşuma değer verip fikrimi önemseyip koruma altına alınsa firma tarafından tabi daha sonra kıymetli bir fikir geldiğinde üzerine daha çok giderim. Geliştirmek için üzerine düşeyebilirim. Olumlu hem çalışmada hem psikolojimi etkilerdi diyebilirim. (E 2, 95)”

“En azından şunu düşündürüyor aslında fikirlerim önemli ve fikirlerim beğeniliyor. Özellikle hatta şöyle bir şey anlatayım. Birkaç ay önce oldu bu, arkadaşın bir tanesi defterine çizmiş bir şeyler. yöneticimize götürdü benim aklıma böyle bir şey geldi sence yapsak nasıl olur falan kara kalem üzerinde güzel olur bak çiz bakalım yap. Öyle yapıldı böyle yapıldı çok değişik bir tane başka bir şey çıktı. (Ö 9, 55)”

“Sonuçta amacımız belli herkes aklındaki fikri veya başka bir şey varsa bunu bu ortamda açıkça ifade ediyoruz. Dediğiniz gibi o gün on tane farklı konu konuştuk ama o fikri sunan kişi hiç farklı bir noktayı düşünmemiş. Başka bir arkadaşımız orada bir sorun olur böyle yaparsak veya böyle ilerlersek diye. O fikri mesela hiç yazı haline getirmedik. Sadece konusu orada kaldı. O yüzden sıklığın artırılması gerekir diye düşünüyorum.(E 1, 67)”

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “yönetimsel unsurlar” kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “yönetimsel unsurlar” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 12 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Aşağıda derlenen katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların fikirlerinin önemsenmesi olgusunda yönetimsel tutumun önemli olduğunu vurguladıkları gözlemlenmiştir. Yönetim tarafından desteklenmek, fikirlerinin dinlenerek değerlendiriliyor olması ve fikirlerin gerçekleşmesi adına yönetimsel desteğin sağlanmasının önemi birden çok kere katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “yönetimsel unsurlar” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Genel anlamda bütün fikirleri dinliyorlar bunlarla ilgili fikir ortağı olmak veya geliştirme kısmına dahil oluyorlar. (Ö 7, 3)”

“Aslında alt tarafta özellikle bizleri arge müdürü tarafında patent faydalı modelde genelde destekleyen ve bizi bu konuda teşvik etmeye çalışan, biri bunu gayet farkındayız. O yüzden arge müdürü de aynı şekilde yöneticimde aynı şekilde bizlerin bir şeyler yapabiliyor olmasından rahatsız olmayacak bizi teşvik edecekler. Ama maalesef genelde yöneticiden çıkıyor fikirler. Ama guruptan x biri çıktığı zaman benim şöyle bir tasarımı var diye bu gözle tasarım yapılmaz buna başvurmayalım değil de; olacaksa eğer şurasını düzeltelim daha iyi olur şurasını şöyle yapalım gibi bir yolla çıktı oluşturulmaya çalışılıyor (Ö 9, 7)”

“Bizim ekibimiz gelişime açık yeni fikirler üretmeye elverişli bir ortamımız var. Yeni fikirler üretmeye çok elverişli bir ortamımız var. çünkü hem yöneticimiz olsun. Hem çalışma arkadaşlarımız bunu son derece destekleyen dinleyici. Benim için her şeyden öte bir şeylerin olumlu gittiğini görünce yüreklendiren bir elde kendisi koyan bir yöneticinin olması çok büyük avantaj. Çok mutluyum. Daha kendimi üretken hissediyorum. O anlamda şuan mutlu olduğum bir noktadayım. (B1, 7)”

“Fikirlerimi paylaştığım zaman dinlenmek gerçekten önemli bir şey. karşınızdaki insana konuşup konuşup yanıt alamadığınız zamanlar insanı daha fazla konuşmamaya itiyor. Bu süreci eski iş yerimde yaşadım. Sorunum olduğunda yöneticiye ulaşamıyor olmak zaten başka türlü şeyler olduğunda bunu böyle yapsak dediğim noktada zaten bulamayacağımı bildiğim için bazı zamanlar gerçekten hiç paylaşmadığımda oluyordu. Benim fikrim var ne yapabiliriz gibi anlatmadığımda oluyordu. Ama şuanda ayak üstü bile konuşsak o bende motivasyonu arttırıyor beş dakikanın çıktısıyla koşup bilgisayara araştırmaya devam edebiliyorum mesela. B 1, 29)”

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “örgüte bağlılık” kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “örgüte bağlılık” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 7 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Aşağıda derlenen katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların örgüt içerisinde fikirlerinin önemsenmesi sonucunda örgüte olan bağlılıklarının arttığını gösterir ifadelerde bulunmuşlardır.

Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “örgüte bağlılık” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Burada fikirlerimize gerçekten önem veriliyor. Burası çok yoğun bir yer, gerçekten herkes çok çalışıyor. Muhtemelen bu kadar fikirlerime önem verilmeseydi büyük ihtimal bu kadroda durmazdım diye tahmin ediyorum. Benim fikrime yada çalışmama izin verilmeseydi büyük ihtimalle ben burada olmazdım. (Ö 1, 67)”

“Yeni geldiğimde çok ciddi bir yatırım yapılarak benim fikrim ve önerimle bir ürün ortaya çıkarıldı. Bu inanılmaz şevk vermişti bana. Çünkü benim aklımla çıkan bir kalıpla inanılmaz bir para harcıyor. Daha birinci haftada çok güzel motive etmişti beni. Şirkette bir yeriniz olduğunu hissettiriyor. (Ö 2, 61)”

“Yeni bir şeyler olduğunu yapılabiliğini gördüğünüzde ve bunu şirketin desteklediğini hatta sadece şirkette değil birinci yöneticinizden başlayarak Herkesin bunu desteklediğini gördüğünüzde şöyle oluyor Mesai kavramını yitiriyorsunuz. Mesaiye kalmak size külfet haline gelmiyor. Aksine biz bir şey başarıyoruz. Bu paha biçilemez bir şey düşündüğünüzde. İç motivasyonunuz nasıl sağlanıyor verilen o şey sürekli ateşliyor. Çok böyle şey hissetmiyorsunuz böyle artık düştüm ya burdan devam edemiycem hissi çok fazla gelmiyor aslında.(O4, 23)”

“Kuruma bağlılıktan ziyade aslında şöyle bir şey dediğiniz gibi çok uzun yıllar bu şirkette çalışıyorum. Benim için mucize sayılabilecek bir durum. Hiç kimse benim özel hayatımda hiç kimse bu kadar uzun süre çalışabileceğimi tahmin dahi edemezlerdi. Hatta ben bu şirkette çalışmaya başladığım zaman kalkıp deseydi ki ben gelecekte geliyorum sen on sekiz yıl bu şirkette çalışacaksın dese hayatta ihtimal vermezdim. Benim kişiliğime çok ters bir şey. Peki o zaman neden bu kadar uzun yıldır bu şirketteyim ve bu sektördeyim. Bazı çünkülleri var. Dediğim gibi burası benim yaratıcılığımı konuşturabileceğim deneyebildiğim görebildiğim yapabildiğim zemini bana sunuyor. (B 4, 37)”

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “güven duyma” kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “güven duyma” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 4 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Aşağıda derlenen katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların örgüt içerisinde

fikirlerinin önemsenmesi sonucunda hem örgüte karşı olan güven seviyelerinde artış hem de bireysel olarak yöneticilerine ve takım arkadaşlarına güven duygusu vurgusu yaptığı gözlemlenmiştir.

Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “güven duyma” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Buradaki arkadaşlarıma güveniyorum. Ben bir yaptıysam biri kesin iki yapacak orada yani. O bir yaptıysa ben yada bir başka biri bir şekilde onu iki yapacak. Birbirimizi tamamlayacağımızı düşünüyorum. (Ö1, 59)”

“Fikirlerinizin değerli görülmesi iyi hissettiriyor. Geleceğinde iyi şeyler olacağını hissettiriyor. Şu zamanda ben bu firmada iki buçuk yıldır mühendislik yapıyorum. Üç yıldır olan mühendis müdürleriyle toplantıya giriyorsa fikrini beyan edebiliyorsa ilersi için güzel şeyler bekliyordur diye düşünüyorum. (Ö 5, 63)”

“Ar- Ge müdürümüze gideriz. İnceler fikrimizi yürüyen der. Yada bunu araştırdınız mı der? Oda fikir beyan eder. Oda bir yönlendirme yapar. Hepsine verebilecek cevabımız varsa yürüyen arkanızdayım der. Hiç hayır dediği olmadı. Her seferinde Ar-Ge müdürümüz arkamızda. (B 3, 54)”

“Gelen her bir fikir değerlendirmeye alınıyor. getirenden bağımsız olarak aynı önem seviyesinde değerlendirilmeye alınıyor. Kurum içinde herkesin eşit seviyede bu şekilde değerlendiriliyor olması tabi ki net bir şekilde kuruma güven veriyor, değerli de hissettiriyor. Bir şeyler söylediğinizde buda konuşuyor gibi bir şey olmadığı için bu sosyal anlamda da sizi yüreklendiriyor. Düşündüğünüzde bir teşekkürle sadece manevi taraf desteklense egonuzu okşayan bir taraf var o anlamda da zaten hoşluk verici bir şey. (O 4, 21)”

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “keyif almak” kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “keyif almak” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 4 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Katılımcıların görüşleri incelendiğinde; bireylerin fikirlerinin önemsenmesi yaptıkları işten keyif almaları yönünde pozitif etki yaratmaktadır.

Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “keyif almak” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Değerli bulunmuş fikri olmak insanı onurlandırır. Mesleki tatmin anlamında da özellikle yeni mezun iş tecrübesi olmayan biri için çok onurlandırıcı bir şey olur. (E 2, 63)”

- **“Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “mesleki tatmin” kodu**

“Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile “mesleki tatmin” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 4 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Aşağıda derlenen katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların fikirlerinin önemsenmesi yaptıkları işin çıktısının iyileşmesine ve mesleki anlamda aldıkları tatminin yükselmesine sebep olmaktadır.

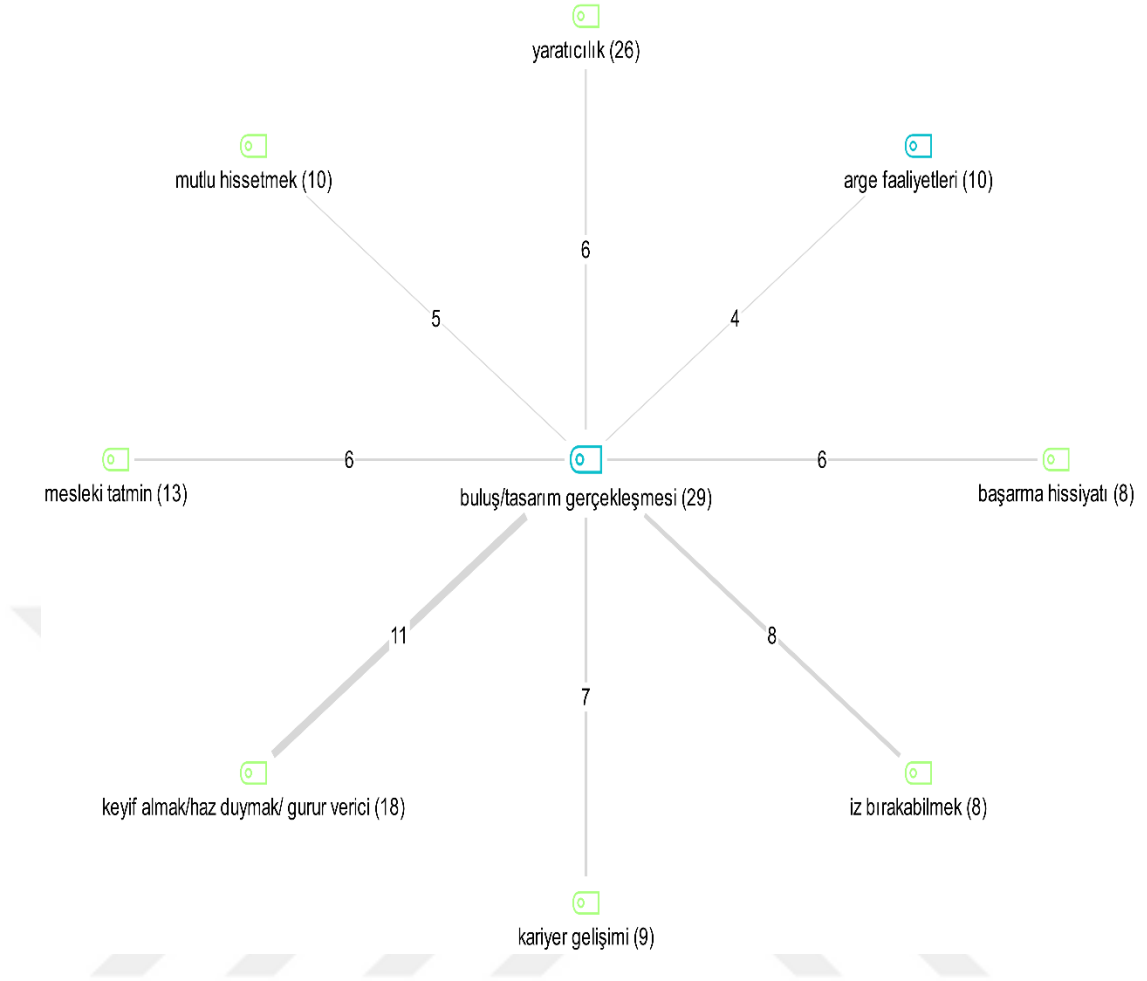
Araştırmacı tarafından “fikirlerin önemsenmesi” ve “mesleki tatmin” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşü aşağıda derlenmiştir.

“Fikirlere değer verilmesi dediğim gibi Mesleki tatmin açısından önemli bir nokta. bir fikrinizin önemsenmesi ilerisi için düşünüp bir şeyler çıkarmaya çalışmanıza neden oluyor. Motivasyon açısından fayda sağladığını düşünüyorum. (O 2, 33)”

Buluş/tasarım gerçekleşmesi

FSMH uygulamalarının temel bileşenlerinden biri olan buluş ve tasarımların gerçekleşmesine ilişkin oluşturulmuş olan “buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu çalışma kapsamında oluşturulan kod sisteminde en yüksek frekansa sahip ikinci koddur (n=29). Bu sebeple kod birlikte oluşum modeli oluşturulurken ikinci olarak “buluş/tasarım gerçekleşmesi” kodu dikkate alınmıştır.

Veriler anlamlı bir şekilde yorumlayabilmek adına; araştırmacı tarafından sınırlandırılarak sunulmuştur. Bu bağlamda “buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile çıkan kodların *minimum birlikte oluşum frekans sıklığı* her bir bulgu için 4 olarak belirlenmiştir.



Şekil 11: Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile bağlantılı kodlar

Şekil 11’de “buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile ilişkili kodlar gösterilmiştir. Kodlar arası ilişki sıklığı çizgi kalınlığı ve frekans sıklığı ile görselleştirilmiştir. “Buluş/tasarım gerçekleşmesi” ile en sık çakışan kodun “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “keyif almak/haz duymak/gurur verici” (n=11) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “iz bırakabilmek” (n=8), “kariyer gelişimi” (n=7), “mesleki tatmin” (n=6), “başarma hissiyatı” (n=6), “yaratıcılık” (n=6), “mutlu hissetmek” (n=5) ve “FSMH uygulamalarının varlığı” kodunun alt kodu olan “arge faaliyetleri” (n=4) alt kodu olduğu görülmektedir. Çakışan kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda başlıklar altında gruplandırılarak derlenmiştir. Önceki bölümlerde “fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “yaratıcılık” alt kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri verildiği için bu bölüm kapsamında değinilmeyecektir.

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “keyif almak” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “keyif almak” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 11 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. “Buluş/tasarım gerçekleştirme” alt kodu ile en sık birlikte kodlanan kod “keyif almak” alt kodudur. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri derlendiğinde bireylerin yeni bir buluş ya da tasarım gerçekleştirdiklerinde yaptıkları işten ve ortaya çıkan çıktılardan keyif aldığı çokça kez vurgulanmıştır.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “keyif alma” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Açıkçası dediğim gibi ben bu süreçten keyif alıyorum çünkü argeye iş bulmak için girmedim. Argeye bir şeyler ortaya koymak için girdim. Kendim tarafından ilk yapılmış ürün bir firmanın kontrol panelleriydi. Onların elektronik aksamı dışında kalan her şey bana aitti. O kutunun tasarımı plastik enjeksiyonun tasarımı üretim süreçlerini yönettim firma kullanmaya da başladı. Arabam yokken tramvaya bindiğimizde benim geliştirdiğim ürünü görüp kız arkadaşıma göstermek, uygulamasını görmek inanılmaz heyecan vericiydi. Meslek hayatımda en keyif aldığım çalışmada oydu.” (Ö2, 21)

“Genel uygulamada bir patent sayfasına gidildiğinde patent yada tasarım sayfasına bakıldığında firmanın patenti varmış diye bakıldığında ismimin görünmesinden onur duyuyorum.” (K2, 67)

“Sürekli yeni bir şeyler bulmak çok Keyifli. Şöyle söyleyeyim. Oturup bir tasarımla günlerce haftalarca uğraşır hiç sıkılmam. Sürekli karalarım bir şeyler uğraşırım. Daha çok beni diğer taraf beni sıkar. Mesela şuanda fabrikanın geneline bakıyorum gibi bir şey. ondan dolayı yeni tasarım yapamıyorum yeni buluşlar ortaya koyamıyorum ona üzülüyorum.” (K3, 73)

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “iz bırakabilmek” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “iz bırakabilmek” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 8 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. “İz bırakabilmek” alt kodu “buluş/tasarım gerçekleştirme” alt kodu ile ikinci en sık birlikte kodlanan koddur. Bu bağlamda katılımcıların görüşleri derlendiğinde bireylerin yeni bir buluş ya da tasarım gerçekleştirmedeki en büyük güdülerinin iz bırakabilmek olduğu gözlemlenmiştir.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “iz bırakabilmek” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Yaptığınız ürünün patentlenip olabileceğini düşünüyorsanız yani üretime alınacağını o zaten bambaşka. Mesela benim şuanda yirmi yılını tamamladı. Katalog nerdeyse yüzde seksen benim ürünüm. Ben yaptım demek ap ayrı bir şey.” (K3, 17)

“Şöyle bir mutluluğu var tabi ki ben bunu ayda bir mutlaka haz almak için yapıyorum. Kendi rakiplerimle veya kendi rakibim olabilecek firmalardaki kişilerin isimlerini arattırdığımda kendi adım orda toplamda doksan dokuz endüstriyel tasarım farazi söylüyorum rakamları yirmi sekiz tane patent başvurusunda ismimizin yazması mutluluk verici bir şey. Yani şirket bunu maddi boyut karşılığında vermese bile ben oraya ismimim yazılmasını isterim. Çünkü bu tüm dünya tarafından gözlenen izlenen bir platform hepimize katma değer sağlıyor mutluluk verici bir şey.” (Ö7, 11)

“Doktoraya devam ettirme motivasyonum ilerde çocuklarıma bakın annenizin bir tezi var. bir şeyler yaptım ve bu kayda geçti. Muhtemelenbuluşçu olmayı da bu hisle tanımlayabilirim yani. Daha böyle kendinden bir iz bırakmış olduğunu hissetmek en güzel tatmin tarafı bu.” (O4, 55)

“..Patent araştırırken bile ismim çıkıyor bakıyorum kendi ismim var. Arkadaşlara da bunu söylüyorum mesela bakın patentlenecek bir şey bulursanız sizin isminiz yazacak. Bu orada yayınlandığı sürece siz bunu göreceksiniz diyorum mesela. ve bu tekrar tekrar buluş yapmak için motive ediyor insanı.” (K3, 33)

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “kariyer gelişimi” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “kariyer gelişimi” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 7 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Bireyler bir buluş ya da tasarım gerçekleştirmenin kariyerlerinin gelişiminde olumlu yönde etki edeceğine inandıklarını çokça kez vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “kariyer gelişimi” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“...yani yaptığım işin belli bir kademeye gelip halkın gözünde olması hem o insan için güzel bir reklam hem de güzel bir gurur kaynağı. Bunu başka bir işe girerken cv olarak düşünüyorum.” (Ö8, 66)

“Ben şöyle düşünürdüm iş veren olsam. Mucitlere baktığımda patentlere baktığımda hep belli başlı kişileri görüyorum. Ben bu adamı transfer etsem kaynak açıkta kalacak. Ben bunu kendime alayım. Her sene ürün kaybedeceğime getirin bu adamı gibi ne bileyim. Telefon gelse sen bizde çalışmayı düşünür müsün dese çok güzel bir şey yani.” (K2, 73)

“Bazı arkadaşlarım üniversitede küçük iş adamları derdik biz onlara lisans döneminde patentler alırlar faydalı model yaparlar iki üç tane patent olur firmalara bununla giderler kendilerini satarlar. Buda bir artıydı üniversitede okuyan bir öğrenciye ama süreç tabi ucuz değil hemen arkada bir üniversitede desteği burs olmadan çok yapılabilecek süreçte değil bir üniversite öğrencisi için.” (B2, 20)

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “mesleki tatmin” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “mesleki tatmin” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplam 6 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Bu çalışma kapsamında örneklem grubunun temel amaç ve iş tanımları yeni şeyler ortaya koymak olan Ar-Ge mühendislerinden oluştuğu göz önüne alındığında; katılımcılar tarafından bir buluş ya da tasarım gerçekleştirmenin mesleki tatmin sağlamak yönünde önemli olduğunun vurgulanması öngörülebilir bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “mesleki tatmin” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Biz daha çok mesleki tatmini seviyoruz. Böyle insanlar genelde fikirlerini saklamıyorlar fikirlerini söylüyorlar. Şunu seviyoruz biz bravo Mehmet çok güzel bunu duymayı seviyoruz sanki. Mesleki tatmini seviyoruz. adımın yazmasından verdikleri maddi destekten ondan çok daha tatmin olurum. Cebimde on bin lira olacağına bir tane patentim olsun. Orada adım yazsın hiç param olmasın. Herhalde bu akademiden kaynaklı hücrelerimize işlemiş mutlu ediyor böyle şeyler beni. Çocukluğumdan beri maddi zorluk çeken biri olmadım. Arkadaş grubumda patentim çıktı demek on bin liralık içki siparişi etmekten daha tatmin eder beni.” (O2, 53)

“Mühendislikte bunu seviyorum. İnsan yönetmek odak noktam değildi yada üretime yönelmedim süreç yönetmek değil. Ortaya sıfırdan bir tasarım koymak çünkü Meslek hayatımızın başlangıcında ve staj süreçlerinde de en çok bize argede saçınız dökülür beyniniz yanar şöyle olur böyle olur ama onların bahsederken bile korktuğu şeyler benim çok ilgi alanım. Ben ortaya koymayan bir şeyi çözmek istiyorum koymak istiyorum. Orada adımın geçmesini özellikle çok istiyorum. Bu benim için çok önemli. Bizim biraz daha odak noktamız bu. O ego var bizde bir şey yapalım üzerinde de adımız geçsin. Yoktan var edelim egesu var. İstiyoruz arzuluyoruz da.” (Ö2, 21)

“Yaptığınız ürünün patentlenip olabileceğini düşünüyorsanız yani üretime alınacağını o zaten bambaşka. Mesela benim şuanda yirmi yılını tamamladı. Katalog nerdeyse yüzde seksen benim ürünüm. Ben yaptım demek ap ayrı bir şey.” (K3, 17)

“Bu çok güzel bir duygu. Anlatılacak bir şey değil. Nasıl bir şey biliyor musun? Gerçekten ben böyle deyince sanki uzay mekiği falan keşfettim gibi oluyor da hayır bunun onunla ilgisi yok. Bilgisayarın başında tasarımı yapıyorsun ya. Sonra bunu üretime aktarıyorsun. O ürün banttan çıkıyor. Bir su almaya gittiğinde markette o dolabı gördüğün zaman senden mutlu bir insan olamaz bu dünyada. Benim için geçerli yani bu.” (Ö9, 17)

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “başarma hissiyatı” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “başarma hissiyatı” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 6 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Buluş ve tasarım gerçekleştirme sürecinin zorluğu ve emek ister bir süreç olması göz önüne alındığında katılımcıların buluş ya da tasarım gerçekleştirme olgusu ile başarı olgusunu bağdaştırmaları ön görülebilir sonuçlardan biridir.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “başarma hissiyatı” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“En başta yaptığım şeyin tescillenmiş ve kanıtlanmış olması başarımın kanıtlanmış olması anlamına geliyor bu beni iyi hissettirirdi. Koruma altına alınması değer verildiği anlamına gelirdi firma tarafından en başta tabiki de güzel olurdu yani. Yeni buluşlar yeni tasarımlar yapmama teşvik ederdi.” (Ö4, 25)

“Yaptığınız ürünün patentlenip olabileceğini düşünüyorsanız yani üretime alınacağını o zaten bambaşka. Mesela benim şuanda yirmi yılımı tamamladı. Katalog nerdeyse yüzde seksen benim ürünüm. Ben yaptım demek ap ayrı bir şey.” (K3, 17)

“Bir buluşumun olması ile başarılı olduğumu hissediyorum aslında kendimi farklı hissetmek istiyorum. Doktora yapmamdaki amaçta patentlerin olması amaçta makaleler ile ilgili amaçta kariyerimi yüksek tutuyor olmak başkalarından farkım olmasını sağlamak geleceğe yatırım aslında.” (O5, 67)

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “mutlu hissetmek” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “mutlu hissetmek” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 5 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Katılımcılar bir buluş ya da tasarım gerçekleştirmenin sonucunda mutlu hissettiklerini vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “mutlu hissetmek” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Sektörü de bildiğim için şuanda patent üzerinde ürün üzerine destek veriyorum. Ben patent için değil ama ürünü geliştirmek için bir görev verdi. Bu görevin üzerine bir mekanizma çalıştım. Ve mekanizma farkında olmadan böyle bir mekanizmanın kullanılmadığını fark ettik. Onun üzerinden bir patent çalışması başlatıldı. Şuanda farkında olmadan patentini alacağız gibi bir durum var. ama daha da bu konu üzerine yoğunlaşmak istiyorum bende. Beni çok mutlu etti açıkçası. Ben farkında olmadan yeni bir şey buldum. Beni mutlu etti motive etti. Bilmiyorum onun dışında bakıyoruz yani.” (K1, 5)

“Ortaya yeni bir şey koymak. Firma için yeni bir şeyler ortaya dökmek bide ilk projem olması baya sevindirici gurur vericiydi” (Ö6, 15)

“Patronumla maddi yada manevi yanımda olması bunların hayata geçirilebilmesi için emek veriyor olması hepimizi mutlu ediyor. Şöyle söyleyeyim tasarımcılarımıza bu soruyu sorduğunuzda aslında herkesin vermesi gereken cevap değil de hepimizin ortak çıktığı yol su düşündüğünüz bir fikir hayal oluyor ve bunu gerçekten görüyorsunuz. Çocuk isteği gibi düşünün bunu. Çocuğunuz olana kadar evet çok mutlu olacak diye düşünürsünüz ama çocuk olduktan sonra farklı bir mutluluk farklı bir sorumluluk oluyor üzerinde. Yani onun gibi düşünün ürünlerin üretilmesi her zaman haz veriyor insana.” (Ö7, 9)

“...Mesela geçtiğimiz yılın başında bir tane başvurduğumuz bir tane şarap figürlü ayağımız vardı. Mesela o ayın on biri sürecinde benim çalıştığım bir tasarım çok mutlu oldum tabi ki” (Ö9, 29)

- Buluş/tasarım gerçekleşmesi kodu ile “Ar-Ge faaliyetleri” kodu

“Buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu ile “kariyer gelişimi” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 4 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Bireyler arge faaliyetlerin bir çıktısı olarak buluş ya da tasarımların gerçekleşmesinin mümkün olduğu yönünde görüşlerini paylaşmışlardır.

