



**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR VE ÖRGÜTSEL  
ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK AYRICALIĞIN ARACI ROLÜ:  
TEKNOPARKLARDA BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**NESLİHAN DUMAN**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. HİMMET KARADAL**

**AKSARAY 2022**



**T.C.**  
**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR VE**  
**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK**  
**AYRICALIĞIN ARACI ROLÜ: TEKNOPARKLARDA BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**NESLİHAN DUMAN**

**DANIŞMAN**

**PROF. DR. HİMMET KARADAL**

**AKSARAY 2022**

## TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren .....(....) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

### YAZARIN

Adı: Neslihan

Soyadı: DUMAN

Bölümü: İşletme Ana Bilim Dalı

İmza:

Teslim tarihi:

### TEZİN

Türkçe adı: Örgütsel Muhalefetin Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Psikolojik Ayrıcalığın Aracı Rolü: Teknoparklarda Bir Araştırma.

İngilizce adı: The Mediating Role of Psychological Entitlement in the Effects of Organizational Dissent on Innovative Behaviors and Organizational Agility: A Research in Technoparks.

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Neslihan DUMAN

İmza: .....

**T.C.**  
**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**JÜRİ ONAY SAYFASI**

Neslihan DUMAN tarafından hazırlanan “Örgütsel Muhalefetin Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Psikolojik Ayrıcalığın Aracı Rolü: Teknoparklarda Bir Araştırma” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Aksaray Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Himmet KARADAL  
Halkla İlişkiler ve Tanıtım/Abant İzzet Baysal Üniversitesi

**Üye:** Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR  
Kamu Yönetimi/Aksaray Üniversitesi

**Üye:** Dr. Öğretim Üyesi Leyla İÇERLİ  
İşletme/Aksaray Üniversitesi

**Üye:** Prof. Dr. Şevki ÖZGENER  
İşletme/Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

**Üye:** Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU  
İşletme/Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: **30.12.2022**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun ..... tarih ve ..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Adı-Soyadı

İmza

## TEŞEKKÜR

Öncelikle doktora eğitimimin gerek ders dönemi, gerekse tez döneminde emeğini esirgemeyen ve beni cesaretlendiren, yönlendirici eleştirilerinden yararlandığım danışmanım ve kıymetli Hocam Sayın Prof. Dr. Himmet KARADAL' a teşekkürü bir borç bilirim. Yine ders dönemimden itibaren desteğinden güç aldığım, karşılaştığım her sorunun üstesinden gelmemde deneyimlerinden istifade ettiğim ve örnek aldığım değerli Hocam Sayın Dr. Öğretim Üyesi Leyla İÇERLİ ve değerli eşi Doç. Dr. Yılmaz İÇERLİ'ye; katkı, destek ve paylaşımlarından, ayrıca hoşgörüsünden dolayı tez izleme komitesi üyesi kıymetli Hocam Doç. Dr. Mehmet Faruk ÖZÇINAR'a, tezin analiz kısmında katkısı büyük olan değerli Hocam Prof. Dr. Şevki ÖZGENER' e ve değerli jüri üyesi Hocam Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU'ya teşekkürlerimi sunarım.

Teknoparklar ile ilgili yardım ve paylaşımlarından ötürü Gazi Teknopark Genel Müdürü Sayın Dr. Tuğrul İMER'e, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi Genel Müdürü Sayın Prof. Dr. Erdal AKDEVE'ye, Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Öğretim Üyesi Sayın Prof. Dr. Oğuz KAYNAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tezimin teori ve analiz kısımlarında yardımlarını esirgemeyen, benzer zorluklarla mücadele ettiğimiz doktoradan arkadaşım Gül BİLEN'e de destekleri için ayrıca teşekkür ederim.

Son olarak eğitimin önemini bilen, bu konuda beni cesaretlendiren ve destekleyen eğitimci eşim Ufuk DUMAN'a, sevgi ve sabırları için çocuklarıma ve aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

**Neslihan DUMAN**  
**Aksaray,2022**

**AKSARAY ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR VE**  
**ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNE ETKİSİNDE PSİKOLOJİK**  
**AYRICALIĞIN ARACI ROLÜ: TEKNOPARKLARDA BİR ARAŞTIRMA.**

**(Doktora Tezi)**

**Neslihan DUMAN, Aksaray 2022**

**ÖZET**

Teknolojinin ve girişimciliğin gelişmesinde Teknoparkların büyük rolü bulunmaktadır. Dolayısıyla Teknoparkların sahip olduğu insan kaynaklarının niteliklerinin belirlenmesi ve etkinliğinin yükseltilmesi için yapılacak olan çalışmalar da önemli olmaktadır. Örgütsel davranışın güncel konularını Teknoparklar bağlamında ele alan bu çalışmanın amacı, örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ile örgütsel çevikliğe etkilerini ve bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik ayrıcalığın aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Yerli ve yabancı yazında bu değişkenler arasındaki ilişkileri ele alan sınırlı sayıda çalışma bulunduğu göz önüne alındığında, araştırmanın yazına önemli bir katkıda bulunacağı değerlendirilebilir. Araştırmanın örneklemini İç Anadolu Bölgesinde faaliyet gösteren Teknoparklarda görev yapan işgörenler oluşturmaktadır (n=523). Çalışmada veriler örgütsel muhalefet (Kassing, 2000), yenilikçi davranışlar (Scott ve Bruce, 1994), örgütsel çeviklik (Sharifi ve Zhang, 1999) ve psikolojik ayrıcalık (Campbell vd.2004) ölçeklerinden oluşan bir soru formu ile toplanarak verilerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için bir model oluşturulmuştur. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın doğrudan hipotezlerini test etmek için Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Tezdeki aracı değişken etkilerini test etmek için Preacher ve Hayes (2008) in process macro yöntemi ve Sobel testinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulgularına bakıldığında dikey muhalefetin psikolojik ayrıcalık negatif, örgütsel çeviklik ile de pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiş, yatay muhalefetin de psikolojik ayrıcalık ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte psikolojik ayrıcalığın dikey ve yatay muhalefetin örgütsel

Çeviklik zerindeki etkisinde aracılık rolünün bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Çalışmanın sonunda ise araştırmanın sağlayacağı katkılara ve sınırlılıklara değinilmiş; kavramsal ve uygulamaya dair öneriler sunulmuştur.

**Bilim kodu:** 114708

**Anahtar kelimeler:** Örgütsel Muhalefet, Yenilikçi Davranışlar, Örgütsel eviklik, Psikolojik Ayrıcalık, Teknaoparklar.

**Sayfa adedi:** 200

**Danışman :** Prof. Dr. Himmet Karadal



**AKSARAY UNIVERSITY**  
**GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCE**  
**THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL ENTITLEMENT IN**  
**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL DISSENT ON INNOVATIVE**  
**BEHAVIORS AND ORGANIZATIONAL AGILITY: A RESEARCH IN**  
**TECHNOPARKS.**

**(Ph.D)**

**Neslihan DUMAN, Aksaray 2022**

**ABSTRACT**

Technoparks have a great role in the development of technology and entrepreneurship. Therefore, the studies carried out to identify the qualifications of the human resources of Technoparks and to increase their efficiency are also important. The aim of this study, which deals with the current issues of organizational behavior in the context of Technoparks, is to determine the effects of organizational dissent on innovative behaviors and organizational agility and the mediating role of psychological entitlement in the relationship between these variables. In view of the limited number of studies dealing with the relationships between these variables in domestic and foreign literature, this research can be considered as a significant contribution. The sample of the study consists of employees working in Technoparks operating in the Central Anatolia Region (n=523). The data were collected through a questionnaire consisting of organizational dissent (Kassing, 2000), innovative behaviors (Scott & Bruce, 1994), organizational agility (Sharifi & Zhang, 1999) and psychological entitlement (Campbell vd., 2004) scales. A mode was form to test the validity and reliability of the data. The confirmatory factor analysis was utilized for his purpose. The direct hypotheses of the research, is tested through The Simple Linear Regression analysis. To test the mediating variable effects Hayes' method of Process Macro and Sobel test were employed. Findings of the study revealed that vertical dissent was negatively related to psychological entitlement while it was positively related to organizational agility. On the other hand, horizontal dissent was found to be correlated with psychological entitlement. However, it was discovered that psychological entitlement does not have a mediating role in the effect of vertical and horizontal dissent on organizational agility. At the end of the study, the contributions and limitations of the research and conceptual and practical suggestions are conveyed.

**Science code:** 114708

**Key words:** Organizational Dissent, Innovative Behaviors, Organizational Agility, Psychological Entitlement, Technoparks.

**Page number:** 200

**Supervisor :** Prof. Dr. Himmet Karadal



## İÇİNDEKİLER

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU ..... | i   |
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....           | ii  |
| JÜRİ ONAY SAYFASI .....                      | iii |
| TEŞEKKÜR .....                               | 1   |
| ÖZET .....                                   | 2   |
| ABSTRACT.....                                | 4   |
| İÇİNDEKİLER .....                            | 6   |
| KISALTMALAR .....                            | 12  |
| ŞEKİLLER.....                                | 13  |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1.1.Araştırmanın Konusu .....         | 18 |
| 1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi ..... | 18 |
| 1.3. Araştırma Soruları.....          | 19 |
| 1.4. Araştırmanın Yöntemi .....       | 20 |
| 1.5. Araştırmanın Varsayımları .....  | 22 |
| 1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları..... | 22 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN TARAMASI

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.ÖRGÜTSEL MUHALEFET .....                                             | 24 |
| 2.1.1.Muhalefet Kavramı .....                                            | 24 |
| 2.1.2.Örgütsel Muhalefet Kavramı .....                                   | 25 |
| 2.1.3. Örgütsel Muhalefetin Boyutları .....                              | 27 |
| 2.1.3.1.Dikey /Açık muhalefet.....                                       | 27 |
| 2.1.3.2.Yatay/Gizli muhalefet.....                                       | 28 |
| 2.1.3.3.Dışsal muhalefet .....                                           | 29 |
| 2.1.4.Örgütsel Muhalefet ile İlgili Teoriler.....                        | 30 |
| 2.1.5. Örgütsel Muhalefet Süreci ve Muhalefete Sebep Olan Faktörler..... | 32 |
| 2.1.6. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları.....                               | 35 |
| 2.1.7. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Çalışmalar .....                    | 36 |

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| 2.2.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK.....                               | 40 |
| 2.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı .....                   | 40 |
| 2.2.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları.....                | 42 |
| 2.2.2.1.Hız Boyutu .....                                 | 42 |
| 2.2.2.2.Esneklik Boyutu.....                             | 43 |
| 2.2.2.3.Cevap Verme Boyutu.....                          | 44 |
| 2.2.2.4.Yetkinlik Boyutu.....                            | 44 |
| 2.2.3. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Teoriler .....       | 45 |
| 2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Sonuçları .....               | 46 |
| 2.2.5.Örgütsel Çeviklik ile İlgili Çalışmalar .....      | 50 |
| 2.3.YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR.....                           | 52 |
| 2.3.1.Yenilik Kavramı .....                              | 52 |
| 2.3.2.Yenilikçi Davranışların Kavramsal Çerçevesi.....   | 55 |
| 2.3.3.Yenilikçi Davranışlar ile İlgili Kavramlar .....   | 57 |
| 2.3.3.1. Yenilikçi Davranışlar ve Yaratıcılık .....      | 57 |
| 2.3.3.2. Yenilikçi Davranışlar ve İcat .....             | 57 |
| 2.3.3.3. Yenilikçi Davranışlar ve Proaktif Davranış..... | 57 |
| 2.3.3.4. Yenilikçi Davranışlar ve Değişim.....           | 58 |
| 2.3.4.Yenilikçi Davranışların Önemi .....                | 58 |
| 2.3.5.Yenilikçi Davranışları Etkileyen Faktörler .....   | 59 |
| 2.3.5.1. Bireysel faktörler .....                        | 59 |
| 2.3.5.2. Örgütsel Faktörler .....                        | 60 |
| 2.3.5.3. Mesleki Faktörler .....                         | 60 |
| 2.3.6.Yenilikçi Davranışların Gelişim Süreci .....       | 61 |
| 2.3.6.1. Problemin Tanımlanması .....                    | 62 |
| 2.3.6.2.Yeni Fikir Üretilmesi ve Paylaşılması .....      | 62 |
| 2.3.6.3.Yenilik fikrinin uygulanması .....               | 63 |
| 2.3.6.4. Örgüt Yararına Çıktı Elde Edilmesi.....         | 63 |
| 2.3.6.5. Sonuçların Değerlendirilmesi .....              | 63 |
| 2.3.7.Yenilikçi Davranışlar ile İlgili Yaklaşımlar.....  | 63 |
| 2.3.7.1.Örgütsel Değişim Teorisi.....                    | 63 |
| 2.3.7.2.Amabile'in Sistem Teorisi Yaklaşımı.....         | 64 |
| 2.3.7.3.Örgütsel Öğrenme Teorisi .....                   | 64 |
| 2.3.8.Yenilikçi Davranışların Sonuçları .....            | 65 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3.9.Yenilikçi Davranışlar ile İlgili Çalışmalar .....                    | 66 |
| 2.4. PSİKOLOJİK AYRICALIK.....                                             | 69 |
| 2.4.1 Psikolojik Ayrıcalık Kavramı .....                                   | 69 |
| 2.4.2.Psikolojik Ayrıcalık Türleri .....                                   | 71 |
| 2.4.3.Psikolojik Ayrıcalık ile İlgili Yaklaşımlar .....                    | 71 |
| 2.4.4.Psikolojik Ayrıcalığın Örgütsel Sonuçları .....                      | 72 |
| 2.4.5.Psikolojik Ayrıcalık ile İlgili Çalışmalar .....                     | 73 |
| 2.5.TEKNOPARKLAR .....                                                     | 75 |
| 2.5.1.Teknoparkların Kuruluş Amaçlarına Göre Sınıflandırılması .....       | 78 |
| 2.5.2.Teknoparkların Kuruculara Göre Sınıflandırılması .....               | 80 |
| 2.5.3.Dünyada Teknoparklar .....                                           | 81 |
| 2.5.4.Türkiye’de Teknoparklar .....                                        | 83 |
| 2.5.5. Teknoparkların Girişimciliğin Gelişmesine Sağladığı Katkıları ..... | 89 |
| 2.5.6.Teknoparklar ile İlgili Çalışmalar.....                              | 91 |

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

|                                                                                                           |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Araştırmanın Modeli.....                                                                             | 95  |
| 3.2 Araştırma Soruları.....                                                                               | 95  |
| 3.3 Araştırma Hipotezleri .....                                                                           | 97  |
| 3.3.1.Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler .....                                                          | 100 |
| 3.3.1.1.Örgütsel Muhalefet ve Yenilikçi Davranışlar İlişkisi .....                                        | 97  |
| 3.3.1.2 Örgütsel Muhalefet ile Örgütsel Çeviklik İlişkisi.....                                            | 99  |
| 3.3.1.3 Örgütsel Muhalefet ile Psikolojik Ayrıcalık İlişkisi .....                                        | 101 |
| 3.3.1.4.Psikolojik Ayrıcalık ile Örgütsel Çeviklik ve Yenilikçi Davranışlar İlişkisi ..                   | 101 |
| 3.3.2.Aracılık Etkisi ile İlgili Hipotezler .....                                                         | 103 |
| 3.3.3. Örgütsel Muhalefet, Yenilikçi Davranışlar, Örgütsel Çeviklik ve Psikolojik Ayrıcalık İlişkisi..... | 103 |
| 3.3.4.Teknoparklar, Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi .....                             | 104 |
| 3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....                                                          | 105 |
| 3.5. Evren ve Örneklem Çerçevesi .....                                                                    | 106 |
| 3.6. Veri Toplama Araçları .....                                                                          | 109 |
| 3.6.1. Araştırma Ölçekleri.....                                                                           | 109 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA BULGULARI**

|                                                                                   |                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| 4.1.Nicel Analiz Sonuçları.....                                                   | 114                                     |
| 4.1.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular .....                                 | 115                                     |
| 4.1.2. Ölçüm Modeli .....                                                         | 116                                     |
| 4.1.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları ..... | 117                                     |
| 4.1.2.1.1Analizde Kullanılan İstatistiksel Değerler .....                         | 118                                     |
| 4.1.3.Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular.....                                   | 125                                     |
| 4.2.Nitel Analiz Sonuçları .....                                                  | 131                                     |
| 4.2.1. Açık Uçlu Soruların Analiz Süreci .....                                    | 131                                     |
| 4.2.2.Açık Uçlu Sorulara Yönelik Bulgular .....                                   | 132                                     |
| <b>SONUÇ VE TARTIŞMA .....</b>                                                    | <b>141</b>                              |
| <b>KAYNAKÇA.....</b>                                                              | <b>148</b>                              |
| <b>EKLER .....</b>                                                                | <b>179</b>                              |
| <b>EK 1.ETİK KURUL İZİN YAZISI.....</b>                                           | <b>179</b>                              |
| <b>EK 2.ANKET FORMU .....</b>                                                     | <b>181</b>                              |
| <b>EK.3 ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                         | <b>184</b>                              |
| <b>EK.4 ANALİZ SONUÇLARINA AİT VERİLER.....</b>                                   | <b>188</b>                              |
| <b>EK.5 TEZ DEĞERLENDİRME FORMU .....</b>                                         | <b>Hata! Yer işareti tanımlanmamış.</b> |

## TABLÖLAR

|                  |                                                                                    |       |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo.1:</b>  | Örgütsel Muhalefet Tanımları ve Odak Noktaları.....                                | 26    |
| <b>Tablo.2:</b>  | Örgütsel Çevikliğe Katkı Sağlayan Unsurlar .....                                   | 48    |
| <b>Tablo.3:</b>  | Yenilikçi Davranışların Odak Noktaları.....                                        | 56    |
| <b>Tablo.4:</b>  | Yenilikçi Davranış Etkileyen Faktörler .....                                       | 60    |
| <b>Tablo.5 :</b> | Dünya Teknoparklarının Sektörel Dağılımı .....                                     | 83    |
| <b>Tablo.6:</b>  | Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Bölgesine İlişkin Temel Veriler (Kasım 2021).....  | 84    |
| <b>Tablo.7:</b>  | Türkiye’de Bazı Teknoparklara Ait Bilgiler .....                                   | 85    |
| <b>Tablo.8:</b>  | Türkiye’de Teknoparkların Dönemsel Değişimi (2001-2021 Mart sonu itibarıyla) ..... | 88    |
| <b>Tablo.9:</b>  | Türkiye’de Teknoparkların Toplam İhracattaki Payı .....                            | 89    |
| <b>Tablo.10:</b> | Örneklem Büyüklükleri .....                                                        | 108   |
| <b>Tablo.11:</b> | Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları.....                                            | 110   |
| <b>Tablo.12:</b> | Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları .....                                            | 111   |
| <b>Tablo.13:</b> | Yenilikçi Davranışlar Ölçeği İfadeleri .....                                       | 99    |
| <b>Tablo.14:</b> | Psikolojik Ayrıcalık Ölçeği İfadeleri.....                                         | 100   |
| <b>Tablo.15:</b> | Çarpıklık ve Basıklık Test Sonuçları.....                                          | 1191  |
| <b>Tablo.16:</b> | Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....                                        | 115   |
| <b>Tablo.17:</b> | Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....                    | 117   |
| <b>Tablo.18:</b> | Model Uyum Ölçütleri ve Değer Aralıkları .....                                     | 106   |
| <b>Tablo.19:</b> | Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Dair DFA Sonuçları .....                               | 12607 |
| <b>Tablo.20:</b> | Psikolojik Ayrıcalık Ölçeğine Dair DFA Sonuçlar .....                              | 12908 |
| <b>Tablo.21:</b> | Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Dair DFA Sonuçları.....                                 | 12809 |
| <b>Tablo.22:</b> | Yenilikçi Davranışlar Ölçeğine Dair DFA Sonuçları.....                             | 13410 |
| <b>Tablo.23:</b> | Değişkenlere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları .....                           | 13612 |
| <b>Tablo.24:</b> | Doğrudan Etkilere İlişkin Araştırma Hipotezi Bulguları .....                       | 13813 |
| <b>Tablo.25:</b> | Aracılık Etkisine İlişkin Araştırma Hipotezleri Bulguları-1 .....                  | 14015 |
| <b>Tablo.26:</b> | Aracılık Etkisine İlişkin Araştırma Hipotezleri Bulguları-2 .....                  | 116   |
| <b>Tablo.27:</b> | Hipotez Testi Sonuçları.....                                                       | 117   |
| <b>Tablo.28:</b> | Teknoparkların En Önemli İki Sorununun Ait Frekans Dağılımı.....                   | 121   |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Tablo.29:</b> Teknoparkların En Önemli Sorunlarına Çözüm Önerilerine Ait Frekans Dağılımı.....             | 123 |
| <b>Tablo.30:</b> Teknoparkların Taşınması Gereken En Önemli Özelliklere Ait Frekans Dağılımı.....             | 125 |
| <b>Tablo.31:</b> Teknoparkların Etkinliğinin Artırılması İçin Yapılması Gerekenlere Ait Frekans Dağılımı..... | 127 |



## KISALTMALAR

|                     |                                                                                                   |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>AMOS:</b>        | Analysis of Moment Structures                                                                     |
| <b>AR-GE:</b>       | Araştırma ve Geliştirme                                                                           |
| <b>BSTB:</b>        | Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı                                                               |
| <b>CFI:</b>         | Comperative Fit Index / Karşılaştırmalı Uyum İndeksi                                              |
| <b>DDK:</b>         | Devlet Denetleme Kurulu                                                                           |
| <b>FSMH:</b>        | Fikri ve Sınai Mülkiyet Hakları                                                                   |
| <b>IASP:</b>        | International Association of Science Parks/ Uluslararası Bilim Parkları Birliği                   |
| <b>İTÜ:</b>         | İstanbul Teknik Üniversitesi                                                                      |
| <b>KDV:</b>         | Katma Değer Vergisi                                                                               |
| <b>KOSGEB:</b>      | Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı                     |
| <b>ODTÜ:</b>        | Orta Doğu Teknik Üniversitesi                                                                     |
| <b>OECD:</b>        | Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Teşkilatı) |
| <b>RMSEA:</b>       | Root Mean Square of Error Approximation/Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü                      |
| <b>SGK:</b>         | Sosyal Güvenlik Kurumu                                                                            |
| <b>SPSS:</b>        | Statistical Package for the Social Sciences                                                       |
| <b>SRMR:</b>        | Standardized Root Mean Square Residual/Standardize Edilmiş Kök Ortalama Kare Artığı               |
| <b>TEKMER:</b>      | Teknoloji Geliştirme Merkezleri                                                                   |
| <b>TGB:</b>         | Teknoloji Geliştirme Bölgesi                                                                      |
| <b>TGBK:</b>        | Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu                                                             |
| <b>TLI:</b>         | Tucker-Lewis Index/ Kademeli Bir Uyum İndeksi                                                     |
| <b>TÜBİTAK-MAM:</b> | Türkiye Bilimse ve Teknolojik Araştırma Kurumu-Marmara Araştırma Merkezi                          |

## ŞEKİLLER

|                  |                                                                                            |       |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Şekil.1:</b>  | Örgütsel Muhalefet Modeli .....                                                            | 33    |
| <b>Şekil.2:</b>  | Örgütsel Muhalefetin İlişkilendirildiği Değişkenler.....                                   | 38    |
| <b>Şekil.3:</b>  | Yenilikçi Davranışların Gelişim Süreci.....                                                | 62    |
| <b>Şekil.4:</b>  | Üçlü Sarmal Modeli.....                                                                    | 77    |
| <b>Şekil.5:</b>  | Türkiye’deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki Firmaların Sektörel Dağılımı .....        | 71    |
| <b>Şekil.6:</b>  | Araştırma Modeli.....                                                                      | 82    |
| <b>Şekil.7:</b>  | Demografik Değişkenler.....                                                                | 96    |
| <b>Şekil.8:</b>  | Ölçüm Modeli Sonuçları .....                                                               | 1291  |
| <b>Şekil.9:</b>  | Aracılık modeli-1.....                                                                     | 128   |
| <b>Şekil.10:</b> | Aracılık modeli-2.....                                                                     | 1326  |
| <b>Şekil.11:</b> | Teknoparkların En Önemli Sorunlarına İlişkin Kelime Bulutu.....                            | 13319 |
| <b>Şekil.12:</b> | Teknoparkların En Önemli Sorunlarına İlişkin Ağ Haritası.....                              | 1340  |
| <b>Şekil.13:</b> | Teknoparkların En Önemli Sorunlarına Sunulan Çözüm Önerilerine İlişkin Kelime bulutu ..... | 1351  |
| <b>Şekil.14:</b> | Teknoparkların En Önemli Sorunlarına Sunulan Çözüm Önerilerine İlişkin Ağ Analizi.....     | 13622 |
| <b>Şekil.15:</b> | Teknoparkların Taşınması Gereken Özelliklere İlişkin Kelime Bulutu .....                   | 1383  |
| <b>Şekil.16:</b> | Teknoparkların Taşınması Gereken En Önemli Özelliklere İlişkin Ağ Analizi .....            | 124   |
| <b>Şekil.17:</b> | Teknoparkların Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Kelime Bulutu .....                      | 1385  |
| <b>Şekil.18:</b> | Teknoparkların Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Ağ Analizi .....                         | 126   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞ

Teknoloji işletmeleri, pazara teknolojik ürünler sunan ve bunları ticarileştirme çabasında olan girişimci kuruluşlara verilen ortak isimdir. Teknolojinin durmadan gelişmesine bağlı olarak bu örgütlerde yaşanan değişimin diğerlerine kıyasla daha fazla ve devamlı olduğu değerlendirilmektedir. Kullanılan teknolojiler ve yönetim sistemleri zamanla güncelliğini yitirmekte ve bu da işletmeleri sürekli çevik ve tetikte olmaya zorlamaktadır. Teknoloji işletmeleri faaliyetlerini, orijinal ve farklı ürün/hizmet ve süreçlere dönüştürerek araştırma tabanlı teknolojik bir ortamda sürdürmektedirler. Teknoloji girişimciliği şeklinde de tanımlanabilen tekno-girişimler, yeni ürün, hizmet ve süreçlerin dünya çapında gelişmesi ve ticarileştirilmesi bakımından önemli rol üstlenmektedirler. Doğal olarak teknoloji işletmelerinin bir arada faaliyet gösterdiği ekosistem olan **teknoparklarda** yapılan çalışmalara ilgi her geçen gün artmaktadır.

Sürdürülebilir rekabetin en temel faktörlerinden biri de insan kaynağıdır. Örgütlerde yapılan işlemler sonuçta insan kaynağının bir faaliyeti olduğuna göre, etkinlik ve verimlilik için örgütlerin, bilgisini aktarmak isteyen ve fikirlerini açıkça ifade eden işgörenlere ihtiyacı vardır. Yenilikçi düşüncelerin özellikle katılımcı iklimin bulunduğu örgütlerde ortaya çıkabileceği düşünüldüğünde, günümüzde sesli itirazını dile getiren bireyin tepkisi yani **örgütsel muhalefet**, örgütler için önemli bir geribildirim haline gelmektedir. Örgüt üyelerinin çeşitli amaçlar bakımından işbirliği yaptığı geleneksel örgüt yapılarından şebeke ve birleşme yapılarına doğru kaydığı günümüzde, farklı düşünce ve fikirlerin değer görmesi ile işgörenlerin yeni fikirler üretmeye teşvik edilerek daha yenilikçi hâle gelebilecekleri kabul edilmektedir (Van de Ven ve Andrew, 1986). Her ne kadar işletme politikalarına ve iş süreçlerine yönelik aykırı görüşlere sahip işgörenlerin bu fikirlerinden istifade etmek önemli olsa da, eleştirilen ve muhalefet edilen karar ve uygulamaların alternatifinin de sunulması daha anlamlı olacaktır. Aksi takdirde yapıcı olmayan eleştiriler, **çevik ve yenilikçiliğe** sahip olmak isteyen işletmeler için zaman kaybı olacaktır. Açık örgütsel sistemlerin özelliklerinden olan değişim ve istikrar kavramlarının, basit anlamda birbirleriyle zıt ve çelişkili gibi gözükmelerine rağmen, geniş bir perspektiften bakıldığında birbirlerini tamamlayan durumlar olduğu anlaşılabacaktır. Bir sistemin, kendi kendisini

dengelemesi yani istikrar, otomatik olarak dengenin yeniden sağlanması anlamına gelmektedir (Eroğlu ve Alga, 2017b). Bu bağlamda örgütler, sürdürülebilirlik adına çevik olmak ve sürekli yeniliğin elzem olduğu rekabet koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirirken, bir yandan da beşeri sermayelerinden maksimum düzeyde istifade etmenin yollarını bulmalıdır.

Geri bildirim sağlayan bir iletişim biçimi olarak işgörenlerin yenilik, değişim, etik dışı olaylar ve uygulamalarla ilgili memnuniyetsizliklerinin tümü olan **örgütsel muhalefet** yapıcı eleştiri ve geri bildirimler için önemli olurken, işgörenlerin duygu durumları ve bireysel özellikleri de bu kapsamda göz ardı edilmemelidir. Bireylerin algıları örgütlerin etkinlik ve verimliliğine etki ettiğinden, sistemsel ve örgütsel süreçlerin yanında psikolojik süreçlerin de dikkate alınmasının, modern yönetim alanının ilerleme yönünü belirleyeceği düşünülmektedir. Örgütsel çıktılara işgörenin katkısının ölçülmesi ve bu katkıda işgörenin kendisini ne kadar objektif ve gerçekçi değerlendirdiği konusu insan kaynakları politikaları kapsamında değerlendirilebilir. Dolayısıyla bireyin diğerlerinden daha fazlasını hak ettiği algısına dayalı olarak ayrıcalıklı davranış beklentisi içine girmesi anlamına gelen **psikolojik ayrıcalık** kavramının teknoparklarda incelenmesi, insan kaynakları yöneticileri açısından işe alım süreçlerinde bu hususun dikkate alınması ve örgüt için önemli olan birtakım değerlerin ön plana çıkarılması yoluyla her bakımdan güçlü işgören seçimi için işlevsel olacaktır.

Teknoloji işletmeleri kendi sektörlerindeki gelişmeleri takip edip, durumlarına uygun yeni yönetim politikaları ve stratejileri geliştirerek rakiplerine karşı avantaj elde edebilirler. Buradan hareketle, günümüz örgütleri için yönetim süreçlerini hızlandırarak fırsat ve tehditleri hemen fark edip harekete geçirecek olan **örgütsel çeviklik** konusunun her geçen gün daha da önemli hale geldiği söylenebilir.

İnsan davranışları, toplumsal hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatında da son derece önemlidir. Klasik örgüt yapılarının günümüz teknoloji yoğun işletmelerinde etkinliğini yitirdiği, giderek daha karmaşık örgütsel yapıların oluştuğu ve proje temelli yaklaşımların şebeke örgüt özelliklerine daha çok ihtiyaç duyduğu günümüzde, takım çalışması ve örgütsel uyum önem kazanmaktadır. Bu nedenle örgütsel verimliliğin ve etkinliğin sağlanmasının yanı sıra çeviklik ve yenilikçi davranışların geliştirilmesi noktasında işgörelere daha fazla görev düşmektedir. Ayrıca işgörenlerin kişisel özellikleri, duygu ve davranışları da takım ruhuna olumlu ve olumsuz katkıda

bulunmaktadır. Yenilikçi düşünceler, ancak katılımcı örgütsel iklimin bulunduğu ortamda ortaya çıkacağı beklendiğinden, fikirlerini açıkça ifade eden işgörenlere duyulan ihtiyacın da artacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda bu çalışmada örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çevikliğe etkisinin incelenmesi ve aynı zamanda psikolojik ayrıcalığın bu etkideki aracı rolünün belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bütün bu hususlar göz önünde bulundurularak yapılan ve örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çevikliğe etkisinde psikolojik ayrıcalığın rolünü teknoparklar çatısı altında araştıran bu çalışmanın, hem örgütsel hem de bireysel unsurları ve bunların birleşimini kapsaması, ayrıca pozitif ve negatif yönleri bulunan örgütsel ve bireysel değişkenleri içermesi sebebiyle alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde çalışmanın konusu, amacı ve önemi, yöntemi, varsayım ve kısıtları yer almaktadır. İkinci bölümde alanyazın taraması yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle örgütsel muhalefet kavramının tanımı yapılmış, boyutlarına yer verilmiş, örgütsel muhalefet süreci ele alınmış ve sonuçları itibariyle incelenmiştir. Daha sonra örgütsel çeviklik kavramının tanımı ve boyutları açıklanmış, ayırt edici özellikleri belirtilmiştir. Yenilikçi davranış kavramı ise yenilik ile birlikte ele alınmış, benzer kavramlardan farkları ortaya konulmuştur. Aynı zamanda yenilikçi davranış süreci ve bu süreci etkileyen faktörlere yer verilmiş, bireysel ve örgütsel sonuçları bakımından incelenmiştir. Psikolojik ayrıcalık kavramının tanımı yapılarak türleri belirtilmiştir. Bu kavramların her biri örgütsel sonuçları açısından değerlendirilmiş ve yapılmış çalışmalara değinilmiştir. Alanyazın taraması bölümünün son kısmında çalışmanın evrenini oluşturan teknoparklarla ilgili bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda dünyada ve Türkiye’de faaliyet gösteren teknoparklarla ilgili veriler sunulmuş, Türkiye’de bulunan belli başlı teknoparklar incelenmiştir. Teknoparklar, örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlar kavramları ilişkisel açıdan ele alınmış ve bu ilişkilerin teorik altyapıya katkısı ortaya konulmuştur. Üçüncü bölüm çalışmanın yöntem kısmını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın modeli ve hipotezleri, kısıtları ve kapsamı, veri toplama yöntemi ve örneklem süreci açıklanmıştır. Dördüncü bölümünde ise, örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini belirlemek ve bu değişkenler arasındaki ilişkide psikolojik ayrıcalığın aracılık rolünü incelemek için Teknoparklarda yapılan saha araştırmasının sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın tüm bölümleri aşağıdaki planda gösterilmektedir.

Araştırmanın Konusu  
Araştırmanın Amacı ve Önemi  
Araştırma Soruları  
Araştırmanın Yöntemi  
Araştırmanın Varsayımları  
Araştırmanın Kısıtları



## GİRİŞ

Örgütsel Muhalefet Kavramı,  
boyutları, özellikleri ve konu  
hakkında yapılmış  
çalışmaların incelenmesi

Örgütsel Çeviklik Kavramı,  
boyutları, özellikleri ve konu  
hakkında yapılmış  
çalışmaların incelenmesi

Yenilikçi Davranışlar  
Kavramı, özellikleri ve konu  
hakkında yapılmış  
çalışmaların incelenmesi

Psikolojik Ayrıcalık Kavramı,  
özellikleri ve konu hakkında  
yapılmış çalışmaların  
incelenmesi

Teknopark Kavramı,  
Türkiye’ de ve dünyada  
teknoparklar özellikleri ve  
konu hakkında yapılmış  
çalışmaların incelenmesi



## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ALANYAZIN TARAMASI

Araştırma Modeli  
Araştırma Hipotezleri  
Araştırma Kısıtları ve  
Kapsamı  
Veri Toplama Yöntem ve  
Örnekleme Süreci



## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Örgütsel Muhalefetin Örgütsel  
Çeviklik ve Yenilikçi  
Davranışlar Üzerindeki  
Etkisinde Psikolojik  
Ayrıcalığın Aracı Rolü:  
Teknoparklarda Bir Araştırma.



## ELDE EDİLEN BULGULAR

Sonuç ve öneriler

### **1.1.Araştırmanın Konusu**

Mevcut işletmeler açısından teknolojik girişimciliğin geliştirilmesi ve etkinliklerinin artırılmasına katkıda bulunan teknoparklar bağlamında örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışlar, örgütsel çeviklik ve psikolojik ayrıcalık konularının incelenmesi önem arz etmektedir. Teknoloji işletmelerinin üniversite-sanayi işbirliği çıktılarından faydalanmaları, rekabet avantajı elde etme ve Ar-Ge faaliyetlerini sürdürebilme bakımından kritik bir öneme sahiptir. Teknoparklar hâlihazırda üniversitelerin altyapı imkânları, sanayi işletmelerinin avantajları ve bilgiye erişilebilirlik noktasında bir köprü görevi görmektedir, paydaşlarına belli standartlar dâhilinde hizmetler sunmaktadır. Sürdürülebilirlik için ise yenilik ve çeviklik günümüzün vazgeçilmez unsurlarıdır. Teknoloji işletmelerinin örgütsel çevikliği ve yeniliği gerçekleştirirken aynı zamanda insan kaynağının özelliklerini de dikkate alması yararına olacaktır. Örgütsel demokrasinin bir öncülü olarak görülen örgütsel muhalefetin, yenilik ve çeviklik unsurları ile analiz edilmesinin önemli sonuçları olacağı düşünülmektedir. Türkiye’de teknoparkların yönetsel ve işlevsel açıdan daha etkin hale nasıl getirilebileceği sorunu incelenmesi gereken bir konudur. Bu bakımdan, çalışmanın konusu olan bu tür örgütlerdeki örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinde psikolojik ayrıcalığın aracı rolünün araştırılması özellikle anlamlıdır.

### **1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Daha önce de ifade edildiği üzere bu çalışmanın temel amacı, Örgütsel Muhalefetin Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik üzerine etkisinde Psikolojik Ayrıcalığın aracı rolünü belirlemektir. Giderek hız kazanan teknolojinin gelişmesi, rekabetin artması ve yenilik yapmanın, örgütlerin ayakta kalması için bir gereklilik haline gelmesi sebebiyle bu çalışma, yenilikçilik ve çeviklik kavramlarının işletme sürekliliği ve kârlılığı için elzem olduğu Teknoparklarda bulunan teknoloji firmalarının işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Çalışmaya konu olan değişkenlerin yazında birçok farklı açıdan ele alındığı ve farklı birçok değişkenle ilişkilendirildiği görülmektedir (Giebels vd., 2016; Karabay, Akpınar ve Görmüş, 2020; Sadykova ve Tutar, 2014; Strode vd., 2009; Ünsal Akbıyık, 2018; Harvey ve Haris 2010; Fisk, 2010; Harvey ve Martinko, 2009). Bunlar incelendiğinde

çalışmamızın konusunu oluşturan değişkenlerin bazılarının kısmen ele alındığı, kavramlar arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Örgütsel muhalefet değişkeninin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkisini ortaya koyacak olan bu çalışma, psikolojik ayrıcalığın olumlu ya da olumsuz etkisini açıklayacak olması bakımından önemlidir. Bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koyan bütünsel bir çalışmaya yazında rastlanılmamış olması konunun önemini artırmaktadır.

İşletmelerin maddi sermayesi yanında entelektüel sermayenin de rekabet faktörü olarak öneminin fark edilmesi sebebiyle, işgören davranışlarının neden ve sonuçlarının tespit edilmesine yönelik yapılan çalışmaların yazına önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Örgütsel etkinliğin sağlanması noktasında, örgüt işgörenlerinin yenilikçi davranış sergilemeleri ile birlikte örgütle uyum içerisinde olması, farklı düşüncede ise bunu yönetime iletmesi ve örgüt yararına çıktıları dönüştürmek için çaba sarf etmesi gerekmektedir. Örgütler açısından ise farklı fikir ve düşüncelerden beslenen ortamların örgütsel değişimlere daha kolay adapte olacağı ileri sürülmektedir (Yeşilaydın ve Bayın, 2015:104). Bu bağlamda; örgüt kültürüne katkı sağlayan ve örgütsel demokrasinin temel bir gereği olan örgütsel muhalefetin, işletmenin yenilik ve çevikliğine etkisini araştıran bir çalışmaya yerli ve yabancı yazında rastlanmaması, ayrıca yerli yazında psikolojik ayrıcalık ile ilgili yapılmış çok az sayıda çalışmanın bulunması da bu çalışmanın alana sağlayacağı katkılara işaret etmektedir.

### 1.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın temel sorusu, **“Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Çeviklik ve Yenilikçi Davranışları etkiler mi?”** şeklinde belirtilmektedir. Araştırmanın temel sorusuna ilaveten cevabı aranan diğer sorular şöyledir:

- Örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışları ne yönde etkilemektedir?
- Örgütsel muhalefet, örgütsel çevikliği ne yönde etkilemektedir?
- Örgütsel muhalefet, psikolojik ayrıcalığı ne yönde etkilemektedir?
- Psikolojik ayrıcalık yenilikçi davranışları ne yönde etkilemektedir?
- Psikolojik ayrıcalık örgütsel çevikliği ne yönde etkilemektedir?
- Psikolojik ayrıcalığın, örgütsel muhalefet ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır?

- Psikolojik ayrıcalığın, örgütsel muhalefet ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır?

Örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışlar, örgütsel çeviklik ve psikolojik ayrıcalık olguları arasındaki belirli ilişkilerin incelendiği bu çalışma, örgüt ile işgörenler arasındaki sosyal ilişkinin daha da güçlenmesinin karşılıklı olarak mümkün olduğunu ifade eden **sosyal değişim/mübadele** teorisine dayandırılabilir. Örgütsel kararlar ve işleyiş hakkında fikir sahibi olup bu fikirlerini yapıcı paylaşımlara dönüştürerek yönetime ileten işgörenlerin olumlu örgütsel çıktılara katkı sağladığı bilinmektedir. Bu etkileşim, sosyal mübadele kaynaklıdır. Bununla birlikte örgütsel muhalefetin dayandığı teorilerden olan “Bağımsız Düşünme Kuramı”na göre ise, örgütsel politikalar veya uygulamalar hakkındaki görüşlerini rahatlıkla açıklayan işgörenlerin işlerine ve örgütlerine bağlılıklarının daha fazla olacağı savunmaktadır (Infante ve Gorden 1987). Ayrıca örgütsel karar süreçlerine katılımda yapıcı muhalefetin inovatif davranışları teşvik ettiği bilinmektedir (De Dreu ve West, 2001). **Bu çalışmada sosyal mübadele teorisi ve bağımsız düşünme kuramları temel alınmış ve hipotezler bu temel üzerine oluşturulmuştur.**

#### 1.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma konularının farklı açılardan ele alındığı, derinlemesine kavrayış gerektiren çok disiplinli çalışmaların yapılmasına imkân sağlayan **karma yöntemden** faydalanılmıştır (Johnson ve Turner 2003; Creswell ve Clark 2007; Fırat, Yurdakul ve Ersoy, 2014: 78). Hem nicel hem de nitel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı karma yöntem ile yapılan bu çalışmada öncelikle kuramsal ve kavramsal çerçevenin çizilmesi için alan yazın taraması yapılmıştır. Teorik temellerin oluşturulmasının ardından hazırlanan araştırma formu, elektronik ortamda Kasım 2020 - Ocak 2021 tarihleri arasında Türkiye genelindeki tüm teknoparklara (aktif faaliyette bulunan toplam 73 teknoparka) gönderilmiştir. Elektronik ortamda gönderilen anket formu önce teknoparkların resmi sitesine gönderilerek uygun görülmesi halinde işgörelere iletilmesi istenmiştir. Prosedürün uzaması, elektronik ankete geri dönüşü olumsuz etkilemiş, yeterli veri sağlanamamıştır. Bu sebeple elden form dağıtarak cevaplanması için kolayda örneklem yöntemiyle İç Anadolu bölgesinde beş Teknopark’a bizzat araştırmacı tarafından ziyaret gerçekleştirilmiştir. Bir teknoparkın henüz faaliyette olmaması sebebiyle dört teknoparktan veri toplanmıştır. Toplanan formlar ile çalışmanın analizi yapılmıştır. Çalışma konuları ve

alt boyutları incelenirken Aksaray Üniversitesi ve Erciyes Üniversitesi elektronik ve kütüphane kaynakları taranmıştır.

Çalışmanın nicel kısmında verilerin elde edilmesi için demografik ifadelere ilave olarak Kassing tarafından 2000 yılında geliştirilen ve Dağlı tarafından 2011’de Türkçe’ye uyarlanan 18 ifadeli “Örgütsel Muhalefet” ölçeği; Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilerek Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 17 ifadeli “Örgütsel Çeviklik” ölçeği; Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilerek Çalışkan ve arkadaşları (2019) tarafından Türkçe’ye uyarlanan 6 ifadeli “Yenilikçi Davranışlar” ölçeği ve Campbell vd (2004) tarafından geliştirilen 9 ifadeli “Psikolojik Ayrıcalık” ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmanın nitel kısmında ise aşağıda belirtilen üç adet açık uçlu soru katılımcılara yöneltilmiş ve cevaplanması istenmiştir. Bu sorular ve gerekçeleri aşağıdaki şekildedir:

- **Teknoparkların en önemli iki sorununu bu soruna yönelik çözüm önerilerinizle birlikte lütfen belirtiniz.**

Bu çalışmanın temel amacı teknoloji girişimciliğinin ekosistemi olan teknoparkların yönetsel ve işlevsel bakımdan daha etkin hale nasıl getirileceği hususudur. Bu kapsamda alanyazında teknoparkların farklı değişkenlerle araştırma konusu yapılarak eksikliğin giderilmesi, burada işgörenlerin örgütsel muhalefet, örgütsel çeviklik, yenilikçi davranışlar ve psikolojik ayrıcalık düzeylerini ve buna bağlı sorunların tespit edilmesi amaçlar arasındadır. Türkiye’de teknoparkların başlıca sorunlarının neler olduğunun direkt olarak teknopark işgörenleri tarafından ortaya konulması sorun tespiti açısından önemli olup, tüm paydaşlar (işgörenler, yöneticiler, üniversiteler, vs.) açısından katkı sunacağı düşünülmektedir.

- **Teknoparkların taşınması gereken en önemli üç özellik sizce nedir?**

Teknoparkların etkinliği için sahip olunması gereken özelliklerin işgörenler tarafından tespit edilip benimsenmesinin, farkındalık ve sorunların çözümü noktasında kritik olacağından hareketle araştırmanın sonuçlarının analizinde yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

- **Teknoparkların etkinliğini yükseltmek için neler yapılabilir?**

Teknopark işgörenlerinin araştırma için kullanılmış olan ölçekle sınırlı soruların ötesine geçerek örgütsel çeviklik ve yenilikçilik düzeylerinin artırılması konusunda işgören önerilerinin neler olduğu hususu nitel araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çözüm önerilerinde kullanılan ifadelerin, sorunlarla ilgili ifade veya imaları içerdiğinden, bu kapsamdaki öneriler sorunların tespiti ve çözümü açısından da önemlidir. (Corbetta, 2003).

Cevaplanan açık uçlu soruların analizi, yorumlama ve Voyant Tools programı ile içerik analizi şeklinde yapılmıştır.

### **1.5. Araştırmanın Varsayımları**

Çalışmanın kapsamı, Türkiye'deki teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerin işgörenleridir. Katılımcıların anket sorularına verdikleri cevapların gerçek görüş ve düşüncelerini yansıttığı, samimi ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır. Örneklem çerçevesi, Türkiye'deki Teknopark işgörenlerinin belirli bir kısmını temsil etmiş olmasına karşın, dikkate değer çıkarımlar yapmaya yeterli olduğu söylenebilir.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Örgütsel davranışın güncel konularının birlikte ele alındığı araştırma, Teknoparklar çatısı altında yapılmıştır. Teknopark işletmelerinin işgörenleri, örgütsel muhalefet, yenilikçi davranış, örgütsel çeviklik ve psikolojik ayrıcalık düzeyleri bakımından incelenmiştir. Bu kapsamda yürütülen uygulama yalnızca İç Anadolu bölgesindeki dört Teknoparkta faaliyet gösteren işletme işgörenleriyle sınırlıdır. Teknopark işgörenlerinin iş yoğunluğunun yüksek olması ve her gün benzer taleplerin gelmesinin bıkkınlığa sebep olduğunu ifade etmeleri sonucu soru formuna yeterince zaman ayıramamaları, COVID-19 pandemisi sebebiyle birçok teknoloji firmasının uzaktan çalışma modelini tercih etmesi, araştırılan konu hakkında katılımcıların yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları da çalışmanın kısıtları arasındadır.

Nicel araştırma kapsamında diğer örnekleme yöntemlerine göre en uygun maliyetli ve en az zaman alan yöntem olması sebebiyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yabancı

yazından Türkçeye uyarlanması, araştırma verilerinin ankete katılanların kişisel algılamalarına dayalı olması sebebiyle katılımcıların bilişsel, duygusal ve çevresel faktörlerin etkisiyle sorulara doğru ve samimi olmayan yanıtlar vermiş olabileceği düşünülürse bu durum da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Uygulamanın farklı illerde yürütülmesi zaman açısından dezavantaj oluşturduğundan, bu durum da bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca çalışmanın değişkenlerinden biri olan psikolojik ayrıcalık kavramının ülkemizde henüz yeni çalışılmaya başlanan bir konu olmasından dolayı işgörenlerin farkındalık düzeyinin çok iyi olmaması da yine önemli bir kısıt olarak görülebilir. Son olarak örneklemin sadece teknopark işgörenlerinden ibaret olması da araştırmanın sınırlılıklarındandır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN TARAMASI

#### 2.1.ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Çalışmanın bu bölümünde muhalefet kavramının ve örgütsel muhalefetin tanımı yapılacak, boyutlarından ve dayandığı temeller ve teorilerden bahsedilecektir. Devamında örgütsel muhalefet süreci ve muhalefete sebep olan faktörler incelenerek sonuçları itibariyle değerlendirilecektir. En son olarak yerli ve yabancı alanyazında örgütsel muhalefetle ilgili yapılan çalışmalar ele alınacaktır.

##### 2.1.1.Muhalefet Kavramı

Arapça bir kelime olup “ihtilaf” sözcüğü ile aynı kökten gelen muhalefet (dissent) genellikle siyaset bilimine ait gibi görünen fakat insanlığın var olduğu zamandan günümüze kadar varlığından bahsetmenin abartı sayılmayacağı bir kavramdır. Sözlük anlamı ise, “Bir görüşe, bir davranışa karşı olma durumu veya ayrılık” şeklindedir (tdk.gov.tr). Farklı disiplinlerde değişik noktalar ön plana çıkarılmış, fakat kavramın içeriğinde yer alan genel hatlar korunmuştur (Argyres ve Mui, 2007). Örneğin sosyolojide muhalefet bir amaç veya hedef ile ilgili topluluğun sahip olduğu görüşten farklı bir fikre sahip olmak şeklinde (Nemeth ve Goncalo, 2011; Packer, 2008); sosyal psikolojide ise, tanımlayıcı normlardan farklı olma ve topluluğun davranış biçiminde alışılmış kavramlarından farklı şekilde düşünme olarak tanımlanmıştır. (Bettenhausen ve Murrigan, 1991). Böylece birçok disipline konu olmaya başlayan örgütsel muhalefet (organizational dissent) kavramı, örgütsel davranış ve yönetim bilimlerinin de ilgi alanı haline gelmiştir (Özdemir, 2010:31).

Yönetim sistemi olarak kabul edildiği toplumlarda demokrasi, yalnızca devlet tarafından uygulanan ve denetimi yapılan kuralların varlığı değil, toplumu oluşturan tüm öğeleri de kapsayan ve etkileyen bir yapıdır (Ötken ve Cenkci, 2013). Zira toplumların örneklemini yapan örgütlerde demokrasinin varlığı ancak ifade özgürlüğü ile mümkündür (Ataç ve Köse, 2017:117). Bu ifade özgürlüğünün bir çeşidi de muhalefettir. Örgütsel bağlamda muhalefet ise, kişinin örgütten farklı duygulara sahip olması anlamında kullanılmaktadır (Kassing, 1997a: 37; Kassing, 2011a: 29; Bouda, 2015: 12).

Genel itibariyle muhalefet davranışı farklı fikirlerin bulunması ve bunun dile getirilmesi olmak üzere iki aşamalı süreçten oluşmaktadır (Özdemir, 2010:34). Bu davranışın birçok sebebi olabilmektedir. Burada muhalefet kavramının, sadece örgüt içinde bir anlaşmazlık veya çatışmayı ifade etmediği, aynı zamanda işgörenin genel olarak örgütün görüşünden farklı düşüncelere veya duygulara sahip olduğu anlaşılmaktadır (Kassing, 1998: 183). Muhalefetin oluşması için bir olayın, işgörenin kabul edilebilir sınırlarını aşarak tetikleyici hale gelmesi ve müdahaleye değer olarak algılanması (Redding, 1985:246; Graham, 1986:2), fikir ayrılığının açık şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Kassing, 1997; Kassing, 1998; Kassing ve Dicioccio, 2004; Özdemir, 2010). McDonough (2010)'a göre ideal muhalefet etik ve ahlaki değerler ile uyumlu olmalıdır.

### 2.1.2.Örgütsel Muhalefet Kavramı

Neredeyse tüm işgörenlerin içinde bulundukları örgütte, yönetim politikalarıyla veya yönetici tutumlarıyla ilgili birtakım olumsuz düşünceleri bulunmaktadır. Örgütsel iletişimin önemli bir elemanı olan **örgütsel muhalefet (organizational dissent)** en basit şekliyle, işgörenler tarafından çalışma ortamındaki uygulamalar, yöntemler ve davranışlarda değişikliğe sebep olmak için dile getirilen karşıt fikirler (Kassing, 1997:311) ve geliştirilen stratejilerdir (Ergün, 2017:18). Temelinde ise her duruma karşı olmak değil, örgütün iradesini kullanan yöneticilere olaylara başka bir gözle bakma avantajı sağlayarak farklı bakış açısı kazandırmaktır (Sadykova ve Tutar, 2014:6).

Graham (1986) örgütsel muhalefeti işgörenlerin örgütlerinde meydana gelen ve kabul etmedikleri olaylara, tutumlara veya politikalara karşı çabalar olarak tanımlarken, Kassing (1997)'e göre örgütsel muhalefet, örgütleriyle fikir ayrılığına düşen işgörenin verdiği tepkidir. Bu tepki ile geleneksel emir-komuta yapısının yerine daha katılımcı bir düzenin bulunduğu çalışma ortamı oluşturmak amaçlanmaktadır. Basit bir görüş ayrılığı olmaktan ziyade örgütlere ve yönetsel kararlara, iş görenlerin memnuniyetsizliği ile ilgili geri

dönüş sunan ve bir nevi iletişim biçimi olan örgütsel muhalefet davranışı (Burns ve Wagner, 2013), “*ahlaki bir yükümlülük, belirlenmiş bir yönetim uygulaması ve politik bir hak*” olarak algılanabilir (Sprague ve Ruud, 1988). Ancak bu davranış sonucunda muhalif işgören, yönetim tarafından görmezden gelinebilir ya da ödül/ceza verilebilir (Kassing, 2008). Bu yüzdendir ki örgütsel muhalefet davranışlarının, titiz ve objektif bir değerlendirmeyi zorunlu kılan karmaşık bir iletişim faaliyeti olduğu söylenebilir (Kassing, 1997). Muhalefet davranışı sergileyen işgörenler ile yöneticiler bakımından meydana gelebilecek olumsuzluklara rağmen, karar alma mekanizmalarının etkinliğini artırabilmesi, sağlanan yapıcı geri dönüşlerle potansiyel sorunların öngörülebilmesi ve değişik çözümlerin üretilmesi ile bu sayede yeni süreç ve düşünceler ortaya çıkması açısından önemli bir işgören davranışıdır (Kassing ve Armstrong, 2002; Argyres ve Mui, 2007). Shahinpoor ve Matt (2007) çalışmalarında, muhalif fikirlerin rahatlıkla söylenebildiği ve bu durumun eleştirel düşünme, öğrenme ve sorgulama becerileri geliştirmeyi teşvik eden örgütler meydana getirdiği ve bu sayede daha etkin, katılımcı ve sadık işgörelere sahip olunacağını ifade etmektedirler. Böylece örgüt, proaktif bir yapıya bürünerek demokratik ortam oluşturulacak, büyüme ve gelişmeye katkı sağlanacaktır. Benzer şekilde örgütsel muhalefetin eksikliği, işgörenlerin yanlışlıkları dile getiremediği düşünüldüğünde birtakım stratejik ve yönetsel hatalara sebep olabilecektir (Stanley, 1981:13).