Araştırmacı tarafından “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve “arge faaliyetleri” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşü aşağıda derlenmiştir.

“Açıkçası dediğim gibi ben bu süreçten keyif alıyorum çünkü argeye iş bulmak için girmedim. Argeye bir şeyler ortaya koymak için girdim...Meslek hayatımızın başlangıcında ve staj süreçlerinde de en çok bize argede saçınız dökülür beyniniz yanar şöyle olur böyle olur ama onların bahsederken bile korktuğu şeyler benim çok ilgi alanım. Ben ortaya koymayan bir şeyi çözmek istiyorum koymak istiyorum. (Ö2, 21)”

Yaratıcılık

Araştırma kapsamında “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kategorisi çerçevesinde değerlendirilen “yaratıcılık” alt kodu ile bağlantılı olan diğer alt kodlar aşağıda kod birlikte oluşum modeli ile görselleştirilerek katılımcı görüşleri ile desteklenmiştir.

Veriler anlamlı bir şekilde yorumlayabilmek adına; araştırmacı tarafından sınırlandırılarak sunulmuştur. Bu bağlamda “yaratıcılık” alt kodu ile çakışan kodların *minimum birlikte oluşum frekans sıklığı* her bir bulgu için 5 olarak belirlenmiştir.



Şekil 12: Yaratıcılık kodu ile bağlantılı kodlar

Şekil 12’de “yaratıcılık” alt kodu ile ilişkili kodlar gösterilmiştir. Kodlar ile ilişki sıklığı çizgi kalınlığı ve frekans sıklığı ile görselleştirilmiştir. “Yaratıcılık” ile en sık çakışan kodun “FSMH uygulamasının varlığı” kodunun alt kodu olan “fikirlerin önemsenmesi” olduğu gözlemlenmiştir (n=12). Sonraki en sık frekansa sahip kodların

ise sırasıyla “FSMH uygulamasının varlığı” kodunun alt kodu olan “yönetimsel unsurlar” (n=7), “ödül-teşvik sisteminin varlığı” (n=6), “buluş/tasarım gerçekleşmesi” (n=6) ve “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “keyif almak” (n=5), “mesleki tatmin” alt kodu olduğu görülmektedir. Çakışan kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda verilmektedir. Önceki bölümlerde “fikirlerin önemsenmesi” kodu ile “yaratıcılık” ve “buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri verildiği için bu bölüm kapsamında değinilmeyecektir.

- **Yaratıcılık kodu ile “ödül/teşvik sisteminin varlığı” kodu**

“Yaratıcılık” alt kodu ile “ödül/teşvik sistemi” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 6 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar ödül/teşvik sisteminin yaratıcılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “yaratıcılık” ve “ödül/teşvik sisteminin varlığı” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Maddi teşvik yeni fikirlerin gelişmesinde pozitif yönde etkileyebilir. Refah seviyesi için çalışıyoruz tabi ki belli bir miktar para insanı mutlu eder.” (O2, 47)

“Bir teşvik sistemi olsa yada varsa da bilseydim daha motive bir şekilde buluş yapardım Etki ederdi fikirlerime.” (Ö1, 35) “Ufak bir teşvik bile insanı şey yapar. iş azmini artırır, işe devam etme isteğini motive eder. ama birşey olması gerekir. Daha motive olup daha çok fikir ortaya atmayı isterdim.” (Ö1, 29)

“...Hepimizin aileleri var. hayatımızı sürdürmek için minimum düzeyde bir kazancımız olması lazım. Buna gelebilecek artı çok daha motive olarak işimize sarılmamızı sağlayacaktır. O noktada ben biraz daha neden olmasın daha iyi olur diye düşünüyorum. Hatta o dediğimiz serbest kürsüde mesela gelecek olan fikirler tüm şirket bünyesinden katıldığı durumda. Maddi olabilecek bir teşvik çok daha ilgi çekecek. İnsanları düşünmeye iter diye düşünüyorum.” (B1,55)

“Mesela yeni bir ürün geldi aklına karalayıp çizip arkadaşlar toplanıp bu şekilde yapabilir gibi. Şimdi patent süreçleri de başladı. Öğrendik ki en basit bir şeyin patent alınabileceğini öğrendik. Şimdi artık her şeyi değerlendirmeye karar verdik. Patentlenebilecek bir durum olduğu zaman başvuru aşamaları patentleme durumunda kişi başı on bin tl gibi bir teşviki vardı. Onun haricinde yenilikçi patent olmasa bile yeni tasarım farklı kendi boyutuna göre iki bin tl ye kadarda teşvik oldu. tabi bu uygulamalar ile arkadaşları da sürekli bir şey karalamaya

başladılar. Arkadaşlar ben böyle bir şey buldum olur mu olmaz mı? Artık o yönde bir şey var takım olarak çalışmaya başladık. Şimdi elektronik tarafı da buraya bağlandığı için mekanik tarafı olsun elektronik tarafta olsun Hep beraber oturup bir şeyler çıkarmaya başladık artık.” (K3, 15)

- Yaratıcılık kodu ile “buluş/tasarım gerçekleşmesi” kodu

“Yaratıcılık” alt kodu ile “buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 6 kere aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yaratıcılık kavramı ile buluş ve tasarım gerçekleşmesi kavramını olumlu bağlamda görüşlerinde vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “yaratıcılık” ve “buluş/tasarım gerçekleşmesi” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Mühendislikte bunu seviyorum. İnsan yönetmek odak noktam değildi yada üretime yönelmedim süreç yönetmek değil. Ortaya sıfırdan bir tasarım koymak çünkü Meslek hayatımızın başlangıcında ve staj süreçlerinde de en çok bize argede saçınız dökülür beyniniz yanar şöyle olur böyle olur ama onların bahsederken bile korktuğu şeyler benim çok ilgi alanım. Ben ortaya koymayan bir şeyi çözmek istiyorum koymak istiyorum. Orada adımın geçmesini özellikle çok istiyorum. Bu benim için çok önemli. Benim yaptığım bir şeyden adımın geçmemesi bana yapılacak ağır bir sıkıntıdır. Örnek veriyorum arkadaşlarımızla görüşürken İtalyan motor üreticileri motorun üzerine kendi adlarını damga olarak bastırıyorlar. Biz bunlara odaklanıyorduk. Bizim biraz daha odak noktamız bu. O ego var bizde bir şey yapalım üzerinde de adımız geçsin. Yoktan var edelim egesu var. İstiyoruz arzuluyoruz da.” (Ö2, 21)

“En başta yaptığım şeyin tescillenmiş ve kanıtlanmış olması başarımın kanıtlanmış olması anlamına geliyor bu beni iyi hissettirdi. Koruma altına alınması değer verildiği anlamına gelirdi firma tarafından en başta tabiki de güzel olurdu yani. Yeni buluşlar yeni tasarımlar yapmama teşvik ederdi.” (Ö4, 25)

“Bu konulardan keyifte alıyorum. Bir potansiyelimde mevcut. Zamanında örnek veriyorum kokpit ergonomisi üzerine belli başlı yazılar yazılması gerekiyordu savunma sanayine. Hiç akla gelmeyen bir pilotun maruz kaldığı problemleri oturup düşünüp var etmek sıkıntıları tespit etmek düşünebilmek bunlarda ilgimi çekiyordu. İş dünyasında çok sıfırdan bir şeyler katmaya çabaladım.” (Ö2, 25)

“Patent araştırırken bile ismim çıkıyor bakıyorum kendi ismim var. Arkadaşlara da bunu söylüyorum mesela bakın patentlenecek bir şey bulursanız sizin isminiz yazacak. Bu orada yayınlandığı sürece siz bunu göreceksiniz diyorum mesela. ve bu tekrar tekrar buluş yapmak için motive ediyor insanı.” (K3, 33)

- Yaratıcılık kodu ile “keyif almak” kodu

“Yaratıcılık” alt kodu ile “keyif almak” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 5 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yaratıcılıklarını kullandıkları ve kendilerini yaratıcı hissettikleri zamanlardan keyif aldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “yaratıcılık” ve “keyif almak” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Fikirlerim değerli bulunuyor her zaman yöneticim de der başka biri olsa da der. Kişinin yönetici olarak art niyeti yoksa ne derler ona lider olarak bizi gözetliyorsa o zaman fikirler açıktır zaten. Ondan dolayı yöneticiden her zaman varsa yeni bir şey çalışalım edelim geliştirelim yapalım edelim, kendide üstüne ekleyip fikirlerini sunar. Güzel bir şey orada ortaya çıkar ki çıkıyorda şükürler olsun. bir kaç buluşumuz oldu bu şekilde.” (Ö8, 9)

“Bizimki biraz mesleki tatminden olabilir. Bizim ekibimiz çok seviyor bir şey gelsin çalışalım uğraşalım herhangi bir maddi motivasyon beklemiyorlar. Bunun üzerine konuşalım tartışalım bunu çok seviyor ekip. Ekip genel olarak sevince de tamamen mesleki motivasyonla yürüttüğümüzü düşünüyorum. Bunu bulayım da bana maddi yada pozisyon olsun motivasyonu çok yürümüyor açıkçası. Bir de maddi bir kısıt olmayınca deneme yanılma sürecinde yeni şeyler ortaya koymak daha kolay ve keyifli olabiliyor.” (O2,29)

- Yaratıcılık kodu ile “mesleki tatmin” kodu

“Yaratıcılık” alt kodu ile “mesleki tatmin” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 5 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar mesleki tatminin sağlandığı durumlarda yaratıcılıklarının arttığını görüşlerinde vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “yaratıcılık” ve “mesleki tatmin” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Fikirlere değer verilmesi dediğim gibi Mesleki tatmin açısından önemli bir nokta. bir fikrinizin önemsenmesi ilerisi için düşünüp bir şeyler çıkarmaya çalışmanıza neden oluyor. Motivasyon açısından fayda sağladığını düşünüyorum.” (O2, 33)

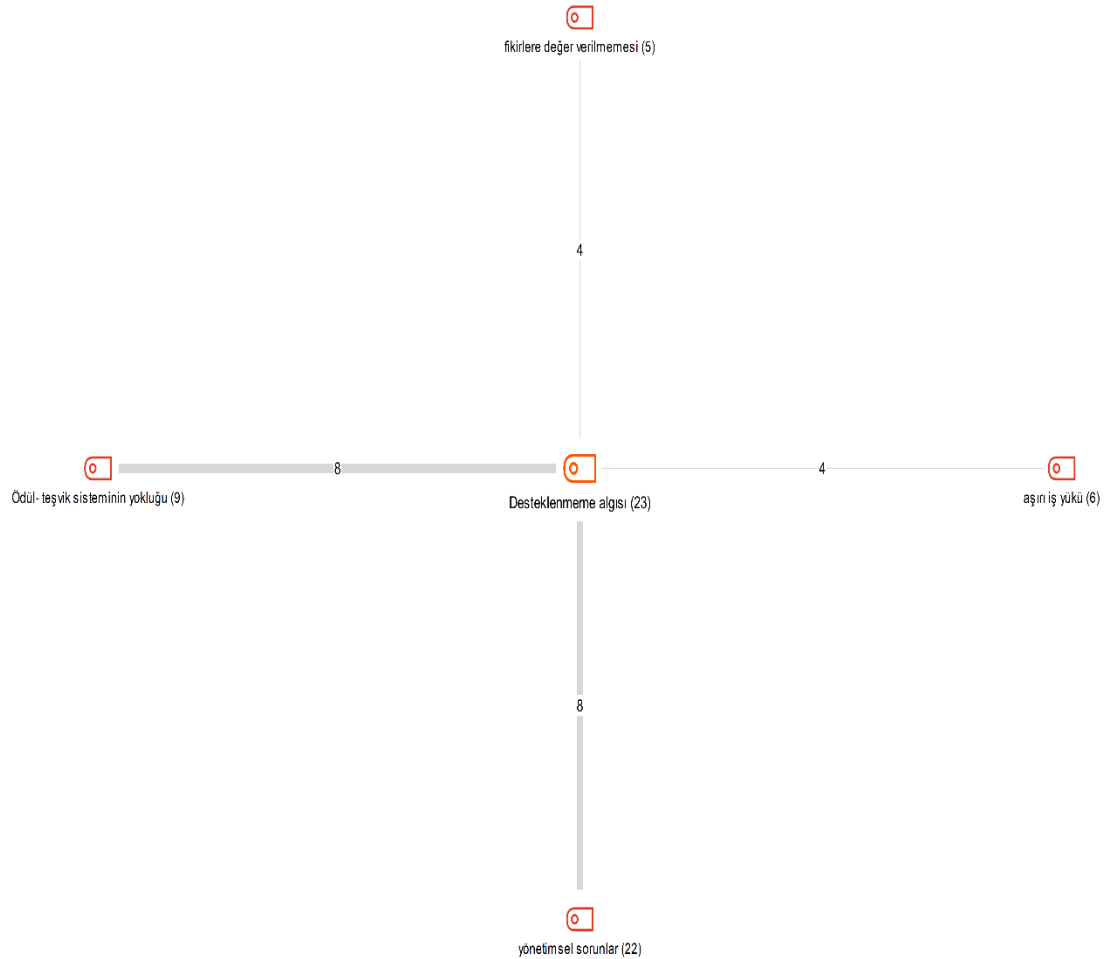
“Bizimki biraz mesleki tatminden olabilir. Bizim ekibimiz çok seviyor bir şey gelsin çalışalım uğraşalım herhangi bir maddi motivasyon beklemiyorlar. Bunun üzerine konuşalım tartışalım bunu çok seviyor ekip.” (O2, 29)

“Buluş sahibi olmak egomu tatmin etmiş olur. motive olurum işime daha çok sarılırım. Daha değişik buluşlar için çabalarım.” (K1, 17)

Desteklenmeme algısı

Araştırma kapsamında motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar çerçevesinde değerlendirilen “desteklenmeme algısı” alt kodu ile bağlantılı olan diğer alt kodlar aşağıda kod birlikte oluşum modeli ile görselleştirilerek katılımcı görüşleri ile desteklenmiştir.

Veriler anlamlı bir şekilde yorumlayabilmek adına; araştırmacı tarafından sınırlandırılarak sunulmuştur. Bu bağlamda “desteklenmeme algısı” alt kodu ile çakışan kodların *minimum birlikte oluşum frekans sıklığı* her bir bulgu için 4 olarak belirlenmiştir.



Şekil 13: Desteklenmeme algısı kodu ile bağlantılı kodlar

Şekil 13’de “desteklenmeme algısı” alt kodu ile ilişkili kodlar gösterilmiştir. Kodlar ile ilişki sıklığı çizgi kalınlığı ve frekans sıklığı ile görselleştirilmiştir. “Desteklenmeme algısı” ile en sık çakışan kodların “FSMH uygulamaların yokluğu” kodunun alt kodu olan “ödül-teşvik sisteminin yokluğu” (n=8) ve “yönetimsel sorunlar” (n=8) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “FSMH uygulamaların yokluğu” kodunun alt kodu olan “aşırı iş yükü” (n=4) ve “fikirlere değer verilmemesi” (n=4), alt kodu olduğu görülmektedir. Çakışan kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda verilmektedir.

- Desteklenmeme algısı kodu ile “ödül/teşvik sisteminin yokluğu” kodu

“Desteklenmeme algısı” alt kodu ile “ödül/teşvik sisteminin yokluğu” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 8 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar ödül/teşvik sisteminin olmamasını firma tarafından özellikle FSMH süreçlerinde desteklenmeme olarak algıladıklarını görüşlerinde vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “desteklenmeme algısı” ve “ödül/teşvik sisteminin yokluğu” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Arge merkezlerinde alınan patentler faydalı model sayılınca çalışanlara ödül sisteminin uygulandığını biliyoruz. Böyle mekanizma bizde işlemiyor mesela. Ödül mekanizmasıyla bir hediye vesaire gibi bir şey de olabilir, nakit yardımı da olabilir. Böyle şeyler yapılıyor başka firmalarda bunları duyuyoruz. Bizde de olsa bizimde hoşumuza gider yani. Bu uygulanan bir süreç değil bizde. Firmadan her hangi bir yasal hak bilgilendirmesi olmadı bununla ilgili, zaten süreçlerle ilgili pek bir destek gördüğümüzde söylenemez.” (B3, 25)

“Teşvik olması gerekiyor yani sadece kişinin buluşçu olarak geçmesi de değil. Zaten bu işi canlandıran o kişi. Bu kişi ikinci buluşu yapmayacak ki teşvik vermezlerse, desteklenmiyor bir kere. Fikir sahibine ödül veriliyor. İki seferdir fikir sahibi arge müdürü olarak yazılıyor diyeyim ama fikir sahibi o değil. Hatta hiç ilgisi bile yok konu ile. Asıl fikir sahiplerine hiçbir şey yapılmadı. Teşekkür bile edilmedi öyle söyleyeyim. Adalet önemli insanların işini yapmasını esas adalet sağlar.” (E3, 35)

“Teşvik olmasa acaba patent çıkar mı? Patent bulmalıyım gibi bir konudan kendinizi uzaklaştırırsınız diye düşünüyorum. Dediğim gibi bu çalışmaları desteklerse olumlu anlamda motivasyonumuz artar. Desteklemezlerse daha çok uzaklaşırsınız bu alandan.” (E1, 43)

“Bana katkısı olacaksa artı bir adım atarım. ama burdaki katkı sırt sıvazlama değil tabi tamamen duygusal. Maddi bir etkisi olmalı afferin kızım ile olmaz, desteklediklerini görmem gerek somut

çıkıtlarla. Ben atlasa bile yapıyorum peşinden çikolata bekliyor. Anne tamam aferin de hani çikolatam nerde diyor.” (B3, 48)

- Desteklenmeme algısı kodu ile “yönetimsel sorunlar” kodu

“Desteklenmeme algısı” alt kodu ile “yönetimsel sorunlar” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 8 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetim tarafından oluşan sorunlar, iletişimsizlik ve anlaşmazlıkların çalışanlar tarafından desteklenmeme olarak algılandığını görüşlerinde belirtmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “desteklenmeme algısı” ve “yönetimsel sorunlar” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Teşvik olması gerekiyor yani sadece kişinin buluşçu olarak geçmesi de değil. Zaten bu işi canlandıran o kişi. Bu kişi ikinci buluşu yapmayacak ki teşvik vermezlerse, desteklenmiyor bir kere. Fikir sahibine ödül veriliyor. İki seferdir fikir sahibi arge müdürü olarak yazılıyor diyeyim ama fikir sahibi o değil. Hatta hiç ilgisi bile yok konu ile. Asıl fikir sahiplerine hiçbir şey yapılmadı. Teşekkür bile edilmedi öyle söyleyeyim. Adalet önemli insanların işini yapmasını esas adalet sağlar.” (E3, 35)

“Projenin bir kısmını tasarlarken bir kısmını üretin durumları oluyor. Karşınızda müşteri var, ona cevap vermek zorundasınız. Dediğim gibi bizi geliştirecek ya da işimizi geliştirecek konular geri planda kalabiliyor. Burada FSMH kısmının iyi yönetilmesi çıktıların güzel çıkması için aslında yönetimin kanalize etmesi lazım bizi. Yönetimin o bakış açısında olması lazım. Benim kanaatim böyle.” (E1, 11)

“Ben isterdim ki buradaki patent yada faydalı model sayısı binlerle ifade edebilse şuanda o noktada değil. Potansiyel olarak bunun mümkün olduğuna inanıyorum. Üst yönetiminin desteğinden ziyade vermesi gereken bazı kararları zaman zaman fsmh aleyhine işliyor. Bunda Maddi nedenler kesinlikle bir etken. Özellikle yurt dışına yaptığınız şeyler patenti yurt dışına taşıdığınız noktalarda daha da fazla hissettiriyor açıkçası. İşte bu noktada fayda maliyet analizi yaptığımızda bazı nedenlerle yurt dışına çıkmaktan vazgeçebiliyorsunuz, bu yaşadığımız sorun. Destek görmemek insanı üzüyor, özellikle yönetici olarak.

- Desteklenmeme algısı kodu ile “fikirlere değer verilmemesi” kodu

“Desteklenmeme algısı” alt kodu ile “fikirlere değer verilmemesi” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 4 kez aynı görüş içerisinde

vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar fikirlerinin değer görmediği ortamda desteklenme algılarının olmadığını, aksine fikirlerinin ve kendilerinin önemsiz olarak hissettirildiklerini görüşlerinde belirtmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “desteklenmeme algısı” ve “fikirlere değer verilmesi” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Bakıyorlar bir fikir öne sunuyorlar. Önemszenmediklerini fark ediyorlar. Konuşuluyor bu. Evet bu buluş olur cümlesi bile insanları heveslendirme cümlesi bile yeter. Biz yaptığımız ilk toplantıda. On beş yirmi kişi idik sadece arge vardı ama. Mesela arkadaşlarım fikirlerini sundular. Bende gözlemledim. Mesela arkadaşımın biri sundu fikrini. Bazıları da diyor bu patent fikri olmaz bu yanlış olur. O çocukta direk suratının düştüğünü gördüm yani. Yada mesela birine bu olur gerçekten güzel fikirmiş değince biraz daha iştahlanıp biraz daha neler yapabilirim. Bu sadece düşünün buluş toplantısı ve ilk defa yapılmış bir şey. bunu daha çok yapılmış üst yönetimden kişiler olsa yada farklı bölümlerden bir birliktelik toplantı olsa belki daha olumlu sonuçlar olurdu. (E 3, 11)”

Geçmişte yapılan ürünlerde burasını böyle yapalım burasını şöyle yapalım dediğimde söylediğimde; böyle yaptılarsa vardır bir bildikleri diye geri dönünce taklitçiliğe giriyor, o denemiş yanlış yapmış bende böyle yapayım. Ben onun kullandığı malzemeye yakın bir malzeme kullanayım. Elektriksel olarak güvenli alanda kalmak için. Mesela farklı taleplerde yok ya rakip firma bunu yaptıysa vardır bir bildiği. Madem öyle alın size eski çalışma oluyor böyle deyince.” (K2, 37)

- Desteklenmeme algısı kodu ile “aşırı iş yükü” kodu

“Desteklenmeme algısı” alt kodu ile “aşırı iş yükü” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 4 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar iş dağılımının yönetim tarafından adil yapılamaması ya da bireysel performans beklentisinin yüksek olması gibi durumlar sebebi ile aşırı iş yükü hissettikleri durumlarda desteklenmeme algılarının oluştuğunu görüşlerinde vurgulamışlardır.

Araştırmacı tarafından “desteklenmeme algısı” ve “aşırı iş yükü” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Birde yaptığınız ekibin iş yüküne bağlı. Doğru planlama yapılmaz bir kişi çok fazla iş takibi veya proje içerisinde olursa böyle şeylere kafa yormak üzerine yoğunlaşmak çok zor oluyor. (E1, 15). Projenin bir kısmını tasarlarken bir kısmını üretim durumları oluyor. Karşınızda müşteri var. ona cevap vermek zorundasınız. Dediğim gibi konular geri planda kalabiliyor.

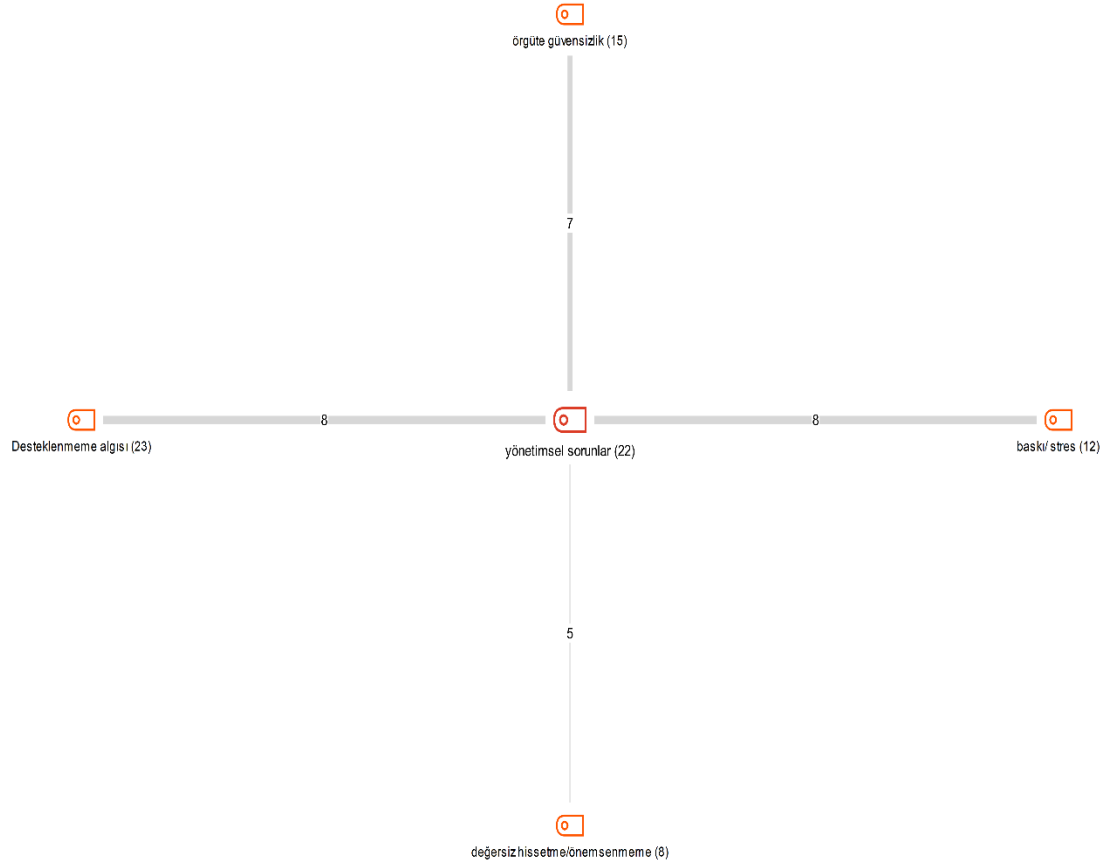
Burada FSMH kısmının iyi yönetilmesi çıktıların güzel çıkması için aslında yönetimin kanallize etmesi lazım. Yönetimin o bakış açısında olması lazım. Benim kanaatim.” (E1, 23)

“Maalesef bunca yıldan bahsediyoruz ama ben bakıyorum geçmişe buradaki çok fazla ıvır zıvır işle de meşgul oldum. O yüzden böyle buradaki çalışmamın tamamı da oturayım şöyle bir ürün yapayım diye geçmedi. Onunda bir pişmanlığı var açıkçası üzerimde.” (K2, 63)

Yönetimsel Sorunlar

Araştırma kapsamında fikri haklar uygulamalarının yokluğu kategorisi altında incelenen “yönetimsel sorunlar” kodu ile bağlantılı olan diğer alt kodlar aşağıda kod birlikte oluşum modeli ile görselleştirilerek katılımcı görüşleri ile desteklenmiştir.