**Tablo.1: Örgütsel Muhalefet Tanımları ve Odak Noktaları**

| Yazar Adı                | Örgütsel Muhalefet Tanımı ve Odak Noktaları                                                    |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Graham, 1986             | İşgörenlerin örgütteki etik olmayan uygulamaları değiştirme veya karşı çıkma çabası            |
| Hegstrom, 1990           | Memnuniyetsizlik durumunda cesaretli olan işgörenlerin öne çıkması                             |
| Kassing, 1997            | Örgütten ayrı düşünen işgörenin anlaşmazlık ve farklılıklarla ilgili görüşlerinin belirtilmesi |
| Kassing ve Avtgis, 2001  | İşgörenlerin işyerindeki rahatsızlıklarını ifade etmek için kullandıkları yöntemler            |
| Garner, 2009             | İşgören ve müşteri tarafından gelen geribildirimlerin tümü                                     |
| Metin, 2007              | Sosyal, kültürel ve siyasal hayata bireysel ve toplu katılma hakkının bir uzantısı             |
| Shahinpoor ve Matt, 2007 | Etken, verimli ve demokratik örgütün yapıtaşı                                                  |

|                                   |                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goodboy, Chory ve Dunleavy, 2008  | İşyerindeki Olumsuz olaylar sonucunda ortaya çıkan memnuniyetsizliklerin ve anlaşmazlıkların işgörenler tarafından çevrelerindeki tüm paydaşlara sıklıkla ifade edilmelesi |
| Sarkar, 2009                      | Temel olarak işgörenin örgütün politika, uygulama işlemleri ile anlaşmazlığı                                                                                               |
| Waldron ve Kassing, 2010          | Bir iletişimsel tepki olarak işgörenlerin işyerlerindeki politika ve uygulamalara karşı tepkileri                                                                          |
| Ragland, 2012                     | İşgörenin duygularının örgütten farklı olması ve farklı fikirlerini ifade etmesi                                                                                           |
| Garner, vd., 2012                 | Var olan örgütsel politika ve uygulamaları sorgulayan işgörenlerin geri bildirimleri                                                                                       |
| Burns ve Wagner, 2014             | İş görenlerin memnuniyetsizlikleri ile ilgili geri dönüş alınan bir iletişim şekli                                                                                         |
| Keskinkılıç- Kara ve Oğuz, 2015   | Geri bildirim sağlayan bir iletişim biçimi olarak işgörenlerin yenilik, değişim, etik dışı olaylar ve uygulamalarla ilgili memnuniyetsizliklerin tümü                      |
| Garner, 2016                      | Kurumun politika, uygulama ve yöntemleri ile uyumsuzluğun ifade edilmesi                                                                                                   |
| Zaini, vd., 2016                  | Örgütsel politika ve uygulamalarla beraber çıktılar da değiştirmeye yönelik girişim                                                                                        |
| Redmond, Jameson, ve Binder, 2016 | Farklı görüşlerin ve çeşitli anlaşmazlıkların yanında örgütsel uygulamalar, çalışmalar ve politikalar hakkında sözlü ifadeler topluluğu                                    |

\*Tablodaki yazarlardan araştırmacı tarafından derlenip düzenlenmiştir.

Yukarıdaki tabloda örgütsel muhalefetin zaman içerisinde yapılan farklı tanımları ve tanımlarda odaklanılan noktalar belirtilmektedir. Kimi görüşe göre gruptan farklı düşünme, kimi görüşe göre ise bir iletişim aracı olarak tasvir edilen örgütsel muhalefet, önceleri karşı çıkma, zıt düşünce şeklinde tanımlanırken zamanla bireysel hak ve özgürlüklerin korunması ile örgütsel demokrasiye yaptığı katkı ile öne çıkmaktadır.

### 2.1.3. Örgütsel Muhalefetin Boyutları

İşgörenler tarafından çalışma ortamındaki uygulamalar, yöntemler ve davranışlarda değişikliğe sebep olmak için dile getirilen karşıt görüşler şeklinde tanımlanan örgütsel muhalefet, Kassing (1998) tarafından öncelikle üç strateji ile ifade edilmiştir. Bunlar; dikey muhalefet, yatay muhalefet ve dışsal muhalefettir.

#### 2.1.3.1. Dikey / Açık muhalefet

Açık muhalefet (articulated dissent) olarak da adlandırılan dikey muhalefet, örgütsel karar ve uygulamalara etkisi olabilecek yönetici, amir, müdür vb. kişilere açık ve anlaşılır biçimde muhalefeti ifade etmeyi kapsamaktadır. İşgörenin kendisinden üst düzeyde bulunan ve daha etkin olduğunu düşündüğü üst kademe yöneticilere muhalif düşüncelerini ifade etme biçimi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1998). Önceleri açık veya dile getirilen muhalefet olarak adlandırılan dikey (veya yukarıya doğru) muhalefet, örgüt ortamında ve açıkça istenen değişikliği gerçekleştirme gücü bulunan bir kişiye veya gruba karşıt düşüncenin açıklanmasını kapsamaktadır (Wright, 2013: 13).

Kassing (2002)'e göre işgörenler muhalif görüşlerini yöneticilere, denetçilere veya üst yönetime dillendirirken yani dikey muhalefet davranışı sergilerken kullandıkları yöntemler “çözüm önerisi sunma, doğrudan-fiili itiraz, tekrar etme, önleme ve istifa etme tehdidinde bulunma” olmak üzere beş farklı türden meydana gelmektedir (Waldron ve Kassing, 2011: 168; Redmond vd., 2016: 160).

Dikey muhalefetin, diğer işgörenlere göre daha tartışmacı, örgüt içinde ifade özgürlüğü algısı daha yüksek, iç denetim odağına sahip, örgütsel süreçlere etki edebileceğine inanan ve iş tatmini ile işe bağlılığı ve doyum düzeyi daha yüksek olan işgörenler tarafından daha sıklıkla tercih edildiği söylenebilir (Kassing ve Armstrong, 2002; Busaidi, 2014: 29). Benzer şekilde Avtigs vd. (2007) yapmış olduğu çalışma göstermiştir ki tükenmişlik düzeyi yüksek, iş arkadaşlarından uzak duran ve başarısızlık duygusuna sahip işgörenler, daha az dikey muhalefette bulunma davranışı sergilemektedir.

#### **2.1.3.2.Yatay/Gizli muhalefet**

Örgütsel muhalefetin bir diğer boyutu olan ve gizli muhalefet olarak da adlandırılan yatay muhalefet (latent dissent), işgörenlerin sorun olarak algıladığı durumları üst yöneticileri yerine, sorunun çözümünde daha etkisiz olan taraflara fikirlerini iletmesidir (Kassing, 1998; Goodboy vd., 2008:256). Buradaki yatay ifadesi muhalefetin, üst yönetime yönlendirilmeden örgütsel dengelerde çok etkili olmayan diğer işgörenlerle paylaşıldığını göstermektedir.

Yatay muhalefet işgörenin karşıt fikirlerini açıklamak isteyip de bunun için yeterli yolun olmadığı, yönetim ve yöneticilerin kendisine karşı açık ve samimi olmadığı algısına kapıldığında ortaya çıkmaktadır (Kassing, 2000:390). Sonuçta işgörenler engellendiklerini

düşünmekte ve muhalif düşüncelerini örgüt içerisindeki çözüm noktasında etkisiz kişilere veya aynı hislere sahip diğer işgörenlere daha saldırgan şekilde dile getirmektedir.

Yapılan çalışmalarda sözlü çatışma düzeyi yüksek olan işgörenlerin yatay muhalefet davranış düzeyinin yüksek olduğu ve muhalif fikirlerini kendileriyle benzer pozisyonda bulunan iş arkadaşlarına anlattıkları tespit edilmiştir (Ingwar, 2014: 8). Benzer şekilde dışsal denetim odaklı işgörenlerin, aykırı fikirlerini iş arkadaşlarıyla paylaşmayı yani yatay muhalefet davranışını tercih ettikleri tespit edilmiştir (Mehta, 2009: 191; Kassing vd., 2012: 304).

### **2.1.3.3.Dışsal muhalefet**

Yer Değiştirmiş muhalefet (displaced dissent) olarak da adlandırılan dışsal muhalefet ise, örgüt içerisinde üst, alt veya aynı düzeyde bulunan bir bireye meseleyi aktarmadan veya itirazını iletmeden muhalif görüşü, örgütsel elemanların haricinde aile bireyleri, iş dışı arkadaşlar, yabancılar gibi kendileri için bir tehdit oluşturmayacak kişilere ifade etmeyi kapsamaktadır (Kassing ve Avtgis, 1999). Burada temel amaç, işgörenin aykırı fikirlerini örgüt dışı kişilere ileterek, düşmanca davranışları engellemek veya azaltmaktır (Avtgis vd., 2007: 99). Dışsal muhalefet davranışının muhatabı kişiler, muhalefete sebep olan şartlara herhangi bir değişiklik getiremezken, işgörenler bu iletişim biçimini işyerindeki olumsuz duygularını bildirmek, kendilerini rahatlatmak adına bir çözüm yolu olarak görmektedir (Kassing vd., 2012: 303).

Dışsal muhalefet davranışı genellikle iş deneyimi az işgörenlerce sergilenmektedir (Kassing vd., 2009:114). Yapılan çalışma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılıkları düşük veya işten ayrılmayı düşünen işgörenlerin dışsal muhalefet davranışına eğilimli olduğu tespit edilmiştir (Kassing, 1998; Kassing, 2012: 303). Benzer şekilde işgörenlerin yöneticileriyle düşük kaliteli ilişkilere sahip olduklarında ve örgüt içinde adaletsizlik algıladıklarında, muhalif düşüncelerini örgüt dışındaki diğer kişilere ifade etme ihtimalinin yüksek olduğunu göstermektedir (Payne, 2014: 134).

Bir diğer yaklaşıma göre örgütsel muhalefet yalnızca açık ve gizli muhalefet şeklinde iki kısımdır. Örgüt işgörenlerinin muhalif görüşlerini açıkça ve dolaysız bir şekilde yöneticilerine gösterdikleri muhalefet davranışı açık muhalefet olarak adlandırılırken, gizli muhalefet örgüt işgörenlerinin örgütsel açıdan etkinliği bulunmayan iş arkadaşlarıyla bu görüşlerini paylaşma davranışdır (Kassing, 1998: 326; Kassing, 2002: 188).

Bu çalışmada Kassing (1998) tarafından geliştirilen ve yine kendisi tarafından 2000 yılında güncellenen şekline göre örgütsel muhalefet, yatay ve dikey olmak üzere iki boyut olarak ele alınmıştır. Buna göre yönetime karşı gerçekleşen muhalefet davranışı dikey, yönetim dışındaki diğer unsura karşı sergilenen muhalefet davranışı ise yatay muhalefet olarak değerlendirilmiştir.

#### 2.1.4.Örgütsel Muhalefet ile İlgili Teoriler

Örgütsel muhalefet kavramının farklı yönlerini açıklamaya işgören kuramlar Örgüt İklimi, Ayrılma – Sessizlik (Dile Getirme)/Sadakat Kuramı, Örtük Kontrol Kuramı ve Bağımsız Düşünme Kuramıdır.

**Örgüt İklimi Kuramı:** İşgörenlerin örgütsel ortama dair algıları örgütsel iklim şeklinde ifade edilir ve işgörenler açısından çalışma ortamlarına ilişkin görüşlerini kapsar (Zacher ve Yang, 2016:2). İşgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilediği düşünülen ve bu sebeple birçok araştırmacı tarafından ele alınan örgüt iklimi, farklı araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde tanımlanmıştır (Özer, Topaloğlu ve Özmen, 2013: 439). Halpin ve Croft (Halpin ve Croft, 1963: 131)'a göre bireylerde kişilik neyi ifade ediyorsa örgütlerde de iklim onu ifade eder. Forehand ve Gilmer (1972:36) daha kapsamlı bir ifade ile örgüt iklimini; "*örgütü betimleyen bir özellikler dizisi toplamıdır ve örgütü öteki örgütlerden ayırır, zaman içinde oldukça sürekli ve değişmezdir, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını etkiler*" şeklinde tanımlamıştır. Her ortamın bireyde farklı duygu ve algılar oluşturduğu düşünüldüğünde, örgüt ikliminin örgütün üyeleri ve çevresi ile nasıl ilişki kurduğuna bağlı olarak şekillenen o örgüte ait özellikler olduğu ve bu özelliklerin üyelerinin örgütle ilgili tutum ve beklentilerine yansıtacağı söylenebilir (Siegel ve Kaemmerer, 1978: 553).

Şeffaf, katılımcı ve adil bir örgütsel iklimde eleştiriye ve muhalefete açık bir iş ortamı oluşmasını sağlarken, işgörenlerin yönetsel kararlarda etkin olmasını sağlamaktadır. Bu sayede oluşan demokratik ve katılımcı örgüt iklimi ve örgütsel muhalefet, birbirini tamamlayan iki unsur haline gelmektedir (Karalar ve Usta, 2020:714).

**Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı:** Hirschman tarafından 1970 yılında ortaya atılan Ayrılma-Dile Getirme ve Sadakat Kuramı (Theory of Exit-Voice-Loyalty) ile işgörenlerin işyerinde karşılaştıkları olumsuz durumlara ya da memnuniyetsizliklere karşı nasıl tepkiler verebilecekleri sorusuna yanıt aranmıştır, sonuçta, bu olumsuz durumlar

karşısında üç türde tepkide bulunabileceği belirtilmiştir (Gossett ve Kilker, 2006:64). Yapılan tespite göre, mevcut konumundan veya ortamından mutsuzluk duyan işgörenlerin tepkileri işten ayrılma, dile getirme/seslendirme ve son olarak sadakattir.

Başka bir ifadeyle iş yaşamında karşılaşılan olumsuz durumlarda bireylerin çoğu tepkilerini işten ayrılma, stres ve güdülenme eksikliği, üretkenlik karşıtı iş davranışları, misilleme şeklinde sergilerken, bazıları sessiz kalabilmekte ya da göz yumarak itaatkâr tavırlar sergilemektedir (Skarlicki ve Folger, 1997; Hur ve Moon, 2018; Başar, Sıgır ve Basım, 2016; Tepper, 2000; Gupta ve Mishra, 2016; Fatima, Majeed ve Jahanzeb, 2020). İşgörenlerin örgüte karşı duyduğu bağlılığın derecesine göre bu davranış biçimlerinden birini seçebilir (Garner, 2009: 35). Daha yüksek bağlılıkta işgörenler, örgütten ayrılmak yerine memnuniyetsizliğini açıkça ifade etmeyi tercih ederken, bağlılığı veya sadakat düzeyi daha alt düzeyde olan işgörenlerin işten ayrılmaya yönelebilmektedirler (Kassing, 1997a: 29; Garner ve Garner, 2011: 816).

**Örtük Kontrol Kuramı:** İlk olarak Tompkins ve Cheney'nin 1985 yılında ifade ettiği ve örgütsel muhalefet kavramının temel teorilerinden olan Örtük Kontrol Kuramı, örgüt içinde işgörenlerin muhalif fikirlerini ifade ederken, işgörenlerin örgüt amaçlarına uygun davranmayı nasıl başardığını açıklar. Aynı zamanda, örgütte kontrolü ve otoriteyi elinde bulunduran yönetimin, işgören davranışlarını dolaylı olarak nasıl denetim ve kontrol altında tuttuklarını belirlemek için fikirler barındıran bir kuramdır (Akada, 2015:30). Buradan hareketle bu kuramın, işgörenlerin hangi sebeplerle muhalif düşünmeye ve davranmaya sevk edildiğinin tespitinde önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

İşgörenlerin karar alma mantığı üzerinde örgütsel özdeşleşme sürecini işleterek iktidar kurmaya çalışan yöneticiler sayesinde işgörenler, örgütün genel işleyişini kabul edip bu duruma uygun davranmaya başladıklarında örgütleriyle özdeşleşmiş olacaklardır. Fakat örgütsel özdeşleşmeye direnç gösteren bazı işgörenler örgütsel görüş ve kararlarla aynı doğrultuda hareket etmemekte, karşıt şekilde kendi fikirlerini savunabilmektedir. Örgütsel muhalefet sürecini örtük kontrol kuramına dayandıran Kassing (1997), örgütsel muhalefet sürecinin, işgörenlerin örgütün karar alma mantığına karşı çıkmaya başladığı andan itibaren oluştuğunu öne sürmektedir (Özdemir, 2010: 39-40).

**Bağımsız Düşünme Kuramı:** Örgüt içerisindeki muhalif davranışların, işgörenler ve örgüt üzerindeki etkisini açıklamaya işgören Bağımsız Düşünme Kuramı (Theory of

Independent-Mindedness), işgörenlerin düşüncelerini ve duygularını serbest olarak ifade etmek istemelerine dayanmaktadır (Johnson ve Rosenblatt, 2007; Kılınç vd., 2019:145). Birtakım örgütsel politika veya uygulamaya ait görüşlerini özgürce ifade eden örgüt üyelerinin işe daha fazla bağlı olacakları varsayımına dayanan bu kuram, Gorden ve Infante (1987) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kurama kapsamında, örgüt üyelerinin kendilerini ifade etmeye ihtiyaç duyduklarını ve buna bağlı olarak da düşüncelerini dile getirmenin bireysel ve örgütsel açıdan olumlu sonuçları değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle, aslında muhalefet örgüt için istenmeyen ve her zaman olumsuz sonuçlara yol açacak bir davranış değil, aynı zamanda olumlu sonuçları da olabilen bir durumdur.

#### **2.1.5. Örgütsel Muhalefet Süreci ve Muhalefete Sebep Olan Faktörler**

Örgütsel muhalefet, işgörenlerin içinde buldukları yönetim uygulamalarına ve devam eden politikalara ilişkin olarak karşıt fikir, görüş ve düşüncelerini açıklamasıdır (Kassing, 1998). Şehitoğlu (2012)'na göre muhalefet veya işgören sesliliğinin sebepleri şöyledir:

- Yöneticileri etkilemek,
- Açıkça konuşmak istenmesi,
- Bir konuyu benimsetmeye çalışmak,
- Sorumluluk almak istemek,
- Sesli itirazın dile getirilmek istenmesi,
- Muhbirlik davranışı sergilemek,
- Yapıcı örgütsel muhalefet davranışı sergilemektir.

Süreç olarak örgütsel muhalefet, örgüt ortamında yaşanan bir olayın veya bir durumun işgörenler tarafından sorun olarak algılanması ile başlamakta, sorunun çözümü noktasında sorumluluk hisseden işgörenin harekete geçmesi şeklinde devam etmektedir (Graham, 1983:74-80). Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel muhalefetin tek amacı yalnızca itiraz etmek değil, sorun olarak algılanan durumda işgörenin fikrini rahatça ifade edebilmesi ve örgütsel karar süreçlerine katılımının sağlanmasıdır (Sadykova ve Tutar, 2014:6).

Örgütsel muhalefetin açığa çıkması iki temel süreçle mümkündür. Birincisi işgörenin üst yönetimiyle görüş ayrılığına düşmesi, ikincisi ise bu görüş ayrılığını ifade etmesidir (Kassing, 2008). Görüş ayrılığı, tetikleyen bir olayın sonucunda ortaya çıkmakta ve işgörenin muhalif görüşünü ifade etme şekli birtakım bireysel, örgütsel ve ilişkisel faktörden etkilenmektedir (Sprague ve Ruud, 1988; Kassing, 1997). İşgörenler Kassing ve

Armstrong'un (2002) çalışmalarında bahsettikleri tetikleyici olaylardan birisiyle karşılaşmaları halinde tepkilerini bireysel, ilişkisel ve örgütsel pek çok değişkenin güçlendirmesiyle birlikte dikey, yatay ve yer değiştirmiş muhalefet uygulama stratejilerinden birini seçerek ortaya koymaktadır (Kassing, 1998). Günümüz örgütlerinde de işgörenler memnuniyetsizliklerini örgüt içindikilerden örgüt dışındakilere kadar ifade edebilmektedir (Avtgis vd., 2007).



**Şekil.1: Örgütsel Muhalefet Modeli**

**Kaynak:** Kassing, 1997 articulating, antagonizing and displacing: a model of employee dissent. Communication studies, 48(4).

Bireysel faktörler, işgörenlerin özelliklerinin örgütleriyle olan ilişkileri ile ilgilidir (Kassing, 1997). İlgili yazında bireysel faktörlerden işgörenlerin güçsüzlük duygularının, çatışmadan kaçınma tercihlerinin (Sprague ve Ruud, 1988), iletişimde saldırganlığın, tartışmacılığın (Kassing ve Avtgis, 1999, 2001), iş deneyimi ve örgütsel pozisyonun (Kassing ve Armstrong, 2001; Kassing ve Avtgis, 1999), beş faktör kişilik özelliklerinin (Ötken ve Cenkci, 2013), kontrol odağının (Kaya, 2016; Kassing ve Avtgis, 2001), örgüt temelli öz saygının (Payne, 2007), tükenmişlik sendromunun (Avtgis vd., 2007), eleştirel düşünme eğiliminin (Püsküllüoğlu ve Altinkurt, 2018), mesleki değerlerin (Kadı ve Beytekin, 2015) ve mesleki öz yeterliliğin (Bakan vd., 2017) örgütsel muhalefete etkisine yönelik yapılan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin, Payne (2007) çalışmasında, yüksek seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanların düşük seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanlardan daha fazla dikey muhalefet stratejini kullandıklarını ve ayrıca düşük seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanların yüksek seviyede örgüt temelli öz saygıya sahip olanlardan daha fazla yatay muhalefeti kullandıklarını ortaya koymuştur. İlişkisel faktörler, işgörenlerin örgütlerinde sürdürdüğü ilişkilerin türleri ve niteliği ile ilgilidir (Kassing, 1997).

İlişkisel faktörlerden işgörenlerin yöneticileriyle yüz yüze etkileşimde bulunmalarının (Sprague ve Ruud, 1988), sorun çıkaran birisi olarak etiketlenme ve ilişkilerin bozulacağı korkularının (Milliken vd., 2003) muhalif olmaya ve olmamaya etkisine yönelik yapılan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Glauser'ın (1984) çalışmasında, dikey iletişimin başarısı sadece iletişimi başlatanın özellikleri, mesajın konusu ve örgütsel bağlama değil aynı zamanda üst-ast arasındaki ilişkinin niteliğine de bağlı olduğu ifade edilmiştir (aktaran, Milliken vd., 2003).

Örgütsel faktörler ise işgörenlerin örgütlerini nasıl algıladıkları ve örgütleriyle nasıl bir ilişki kurdukları ile ilgilidir (Kassing, 1997). Örgütsel faktörlerden örgüt kültürünün (Kadı ve Beytekin, 2015; Kassing, 2008), ikliminin (Kassing, 2008) ve algılanan adaletin (Kassing ve McDowell, 2008) muhalefet davranışına etkisine yönelik çalışmalar da mevcuttur. Örneğin, Kassing (2000b) çalışmasında, işgörenlerin örgütlerinde daha fazla konuşma özgürlüğünün olduğunu algıladıklarında daha fazla dikey muhalefet ve daha az yer değiştirmiş muhalefet davranışı sergilediklerini ortaya koymuştur.

Örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörler işgörenlerin muhalefet davranışlarına katkıda bulunmakla birlikte; temelde muhalefet kararının oluşabilmesi için tetikleyici bir durumun bulunması gerekmektedir (Kassing, 2008). Diğer faktörlerden farklı olarak bireysel özelliklerin daha etkili olduğu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet süreci ile ilgili bir diğer yaklaşımda ise, muhalefet olgusunun aşağıda belirtilen üç aşamadan meydana geldiği savunulmaktadır (Özdemir, 2010:50). Buna göre;

- Örgütsel muhalefete zemin hazırlayan faktörler,
- Örgütsel muhalefet aşamasında ortaya çıkan davranış biçimleri,
- Örgütsel muhalefet eylemi sonrasında ortaya çıkan sonuçlar.

Kassing'e (2009) göre, işgörenlerin örgütsel çalışmalarla ilgili muhalif düşüncelerine sebep olan ve bireyleri bu düşüncelerini paylaşmaya iten tetikleyici bir takım faktörler bulunmakta ve her muhalif hareketin birbirinden farklı sebebi olabilmektedir. Örgütte her üyenin farklı beklenti ve hedefleri bulunduğundan, örgütsel muhalefete sebep olan faktörler arasında örgüt üyelerinin amaçları önemli bir yer tutmaktadır. Bu durum örgütsel muhalefet davranışını tetiklemektedir (Garner, 2007: 3).

### 2.1.6. Örgütsel Muhalefetin Sonuçları

Çalışma ortamının bir gereği olarak örgütsel muhalefetin, birbirinden farklı kültür, eğitim, sorumluluk anlayışı, bakış açısı gibi özelliklere sahip işgörenlerin belli bir koordinasyon dâhilinde çalışma zorunluluğunun kaçınılmaz bir sonucu olduğu düşünülmektedir. Alanyazın incelendiğinde tanımının yapıldığı ilk dönemlerde örgütsel muhalefet, örgüt içerisindeki uygulamalardan hoşnutsuzluk duyulması sonucu ortaya çıkan ve örgütsel statükodan bir kopuşu simgeleyen her türlü protesto ve karşı gelme davranışı (Kassing, 1997), memnuniyetsizlik durumunda cesaretli olan işgörenlerin öne çıkması (Hegstrom, 1990) şeklinde ifade edilmiştir. Zamanla basit bir görüş ayrılığı olmaktan çok aynı zamanda da örgütsel davranış ve yönetsel kararlarla, iş görenlerin hayal kırıklığı ve memnuniyetsizliği ile ilgili dönütlerini de sağlayan bir iletişim şekline dönüşmüştür (Burns ve Wagner, 2013).

İşgören sessizliğinin bir alt boyutu olan örgütsel muhalefet davranışının zıddı olan örgütsel sessizliğin sonuçları arasında; işgörenin motivasyonunun, iş tatmin düzeyinin, örgüt içi iletişiminin azalması, örgütün yenilik ve değişikliklerinin yanı sıra belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmasının engellenmesi sayılabilir (Kurnaz, 2019). Algin (2014:33)'a göre ise bireyin örgüte duyduğu güvenin ve performansının da azaldığı söylenebilir. Ayrıca tükenmişlik (Aktaş ve Şimsek, 2014; Kahya, 2015; Yenihan ve Cerev, 2015) ve stres (Mantı, 2020; Yıldız ve Güneş, 2017; Göral, 2014) gibi bireysel rahatsızlıkları da örgütsel sessizliğin sonuçları arasında sıralamak mümkündür. Dolayısıyla, olumlu ve olumsuz örgütsel sonuçları bulunması sebebiyle örgütsel muhalefetin ideal düzeyde olmasının örgüt performansını artıran bir etkisinin olacağı düşünülmektedir. İşgörenleri yaratıcı konulara yönlendirmek, motivasyonu arttırmak, yenilikçiliği geliştirmek gibi pozitif etkilerine karşın aşırı muhalefet işgörenlerin hem bedensel hem de ruhsal sağlığını olumsuz etkilemekte ve örgütü amaçlarından uzaklaştırmaktadır.

Sonuç olarak Örgütsel muhalefet doğru yönetildiği takdirde örgütlerde var olan problemlerin tespiti ve çözümü, iş süreçlerinin farklı yaklaşımlarla geliştirilmesi, eksikliklerin tespit edilerek giderilmesi için etkin geri bildirimin sağlanması, dolayısıyla yenilik ve değişimlere daha hızlı adapte olarak işletmelere rekabet avantajı kazandırabilmektedir.

### 2.1.7. Örgütsel Muhalefet ile İlgili Çalışmalar

Örgütsel muhalefet, yakın zamanda birçok farklı sektörde ve farklı değişkenlerle ele alınmaya başlamış bir konudur (Akada ve Beycioğlu,2019:1117). Örgütsel muhalefet alanyazını incelendiğinde, öncelikle örgütsel muhalefet kavramını tanımlayan, boyutları ve potansiyel örgütsel etkilerini belirlemeye dönük çalışmalara rastlanmaktadır (Dağlı, 2015; Dağlı ve Ağalday, 2014; Özgün ve Arslan, 2014). Daha sonra örgütsel muhalefetin bazı kavramlarla ilişkileri belirlenmeye çalışılmıştır. Günümüzde ise örgütsel muhalefetin örgütsel demokrasinin çok önemli bir parçası olduğu yaklaşımı giderek önem kazanmaya başlamıştır (Kassing, 1997; Tutar ve Sadykova, 2014). Araştırma bulgularına göre örgütsel muhalefetin, örgütsel demokrasinin bir gereği olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel muhalefetin örgütsel adaletin bir fonksiyonu olarak incelendiği çalışmada, dağıtımsal ve kişilerarası adalet algılarının yatay muhalefet davranışlarını negatif yönde etkilediği, bilgilendirici adalet algısının ise yatay muhalefet davranışını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Goodboy vd., 2008).

Örgütsel muhalefetle ilgili ilk çalışmaları başlatan Kassing (1997), muhalefet davranışının sergilenmesinde bireysel özelliklerin daha çok etkili olduğu ve kişilik özelliklerinin bu davranıştaki rolünün incelenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda Ötken ve Cenkçi (2013) tarafından Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki incelenmiştir. Sonuçta sorumlu ve düzenli kişilerin dikey muhalefette bulunduğu, dışadönüklüğün ise dikey muhalefeti etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, uyumluluk ve yaratıcılık kişilik özelliklerinin dikey muhalefeti negatif yönde açıkladığı, duygusal dengenin ise hem dışsal hem de yatay muhalefeti negatif yönde açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel muhalefet ve mesleki özyeterlilik ilişkisinin incelendiği çalışmada, sonuçta mesleki özyeterlilik algısının örgütsel muhalefeti pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Bakan vd.,2017).

Croucher vd. (2019) tarafından yapılan “Örgütsel İtibar, Örgütsel Benzeşme ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışma, Örgütsel İtibar, Örgütsel Benzeşme ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. İşgörenlerin muhalif görüşlerini yönetime ve çalışma arkadaşlarına ifade etmesinin hem örgütsel benzeşme hem de örgütsel itibar ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, örgütlerinde kendini daha sosyalleşmiş olduğunu, örgütlerini daha etik ve daha itibarlı olarak hisseden işgörenlerin muhalif görüşlerini yöneticilerine (dikey muhalefet) ve çalışma arkadaşlarına (yatay muhalefet) ifade etmeyi tercih ettikleri tespit edilmiştir.

Örgütsel muhalefet ve bireylerarası saldırganlık ilişkisinin araştırıldığı çalışmaların sonucuna göre ise, örgütsel muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefetin, bireyler arası saldırganlık davranışını azalttığı, yatay muhalefetin ise artırdığı tespit edilmiştir (Biçkes, 2017). Örgütsel muhalefet ve iş yerinde konuşma özgürlüğü arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda ise örgütsel muhalefetin işyeri konuşma özgürlüğünün bir fonksiyonu olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Croucher vd. 2018; Kassing, 2000; Zeng ve Croucher, 2017).

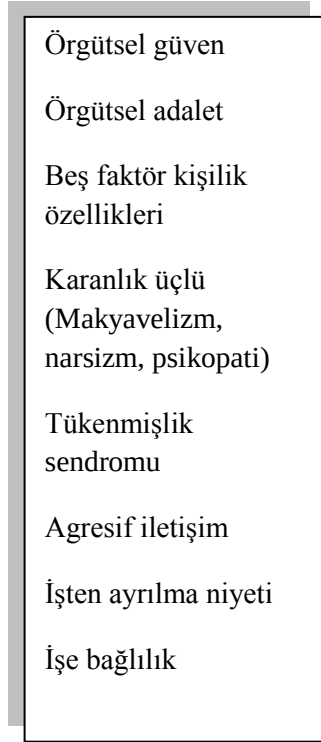
Kassing ve Avtgis (1999) tarafından yapılan “Örgütsel Muhalefet ile Agresif İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı çalışmada, örgütsel muhalefetin bireysel faktörlerinden özellikle saldırgan iletişim davranışlarının muhalefet stratejilerini ne derecede etkilediğini incelemeyi amaçlamıştır. Bu kapsamda, işgörenlerden alınan veriler analiz edilmiş, tartışmaya yatkınlık düzeyinin, sözlü sataşma düzeyinin ve örgüt içindeki konumunun işgörenlerin dikey ve yatay muhalefet stratejisini tercihinde önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tecrübesi fazla olan işgörenlerin az olanlara göre muhalif görüşlerini daha çok dile getirdikleri tespit edilmiştir.

Çöp ve Doğanay (2019)’ın çalışması kapsamında Türkiye’de faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde işgören 851 kişinin katılımı ile anket çalışması gerçekleştirilerek sonuçlar analiz edilmiştir. Yapılan araştırmaya göre pasif iletişim tarzının açık ve gizli muhalefete olan etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Lider profillerinin ve davranış şekillerinin de örgütsel muhalefeti etkilediğini düşünen yaklaşımlar ve yapılan çalışmalar sonucunda, lider iletişim tarzlarının örgütsel muhalefete etkisinde örgütsel erdemliliğin düzenleyici rolü incelenmiş, örgütsel erdemlilik algısının hem aktif iletişim tarzının dikey muhalefet üzerindeki etkisinde hem de yatay muhalefet üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğunu tespit etmiştir (Doğanay, 2018).

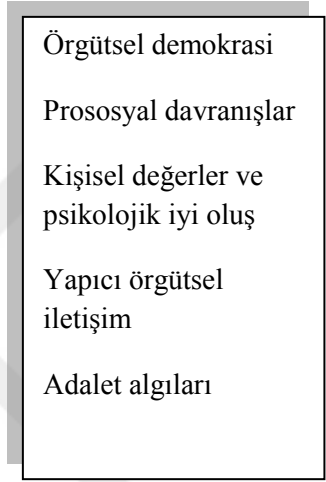
Örgütsel muhalefet yazını Kassing’in görüşünü doğrular niteliktedir. Yapılan alanyazın taraması sonucu bireysel özelliklerin örgütsel muhalefetle ilişkilendirilmesine yönelik yapılan araştırmaların daha fazla olduğu görülmektedir. Şekil 2 de örgütsel muhalefetin birlikte incelendiği değişkenler analiz edildiğinde, örgütsel muhalefetin öncülü veya neticesi olan değişkenler bir arada sunulmuştur.

## ÖM Öncülleri



## Örgütsel Muhalefet (ÖM)

## ÖM Sonuçları



**Şekil.2: Örgütsel Muhalefetin Yazında İlişkilendirildiği Değişkenler**

(Goodboy vd., 2008; Kassing ve Avtgis, 1999; Çöp ve Doğanay, 2019; Croucher vd. 2018; Kassing, 2000; Zeng ve Croucher, 2017).

Yapılan araştırmalar sonucunda örgütsel muhalefetin hem örgütsel hem bireysel özelliklere göre farklılaşan bir kavram olduğu söylenebilir. Bu çalışmada, hem pozitif hem de negatif tarafları bulunan örgütsel muhalefetin, işletmeler için vazgeçilmez çıktılar olan yenilikçi davranışları ve örgütsel çevikliği ne yönde etkileyeceği incelenmiştir. Bireysel bir algı olan psikolojik ayrıcalığın ise bu ilişkide aracılık etkisinin olup olmadığına bakılmıştır. Alanyazında bu değişkenleri bir arada inceleyen çalışmaya rastlanmadığından, örgütsel davranış yazınına sağlayacağı katkının önemli olacağı düşünülmektedir.

İşletme politikalarına ve iş süreçlerine yönelik aykırı görüşlere sahip işgörenlerin aykırı fikirlerinden istifade etmek önemli olsa da, eleştirilen ve muhalefet edilen düşüncenin yapıcı alternatifinin de bulunması gerektiği ileri sürülmektedir. Aksi takdirde yapıcı olmayan eleştiriler, **örgütsel çevikliğe** sahip olmak isteyen işletmeler için zaman kaybı olacaktır. Bu kapsamda yapıcı ve çözüme yönelik olan dikey muhalefet davranışı örgütsel çevikliği pozitif yönde, çözüm noktasında daha etkisiz olan yatay muhalefet davranışı ise negatif yönde etkileyeceği düşünülen değişkenler olması sebebiyle bu çalışmada birlikte ele alınmıştır.



## 2.2.ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel çeviklik kavramı tüm yönleri ile ele alınacaktır. Bu kapsamda örgütsel çevikliğin boyutları, çeviklik yaklaşımları, ayırt edici özellikleri ve örgüte sağladığı yararlardan ve yapılmış çalışmalardan bahsedilecektir.

### 2.2.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Sözlük anlamı hızlı ve kıvrak hareket edebilme becerisi olan çeviklik kavramının tanımı zamanla farklılaşarak işletmeler için de kullanılmaya başlanmıştır. **Örgütsel Çeviklik (organizational agility)** genel olarak, bir örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat veya tehdit durumuna tepki verme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır (Doğan ve Baloğlu, 2018:100). Bu fırsat ve tehditleri hızlı fark edip, yapı ve süreçlerini bu doğrultuda düzenleyip güncelleyerek paydaşlarına hızla aktarabilen örgütler çevik örgütlerdir (Ganguly, vd., 2009:2).

Çevik örgütler, çevresel değişikliklere verdikleri yanıtlarla bu değişiklikleri fırsata çevirebilirler (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010:179). Burada bahsedilen çevresel değişimler tüketici davranış ve tercihlerindeki değişimleri, rakiplerin faaliyetlerindeki değişimleri, yasal ve ekonomik değişimler gibi işletmeyi ilgilendiren bütün değişimleri kapsamaktadır (Overby vd., 2006: 121).

Bir örgütün iç ve dış çevresindeki değişiklikleri tespit edip üretim süreci ve stratejilerini yeniden düzenleyerek paydaşlarına aktarması olarak da tanımlanan örgütsel çeviklik (Ganguly vd., 2009:410), değişime hızla cevap verebilmek için örgütün kendini sürekli hazır halde tutma başarısı olarak da ifade edilmekte ve sürekli tetikte olan bir örgütün yapısını, üretim süreçlerini ve politikalarını da güncel tutup güçlendirerek değişimi fırsata çevirebilme kapasitesi olarak değerlendirilmektedir (Cegarra-Navarro, vd., 2016:1544). Çeviklik sayesinde işletmeler, gerekli şartlarda küçülerek karar almayı çabuklaştırıp paydaşların beklenti ve taleplerine hızla cevap verebilen birimler haline gelmektedir (Koçel, 2014:489).

Örgütsel çeviklik (Organizational Agility) tanımının yeni yapılmaya başlandığı 90'lı yıllarda, kısa sürede düşük maliyetli kaliteli ürün üreten işletmeler çevik olarak adlandırılırken (Lee, 1998); günümüzde yalnızca hızlı ve atik olmak değil, aynı zamanda çevikliği sağlayacak zemini de hazırlamak ve çeviklik unsurlarına sahip olmayı da beraberinde getiren bir süreçtir. Bu süreç, temel yeteneklerin gelişmiş biçiminin yeniden

ele alınmasıyla örgüt birimlerinin ve hatta pazarın bile yeniden düzenlenme sürecidir (Hill ve Jones,2009).

Değişime hızlı adapte olmak hatta değişimin öncüsü olmak, hızlı karar mekanizmaları geliştirmek ve bu sayede etkinliğin artırılması günümüz işletmeleri için hayati özelliklerdendir. **Zorlu şartlarda ayakta kalabilmek için örgütsel çevikliğin etkili stratejilerden biri olduğu yapılan çalışmalar sonucu tespit edilmiştir (Mehdibeigi vd., 2016:95). Bu sebeple örgütsel çeviklik kavramının yerli ve yabancı bazı çalışmalarda stratejik çeviklik olarak ele alındığı gözlenmiştir (Keçecioglu ve Çiçek, 2012; Uğurlu vd., 2019; Weill vd., 2002; Lengnick-Hall ve Beck, 2009; Vecchiato, 2015).**

Çevik olmak tetikte beklemek olduğuna göre, fırsatlar için tetikte bekleyen bir işletme deneyimlerinden de çıkardığı derslerle sezgisel özelliklerini de kullanarak faaliyette bulunduğu piyasanın daha önce keşfedilmemiş yönlerini de gözlemleme şansına sahip olur (Sambamurthy, vd., 2003:6).

Sürekli rekabetin ve değişimin olduğu bir çevrede kârlı çalışabilmeyi sürdürülebilir kılmak çeviklik göstergesi kabul edilmektedir (DeVor vd., 1997:814). Yani işletmenin varlık amacına ulaşmada örgütsel çevikliğin aktif rol oynadığı söylenebilir. Örgütsel çeviklik düzeyi yüksek işletmelerin farklı birimlerinde işler eş zamanlı yürütülmekte ve çeviklik her birimde ayrı ayrı uygulanmaktadır (Sağır ve Gönülölmez, 2019:61). Böylece farklılaşan müşteri beklentileri düşük maliyet ve yüksek kalitede karşılanırken, teslim sürelerinde kısalma ile de memnuniyet artırılmaktadır (Vokurka ve Fliedner, 1998:165).

Örgütsel çeviklik, işletmenin iç ve dış değişimlere karşı hep teyakkuzda olması ve bu değişikliklere karşı mevcut kaynaklarını zamanında, esnek ve ekonomik bir şekilde kullanarak cevap verebilme yeteneği ile mümkündür. Çeviklik başarısına etki eden faktörler ise liderlik ve yönetim, inovasyon, strateji, kültür, öğrenme ve değişim, örgütsel yapı olarak sayılmaktadır ([www.management-issues.com](http://www.management-issues.com),25.12.2019).

Tüm bu tanımlar ışığında günümüzün dinamik ve sürekli değişen koşullara sahip yoğun rekabet ortamında işletmelerin yalnızca avantaj sağlamak için değil, hayatta kalmak için bile yeni üretim ve yönetim biçimleri geliştirerek hızla uygulamalarının elzem olduğu söylenebilir. **İç ve dış çevrenin sürekli olarak değerlendirilmesi suretiyle fırsatların veya tehdit oluşturabilecek durumların farkına erken varabilmek, bu durumlara**

**karşı strateji ve yöntemler geliştirip uygulamak da genel bir çeviklik tanımı olarak kabul edilebilir.**

### **2.2.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları**

Örgütsel çeviklik kavramının zaman içinde farklılaşan tanımlamaları ile birlikte alanyazında boyutlarının da farklılaştığı çalışmalara rastlanmıştır. Park (2011:28) örgütsel çevikliği üç boyutta tanımlamış, hareket, karar alma ve algıda çeviklik olarak gruplandırmıştır. Ashton (2005:1)'a göre ise strateji, liderlik ve yönetim, yenilik, kültür, yapı, değişim ve öğrenme olmak üzere altı boyutta incelenmektedir. Başka bir çalışmada ise örgütsel çeviklik şu şekilde boyutlandırılmıştır (Goldman, vd., 1995:131):

- Rekabet artışı,
- Müşteri memnuniyeti,
- İşbirliği artışı,
- İnsan kaynağını değişime alıştırmak,
- Kaynaklar,
- Sürekli eğitim.

Maskell (2001)'e göre örgütsel çevikliği oluşturan dört temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; bilgi ve insan, işbirliği, müşteri refahı ve değişimin yakalanmasıdır. Bir diğer yaklaşımda ise çeviklik; değişim yeteneği, yenilik, iç ve dış işbirliği, insan kaynağı ile bilgi ve yaratıcılık olarak boyutlara ayrılmıştır (Jackson ve Johansson, 2003). Sharifi ve Zhang (1999) tarafından yapılan çalışmada ise örgütsel çevikliğin hız, yetkinlik, esneklik ve cevap verme olmak üzere dört temel bileşeni bulunmaktadır. Çizdikleri geniş kapsamlı tanımlama ve boyutlandırma sonucu birçok araştırmaya temel teşkil ettiğinden, bu çalışmada da Sharifi ve Zhang'ın yapmış olduğu boyutlandırma esas alınmıştır.

#### **2.2.2.1.Hız Boyutu**

Günümüz işletmelerinin rakiplerine kıyasla üretim, teslimat ve yönetim süreçlerinde hızlı olması rekabette bir adım öne geçmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, mümkün olan en kısa zamanda işlemlerin tamamlanma becerisi olan hız kavramından bahsetmeden örgütsel çevikliği açıklamanın olanaksız olduğu görülmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999:7-22). Hatta yapılan çalışmalarda hız, örgütsel çeviklik uygulamalarının kalbi olarak nitelenmektedir (Oosterhout, vd. 2007:52-69).

Örgütsel çevikliğin temel yeteneklerinden olan hız, ürünün ve hizmetin kalitesi ile uygun teknoloji, entegrasyon ve uyum gibi özelliklerden oluşmaktadır (Christopher, 2000:42).

Eisenhardt (1989:549-569)'a göre işletmelerin değişimlere hızlı reaksiyon göstermelerinin yöneticilerin stratejik karar vermesiyle alakalı olduğunu ve bu kararların hızını etkileyen bazı durumların olduğunu ileri sürmektedir. Bu durumlar;

- Gerçek zamanlı bilgilerin kullanımı ne kadar fazlaysa, stratejik karar sürecinin hızı da o kadar yüksektir.
- Eş zamanlı kabul edilen alternatiflerin sayısı ne kadar fazla olursa, stratejik karar sürecinin hızı da o kadar yüksek olur.
- Deneyimli danışmanlarla çalışma düzeyi ne kadar yüksekse, stratejik karar sürecinin hızı o kadar artar.
- Aktif çatışma çözümü düzeyi ne kadar yüksekse, stratejik karar sürecinin hızı o kadar artar.
- Kararlar arasındaki entegrasyon düzeyi ne denli yüksek olursa, stratejik karar sürecinin hızı o kadar yüksek olur.
- Ve dolayısıyla stratejik karar sürecinin hızı ne kadar büyük olursa, yüksek hızlı ortamlarda performans o kadar artar.

Çevikliğin boyutlarından olan hız kavramı genel olarak, rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine kıyasla müşteri istek ve taleplerine daha kısa sürede yanıt verebilmesi şeklinde ifade edilebilir.

#### **2.2.2.2.Esneklik Boyutu**

Örgütsel çevikliğin çıkış noktası olarak kabul edilen esneklik kavramı, önceleri örgütlerin yapılarını ve süreçlerini dış çevrede meydana gelen değişimlere karşı ayarlaması olarak tanımlanmış, zamanla kullanım alanı çeşitlenmiş ve işletmelerin aynı imkanlarla farklı hedeflere ulaşma becerisine dönüşmüştür (Zhang ve Sharifi, 2000:496-512). Çevikliğin esneklik boyutu genel olarak, örgütlerin üretim esnekliği, işgören sayısı ve esnekliği, çalışma süresi esnekliği, yapılan işin içeriğinin esnetilmesi ve finansal konularda ortaya çıkan esneklik kabiliyetidir. Bu konularda yapılarını ve süreçlerini dış çevreye karşı uyumlu hale getiren örgütler çevik örgüt becerilerini artırmış olacaklardır. Böylece örgütsel kaynaklar her zaman hazır ve harekete geçebilecek durumda bulunacaktır.

Çevik örgütler, organik örgütlerin özelliklerine sahip olmalıdır (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012:299). Organik örgütlerin temel özelliklerinin esneklik ve uyum yeteneği olduğu düşünüldüğünde, esnek iş modellerinin gelişmelere hızlı tepki verilmesi ile kurumsal yapıyı güçlendirdiği söylenebilir.

#### **2.2.2.3.Cevap Verme Boyutu**

Örgütsel çevikliğin cevap verme boyutu, örgütlerin iç ve dış çevrelerinde meydana gelen ya da gelecek olan değişiklikleri fark edip hızla örgütsel sistemlere dâhil edebilme becerisidir. Burada cevap verme yeteneğinden kasıt, değişiklik gerçekleşikten sonra verilen hızlı tepki değil, meydana gelecek olan değişikliği önceden hissedip tahmin ederek proaktif hareket edebilmektir. Bu aynı zamanda işletme, endüstri, pazar ve müşteriler bakımından da bir gerekliliktir (Chan vd., 2017:486-499).

Cevap verme, işletmenin çevresel değişimler karşısında reaksiyon göstermesi, doğru zamanda doğru aksiyonları alabilmesidir (Seo ve La Paz, 2008: 137). Cevap verme yeteneği yüksek işletmeler, mevcut ve olası değişimlere karşı hazırlıklıdırlar. Bu sayede kaynaklarını en hızlı ve etkin şekilde organize ederek bu değişimlere cevap verebilirler.

#### **2.2.2.4.Yetkinlik Boyutu**

Örgütlerin verimli olabilmesinin yanında etkili rekabet stratejilerini belirleyip kullanabilmesi kabiliyetiyle ilgili bir durum olan yetkinlik, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi ile birlikte verimlilik, etkililik ve yeterlilik sağlayabilme becerisidir. Başka bir deyişle; örgütsel hedeflerin seçimi, faaliyete uygun teknolojiye sahip olma, üretilen ürün veya hizmetin kalitesi, yeniliğe açık yönetim politikaları, personelin yeteneği ve kapasitesi konularındaki yetkinlikleridir (Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., Gunasekara, A. 1999).

Çevikliğin bir boyutu olan yetkinlik kavramı aynı zamanda diğer boyutların (hız, esneklik, cevap verme) birlikte çalışabilme potansiyelini ifade etmektedir. Teece ve arkadaşları (1997:509-533) yetkinliği; örgütün değişmekte olan iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla mevcut becerilerini bu sürece uyarlama, sürekli yenileme ve yapılandırma yeteneği olarak ifade etmişlerdir. Buna göre, işletmeler bir yandan mevcut faaliyetlerini sürdürürken temel yeteneklerini de geliştirecek, diğer yandan ise rekabet üstünlüğünü kazanmak için bu yeteneklere dinamizmi kazandırması gerekecektir

(Akkaya,2018:83). Böylece sahip olunan temel yetenekleri dinamik yeteneklere dönüştürmesi ve örgüt kültürüne entegre etmesi de sağlanmış olmaktadır.

Örgütlerin kontrolü dışındaki değişkenlerle mücadele etmesini sağlayan çeviklik; hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verme özellikleri sayesinde örgütlere büyüme, gelişme ve rekabet yeteneği kazandıracaktır. Çünkü zorlu rekabet şartlarında çevik örgütlerin diğerlerine göre çok daha başarılı olduğu bilinmektedir (Mao vd., 2015). Bunun sebebi ise dinamik çevre koşullarında sağlanan başarının hız, cevap verebilirlik ve uyum yeteneğine bağlı olmasıdır (Harraf vd., 2015:675). Bu doğrultuda örgütler; çeviklik düzeylerini artırmak için yani geliştirdikleri aksiyonlarda daha hızlı, değişimlere daha kolay cevap verebilir ve dinamik koşullara daha kolay uyum sağlayabilir olmak için sürekli geliştirmeye odaklı olmalı, yapılarında, kararlarında, süreçlerinde ve faaliyetlerinde dinamikliğini sürdürmelidir.

### 2.2.3. Örgütsel Çeviklik ile İlgili Teoriler

Alanyazında çeviklik kavramı değişim, üretim, iş birliği, çevresel belirsizlik, liderlik, bilgi teknolojileri, komplekslik ve kaos gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Zaman içinde kavramdan çevik kurum, çevik iş süreçleri, çevik iş uygulamaları, çevik olma, çevik sistem, çeviklik yetenekleri gibi yeni türetilen kavramların olduğu görülmektedir. Bu şekilde kavramın çerçevesinin; çevik üretim, çevik işletme, müşteri çevikliği, işgücü çevikliği, çeviklik indeksi gibi konular çevresinde ilerlemesiyle örgütsel çeviklik noktasına geldiği anlaşılmaktadır (Araza, 2015).

Teknolojinin hızlı gelişimi bilgiye ulaşma kolaylığını da beraberinde getirmiştir. Fakat aslolan bilgiye erişmek değil, onu işleyerek ve besleyerek örgütsel bağlamda kullanıma hazır hale getirmektir. Çağın gücü olarak kabul edilen bilgiye hızlıca erişip kullanımını sağlamak ise çevik örgütlere has bir özelliktir. Örgütlerin çevik olma ihtiyacı, yirminci yüzyılın son çeyreğinde -o dönemde tanımı tam yapılamasa da- üretim işletmelerinde hız ve esnekliğin hayati öneme sahip olması sebebiyle ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu sayede üretim işletmeleri talebe hızlıca cevap vererek maliyetlerini minimuma çekerken, maksimum kalitede ürün hedeflerine yaklaşmayı amaçlamaktaydı (Sheridan, J.H., 1994).

Örgütlerin hızlı ve etkin çalışarak sadece değişime uyum sağlaması değil, gerektiğinde tüm sürecin değişimini de kapsayan çok faktörlü bir becerisi olarak ifade edilen örgütsel çeviklik kavramının, alanyazında **esneklik** ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda ortaya

çıktığı ifade edilmektedir (Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009). Çeviklik kavramının ortaya çıkmasına sebep olan esneklik kavramı ile çeviklik kavramları birbiri yerine kullanılsa da çevikliğin, esnekliğin geliştirilmesi ile elde edilebileceği ifade edilmektedir. Kökeni esneklik ve çevik üretim teorilerine dayanan örgütsel çeviklik; gelişime açık olması, yetkinlik ve sürekli gelişim ilkeleriyle hemen her alanda uygulanabilen bir araca dönüşmektedir. 90'lı yıllarda tanımı yapılmaya başlanan ve ekonomide esneklik teorisinden ortaya çıkan “çeviklik” kavramının ilk olarak “21.yy Üretim Gelişimi Stratejisi” raporunda yer aldığı ifade edilmektedir (Seethamraju, 2006). 2000'li yıllara gelindiğinde hızla değişen iç ve dış çevre koşullarına karşı alınan önlemler ve hareket kabiliyetinden ziyade, bu koşulları önceden tahmin edip örgütsel düzenlemeleri bu doğrultuda yapmak şekline bürünmüştür (Bakan, vd., 2017:117). Bu bağlamda örgütsel çeviklik kavramının esneklik çalışmaları sonucunda ortaya çıktığı söylenebilir.

Örgütlerin beklenmeyen durumlara adaptasyon becerisi, rekabet avantajı elde etme ve sürdürmede etkili olmaktadır. Dolayısıyla 2000'li yıllar itibariyle çalışma yaşamında somut şekilde görünmeye başlayan çeviklik, hız, örgütsel uyum (adaptasyon) ve esneklik kavramlarıyla bağlantılıdır (Sherehiy, vd.,2007).

Belirsizliğin olduğu ortamlarda örgütün ayakta kalmasını sağlayan örgütsel çeviklik, işletmenin performansına da etki etmektedir. Çeviklik, örgütün hızlı hareket edebilme yeteneğinin kalitesi olarak da ifade edilebilmektedir. Teknolojik unsurların takip edilmesi ve kullanılması rekabet avantajı sağlamada büyük önem arz ettiğinden örgütlerde yöneticiler, sürekli değişen ve gelişen teknolojik her türlü faktörden yararlanmayı amaçlamaktadır (Ateş, vd., 2019: 127). Bu durum teknolojik unsurlarla örgüte kazandırılacak çeviklik sayesinde mümkün olmaktadır.