Veriler anlamlı bir şekilde yorumlayabilmek adına; araştırmacı tarafından sınırlandırılarak sunulmuştur. Bu bağlamda “yönetimsel sorunlar” alt kodu ile çıkan kodların **minimum birlikte oluşum frekans sıklığı** her bir bulgu için 5 olarak belirlenmiştir.



Şekil 14: Yönetimsel sorunlar kodu ile bağlantılı kodlar

Şekil 14’de “yönetimsel sorunlar” alt kodu ile ilişkili kodlar gösterilmiştir. Kodlar ile ilişki sıklığı çizgi kalınlığı ve frekans sıklığı ile görselleştirilmiştir. “yönetimsel sorunlar” ile en sık çakışan kodların “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “baskı/stres” (n=8) ve “desteklenmeme algısı” (n=8) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “örgüte güvensizlik” (n=7) ve “değersiz hissetme/önemsenmeme” (n=5) alt kodu olduğu görülmektedir. Çakışan kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda verilmektedir.

- Yönetimsel sorunlar kodu ile “baskı/stres” kodu

“Yönetimsel sorunlar” alt kodu ile “baskı/stres” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 8 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetimsel sorunların üzerlerinde baskı ve stres oluşturduğunu çok kez görüşlerinde değinmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “yönetimsel sorunlar” ve “baskı/stres” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Argede on kişi varsa tek ben kalıyorsam sürekli ya iş yüküm fazla ya verilen sorumluluk fazla ya da üstüme çalışılan bir şey var, bir sınırı var diyelim. Bu bazen iyi anlamda etkiliyor, bazen kötü anlamda etkileyebiliyor. Bende düşünce olarak fazla iş yükü doğuruyor en başta. Herkes niye altında çıkıyorken ben mesaiye kalıyorum. Rendi tek ben yapıyorsam niye tek ben yapıyorum gibisinden. Kızıyorum mu diyeyim kendime üzüliyorum diyeyim psikolojik olarak neden diyorum. Zorunda değiliz de zorundayız gibi aktarılıyor. Kızıyorum yani bu biraz yöneticinin yönetememesiyle alakalı, planlama ile alakalı bence.” (Ö8, 86)

“Yani fikir atölyeleri olsun deyip. Beyin fırtınaları olsun düşünce odaları olsun bu tarz çalışmalar kesinlikle yoğunlaştırabilir ama bunu hafta sonu yapmamak gerek. Bunu gerçekten faydalı olsun diye yapmak gerekir. Yapmak için yapmak gerekmez. Çünkü hafta sonu evli olan bir çok arkadaşımız var olmayan var. Kimi çocuğunu bırakıyor kimi eşini bırakıyor. Akıl orada değil ki tasarım sürecinde tamamen kendini verip şuradan şöyle bir şey yapalım diye bileceğim bir şey bence en azından benim için öyle. Bizlere bu düşüncüyü verebilecek ortamlar yaratmak gerektiğine inanıyorum.” (Ö9, 51)

- Yönetimsel sorunlar kodu ile “örgüte güvensizlik” kodu

“Yönetimsel sorunlar” alt kodu ile “örgüte güvensizlik” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 5 kez aynı görüş içerisinde vurgulanmıştır.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetimden kaynaklanan sorunlar ve bunların çözümünü ön göremedikleri durumların örgüte karşı güvensizlik algılarını yükselttiğini bunun da iş performansı ve motivasyonlarına negatif bağlamda etki ettiğini belirtmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “yönetimsel sorunlar” ve “örgüte güvensizlik” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Bu firmada süper bir proje süper bir buluş hadi buna patent al onayını genel müdür ya da direktör veriyor. Her hangi bir şey ortamı yok, onların patent bilgisi ne düzeyde sizce. Bilmiyorlar diye demiyorum bu arada, karar merciği olarak artılarını eksilerini de sorgulamıyorum. Bunu alırsak bak miantıklı ama alırsakta şöyle avantajı var dezavantajı var kistaslarını yapabilecek bir ortam yok. Bu tabi geçmişten gelen örnekler kültürü, tabi bu bana malum olmadı yani.” (O3, 15)

“Bundan sonra değişse bile durgun kalırım gibi hissediyorum tekrar fikir değişse de patent alınmaya çalışılsa bile küstüm olmaz tabi profesyonel hayatta ama böyle biraz nereye kadar bunlar bu fikri devam ettirecekler sürekli olacak mı yoksa üç patent çıkarttığımızda durduracaklar mı diye bir durup kontrol ederim.” (B2, 32)

“Aslında negatif bir insan değilimdir ama beş yılda biraz negatif oldum. Bence şöyle en önemli konu iletişimde sıkıntı olması. Normal bir kişiyle bir işi yürütemiyorsanız bir patent fikrinin çıktığı anda onun yayılmasını ya da yürümesini bekleyemezsiniz. Bu bir iş gibi görülür. O insanda farkındalık yok heyecan yok. Bunların olmaması beni üzüyor.” (E3, 7)

Yönetimsel sorunlar kodu ile “değersiz hissetme/önemsenmeme” kodu

“Yönetimsel sorunlar” alt kodu ile “değersiz hissetme/önemsenmeme” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 5 kez aynı görüş içerisinde değinilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetimsel sorunların çıktısı olarak kendileri değersiz ve örgüt için önemsiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum bireylerin örgüte bağlılığının yanı sıra iş yapma isteklerini ve güdülerini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Araştırmacı tarafından “yönetimsel sorunlar” ve “değersiz hissetme/önemsenmeme” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“İnanın parayı geçtim bir teşekkürler atıyorum. Ahmet bey bugün harikasınız. Ahmet bey bugün harika bir şey getirdi. Onun motivasyonu bile o sayıları arttırır yani. Bu bir kültür sanırım. Çünkü bence kültür ve kişilikle alakalı bunu görmek için farklı insanlarla çalıştığım da

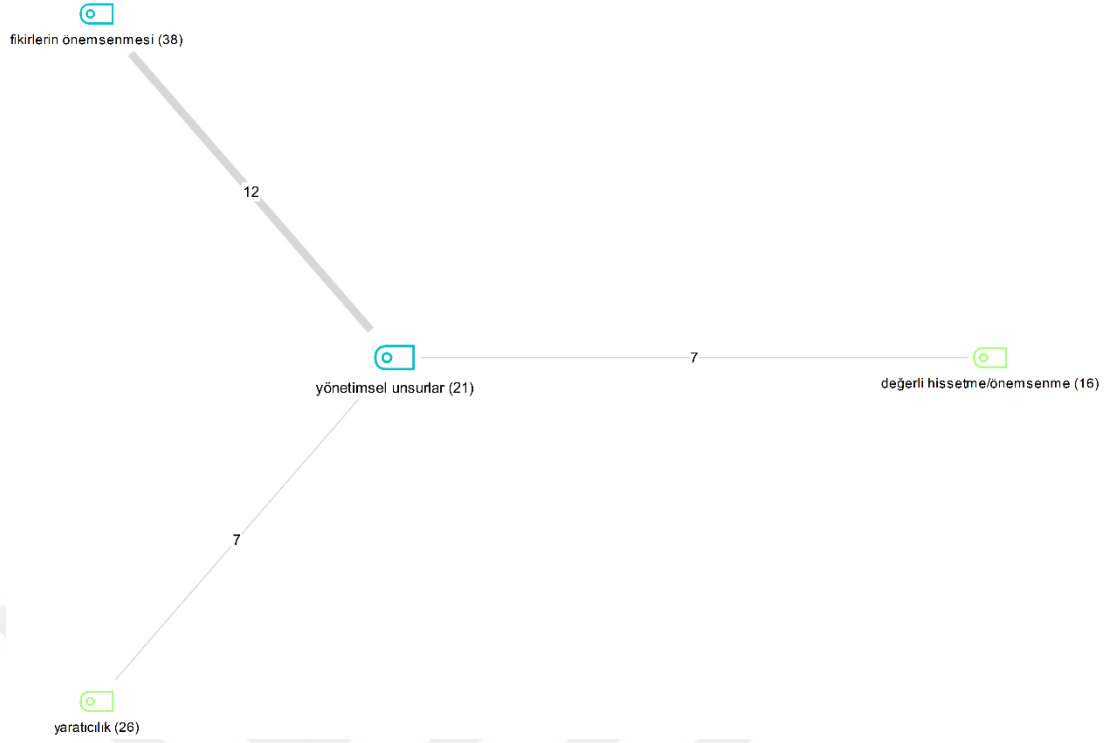
o iş bittiğinde teşekkür ediyorum tek tek. Olumsuz bile sonuçlansa. Bu insanlara motive eden iş yapmasını sağlayacak bir şey. bu yok bizimkilerde. (E 3, 49)”

“Yönetim değişikliği her zaman insanı rahatsız eder tabi bu tarz yönetsel verilmiş olan kararların tekrar bozulup değiştirilmesi çünkü neyi patentleyebilirim derken patentleyebildiğiniz şeylerin bile artık olmadığını görüyorsunuz bu durum ister istemez kırıyor insanı. Hem motivasyon anlamında kırıyor hemde gerçekten kalbini de kırıyor. Şimdiye kadar yapmış olduğunuz çalışmalar sanki önemli değilmişcesine böyle. Ama sonra açıklamaları geliyor olur tamam. Benim firmam değil sonuçta prestijde benim prestijim değil. Bir de şu ilginç aileyi biliyoruz sahibi olan yönetim ara basamakları biliyoruz aile aslında tamamen inovasyon ve fsmh odaklı aslına bakarsanız. Ama ara kademe değişimlerinde bu biraz firmanın yapmış olduğu karlılıkla da ilgili aslında. Ciroya bakıldığında masraf kısmına gelindiğinde ilk gözden çıkarılacak şey oluyor dediğim gibi takibi çok mümkün değil en azından bizde öyle bir takip sistemi yok.” (B2, 24)

Yönetimsel Unsurlar

Araştırma kapsamında “fıkri haklar uygulamalarının varlığı” kategorisi altında incelenen “yönetimsel unsurlar” kodu ile bağlantılı olan diğer alt kodlar aşağıda kod birlikte oluşum modeli ile görselleştirilerek katılımcı görüşleri ile desteklenmiştir.

Veriler anlamlı bir şekilde yorumlayabilmek adına; araştırmacı tarafından sınırlandırılarak sunulmuştur. Bu bağlamda “yönetimsel unsurlar” alt kodu ile çıkan kodların **minimum birlikte oluşum frekans sıklığı** her bir bulgu için 5 olarak belirlenmiştir.



Şekil 15: Yönetimsel unsurlar kodu ile bağlantılı kodlar

Şekil 15’de “yönetimsel unsurlar” alt kodu ile ilişkili kodlar gösterilmiştir. Kodlar ile ilişki sıklığı çizgi kalınlığı ve frekans sıklığı ile görselleştirilmiştir. “Yönetimsel unsurlar” ile en sık çakışan kodun “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “fikirlerin önemsenmesi/fikir atölyelerinin kurulması” (n=12) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “değerli hissetme/önemsenme” (n=7) ve “yaratıcılık” (n=7) alt kodu olduğu görülmektedir. Çakışan kodlara ilişkin katılımcı görüşlerinin bazıları aşağıda verilmektedir.

- Yönetimsel unsurlar kodu ile “fikirlerin önemsenmesi” kodu

“Yönetimsel unsurlar” alt kodu ile “fikirlerin önemsenmesi” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 12 kez aynı görüş içerisinde bahsedilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetimin dinamiklerinin fikirlerin önemsenmesi ile yakından ilgili olduğunu, yönetimin tutumunun tüm örgüt içerisindeki yeni fikirlere olan bakış açısını değiştirdiğini belirtmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “yönetimsel unsurlar” ve “fikirlerin önemsenmesi” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Fikirlerimin yöneticim tarafından önemsenmesi ve dinlemek istediğini dile getirmesi Genel anlamda tabi ki iyi hissettiriyor. Bir yöneticinin bunu çalışanına söylemesi, ikerlerine değer veriliyor olması çok güzel yani.” (E2, 79)

“Arge müdürüne gideriz. İnceler yürüyün der yada bunu araştırdınız mı der. Oda fikir beyan eder, da bir yönlendirme yapar. Hepsine verebilecek cevabımız varsa yürüyün arkanızdayım der. Hiç hayır dendiği olmadı. Her seferinde arge müdürümüz arkamızda duruyor.” (B3, 54)

“Fikirlerim değerli bulunuyor her zaman yöneticim de der başka biri olsa da der. Kişinin yönetici olarak art niyeti yoksa ne derler ona lider olarak bizi gözetliyorsa o zaman fikirler açıktır zaten. Ondan dolayı yöneticiden her zaman varsa yeni bir şey çalışalım edelim geliştirelim yapalım edelim, kendide üstüne ekleyip fikirlerini sunar. Güzel bir şey orada ortaya çıkar ki çıkıyorda şükürler olsun. bir kaç buluşumuz oldu bu şekilde.” (Ö8, 9)

“Bazı birimlerde vardır ego savaşı işte müdüründen gelsin böyle bir şey yok bizde hani. reborn ailesi diye bir katalog çıkarttık çalışmalarımızda. reborn isim annesi benim. O dönem bir oylama yaptık herkesin aklından bir fikir çıktı anket gönderdik. Ondan sonra fikri olanları bir yere yazdırdık. Sonra fikri olanları dahil ettik. Çok güzel bir anket yaptık en son üçe kalanlar arasında bir daha anket yaptık falan derken böyle çıktı ve bu fikir benim fikrimdi. Beni çok mutlu etti. Yada bunun dışında aynı şekilde üretimdeki arkadaşların gözümüzün içine bakıyor olması yani böyle bir sorun yaşıyoruz bir dokunun bin ah işitiyorsunuz. Deneme için gidiyorsunuz yan makineden geliyorlar burada da böyle bir sorun var n e yapıcaz falan. Bundan çok güzel kendinin egosunu da destekliyor. Müdürün mühendisinin sorunu denk gibi şuanda tabi ki arge müdürünün lafı çok dinlenir daha çok geçer ama sizin aklınıza gelen bir şeyde arge müdürü tarafından toplanmıyor. Arge müdürü gidip bunu Ahmet buldu bunu Mehmet buldu diye anlatıyor. Bu çok güzel bir motivasyon kaynağı oluyor aslında.” (B2, 70)

“Aslında alt tarafta özellikle bizleri arge müdürümüz tarafında patent faydalı modelde genelde destekleyen ve bizi bu konuda teşvik etmeye çalışan biri bunu gayet farkındayız.... Guruptan x biri çıktığı zaman benim şöyle bir tasarımı var diye bu gözle tasarım yapılmaz buna başvurmayalım değil de olacaksa eğer şurasını düzeltelim daha iyi olur şurasını şöyle yapalım gibi bir yolla çıktı oluşturulmaya çalışılıyor.” (Ö 9, 7)

“Yeni bir şeyler olduğunu yapılabilirliğini gördüğünüzde ve bunu şirketin desteklediğini hatta sadece şirkette değil birinci yöneticinizden başlayarak Herkesin bunu desteklediğini gördüğünüzde şöyle oluyor Mesai kavramını yitiriyorsunuz. Mesaiye kalmak size külfet haline gelmiyor. Aksine biz bir şey başarıyoruz. Bu paha biçilemez bir şey düşündüğünüzde. İç motivasyonunuz nasıl sağlanıyor verilen o şey sürekli ateşliyor. çok böyle şey hissetmiyorsunuz böyle artık düştüm ya burdan devam edemiycem hissi çok fazla gelmiyor aslında.” (O 4, 23)

“Kuruma bağlılıktan ziyade aslında şöyle bir şey dediğiniz gibi çok uzun yıllar bu şirkette çalışıyorum. Benim için mucize sayılabilecek bir durum. Hiç kimse benim özel hayatımda hiç

kimse bu kadar uzun süre çalışabileceğimi tahmin dahi edemezlerdi. Hatta ben bu şirkette çalışmaya başladığım zaman kalkıp deseydi ki ben gelecekte geliyorum sen on sekiz yıl bu şirkette çalışacaksın dese hayatta ihtimal vermezdim. Benim kişiliğime çok ters bir şey. Peki o zaman neden bu kadar uzun yıldır bu şirketteyim ve bu sektördeyim. Bazı çünkülleri var. Dediğim gibi burası benim yaratıcılığımı konuşturabileceğim deneyebildiğim görebildiğim yapabildiğim zemini bana sunuyor.” (B 4, 37)

- Yönetimsel unsurlar kodu ile “değerli hissetme/önemsenme” kodu

“Yönetimsel unsurlar” alt kodu ile “değerli hissetme/önemsenme” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 7 kez aynı görüş içerisinde bahsedilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetimsel sorunlarda değersiz hissettiklerini vurguladıkları gibi yönetimsel unsurlarda süreçlerin doğru yönetilmesinin kendilerini destekleyici ve değer verici boyutlarda etkilediğini belirtmişlerdir.

Araştırmacı tarafından “yönetimsel unsurlar” ve “değerli hissetme/önemsenme” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Tebrik edilme ihtiyacı isteyebilirim. Direk teşekkür edilmeli size yaptığınız iş için değerli olduğunuzu hissetmek yaptığınız işin değerli olduğunu hissetmek bunlar aslında.” (O5, 47)

“Fikirlerimi paylaştığım zaman dinlenmek gerçekten önemli bir şey. karşınızdaki insana konuşup konuşup yanıt alamadığınız zamanlar insanı daha fazla konuşmamaya itiyor. Bu süreci eski iş yerimde yaşadım. Sorunum olduğunda yöneticiye ulaşamıyor olmak zaten başka türlü şeyler olduğunda bunu böyle yapsak dediğim noktada zaten bulamayacağımı bildiğim için bazı zamanlar gerçekten hiç paylaşmadığımda oluyordu. Benim fikrim var ne yapabiliriz gibi anlatmadığımda oluyordu. Ama şuanda ayak üstü bile konuşsak o bende motivasyonu arttırıyor beş dakikanın çıktısıyla koşup bilgisayara araştırmaya devam edebiliyorum mesela.” (B 1, 29)

- Yönetimsel unsurlar kodu ile “yaratıcılık” kodu

“Yönetimsel unsurlar” alt kodu ile “yaratıcılık” alt kodu araştırmanın katılımcıları tarafından toplamda 7 kez aynı görüş içerisinde bahsedilmiştir. Araştırmaya dahil olan katılımcılar yönetimsel unsurların pozitif bağlamda ilerlemesinin kendilerine destek olduğunu ve bu desteğinde yaratıcılıklarında olumlu yönde etki yarattığını görüşlerinde birden fazla kez vurgulamışlardır..

Araştırmacı tarafından “yönetimsel unsurlar” ve “yaratıcılık” kodlarının birlikte kodlandığı katılımcı görüşleri aşağıda derlenmiştir.

“Daha çok benim alanım benim ilgi odağım endüstriyel tasarım olduğu için görsel çalışıyorum. Görsel olarak yapılmayana yapmak için hedefliyorum, buna bakıyorum daha doğrusu. Az çok bir şeyler yaptık. Tabi birazda içten gelmesi lazım ki bunu bende keşfetmişlerdi. Sektöre yönelik biraz daha tasarıma yönelik ne derler bağdaştırdılar. Çünkü ben teknik ofiste de durabiliyorum yada başka bir firmada da olabilir üretimde de olabilir.” (Ö8, 5)

Maddi teşviğin artışı muhakkak olur ama bu illaki şey değil çok ufacak teşekkür etmek bile aslında manevi olarak insanı çok motive noktalara getirebiliyor. Kendimden yola çıkarak bu üç yılın sonunda yöneticime kavuşmak benim için gerçekten o noktada motivasyonumu arttırdı. En başında ufacak bir paragrafı çevirsem teşekkür ediyor. Sonuçta benim görevimse yapacağım ama yöneticimin teşekkür ediyor olması bu gerçekten bir sonrakine daha çok iyi bir şey yapmaya çabalamamı sağlıyor. Yeni şeyler bulmalıyım düşüncesi yeni fikirler üretmeliyim düşüncesi oluşuyor.” (B1, 55)

“Bizim ekibimiz gelişime açık yeni fikirler üretmeye elverişli bir ortamımız var. Yeni fikirler üretmeye çok el verişli bir ortamımız var. çünkü hem yöneticimiz olsun. Hem çalışma arkadaşlarımız bunu son derce destekleyen dinleyici. Benim için her şeyden öte bir şeylerin olumlu gittiğini görünce yüreklendiren bir elde kendisi koyan bir yöneticinin olması çok büyük avantaj. Çok mutluyum. Daha kendimi üretken hissediyorum. O anlamda şuan mutlu olduğum bir noktadayım.” (B1, 7)

3.3.4. Karşılaştırmalı Bulgular

Bu bölümde katılımcı özellikleri göz önünde bulundurularak elde edilen veriler ve oluşturulan kodlar ışığında karşılaştırmalı bulgular sunulacaktır.

Demografik Veriler ve Kod İlişkileri

Bu bölüm kapsamında araştırma verilerinden oluşturulan kod sistemi demografik veriler kapsamında cinsiyete, örgüt içi pozisyon seviyesine ve buluş sahipliği verisine dayanılarak karşılaştırmalı tablolar halinde sunulmaktadır.

Katılımcıların Cinsiyetine Dayalı Karşılaştırmalı Kod Sistemi

Aşağıda araştırmanın katılımcılara kadın ve erkek olarak tanımlanmış ve görüşleri kod sistemi yardımı ile tablolastırılarak sunulmuştur (Bknz tablo 16).

Tablo 16: Araştırmaya Dahil Olan Örneklem Cinsiyete Göre Kod Dağılımları

			Alt Kod Frekansları	
Temalar	Kategoriler	Alt Kodlar	kadınlar	erkekler
MOTİVASYONEL UNSURLAR	Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlar	Adalet Algısı	2	7
		Başarma Hissiyatı	2	6
		Değerli Hissetme/Önemsenme	7	9
		Güven Duyma	3	4
		Heyecan Duyma	2	2
		İz Bırakabilmek	3	5
		Kariyer Gelişimi	3	6
		Keyif Almak	4	14
		Mesleki Tatmin	6	7
		Mutlu Hissetmek	5	5
		Takım Çalışması	3	1
		Yaratıcılık	6	20
		Örgüte Bağlılık	5	6
		Özgüven	0	4
	Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlar	Adaletsizlik Algısı	3	8
		Baskı/ Stres	6	6
		Değersiz Hissetme/Önemsenmeme	4	4
		Desteklenmeme Algısı	14	9
		Örgüte Güvensizlik	8	7
FSMH UYGULAMALARI	FSMH Uygulamalarının Varlığı	Fikir Atölyelerinin Kurulması	1	3
		Arge Faaliyetleri	3	7
		Yönetimsel Unsurlar	11	10
		Ödül- Teşvik Sisteminin Varlığı	6	11
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olmaması	1	4
		Uygulama Prosedürü Oluşturulması	1	1
		Çalışanlara Bilgi Aktarımı Yapılması	0	2
		Fikirlerin Önemsenmesi	14	24
		Uygulamalarda Adalet	2	4
		Buluş/Tasarım Gerçekleşmesi	11	18
	FSMH Uygulamalarının Yokluğu	Aşırı İş Yükü	3	3
		Yönetimsel sorunlar	15	7
		Ödül- Teşvik Sisteminin Yokluğu	8	1
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olması	3	1
		Çalışanlara Bilgi Aktarımında Eksiklik	5	14
		Fikirlere Değer Verilmemesi	4	1
		Uygulamalarda Adaletsizlik	3	6
TOPLAM		248	367	

Tablo 16 incelendiğinde, kod frekans sıklık oranının ağırlıklı olarak erkek katılımcı grubunda daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Örneklem dağılımı kapsamında kadın

ve erkek katılımcı dağılımına bakıldığında; erkek katılımcıların daha fazla olması bu durumu açıklar niteliktedir. Ancak bazı alt kodlarda kadın katılımcıların katılım sıklığının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bu kodların cinsiyet temelli olarak değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Tablo 16 incelendiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla “desteklenme algısı” ve “yönetimsel sorunlar” olgularına daha sık değindiği görülmektedir. Erkek katılımcıların ise “yaratıcılık”, “fikirlerin önemsenmesi”, “buluş/tasarım gerçekleşmesi”, “keyif almak” ve “çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik” unsurlarına kadın katılımcılara nazaran çok daha sık vurgu yaptıkları gözlemlenmiştir.

Katılımcıların Örgüt İçi Pozisyonuna Dayalı Karşılaştırmalı Kod Sistemi

Aşağıda araştırmaya katılan örneklem grubunun çalıştıkları kurumdaki pozisyonları dikkate alınarak araştırmaya sağladıkları verilerin karşılaştırılmış tablosu sunulmaktadır.