#### **2.2.4. Örgütsel Çevikliğin Sonuçları**

Önceleri işletmelerin başarısı düşük maliyetli ürün veya hizmeti yüksek kalitede üretmek iken, günümüzde esneklik, hız, müşteri ihtiyaçlarına anında cevap verebilme, değişimi gerçekleştirme düzeyi gibi birçok farklı özellik ile yani çeviklik ile ölçülmektedir (İleri ve Soylu, 2010:14). Günümüz iş dünyasının süratle değişen yapısı, gittikçe artan ve çeşitlenen müşteri talep ve beklentisi, belirsizlik ve yoğun rekabet ortamı ile birleşince işletmelerin çabuk karar alma ve uygulama mekanizmasının sorunsuz işlemesi, yani işletmenin çevikliği daha da önem arz eder olmuştur. Yüksek kalitede ve özellikli ürünlere artan talep, işletmeleri hızlı, esnek ve çözüm odaklı olmaya zorlamaktadır. Bir yaklaşıma göre

mükemmel bir örgüt, her türlü krize ve olağanüstü duruma karşı mukavemetini gösterebilecek şekilde hazırlıklı, güçlü ve dinamik olan, yani çevik olan örgüttür (Aktan, 2003:121-135). Değişimin sürekli olduğu belirsizlik ortamında örgütsel çeviklik, etkili bir savunma mekanizması olabilmektedir (Goldman vd.,1995). Çevik işletmelerin özellikleri; kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet üretebilme kapasitesi, bu ürünlerin kalitesi ve sürekliliğidir. Dolayısıyla çevik örgüt olmanın, doğrudan bir rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

Sekman ve Utku (2009:3)'ya göre çevik örgütleri diğerlerinden ayıran bir takım temel özellikler bulunmaktadır. Bunlar; hız, esneklik, teknoloji kullanımı, müşteri odaklı olmak, hızlı karar almak, değişime açıklık, keskin gözlem gücü, sürekli performans ölçümü, uygulama ve sonuç odaklı olmaktır. Hız ve esnekliğin bileşimi olan örgütsel çeviklik, faaliyet gösterilen alanın ihtiyacına göre değişmekte, kimi zaman ürün teslim süresi, hizmet kalitesi ya da satış sonrası hizmet çeviklik göstergesi iken, bazen de rekabeti sağlamak için yapılan işbirliği veya değiştirilen üretim sürecidir (Candan vd., 2017). Çevik örgütler; gelişmiş teknolojinin kullanılması, örgütün yeniden yapılanması, personele verilen eğitimler, yakalanan fırsatlar, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerle sürdürülebilir rekabete kadar birçok avantaja sahip olmaktadır (Sherehiy, 2008:297). Bununla birlikte çevik bir örgüt olabilmek için sahip olunması gereken özellikler şunlardır: değişimi erken fark ederek verileri hızlı ve hatasız yorumlayıp değişiklikleri hemen uygulamaktır (Sekman ve Utku, 2009). Elde edilen yeni çıktıların eskilerle kıyaslanması ve üretim süreçlerinin yeni veriler doğrultusunda düzenlenmesi de ekstra bir kazanç olarak görülebilir.

Uzun dönemli stratejik planlardan oluşan çeviklik yaklaşımı, tabandan tepeye kadar bütün işletmeyi kapsar (Hormozi 2001;132). Nagel ve Bhargave(1994;331) çevik üretimi müşteri isteklerine ve değişime en yüksek derecede cevap verebilen, sanal işbirlikleri oluşturan üretim yapısı olarak tanımlamakta; ürün çeşitliliği ve ürün geliştirme süresinin rekabet gücünün belirleyicileri olduğunu ve başarının daha çevik bir organizasyon yapısı ile mümkün olacağını savunmaktadırlar.

Sherehy ve arkadaşları örgütsel çevikliğe katkı sağlayan temel özellikleri aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

**Tablo.2: Örgütsel Çevikliğe Katkı Sağlayan Unsurlar**

|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Esneklik                                     | <ul style="list-style-type: none"><li>- Esnek ürün modeli,</li><li>- Esnek üretim sistemleri,</li><li>- İşgücü esnekliği,</li><li>- Esnek organizasyon yapıları ve uygulamaları,</li><li>- İşyeri esnekliği,</li><li>- Esnek iş stratejileri.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Hız                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Görevleri ve uygulamaları öğrenmek ve mümkün olan en kısa zamanda değişiklik yapmak,</li><li>- Faaliyet zamanı, üretim değişikliği zamanı, ürün / hizmet sunum zamanı,</li><li>- Öğrenme zamanı ve değişime uyum zamanı.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Cevap verebilirlik                           | <ul style="list-style-type: none"><li>- Müşteri tercihlerindeki değişimlere cevap verme,</li><li>- Pazardaki değişimlere cevap verme,</li><li>- Sosyal ve çevresel sorunlara cevap verme,</li><li>- İş amaçlarının değişimlere göre ayarlanabilirliği.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Temel yetkinlikleri harekete geçirme         | <ul style="list-style-type: none"><li>- Çoklu girişim yetenekleri,</li><li>- Taklit edilmesi zor iş uygulamaları geliştirme,</li><li>- Teknoloji geliştirme bilgi ve becerileri,</li><li>- Hızlı ortaklık oluşturma,</li><li>- Müşteriler ve tedarikçilerle yakın ilişki,</li><li>- Yüksek oranda yeni ürün tanıtımı.</li></ul>                                                                                                                                                                                                  |
| Değişim kültürü                              | <ul style="list-style-type: none"><li>- Öğrenmeyi ve yeniliği destekleyen çevre,</li><li>- Değişikliklere, yeni fikirlere ve teknolojiye karşı olumlu tutum,</li><li>- Sürekli iyileştirme, öğrenme ve personel eğitimi,</li><li>- Değişim yönetimi,</li><li>- Örgütsel sorumlulukların değişimi.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                      |
| Kaliteli ve özelleştirilmiş ürünler          | <ul style="list-style-type: none"><li>- Yüksek katma değerli ürün ve hizmetler,</li><li>- Ürün ömrü süresince kalite,</li><li>- İlk seferde doğru karar,</li><li>- Kısa geliştirme döngü süresi.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Entegrasyon ve düşük karmaşıklık/belirsizlik | <ul style="list-style-type: none"><li>- Kurum içi ve kurumlar arası entegrasyon,</li><li>- İnsan, teknoloji ve organizasyonun entegrasyonu,</li><li>- Farklı teknolojilerin, becerilerin ve yetkinliklerin sentezi,</li><li>- Yapının ve yapı elemanları arasındaki ilişkilerin düşük karmaşıklığı - Farklı organizasyon yapıları ve sistem bileşenleri arasındaki malzeme, iletişim ve bilgi akışı,</li><li>- Süreçler, ürünler ve tedarikçiler arasında gelişmiş etkileşim,</li><li>- Kolay değişiklik yapma süreci.</li></ul> |

**Kaynak:** (Sherehiy vd., 2007:457).

Çevik olabilmek için farklı dış kaynaklardan yararlanmak ve gerektiğinde rakiplerle bile işbirliği yapmak gerekebilir (Dereli vd., 2002:23). Bu sayede işletmelerde stratejinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır. Sürekli güncellenen ve geliştirilen stratejiler, işletmeyi daha dinamik hale getirmektedir.

Maskell (2001)'e göre örgütleri çevik olmaya zorlayan birtakım etmenler bulunmaktadır. Bunlar; hızlı ve öngörülemez şekilde değişim, müşterilerin özellikli ürün talebinin artması, artan bu talep karşısında ürün geliştirme ve teslim süresinin az olması, dolayısıyla seri üretime olan rağbetin düşmesidir. Çevikliği rekabet avantajına dönüştürmek isteyen işletmeler, bir tek işletme fonksiyonunun çevik olmasını sağlamaktan daha fazlasını yapmak zorundadır (Wendler, 2016). Zira örgütsel çeviklik, işletmelerin veya örgütlerin hızlı ve etkin çalışarak sadece değişime uyum sağlamak değil, gerektiğinde tüm sürecin değişimini de kapsayan çok faktörlü bir beceridir (Armstrong, 2000). Bu becerilerin olumlu sonuçları sayesinde zamanla örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olacağı düşünülmektedir. Örgüt kültürü ne kadar çevik özelliğe sahipse, örgütte o ölçüde avantaja sahip olacaktır. Bu kapsamda Candan vd. (2017:3), çevik işletmelerin ayırt edici özelliklerini şu şekilde sıralamıştır:

- Güçlü ekip içi iletişim,
- Merkezi karar alma yerine fonksiyonel karar alma,
- Kısa vadeli ulaşılabilir planlar,
- Kişiselleştirilmiş ürün ve hizmet kapasitesi ile teslim süresi ve bu hizmetlerin sürekliliği ve sonuçta,
- Çevikliğin kurumsallaşarak bir yönetim kültürü haline gelmesidir.

Hızlı gitmenin her zaman doğru yöne gitmek olmadığının farkında olan işletmeler hedef, zaman ve fayda kavramlarını da dikkate alarak bazen durup istikamet değiştirebilmeyi de sağlarsa çevik olabilirler (Doğan ve Baloğlu, 2018:101). Lin ve Hsu (2008), çevik bir işletme yapısının işletmelere sağlayacağı faydaları şu şekilde ifade etmişlerdir:

- Değişen pazar ihtiyaçlarına hızla ve etkili cevap verebilme yeteneğine sahip olmak,
- Müşterilere özel ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak,
- Maliyet açısından verimli bir şekilde yeni ürün ve hizmet sunabilme yeteneğine sahip olmak,
- Üretim maliyetlerini azaltmak,
- Müşteri memnuniyetini arttırmak,
- Değer katmayan faaliyetlerden uzaklaşmak,
- Rekabet yeteneğini arttırmak olarak sıralamışlardır (Bottani, 2009).

Farklı faaliyetlerin bir arada yürütüldüğü çevik örgütlerin sonuç itibariyle bazı özellikleri tespit edilmiştir. Bunlar; İşgörenler teknoloji ile ilgili bilgi sahibidir. Fonksiyonel ve yerinden karar alma mekanizması aktiftir. Esnek örgüt yapısı mevcuttur. Müşteri temelli faaliyet esastır. İşgörenlerin bireysel yetenekleri, sürekli eğitimler ile geliştirilir. Yapılan iş ve uygulamaların rakipler tarafından taklit edilmesi zor veya imkânsızdır. Sürekli iyileştirme ile sağlanan etkinlik ve dolayısıyla verimlilik artmaktadır.

### **2.2.5.Örgütsel Çeviklik ile İlgili Çalışmalar**

Üretim, mühendislik, yönetim ve strateji gibi farklı disiplinlere konu olan örgütsel çeviklik kavramı ile yapılan çalışmalar, farklı sonuçları da ortaya koymuştur. Alanyazın incelendiğinde, çalışılan alanlar farklı olsa da sonuçları itibariyle örgütsel çeviklik kavramının örgüt açısından pozitif sonuçları olduğu görülmektedir.

Örgütsel çevikliğin örgütsel atalet etkisinin yöneticiler ve işgörenler açısından incelendiği çalışmada, örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek olmasının, örgütsel ataletten kurtulmanın en önemli faktörü olduğu sonucu ortaya çıkmış, örgütsel çevikliğin örgütsel atalet üzerinde anlamlı ve negatif etkisinin olduğu ifade edilmiştir (Bakan vd., 2017).

Boudlaie, Golabdoust ve Golabdoust (2014) in yapmış olduğu çalışmaya göre; çeviklik ve örgütsel zekâ arasındaki ilişki teorik bir model ile ve işgörenlerin görüşleri doğrultusunda incelenmiş, sonuçta, örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik becerisinin beklenen düzeyde olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda çeviklik ve örgütsel zekâ durumunu iyileştirebileceği düşünülen, geleceğe yönelik olarak örgütsel çevikliğin öncüllerinin belirlenmesi ve çevikliği güçlendirme unsurlarının tespit edilmesi şeklinde birtakım önerilerde bulunulmuştur.

Bahrami vd. (2016), örgütsel zekâ ile örgütsel çeviklik ilişkisinde örgütsel öğrenmenin aracı rolünü incelediği çalışmasında, örgütsel öğrenmenin örgütsel çeviklik ile istatistiki bir ilişkiye sahip olduğu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel öğrenme becerilerinin geliştirilmesinin, örgütün hayatta kalması için önemli olan örgütsel çevikliği etkileyebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Örgütsel desteğin ürün inovasyon kapasitesi üzerindeki etkisinde üretim esnekliği ve çevikliğin aracı rolünün incelendiği çalışmada örgütsel inovasyonun ürün inovasyon kapasitesi, üretim esnekliği ve üretim çevikliğini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Yıldız ve Sayın ,2020).

Rekabet üstünlüğünün çeviklik ve örgüt yapısına etkisinin incelendiği çalışmada, örgüt içerisinde en tepeden en alt kısma kadar örgütsel çevik stratejiyi benimsemesi gerektiği belirtilmiştir. Çevik bir örgüt yapısının, teknoloji ile daha geliştirilebileceği ifade edilmiştir (İleri ve Soylu, 2008).

Kumkale (2016:120) çalışmasında firmaların rekabet avantajı elde etmelerinde stratejik çevikliğin aracılık etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte stratejik çevikliği sağlamak için piyasa değişikliklerine hızla yanıt verilmesi gerektiği belirtilmekte, işletmelerin bu sayede rekabet avantajı kazanabileceklerini ve performanslarını artıracabileceklerini ileri sürmektedir.

Yüksek inovasyon becerisine sahip olan firmaların aynı zamanda yüksek çeviklik potansiyeline de sahip olacağının iddia edildiği çalışma sonucunda, örgütsel inovasyon kapasitesinin firma çevikliğini pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Ravichandran 2018:23). Aynı şekilde inovasyon kapasitesinin çevikliğe etkisinin araştırıldığı başka bir çalışmada, inovasyon kapasitesinin firma çevikliğini anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Ashafi vd., 2019).

Avcı ve Kara (2020)'nın SCI veri tabanında 2020 yılında yayımlanacak 48 makaleyi inceleyerek yapmış olduğu meta-analiz çalışması sonucunda, örgütsel davranışla ilgili çalışmalarda en çok örgütsel çeviklik kavramının ele alındığı ve çevikliğin en çok örgütsel dönüşüm, örgüt kimliği, girişimcilik ve işgören sesi/sessizliği gibi değişkenlerle ilişkilendirildiği tespit edilmiştir.

Çevreden aldığı girdileri dönüştürerek çıktılar elde etmek isteyen örgütler sayesinde işgörenlerin performansı yükselmekte, karar verme ve problem çözme kabiliyetlerinde artış olduğu belirtilmektedir (Garner, 2013:374). Dolayısıyla çevik ve yenilikçi bir örgüt için gerekli unsurlar oluşmaktadır. Geleneksel rekabet unsurlarının önemini yitirdiği günümüzde rekabet üstünlüğünün **çeviklik ve yenilikçilikle** ortaya çıkarıldığı, değer oluşturularak sürekli yeni teknoloji ve süreç modelleriyle desteklendiği ortamlara ihtiyaç duyulmaktadır. Firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayan pek çok faktör bulunmasına rağmen, bunlardan en önemlisinin çevik bir örgüt ve yapılan yenilikler olduğu söylenebilir. Bu kapsamda rekabet üstünlüğü için gerekli olan **örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlar bu çalışmanın bağımlı değişkenleri olarak birlikte ele alınmıştır.**

## 2.3.YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR

Çalışmanın bu bölümünde yenilikçi davranışlar ele alınacaktır. Bu kapsamda yenilik ve yenilikçi davranış kavramlarının tanımı yapılacak olup yenilikçi davranış süreci, yenilikçi davranışların önemi, benzer kavramlardan farkı, yenilikçi davranış etkileyen faktörler ve konu ile ilgili teorik temellerden bahsedilecektir. Son olarak yenilikçi davranışların örgütsel ve bireysel sonuçları incelenerek konu ile ilgili yapılmış çalışmalara değinilecektir.

### 2.3.1.Yenilik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) Türkçe sözlükte “*eskimiş, zararlı veya yetersiz sayılan şeyleri yeni, yararlı ve yeterli olanlarıyla değiştirme*” şeklinde tanımlanan yenilik (Innovation-Newness) kavramı, genel olarak işgörenin yeni bir fikir veya davranışının örgüt tarafından kabul görmesi esasına dayanmaktadır (Daft, 1978: 194). Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD)’nün tanımında ise yenilik; **yeni ürün, hizmet ya da sürecin örgütsel uygulamalarda kullanılmasıdır** (OECD, 2005:21).

Akademik anlamda **yenilik kavramını inceleyen ilk çalışma, 1912 yılında iktisatçı Schumpeter tarafından yapılmıştır (Freeman, Soete ve Türkcan, 2003: 7). Buna göre temel harekete geçirici faktör yeniliktir. Muse ve Kegerreis tarafından 1969 yılında yapılan çalışma, işletme alanında yeniliği tanımlamış ve bunu yeni ürün geliştirme olarak nitelendirmiştir.** Bu çalışmada işletmelerin pazarlama faaliyetlerinin başarısında Ar-Ge çalışmalarının etkileri incelenmiştir.

Alanyazında “innovation” ve “newness” olarak da yer alan yenilik; işletmenin var olan ürün, hizmet ve süreçlerinin belirgin şekilde değişime uğraması ve bu sayede mümkün olan en yüksek verim ve etkinliğin gerçekleştirilebilme düzeyi olarak da ifade edilebilir (Abrunhosa, 2003:2). Du Plessis (2007) de bu yaklaşımdan hareketle **yeniliği, işletmenin olumlu çıktılar elde etmesi için, iş süreçlerini geliştirmek ve faaliyet gösterdiği sektörde rekabet avantajı sağlamak için yeni fikirlerin üretilmesi** şeklinde tanımlamıştır. Garcia ve Calantone (2002: 112) ‘a göre ise, yeni fikirlerin kullanılması ya da mevcut bilgileri farklı şekillerde uygulayarak ticari fayda elde edilmesidir.

Yenilik kavramı zaman içinde **farklı açılardan ele alınmış** ve araştırmacıların çalışma alanlarına göre şekillenebilmiştir. Örneğin iktisatçılara göre yapılan yenilik, ancak işletmeye ekonomik fayda sağladığında kıymetli olurken (Porter, 1990: 780), sağlıkçılara

göre ise tanı ve tedavide düşük maliyet ve etkinliğe yöneliktir (Omachonu ve Einspruch, 2010:2). Alanyazında kimi araştırmacıya göre yeni fikir, ürün, hizmet veya davranışın yenilik olabilmesi için örgüt tarafından kabul edilmesi gerektiği vurgulanmıştır (Daft, 1978: 194).

Yenilik basit şekliyle “*bir birey ya da benimseyen birim tarafından yeni olarak algılanan fikir, uygulama veya nesne*” şeklinde tanımlanmaktadır (Rogers, 2003: 12). Genel ve kapsayıcı şekilde ise **yenilik, işletmelerde yeni fikirler üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır** (Damanpour,1991:556).

İşletmeye ait ürün, hizmet ve süreçlere yönelik fikirler yenilik olabilmektedir. Burada önemli olan işgörenin kendi istek ve iradesiyle yenilik ortaya koyması ve bundan etkilenen tarafların durumu yenilik olarak algılamasıdır (West ve Farr, 1989:15-30). Zira yenilik, yalnızca bireyi veya örgütün belli bir bölümünü kapsamakla kalmaz; işgörene, işletmeye ve nihayetinde topluma yarar sağlayacak fikirlerin hayata geçirilmesinin öncülü olur (Farr ve West, 1990: 9). Buradan hareketle **yeniliğin; orijinal fikirler, süreçler, ürün ve hizmetler üretip hayata geçirmek için planlı davranışlarda bulunma süreci olduğu söylenebilir.**

Goswami ve Mathew (2005) in yapmış olduğu araştırmada yeniliğin geniş bir tanımı yapılmış ve aşağıdaki hususları içerebileceği belirtilmiştir:

- Bilgi-beceri, bilim ve teknoloji anlamında farklı bir bakış açısı içeren yeni bir şey ortaya koyma,
- Farklı bakış açısı sayesinde eski kavramlarla yeni kombinasyonlar oluşturma,
- Durumlar ve olgular arasındaki yeni ilişkileri fark edebilme,
- Mevcudu geliştirerek daha işlevsel hale getirme,
- Yeni fikirlerin daha çok kişiye ulaşmasını sağlama,
- Başka bir yerde daha önce başarıyla denenmiş yeni bir uygulamayı kendi örgütüne uyarlama,
- Bir görevi tamamen farklı ve yeni bir biçimde yerine getirme,
- Faaliyette bulunulan pazardaki gelişmeleri takip etme,
- Sürekli gelişimi sağlayabilecek değişiklikleri yapma,
- Yenilikçi liderleri ya da işgörenleri örgüte çekmedir.

Günümüzde işletmelerin en önemli sorununun sürdürülebilir rekabet ve hayatta kalma olduğu düşünüldüğünde, yeniliğin avantajları göz ardı edilemez. Bunun için de işletmelerin sürekli yeni fikirler üretilip uygulamaları, dinamik ve değişken çalışma koşullarına uyum sağlamak için fırsatları değerlendirebilmeleri gerekir (Çimen ve Yücel, 2017:368). Burada en önemli görev, günlük işlerine yeni fikirlerin dahil edilmesini sağlayacak olan örgüt yöneticileridir (Turgut ve Beğenirbaş, 2013:107). **Yenilik yalnızca ar-ge faaliyetleri ve yeni ürün üretilmesi ile sınırlı değildir. Sunulan hizmet, üretim süreci, personel politikaları gibi örgütsel uygulamalara pozitif katkı sağlayacak her fikir yenilik olarak kabul edilebilir.**

Şahin (2014)' in yapmış olduğu içeriksel sınıflandırmaya göre yenilik, beş gruba ayrılmıştır. Bunlar;

- **Kullanım Alanına Göre Yenilik:** Ürün yeniliği, hizmet yeniliği, süreç yeniliği, satış ve pazarlama yeniliği, personel eğitim politikası, yeniliği gibi işletme faktör ve süreçlerini kapsamaktadır. Ürün yeniliği; tamamen yeni veya özellikleri büyük ölçüde geliştirilmiş ürün veya hizmeti ifade eder. Süreç yeniliği; ürünün veya hizmetin kendisini değil, üretim sürecine ait herhangi bir bölümünde veya tamamında yapılan yeniliktir. Pazarlama alanında yapılan yenilik ise, ürün tasarımından reklam faaliyetlerine ve fiyatlamasına kadar olan süreçte yapılan yenilikleri kapsar.
- **Teknoloji Yoğunluğuna Göre Yenilik:** Teknolojik ve teknolojik olmayan yenilik şeklinde ayırım yapılmaktadır.
- **Meydana Getirdiği Değişime Göre Yenilik:** Yıkıcı ve destekleyici yenilikleri kapsamaktadır.
- **Boyutlarına ve Etki Derecesine Göre Yenilik:** Köklü ve radikal değişimleri kapsamakla birlikte işletme için artı değer üretir. Bu tür yenilikler tüketici kararlarını etkiler ve tercihlerinde değişime yol açar.
- **Diğer Yenilik Sınıflandırmaları:** Örgütsel ve toplumsal yenilikler olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir. Örgütsel yenilik, örgüt için yeni olan durumu ifade ederken toplumsal yenilik toplumun tamamını veya bir kısmını kapsamına alır.

Bununla birlikte yenilik; dereceye, alana, özelliğe göre birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur.

### 2.3.2.Yenilikçi Davranışların Kavramsal Çerçevesi

Alanyazında “yenilikçi iş davranışı” olarak da geçen ve bu çalışmada “yenilikçi davranış” (Innovative Behavior) olarak ifade edilen kavram; **işgörenin, işletme tarafından da yenilik olarak kabul edilen ve bireyin kendi iradesiyle ürün, hizmet ya da süreçlerde meydana getirdiği değişikliklerin kendi birimine veya işletmenin bütününe uygulaması olarak tanımlanmaktadır** (West ve Farr, 1989).

**Yenilik kavramı uzun yıllar örgüt temelinde incelendiğinden** birey ve grup düzeyinde yapılan çalışmaların yetersiz olduğu (Martín vd., 2007), son yıllarda yapılan çalışmalarla birlikte ise, örgüt yararına olan yeni fikirlerin en önemli kaynağının örgüt işgörenleri olduğu yaklaşımı gün geçtikçe daha fazla kabul görmektedir (Nijhof, vd., 2002: 682).

**Yenilikçi davranış, araştırmacılar tarafından yapılan bireysel davranış ölçümleri ile ölçülmüş ve örgüt yararına olan fikirlerin bilinçli bir şekilde oluşturulması ve uygulanması olarak kabul edilmiştir** (Janssen, 2003:5). Yenilik, birey veya örgütün yaratıcılığının ortaya çıktığı ve sonucunda pozitif çıktılar elde etmesini sağlayan bir süreçtir (Higgins, 1995: 33). Bu kapsamda; örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi yönünde yeni fikirlerin, teknik ve yöntemlerin geliştirilmesi, iş yapma şekli ile ilgili yeni yöntemlerin önerilip denenmesi “**yenilikçi davranış**” olarak ifade edilebilir.

Ardts ve diğerleri (2010), **yeni problem çözme uygulamalarını ortaya çıkarma sürecini** yenilikçi davranış olarak görürken; Carmeli ve diğerlerine (2006) göre yenilikçi davranış ise **problem tanımlama, çözme ve bu çözümü örgütün kalıcı bir parçasına dönüştürmek için uygulama süreci** şeklinde ifade edilmiştir. Dolayısıyla yenilikçi davranışlar, iş yaşamında yeniliklerin geliştirilerek uygulanmasını doğrudan ve dolaylı olarak sağlayan işgören davranışlarından oluşur. Bu davranışlar; iş gören, lider, takım ve bulunulan ortamın şartlarına göre farklılaşmaktadır (Scott ve Bruce, 1994:582). Örneğin; bir imalat işletmesinde ürünün üretilme süresini kısaltan bir uygulama yenilik davranışı olarak nitelenebilirken, reklam ve pazarlama alanında hayata geçirilen farklı bir fikir yenilik olarak kabul edilebilir.