Tablo 17: Araştırmaya Dahil Olan Örneklemın Örgüt İçi Pozisyonuna Göre Kod Dağılımları

			Alt Kod Frekansları	
Temalar	Kategoriler	Alt Kodlar	yöneticiler	uzmanlar
MOTİVASYONEL UNSURLAR	Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlar	Adalet Algısı	2	7
		Başarma Hissiyatı	3	5
		Değerli Hissetme/Önemsenme	4	12
		Güven Duyma	2	5
		Heyecan Duyma	0	4
		İz Bırakabilmek	4	4
		Kariyer Gelişimi	1	8
		Keyif Almak	6	12
		Mesleki Tatmin	6	7
		Mutlu Hissetmek	4	6
		Takım Çalışması	1	3
		Yaratıcılık	5	21
		Örgüte Bağlılık	5	6
		Özgüven	1	3
		Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlar	Adaletsizlik Algısı	1
	Baskı/ Stres		6	6
	Değersiz Hissetme/Önemsenmeme		3	5
	Desteklenmeme Algısı		10	13
	Örgüte Güvensizlik		6	9
FSMH UYGULAMALARI	FSMH Uygulamalarının Varlığı	Fikir Atölyelerinin Kurulması	0	4
		Arge Faaliyetleri	4	6
		Yönetimsel Unsurlar	7	14
		Ödül- Teşvik Sisteminin Varlığı	6	11
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olmaması	2	3
		Uygulama Prosedürü Oluşturulması	1	1
		Çalışanlara Bilgi Aktarımı Yapılması	0	2
		Fikirlerin Önemsenmesi	10	28
		Uygulamalarda Adalet	2	4
		Buluş/Tasarım Gerçekleşmesi	12	17
	FSMH Uygulamalarının Yokluğu	Aşırı İş Yüklü	3	3
		Yönetimsel sorunlar	13	9
		Ödül- Teşvik Sisteminin Yokluğu	3	6
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olması	2	2
		Çalışanlara Bilgi Aktarımında Eksiklik	4	15
		Fikirlere Değer Verilmemesi	4	1
		Uygulamalarda Adaletsizlik	3	6
TOPLAM		209	406	

Tablo 17’de araştırmaya dahil olan katılımcıların bulundukları kurumdaki pozisyonları göz önüne alınarak kod frekans bilgileri yönetici- uzman karşılaştırması ile sunulmuştur. Tablo 17 detaylı olarak irdelendiğinde; uzman ekibinin yöneticilere

kıyasla “değerli hissetme önemsenme”, “kariyer gelişimi”, “yaratıcılık” ve “keyif almak” gibi motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar ile birlikte FSMH uygulamalarına ilişkin olarak “fikirlerin önemsenmesi” ve çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik” olgularına daha sık değindikleri görülmektedir. Uzmanlar tarafından vurgulanan bir diğer olgu ise “adaletsizlik algısıdır”. Uzmanların yöneticilere oranla daha sık dile getirdikleri unsurlar genel anlamda incelendiğinde; uzmanların yöneticilere oranla motivasyonel unsurlara ilişkin talep ve ihtiyaçlarının daha yüksek olduğu ve üst yönetimle olan iletişim sıklığının azlığı sebebiyle bilgi edinme ve şeffaflık olgularının daha fazla önemsendiği görülmektedir.

Yönetici grubuna bakıldığında ise uzmanlara oranla daha sık vurgulanan tek unsurun “yönetimsel sorunlar” olgusu olduğu görülmektedir. Üst yönetime yakınlık ve sık iletişimin bir getirisi olarak bilgi akışı daha kolay ve etkin olmakta ancak bununla birlikte yönetime ait sorun ve problemler daha açık ve net bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Bununla birlikte uzmanların vurgusuna yakın sıklıkta “fikirlerin önemsenmesi” ve “buluş/tasarım gerçekleşmesi” unsurları da yöneticiler tarafından sıklıkla vurgulanmıştır.

Uzman ve yöneticilerin fikirlerini özetledikten sonra buluş sayılarını da değerlendirmek çalışmanın bulgularının bütünsel bir şekilde anlamlandırılmasına destek sağlayacaktır. Aşağıdaki tabloda uzman ve yöneticilerin buluş sahipliği durumları gösterilmektedir.

Tablo 18: Araştırmaya Dahil Olan Örneklemin Örgüt İçi Pozisyonu ve Buluş Sahipliği Karşılaştırması

Kod Sistemi	Uzman	Yönetici
Buluş sahibi	6	6
Buluş sahibi değil	10	2

Tablo 18 incelendiğinde 16 uzmandan sadece 6’sının bir buluşa sahip olduğu görülürken; yöneticilerde bu oran 8 yöneticiden 6’sının buluş sahibi olduğu yönündedir. Bu durum bireylerin fikri ve sınai mülkiyet haklarına bakış açısının ve çalıştıkları kurumlardaki fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına hakimiyetlerinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Yöneticilerin uzmanlara kıyasla daha fazla buluş

sahipliği oranına sahip olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim, üst yönetime yakınlık, süreçlere ilişkin daha fazla bilgi sahibi olunması ve hakimiyeti bu sonucu doğuran nedenler arasında sayılabilir. Üst yönetime ve karar verici kişilere daha yakın olan yönetici grubu buluş yapma ve bunu yönetim ile paylaşarak yenilikleri artırma motivasyonuna daha fazla sahipken; nispeten bilgi eksikliği daha fazla olan ve karar vericilere daha uzak kademelerde çalışan uzmanlar için bu durum daha negatif boyuttur. Özellikle gerçekleştirilen buluşun sonrasında elde edilecek fayda, teşvik, ödül, terfi, takdir vb. motivasyon araçlarının net şekilde uzmanlara aktarılmadığı durumlarda, kurumlarda bu motivasyon araçları aktif olarak uygulansa da istenen düzeyde etkisi olamamaktadır. Bireylerin bu alandaki bilgileri, üst yönetime yakınlıkları gözetilmeden, her kademede eşit seviyede olmalıdır.

Katılımcıların Buluş Sahipliği Durumuna İlişkin Karşılaştırmalı Kod Sistemi

Aşağıda araştırmaya dahil olan katılımcı grubunun buluş sahiplik durumu dikkate alınarak araştırmaya sağladıkları kodlanmış veriler karşılaştırmalı olarak tablolaştırılmıştır.

Tablo 19: Araştırmaya Dahil Olan Örneklem Buluş Sahipliğine İlişkin Kod Dağılımları

			Alt Kod Frekansları	
Temalar	Kategoriler	Alt Kodlar	buluş sahibi değil	buluş sahibi
MOTİVASYONEL UNSURLAR	Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlar	Adalet Algısı	8	1
		Başarma Hissiyatı	4	4
		Değerli Hissetme/Önemsenme	7	8
		Güven Duyma	3	4
		Heyecan Duyma	3	1
		İz Bırakabilmek	5	3
		Kariyer Gelişimi	4	5
		Keyif Almak	9	8
		Mesleki Tatmin	7	5
		Mutlu Hissetmek	4	6
		Takım Çalışması	4	0
		Yaratıcılık	14	10
		Örgüte Bağlılık	7	4
		Özgüven	3	1
	Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlar	Adaletsizlik Algısı	5	5
		Baskı/ Stres	2	8
		Değersiz Hissetme/Önemsenmeme	3	2
		Desteklenmeme Algısı	4	12
		Örgüte Güvensizlik	2	9
FSMH UYGULAMALARI	FSMH Uygulamalarının Varlığı	Fikir Atölyelerinin Kurulması	3	0
		Arge Faaliyetleri	7	3
		Yönetimsel Unsurlar	9	11
		Ödül- Teşvik Sisteminin Varlığı	9	8
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olmaması	3	2
		Uygulama Prosedürü Oluşturulması	2	0
		Çalışanlara Bilgi Aktarımı Yapılması	2	0
		Fikirlerin Önemsenmesi	17	16
		Uygulamalarda Adalet	5	1
		Buluş/Tasarım Gerçekleşmesi	11	18
	FSMH Uygulamalarının Yokluğu	Aşırı İş Yüklü	1	2
		Yönetimsel sorunlar	3	12
		Ödül- Teşvik Sisteminin Yokluğu	0	6
		Uygulamalara İlişkin Maddi Kısıtların Olması	1	3
		Çalışanlara Bilgi Aktarımında Eksiklik	8	8
		Fikirlere Değer Verilmemesi	1	1
		Uygulamalarda Adaletsizlik	2	6
TOPLAM		254	288	

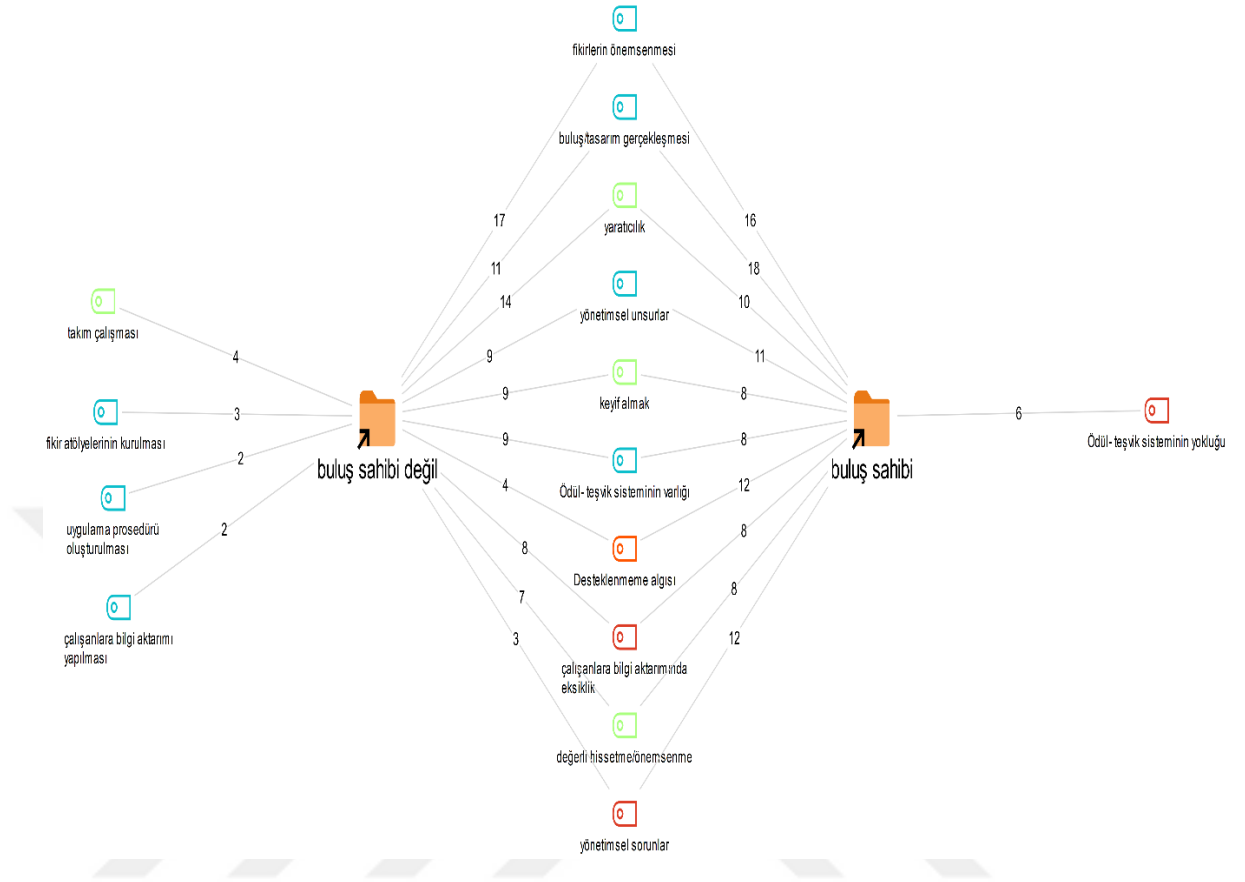
Tablo 19 incelendiğinde; buluş sahibi olmayan bireylerin kurum içi adalet algılarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Kurum içindeki FSMH süreçlerini henüz tecrübe etmemiş olmaları bu durum üzerinde etki eden etmenlerden birisidir. Göze çarpan bir diğer önemli bulgu ise buluş sahibi olmayan bireylerin ödül/teşvik sisteminin yokluğu ile ilgili her hangi bir vurgu yapmamış olmamalarıdır. Henüz hakedilmiş bir ödül olmadığı için kurumlardaki ödül/teşvik sisteminin olmama durumu bireyleri rahatsız edici boyutta olmamaktadır.

Buluş sahibi olan katılımcılara odaklanıldığında ise; “yönetimsel unsurlar”, “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve desteklenmeme algısı” olgularının buluş sahibi olmayanlara oranla çok daha sık vurgulandığı gözlemlenmiştir. Dikkat çeken bir diğer bulgu ise buluş sahibi olan kişilerin “takım çalışması” ve “çalışana bilgi aktarımı yapılması” olgularına hiç değinmemiş olmalarıdır. Buluşu gerçekleştirmek için gerçekleşen süreçte edinilen bilgi ve alınan örgütsel destek neticesinde bu iki olguya ihtiyaç duyulmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır.

Her iki katılımcı grubun da sıklıkla vurguladıkları olgu “fikirlerin önemsenmesi” olmuştur. Buluş gerçekleşmeden önce de, gerçekleştikten sonra da bireylerin en çok önem verdikleri ve bireysel anlamda etkilendikleri olgunun fikirlerinin önemsenmesi olduğu görülmektedir.

Bulguları görselleştirerek daha anlaşılır şekilde sunabilmek amacı ile buluş sahibi olan ve buluş sahibi olmayan katılımcı grupları **iki vaka modeli** çalışılmış ve aşağıda sunulmuştur.

İki-Vaka Modeli



Şekil 16: Buluş Sahibi Olma ve Olmama Durumuna İlişkin İki Vaka Modeli

Şekil 16’da araştırmanın örneklem grubuna dahil olan katılımcıların sağladıkları veriler buluş sahibi olma ya da olmama durumu temel alınarak iki vaka modeli çerçevesinde görselleştirilmiştir. Görselde dikkat çeken bulgulardan en önemlisi ödül/teşvik sisteminin yokluğunun buluş sahibi olan katılımcılar tarafından birden çok kez vurgulanması iken, buluş sahibi olmayan bireylerde her hangi bir önem arz etmemesidir.

Dikkat çeken bir diğer bulgu ise buluş sahibi olmayan katılımcıların; bilgi paylaşımına, bilgi paylaşımı gerçekleştirilebilecek ve yeni fikirler ortaya konabilecek ortamlara ve süreçlerin daha şeffaf ve belirli şekilde ilerletilmesine daha çok ihtiyaç duyduklarıdır. Özellikle takım çalışması ve fikir atölyelerinin kurulmasına ilişkin söylemler karşılığında yeni fikirler ortaya koyma ve bunun için fikir alışverişi yapabilecek ortama sahip olma istekleri görülürken, uygulama prosedürlerinin oluşturulması ve

çalışana bilgi aktarımı yapılması yönündeki söylemleri ile sürece ilişkin bilgi ihtiyaçları görülmektedir. Bu durum buluş sahibi olan bireylerde görülmemiştir.

3.4. Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulguların detaylı yorumlanması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın konusu olan “fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının motivasyona olan etkisi”ni ortaya koymak özellikle teknoloji ve inovasyon odaklı şirketler için önemli bir öngörü sağlayacaktır. Çalışmanın ortaya çıkışında teknoloji ve inovasyon odaklı şirketlerde fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunması ve çalışanların bu haklara sahip olması, çalışanların motivasyonunu artırarak şirket performansını olumlu yönde etkileyebileceği öngörüsü tetikleyici rol oynamıştır. Zira çalışmanın bulguları incelendiğinde çalışmanın ortaya çıkışındaki varsayımı destekleyici nitelikte bulgulara ulaşılmıştır.

Ulusal ve uluslararası yazın tarandığında fikri ve sınai mülkiyet hakları ile ilgili çalışmalar ağırlıklı olarak ekonomik sebeplere dayandırılarak gerçekleştirilmiştir. Chin ve Grossman (1988) FSMH’nin küresel anlamda ekonomik etkinliği arttırsa bile gelişmekte olan ülkelerde verimsiz ithalat artışlarına yol açabileceğini, küresel fiyatları ve verimsiz üretimi arttırarak dünya refahını olumsuz yönde etkileyebileceğini vurgularken, Helpman (1993) ise güçlü bir FSMH rejiminin, kısa dönemde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ekonomiler açısından iki taraflı bir verimsizliğe yol açabileceğini vurgulamaktadır. Diwan ve Rodrick ise (1991) gerçekleştirdikleri çalışmalarında farklı bir bakış açısı sunarak patent korumasının etkinliğinin artmasının Ar-Ge faaliyetlerini arttıracağını vurgulamışlardır.

Yazında fikri ve sınai mülkiyet hakları ve motivasyon kavramı arasındaki ilişkiye vurgu yapan birkaç çalışmaya rastlanılsa da bu çalışmalarda bireylerin motivasyonlarına değil, bireylerin buluş gerçekleştirme motivasyonlarına odaklanılmıştır (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Blind, 2022). Bu bağlamda Huu Can (2020) gerçekleştirdiği çalışmada literatürde buluşçuların motivasyonuna ilişkin

Çalışmaların eksikliğine vurgu yaparak, çoğu gelişmekte olan ekonomide buluşçuların sınırsız bir ulusal kaynak olarak görüldüğünü ancak yeterli önem ve değerin buluşçulara verilmediğini belirtmiştir. Oliveira vd. (2020) ise gerçekleştirdikleri çalışma ile üniversitedeki araştırmacıların patent geliştirme motivasyonuna etki eden ana etmenleri ortaya koymayı amaçlayarak literatüre katkı sağlamışlardır. Bu alışmalar her ne kadar fikri ve sınai mülkiyet hakları ile motivasyon kavramı arasındaki bağlantıya değinse de tüm bu çalışmalarda esas alınan buluşu arttırmaya yönelik olarak “buluş gerçekleştirme motivasyonu” nun arttırılmasıdır.

Bu noktada gerçekleştirilen bu çalışma amaç ve ulaşılan bulgular yönüyle literatürdeki diğer çalışmalardan farklılık göstermektedir. Bulguları tartışırken ilk değerlendirilmesi gereken bulgu araştırmanın tüm sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyen katılımcıların demografik özellikleridir. Motivasyona ilişkin yazına bakıldığında motivasyonel süreçlere etkin eden temel etkenlerden birinin bireylerin demografik özellikleri olduğu görülmektedir (Selen, 2016; oban, 2019; Aytaç 2021; Göktürk, 2022). Bu bağlamda araştırmanın katılımcılarını tanımiş olmak ve temel özelliklerini bilmek araştırmanın bulgularını yorumlama sürecinde önem arz etmektedir. Nitekim, rneklem seçiminde etkin veri elde edebilmek amaı ile titiz ve detaylı bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubu olarak Ar-Ge merkezinde ve tasarımı merkezinde görev alan mühendisler belirlenmiştir. Nitekim bu bilgiler ile birlikte; buluş sahipliği, yaş dağılım oranı ve cinsiyet dağılımı ve eğitim durumunda göz önünde bulundurulması araştırmayı anlamlandırma sürecinde önemli bir noktadır.

Araştırmanın demografik verilerine bakıldığında; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, mesleki deneyim seviyesi, buluş sahipliği ve katılımcının işletmenin pozisyon seviyesi başlıkları altında incelenmiştir. Örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin detaylı kırılımlar bulgular bölümünde verilmiştir. Aşağıda bulgulara ilişkin önemli hususlar aktarılmaktadır.

Yaş: Çalışmanın rneklem grubunun büyük bir çoğunluğunu 20-40 yaş arasındaki grubunun oluşturduğu görülmektedir. Bu yaş grubunun hem genç olarak nitelendirilerek iş hayatındaki aktif ve dinamik kesimi temsil etmesi hem de belli tecrübeye sahip olması açısından örneklem grubunun dağılımı ve oluşumu çalışmaya anlam katmaktadır.

Cinsiyet: Örnekleme dahil olan grubun cinsiyet dağılımı incelendiğinde; erkek katılımcı oranın kadın katılımcı oranından daha fazla olduğu gözlemlenmiştir. Örneklem dağılımındaki eşitsizliğin sebebi, örneklem grubunun temelini araştırma mühendislerinden oluşmasıdır. Ar-Ge ve tasarım merkezi çalışanlarının geneline bakıldığında yüksek oranda erkek mühendislerden oluştuğu gözlemlenmiştir. Örneklem grubundaki cinsiyet dağılımı eşitsizliği bu şekilde açıklanabilmektedir.

Medeni durum: Örneklem grubunun medeni durumu incelendiğinde katılımcıların %56'lık kesiminin medenin durumunun bekar, % 44'luk kesiminin ise evli olduğu gözlemlenmiştir. Medeni durum açısından katılımcıların oranının birbirine yakın olduğu gözlemlenmiştir. Bireylerin medeni durumu iş hayatındaki beklentileri arttırabilmektedir. Evli bireylerin maddi beklentilerinin ve başarıma güdülerinin daha fazla olduğu literatürdeki bazı araştırmalarda görülmekle birlikte (Taşpınar, 2006; Aksoy, 2020; Eriş ve Özdil, 2020) bu çalışma sonucunda da katılımcı söylemlerinden ortaya çıkan verilerdendir.

Eğitim seviyesi: Araştırma kapsamında değerlendirilen örneklem grubunun eğitim seviyesi incelendiğinde ise katılımcıların neredeyse tamamının lisans ve üstü eğitim seviyesine sahip oldukları gözlemlenmiştir. Örneklem belirleme süreçleri de göz önüne alındığında, örneklemin Ar-Ge araştırmacılarından oluşması sebebi ile yukarıdaki tablo öngörülebilir bir sonuçtur. Ar-Ge sürecinde teknik bilgi sahibi iş gücünün olması oldukça önem arz etmektedir. Ar-Ge merkezi sürecinde özellikle işletmelerin faaliyet alanına uyumlu olacak şekilde işgücü tercihi yapıldığı gözlemlenmiştir.

Mesleki deneyim: Bireylerin kurumlarından beklentileri, algı seviyeleri, motive olma süreçleri ve yöntemleri iş hayatında edindikleri tecrübe ile ilişkili olabilir. Bu sebeple araştırmanın örneklem grubunun mesleki deneyimi incelendiğinde; çeşitli deneyim seviyelerindeki kişilerin katılımı ile örneklem grubunun oluşturulduğu görülmektedir. Örneklem grubundaki çeşitlilik araştırmanın anlam ve geçerliliğinde önem arz etmektedir.

Buluş sahipliği: Araştırmanın konusu gereği örneklem grubuna dahil edilen bireylerin bir buluş sahibi olup olmadıkları büyük önem arz etmektedir. Bu sebeple buluş sahipliği konusu da demografik özellikler kategorisinde ayrıca değerlendirilmiştir. Örneklem grubunun %56'lık kesiminin buluş sahibi, %46'lık kesminin ise henüz resmi kayıtlı bir buluşunun olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda yine örneklem dağılımının dengeli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda buluş sahibi olmanın bireylerin FSMH süreçlerine ilişkin algıları, uygulamalara ilişkin bilgi seviyeleri ve motivasyonlarına etkisi olduğu görülmüştür.

Yönetici ve uzman ayrımı: Verilen kararlara etki edebilme gücü, yönetime yakınlık, bilgi seviyesi ve bilgiye erişebilme gücü vb. yönetsel faktörlerin motivasyona olan etkisi sebebi ile pozisyon seviyesi de yönetime olan yakınlık göz önüne alınarak demografik verilere eklenmiştir.

Araştırmanın katılımcılarına ilişkin veriler detayları incelendikten sonra, katılımcıların sağladıkları verileri değerlendirmek konunun detaylandırılmasında faydalı olacaktır. Bu bağlamda araştırmanın verilerini anlamlandırabilmek ve bulgular halinde sunulabilmek amacı ile serbest kodlama yöntemi kullanılmış ve tez çalışmasının bulgular kısmında kod sistemine ilişkin tüm detaylar paylaşılmıştır. Verilerin kodlanması sürecinde araştırmanın amacına uygun olacak şekilde katılımcılar tarafından verilen bilgiler irdelenerek ana ve alt kodlar belirlenmiştir. Araştırma konusunun iki temel değişkeninden biri olan işletmelerde uygulanan Fikri ve Sınai Mülkiyet Haklarını ortaya çıkarmak amacı ile “FSMH uygulamaları” ana kodu, diğer bir değişkeni olan örgüt motivasyonuna ilişkin verileri ortaya çıkarmak amacı ile ise “motivasyonel unsurlar” ana kodları belirlenmiştir.

FSMH uygulamalarının olduğu işletmelerde ki motivasyonel süreçlerin ortaya konması amaçlanan bu tezde FSMH uygulamaların işletmelerde olması ve olmaması durumları da ayrı ayrı değerlendirilerek motivasyon üzerine etkilerinin analiz edilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda hazırlanan soru setlerine dayanarak gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen veriler ışığında FSMH uygulamaları kategorisinin altında “FSMH uygulamalarının varlığı” ve “FSMH uygulamalarının yokluğu” olarak iki ana tema belirlenmiştir.

Oluşturulan kategoriler ve temalar temel alınarak katılımcıların söylemlerinden yola çıkılmış ve serbest kodlama yöntemi ile alt kodlar oluşturulmuştur. Bulgular kısmında kod frekans analizleri ile alt kodlar ve frekansları detaylı tablolar halinde görselleştirilmiştir. Bu bağlamda FSMH uygulamaları alt kodu, FSMH uygulamalarının varlığı ve FSMH uygulamaların yokluğu olarak iki alt kod ile gösterilmiştir.

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde FSMH uygulamalarının varlığı alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Fikirlerin önemsenmesi (n=38)
- Buluş/tasarım gerçekleşmesi (n=29)
- Yönetimsel unsurlar (n=21)
- Ödül/teşvik sisteminin varlığı (n=17)

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde FSMH uygulamalarının varlığı alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Yönetimsel sorunlar (n=22)
- Çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik (n=19)

Motivasyonel unsurlar alt kodu ise, motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar ve motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar olarak iki alt kod ile gösterilmiştir.

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Yaratıcılık (n=26)
- Keyif almak (n=19)
- Değerli hissetme/ önemsenme (n=16)
- Örgüte bağlılık (n=11)

En yüksek frekansa sahip olan alt kodlar incelendiğinde motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar alt kodunda yüksek frekanslı alt kodlar şunlardır;

- Desteklenmeme algısı (n=23)

- Örgüte güvensizlik (n=15)
- Baskı/stres (n=12)
- Adaletsizlik algısı (n=11)

Bu bilgiler ışığında bulgular bölümünde her bir tema için oluşturulan alt kodlar ve frekansları verilerek değerlendirmeleri gerçekleştirilmiştir. Ek olarak her bir tema için kod-alt kod modeli kullanılarak alt kodlar görselleştirilmiş ve katılımcıların görüşleri görseller ile desteklenerek değerlendirilmiştir.

3.4.1. FSMH Uygulamalarının Varlığına İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi

FSMH uygulamaları olan işletmelerdeki bireylerin motivasyon dinamiklerini belirlemeden önce araştırmaya dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamaları ve FSMH uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve katılımcıların kurumlarındaki FSMH uygulamalarına ilişkin algı seviyelerini koymak çalışmanın bulgularını anlamlandırmada önemli bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda katılımcılara “Kurumunuzda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarından bahseder misiniz?” ve “Kurumunuzda gerçekleşen FSMH uygulamalarının ne kadarında süreçlere dahil oluyorsunuz” soruları ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir. Bulgular kısmında FSMH uygulamasının varlığı kapsamındaki alt kodların frekans seviyeleri sayısal olarak verilmekle birlikte bağlantı çizgi kalınlığı ile de görselleştirilmiştir. “Fikirlerin önemsenmesi” alt kodu, FSMH uygulamasının varlığı temasının en yüksek frekansa sahip alt kodu olarak saptanmıştır. “Buluş/tasarım gerçekleşmesi”, “yönetimsel unsurlar” ve “ödül/teşvik sisteminin varlığı” ise diğer yüksek frekansa sahip alt kodlardır. Bu bağlamda bir işletmede çalışan bireyler için FSMH uygulamalarının varlığına ilişkin algıların sadece FSMH başvurularının gerçekleştirilmesi ile sınırlı olmadığı, belirli destek mekanizmalarının maddi ve manevi olarak işlemesi ile ilişkilendirildiği görülmüştür. Bulgular kısmında, analizleri destekleyebilmek adına katılımcı görüşlerine detaylı şekilde yer verilmiştir.

3.4.2. FSMH Uygulamalarının Yokluğuna İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmanın ana amacı olan işletmelerdeki FSMH uygulamalarının bireylerin motivasyon düzeylerine etkisini ortaya koymadan önce araştırmaya dahil edilen katılımcıların çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamaları ve FSMH uygulamalarına ilişkin alt boyutları ve katılımcıların kurumlarındaki FSMH uygulamalarına ilişkin düşüncelerini ortaya koymak çalışmanın bulgularını anlamlandırmada önemli bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda katılımcılara “Kurumunuzda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarından bahseder misiniz?” ve “Kurumunuzda gerçekleşen FSMH uygulamalarının ne kadarında süreçlere dahil oluyorsunuz” sorularına ek olarak “Kurumunuzda FSMH ilişkin gerçekleştirilen uygulamaların boyutunu yeterli buluyor musunuz? Başka neler yapılabilir? Eksiklikler nelerdir?” gibi sorular ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında “yönetimsel sorunlar” ve “çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik” alt kodları motivasyonun sağlanmasını engelleyen unsurlardan en yüksek frekansa sahip unsurlar olarak saptanmıştır. Bu bağlamda; çalışanların FSMH uygulamaları hususunda en çok “yönetim temelli sorunlara” odaklandığı ve özellikle bilgi akışındaki aksaklıkları önemsedikleri görülmüştür. Görüşmeler sonucunda işletmelerdeki FSMH uygulamalarına ilişkin eksikliklerin, çalışanlar tarafından yönetimsel sorun ve eksiklikler ile bağdaştırıldığı görülmüştür. Çalışanların süreçlere ve firma içerisindeki uygulamalara ilişkin bilgi eksikliklerinin olması da uygulamaları değerlendirmelerinde ve yorumlamalarında aksaklıklara sebep olması sebebi ile motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

3.4.3. Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlara İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Katılımcıların motivasyonunu olumlu etkileyen unsurlara ilişkin görüşlerini elde edebilmek için çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamalarının kendilerinde oluşturduğu duygulara ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcılara “Bir buluşa sahip olmak sizlere nasıl hissettiriyor/hissettirir?” ve “Ar-Ge çalışmalarının içerisinde olarak

sürekli yeni şeyler keşfetmek ya da keşfetmek zorunda olmak sizlere nasıl hissettiriyor?” gibi sorular ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir. “Yaratıcılık” alt kodu motivasyonun artmasını sağlayan unsurlardan en yüksek frekansa sahip unsur olarak saptanmıştır. “Keyif almak” alt kodu ve “değerli hissetme ve önemsenme” alt kodları da frekansları yüksek diğer alt kodlar arasında yer almaktadır. Kişinin kendini verimli ve başarılı hissetmesi, kısaca işe yararlık duygusu motivasyonuna olumlu etki edebilecek duygular içerisinde. Bu sebeple yaratıcılık, kendini yaratıcı ve üretken hissetme durumu yapılan işi şevkle yapmayı sağlayan unsurlardan birisidir. Aynı zamanda yapılan işten keyif almayı da beraberinde getirmektedir. Değerli hissetme ve önemsenme süreçleri ise kişinin bulunduğu ortamda devam etme isteğini arttırırken yaptığı işten tatmin olmasını da sağlayacak unsurlardandır. Bu sebeple çalışma sonucunda verilerin evrildiği nokta çalışma öncesinde öngörüldüğü şekilde gerçekleşmiştir.

3.4.4. Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlara İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Katılımcılara motivasyonlarına olumsuz yönde etki eden unsurlara ilişkin görüşlerini almak için çalıştıkları kurumlardaki FSMH uygulamalarının kendilerinde oluşturduğu duygulara ilişkin sorular sorulmuştur. Katılımcılara “Bir buluşa sahip olmak sizlere nasıl hissettiriyor/hissettirir?” ve “Ar-Ge çalışmalarının içerisinde olarak sürekli yeni şeyler keşfetmek ya da keşfetmek zorunda olmak sizlere nasıl hissettiriyor?” sorularına ek olarak “Firmanızda ortaya attığınız buluş fikirlerine önem verildiğini düşünüyor musunuz?” gibi sorular ve bu soruların varyasyonları yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar araştırmacı tarafından kategorize edilerek serbest çağrışım yöntemi ile kodlamaları gerçekleştirilmiştir. “Desteklenmeme algısı” alt kodu motivasyonun sağlanmasını engelleyen unsurlardan en yüksek frekansa sahip unsur olarak saptanmıştır. “Örgüte güvensizlik” alt kodu ve “baskı/stres” alt kodları da frekansları yüksek diğer alt kodlar arasında yer almaktadır. Bireylerin bulundukları kurum içerisinde desteklenmediklerini hissetmeleri gerçekleştirdikleri işin değerine ilişkin algılarına olumsuz etki edebilmektedir. Bu durum ise kişide işe karşı isteksizlik ve motivasyon eksikliğine sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda örgüte karşı güvensizlik

hissiyatı da kişilerin emek verdikleri süreçlere ilişkin karşılık bulamayacakları algısı ile birlikte yine işe karşı isteksizlik ve verimsizlik doğuracaktır. Bu durum ise motivasyonu ciddi boyutta olumsuz etkileyen unsurlardandır. Aşırı baskı ve stres de beraberinde kaygı, yetersizlik hissiyatı ve verimsizliği getireceği için yine motivasyonu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

3.4.5. Birlikte Oluşan Kodlara İlişkin Verilerin Değerlendirilmesi

Elde edilen veriler ve verilerin kod sistemine ilişkin bilgi aktarımı ve tartışma süreçleri tamamlandıktan sonra kodların birlikte oluşum sıklığını ve bu durumların doğurduğu sonuçları tartışmak faydalı olacaktır. Bu bağlamda araştırmanın bulgular kısmında “birlikte oluşan kodlar” başlığı altında “Kod Birlikte Oluşma Modeli” kullanılarak görselleştirme sağlanmış ve katılımcı söylemlerine yer verilmiştir.

Bu bağlamda birbiri ile en sık örüntü oluşturan kodlar belirlenerek bağlantıları ayrıca görselleştirilmiştir. Örüntü oluşturan kodların görselleştirilmesi sürecinde kod sisteminde en yüksek frekansa sahip koddan başlanarak hiyerarşik sıra gözetilmiş olup süreç kod çakışmaları döngüye girene kadar sürdürülmüştür. Bu bağlamda sık örüntüye sahip kodları incelemek ve yorumlamak faydalı olacaktır.

3.4.5.1. FSMH Uygulamalarının Varlığına İlişkin Birlikte Oluşan Kodların Değerlendirilmesi

Fikirlerin önemsenmesi

Araştırmanın konusu göz önüne alındığında hem motivasyonel süreçlerde büyük etkisi olan hem de FSMH uygulamalarının temel yapı taşlarından biri olan fikirlerin önemsenmesi olgusu öngörülebilir şekilde en sık vurgulanan temalardan birisi olmuştur. “Fikirlerin önemsenmesi” kodu ile en sık çakışan kodun “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “değerli hissetme/önemsenme” olduğu gözlemlenmiştir (n=14). Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise “FSMH uygulamaları varlığı” kodunun alt kodu olan “yönetimsel unsurlar” (n=12) alt kodu ve “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “yaratıcılık” (n=12) alt kodunun olduğu görülmektedir. “Motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun

alt kodları olan “örgüte bağlılık”, “mesleki tatmin”, “keyif alma” ve “güven duyma” kodlarının ve “FSMH uygulamaları varlığı” kodunun alt kodu olan “fikir atölyelerinin kurulması” alt kodunun “fikirlerin önemsenmesi” alt kodu ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcı görüşleri göz önüne alındığında katılımcıların yöneticilerinin ya da birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının, kendi fikirlerine ve özellikle yeni buluş ve tasarım yaparken geliştirdikleri ürün ve süreçlere olan tutumlarını önemsedikleri görülmektedir. Fikirlerinin önemsenmesi olgusunun çıktısı olarak kendilerini daha değerli hissettiklerini, takım arkadaşları ve/veya yöneticileri tarafından önemli ve değerli olduklarını hissettiklerini vurgulamaktadırlar. Bu doğrultuda FSMH uygulamalarının temel yapı taşlarından birisi olan fikirler ve fikirlerin önemsenmesi temaları bireylerin örgüt içinde kendini değerli ve önemli hissetmesini sağlamaktadır. Bireylerin kendilerini örgüt içerisinde değerli ve önemli hissetmesi yaptığı işe ve örgüte bağlılığını ve işten edindiği tatmini doğrudan etkileyen unsurlardandır. Nitekim motivasyon kavramına ilişkin yazına bakıldığında kişilerin örgüt içinde kendilerine atfettikleri önem derecesinin örgütsel bağlılık ile ilintili olduğu görülmektedir (Öztürk vd., 2019; Garipağaoğlu, 2020; Yıldız, 2020; Yavuz ve Akgemci, 2021; Yılmaz ve Vardarlier, 2021; Ak, 2022; Yılmaz, 2022; Güleş, 2022). Bu bağlamda işletme içerisinde fikirlerin önemsenmesi ve bu durumun işletme kültürü olarak oluşturularak tüm örgüt tarafından benimsenmesinin sağlanması büyük önem arz etmektedir.

Araştırma kapsamında katılımcıların fikirlerinin önemsendiği ortam ve durumlarda yaratıcılıklarının arttığı, kendilerini daha yaratıcı ve üretken hissettikleri de açığa çıkmıştır. Katılımcılar fikirlerinin önemsendiği durumlarda işe olan isteklerinin artmasının bir çıktısı olarak yeni fikirler, buluşlar ve tasarımlar üretmeye daha hevesli ve istekli olduklarına çokça kez değinmişlerdir. Kişinin kendisini daha yaratıcı hissetmesi aynı zamanda daha verimli ve işe yarar hissetmesini de beraberinde getirmektedir. Bu olguya vurgu araştırmanın katılımcıları tarafından birden çok kez gerçekleştirilmiştir. Tüm bu olgular göz önüne alındığından işletmelerde fikirlerin önemseniyor olması kişilerin kendilerini işlerine daha fazla vermelerine, bu

durumunun yaratıcılıklarını pozitif bağlamda etkilemesine ve bu sebeple örgütsel motivasyonun pozitif yönde etkilenmesine sebep olmaktadır.

Katılımcıların fikirlerinin önemsenmesi teması çerçevesinde yönetsel tutumun önemli olduğunu vurguladıkları da gözlemlenmiştir. Yönetim tarafından desteklenmek, fikirlerinin dinlenerek değerlendiriliyor olması ve fikirlerin gerçekleşmesi adına yönetsel desteğin sağlanmasının önemi birçok kez katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Yönetimin tutumları kurum içerisinde örgüt kültürüne etkide de en önemli unsurlardandır (Tan, 2019; Canbolat vd., 2020). Bu bağlamda FSMH uygulamalarına ilişkin olarak fikirlerin önemsenmesi noktasında yönetsel unsurların oldukça önemli olduğunu, yönetimin tutumunun çalışanların motivasyonları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu söylenebilir.

Benzer şekilde katılımcılar örgüt içerisinde fikirlerinin önemsenmesi sonucunda örgüte olan bağlılıklarının ve güven duygularının arttığını da belirten ifadelerde bulunmuşlardır. Katılımcıların örgüt içerisinde fikirlerinin önemsenmesi sonucunda hem örgüte karşı olan güven seviyelerinde artış hem de bireysel olarak yöneticilerine ve takım arkadaşlarına güven duygusu vurgusu yaptığı gözlemlenmiştir. Fikirlerinin önemsenmesi ile birlikte kendisini örgüt içerisinde daha güçlü ve güvende hisseden bireylerin örgüte karşı aidiyet hislerinin ve bağlılıklarının da arttığı söylemlerinde vurgulanmıştır. Yazında da bu duruma vurgu yapan birçok çalışma bulunmaktadır (Öztürk vd., 2019; Garipağaoğlu, 2020; Yıldız, 2020; Yavuz ve Akgemci, 2021; Yılmaz ve Vardarlier, 2021; Ak, 2022; Yılmaz, 2022; Güleş, 2022).

Fikirlerin önemsenmesi bireylerin yaptıkları işe önem atfederek daha özenle iş gerçekleştirmelerine, bu durum sonucunda gerçekleşen işin çıktısının iyileşmesine ve mesleki anlamda aldıkları tatminin yükselmesine de sebep olmaktadır. Ek olarak katılımcıların görüşleri incelendiğinde; bireylerin fikirlerinin önemsenmesi yaptıkları işten keyif almaları yönünde pozitif etki yaratmaktadır. Tüm bu bağlantılar bir arada değerlendirildiğinde; fikirleri önemsenen bireylerin yaptıkları işten daha fazla keyif alarak daha iyi bir iş performansı gösterdikleri sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun ise çalışanlar tarafından gerçekleştirilen işin çıktısının gelişmesinde ve daha iyi sonuçlar elde edilmesinde önemli etkileri vardır. Nitekim tüm bunlar bireylerde mesleki tatmin sağlama yönünde önemli bir etkiye sahiptir.

Özetle, bireylerin fikirlerinin önemsenmesi hususunda yönetsel unsurlar önemli olmaktadır. Yönetim tarafından sağlanacak ve geliştirilecek olan fikirlerin önemsendiği bir örgüt kültürü ile yukarıda belirtilen olumlu etkiler sağlanabilir. Bu durumun sonucu olarak kişilerin kendilerini örgüt içerisinde değerli ve önemli hissetmelerine, bunun bir getirisi olarak da örgüte olan bağlılıklarının ve güven duygularının oluşmasına, yaptıkları işten aldıkları tatmin ve keyfin artmasına sebep olduğu söylenebilir. Tüm bu durumlar bireylerin motivasyonel süreçlerine olumlu yönde etki edecek unsurlardır. FSMH uygulamalarından fikirlerin önemsenmesi unsuru motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar içerisinde en önemlilerinden biri olarak keşfedilmiştir.

Buluş/tasarım gerçekleşmesi

FSMH uygulamalarının temel bileşenlerinden biri olan buluş ve tasarımların gerçekleşmesine ilişkin oluşturulmuş olan “buluş/tasarım gerçekleşmesi” alt kodu, çalışma kapsamında oluşturulan kod sisteminde en yüksek frekansa sahip ikinci koddur (n=29). Bu sebeple kod birlikte oluşum modeli oluşturulurken ikinci olarak “buluş/tasarım gerçekleşmesi” kodu dikkate alınmıştır. “Buluş/tasarım gerçekleşmesi” ile en sık çakışan kodun “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “keyif almak” (n=11) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “iz bırakabilmek” (n=8), “kariyer gelişimi” (n=7), “mesleki tatmin” (n=6), “başarma hissiyatı” (n=6), “yaratıcılık” (n=6), “mutlu hissetmek” (n=5) ve “FSMH uygulamalarının varlığı” kodunun alt kodu olan “Ar-Ge faaliyetleri” (n=4) alt kodları olduğu görülmektedir.

Gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetleri buluş ya da tasarım gerçekleşmesini doğrudan etkileyen unsurlardandır. İşletmelerde Ar-Ge faaliyetlerinin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesinin sonucu olarak buluş ya da yeni tasarımların ortaya çıkması kaçınılmaz bir sonuçtur. Araştırma kapsamında katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde bireylerin yeni bir buluş ya da tasarım gerçekleştirdiklerinde yaptıkları işten ve ortaya çıkan çıktılardan keyif aldığı çokça kez vurgulanmıştır. Buluş ya da tasarımın gerçekleşmesi yapılan işin somut bir çıktısı olarak gerçekleştirilen işin başarısını ortaya koymaktadır. Bu durum bireyler için başarı hissiyatı oluşturmakla

birlikte yaptıkları işten keyif almalarını sağlamaktadır. Anılan bu keyfin oluşmasındaki diğer bir etkinin de iz bırakabilme güdüsü olduğu araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Bir buluş gerçekleştirerek bireylerin isimlerinin geçirilmesi bireylerde ileriye yönelik olarak iz bırakabilme, çocuklarına hatta torunlarına bir iz bırakabilmiş olabilme güdüsünü de desteklemektedir. Nitekim bir buluşun ya da tasarımın gerçekleşmesi, başarı hissiyatı ve iş keyfi ile birlikte mesleki tatmini de beraberinde getirmektedir. Bireylerin yaptıkları işin somut çıktılarını görebilmeleri ve bunlardan fayda sağlayabilmeleri gerçekleştirdikleri işe ve mesleklerine ilişkin tatmin duygularını da arttırmaktadır. Tüm bu süreçlerin sonucu olarak da bireyler mutlu çalışanlara dönüşmektedir. Tüm bu unsurlar değerlendirildiğinde her biri ayrı ayrı motivasyonun artmasında ve verimli bir iş ortamı oluşmasında önemli bir yere sahiptir.

Araştırma kapsamında katılımcılar, bir buluş ya da tasarım gerçekleştirmenin kariyer gelişimine etkileri üzerine dev söylemlerde bulunmuşlardır. Özellikle Ar-Ge süreçlerinde mühendis olarak görev alıyor olmak temelde yenilikler ortaya koymayı gerektirdiği için ortaya bir buluş koymuş olmak başarılarının bir kanıtı olarak özgeçmişlerinde önemli bir yer almaktadır. Bu bağlamda FSMH uygulamalarından biri olan buluş/tasarım gerçekleşmesi durumunun kariyerlerine olan pozitif etkisi bireylerin iş motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Yönetimsel Unsurlar

Örgütsel motivasyonun sağlanmasında yönetimsel unsurlar önemli bir rol oynamaktadır. Yönetim tarafından alınan kararlar, çalışanların iş motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Kökalan ve Şişman, 2017; Öztürk vd., 2019; Tan, 2019; Garipağaoğlu, 2020; Yıldız, 2020; Yavuz ve Akgemci, 2021; Güleş, 2022). Nitekim bu tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda “Yönetimsel unsurlar” ile en sık birlikte anılan söylemin “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” temasının altında alt kod olarak belirlenen “fikirlerin önemsenmesi” (n=12) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” temasının alt kodu olan “değerli hissetme/önemsenme” (n=7) ve “yaratıcılık” (n=7) alt kodu olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda yönetimsel dinamiklerin fikirlerin önemsenmesi ile yakından ilgili olduğu, yönetimin tutumunun tüm örgüt içerisindeki yeni fikirlere olan bakış

açısını değiştirdiği ortaya konmuştur. Yönetimsel sorunlar ile birlikte katılımcılar tarafından değersiz hissetme olgusu vurgulandığı gibi yönetimsel unsurlarda süreçlerin doğru yönetilmesinin kendilerini destekleyici ve değer verici boyutlarda etkilediği belirtilmiştir. Bunlara ek olarak yönetimsel unsurların kişilerin yaratıcılıklarına da olumlu yönde etki ettiği ulaşılan sonuçlardan bir diğeridir.

3.4.5.2. FSMH Uygulamalarının Yokluğuna İlişkin Birlikte Oluşan Kodların Değerlendirilmesi

Yönetimsel Sorunlar

Fikri haklar uygulamalarının yokluğu teması altında incelenen “yönetimsel sorunlar” ile en sık çakışan kodların “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” kodunun alt kodları olan “baskı/stres” (n=8) ve “desteklenmeme algısı” (n=8) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “örgüte güvensizlik” (n=7) ve “değersiz hissetme/önemsenmeme” (n=5) alt kodu olduğu görölmektedir.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar, yönetimsel sorunların üzerlerinde baskı ve stres oluşturduğunu çok kez görüşlerinde değinmişlerdir. Katılımcılar yönetimsel sorunların çıktısı olarak kendilerini örgüt için değersiz ve önemsiz hissettiklerini belirtmişlerdir. Bu durum bireylerin örgüte bağlılığının yanı sıra iş yapma isteklerini ve güdülerini de olumsuz yönde etkilemektedir. Yönetim tarafından gerçekteştirilmeyen ya da yanlış ve eksik gerçekteştirilen uygulamalar sebebi ile çalışanlara daha fazla sorumluluk ve iş yükü yüklenmekte bununla birlikte çalışanların desteklenmeme algısına sahip olmaları ile baskı ve stres altında çalışmalarına sebep olmaktadır. Desteklenmeme algısı gibi duygular da beraberinde bireylerde değersiz hissetme, örgüt için önemsiz olduğuna inanma gibi durumları doğurmaktadır. Tüm bu öngörülemez durumların sonucu olarak da örgüte olan güvensizlik ile birlikte motivasyonda düşüş gerçekteşmektedir.

3.4.5.3. Motivasyonu Olumlu Etkileyen Unsurlara İlişkin Birlikte Oluşan Kodların Değerlendirilmesi

Yaratıcılık

Araştırma kapsamında katılımcıların yaratıcılıklarına etki eden unsurları en sık “FSMH uygulamasının varlığı” kodunun alt kodu olan “fikirlerin önemsenmesi” olduğu gözlemlenmiştir (n=12). Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “FSMH uygulamasının varlığı” kodunun alt kodu olan “yönetimsel unsurlar” (n=7), “ödül-teşvik sisteminin varlığı” (n=6), “buluş/tasarım gerçekleşmesi” (n=6) ve “motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar” kodunun alt kodu olan “keyif almak” (n=5), “mesleki tatmin” alt kodu olduğu görülmektedir.

Bireylere belirli ek haklar tanımak, sistematik olarak bir ödül/teşvik sisteminin oluşturulması yaptıkları işe daha fazla odaklanmalarını bunun sonucunda ise yaratıcılıklarının artmasını sağlamaktadır. Yaratıcılıkları artan bireylerin daha fazla yenilik ortaya koyabildikleri, bu durumun ise buluş ve ya tasarımın gerçekleşmesinde de büyük etki ettiği sonucuna varılmıştır.

Yaratıcılığı yüksek olan bireyler FSMH’a ilişkin daha fazla somut çıktı ortaya koyabilmekte, bu durum da gerçekleştirdikleri işten ve iş çıktılarından çok daha fazla keyif almalarını sağlamaktadır. Hem işin verimliliği ve başarısının yaratıcılık ile birlikte artması hem de farklı sorunlara farklı perspektiflerden çözüm bulma kabiliyetlerinin yüksek olması sebebi ile yaratıcılığı yüksek olan bireylerde iş motivasyonunun daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.5.4. Motivasyonu Olumsuz Etkileyen Unsurlara İlişkin Birlikte Oluşan Kodların Değerlendirilmesi

Desteklenmeme algısı

Araştırma kapsamında motivasyonu olumsuz etkileyen unsurlar çerçevesinde değerlendirilen “desteklenmeme algısı” alt kodu ile en sık çakışan kodların “FSMH uygulamaların yokluğu” kodunun alt kodu olan “ödül-teşvik sisteminin yokluğu” (n=8) ve “yönetimsel sorunlar” (n=8) olduğu gözlemlenmiştir. Sonraki en sık frekansa sahip kodların ise sırasıyla “FSMH uygulamaların yokluğu” kodunun alt kodu olan

“aşırı iş yükü” (n=4) ve “fikirlere değeri verilmemesi” (n=4) alt kodu olduğu görülmektedir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde; oluşturulmuş bir ödül/teşvik sisteminin olmamasının özellikle FSMH süreçlerinde firma tarafından desteklenmeme olarak algılandığı görülmüştür. Bireyler 6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu’nda da hak olarak tanımlanan FSMH uygulamalarının çıktılarını için tanımlanmış olan maddi ödülün olmaması durumunda firma tarafından herhangi bir destek göremediklerini sıklıkla dile getirmişlerdir. Nitekim ödül/teşvik sisteminde maddi bir karşılık olmasa bile çalışanlar firma tarafından desteklendiklerini hissetmeyi, takdir ya da kariyer imkanı olarak da olsa ödüllendirilmeyi beklemektedirler. Aksi durumlar bireylerde yaptıkları işin desteklenmediği algısını doğurmaktadır.

Araştırmaya dahil olan katılımcılar; yönetim kaynaklı sorunlar, iletişimsizlik ve anlaşmazlıkların çalışanlar tarafından desteklenmeme olarak algılandığını vurgulamışlardır. Yönetimin örgüt içerisindeki iletişimi, ast-üst ilişkilerini, ödül teşvik sistemleri vb. süreçleri etkin yönetemediği durumlarda çalışanlarda desteklenemediklerine dair algı oluşmaktadır. Bu durumda çalışanların iş motivasyonlarında olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bunlara ek olarak bireylerin fikirlerinin değersiz olduğunu hissetmeleri, örgüt içerisinde fikirlerinin dolayısıyla da bireysel olarak kendilerinin ve yaptıkları işin desteklenmediğini düşünmelerine yol açmaktadır. Bu durum beraberinde örgüte olan bağlılığın azalmasına ve motivasyonel süreçlerin olumsuz olarak etkilenmesine sebep olmaktadır.

Buna paralel olarak, iş dağılımının yönetim tarafından adil yapılamaması ya da bireysel performans beklentisinin yüksek olması gibi durumlar sebebi ile aşırı iş yükü hissettikleri durumlarda çalışanlar desteklenmediklerini düşünmektedirler. Kişilerin potansiyellerinin üzerinde performans beklentisi ve iş yükü oluşturulması kişilerin başarısızlık hissi ile birlikte destek göremediklerini de algılamalarına sebebiyet vermektedir. Ayrıca kişilerin FSMH uygulamalarına ilişkin süreçlere iş yoğunlukları sebebi ile zaman bulamamaları başarısızlık hissiyatı oluşturarak motivasyonel süreçleri olumsuz yönde etkilemektedir.

3.4.6. Karşılaştırmalı Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın verilerini analiz ederek yorumladıktan sonra bulguların belirli değişkenler özelinde birbiri ile karşılaştırılarak yorumlanması araştırmanın anlamlandırılabilmesi açısından önemli bir kaynak olacaktır.

3.4.6.1. Demografik Özellikler Temelinde Karşılaştırmalı Bulguların Değerlendirilmesi

İlk olarak araştırmanın veri kaynağı olan katılımcıların demografik özellikleri göz önünde bulundurularak yorumlanacaktır. Bu bağlamda araştırmanın bulgular bölümünde araştırma verilerinden oluşturulan kod sistemi demografik veriler kapsamında cinsiyete, örgüt içi pozisyon seviyesine ve buluş sahipliği verisine dayanılarak karşılaştırmalı tablolar halinde sunulmuştur.