Yapılan yeniliğin değerinin, örgüte sağladığı katma değer ile ölçüldüğü göz önünde bulundurulduğunda (Goswami ve Mathew, 2005), yenilik adına öne sürülen her fikrin yenilikçi davranış kapsamına girmeyeceği aşîkârdır. Dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurabilmek için işletmeler, örgüt kültüründe değer oluşturmaktadır (Buckler, 1996). Burada esas olan, **bireyin iş tanımında olmayan, kendi iradesiyle örgüt için yeni ve katma değeri olan bir fikir, süreç veya yöntem geliştirmesi ve uygulanmasıdır.**

**Tablo.3: Yenilikçi Davranışların Odak Noktaları**

| Yazar adı              | Yılı | Yenilikçi davranışlarda odak noktaları                                                                                                                                           |
|------------------------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| West ve Farr           | 1989 | İşletme tarafından yenilik olarak kabul edilen durumun işletmeye uygulanması                                                                                                     |
| Scott ve Bruce         | 1994 | Yenilikçi davranış, problemin tanımı, çözüm üretilmesi, altyapı oluşturulması ve uygulanması sürecidir.                                                                          |
| Buckler                | 1996 | Yenilikçi davranış örgüt kültüründe bir değer oluşturmaktadır.                                                                                                                   |
| Janssen                | 2000 | Örgüt yararına olan davranışların bilinçli bir şekilde uygulanması                                                                                                               |
| Goswami ve Mathew      | 2005 | Yapılan yenilik, sağladığı katma değer ile ölçülür                                                                                                                               |
| Carmeli vd.            | 2006 | problem tanımlama, çözüm üretme ve bu çözümü örgüte uygulama sürecidir.                                                                                                          |
| Khandwalla             | 2006 | Yenilik, uygulamaya dönüşmüş yaratıcılıktır.                                                                                                                                     |
| Perdomo-Ortiz vd.      | 2006 | Yenilikçi davranış yeteneği gelişmiş işgörenlere sahip olunmalıdır.                                                                                                              |
| Yuan ve Woodman        | 2010 | İşgörenler tarafından geliştirilip uygulanan yeni iş yöntemi ve fikirlerdir.                                                                                                     |
| Ardts vd.              | 2010 | Yeni problem çözme uygulamalarını ortaya çıkarma sürecidir.                                                                                                                      |
| De Jong ve Den Hartong | 2010 | Birbiri ile ilişkili dört davranış kümesi (1.problem tanıma; 2. fikir üretme; 3.fikri tanıma; 4. fikri gerçekleştirme) olarak yeniliğin ortaya çıkışında sergilenen davranıştır. |
| Turgut ve Begenirbaş   | 2013 | Organizasyon düzeyinde işgörenin tüm bireysel faaliyetlerini faydalı yeniliklerin üretimine, tanıtımına ve uygulanmasına yönlendirilmesidir                                      |

\*Araştırmacı tarafından derlenip düzenlenmiştir.

Sonuç olarak tanımı nasıl yapılırsa yapılsın, faaliyetlerini geliştirmek ve iyileştirmek için işletmeler, mutlaka yenilikçi davranış yeteneği gelişmiş işgörenlere sahip olmalıdır (PerdomoOrtiz vd., 2006). Yöneticilerin görevi ise, yenilik yeteneği bulunan işgörenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve motivasyonudur.

### **2.3.3.Yenilikçi Davranışlar ile İlgili Kavramlar**

Çalışmanın bu bölümünde yenilikçi davranışlar ile benzer kavramlar arasındaki farklılıklara ve benzerliklere değinilmiştir.

#### **2.3.3.1. Yenilikçi Davranışlar ve Yaratıcılık**

Yenilikçi davranış veya yenilikçilik en fazla yaratıcılık (creativity) kavramıyla karıştırılmakta ya da birbiri yerine kullanılmaktadır. Birbirinden farklı olan bu kavramlardan yaratıcılık, daha çok bireysel yetenekleri ve belli davranış kalıplarını içeren soyut bir tanım iken, yenilikçi davranış daha somut bir durumu ifade eder (Zhou ve Wu, 2018:671). Yaratıcılık kavramı, ilk kez uygulanan bir yöntemi veya ilk kez ortaya çıkarılan bir ürün veya hizmeti ifade ederken kullanılmaktadır (Woodman vd., 1993: 296). Bununla birlikte, yeni ve fayda sağlayacak görüşlerin ortaya konulmasıyla yenilikçi davranış sürecinin bütün aşamalarında gerekli olan bir yetenektir (Barutçugil, 2009: 162). Yenilikçi davranış ve yaratıcılığı birbirinden ayıran en önemli özellik, yenilikçi davranışın uygulama içermesidir (Şahin, 2014:54). Yaygın görüşe göre yenilikçilik yaratıcılığı kapsamakla birlikte yaratıcılık yenilikçilik için gereklidir fakat yeterli değildir (West, 2002: 357). Yenilikçi davranış, bir dizi aşamadan oluşan süreci ifade ederken, yaratıcılığın ise yenilikçi davranış sürecinin başlamasına neden olan önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

#### **2.3.3.2. Yenilikçi Davranışlar ve İcat**

İcat ya da buluş, önceden hiç olmayan bir şeyin üretilmesi iken, bazı yenilikler buluşları içerse de yenilik yapmak için icat şart değildir (Şeker, 2014:26). Yenilikte, mevcut icatların farklı alanlara uyarlanması veya mevcut sorunların farklı yöntemlerle çözülmesiyle pozitif çıktı elde edilir. Mesela, bavul bir icatken tekerlekli bavul bir yeniliktir. Birbiri yerine fazlasıyla kullanılan bu kavramlar arasındaki temel fark, buluşların aksine yeniliklerin somut bir amaca yönelik olarak yapılmasıdır.

#### **2.3.3.3. Yenilikçi Davranışlar ve Proaktif Davranış**

Proaktif davranışlar, mevcut koşulların geliştirilmesi ya da yeni durumların ortaya çıkarılması için fırsatların belirlenmesi, etkin bir şekilde inisiyatif alarak harekete geçilmesi sonucu anlamlı bir değişim oluşturma süreci olarak tanımlanmaktadır (Karabatak, 2018:51). Buradan bakıldığında yenilikçi davranışla benzer anlam taşıdığı söylenebilir. Fakat yenilikçi davranış bireyin mevcut işini geliştirecek kadar farklı düşünüp

uygulayabilmesi iken, radikal bir değişim gerektiren, inisiyatif ve risk gerektiren durumlar proaktif bir yaklaşımla mümkün olabilmektedir (Pelenk, 2018:149). Aynı zamanda alanyazında proaktif kişiliğin yenilikçilik ve girişimcilik gibi davranışlara pozitif etkisinin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Seibert vd .,2001; Becherer ve Maurer, 1999; Crant, 1995). Dolayısıyla proaktif davranışların, yenilikçi davranışın kedisı değil bir parçası olduğu söylenebilir.

#### **2.3.3.4. Yenilikçi Davranışlar ve Değişim**

Yenilik, yeni ve yararlı bir ürünün yaratılması ve pazara sunulması ile ilgili bilginin kullanımını kapsayan süreç olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil,1981:12). Örgütlerin sürekliliğini sağlayabilmesine, yeni şartlara uyum göstermesine, sorunları çözmesine, çeşitli deneylerden yararlanmasına, örgütsel olgunluğa erişmesine olanak sağlamak amacıyla ihtiyaç duyulan değişimi başlatma, yaratma ve karşılama sürecine ise örgütsel yenilenme denmektedir (Ülgen,1990).Yenilik yapma örgütün değişiklik ve uyum kabiliyet ve kapasitesini belirlemektedir.

#### **2.3.4.Yenilikçi Davranışların Önemi**

Örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlamasında önemli bir kavram olan yenilik, rekabet kapasitelerini artırmada kritik bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Devloo vd., 2014). Örgütsel davranışın bir parçası olan yenilikçi davranış ise; yenilikçi davranışa sebep teşkil eden faktörlerin, sorumlulukların ve görevlerin tam olarak anlaşılmasıyla ortaya çıkan bir durum olarak değerlendirilmiştir (Karadal ve Merdan, 2020:384). Dinamik ve karmaşık pazar yapısı ve belirsiz ekonomik koşullarda hayatta kalmak için yenilik yapmak, günümüzde artık bir zorunluluktur (Mafabi vd., 2015:568).

İşletmeler; ürün maliyetini azaltma, satış miktarını artırma, tedarik süresini kısaltma, pazarda daha fazla paya sahip olma ya da yeni bir pazara girmek gibi amaçlarla yenilik yapmaktadırlar. Artan girdi maliyetleri, üretilen ürün ve hizmetlerin çok kısa sürede taklit edilmesi gibi sebepler örgütlerin yenilik yapmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Çalışkan, vd., 2019:99). Yapılan yenilikler, işletmelerin üretim kalitesinin artmasında etkin olurken, verimliliğini de yükseltmektedir (Woodman vd., 1993; Janssen ve Huang, 2008). Sonuçta daha iyi örgütsel performans ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlanmaktadır. Bu kapsamda işgörenlerin yenilikçi davranışları, önemli bir öz yetenek faktörü olarak değerlendirilebilir. Janssen (2003: 288)'a göre, örgütsel destek gören yenilikçi davranışlar,

işgörenlerin iş tatmininin artmasına, grup ya da birey bazında birçok psiko-sosyal kazançlara ve örgüt yararına çıktılara dönüşmektedir.

Esneklik ve açık fikirlilik yaklaşımlarıyla gelişmeye başlayan yenilikçi davranış kavramı uzun yıllar örgüt temelinde incelenmiş, birey ve grup düzeyinde yapılan çalışmaların yetersiz olduğu görülmüştür (Martín vd., 2007). Son yıllarda yapılan çalışmalarla birlikte, örgüt yararına olan yeni fikirlerin en önemli kaynağının örgüt işgörenleri olduğu yaklaşımı gün geçtikçe daha fazla kabul görmektedir (Nijhof, 2002: 682). Getz ve Robinson (2003)'un yapmış olduğu çalışma bu görüşü desteklemekte, buna göre bir işletmede ortaya konulan yeni fikir geliştirme sürecinin yüzde sekseni işgörenler tarafından başlatılmaktadır. Aynı zamanda yine bireysel bağlamda performans artışı, bireyler arası olumlu ilişkiler, iş tatmini, stres düzeyinde azalma gibi olumlu sonuçları bulunmaktadır (Janssen, vd., 2004:130).

Yenilik sadece Ar-Ge yatırımları ve buluşlardan kaynaklanmaz. İşyerinde günlük olarak gerçekleştirilen yenilikler kuruluşun hayatta kalması ve refahı için gereklidir. Bu sebeple yöneticiler her kademedeki işgörenleri yenilikçi davranış sergilemeye yönlendirmelidir.

### **2.3.5.Yenilikçi Davranışları Etkileyen Faktörler**

Yapılan birçok çalışmada yenilikçi davranışları etkileyen birtakım bireysel, örgütsel ve mesleki faktörlerin bulunduğu tespit edilmiştir (Scott ve Bruce, 1994; Oldham ve Cummings, 1996; Eren ve Gündüz, 2002; West vd., 2003; Janssen vd., 2004; İşcan ve Karabey, 2007).

#### **2.3.5.1. Bireysel faktörler**

Yenilikçi davranışların, olumlu örgütsel çıktılar ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında en önemli faktör olan iş görenlerin yenilikçi davranışa teşvik edilmesi ve yenilikçi davranış sergileyecekleri ortamların oluşturulması son derece önemlidir. Bununla birlikte iş görenlerin bireysel özellikleri, yetenek ve kabiliyetleri ile ilgi alanlarının da yenilikçi davranış öncüllerinden olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmaktadır (Bunce ve West, 1995; Scott ve Bruce, 1998; Dorenbosch vd., 2005). Yapılan bu çalışmalar sonucu yenilikçi davranış geliştirme potansiyeline sahip veya yenilikçi davranış sergileyen işgörenlerin inisiyatif ve risk alabilen, proaktif kişilik özelliklerine sahip, analitik düşünme yeteneği bulunan bireyler olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında işle ilgili bilgi ve beceri

ile ortalama üstü zekâ gibi faktörlerin de yenilikçi davranışı etkileyen bireysel faktörlerden olduğu da bilinmektedir (Sönmez, 2001).

### 2.3.5.2. Örgütsel Faktörler

Örgütün, işgöreni için yenilikçi davranışı gerçekleştirebileceği ortamı ne derece oluşturduğunu ifade eden örgütsel faktörler, örgüt iklimi, ödüller, takım ve liderlik, örgütsel destek ve örgüt kültürüdür. Yenilikçi bir yönetim yaklaşımı, yenilikçi davranışı destekleyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Amo ve Kolvereid, 2005:9). Azalan hiyerarşinin de, genişleyen yönetim alanı, daha esnek çalışma şartları ve kolay adaptasyona, dolayısıyla yenilikçi davranışa katkıda bulunduğu söylenebilir (Parzefall vd., 2008).

### 2.3.5.3. Mesleki Faktörler

Algılanan yönetsel desteğin, işgörenlerin yenilikçi fikirlerinin olumlu örgütsel çıktılara dönüşmesinde önemli katkısının olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Amabile vd., 1996; Oldham ve Cummings 1996; Eren ve Gündüz 2002; West vd., 2003; Amo 2006; West ve Sacramento 2006; İşcan ve Karabey 2007; De Jong ve Den Hartog 2007; Martin vd., 2007; Parzefall vd., 2008). Aynı zamanda, katı ve formal bir yönetimi içeren örgütsel engeller ve kaynak yetersizliği yenilikçi davranışları olumsuz etkileyen faktörler olarak ifade edilmiştir (Amabile vd., 1996; Gilson ve May 2005; De Jong ve Den Hartog 2007).

**Tablo.4: Yenilikçi Davranışı Etkileyen Faktörler**

| <b><u>Bireysel Faktörler</u></b> | <b><u>Örgütsel Faktörler</u></b> | <b><u>Mesleki/İşle İlgili Faktörler</u></b> |
|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------------|
| Kariyer düzeyi                   | Ödüller                          | Rol çatışması/belirsizliği                  |
| Esneklik/değişime açıklık        | Engeller                         | Zaman baskısı                               |
| Özdisiplin                       | Liderlik                         | İş yükü                                     |
| İnisiyatif/risk alma             | Kaynak yetersizliği              | Otonomi/özgürlük                            |
| Eğitim durumu                    | Örgüt yapısı                     |                                             |
| Cinsiyet                         | Takım desteği                    |                                             |
| Uzmanlık                         | Amaç birliği                     |                                             |
| Özgüven                          | Meslektaş davranışları           |                                             |
| Analitik düşünme becerisi        | Örgüt kültürü                    |                                             |
| Problem çözme becerisi           | Yönetim desteği                  |                                             |
| Bilişsel kapasite                |                                  |                                             |
| Bilgi düzeyi                     |                                  |                                             |

**Kaynak:**Oldham ve Cummings 1996; Eren ve Gündüz 2002; West vd., 2003; Janssen vd., 2004; Martin vd., 2007.

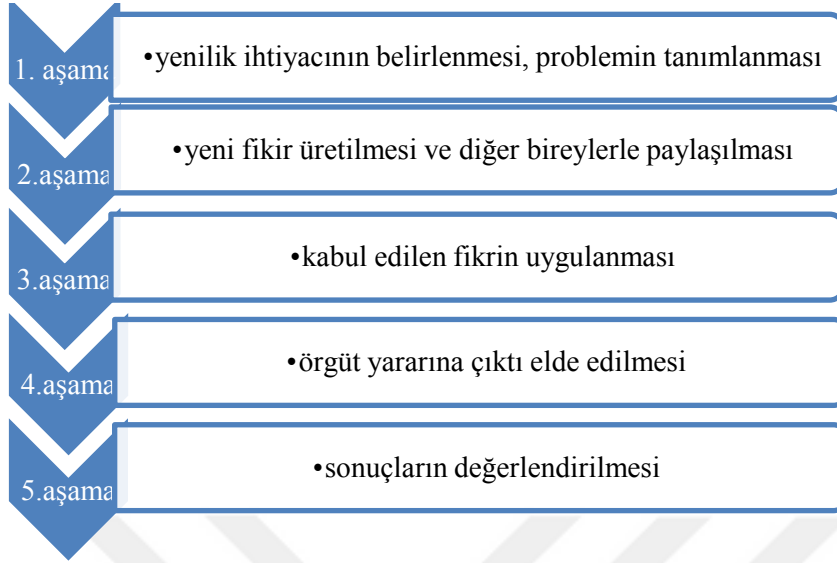
Alanyazın incelenmesi sonucu, yenilikçi davranışı etkileyen faktörler ile ilgili yapılan çalışmalar kapsamlı olmamakla birlikte, örgütsel, bireysel, mesleki ve çevresel faktörlerin birçoğunun henüz araştırılmadığı görülmüştür. Örgütsel ve çevresel faktörler genel kapsamlı olduğundan ve insan kaynağı örgütün taklit edilemez rekabet avantajı olduğundan farklı bireysel özelliklere vurgu yapan çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte yenilikçi davranışta bulunması beklenen işgörenin da olumlu örgüt özelliklerine ihtiyacı vardır. Bu sebeple bu çalışmada örgütsel muhalefetin yenilikçi davranış ve örgütsel çevikliğe etkisi incelenerek, hem örgütsel hem de bireysel faktörlerin yenilikçi davranışa etkisi araştırılarak alanyazındaki bu boşluğu doldurmada önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **2.3.6.Yenilikçi Davranışların Gelişim Süreci**

Alanyazın incelendiğinde yenilikçi davranışın tek boyutta incelendiği çalışmalarla birlikte (Bunce ve West,1995; Oldham ve Cummings, 1996; Tierney, Farmer ve Graen, 1999; Janssen, 2003; Zhou ve George, 2001), fikrin üretilmesi ve uygulanması olmak üzere iki boyutta (Krause, 2004; Dorenbosch vd., 2005; Reuvers vd., 2008) incelendiği çalışmalara da rastlanmıştır. Genel kabul yenilikçi davranışın tek boyutta incelenmesi şeklinde olduğundan, bu çalışmada da yenilikçi davranış tek boyutlu bir süreç olarak ele alınmıştır.

Yenilikçi davranış genel olarak sorunların kaynağının tespiti, yeni bir fikir ya da çözüm seçeneğinin sunulması ve geliştirilerek uygulanmasını kapsayan birkaç aşamadan oluşur (Scott ve Bruce, 1994). Başka bir yaklaşımda ise yenilikçi davranış sürecinin fikir arama ve bulma, fikir paylaşımı ve uygulanması ile sonrasında engellerin aşılması aşamalarından oluştuğu belirtilmiştir (Lukes ve Stephan, 2017). Bireysel olarak yenilikçi davranış süreci yeni bir fikrin ortaya atılması ile başlar (Mumford, 2000). Fikrin kabul edilmesinden sonra geliştirme aşamasına geçilir ve fayda sağlayacak kaynaklar tahsis edilir. Uygulama aşamasına diğer bireyler de dâhil edilir ve sonuçta örgüt yararına çıktılar elde edilir.

**Şekil.3: Yenilikçi Davranışların Gelişim Süreci**



**Kaynak:** Scott ve Bruce, 1994; Carmeli vd. 2006.

Şekil 3’te ifade edildiği gibi yenilikçi davranış süreci bir fikri, pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine, yani örgüt yararına çıktıya dönüştürmeyi ifade eder (Atik, 2005: 5). Bu sürecinin doğru yönetilmesi ve aşamaların doğru uygulanması büyük önem taşımaktadır (Galende ve Fuente, 2003: 716). Sürecin sonunda ise alınan geri dönüşlerle sürekli yenilik olgusunu örgüt kültürüne entegre ederek yeniliğin devamlılığı sağlanabilmektedir.

#### **2.3.6.1. Problemin Tanımlanması**

Bireysel anlamda yenilikçi davranış süreci, yenilik ihtiyacının ortaya çıkması ve problemin tanımlanması ile başlamaktadır. Mevcut ürün ve hizmetin kâr marjının düşmesi, işletmenin pazar payındaki daralma, iş süreçlerinin ihtiyaca cevap veremeyecek duruma gelmesi gibi sebeplerle yeniliğe ihtiyaç duyulabilir.

#### **2.3.6.2.Yeni Fikir Üretilmesi ve Paylaşılması**

Bu aşamada, tanımlanan problemi çözeceği öngörülen fikirler ya da alternatif yöntemler belirlenir veya süreçler yeniden düzenlenir (De Jong ve Den Hartog, 2010). Başka bir deyişle bu süreç; yeni bir ürün, hizmet veya yöntem geliştirmek, ya da mevcut ürün, hizmet veya yöntemlerin farklı kombinlerle geliştirilmesiyle elde edilecek çıktıların üretildiği süreçtir (Lukes ve Stephan, 2017). Üretilen yeni fikir ve yöntemlerin diğer işgörenlerle paylaşılması sonucu, yenilikçiliğin örgütsel bir boyut kazandığı söylenebilir.

Bu sayede yeni fikrin örgüt yararına olacağı ve uygulanmasının olumlu çıktılar üreteceği konusunda sinerji oluşmuş olur.

#### **2.3.6.3.Yenilik fikrinin uygulanması**

Bu aşama işgörenin geliştirmiş olduğu yeni fikrin uygulamaya dönüşme aşamasıdır. Yeni fikrin uygulanması için diğer bireylerin desteğine ihtiyaç vardır. Yeni bir ürün veya hizmet üretildiğinde ya da yeni bir süreç oluşturulduğunda yenilikçi davranış süreci fiziksel olarak tamamlanmış olmaktadır. Bundan sonraki aşamalarda ise elde edilen çıktılar değerlendirilmesi ve geri dönüşlerin alınmasıyla sonuçlar yorumlanmaktadır.

#### **2.3.6.4. Örgüt Yararına Çıktı Elde Edilmesi**

Yenilikçi davranış süreçlerinin devamında yenilik fikrinin uygulanması ile amaçlanan örgütsel çıktılar elde edilmeye başlanacaktır. Uygulama sonuçlarının istenen düzeyde olmaması durumunda sürecin yeniden ele alınmasına gerek duyulabilecektir.

#### **2.3.6.5. Sonuçların Değerlendirilmesi**

Örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen yenilikçi davranışlar sürecinin çıktıları, örgütün yararına olup olmasına göre değerlendirilerek süreç analiz edilebilir. Böylece sürecin doğru kurgulanıp kurgulanmadığı belirlenerek, sonraki uygulamalar için tecrübe sağlanacak, en başta yapılan plan ile elde edilen sonucun uyumu değerlendirilebilecektir.

#### **2.3.7.Yenilikçi Davranışlar ile İlgili Yaklaşımlar**

Çalışma ortamına ilişkin pozitif algıların, işgörenlerin yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediği, negatif algıların ise bu davranışı bastırdığı durum yenilik yaklaşımı olarak ifade edilse de (Hober vd., 2019:1), yenilikçi davranışla ilgili genel ve kapsayıcı bir teori bulunmamaktadır. Ancak örgütsel değişim, sistem teorisi ve örgütsel öğrenme yaklaşımlarının yenilikçi davranışları açıklamada kullanılabildiği görülmektedir.

##### **2.3.7.1.Örgütsel Değişim Teorisi**

Örgütün çeşitli alt sistemleri ve bunların boyutları arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişimi ifade etmektedir (Peker, 1995:24; Dinçer ve Fidan, 1996). Bununla birlikte örgütün içinde bulunduğu çevrede meydana gelen değişimler de örgütün girdileri yoluyla örgütü etkilemeye başlayarak örgütün dengesini bozabilmektedir (Tunçer, 2013:58). Bu durumda örgütün hayatta kalmak ve rekabet etmek için yenilik yapması

kaçınılmaz olmaktadır. Özellikle yönetsel anlamda yapılan değişimlerin yeni ürün ve süreç değişikliğini de sağlayacağı ifade edilmektedir (Govindaraju, vd., 2013:55).

#### **2.3.7.2.Amabile'in Sistem Teorisi Yaklaşımı**

Yenilikçi davranış süreci, örgütte farklı birimlerinde görev yapan personelin yeni bir fikri uygulamak için bir araya gelerek birlikte çalışmasını esas alır ve bu süreç bir sistem içindedir. Yenilikçi davranışın ve yenilik kültürün bu sistemde oluşup yerleşmesinde her bireyin yenilik kapasitesi önemlidir. Bu sebeple yenilikçi davranışları etkileyebilecek tüm unsurların bir arada ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Tek neden-tek sonuç ilişkisini reddeden sistem yaklaşımına göre, insan davranışlarının tek bir nedene bağlanması kabul edilmemektedir. Dolayısıyla, insanları belli davranışlara sevk eden birçok farklı nedenin mevcut olduğu ve bunların göz önünde bulundurularak örgütsel düzenlemelerin yapıldığı durumlarda örgütsel ve bireysel sonuçların olumlu yönde olacağı düşünülmektedir. Burada en önemli amacın bireyin veya örgütün dinamik bir denge içerisinde yaşamını sürdürmesi olduğu söylenebilir (Bozağaç ve Aktaş, 2018:39).

Bu görüşü destekleyen çalışmalardan Hammond vd. (2011) nin yapmış olduğu meta-analitik araştırmada, yenilikçi davranışların bireysel öncüllerini araştıran çalışmalar incelenmiş ve alanyazındaki eksikler vurgulanmıştır. Sonuçta, yenilikçi davranış etkileyen bireysel özelliklerin yanında örgütsel, çevresel ve mesleki faktörlerin de etkili olabileceği saptanmış, yenilikçilik düzeyinin yalnızca bireysel faktörlerle ölçülmemesi, örgütsel, mesleki ve çevresel faktörlerle birlikte ele alınması gerektiği ifade edilmiştir (Semerci, 2018:3).

#### **2.3.7.3.Örgütsel Öğrenme Teorisi**

Gelişimin bilgi ve yenilik üzerine kurulu olduğu günümüzde öğrenme, günlük hayatın vazgeçilmez bir parçası olmuştur. Örgütsel öğrenme ise, örgüt içindeki bilgi ve değerlerin gelişimi, yeni yöntemler geliştirme ile sorun çözme ve eylem kapasitelerinin artırılması sürecidir (Probst ve Büchel, 1997: 15).

Örgütler yaşayan organizmalar olarak kabul edildiğinden sistem yaklaşımının gelişmesiyle birlikte, örgütsel öğrenme çalışma yaşamında popüler olmaya başlamıştır (Özgener, 2000:52). Örgüt üyelerinin öğrenmeleri, daha önce sahip olmadıkları bilgileri içselleştirmeleri ile mümkün olmaktadır (Simon, 1991). Dolayısıyla öğrenme, çevresel

değişimlerin takip edilmesi ile birlikte içsel ilişkilerin yönlendirilmesi sürecini de içerdiğinden, özellikle bilginin ön planda olduğu örgütlerde işgörenler gelişim ve öğrenme açısından teşvik edilmeli, sürekli öğrenmeyi sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır (Schein, 2004: 395; Atak ve Atik, 2007: 64).

### **2.3.8.Yenilikçi Davranışların Sonuçları**

Yenilikçiliğin bütün meslek grupları ve endüstriler için önemli ve gerekli olduğu bilinen bir gerçektir (Shalley, vd., 2000: 215). Örgütlerde yenilikçi davranışları geliştirmek ve katkısının sürekli olmasını sağlamak için çeşitli yollar bulunabilir. Fakat taklit edilemez rekabet unsuru olan insan kaynağının yani işgörenlerin yenilikçi davranışlar sergileyebilmesi için elverişli ortamların bulunması elzemdir. Çalışılan ortamda birey kendini rahatça ifade edebilmeli, yenilik yapacak motivasyonu yöneticilerinden görmelidir. Yenilikçi davranışlar, işgörenlerin ekstra görev davranışları olduğuna göre, kendilerini huzurlu hissettikleri ve beklentileri karşılandığı sürece, görev harici birçok davranışı gönüllü olarak sergileyebilecektir (Bateman ve Organ, 1983). Dolayısıyla yenilikçi davranışlara sebep olan durumların araştırılması ve uygulanması önemlidir.

Örgütsel bağlamda yenilikçi davranışların, fırsatları anında fark etme ve yeni fırsatlar oluşturma, bu fırsatlardan örgüt için katma değer sağlama, etkinlik ve verimlilik, günümüz rekabet ortamında avantaj elde ederek hayatta kalma gibi faydaları bulunmaktadır. Yenilikçi davranışlar, işletme açısından en faydalı fikirlerin, yöntemleri ve iş süreçlerinin ticari olarak uygulanmasını ifade ettiğine göre işletmelerin yenilikçilik yeteneği, makro anlamda ekonomik büyümeyi de doğrudan etkilediği düşünülmektedir (Ionescu ve Dimitru 2015:99). Bu bakış açısı ile yeniliğin, ekonomik oluşumlar için ilerleme, gelişme ve değişimin temel bileşeni olduğu söylenebilir. Zira toplumsal ihtiyaçlar ve örgütsel yetenekler arasında devamlı karşılıklı ilişki bulunmakta, bu sebeple de yenilik kültürünün benimsendiği toplumlarda, bireylerin girişimcilik eğilimlerinde artış olacağı düşünülmektedir (Uzkurt, 2008: 9-56).

Yenilikçi davranış uygulamaları performans artışı, iş tatmini, stres seviyesinde azaltma, kişiler arası ilişkilerde pozitif yönde gelişme, artan refah seviyesi ve kişisel gelişim gibi yararları bulunmakla birlikte (Janssen vd., 2004: 130); yenilikçi davranışın yalnızca pozitif öncül ve sonuçlarını vurgulamak yanıltıcı olabilmekte, yenilikçi davranışın negatif öncül ve sonuçlarının ihmal edilebileceği sonucunu doğurabilmektedir (Shih ve Susanto, 2011:

113). Bu sebeple yenilikçi davranışların pozitif ve negatif boyutları bulunan bireysel ve örgütsel değişkenlerle birlikte analiz edilmesi önem arz etmektedir.

### **2.3.9.Yenilikçi Davranışlar ile İlgili Çalışmalar**

Örgütsel yenilikçiliği etkileyecek çok çeşitli faktörlerin bulunduğunu ileri süren Jung ve arkadaşları (2003), yöneticilerin yetki devri ve örgütsel iklim vasıtasıyla yenilikçi davranışları nasıl teşvik ettiğini açıklamış, örgütsel yenilik ve liderlik tarzı arasında doğrudan ve olumlu bir bağlantı tespit etmişlerdir. Örgütsel yenilikçiliğin yaratıcılık üzerindeki etkilerinin tespit edilmeye çalışıldığı araştırmada ise personel güçlendirmenin yenilikçiliğe pozitif katkıları bulunduğu ve bu durumun örgütsel başarıyı etkilediği ifade edilmiştir (Çavuş ve Akgemci, 2008).

Bani Melhem, Zeffane ve Albaity (2018), işgörenlerin yenilikçi davranışlarının belirleyicilerinin neler olduğu, işyerindeki mutluluğunun, iş arkadaşlarının desteğinin ve iş stresinin işgörenlerin yenilikçi davranışlarına olan etkisini ve iş arkadaşlarının destek ve iş stresinin aracı etkileri çalışma kapsamında araştırılmıştır. İşyeri memnuniyeti, işgörenlerin yenilikçi davranışlarının en önemli belirleyicisi olurken, iş arkadaşlarının desteği önemli bir aracı rol oynamaktadır. Araştırmada iş stresinin tek başına önemli bir arabulucu olmadığı, iş arkadaşlarının desteğiyle birleştirildiğinde sadece aracı rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yenilikçilik performansı ile stratejik insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkideki bilgi yönetimi kapasitesinin rolünün incelendiği çalışmada, stratejik insan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ve yenilikçilik performansının pozitif ilişkili ile bilgi yönetimi kapasitesi olduğu tespit edilmiştir (Chen ve Huang; 2009).

Aksay (2011) tarafından yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik üzerine etkisini tespit etmek amacıyla yapılan araştırma sonucunda, incelenen değişkenlerin alt boyutları arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Örgütlerin sahip olduğu yenilikçilik kültürünün örgütsel yenilikçilik düzeyinin yükseltilmesi noktasında önemli bir etken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Giebels, vd. (2016)'nin Hollanda'daki 35 farklı sektördeki 166 işgören üzerinde yaptığı çalışma sonucunda proaktif kişilik ile yenilikçi davranış arasında anlamlı bir ilişki olduğu ve proaktif bireylerin, meslektaşları ile ilgili artan

çalışma etkileşimlerinin bir sonucu olarak yenilikçi davranış sergilemede daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır.

İş dizaynı ve yenilikçi davranış arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan çalışmada, mavi ve beyaz yakalı işgörenleri iş zorlukları ve iş engelleri farklılıklarını ve işgörenlerin organizasyonel ve rutin görevler ile yenilikçi davranışları arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda iş kaynakları, iş gerekleri, iş engelleri, iş zorlukları unsurlarını kapsayan iş dizaynı ile yenilikçi davranış arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu ve bunların işgörenlerin yenilikçi davranışlarının önemli belirleyicileri olduğu ortaya konulmuştur (Spiegelaere vd., 2012). Karadal ve Özsungur (2017) tarafından yenilikçi davranış, etik liderlik ve psikolojik sermaye arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre, yenilikçi davranış ve psikolojik sermaye ile etik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yenilikçi iş ikliminin örgütsel inovasyon ve performans arasında aracılık etkisinin incelendiği çalışmanın bulgularına göre yenilikçi iş ikliminin, örgütsel inovasyon ve örgüt performansı arasında aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Shanker vd., 2017). Benzer bir çalışmada ise Sattayaraksa ve Boon-itt (2018), inovasyon kültürünün yeni ürün geliştirme sürecini anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır. Yıldız ve Çiğdem (2019)'ın Türkiye'de 115 firma üzerinde yaptıkları araştırmada, firma yenilik stratejisinin yenilik performansını anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Yenilikçi davranışlar üzerine yapılan araştırmalarda yeniliği teşvik eden kişisel ve bağlamsal faktörlere odaklanılmış, yeniliğin sadece teknoloji ve tıp ile ilgili değil, psikoloji ile de ilgili olabileceği ileri sürülmüştür (West ve Altink, 1996; Sameer, 2018). Örgütlerin sürdürülebilirliği için yenilikçiliğin artık zorunlu olduğu rekabet koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi, sahip olduğu beşeri sermayesinin niteliğiyle ilgilidir. Faaliyetlerini geliştirmek ve iyileştirmek için işletmeler, mutlaka yenilikçi davranış yeteneği gelişmiş işgörelere sahip olmalıdır (PerdomoOrtiz vd., 2006). İşgörelerin yenilikçi davranışlar geliştirmesi de bireysel ve örgütsel olmak üzere birçok farklı etkenle açıklanmaktadır. Yapılan çalışmalar sonucu yenilikçi davranış geliştirme potansiyeline sahip veya yenilikçi davranışlar sergileyen işgörelerin inisiyatif ve risk alabilen, proaktif kişilik özelliklerine sahip, analitik düşünme yeteneği bulunan bireyler olduğu, işle ilgili bilgi ve beceri ile ortalama üstü zekâ gibi faktörlerin de yenilikçi davranışları etkileyen bireysel faktörlerden olduğu da bilinmektedir (Sönmez, 2001). Bu bilgiler ışığında psikolojik ayrıcalık ile

yenilikçi davranışlar arasında ilişkinin bulunduğu düşünölmekte olduğundan bu çalışmada birlikte ele alınan değışkenlerdir.



## 2.4. PSİKOLOJİK AYRICALIK

Çalışmanın bu bölümünde psikolojik ayrıcalık kavramı ele alınacaktır. Psikolojik ayrıcalık türleri, kavramla ilgili teoriler, örgütsel sonuçları ve psikolojik ayrıcalıkla ilgili yapılmış çalışmalara yer verilmiştir.

### 2.4.1 Psikolojik Ayrıcalık Kavramı

Örgütsel psikolojiye olan ilginin gün geçtikçe artması, işgörenlerin duygu, düşünce ve davranışlarının sebeplerini anlamayı da zorunlu kılmaktadır. Sözlük anlamı “*başkalarından ayrı ve üstün tutulma durumu, imtiyaz*” ([www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr)) olan ayrıcalık kavramı psikoloji, sosyal psikoloji, hukuk, gibi farklı disiplinlere konu olmuştur (Akbiyık, 2018:235). Uzun yıllar narsizmin bir alt boyutu olarak kabul edilen ve üzerinde çalışılan bir konu olan ayrıcalık kavramı incelendiği disipline göre isimlendirilmiş, eğitim alanında “akademik ayrıcalık”, yönetim ve örgütsel davranış yazınında “psikolojik ayrıcalık” veya “işyeri ayrıcalığı” şeklinde ifade edilmiştir (Campbell vd., 2004; Jordan vd., 2017; Raskin ve Terry, 1988). Bu çalışmada ayrıcalık kavramı örgütsel bağlamda incelendiğinden Psikolojik Ayrıcalık olarak ele alınacak ve bu kapsamda örgütsel sonuçları açısından değerlendirilecektir.

Çoğu zaman insanlar sadece kendilerini ayrıcalıklı kişiler olarak gördüğü için kendi fikirlerini, inanç ve değerlerini, yeteneklerini fazlasıyla önemser ve bu özelliklere fazlaca değer yükler. Sosyal hayatta da bu özellikleri çerçevesinde statü ve övgü kazanmayı beklerler (Wright ve ark., 2017). Alanyazında bireyin diğerlerinden daha fazlasını hak ettiği tutumuna dayalı ayrıcalıklı davranış beklentisi içine girmesi durumu **psikolojik ayrıcalık (psychological entitlement)** olarak tanımlanmıştır (Campbell vd., 2004). Psikolojik ayrıcalık, bireyin gerçekleşmesini beklediği bir durumun gerçekleşmesi gerektiğine inandığı için arzu veya beklentiden farklıdır. Burada öyle bir zorunluluk duygusu vardır ki, ihlal edildiğinde kişi suçluluk veya hayal kırıklığına karşı öfke gibi yoğun bir duygu yaşar (Major, 1994).

Psikoloji biliminin kapsamına giren psikolojik ayrıcalık kavramı ile ilgili araştırmalar genellikle iş dünyası dışında yapılmış, örgütsel alanyazında ise yakın zamanda incelenir olmuştur (Boyd ve Helms, 2005). Buna rağmen akademisyenler ve yöneticilerden artan bir ilgi mevcuttur. Sebebinin ise psikolojik ayrıcalık düzeyi yüksek işgörenlerle daha sık karşılaşılması olarak gösterilmektedir (Twenge vd., 2008; Lippman, Bulanda, and

Wagenaar 2009; Byrne, Miller and Pitts 2010; Fisk 2010; Twenge 2006). 1980 ve 2000 yılları arasında doğan ve Y kuşağı olarak adlandırılan neslin önceki nesillere göre daha ayrıcalıklı olduklarına dair bir inanış bulunmaktadır. Buna göre bu kuşak, karşılığında hiçbir şey yapmak zorunda kalmadan iyi bir yaşamı ve övgüyü hak ettiklerine inanmaktadırlar (Fisk, 2009:102; Twenga ve Cambell, 2008:1082; Cairns, 2017:161). İş yaşamına yeni başlayan ve örgütsel yazında henüz inceleme konusu olmaya başlamış 2000 sonrası doğan Z kuşağının ayrıcalık beklentisinin ise daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Psikolojik ayrıcalık alanındaki çalışmalar sıklıkla benlik saygısı, narsisizm ve diğer bireysel özelliklere odaklanmıştır (Ackerman, vd., 2011; Campbell, vd., 2004). Psikoloji yazınında narsizmin alt boyutu, örgütsel yazında ise örgüt yararına etik olmayan davranışlar kapsamında değerlendirilen ve ruh sağlığı üzerinde de birtakım etkilerinin bulunduğu öne sürülen psikolojik ayrıcalık, benliğin ihtiyaçlarını önceliklendirme esasına, bireysel özelliklere ve algılanan çabaya dayamaktadır.

Kapitalizmin getirdiği üretim ilişkileri, sanayileşme, kentleşme ve buna bağlı tüketim kültürü ve daha pek çok bileşenin meydana getirdiği mevcut sistem, modern bireyciliğin ortaya çıkmasında etkili olmuş (Değirmen, 2015), bunun sonucunda bencillik ve ayrıcalık hissi artmaya başlamıştır (Kesikoğlu, 2016). Ayrıcalık hissi artan bireyin benlik algısının son derece olumlu olduğu ve bu durumun gerçeği yansıtmayacağı ifade edilmektedir (Naumann, Minsky ve Sturman, 2002; Harvey ve Harris, 2010; Brouer, Wallace ve Harvey, 2011).

Ayrıcalık hissi yüksek işgörenler, örgüte sundukları en ufak bir katkının bile çok yüksek geri dönüşü olması gerektiğine inanırken, beklentileri karşılamadığında kızgınlık, hayal kırıklığı ve intikam alma duygusu ile örgütün çıkarlarını umursamayan bir şekilde davranabilirler. Yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur ki; bireyin psikolojik sağlığı, insan ilişkileri ve sosyal iletişimi, iş yaşamı ve toplumsal hoşgörü bağlamında psikolojik ayrıcalık hissine sahip bireylerden ziyade, tevazu sahibi bireyler pozitif katkı sağlamaktadır (Yücel ve Arslantürk, 2019:209).

Aslında psikolojik ayrıcalık, çaba veya yetenek gibi bireysel girdiler ile maaş veya övgü gibi beklenen çıktılar arasındaki ilişkiye dair çarpık bir algıyı yansıtmaktadır. Başka bir deyişle, ayrıcalık düzeyi yüksek bireyler başarılı oldukları için değil, kim oldukları için çok şey hak ettiklerini hissetmektedirler (Holderness, Olsen ve Thornock, 2017:35).

#### 2.4.2.Psikolojik Ayrıcalık Türleri

Zamanla kavramı genişletilen psikolojik ayrıcalığın alanyazında genel itibariyle üç türü tanımlanır (Solomon ve Leven, 1975; Kriegman, 1983): Normal düzeydeki ayrıcalık, sınırlı (kısıtlı) ayrıcalık ve aşırı düzeydeki ayrıcalıktır.

Normal ayrıcalık, hak sahibi diğer bireylerle doğru ilişki kurmakla ilgilidir. Diğer iki ayrıcalık türü ise hem patolojik, hem de olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Kısıtlanmış ayrıcalık kavramına aynı zamanda "yetkisizlik" (Kriegman, 1983) veya "bastırılmış ayrıcalık" (Kriegman, 1983; Moses ve Moses-Hrushovski, 1990) olarak da atıfta bulunulmuştur. Benzer şekilde aşırı ayrıcalık algısı da "abartılı ayrıcalık" (Kriegman, 1983); "aşırı ayrıcalık" (Gray, 1987) ve "yanlış yönlendirilmiş ayrıcalık" (Kerr, 1985) olarak ifade edilmiştir.

Yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık algısına sahip bireylerin, etik olmayan eylemleri etik olarak değerlendirme olasılığının daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür (Thomason ve Brownlee, 2018).

#### 2.4.3.Psikolojik Ayrıcalık ile İlgili Yaklaşımlar

Narsisizmin alt boyutu olarak değerlendirilen ayrıcalık kavramından türeyen psikolojik ayrıcalık kendisini kuramsallaştıran Campbell ve arkadaşlarının (2004) ifadesiyle; bireyin diğerlerinden fazlasını hak ettiğine dair gerçekçi bir dayanağı bulunmayan inancıdır. Tanımında dikkat çekilen nokta ise kendini ayrıcalıklı gören işgörenin, performansı sebebiyle değil bir sosyal sözleşmeye katılımından dolayı beklenti içine girmesidir (Naumann vd., 2002). Bundan dolayı psikolojik ayrıcalık kavramı alanyazında **beklenti teorisi** ile açıklanmıştır.

Motivasyon teorilerinden olan beklenti teorisi (Expectacy Theory) bireyin motivasyonunu belirleyen faktörün, davranış sonucundaki beklentiler olduğunu ileri süren teoridir. Bireyin bir beklenti ile ilgili oluşan çekicilikten dolayı motivasyona sahip olduğunu ve bunun seçimlerini, davranışlarını kararlarını belirlediğini iddia etmektedir (Oliver, 1974 ten aktaran Şeker, 2014:20).

Vroom tarafından ortaya atılan ve daha sonra Porter ve Lawler tarafından geliştirilen beklenti teorisine göre bireyin motivasyonu; beklenti, araçsallık ve valens kurgularının çarpımına eşittir: (Vroom, 1964; Porter ve Lawler, 1968). Buna göre bireylerin iş

konusundaki performansı, onların ödül beklentisi ile doğrudan ilişkilidir. Başka bir deyişle bireylerin güçlü bir çabanın iyi bir performansa, iyi performansın da istenen ödüle yol açacağına inanmaları halinde, bireylerin yaptıkları işe daha fazla motive olacakları savunulmaktadır. Dolayısıyla birey ne kadar fazla çaba harcayacağına karar verirken bireysel bir değerlendirme yapmakta, motivasyonunun yüksek olması için de göstereceği çabanın yüksek performans ile sonuçlanacağına dair güçlü bir inancının olması gerekmektedir; efor-performans beklentisi olarak ifade edilen bu inancı etkileyen faktörler arasında öz-yeterlilik, işin zorluğu, bireyin iş süreci üzerindeki hâkimiyeti ve bireyin kontrolü dışında örgütsel ve dış-çevresel faktörler de yer almaktadır (Tağ ve Çetinkaya, 2019:859). Buradan hareketle beklenti, kişinin harcayacağı emek karşılığında alacağı performanstır denilebilir. Bu husus kişinin gelecekle ilgili henüz gerçekleşmemiş kurgusu üzerinden oluşturduğu bir değerdir ve kişinin geçmiş tecrübelerine dayanarak elde etmeyi beklediği performans ve bunun için harcamayı tahmin ettiği emeği hesapladığı görülmektedir (Şeker, 2014:21). Tam da bu noktada kişinin beklentisi ile ilgili bireysel yeterlilik, hedefin zorluğu ve hissedilir kontrol olmak üzere üç farklı parametre etkili olmaktadır.

Davranışsal fayda analizinin temelinde yer alan Beklenti Teorisi'nin ifade ettiği gibi bireylerin kayıp ve kazançlara farklı değerler atfetmesi ve seçimlerini buna göre yapması, bilim adamları tarafından zaman içinde işgören bireyin psikolojik ve sosyolojik unsurlarıyla birlikte ele alınması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

#### **2.4.4.Psikolojik Ayrıcalığın Örgütsel Sonuçları**

Alanyazında psikolojik ayrıcalıkla ilgili yapılan çalışmalar, psikolojik ayrıcalığın farklı ortamlarda birtakım olumsuz sonuçla (etik olmayan davranış eğilimi, yolsuzluk, kişinin yaşamından memnuniyetsizlik, denetçilerle çatışma, algılanan eşitsizlikler, yüksek maaş beklentileri, düşük iş tatmini seviyeleri ve yüksek ciro niyeti seviyeleri) bağlantılı olduğunu göstermektedir (Harvey ve Harris 2010; Harvey ve Martinko 2009; Levine 2005; King ve Miles 1994). Bu durumun zamanla örgüt kültürüne zarar verebilecek birtakım önemli etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Carnes ve Knotts, 2018:82). Fisk (2010)'a göre yüksek ayrıcalık algısına sahip bireylerin, üretkenlik karşıtı iş davranışı sergileme olasılığı yüksektir. Ünsal-Akbıyık (2018)'ın çalışması bu görüşü destekler niteliktedir. Çalışma sonucuna göre psikolojik ayrıcalık duygusunun üretkenlik karşıtı davranışları beslediği ortaya çıkmıştır.

İşgörenler örgütsel performanslarının sonucunda, hak etseler de etmeseler de arzulanan bir muamele göreceklere dair bir psikolojik ayrıcalık sahibi olduklarını hissederlerse bunun örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde negatif yönlü bir düzenleyici değişken rolü üstleneceği iddia edilmiş ancak bu önerme desteklenmemiş (Ilie, 2012), aksine Lee vd. (2019) psikolojik ayrıcalığın örgüt yararına etik olmayan davranışlar üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Tüm bireylerin ayrıcalık sahibi olma inançları vardır ve birçoğu genel olarak ait olunan kültür tarafından kabul görmektedir (Lerner, 1987). Buradan hareketle ayrıcalık algısının her zaman olumsuz bir kişilik özelliği belirtisi olmadığı söylenebilir.

Psikolojik ayrıcalığın işyerinde birtakım olumsuz sonuçlarına rağmen yöneticilerin, işgörenlerdeki psikolojik ayrıcalık düzeyini belirleyip nasıl etkin bir yönetim sergileyecekleri konusunda araştırmalar yeni başlamıştır (Holderness, Olsen, ve Thornock 2016; Fisk 2010; Harvey ve Harris 2010). Bu kapsamda son dönemde bilim insanları psikolojik ayrıcalık kavramını farklı bağlamlarda yaptıkları çalışmalarla test etmeye başlamışlardır. Bunun sonucunda çoğunlukla psikolojik ayrıcalığın hem yararlı hem zararlı olabileceği görüşüne varmışlardır.

#### **2.4.5. Psikolojik Ayrıcalık ile İlgili Çalışmalar**

Ayrıcalıklar çağında dünyaya gelen kişilerin iş yaşamına girmeye başlaması ile psikolojik ayrıcalık kavramı yöneticiler ve örgütlerin ilgisini çekmiş, örgütsel yazında incelenmeye başlanmıştır (Fisk, 2010; Harvey ve Harris, 2010; Harvey ve Martinko, 2009). Yapılan çalışmalara bakıldığında psikolojik ayrıcalık kavramının üretkenlik karşıtı davranışlar (Ünsal-Akbıyık, 2018), narsizm (Żemojtel-Piotrowska vd., 2018; Matherne vd., 2019), iş tatmini, etik karar verme (Thomason ve Brownlee, 2018), lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık ve iş performansı (Lee vd., 2019), kontrol odağı (Carnes ve Knotts, 2018), öznel iyi oluş (Żemojtel-Piotrowska vd., 2018), örgütsel özdeşleşme ve etik olmayan iş davranışları (Naseer vd., 2020) gibi değişkenlerle birlikte çalışıldığı gözlemlenmiştir.

Harvey ve Martingo (2009)' nun yapmış olduğu çalışmada psikolojik ayrıcalığı çalışma ortamındaki sonuçları açısından incelemiş, iş tatmininin azalması, yönetici ile çatışma düzeyinde ve işten ayrılma niyetinde artış sonuçlarına ulaşmıştır.

Psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisine psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin aracılık rolünün incelendiği çalışma (Ünsal Akbıyık, 2018:

247), 148 beyaz yakalı işgörene uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ve cinsiyet, yaş gibi demografik özellikler arasında önemli etkiler olduğu belirlenmiştir.

Candel ve Turliuc (2017) psikolojik ayrıcalık kavramının tarihsel gelişimini psikanalitik ve narsistik olmak üzere iki bakış açısı ile değerlendirmiştir. İlk başlarda tek boyutlu olarak düşünülen kavramla ilgili gün geçtikçe daha fazla araştırmacının, kişinin refahı ve ilişkileri için hem zararlı hem de faydalı olabileceği görüşüne bağlı kaldığını tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışmalar, psikolojik ayrıcalık düzeyi yüksek işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş performansının azaldığını, burada bireysel farklılıkların önemli rol oynadığını göstermektedir (Lee vd., 2019).

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranışlara etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracı etkisinin incelendiği bir çalışmanın sonuçlarına göre, örgütle işgörenin aşırı özdeşleşmesi etik olmayan örgüt yararına davranışlara sebebi olabileceği ve psikolojik ayrıcalık algısının bu etkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir (Naseer vd., 2020).

Kontrol odağının psikolojik ayrıcalık kavramına etkisinin araştırıldığı bir çalışmanın sonucuna göre ise, içsel kontrol odağının psikolojik ayrıcalık algısını azalttığı, tersine dış kontrol odağının artırdığı tespit edilmiştir (Carnes ve Knotts, 2018).

Yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere Psikolojik ayrıcalık, birtakım örgütsel sonuçları olabilen bireysel özelliklere dayalı önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda yapılacak olan çalışmaların örgütsel ve bireysel özellikleri bir arada incelemesi ile faydalı sonuçlar elde edileceği düşünülmektedir.

## 2.5.TEKNOPARKLAR

Teknoloji tabanlı işletmelerin bir arada faaliyet gösterdiği yerleri tanımlamada kullanılan teknopark kavramı önceleri “**techno-park**” şeklinde iki ayrı kelimenin birleşimi şeklinde yazılmış, daha sonra ise bu kelimeler birleştirilerek **Teknopark** şekline dönüşmüştür (Bayzin ve Şengür, 2019). Teknoloji girişimciliği kuruluşları farklı adlandırmalarla benzer faaliyette bulunmakta olup, **Teknopark, Teknopark, Teknoloji Parkı, Araştırma Parkı, Teknoloji Koridoru, Yenilik Merkezi ve Teknopolis** gibi isimler alabilmektedir. **Bu çalışmada alanyazındaki genel kullanıma uygun olarak Teknopark ifadesi kullanılmaktadır.** Uluslararası Bilim Parkları Birliği (IASP, 2012) nin tanımına göre teknoparklar, yenilikçi kültürün desteklendiği teknoloji ve bilgiye dayalı örgütlerin ve bunlarla ilişki içinde olan sektörler ile etkileşimini güçlendirerek toplumsal refah düzeyinin artmasını hedefleyen ve profesyonellerin yönettiği oluşumlardır. Başka bir tanımla yeni fikir sahibi girişimcilerin fikirlerini geliştirebilmeleri adına uygun çalışma ortamı sağlarken aynı zamanda üniversiteler, araştırma kurumları, sanayi ve kamu kuruluşları arasında işbirliğini oluşturan sistemler ya da bilim ve teknoloji şehirleri teknopark olarak adlandırılmaktadır. Bu sistemin temel amacı, araştırma merkezlerindeki ve üniversitelerde yapılan ar-ge faaliyetlerinin sonuçlarını sanayiye aktarmaktır.

Gelişmiş birçok ülke, emek-yoğun ürünlerin üretimini azaltarak teknoloji-yoğun ürünlerin üretimine öncelik veren faaliyetlerini arttırmaktadır (Başalp, 2010). Teknoparklar bu bağlamda, küresel arenada rekabet edebilmek için teknolojinin üretildiği, üniversitelerin, ticari işletmelerin ve hatta ülkelerin gerçekleştirdiği faaliyetlere olumlu katkı sağlayan birimler olarak ifade edilebilir (Kılıç, 2019:109). Faaliyet gösterdiği ülkenin konumu, bilimsel ve teknoloji ile ilgili politikaları, endüstri yapısı, üniversitelerin imkânları ve teknolojik refah seviyesine göre değişen uygulama türleri gösteren Teknoparkların alanyazında farklı tanımları bulunsan bile bu ifadeler birbiri ile çelişmeyen hatta örtüşen ifadelerdir (Harmancı ve Önen, 1999: 3).

Avrupa ve Amerika’da yaygın şekilde ‘Bilim Parkı’ veya ‘Araştırma Parkı’ olarak isimlendirilen teknoloji girişimciliği kuruluşlarının, ülkelerin sosyo-kültürel yapıları, idari ve hukuki sistemleri, benimsediği kalkınma modelleri gibi sebeplerle adlandırmaları farklılaşmakla birlikte ülkemizde 2001 yılında çıkan, 2002’de yürürlüğe giren ve daha sonra 6170 sayılı kanunla güncellenen) 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasasında ise “Teknoloji Geliştirme Bölgesi” şeklinde kullanılmaktadır. **Bu çalışmada ise**

**bu ifadeleri tanımlamak için ‘Teknopark’ ve ‘Teknokent’ kavramları aynı anlamda kullanılacaktır.**

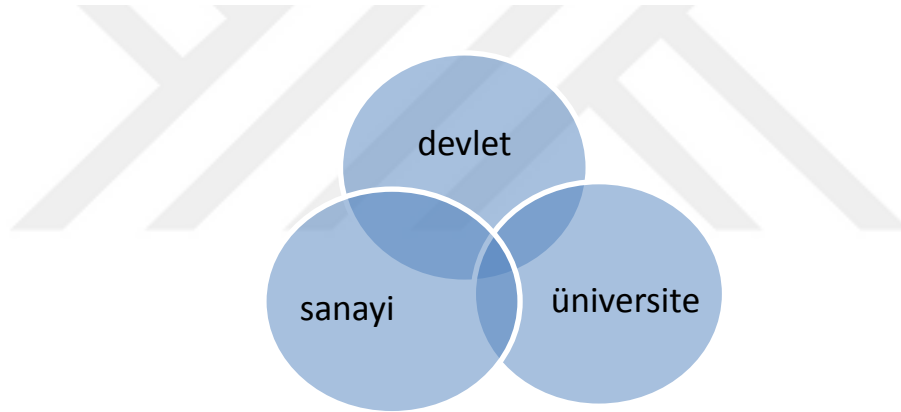
Teknoloji Geliştirme Bölgeleri; büyük ve güçlü bir üniversite yanında toplanan ileri teknoloji firmaları ya da araştırma geliştirme kuruluşlarından oluşmuş yapı topluluklarıdır. Bu topluluklar, çeşitli araştırmalar sonucu geliştirilen projelere sahip büyük işletmeler ya da yeni teknolojilere dayalı genç işletmelerin bir üniversite veya araştırma kurumuyla yakın ilişkisi sonucunda bilimsel tabanlı teknolojik üretime destek veren merkezlerdir. Teknoloji tabanlı firmaların kuruluşunun desteklenmesi, sanayi kuruluşlarının üniversitenin bilimsel potansiyelinden ve altyapısından yararlanması ve ülkenin ekonomik yapısının geliştirilmesi hedefleri arasındadır. Projelerin temel Ar-Ge aşamasından prototip üretimine kadar takip edilip destek verildiği bu merkezlerde, ürünün seri üretimi ve pazarlanması faaliyet alanı dışında kalır.