Cinsiyete dayalı karşılaştırmalı bulguların değerlendirilmesi

Katılımcıların erkek ve kadın olma durumlarına göre FSMH uygulamalarının motivasyonlarına etkisi temelinde bulgular incelendiğinde ve kod frekans sıklık oranının toplamına bakıldığında ağırlıklı olarak erkek katılımcı grubunda neyin? daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Örneklem dağılımı kapsamında kadın ve erkek katılımcı dağılımına bakıldığında; erkek katılımcıların daha fazla olması bu durumu açıklar niteliktedir. Bu koşullara rağmen; bazı alt kodlarda kadın katılımcıların katılım sıklığının daha fazla olduğu gözlemlenmektedir. Bu kodların cinsiyet temelli olarak değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Tablo 16 incelendiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranları “desteklenmeme algısı” ve “yönetimsel sorunlar” olgularına daha sık değindiği görülmektedir. Erkek katılımcıların ise “yaratıcılık”, “fikirlerin önemsenmesi”, “buluş/tasarım gerçekleşmesi”, “keyif almak” ve “çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik” unsurlarına kadın katılımcılara nazaran çok daha sık vurgu yaptıkları gözlemlenmiştir.

Bu bulgular ışığında kadın katılımcıların erkek katılımcılara oranla yönetimden beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın katılımcıların yönetimden beklentilerinin daha yüksek olması sebebi ile FSMH uygulamalarına ilişkin yönetimden kaynaklanan eksiklik ve hatalara daha fazla odaklandıkları ve görüşmeler

sırasında da sıklıkla yönetimsel sorunları vurguladıkları görülmektedir. Benzer şekilde kadın katılımcıların yönetimden beklentilerinin erkek katılımcılara oranla daha yüksek olmasının bir sonucu olarak desteklenme algılarının da daha yüksek olduğu katılımcı söylemlerinden ortaya çıkmaktadır. Kadın katılımcıların hem yönetim tarafından hem de örgüt içerisinde takım arkadaşlarından erkek katılımcılara oranla daha fazla destek beklentisi içinde oldukları görülmektedir. Kadın çalışanların iş motivasyonlarının sağlanabilmesi için yönetimin desteğini hissetmeye daha belirgin şekilde ihtiyacı bulunmaktadır. Bu bağlamda yönetim tarafından ödül/teşvik mekanizmaları geliştirilerek ve fikirlerin önemine vurgularda bulunarak kadın katılımcıların desteklenme hissiyatları arttırılabilir.

Erkek katılımcıların ise kadın katılımcılara oranla yeni şeyler üretmek ve bu ürettikleri yeniliklerinin somut çıktılarını buluş ve tasarım başvuruları ile görmek konusunda daha istekli oldukları görülmektedir. Ayrıca erkek katılımcıların kadın katılımcılara oranla yaptıkları işten keyif alma konusunda daha istekli oldukları görülmektedir. Özellikle fikirlerinin önemsenmesi durumunda yaratıcılıklarının gelişerek yeni fikirler çıkartabilme ve bunları somut verilere dönüştürme erkek katılımcıların motivasyonlarında daha yüksek olumlu etkiler sağlamaktadır.

Özetle; kadın katılımcıların motivasyonel süreçlere ilişkin daha soyut unsurlara odaklanarak önceliklerinin desteklenme hissiyatı gibi çalışanlara olumlu duygular hissettiren duygusal süreçler olduğu gözlemlenirken; erkek katılımcıların motivasyonel süreçlerine ilişkin önceliklerinin işlerine ilişkin daha somut çıktılar elde ederek yaptıkları işe hakim olma isteği olduğu görülmüştür.

Örgüt içi pozisyonuna dayalı karşılaştırmalı bulguların değerlendirilmesi

Katılımcıların bulundukları kurumdaki pozisyonları göz önüne alınarak kod frekans bilgileri yönetici ve uzman karşılaştırması ile bulgular bölümünde sunulmuştur. Veriler detaylı olarak incelendiğinde; uzman kadrosunda çalışan bireylerin yönetici kadrosunda görev alan bireylere kıyasla “değerli hissetme/önemsenme”, “kariyer gelişimi”, “yaratıcılık” ve “keyif almak” gibi motivasyonu olumlu etkileyen unsurlar ile birlikte FSMH uygulamalarına ilişkin olarak “fikirlerin önemsenmesi” ve çalışanlara bilgi aktarımında eksiklik” temalarına daha sık değindikleri görülmüştür. Uzman kadrosunda görev alan bireyler tarafından vurgulanan bir diğer tema ise

“adaletsizlik algısıdır”. Uzman kadrosuna sahip bireylerin yönetici bireylere oranla daha sık dile getirdikleri unsurlar genel anlamda incelendiğinde; uzmanların yöneticilere oranla motivasyonel unsurlara ilişkin talep ve ihtiyaçlarının daha yüksek olduğu ve üst yönetimle olan iletişim sıklığının azlığı sebebiyle bilgi edinme ve şeffaflık olgularının daha fazla önemsendiği görülmektedir. Özellikle yöneticilere kıyasla daha kariyerlerinin başında olmaları sebebiyle FSMH uygulamalarının kariyer gelişmelerine etkisinin vurgulanması öngörülebilir sonuçlardan biridir. FSMH uygulamalarına etkin katılım göstererek diğer bireylerden ayrışma hatta bir buluş ya da tasarım sahibi olma güduları yöneticilere oranla daha fazladır. Bu sebeple fikirlerinin önemsenmesi ve bu konuda desteklenme arzuları da yine yönetici bireylere oranla daha sık vurgulanan olgulardandır. Fikirlerinin önemsenmesi ve desteklenmesi sayesinde bir buluş ya da tasarım sahibi olabilme ihtimalleri artacaktır. Bu süreçte fikirlerin önemsenmesi ve desteklenme hususunda adaletli bir sürecin ilerlemesi de yine uzmanlar tarafından sıklıkla vurgulanan konulardandır. Üst yönetime ve karar vericilere daha yakın konumda olan yöneticilere kıyasla süreçlere ilişkin daha az bilgiye sahip olan uzmanlar adalet olgusunu yöneticilere kıyasla daha fazla sorgulamaktadırlar.

Yönetim kadrosunda çalışan bireylerden elde edilen bulgulara bakıldığında ise uzman kadrosunda görev alan bireylere oranla daha sık vurgulanan tek unsurun “yönetimsel sorunlar” olgusu olduğu görülmektedir. Üst yönetime yakınlık ve sık iletişimin bir getirisi olarak bilgi akışı daha kolay ve etkin olmakta ancak bununla birlikte yönetime ait sorun ve problemler daha açık ve net bir şekilde gözlemlenebilmektedir. Yönetimsel süreçlerden kaynaklı eksiklikler ve problemler uzman kadrosuna ulaşmadan ara kademe yöneticiler tarafından çözüme ulaştırılabilirken yönetim kadrosunda görev alan bireyler bu eksiklik ve problemler ile doğrudan yüzleşmektedir. Bununla birlikte uzman kadrosunda görev alan bireylerin söylem sıklığına yakın sıklıkta “fikirlerin önemsenmesi” ve “buluş/tasarım gerçekleşmesi” unsurları da yöneticiler tarafından sıklıkla vurgulanmıştır. Bir çalışan olarak kişiler yönetim kadrosunda da olsa uzman kadrosunda da olsa iş motivasyonlarını sağlayabilmeleri noktasında fikirlerinin önemsenmesine önem vermektedir. Fikirlerinin önemsenmesi ve desteklenmesinin bir çıktısı olarak buluş ya da tasarım gerçekleşmesi de yine örgüt içi pozisyonundan bağımsız olarak tüm bireyler için önem

arz eden unsurlardandır. Her birey için gerçekleştirdiği işlerin ve yeniliklerin somut bir çıktısını görmek önemlidir. Bu durum bireylerin somut başarı göstergesi olmakla beraber iş motivasyonunu da olumlu şekilde destekleyecek bir olgudur. Bu bağlamda incelendiğinde araştırmaya dahil olan yönetici ve uzmanların buluş sahiplik durumlarını da değerlendirmek anlamlı olacaktır.

Araştırmaya dahil olan 16 uzmandan sadece 6'sının (%37,5) bir buluşa sahip olduğu görülürken; yöneticilerde bu oran 8 yöneticiden 6'sının (%75) buluş sahibi olduğu yönündedir. Bu durum bireylerin pozisyonlarından kaynaklı fikri ve sınai mülkiyet haklarına bakış açısının ve uygulama yeterliliklerinin değiştiğini göstermektedir. Ayrıca bireylerin pozisyonları çalıştıkları kurumlardaki fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ilişkin bilgilerine ve hakimiyetlerine etki etmekte; bu durumun sonucu olarak da buluş sahipliklerini etkilemektedir.

Özetle; yönetici pozisyonunda görev alan bireylerin uzman pozisyonunda çalışan bireylere kıyasla daha fazla buluş sahipliği oranına sahip olduğu görülmektedir. Mesleki deneyim, üst yönetime yakınlık, süreçlere ilişkin daha fazla bilgi sahibi olunması bu sonucu doğuran nedenler arasında sayılabilir. Üst yönetime ve karar verici kişilere daha yakın olan yönetici grubu buluş yapma ve bunu yönetim ile paylaşarak yenilikleri artırma motivasyonuna daha fazla sahipken; nispeten bilgi eksikliği daha fazla olan ve karar vericilere daha uzak kademelerde çalışan uzmanlar için bu durum daha olumsuz düzeydedir. Özellikle gerçekleştirilen buluşun sonrasında elde edilecek fayda, teşvik, ödül, terfi, takdir vb. motivasyon araçlarının net şekilde uzmanlara aktarılmadığı durumlarda, kurumlarda bu motivasyon araçları aktif olarak uygulansa da istenen düzeyde etkisi olamamaktadır. Bireylerin bu alandaki bilgileri, üst yönetime yakınlıkları gözetilmeden, her kademedede eşit seviyede olmalıdır. Nitekim bu tez çalışmasının çıktısı olarak; bilgi akışının çok iyi işlediği kurumlarda FSMH uygulamalarının iş motivasyonuna olumlu etkisinin daha fazla olduğu söylenebilir.

Buluş sahipliğine dayalı karşılaştırmalı bulguların değerlendirilmesi

Katılımcıların buluş sahipliği durumu göz önüne alınarak araştırmaya sağladıkları kodlanmış veriler karşılaştırmalı olarak bulgular kısmında sunulmuştur. Bu veriler ışığında buluş sahibi olmayan bireyler tarafından “kurum içi adalet algılarının” daha sık vurgulandığı görülmektedir. Kurum içindeki FSMH süreçlerini henüz tecrübe

etmemiş olmaları bu durum üzerinde etki eden etmenlerden birisidir. Göze çarpan bir diğer önemli bulgu ise buluş sahibi olmayan bireylerin ödül/teşvik sisteminin yokluğu ile ilgili her hangi bir vurgu yapmamış olmamalarıdır. Henüz hakedilmiş bir ödül olmadığı için kurumlardaki ödül/teşvik sisteminin olmama durumu bireyleri rahatsız edici boyutta olmamaktadır. Nitekim ödül/teşvik sisteminin olmasının iş motivasyonuna sağlayacağı olumlu yöndeki etkiler düşünüldüğünde kişilerin her hangi bir buluşa sahip olmasalar bile bu süreçleri bilmesi önemli bir unsurdur. Gerçekleştirdikleri işlerin bir çıktısı olarak ödüllendirileceklerini bilmek her birey için motivasyonu destekleyici olacaktır.

Buluş sahibi olan katılımcılara odaklanıldığında ise; “yönetimsel unsurlar”, “buluş/tasarım gerçekleşmesi” ve desteklenmeme algısı” olgularının buluş sahibi olmayanlara oranla çok daha sık vurgulandığı görülmüştür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde buluş sahibi olan kişilerin süreçle ilgili deneyimleri sonucu yönetimin etkilerini ve süreçte yaşanan zorluklar sebebi ile desteklenmedikleri hissiyatına kapılmaları öngörülebilir sonuçlardır.

Dikkat çeken bir diğer bulgu ise buluş sahibi olan kişilerin “takım çalışması” ve “çalışana bilgi aktarımı yapılması” olgularına hiç değinmemiş olmalarıdır. Buluşu gerçekleştirmek için gerçekleşen süreçte edinilen bilgi ve alınan örgütsel destek neticesinde bu iki olguya ihtiyaç duyulmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Nitekim süreçlere dahil olmuş olmaları sebebi ile bilgi aktarımındaki eksikliklere ilişkin her hangi bir algıya sahip olmamaları da yine öngörülebilir sonuçlardan birisidir.

Her iki katılımcı grubunun da sıklıkla vurguladıkları olgu “fikirlerin önemsenmesi” olmuştur. Buluş gerçekleşmeden önce de, gerçekleştikten sonra da bireylerin en çok önem verdikleri ve bireysel anlamda etkilendikleri olgunun fikirlerinin önemsenmesi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda fikirlerin önemsenmesi çalışanların iş motivasyonları üzerinde yadsınamaz boyutta önem taşımaktadır.

Çalışmanın ana konusunu oluşturan unsurlardan biri olan FSMH uygulamalarına ilişkin en önemli unsurlardan biri katılımcıların sürece dahil olma durumları ve buluş sahiplikleri boyutudur. Bu bağlamda buluş sahipliği olgusunu daha detaylı irdeleyebilmek amacı ile bulgular bölümünde; Maxqda programının MaxMaps bölümünden faydalanılarak buluş sahibi olan ve buluş sahibi olmayan katılımcı

grupları özelinde **iki vaka modeli** çalışılmıştır. Bu bağlamda katılımcılardan elde edilen verilerin tamamı buluş sahibi olma ve olmama durumları özelinde değerlendirilmiştir.

Bu çalışma kapsamında dikkat çeken bulgulardan en önemlisi **ödül/teşvik sisteminin yokluğunun** buluş sahibi olan katılımcılar tarafından birden çok kez vurgulanması iken, buluş sahibi olmayan bireylerde her hangi bir önem arz etmemesidir. Bireyler bir buluşa ya da tasarıma sahip olduktan sonra ödüllendirilmemiş olmayı olumsuz değerlendirerek içselleştirirken, henüz bir buluş ya da tasarıma sahip olmayan bireyler de bu farkındalık olmadığı için bunun olumsuz boyutunu vurgulama ihtiyacı duymamaktadırlar. Ancak ödül teşvik sisteminin varlığı ve bu sistem ile ilgili çalışanların bilgilendirilmiş olmasının iş motivasyonu olumlu yönde etkileyecek bir unsur olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Dikkat çeken bir diğer bulgu ise buluş sahibi olmayan katılımcıların; bilgi paylaşımına, bilgi paylaşımı gerçekleştirilebilecek ve yeni fikirler ortaya konabilecek ortamlara ve süreçlerin daha şeffaf ve belirli şekilde ilerletilmesine daha çok ihtiyaç duyduklarıdır. Buluş sahibi olmayan bireylerin, özellikle takım çalışması ve fikir atölyelerinin kurulmasına ilişkin söylemlerine odaklanıldığında; yeni fikirler ortaya koyabilmek ve örgüt içerisinde fikir alışverişi yapılabilinecek ortamların oluşturulması bireylerin motivasyonel süreçleri için önemli bir husustur. Ek olarak buluş sahibi olmayan bireylerin uygulama prosedürlerinin oluşturulması ve çalışana bilgi aktarımı yapılması yönündeki söylemleri ile sürece ilişkin bilgi ihtiyaçları görülmektedir. Bu durum buluş sahibi olan bireylerde görülmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Tezin bu bölümünde çalışma ile ilgili elde edilen sonuçlar ve ortaya konulan model çerçevesinde fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin uygulamalarda bulunan işletmelerdeki çalışan motivasyonlarını ortaya koymak ve bu kapsamda hem işletmelere ve işletmelerde çalışan motivasyonundan sorumlu olan yöneticilere hem de bu alanda yazına katkıda bulunmak isteyen gelecek araştırmacılara yönelik önerilerde bulunulmuştur.

Özellikle teknoloji ve inovasyon odaklı şirketlerde fikri ve sınai mülkiyet haklarının korunması ve çalışanların bu haklara sahip olması, çalışanların motivasyonunu artırarak şirket performansını olumlu yönde etkileyebilir. Bu iki kavram arasındaki ilişki, yaratıcı bir iş üreten kişilerin işlerinin korunmasına ve ödüllendirilmesine yönelik motivasyonlarını etkileyebilir. Bu öngörü ile gerçekleştirilen bu çalışmanın detayları ve sonuçları aşağıda aktarılmıştır.

Tezin ilk bölümünde fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin detaylı bilgiye sahip olunabilmesi amacı ile; fikri ve sınai mülkiyet haklarının konusu ve özellikleri, fikri ve sınai mülkiyet haklarının türleri, çalışan buluşları gibi kavramlar detaylandırılarak teorik bir altyapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bunlara ek olarak fikri ve sınai mülkiyet haklarının firmalara sağladığı yararlar ve fikri ve sınai mülkiyet hakları kavramına ilişkin ilgili yazına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Ulusal ve uluslararası yazındaki çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde; fikri ve sınai mülkiyet hakları ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak işletmelere sağlayacağı ticari ve ekonomik faydaların yanı sıra ülke ekonomilerinin büyümesine ve ülkelerin refah seviyelerinin artmasına etkisi olduğu görülmüştür (Chin ve Grossman, 1988; Diwan ve Rodrick, 1991; Helpman, 1993; Lai, 1998; Köse, 2018; Crosby, 2000; Stojanovska vd., 2020; Kitching ve Blackburn, 1998).

Bir diğer grup çalışmanın ise farklı türdeki işletmelerin (aile işletmeleri, kobiler, vb.) fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ilişkin eğilimlerini ve bakış açılarını, finansal boyutta firmalara etkilerini inceledikleri gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar kapsamında genellikle işletmelerin fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ulaşmak için gerçekleştirmeleri gereken inovasyon, Ar-Ge, standartizasyon gibi süreçlere de vurgu

yapılmış ve fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarının işletme boyutunda sağladığı faydalara odaklanılmıştır (Kitching ve Blackburn, 1998; Hanel, 2006; Sart, 2013; Stojanovska vd., 2020; Chirico vd., 2020).

Bunlara ek olarak alana ilişkin literatür derlemesi niteliğinde ve tarihsel süreci aktaran çalışmalar olduğu da yazın taraması sırasında ortaya konulmuştur. Bu çalışmaların ana amacı yazında kısıtlı şekilde olan fikri ve sınai mülkiyet hakları konusunu bütüncül bir bakış açısı ile ortaya koymaktadır. Bu sayede hem uygulayıcılara yol gösterici nitelikte fayda sağlamak hem de gelecek akademik çalışmalara yazında bulunan eksiklikleri göstererek bu alanda çalışmaların yapılmasını sağlamaktır (Gökovalı ve Bozkurt, 2006; Hanel, 2006; Köse, 2018; Holgersson ve Santen, 2018).

Yazında fikri ve sınai mülkiyet uygulamaları ile buluşçu motivasyonu ve yenilik gerçekleştirme güdüsü arasındaki ilişkiye vurgu yapan sınırlı sayıda çalışma da tespit edilmiştir. İlgili çalışmalarda veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasının sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Blind, 2022). Çalışmaların büyük bir çoğunluğunda motivasyonel etki çerçevesinde çalışma grubu olarak üniversite araştırmacılarına ve akademisyenlere odaklanıldığı gözlemlenmiştir. Ayrıca üniversiteler bağlamında araştırmacı ve akademisyenlerin fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarına ilişkin yaşadıkları güçlükler ve engellere odaklanılmıştır (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Taçgın, 2020; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020). Bununla birlikte söz konusu çalışmalarda bireylerin örgütsel bağlamda motivasyonlarına değil, bireylerin “buluş gerçekleştirme motivasyonları”na odaklanılmıştır (Sart, 2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Taçgın, 2020; Blind, 2022).

Gerçekleştirilen bu tez çalışması ile temel amaç; fikri sınai ve mülkiyet uygulamaları olan kurumlarda örgütsel bağlamda çalışanların motivasyonel dinamiklerini ortaya koymaktır. Bu sayede hem işletmelere hem de yazında oldukça kısıtlı alana sahip olan fikri ve sınai mülkiyet alanındaki araştırmalara yol gösterici önerilerde bulunulmuştur. Alanyazın derinlemesine irdelendiğinde kısıtlı sayıda fikri ve sınai mülkiyet hakları ve motivasyon kavramı arasındaki ilişkiye vurgu yapan çalışmaya rastlanılmış olsa da, hiç bir çalışmada motivasyonun örgütsel bağlamda ele alınmadığı tespit edilmiştir. Çalışmaların odağı buluş gerçekleştirme motivasyonu ile kısıtlı bırakılmıştır (Sart,

2013; Altındış vd., 2017; Alves ve Daniel, 2020; Oliveira, 2020; Huu Can, 2020; Stojanovska vd., 2020; Taçgın, 2020; Blind, 2022). Bu yönü ile gerçekleştirilen bu tez çalışması yazına farklı bir bakış açısı kazandırmakla birlikte kurumlara da katkı sağlayacak önemli öneriler ortaya koyabilecektir.

Çalışmanın kurumların fikri ve sınai mülkiyet haklarına verdikleri önemin artmasında ve çalışanların fikirlerinin öneminin ve değerinin vurgulanarak motivasyonlarının arttırılmasında önemli derecede katkılarının olacağına inanılmaktadır. Özellikle ulusal yazın tarandığında; fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin çalışmaların literatür derlenmesi ve tarihsel gelişim özelinde sınırlandırıldığı görülmüştür (Gökovalı ve Bozkurt, 2006; Köse, 2018). Bu sebeple Türkiye’de gerçekleşen uygulamalara ilişkin gerçekleştirilen bu tez çalışmasının yazına katkı sağlayacak gelecek çalışmalara ışık tutacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise çalışma konusunun ana dinamiklerinden bir diğeri olan motivasyon kavramına ilişkin bilgiler verilmiştir. Motivasyon teorileri ve motivasyon araçları detaylıca açıklanarak araştırmanın teorik altyapısı desteklenmiştir. Ayrıca ulusal yazında motivasyon kavramına ve sürecine ilişkin çalışmalar derlenerek araştırmanın anlamlılığı ortaya konulmuştur.

Motivasyon kavramına ilişkin ulusal yazın tarandığında, motivasyon kavramının irdelendiği örgütsel gruplarda bu tez çalışmasında örneklem grubu olarak ele alınan Ar-Ge merkezleri ve akademik kökenli olmayan araştırmacılar boyutunda bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Nitekim yazındaki çalışmalar derinlemesine irdelendiğinde, insanı anlamaya ve anlamlandırmaya yönelik bir olgu olan motivasyon kavramının, sosyal bilimler şemsiyesi altında önemli bir yere sahip olan nitel araştırma yöntemleri yerine genellikle nicel araştırma yöntemleri aracılığı ile araştırıldığı görülmektedir (Sökmen vd., 2013; Selen, 2016; Kökalan, 2017; Tan, 2019; Öztürk vd., 2019; Çoban, 2019; Canbolat vd., 2020; Garipağaoğlu, 2020; Yıldız, 2020; Kzeiha, 2021; Çelik ve Muhammet, 2021; Yavuz ve Akgemci, 2021; Yılmaz ve Vardarlier, 2021; Aytaç, 2021; Göktürk, 2022; Ak, 2022; Yılmaz, 2022; Özcan, 2022; Eryılmaz vd, 2022; Özer, 2022; Güleş, 2022). Bu bağlamda, gerçekleştirilen bu tez çalışması hem sahip olduğu örneklem grubu, hem de anlamlandırmaya çalıştığı örgütsel boyut sebebi ile insanı ve insani duyguları tanımlama yolunda etkin olan nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması ile özgünlüğünü korumakta ve yazına katkı sağlamaktadır.

Nitekim bu çalışma kapsamında maksimum çeşitlilik yöntemi kullanılarak, konunun amacına hizmet edebilecek örneklem grubu ile yarı yapılandırılmış görüşme soruları çerçevesinde derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu tez çalışmasının ulusal yazında gerçekleştirilmiş geçmiş çalışmalar ile hem örneklem grubu bağlamında hem de araştırma yöntemi bağlamında farklılaşıyor olması çalışmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

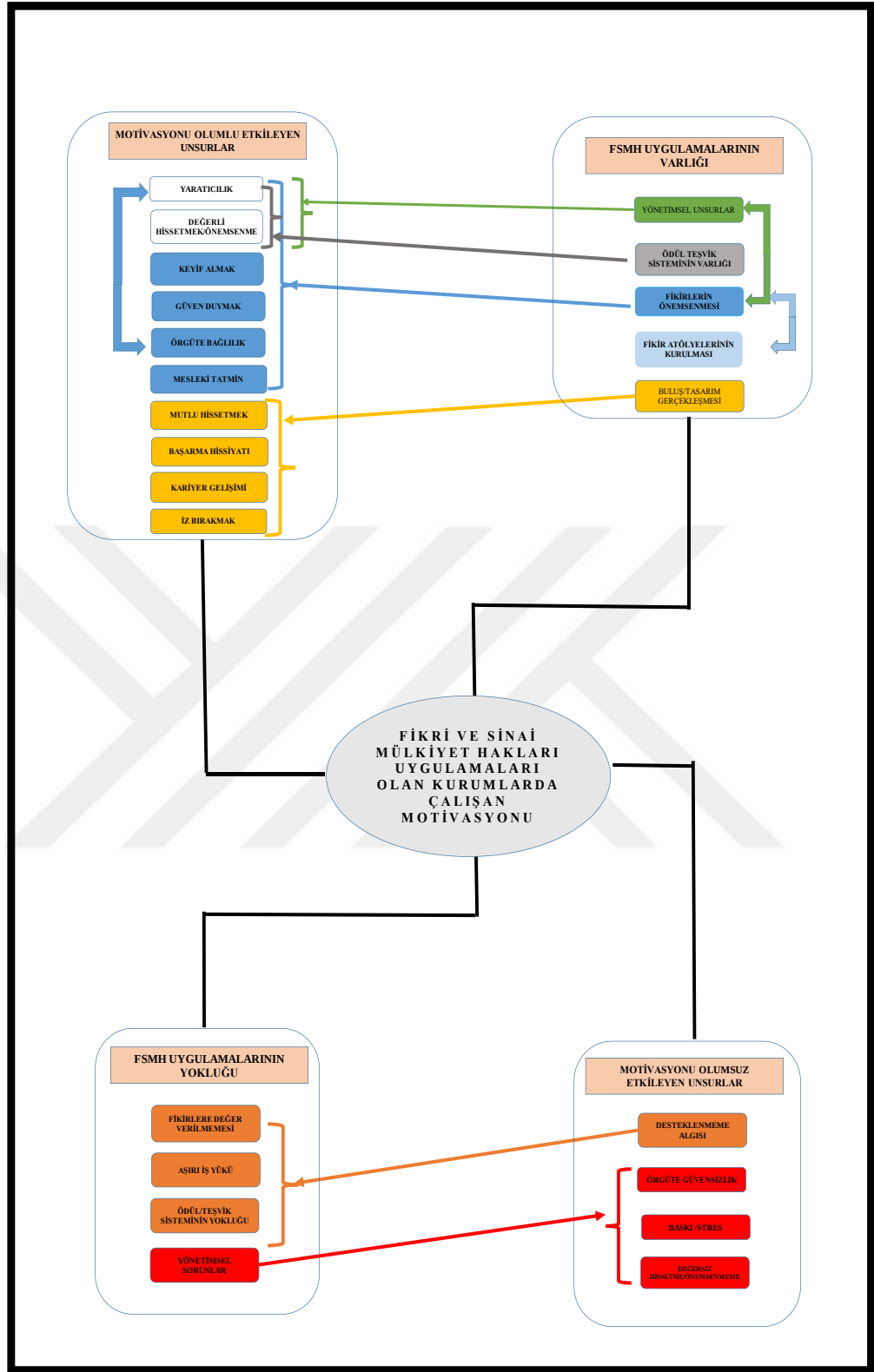
Çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın amacı, önemi ve yöntemi aktarıldıktan sonra, elde edilen bulgular kapsamlı bir şekilde aktararak, tartışma bölümünde detaylıca değerlendirilmiştir. Son olarak bu bölümde araştırma bulgularının sonuçları bir model yardımı ile şematize edilerek aktarılmış ve öneriler ile çalışma bulguları detaylandırılmıştır.

Araştırma bulguları ve bulgulara ilişkin yorumlara tartışma bölümünde detaylı bir şekilde yer verilmiştir. Bu çerçevede, sonuç ve öneriler bölümünde tekrara düşmemek adına bulgular ışığında ulaşılan ve aşağıda şematize edilen model önerisine odaklanılmakta ve kapsamlı bir şekilde yer verilmektedir (Bknz. Şekil:17). Ayrıca model, geliştirilen öneriler ile zenginleştirilmektedir.

Bu model ile birlikte fikri ve sınai mülkiyet uygulamaları olan işletmelerdeki çalışan motivasyonu dinamikleri ile fikri ve sınai mülkiyet uygulamaları olmayan işletmelerdeki çalışan motivasyonu dinamiklerini açıkça görmek mümkündür. Bu bağlamda fikirlerin önemszenmesi, ödül/teşvik sistemlerinin kurulması, fikir atölyelerinin oluşturulması, yönetsel dinamikler ve buluş/tasarım gerçekleşmesi unsurları motivasyonel süreçlere ilişkin olumlu dinamikleri oluştururken; fikirlere değer verilmemesi, ödül/teşvik sisteminin yokluğu, aşırı işyükü ve fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin yönetsel sorunlar gibi unsurlar ise çalışanların motivasyonel süreçleri için olumsuz dinamikleri oluşturmaktadır.

Şekil 17: Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Uygulamaları Olan Kurumlarda Çalışan Motivasyonu Dinamiklerini Belirlemek Üzere Bir Model Önerisi

Geliştirilen modele ilişkin açıklama: Aşağıdaki model irdelendiğinde *fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan kurumlarda çalışan motivasyonu dinamiklerini* ortaya koymaya yönelik 4 ana temaya ulaşıldığı görülmektedir: Bunlar; *fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının varlığı, fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarının yokluğu, motivasyona olumlu etki eden unsurlar ve motivasyona olumsuz etki eden unsurlardır*. Bulguları belli bir düzen ve sistematik içerisinde gösterebilmek amacı ile temalar oluşturma yöntemi seçilmiştir. Bu bağlamda temaları temsilen aynı renk (pembe alan dolgusu) tercih edilmiştir. Her bir temanın altında araştırmacı tarafından kodlanmış verilerden en sık vurgulanan ve en sık birbiri ile çakışan kodlar listelenmiştir (Bknz. Bulgular ve tartışma bölümünde kodlara ve frekans düzeylerine ilişkin detaylı aktarım gerçekleştirilmiştir). Farklı temalar altında bulunan ve birbirleri ile anlamlı boyutta çakışan kodların aynı renk ile gösterildiği görülmektedir. Birden fazla tema ile çakışan kodlar ise renksiz bırakılarak ilgili renk vurguları aracı oklar ile sembolize edilmektedir. Modele ilişkin şematığı renklendirmedeki amaç birbiri ile ilişki içerisinde olan kodları net bir şekilde ortaya koyarak fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan işletmelerdeki çalışan dinamiklerini daha anlaşılır şekilde sunabilmektir. Aynı tema altında bulunan ve birbiri ile çakışan kodlar ise tema altında birbirlerini işaret edecek şekilde şematize edilmiştir.



Şekil 17: Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları Uygulamaları Olan Kurumlarda Çalışan Motivasyonu Dinamiklerini Belirlemek Üzere Bir Model Önerisi

Çalışmanın sonuçları ve Şekil 17 ile şematize edilen araştırma modeli değerlendirildiğinde; fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan işletmelerde çalışan bireylerin motivasyonel dinamiklerinin olumlu yönde olduğu, uygulamaların olmadığı ya da eksik olduğu işletmeler de görev alan bireylerin ise motivasyonel dinamiklerinin olumsuz yönde olduğu görülmektedir. Bu durumun alt kırılımları aşağıda verilmekle birlikte ulaşılan bu sonuç araştırma sürecinin başında öngörülen sonuç ile uyumludur.

Bu bağlamda; fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ilişkin alt kırılımlardan en çok vurgulanan unsur “*fikirlerin önemsenmesi*” olmuştur. FSMH alanının temelinin fikirlerden oluştuğu gerçeği göz önüne alındığında; her bir katılımcı tarafından en az bir kez fikirlerin önemsenmesi olgusunun vurgulanmış olması yadsınamaz bir sonuçtur. Fikirlerine değer verilen ve dikkate alınan bireylerin motivasyonlarını olumlu etkileyen birden çok dinamiği birlikte vurguladıkları ve fikirlerine değer verilmesi ile bağdaştırdıkları görülmüştür. Bu bağlamda önemli unsurlardan birisi bireyin kendini örgüt içerisinde *değerli ve önemli hissetmesi*dir. Kendini değerli ve önemli hisseden bireyler beraberinde birçok farklı olumlu duyguyu çalıştığı kurum için benimseyebilir. İnsan yapısı gereği biriciktir ve bu biricikliği hissetmek ister (Koçak ve Gökler, 2008). Bu önemsenme hissiyatı ile birlikte bireyler başarılı olmak ve gerçekleştirdikleri işten tatmin olmak isterler. Bu durum hem somut çıktıları beraberinde getirecek hem de insanın toplumdaki varlığını destekleyecektir. Bu bağlamda katılımcılar **fikirlerinin önemsenmesi ile yaratıcılık ve mesleki tatmin** kavramlarını da sıklıkla birlikte kullanmışlardır. Kişilerin fikirlerinin önemseniyor olması yeni fikir üretme istek ve kabiliyetlerini ve dolayısı ile yaratıcılıklarını geliştirmektedir. Tüm bu olguları ve **başarı hissiyatını** dikkate aldığımızda kişinin yaptığı işten keyif alması ve mesleki tatmini sağlaması yadsınamaz bir sonuçtur. Fikirlerine önem verilen bireylerde tüm bu olumlu duygular ile birlikte kendisine sağlanan güven ortamında **örgüte olan güven** hissiyatı artar ve bu durumlarda beraberinde **örgüte bağlılık** sonucunu getirir. Bu bağlamda fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarının unsurlarından biri olan fikirlerin önemsenmesi kavramı çalışan bireylerin motivasyonel dinamikleri göz önüne alındığında birden çok öge ile yakından ilişkilidir. Ek olarak çalışma kapsamında katılımcıların bir kısmının fikirlerinin önemsenmesi kavramı ile *fikir atölyeleri kurulmasını* bağdaştırdıkları ve

birlikte vurguladıkları görülmüştür (Bknz. Detayları bulgular ve tartışma bölümünde verilmiştir.). Fikirlerin önemszenmesini süreç içerisinde söylem ve olaylar ile hissedebilen katılımcılar, bu durumun daha somut bir göstergesi olan fikir atölyelerinin kurulması ile de desteklenebileceğini belirtmiştir. Nitekim bu noktada önemli olan tek unsur yalnızca fikir atölyelerinin kurulması değil, devamında bu atölyelerin işlevselliğinin desteklenmesi ve çalışan bireylere fikir üretebilecekler fırsat ve alanların tanınmasıdır.

Fikirleri önemsenen çalışanların motivasyonel dinamiklerini inceledikten sonra işletmeler için bazı öneriler sunulabilir. Öncelikle işletmeler çalışanlarından verimli bir iş performansı sağlayabilmek için motivasyonel dinamiklere önem vermelidir. Bu bağlamda fikirleri destekleyen işletmelerde daha yaratıcı ve özgün sonuç ve çözümler üretildiği aşıkadır. Bu bağlamda işletmeler ve işletmelerde karar verici boyutta görev alan yöneticiler çalışanlara fikirlerinin önemli olduğunu hissettirecek uygulamalarda bulunmalıdır. Bunlardan en temeli, fikir atölyelerinin kurulması ve sürekliliğinin sağlanmasıdır. Bu bağlamda fikir atölyesinin sadece kurulması yeterli gelmeyecektir. Çalışanların iş yoğunluklarının dengeli ve baskıdan uzak olması önemli bir noktadır. Çalışma kapsamında bireylerden fikirleri önemsense bile iş yoğunluğu sebebi ile yeni fikirler üretecek zaman ve imkan sağlanmadığı görüşleri alınmıştır (Bknz. Bulgular bölümü). Bu sebeple fikirlerin önemszenmesi sadece söylemle olabilecek bir süreç değil uygulamaya yönelik imkan sağlamakla desteklenmesi gereken bir olgudur.

Fikri haklar uygulamalarına ilişkin bir diğer önemli husus ise **yönetimsel unsurlardır**. Yönetimin dinamikleri, karar verme süreçleri, fikri haklara ilişkin yönetimin bilgi seviyesi vb. durumlar işletmelerdeki uygulama süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Yönetimin uygulamalara ilişkin olumlu ve yönlendirici tutumu bireylerin kendilerini **desteklenmiş ve değerli hissetmelerini** sağlamaktadır. Ayrıca bireylerin **yaratıcılıklarının** gelişmesinde de önemli olumlu etkileri olduğu çalışma sonucunda elde edilen çıktılarından birisidir. Tüm bunlar birlikte değerlendirildiğinde işletmelere ve işletmelerde karar verici konumunda görev alan yöneticilere; alanla ilgili bilgi seviyelerini hem yönetim seviyesinde hem de tüm çalışanlara yayacak şekilde geliştirmeleri önerilmektedir. Alanda tecrübeli olan patent ve marka vekillerinden eğitimler almak, farklı şirketlerdeki uygulama örneklerini dinlemek yöneticilerin bu

alandaki gelişmelerinde ve motivasyonel dinamikleri olumlu yönde desteklemelerinde önemli katkılar sağlayacaktır. İşletmelerin içerisinde bulundukları pazarlarda rekabet edebilirliklerini sağlayacak iki önemli unsurun pazarda farklılaşmak ve iyi iş gücü ile çalışabiliyor olmak olduğunu unutmamaları gerekmektedir. Bu süreçte farklılaşma ancak yenilik ve bu yeniliğin fikri haklar kapsamında korunması ile gerçekleşebilecektir. Bununla birlikte etkin iş gücü de motivasyonel anlamda desteklenen iş gücü ile mümkündür. FSMH uygulamalarının motivasyonel dinamikler ile ilişkisi göz önüne alındığında bu iki unsur her işletme için kritik önem derecelerine sahip, birbirlerini tamamlayıcı nitelikte iki kavramdır.

Fikri haklar uygulamalarına ilişkin **ödül/teşvik** sistemlerinin işletme içerisinde kurulması ile bireylerin **yaratıcılıklarının** bağdaştırıldığı ve bireylerin ödül/teşvik sistemi ile birlikte kendilerini daha **değerli ve işletme için önemli hissettikleri** ulaşılan sonuçlardan bir diğeridir. Bireyler gerçekleştirdikleri işlerin değer gördüğünü ve çıktılarının ödüllendirildiğini gördüklerinde yeni işler gerçekleştirme ve yenilikler oluşturma istekleri artarak yaratıcılıkları etkilenmektedir. Nitekim, bir sistem halinde sunulan ödül/teşvik sistemleri süreçlerin şeffaflaşmasını sağladığı için kişilerin **algıladıkları kurum içi adaleti** de desteklemektedir. Bu bağlamda işletmelerin; sistematik olarak bir ödül/teşvik sistemi oluşturmaları ve bu sistemi tüm çalışanların rahatlıkla ulaşabilecekleri ortak bir platformda yayınlamaları önem taşımaktadır. Yeni işe girişlerde gerçekleştirilen oryantasyon sürecinde; bu sistemlerin de bireylere aktarılması, hatta belli periyodlar ile ödül teşvik sistemine ilişkin bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmesi kurum içi motivasyon dinamiklerini olumlu yönde geliştirecektir.

Son olarak fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ilişkin temel taşlardan biri olan **buluş/tasarım gerçekleşmesi** unsurunun motivasyonel dinamikler ile ilişkisi incelendiğinde **mutlu hissetmek, başarı hissiyatı, iz bırakmak ve kariyer gelişimi** dinamikleri ile sıklıkla birlikte vurgulandığı görülmüştür. Fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarının somut bir çıktısı olan buluş ve tasarım gerçekleşmesi kişilerin yaratıcılıklarının ve başarılarının somut bir çıktısı olarak görülmektedir. Bu somut çıktı bireylerde başarı hissiyatı ile birlikte somut bir mutluluk duygusunu da tetiklemektedir. Nitekim bireylerin elle tutulur bir sonuca sahip olmaları ve başarılarını

belgeleyebiliyor olmaları, kariyer gelişimleri ve yeni kariyer olanakları için de bir fırsat olarak görülmektedir. Fikri ve sınai mülkiyet haklarına ilişkin veri tabanlarının birikimli olarak ilerlemesi ve bireylerin bir mucit olarak bu veri tabanlarda isimlerinin geçmesi, bireylerin içindeki iz bırakabilme güdüsünü destekleyerek motivasyonel bir etki yaratmaktadır. Tüm bunlar göz önüne alındığında işletmelerin; kurum içerisinde yeni buluşlar ve tasarımlar gerçekleştirilmesi için bireyleri desteklemesi, iş yükü dağılımında yenilikçi çalışmalar için zaman ve diğer kaynakları ayırması, takım çalışmasını ve yeni fikirlerin üretilebileceği fikir atölyelerini desteklemesi, gerçekleştirilen yeniliklere “buluş ya da tasarım olabilir mi?” bakış açısı ile yaklaşması ve bu yaklaşımı örgüt içerisinde bir kültür olarak benimsenmesinin sağlaması ve son olarak fikri ve sınai mülkiyet alanına ilişkin eğitimleri sıklıkla ve belli periyotlarda tekrarlayarak bireylerin bilgi ve ilgi seviyeleri yükseltmesi kurum içi motivasyonel dinamikleri olumlu boyutta destekleyebilmek adına önemli olacaktır.

Bu çalışmanın ana çıkış noktası fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamaları olan kurumlardaki çalışanların motivasyonel dinamiklerini ortaya koymaktır. Nitekim sonuç bölümünün bu kısmına kadar ilgili sonuçlar ve işletmelere yönelik öneriler aktarılmıştır. Ancak çalışma verileri derinlemesine analiz edildikten sonra motivasyonel dinamiklerin fikri haklar uygulamalarının işletmelerdeki varlığı ile ilişkisinin yanı sıra uygulamaların yokluğunun da motivasyonel dinamikler ile ilişki içerisinde olduğu görülmüştür.

İşletmelerde fikirlere değer verilmemesi, fikirlere değer verilse bile aşırı iş yükü ile yeni fikirler üretilmesine olanak sağlanmaması ve gerçekleştirilecek yeni fikirleri teşvik edecek ve ödüllendirecek ödül/teşvik sistemlerinin kurulmamış olması; bireylerde kendilerinin ve fikirlerinin örgüt için önemsiz olduğu algısını yaratmaktadır. Bu durum yeni fikirlerin oluşmasını engellemenin yanı sıra bireylerin örgüte olan güvenlerini, örgüt içerisinde bulunma isteklerini ve iş gerçekleştirme isteklerini de olumsuz şekilde etkilemektedir. Bu çerçevede işletmelerin; çalışanlarının ve fikirlerinin önemli olduğunu, gerçekleştirdikleri uygulamalar ve destekler ile çalışanlarına hissettirmeleri motivasyonel dinamikler için oldukça önemlidir.

Son olarak fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarına ilişkin yönetim kaynaklı sorunların olduğu işletmelerde motivasyonel dinamikleri incelemek gerekirse; yönetimden

kaynaklanan uygulamalara ilişkin eksiklik ya da hataların çalışanlarda baskı ve stres, örgüte güvensizlik ve değersiz hissetme/önemsenmeme algılarını oluşturduğu tespit edilmiştir. İşletmelere yukarıda verilen önerilere ek olarak uygulamalara ilişkin maddi kısıtların olabildiğince azaltılması, hem bireysel hem de takım olarak yeni fikirler üretmeye yönelik desteklerin sunulması, FSMH alanının niş ve derin bir alan olduğu göz önünde bulundurarak bu alandaki eğitim faaliyetlerinin düzenli olarak gerçekleştirilmesi, FSMH uygulamalarına yönelik ödül/teşvik sisteminin kurularak tüm çalışanlara sisteme ilişkin bilgi aktarımında bulunulması ve tüm bu çalışma kapsamında sıklıkla karşılaşılan ve vurgulanan fikirlerin önemsenmesi ve bireylerin kendilerini örgüt içerisinde değerli hissetmesinin sağlanması hususunda destekleyici uygulamalar gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Çalışma kapsamında işletmelere ilişkin yukarıda verilen önerilere ek olarak gelecek araştırmacılara yönelik de bazı önerilerde bulunmaktadır. Ulusal ve uluslararası yazına bakıldığında fikri ve sınai mülkiyet uygulamalarının çalışan motivasyonu dinamikleri ile ilişkisini inceleyen her hangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yönü ile bu çalışmanın ilk ve biricik olduğu ifade edilebilir. Ancak bu çalışmanın sonuçlarında da görüldüğü üzere FSMH uygulamaları ile motivasyonel dinamikler önemli bir ilişki içerisindedir ve bu alanın farklı perspektifler ile araştırılması yazın için önem taşımaktadır. Uluslararası yazına bakıldığında buluşçu motivasyonu ve buluş gerçekleştirme motivasyonuna odaklanılmış olsa da bu perspektif dar kalabilmektedir. Bu sebeple gelecek araştırmacıların farklı perspektifler ile bu konuyu ele alması önerilmektedir.

Bu çalışmanın yazına sunduğu bu katkının yanı sıra, işletmelerin fikri ve sınai mülkiyet hakları uygulamalarına verdikleri önemin ve bu alana özgü farkındalığın artmasına da katkı sağlayacağına inanılmaktadır. Bu çalışma ile işletme yönetimleri tarafından çalışanların fikirlerinin değer görerek önemsenmesi ile birlikte bireylerin motivasyon süreçlerine katkı sağlayacak unsurlar ortaya çıkarılmış ve işletmelerin yönetim süreçlerine ilişkin de öneriler geliştirilerek katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu (2016), T. C. Resmi Gazete.

Abbasoğlu, Ş. (2015). İşgörenlerde Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Adaletin Çalışanların İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Bir Devlet Hastanesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.

Adkins, H. (2006). The laws of motivation. *Caterer & Hotelkeeper*, 196(4429), 26-33.

Ak, B. (2022). İçsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkileri: Kamu sektöründe araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Ankara).

Ak, B. (2022). İçsel motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık ve görev performansına etkileri: Kamu sektöründe araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Ankara).

Akdemir, A. (2004). Temel İşletmecilik Bilgileri, Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Akdemir, A. (2014). Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy Üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (7), 89-111.

Aljedek, M. K. A. (2022). The Effect of Strategic Planning on Motivation and Performance of Employees: A Case Study—General Electricity Company of Libya (GECOL) (Doktora tezi).

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.

Altındış, S., Dönmez, T. B., Aslan, F. G., & Altındış, M. (2017). Medikal akademisyenler için bilimsel çalışma, proje yapma, patent ve inovasyon önündeki engeller. *Journal of Biotechnology and Strategic Health Research*, 1(1), 24-30.

Apau, S. A. (2022). Investigate the Effect of Motivation on Employees' Performance at Legon Hospital (Ghana). (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan page.

Arzova, B. S. (2001). Motivasyon artırmada en önemli pay yöneticilerindir. *Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*, 9(1), 20-21.

Ashraf, M. S., Bashir, M., Bilal, M. Y., Ijaz, K., & Usman, M. (2013). The impact of working environment on organization performance: A mediating role employee's job satisfaction. *Global Management Journal for Academic & Corporate Studies*, 3(1), 131.

Ateş, M. (2003). Taklit Ve Korsan Malların Uluslararası Ticareti: Gatttrips Anlaşmasının Bu Ticaretin Önlenmesine İlişkin Hükümleri. *Fmr, C. 11, S. 1*.

Aydın, S. (2022). Yükseköğretim Kurumlarında Gerçekleştirilen Buluşlar. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (12), 605-639.

Aytaç, B. (2021). İş Görenlerin Performansını Etkileyen Faktörlerin Motivasyon Teorileri Kapsamında Araştırılması ve Bir Uygulama.

Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi. Kariyer yayınları*.

Baş, Y. (2014). PERAKENDE GİYİM MAĞAZALARINDA ÇALIŞAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYON ETKİLEYİCİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*.

Bayrakçeken, S., Oktay, Ö., SAMANCI, O., & Canpolat, N. (2021). Motivasyon Kuramları Çerçevesinde Öğrencilerin Öğrenme Motivasyonlarının Arttırılması: Bir Derleme Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 677-698.

Bayrakçeken, S., Samancı, O., Canpolat, N., & Doymuş, K. (2021). Motivasyon ve Başarı: Öz Belirleme Kuramı Temelinde Öğrenciler Öğrenmeye Nasıl Motive Edilebilir? Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakóltesi Dergisi, (66), 482-505.

Belk, R. W., Sherry, J. F., Jr., & Wallendorf, M. (1988). A naturalistic inquiry into buyer and seller behavior at a swap meet. Journal of Consumer Research, 14(4), 449-470.

Birinci, Y. (2013). Stratejik Bir Araç Olarak" Patent". İktisadi Yenilik Dergisi, 1(1), 1-12.

Blind, K., Filipović, E., & Lazina, L. K. (2022). Motives to publish, to patent and to standardize: an explorative study based on individual engineers' assessments. Technological Forecasting and Social Change, 175, 121420.

Bogomyakov, E. (2022). Effect of employee motivation on job performance and the role of commitment; an exploratory study in the automobile industry in Russia.

Burton, K. (2012). A study of motivation: How to get your employees moving. Management, 3(2), 232-234.

Canbolat, E. Ö., Tekmen, E. E., & Beraha, A. (2020). Örgüt kültürünün motivasyon üzerindeki etkisinin doğrusal ve bulanık mantık yöntemleriyle değerlendirilmesi. İşletme Araştırmaları Dergisi, 12(3), 2246-2259.

elik, A., & Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. (2014). Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış. Konya: Eğitim Yayınevi.

ÇELİK, M., & Muhammet, T. E. P. E. (2021). STRES VE MOTİVASYON İLİŞKİSİ: KADIN SAĞLIK ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ. Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 6(1), 43-61.

etok, G. (2015). Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu: Espark Alışveriş Merkezinde alışan Satışçılar Üzerinde Bir Araştırma (Doctoral dissertation, Anadolu University (Turkey)).

Chin, J. C., & Grossman, G. M. (1988). Intellectual Property Rights And North-South Trade.

Chirico, F., Criaco, G., Baù, M., Naldi, L., Gomez-Mejia, L. R., & Kotlar, J. (2020). To patent or not to patent: That is the question. Intellectual property protection in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(2), 339-367.

Çoban, Ö. (2019). Öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin mesleki gelişime yönelik görüşleri bakımından değerlendirilmesi (Doctoral dissertation, Necmettin Erbakan University (Turkey)).

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. SAGE.

Crosby, N. (2000). Valuation Accuracy, Variation And Bias İn The Context Of Standards And Expectations. *Journal Of Property Investment & Finance*.

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985), *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York. A.B.D..

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1016.

Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: A user-friendly guide for social scientists*. New York, NY: Routledge.

Diedrich, J. L. (2010). *Motivating Students Using Positive Reinforcement*. The College at Brockport, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Newyork.

Diwan, I., & Rodrik, D. (1991). Patents, Appropriate Technology, And North-South Trade. *Journal Of International Economics*, 30(1-2), 27-47.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research*, 5(1).

Dpt, “T.C. Basbakanlık Devlet Planlama Teskilatı Dokuzuncu Kalkınma Planı Fikri Mülkiyet Hakları Özel İhtisas Komisyonu Sınai Haklar Ön Raporu”, Ekim 2005, Ankara.

Dpt, Fikri Haklar Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2000, Ankara.

Dpt. 2000, ‘‘Biyoteknoloji Ve Biyogüvenlik Özel İhtisas Komisyonu Raporu’’.

Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Intrinsic and extrinsic motivation as predictors of work effort: The moderating role of achievement goals. *British Journal of Social Psychology*, 52, 412-430.

Endüstriyel Tasarımların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1995.

Eppinger, E., & Vladova, G. (2013). Intellectual property management practices at small and medium-sized enterprises. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 64-81.

Erdem, B. B. (2002). Patent Hakkının Korunmasına Ve Patent Hakkına İlişkin Sözleşmelere Uygulanacak Hukuk: Avrupa Patent Antlaşması Ve Ekleri İle. Beta.

Erdem, T. (2014). Sınai Mülkiyet Haklarında İstisna Uygulaması. *Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis*, 24(123).

Eren, E. (2004), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.

Ergül, H. F. (2006). KURUMLARDA ÜCRET, ÜCRET SİSTEMLERİ ve ÜCRET-BAŞARI İLİŞKİSİ. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.

Eriş, H., & Özdil, E. S. (2020). Özel Hastane Personelinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 1-8.

Eryayar, E. (2010). Türkiye Ve Avrupa Birliği'nde Endüstriyel Tasarımların Tescil Yolu İle Korunması. *Zeitschrift Für Die Welt Der Türken/Journal Of World Of Turks*, 2(1), 449-461.

Eryılmaz, İ., Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2022). Sağlık çalışanlarında tükenmişlik: COVID-19 öncesi ve sırasında karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(4), 638-653.

Eshun, F. K. D. (2011). Rewards as a motivation tool for employee performance.

Esra Yılmaz. (2022). Pandemi sürecinde sağlık çalışanlarında motivasyon ve örgütsel bağlılık: Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı).

Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*.

Fındıkçı, İ. (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Kitabevi.

Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 95-115.

Gemrik, S. (2008). Fikri Mülkiyet Hakları Bağlamında Korsan Yayıncılığın Ekonomi Politikası (Doctoral Dissertation, Sosyal Bilimler).

Gökovalı, U., & Bozkurt, K. (2006). Fikri Ve Sınaî Mülkiyet Hakkı (Fsmh) Olarak Patentler: Dünya Ve Türkiye Açısından Tarihsel Bir Bakış. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 135-146.

Göktürk, M. (2022). Yerel yönetimlerde insan kaynakları motivasyonunu yönlendiren faktörlerin incelenmesi ve yerel yönetimlerde bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul).

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. *American Psychologist*, 54(7), 493.

Gottfried, A. E. (1990). Academic intrinsic motivation in young elementary school children. *Journal of Educational Psychology*, 82(3), 525–538. doi: 10.1037/0022-0663.82.3.525

Güleş, T. (2022). Kurumsal İletişimin Motivasyon Üzerindeki Etkisi: Jandarma Genel Komutanlığı'nda Bir Uygulama (Yüksek Lisans Tezi, Şırnak Üniversitesi).

Güneş, İ. (2017). Uygulamada Fikri Mülkiyet Hakları Ve Haksız Rekabet Davaları, Seçkin Yayınevi, 4. Baskı, Ankara.

Güzel, F. Ö. (2010). Turizm öğrencilerinin staj döneminde edindikleri motivasyonun Herzberg teorisine göre değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 5(20), 3415-3429.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. Journal of Applied Psychology, 60(2), 159.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16(2), 250-279.

Hanel, P. (2006). Intellectual property rights business management practices: A survey of the literature. Technovation, 26(8), 895-931.

Helpman, E. (1992). Innovation, İmitation, And İntellectual Property Rights.

Helvacioğlu, A. D., Eraslan, İ. H., & Bulu, M. (2004). Dijitalleşen Dünyada Fikrî Mülkiyet Haklarının Ülkeler Açısından Küresel Rekabet Avantajı Oluşturmadaki Yeri. Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, 485, 493.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. Harvard Business Review, 65.

Holgersson, M., & van Santen, S. (2018). The business of intellectual property: a literature review of IP management research. Stockholm Intellectual Property Law Review, 1(1), 44-63.

[Http://Www.Rmark.Com.Tr/Belgeler/Marka/Markalar%20kanunu%20tasar%C4%B1s%C4%B1%20tasla%C4%9f%C4%B1.Pdf](http://Www.Rmark.Com.Tr/Belgeler/Marka/Markalar%20kanunu%20tasar%C4%B1s%C4%B1%20tasla%C4%9f%C4%B1.Pdf). Erişim tarihi: 28.12.2021

[Http://Www.Telifhaklari.Gov.Tr/Telif-Hakki-Nedir](http://Www.Telifhaklari.Gov.Tr/Telif-Hakki-Nedir). Erişim tarihi: 18.04.2022

Huu Can, N. (2020). Inventor Motivation Insight İn The Developing Country: It's Not Desire, But Effort To İvent. Technology Analysis & Strategic Management, 32(10), 1129-1141.

Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2014). Organizational Behavior and Management. McGraw-Hill Irwin.

Jewell, L. N., & Siegal, M. (1990). Contemporary Industrial/Organizational Psychology. West Publishing Company, USA.

Karakuzu, B., D. 2005, Fikir Mülkiyeti Hukuku, İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.

Karasu, R., Suluk, C., & Nal, T. (2020). Fikri mülkiyet hukuku. Seçkin.

Karatepe, S. (2005). Örgütlerde iletişim-güdüleme ilişkisi. Siyasal Kitabevi.

Kaymaz, K. (2022). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişliğin Motivasyona Etkisi: Ordu Belediyesi Örneği (Yüksek Lisans Tezi, T.C. Altınbaş Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).

Keser, A. (2006). Çalışma yaşamında motivasyon. Alfa Aktüel Yayınları.

Khalilova, L. (2022). The Effect of Leadership Characteristics on Employee Motivation and Satisfaction in Luxury Hotel Business in Turkey (Master's Thesis, İstanbul Aydın Üniversitesi).

Kinicki, A., & Kreitner, R. (2010). Values, attitudes, job satisfaction, and counterproductive behavior. Organizational behavior, New York: Mc-Graw Hill Irwin

Kırca, M. Y. (2021). Çalışanlardaki toksik liderlik algısının örgütsel sessizlik ve iş motivasyonu üzerindeki etkisi: Pozitif psikolojik sermayenin düzenleyici rolü.

Kitching, J., & Blackburn, R. (1998). Intellectual property management in the small and medium enterprise (SME). Journal of Small Business and Enterprise Development, 5(4), 327-335.

Kober, I. (2004). Creating, Protecting And Exploiting Intellectual Property Rights, European Business Summit; Research And Innovation: A European Strategy For More Growth And Jobs, Brussels.

Koçak, R., & Gökler, R. (2008). Varoluşsal yaklaşımda psikolojik danışma ve gruba uygulaması. Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 3(2), 91-107.

Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği. 10.Basım, Arıkan Yayınevi, İstanbul.

Koçel, T. (2007). İşletme Yöneticiliği. 11th Ed., Arıkan Press, İstanbul.

Kökalan, Ö., & Şişman, F. (2017). Algılanan Örgütsel Adaletin İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Üniversitelerde Çalışan İdari Personel Üzerine Yapılan Bir Çalışma. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi.

Korkmaz, Ü. İ. (2021). Hizmet sektöründe personel motivasyon düzeyinin dış müşteri memnuniyeti üzerine etkisi ve beyaz eşya servis işletmesine yönelik bir uygulama (Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi).

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 85-116.

Kula, Z. G. (2022). Understanding the Role of Friendship Relations in Motivation and Decision-Making Processes in Educational Administration (Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi).

Kzeiha, H. (2021). The Impact of Crisis Management on Employee Motivation (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).

Labrador, F. J. (2004). Skinner and the rise of behavior modification and behavior therapy. The Spanish Journal of Psychology, 7(2), 178-187.

Lai, E. L. C. (1998). International Intellectual Property Rights Protection And The Rate Of Product Innovation. Journal Of Development Economics, 55(1), 133-153.

Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. Journal of Applied Psychology, 73(4), 753.

Lee, T.B. (2007). Yeni Yöneticinin El Kitabı-2: Üstün Performans Geliştirme, Çev.Vedat G.Diker, Çanta Kitapları Dizisi: 3, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

Licencing Guide For Developing Countries, Wipo Publication, Geneva, 1977, S.27.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. American psychologist, 57(9), 705.

Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. Newyork: Mcgrawhill Inc.

Luthans, F. (2008), *Organizational Behaviour*, McGraw Hill, U.S.A..

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12th ed.).

Maghaminia, M. (2019). Türk sınai mülkiyet hukuku çerçevesinde marka ile coğrafi işaretlerin karşılaştırılması. *The Journal of International Scientific Researches*, 4(1), 90-107.

Markaların Korunması Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, 1995.

Maslow, A., Deborah, C. S., & Gary, H. (1998). *Maslow on management*. Weinheim: Wile.

Maslow, Abraham (1970). *Motivation And Personality*, Usa: Harper & Row Publishers.

McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. Princeton, NJ: Van Nostrand Reinhold.

McKenna, E. (1987), *Human Resources Management: A Concise Analysis*, Essex Dorset Press.

Metle, M. A. K. (2001). Education, job satisfaction and gender in Kuwait. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 311-332.

Mirze, K. (2002), *Introduction to Business*. Literatür Yayınevi, İstanbul

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.

Nduka, O., (2016). *Employee Motivaion And Performance*. Thesis Centria University Of Applied Sciences, Yayınlanmamı Yüksek Lisans Tezi, Talonpojankatu.

Newman, J. M., Gerhart, B. A., & Milkovich, G. T. (2017). *Compensation*. McGraw-Hill Education.

Nicholson, N. (Ed.). (1998). The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

OĞUZHAN, Ö. “Satıcı” ve Ölümü: Poetik ve Pratik Bilimler Arasındaki Köprü Olarak Tragedya. TRT Akademi, 3(5), 76-93.

Oksay, A. (2005), Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Oliveira, J. H. P. D., Lima, J. P. R., Sena Junior, M. R., & Fernandes, A. C. D. A. (2020). Motivation For The Development Of Patents In Universities In The State Of Pernambuco, Brazil. Gestão & Produção, 27.

Orhan, P. C. (2022). İngilizce öğretmen adaylarının öğretme motivasyonu, akademik motivasyonu ve motivasyonel çalışma koşulları (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi).

Ortan, A. N. (1980). Knov- How ve Hukuken Korunması Sorunu. Ankara Barosu Dergisi, 4, 474.

Örücü, E., & Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetmel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: hizmet ve endüstri işletmesi örneği. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15(1), 85-97.

Özcan, H. A. (2022). İş Güvencesi Algısının Motivasyona Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama (Doktora tezi).

Özer, E. (2022). Erzurum İli Elektrik Sektöründe Çalışan Motivasyonu, Verimliliği ve Performansı Üzerine Bir Araştırma (Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi).

Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda kapsam kuramları. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (Ed. Serinkan, C.) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 83-104.

Özer, P. S., & Topaloğlu, T. (2012). Motivasyon ve Motivasyon Teorileri, Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar içinde. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Özkalp, E. (2003). Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı. Kamu-İş Dergisi, 7(2), 1-26.

Öztürk, Z., Yılmaz, Ö., & Erdem, Ö. (2019). Hastanelerde Sağlık Çalışanlarının Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılıklarına Etkileri: Kırıkkale İli Örneği. Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 5(1), 21-50.

Patent İşbirliği Anlaşması, 1970.

Patton, M. Q. (1990). Qualitative evaluation and research methods (2nd ed.). Newbury Park, CA: Sage.

Pehlivan, İ. (1990). ÖRGÜTÜN DAVRANIŞSAL SORUNLARINI AZALTMA YAKLAŞIMLARI. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 23(1), 163-173.

Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği. Ankara: TODAE Yayınları.

Pınar, H. (2004). Uluslararası Rekabette Fikri Mülkiyet Haklarının Önemi Ve Türkiye. İstanbul Ticaret Odası.

Pinder, C. C., & Latham, G. P. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. Annual Review of Psychology, 56, 485-516.

Rapp, R. T., & Rozek, R. P. (1990). Benefits And Costs Of Intellectual Property Protection In Developing Countries. J. World Trade, 24, 75.

Riggio, R. E. (2014). Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Giriş. (B. Özkara, Trans) (6th ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). Essentials of organizational behavior.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Organizational Behavior. Upper Saddle River.

Robbins, S. P., DeCenzo, A. D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications*. Pearson Education Inc.

Ruthankoon, R., & Olu Ogunlana, S. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10(5), 333-341.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68.

Ryan, R. M., Ryan, W. S., Di Domenico, S. I., & Deci, E. L. (2019). The nature and the conditions of human autonomy and flourishing: Self-determination theory and basic psychological needs. In R. M. Ryan (Ed.), *The Oxford handbook of human motivation* (pp. 89–110). Oxford University Press.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset.

Sandelowski, M. (2000). Whatever happened to qualitative description? *Research in Nursing & Health*, 23, 334-340.

Sart, G. (2013). Fikri Mülkiyet Hakları Hakkında Üniversitedeki Araştırmacıların Algısı. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi (Okul Geliştirme Sürecinde Öğretmen ve Yönetimin Niteliği: Politika ve Uygulamalar, 7-9).

Saygı, A. A. (2022). *Research on the Moderator Role of the Workplace on the Impact of Motivation and Organizational Commitment on Work Performance* (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Schmookler, J. (2013). *Invention And Economic Growth*. In *Invention And Economic Growth*. Harvard University Press.

Schopenhauer, W. (1999). *Prize essay on the freedom of the will*. Cambridge Texts in the History of Philosophy, G. Zoller, ed. Payne, E.F.J. (trans.) Cambridge: Cambridge University Press.

Selen, U. (2016). ÇALIŞANLARIN İÇ VE DIŞ MOTİVASYON TEKNİKLERİNE BAKIŞ AÇILARININ DEĞERLENDİRİLMESİ; YEREL YÖNETİM ÖRNEĞİ.

Sencer, M., & Sencer, Y. (1978). Toplumsal araştırmalarda yöntembilim. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.

Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. Journal Of International Social Research, 8(39).

Shavell, S., & Van Ypersele, T. (2001). Rewards Versus Intellectual Property Rights. The Journal Of Law And Economics, 44(2), 525-547.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2015). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. Eğitim Yayınevi.

Smithers, Guinevere L.; Derek, Walker (2000). The Effect Of The Workplace On Motivation And Demotivation Of Construction Professionals. Construction Management And Economics, 18 (7), 833-841.

Sökmön, A., Bilsel, M. A., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 43-62.

Sorensen, P., & Minahan, M. (2011). McGregor's legacy: The evolution and current application of Theory Y Management. Journal of Management History, 17(2), 178-192.

Soykenar, M. (2008). Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde örnek bir uygulama (Doctoral dissertation, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü).
Sözuer, Z. G. (2020). 6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu Uyarınca Çalışan Buluşları (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Stojanovska, J., Minovski, R., & Jovanoski, B. (2020). Motivation For Patenting—Delphi Method Approach. Annals Of The Faculty Of Engineering Hunedoara, 18(2), 83-89.

Suluk, C. (2014). 2023 Vizyonu Işığında Türk Sınai Mülkiyet Raporu. Müsgad Araştırma Raporları. İstanbul: Mavi Ofset.

Suluk, C. (2014). Karşılaştırmalı Hukuk Işığında Türk Hukukunda Tescilsiz Sınai Ürünlerin Haksız Rekabet Hükümleri İle Korunması. Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi, 18(2), 157-174.

Suluk, Cahit. 2004, Telif Hakları ve Korsanlıkla Mücadele, İstanbul: Hayat Yayıncılık

Taçgın, Z. (2020). Patent Sahibi Akademisyenlerin Patentleme Sürecine İlişkin Görüşlerini Yansıtan Nitel Bir Çalışma.

Tan, İ. (2019). Örgüt Kültürü ve Algılanan Örgütsel Adaletin Motivasyona Etkisi: Kamu Çalışanları Örneği (Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Taşdemir, S. (2013). Motivasyon kavramına genel bir bakış, motivasyon araçları ve bilgi teknolojileri ve iletişim kurumu ölçeğinde bir model önerisi. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Yayınlanmamış İdari Uzmanlık Tezi. Ankara.

Taşova, M. (2019). X ve Y nesillerinin motivasyon faktörleri, bireysel ve iş değerlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisi.

Taşpınar, F. (2006). Motivasyon araçlarının işgören motivasyonu üzerindeki etkisi: Afyonkarahisar ilindeki termal otel işletmelerinde bir araştırma (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tayşlı, Ş. (2012). Sınai Mülkiyet Hakları Ve Trb 1 Uygulamaları. Fırat Kalkınma Ajansı.

Tekinalp, Ü. (1999). Fikrî Mülkiyet Hukuku: Temel Bilgiler, Uluslararası Sözleşmeler, Milletlerarası Hukuk, Fikir Ve Sanat Eserleri, Markalar Ve Patentler. Beta Basım Yayım Dağıtım.

Tekinalp, Ü. (2017). Sınai Mülkiyet Kanununun Öne Çıkan Yenilikleri, 6769 Sayılı Sınai Mülkiyet Kanunu Sempozyumu. Ankara, Banka Ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü, (12), 5-84.

Tevrüz, S. (1999), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Türk Psikologları Derneği Yayınları, Ankara.

Toker Köse, M. (2018). Fikri Mülkiyet Hakları Çerçevesinde Patentın İktisadi Boyutu Ve Türkiye Örneği (Master's Thesis, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Tosi, H., & Mero, N. P. (2003). The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know. Wiley-Blackwell.

Tpe (1995), “Patent Mevzuatı: 4128 Sayılı Kanun, 551 Sayılı Khk, Yönetmelik”, Yayın No: Tpe/2, Ankara: Mke Vakfı Matbaası.

Türk Patent ve Marka Kurumu (2014), <https://www.turkpatent.gov.tr/turkpatent/resources/temp/E7D19c9-A22c-446e-Aef9-D471ed9f8409.Pdf>, 2014. Erişim Tarihi: 07.11.2021

Türk Patent ve Marka Kurumu (2021), <https://www.turkpatent.gov.tr/Bilgilendirme-Brosurleri>. Erişim Tarihi: 21.07.2022

Türk Patent ve Marka Kurumu (2021), <https://www.turkpatent.gov.tr/Tasarim>. Erişim Tarihi: 19.08.2022

Venugopalan, O. (2007). Maslows Theory Of Motivation ts Relevance And Application Among Non Managerial Employees Of Selected Public And Private Sector Undertakings n Kerala. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kerela.

Vroom V. H. (1964). Work and motivation. Wiley, New York.

WIPO-World Intellectual Property Organization (2021), <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/Wipo-Pub-943-2021-En-Wipo-İp-Facts-And-Figures-2021.Pdf>. Erişim Tarihi: 12.09.2022

Yadav, M., Meenu, M., Sehrawat, N., & Sharma, A. K. (2019). Intellectual Property Rights İn Microbiology. In Intellectual Property Issues İn Microbiology (Pp. 79-93). Springer, Singapore.

Yang, C. L., Hwang, M., & Chen, Y. C. (2011). An empirical study of the existence, relatedness and growth (ERG) theory in consumer's selection of mobile value-added services. African Journal of Business Management, 5(19), 7885.

Yavuz, A., & Akgemci, T. (2021). Birey-örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (34), 99-114.

Yiğit, S. (2017). İşletmelerde yeni ürün geliştirmenin rekabet avantajı yaratılması açısından değerlendirilmesi ve cam sektöründe bir uygulama. İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi, 1(2), 43-54.

Yıldırım, M. (2011). Gayrimaddi Haklar Ve Vergilendirilmesi. Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, E. (2021). Çalışma Yaşamında X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 13(1), 216-234.

Yıldız, F. (2020). Saha satış temsilcilerinin örgütsel bağlılık ve motivasyon düzeyi arasındaki ilişki: Bir üretim işletmesi üzerine araştırma (Master's thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Yılmaz, A. (2022). Öğretmenlerin Teknolojik Yeterlilikleri ile Mesleki Motivasyonları Arasındaki İlişki (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi).

Yılmaz, E. (2022). Pandemi sürecinde sağlık çalışanlarında motivasyon ve örgütsel bağlılık: Ümraniye Eğitim ve Araştırma Hastanesi örneği (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Esenyurt Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı).

Yılmaz, K. (2023). Yönetici Pozisyonundaki Liderlerin Motivasyon ve Liderlik Davranışlarının İncelenmesi (Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü).

Yılmaz, M., & Vardarlier, P. (2021). Motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Perakende sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. Business & Management Studies: An International Journal, 9(4), 1347-1365.

Young, P. T. (1961). Motivation and emotion: A survey of the determinants of human and animal activity. New York: Wiley.

Yüksel, M. (2001). Küreselleşme Sürecinde Fikri Mülkiyet Hakları. Türkiye Barolar Birliği Dergisi, 2, 557-578.

Yumuşak, A. G. S. İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması A Case Study To Analyze The Factors Impacting On Employee Efficiency.

EKLER

Ek.1 : Ön Görüşme Formu

- Fikri Haklara ilişkin harcamalar için belli bir bütçe ayırıyor musunuz?
- Yeni çıkan Sınai Mülkiyet Kanunu'ndan haberdar mısınız?
- Ar-Ge bölümünüz/merkeziniz var mı?
- Pazarda yenilikçi olduğunuzu düşündüğünüz çözümlerinizi kopyalanıyor mu?
- Bugüne kadar Fikri Haklar ile ilgili bir eğitim aldınız mı?
- Bugüne kadar herhangi bir buluş için bir patent/faydalı model başvurusu yaptınız mı?
- Patent/Faydalı Model sayınızı artırmak istiyor musunuz?
- Şirket içi organizasyon şemanızda kurgulanmış fikri haklara ilişkin bir birim/bölüm ve sorumlusu mevcut mudur?
- Şirketiniz içinde bir fikri haklar değerlendirme kurulu kurgulandı mı? Eğer kurgulandıysa kimlerden oluşmaktadır?
- ARGE ve FSMH süreçleriniz için oluşturduğunuz sistematik, prosedür ve/veya sistem dokümanlarınız mevcut mudur?
- Ortak geliştirmeler için (sanayi-sanayi, üniversite-sanayi vb.) daha önce tarafınızca oluşturulan herhangi bir sistematik mevcut mudur? Örneğin bu konuyla ilgili olarak sözleşme şablonlarınız mevcut mudur ya da buluş serbestliği için bilgiyi nasıl alıyorsunuz?
- Çalışan buluşlarında hak talebi kararlarında etkili olan kriterler tarafınızca daha önce belirlendi mi?
- Şirket içi buluşçu ödül sistematığınız mevcut mudur?

- Çalışanla aranızdaki iş sözleşmesinde fikri haklara ait maddeler mevcut mudur?
- Hâlihazırda kullandığınız bir gizlilik sözleşmesi formatınız mevcut mudur?
- Buluşlar ile ilgili bilgileri sağladığınız/sağlayabileceğiniz bir buluş bilgi formunuz mevcut mudur?
- Buluşlarınızın çıktısı olan patent/faydalı modellerin yanı sıra diğer FSMH (Fikri ve sınai Mülkiyet hakları) için kayıt-tescil sistematığınız mevcut mudur?

Ek.2 :Yarı Yapılandırılmış Görüşme Form

- Firmanızda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarından bahseder misiniz?
- Bu uygulamaların ne kadarında süreçlere dahil ediliyorsunuz?
- Yaratıcı fikirleriniz olduğunu düşünüyor musunuz?
- Fikirlerinizi geliştirme konusunda iç motivasyona sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?
 - Bunu sağlamak için nelere ihtiyacınız oluyor?
- Firmanızda ortaya attığınız buluş fikirlerine önem verildiğini düşünüyor musunuz?
 - Bu size nasıl hissettiriyor?
 - Sizce Firmanızda FSMH uygulamalarına yeterli oranda önem ve destek veriliyor mu?
- Firmanızda gerçekleştirilen FSMH uygulamalarını yeterli buluyor musunuz?
 - Sizce daha farklı ya da ek olarak yapılabilecek neler var ?
- Firmanızda FSMH uygulamalarına ait maddi kısıtlamalar var mı?
 - Var ise bu yeni buluşlar için çalışma motivasyonunuzu nasıl etkiliyor?
- Bu zamana kadar her hangi bir buluşunuz oldu mu?
 - Olduysa bu buluş koruma altına alındı mı?
 - Alındıysa bu süreçte sizin isminize yer verildi mi?
- Gerçekleştirdiğiniz ya da gerçekleştireceğiniz buluşların sonucundaki yasal haklarınızı biliyor musunuz?
- Firmanızda buluşçular belirlenirken hakkaniyetli bir yol izleniyor mu?
 - Kendinizi hiç haksızlığa uğramış hissettiniz mi ?
- Firmanızda FSMH sistemine ilişkin bir ödül-teşvik mekanizması var mı?
 - Bu durum sizin kurumunuza olan bakış açınızı etkiliyor mu ?
 - Bu durum sizin çalışma motivasyonunuza etki ediyor mu ?
- Bir buluşa konu olabilecek nitelikte bir fikriniz olup da firmanızdan sakladığınız oldu mu?
 - Saklama sebebiniz ne idi?
 - Her buluşu firmanız ile paylaşma motivasyonunuzun kaynağı nedir?

- Bir buluşa sahip olmak sizlere nasıl hissettiriyor/hissettirir?
 - Yapmış olduğunuz çalışmalarının çıktılarının korunması çalışma isteğinizi arttırır mı ?
- Bir fikriniz olduğunda ilk kiminle paylaşıyorsunuz/paylaşırsınız?
 - Bu kişi ile paylaşma sebebiniz nedir?
- Ar-Ge çalışmalarının içerisinde olarak sürekli yeni şeyler keşfetmek ya da keşfetmek zorunda olmak sizlere nasıl hissettiriyor?
 - Üzerinizde bir baskı oluşturuyor mu?
 - Keşif içerisinde olmak sizi mutlu ediyor mu ?
- Çalıştığınız kuruma bağlılığınızı etkileyen en temel etken nedir?
- Fikirlerinizin önemsenmesi çalışma motivasyonunuzu etkiler mi ?
- FSMH uygulamalarına ilişkin olarak üst yönetim tarafından sizlere yapılan bir baskı ya da yönlendirme var mı?
 - Var ise bu sizi nasıl etkiliyor.

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca desteklerini sürekli hissettiğim, ışık tutucu ve yol gösterici akademik danışmanlığa ek olarak motivasyonumu ve iç disiplinimi sağlamamda önemli etkileri olan tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü'ye; yine tüm tez çalışmam boyunca geri bildirimleri ve yönlendirmeleri ile çalışmama önemli katkılar sunan tez izleme komitesi üyeleri Sayın Prof. Dr. Burak Çapraz ve Sayın Prof. Dr. Olca Sürvegil Dalkılıç'a; tez savunma jürimde bulunarak verdikleri geri bildirimler ile gelecek çalışmalarına ışık tutan Sayın Doç. Dr. Ebru Tolay ve Sayın Doç. Dr. Derya İlic'e teşekkürlerimi sunarım.

Bana Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları alanının kapılarını açan, bu alanda öğrenmem ve gelişmem adına tüm imkanları sağlayan ve tez konumu belirleme sürecinde engin bilgi ve deneyimi ile yol gösterici olan Sayın Erdem Kaya'ya; doktora sürecinde yolumun keşiştiği ve tüm süreçte yanımda olarak her an desteklerini hissettiren çok değerli arkadaşlarım Sevgili Dr. Esin Günay ve Sevgili Dr. Miray Şanlı'ya içten teşekkürlerimi sunarım.

Bu sürecin ilk gününden son gününe, her saniyesinde tüm desteğini canı gönülden sunan, bu süreçte küçük oğluma harika babalığının yanında annesinin eksikliğini de bir an olsun hissettirmeyen, sevgisi ve desteği ile beni her gün tekrar tekrar motive eden sevgili eşim Serkan Filizci'ye ve daha anne karnında akademik hayat ile tanışan ve bana güç veren canım oğlum Erdem Filizci'ye aşk ve sevgi ile teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, araştırmama katılma nezaketinde bulunan, isimlerini burada paylaşmadığım, herkese içten teşekkürlerimi sunarım.