Teknoparklar 1950’li yıllardan itibaren başta gelişmiş ülkeler olmak üzere tüm ülkelerde kurulmaya ve geliştirilmeye çalışılmaktadır. İlk olarak Stanford Üniversitesi öncülüğünde 1960’lı yıllarda faaliyete başlayan Silikon Vadisi, 2015 yılı itibarıyla yaklaşık 30 bin yenilikçi girişim ve 1,5 milyon işgörene sahiptir (Cansız, 2017). Türkiye’de ise 2001 yılında mevzuatı oluşturularak çerçevesi çizilen teknoparkların kuruluşu için 1990 lardan itibaren üzerinde durulmuş, 2001 itibarıyla faaliyette bulunan teknopark sayısı 2 iken 2016 sonunda aktif teknopark sayısı 51’e ulaşmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişin göstergelerinden olan teknoparklar, yenilikçi girişimcilerin bir araya geldiği alanlar olup, Devlet tarafından sağlanan teşvik ve desteklerle cazibesi artırılmaya çalışılmaktadır. Özel sektör teknoloji işletmelerinin emek yoğun Ar-Ge süreçlerini desteklenmesi ve bu süreçlerin hızlandırılması en önemli amaçlarındandır. Bununla birlikte, bilginin yenilikçi ürüne dönüştüğü yerler olan Teknoparkların amaçları detaylı olarak şu şekilde tanımlanmıştır (BSTB, 2016):

- Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının artırılmasına yönelik çalışma yapılması,
- Yenilikçilik ve Ar-ge faaliyetleri kapsamında mevcut durum tespitinin yapılması
- Ar-Ge ve yenilik, kamu Ar-Ge fonları ve FSMH hakkında bilgilendirilmesi,
- Yeni pazarlara açılabilme ve ihracatın artırılması,
- Uluslararası pazarlara işletme/ürün bilgileri tanıtılması için desteklenmesi,
- Yeni proje/ürün geliştirme ve/veya iyileştirme çalışmaları yapılması,
- İşletme - teknopark işletmesi işbirliği / işletme- akademisyen işbirliği

- Kamu Ar-Ge kurumlarına yapılacak başvuruların desteklenmesi,
- Ar-Ge projesi yönetimi ve geliştirilmesi için çalışacak birim oluşturulması,
- Bilgi yönetim sistemi oluşturulması ve
- Fikri mülkiyete konu olabilecek proje geliştirilmesi konularında katkı sağlanmasıdır.

Kuruluş yeri ve bölgesi ile genel olarak ele alındığında teknoparklar; bilgiye dayalı kurum ve kuruluşların teknolojik açıdan rekabet güçlerini ve yenilikçi özelliklerini geliştirmek amacıyla üniversiteler, araştırma merkezleri ve sanayi kuruluşları ile şirketler arasında bilgi ve teknoloji dolaşımını teşvik eden ve kolaylaştıran; inovasyona dayalı şirketlerin kurulması ve gelişimini destekleyen; katılımcılarına yüksek nitelikli çalışma ve ofis imkânları sunan, onlara katma değerli hizmetler sağlayan, profesyonel yöneticilerin yönettiği organizasyonlar olarak nitelendirilmektedir (<https://www.ekodialog.com>).



**Şekil.4:** Üçlü Sarmal Modeli  
Kaynak:Atay vd., 2020

Etzkowitz (2002) tarafından teorik olarak ortaya konulan Üçlü Sarmal Model, etkinlik ve verimlilik için gerekli destekleri sağlayıp ve önlemleri alan devleti, çalışmalarıyla bilgiyi üreten üniversiteyi ve bu bilgiyi uygulamaya geçiren sanayiye, kapsamaktadır. Teknoparkların önemi ise burada ortaya çıkmakta olup, bahsedilen bu bileşenleri tek bir çatı altında toplayarak uygulama kolaylığı sağlamaktadır.

Teknoparklar ülke ekonomisine katkı sağlarken, üniversitelerden aldıkları destekle rekabet avantajı da elde etmektedir. Bu sebeple, teknoloji işletmeleri faaliyet sektörlerindeki gelişmeleri ve yenilikleri sürekli takip ederek ve kendi mevcut durumlarına göre farklı stratejiler oluşturup sürdürerek de avantaj sağlayabilirler.

Teknopark ya da teknopark kavramı bilgi, sermaye ve işgücü birliğinin sağlanmasını kapsadığından teknoparklar, teknolojik altyapı olanaklarına sahip üniversite ve/veya Ar-Ge merkezlerinin içinde veya yakınında kurulmakta, ileri teknolojiye dayalı firmaların kurulmasını, gelişimini teşvik etmek ve destek vermek üzere tasarlanmışlardır. Yüksek sinerjili bir ortamda yüksek katma değerli ürünlerin üretildiği teknoparklarda firmalara ve girişimcilere eğitimler/seminerler verilirken, üniversitenin imkânlarından yararlandırılır. Anonim şirket şeklinde örgütlenen teknoparklar; üniversite, yerel yönetimler, kamu ve özel sektörün ortaklığıyla kurulurlar. Yeni fikre sahip girişimci veya firmalara, belirli bir ücret karşılığında, çalışma mekânı, büro, işletme hizmetleri, teknik ve teknolojik vb. hizmetler sağlarlar. Faaliyet alanı, odaklandığı sektörler, kuruluşuna öncülük eden paydaşla ne olursa olsun uygulama konusunda teknoparkların ortak özellikleri mevcuttur. Bunlar;

- Genellikle gelişimini tamamlamış, güçlü ve etkin teknolojik alt yapıya sahip bir üniversite içinde veya yakınında olmaları,
- Girişimcilerin belli idari ve teknik bilgi birikimine sahip olmaları,
- Üniversite ve sanayi arasındaki bilimsel ve teknolojik potansiyelin devamlı geleceği hedefleyen bir ilişki içinde tutulması fikrine sahip olmaları,
- Teknoparkların sanayi bölgelerine coğrafi olarak yakın ilişki halinde ulaşım ve iletişim olanaklarının güçlü olması gerektiği,
- Yönetimin girişimcilere karşı bağımsız çalışma ilkelerine sahip ve tarafsız olmaları,
- Teknoparkların kuruluş ve işleyişinde kuruluş sermayesi ve risk sermayesi olmak üzere iki tür sermayesi bulunduğu,
- Teknoparkın gelirleri girişimcilerin ödedikleri kiralardan, patent haklarının satılmasından ve teknoparktan ayrılan girişimcilerin firmasına ortak olunmuşsa bu ortaklık payından oluştuğudur.

### **2.5.1.Teknoparkların Kuruluş Amaçlarına Göre Sınıflandırılması**

Dünyada 1950’lerde ortaya çıkmaya başlayan teknoparkların öncelikle amaçları üniversitelere kaynak ve fon sağlamak iken bu amaç zamanla değişime uğramıştır (Allen 2004: 4). İş birlikleri ve teknoloji transferini kolaylaştırmak, yeni firmaların oluşumu ve gelişimini sağlamak, ileri teknoloji ve Ar-Ge’ye dayalı teknolojik faaliyetleri teşvik etmek, istihdam yaratmak, bölgesel ekonominin yeniden düzenlenmesini sağlamak ve yatırımın geri dönüşünü sağlamak yeni amaçlar olarak belirlenmiştir (Harper, 2003). Özet olarak teknoparkların teknolojinin transferi, girişimciliğin desteklenmesi ve bilimsel

bilginin ticarileştirilmesi olmak üzere üç temel amacı bulunmaktadır (McAdam ve Marlow, 2008; Cooper vd.,2010).

Teknoparkların kurulma süreci, birçok gelişmiş ülkede 2. Dünya Savaşı sonrasında sanayideki teknoloji ihtiyacının karşılanması ile alakalıdır. Kuruluşlarından itibaren teknoparkların sayısının hızla artmasının nedeni, teknolojik ürünlerinin değer kazanması ile farklı disiplinleri içeren araştırmaların sayısında artış ve bunun da üniversiteler ile işletmeler arasındaki işbirliğinin öneminin fark edilmesine bağlanabilir (Dayıoğlu Öcal, 2011, 32-33; Görkemli, 2011, 56). Bu kapsamda aşağıda farklı şekilde isimlendirilen teknoloji geliştirme merkezlerinin amaçları doğrultusunda tanımları kısaca yapılmıştır.

***Teknoloji Geliştirme Merkezleri:*** Teknoloji temelli firmaların kuruluşuna destek olmayı, sanayinin gelişmesi için üniversitenin bilimsel verileri ve altyapı olanaklarından yararlanmayı ve sonuçta ülke ekonomisinin gelişmesini amaçlar.

***Teknoparklar:*** Genellikle yeni ya da ileri teknoloji üretim yapacak olan girişimcilerin veya işletmelerin bu faaliyetlerini üniversitelerin yakınında yürütebilmelerine üniversitelerden yararlanabilmelerine olanak sağlamak için kurulmuş, Üniversite-Sanayi işbirliğinin somutlaştığı yerlerdir (Harmancı ve Önen,1999).

***Tekmer:*** Türkiye’de Teknoparklarla ilgili ilk çalışmalar 80’li yıllarda başlamış, 90’lara gelindiğinde üniversiteler ile KOSGEB işbirliği neticesinde teknoparkların prototip şekli olan TEKMER ler oluşturulmuştur.

***Yenilik Merkezileri:*** Yeni ve ileri teknolojiye dayalı firmaların doğması ve gelişmesi için bir dizi destek hizmetinin üniversitelerle yakınlık kurularak gerçekleşmesini sağlar.

***Kuluçka/İnkübatör Merkezi (İlk Gelişim Merkezi):*** Malzeme, danışmanlık, eğitim gibi bazı destekleri belirli koşullarda girişimcilere sunarak, teknolojilerini geliştirmelerine katkıda bulunmayı amaçlayan yapılardır. Kuluçka merkezleri içerisinde genellikle, yüksek katma değerli ürün üretme potansiyelindeki yeni kurulmuş mikro işletmelere yer verilmektedir. Buralarda kiracı konumunda olan girişimciler, pazara girme aşamasına geldiklerinde yerlerini yeni girişimcilere bırakırlar.

***Sosyokentler:*** Dünyada 20 kadar örneği bulunan Sosyokentlerin amacı sosyal yenilik projelerini ticari ürünlere dönüştürmektir. Sosyal yenilik projelerinin üretilip ticarileştirileceği Sosyokent (sosyal teknoloji geliştirme bölgeleri) modeli, hem sosyal

alandan iyileşme sağlamayı hem de sosyal bilimlerin kentlerde kalkınmaya, yeni buluşlara ve bölge girişimciliğine yeni bir ivme katmasını hedeflemektedir. Türkiye’deki tek örneği henüz kurulma aşamasında olan Ankara sosyal bilimler üniversitesi sosyokent dir.

Çalışma alanlarından bazıları yapay zeka ile kişiye özel dil öğrenimi, kamu hizmetlerinde dijitalleşme, e-sağlık uygulamaları & medikal ve biyoteknoloji, teknoloji tabanlı sosyal politika uygulamaları, eğitim ve öğrenme teknolojileri, çevre ve akıllı kent teknolojileri ve bilişim teknolojileri gibi alanlar.

**Agroparklar:** Dünyada Agrocentrum Westpoort, Deltapark, Greenport Shanghai, New Mixed Farm, WAZ-Holland Park, IFFCO-Greenport Nellore ve Biopark Terneuzen Agroparkların gibi örnekleri bulunan agroparkların amaçları; tarımın mevsimsel etkilerin olumsuzluğunu bertaraf etmek, yıl boyu ürün alınması, üretim miktarında artış sağlanması, bilhassa hayvansal ürünlerde sağlık risklerinin azaltılması, üretim maliyetlerinin azaltılması, rekabet seviyesinin yükseltilmesidir (Metin ve Çelik, 2015).

### 2.5.2. Teknoparkların Kuruculara Göre Sınıflandırılması

Mevcut teknoloji geliştirme merkezlerinin büyük bir kısmı üniversite odaklı olmasına karşın, organize sanayi bölgelerinde kurulmuş teknoparklar ve küçük Anadolu kentlerinde kamu kuruluşu, sanayi kurum ve kuruluşların üniversite işbirliği ile kurdukları teknoparklar da bulunmaktadır ([www.tgbd.org.tr](http://www.tgbd.org.tr)). Kurucularına göre teknoparklar devlet, üniversite, özel sektör esaslı veya karma şekilde gruplandırılabilirler (Tepe ve Zaim, 2016:22):

**Devlet Esaslı Model:** Teknoparkın kuruluşunu bu modelde direkt olarak devlet üstlenir. Buna göre devlet, teknopark kurulması için fiziksel uygunluk çalışmaları yapar, teknoparkta yer alacak kuruluşlara vergi indirimi/muafiyeti ve kredi desteği gibi olanaklar sağlar. Aynı zamanda teknopark kurulacak yerlerdeki tüm altyapıyı diğer kamu kurumları ile iş birliği yaparak tamamlar. (Harmancı ve Önen, 1999). Devlet temelli teknopark modellerinin en önemli örnekleri Japonya’da Tsukuba Bilim Şehri ile Fransa’da Sophia Antipolis’tir (Görkemli, 2011).

**Üniversite Esaslı Model:** Bu modelde üniversite kendi arazisinde kendi kaynakları ile teknopark kurar. Teknoparkın kurulup işletilmesiyle ilgili bütün süreçlerde esas unsur üniversitedir. Bu durum, dış kaynaklı müdahalelerden uzak kalmayı sağlarken aynı

zamanda iş dünyasından uzakta ve kopuk olma dezavantajı da bulunmaktadır. Bu modele en iyi örnekler dünyada ABD’de Silikon Vadisi, Türkiye’de ise İstanbul Teknik Üniversitesi Arı Teknogeliştirme bölgesi ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi Teknogeliştirme bölgesi bu modelin en güzel örnekleridir (Görkemli, 2011).

**Özel Sektöre Dayalı Model:** Mali yapısı güçlü olan işletmelerin üniversiteler ile işbirliği yaptığı bu modele göre Teknoparkın kurulmasını sağlayan işletme yönetimde söz sahibidir. Temel amacın kar etmek olduğu Bu tip teknoparklar, arazi fiyatlarının yüksek olduğu yerlerde kurulmaktadır. Dünya’da İtalya Parkı, Türkiye’de ise, Bilkent Cyberpark bu modele en güzel örneklerdir. (Görkemli, 2011).

**Karma Model:** Bu yapıda üniversiteler, yerel yönetimler, banka, sivil toplum örgütleri ya da vakıflar birlikte hareket ederek teknopark kurarlar (Tepe ve Zaim, 2016). Ülkemizde oldukça yaygın olan bu modelde Devletin önderliğinde teknoparklar kurulmakta, yönetimlerinde ise üniversitelerin, yerel yönetim unsurlarının ve özel sektör temsilcileri yer almaktadır. Ülkemizde en çok bu modelde teknopark bulunmaktadır.

### 2.5.3.Dünyada Teknoparklar

Endüstri devrimi, sanayilerin teknoloji ihtiyacının karşılanması sorununu da beraberinde getirmiştir. Dünyada teknoparklar bu amaçla kurulmuş, ekonomik rekabette avantajlı olma hedeflenmiştir. Sanayi yoğun bölgelerde üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek amacıyla üniversitelerin çevresinde kurulmuştur.

Dünyada Teknoparkların ilk örneği 1952 yılında A.B.D’nin Kuzey Kaliforniya bölgesinde Stanford Research Park –Silicon Valley- (**Silikon Vadisi**), en çok rağbet gören ve tanınan inovasyon ve teknoloji merkezi olarak görülmektedir (Basile, 2011:5). Burada 8500 firmada her kademedi 100.000 civarı işgören bulunmaktadır. Bugün insan yaşamında bulunan birçok yenilik (ilk radyo yayını, disket sürücü, laptop, mouse, mikro işlemci gibi) silikon vadisinde üretilmiştir. Öncü olarak kurulan bu teknoparktan sonra teknopark kavramı değişik ülkelerde ilgi görmüş ve hızla yayılmıştır. Bunun esas sebebi kömür ve demir-çelik gibi sektörlerin 1970’li yıllarda çöküşü ile başlayarak önemli boyutlara ulaşan işsizliktir. Günümüzde Google, Adobe Systems, Yahoo ve Intel gibi önemli kuruluşlar Silikon Vadisinde faaliyetlerini sürdürmektedir (DDK, 2009). Yine ABD’de 1959 yılında kamu ve özel sektör ortaklığında kurulan **Research Triangle Park**, yarıdan fazlası çokuluslu olan 170 den fazla ar-ge firmasına ev sahipliği yapmaktadır. 42.000 civarında

işgören bulunan merkezde, SAS ve Quintiles gibi tanınmış şirketler çalışmaktadır (Yeşilkaya, 2019). A.B.D'den sonra teknoparkların kurulduğu ikinci ülke İngiltere'dir. İngiltere'de 1972 yılında Edinburg'da Heriot-Watt Üniversitesi teknoparkı ve Cambridge'de **Cambridge Teknoparkı** kurulmuştur. Bünyesinde Bayer, Toshiba, AstraZeneca, Huawei, Beko gibi şirketleri barındıran teknoparkta 130 dan fazla firma bulunmaktadır. Bu firmalar genellikle hastalık teşhislerinde yapay zeka kullanımı, kişiselleştirilmiş ilaçlar, savunma sanayi gibi alanlarda ihtisaslaşmıştır (<http://www.cambridgesciencepark.co.uk>).

1980'li yıllar itibariyle Dünya genelinde 12'si A.B.D, 7'si Fransa ve Belçika, 2'si İngiltere'de olmak üzere toplam 21 teknopark bulunmaktadır. İtalya'da endüstri politikalarında oluşan değişim sonucu, 1980'lerin başında teknopark kurulması yönünde ilk çalışmalar başlatıldı. Diğer ülkelerin aksine İtalya'da teknoparklar ülkenin zayıf bölgelerinde başlandı ve ilk iki park Bari'de ve Trieste'de kuruldu. Almanya'da teknopark kurulmasına ilişkin ilk çalışmalar Berlin Teknik Üniversitesi tarafından 1978'de başlatılmıştır. 1983 yılında Berlin'de Girişimciyi Destekleme Merkezi kurulmuştur. Bunu Aachen'de kurulan ikinci teknoloji merkezi izlemiştir. Fransa'da ilk teknopark girişimi ülkenin en gelişmiş teknoparkı olan Sophia Antipolis'tir. 1972 yılında milli çıkarlar açısından önemli olduğuna karar verilerek kurulmuştur. Aralarında Air France, Amadeus, Schneider Electric, HP gibi önemli kuruluşlarla birlikte 1260 firma ve 26.000 kişiye ev sahipliği yapmaktadır (Tepe ve Zaim, 2016). Japonya'da 1980'li yıllarda atılan teknopolis fikri 1990'lı yıllarda Tsukuba Bilim Parkı ve Hiroshima Teknoloji Parkının kurulmasıyla hayata geçirilmiştir. Bu fikrin ortaya atılmasındaki en önemli amaç, 2.Dünya savaşının sebep olduğu ekonomik çöküntü sonrası yöresel ve bölgesel kalkınmanın sağlanmasıdır. Japonya'da özel sektör tarafından işletilen ilk merkez olan Kyoto Araştırma Parkı bulunmakta, 480 işletme ve 4.500 işgöreni bulunmaktadır (<http://www.krp.co.jp>). Dünya genelinde 1980 yılının sonlarına doğru teknoparklar hızla yaygınlaşmıştır ve bugün pek çok ülkede örnekleri bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak yüksek teknoloji ürünlerin üretildiği merkezlerde dünya geneline bakıldığında sektörel dağılımlar aşağıdaki gibidir.

**Tablo.5 : Dünya Teknoparklarının Sektörel Dağılımı**

| Sektör                | Yüzde |
|-----------------------|-------|
| Bilişim teknolojileri | 26    |
| Biyoteknoloji         | 20    |
| Elektronik            | 19    |
| Çevre                 | 8     |
| İleri malzeme         | 6     |
| Kimya                 | 5     |
| Tarım                 | 9     |
| Diğer                 | 7     |

**Kaynak:** ODTÜ Teknopark, Rakamlarla Dünyadaki Teknoparklar, <https://odtuteknopark.com.tr/tr/hakkinda/rakamlarla-dunyadaki-teknoparklar> (Erişim Tarihi:01.02.2021).

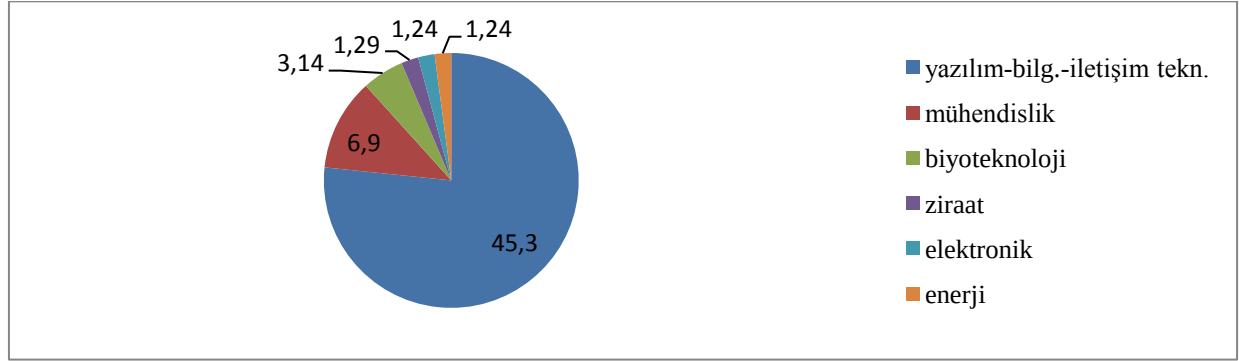
#### 2.5.4.Türkiye’de Teknoparklar

Dünya üzerindeki teknoloji geliştirme bölgelerinin gelişimi incelendiğinde, 65 yıllık bir gelişim ve kurulum süreci bulunmakta iken Türkiye’nin bu süreçte oldukça geriden geldiği görülmektedir (Karagöz, Gökşen ve Eminağaoğlu, 2020:682).

Türkiye’de teknoloji geliştirme bölgelerinin kuruluşu 1980’li yılların başında hem KOSGEB hem de üniversiteler arasındaki işbirliği tesisi sürecinde Teknoloji Geliştirme Merkezleri (TEKMER)’nin kurulmasıyla başlamış, Sonrasında ODTÜ Teknopark, akabinde TÜBİTAK MAM Türkiye’nin ilk teknoparklarından olmuştur (Demirli, 2014 :98).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (<https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>) verilerine göre Türkiye’de Kasım 2021 itibariyle 89 Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmakta ve bunlardan 73’ü aktif, diğerleri gelişim sürecindedir

**Şekil.5: Türkiye’deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki Firmaların Sektörel Dağılımı**



**Kaynak:** <https://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>.

Faaliyette bulunan Teknoparklarda Ar-Ge faaliyetlerini devam ettiren firma sayısı 5 bin 472 dir. Bunlardan %45’i yazılım, bilgisayar ve iletişim teknolojileri sektörlerinde, %7’si mühendislik alanlarında çalışmaktadır. Ayrıca medikal, enerji, kimya, gıda, savunma, otomotiv, tarım, hayvancılık gibi farklı birçok sektörden firmalar da teknoparklarda Ar-Ge faaliyetlerinde bulunmaktadır.

**Tablo.6: Türkiye’de Teknoloji Geliştirme Bölgesine İlişkin Temel Veriler (Kasım 2021)**

|                                               |              |
|-----------------------------------------------|--------------|
| Toplam Firma Sayısı                           | 7.226        |
| Yabancı/Yabancı Ortaklı Firma Sayısı (mevcut) | 282          |
| Kuluçka Firma Sayısı                          | 1.751        |
| Akademisyen Ortaklı Firma Sayısı              | 1.496        |
| Toplam Personel Sayısı                        | 74.778       |
| -Ar-Ge                                        | 61.672       |
| -Tasarım                                      | 1067         |
| - Destek                                      | 5069         |
| -Kapsam Dışı                                  | 6970         |
| Proje Sayısı (devam eden)                     | 11.887       |
| Proje Sayısı (tamamlanan)                     | 43.068       |
| Toplam Satış (TL)                             | 135,6 milyar |
| Toplam İhracat (USD)                          | 6,7 milyar   |

**Kaynak:** <https://sanayi.gov.tr/istatistikler>

Birçok amacın gerçekleştirilmesinde büyük pay sahibi olan teknoparklar üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde, son yıllarda faaliyetlerini hızlandırdığı görülmektedir. Türkiye’deki Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde yer alan firmalarda 61 bin 672’si Ar-Ge personeli olmak üzere toplam 74 bin 778 kişi istihdam olup, yürütülen toplam Ar-Ge projesi sayısı (tamamlanmış ve devam eden) Kasım 2021 itibariyle 54 bin 955 adettir.

Faaliyete geçen Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde bulunan şirketlerin, Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere, Japonya, İsrail, İngiltere ve Almanya gibi dünyanın en gelişmiş ülkelerine yapmış oldukları teknolojik ürün ihracatı 6,7 Milyar ABD dolarını ulaşmıştır. Yabancı sermaye açısından baktığımızda; Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde toplam 282 adet yabancı/ yabancı ortaklı firma yer almaktadır. Bölgelerde faaliyet gösteren firmalar tarafından tescil ettirilen patent sayısı (Ulusal/Uluslararası) 1.361'dir. Aşağıda Türkiye'de bulunan belli başlı Teknoparklara ait bilgileri verilmiştir:

**Tablo.7: Türkiye’de Bazı Teknoparklara Ait Bilgiler**

| TEKNOPARK ADI                  | KURULUŞ YILI | FİRMA SAYISI | İŞGÖREN SAYISI | ÖNCELİKLİ FAALİYET ALANI                   | DİĞER FAALİYET ALANLARI                               |
|--------------------------------|--------------|--------------|----------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| Odtü teknopark                 | 2000         | 440          | 10.000         | yazılım ve bilgisayar bilimleri            | elektronik, makine, tasarım ve medikal                |
| İzmir Teknopark                | 2002         | 177          | 1200           | yazılım ve oyun sektörü                    | bilişim, elektronik                                   |
| Bilkent Cyberpark              | 2002         | 250          | 4.500          | savunma, finans, bilişim                   | havacılık ve uzay, mühendislik                        |
| Hacettepe Teknopark            | 2003         | 300          | 5.000          | bilişim, elektronik, danışmanlık           | kimya, kozmetik, medikal                              |
| İTÜ Arı Teknopark              | 2003         | 250          | 8.000          | bilgisayar ve iletişim, bankacılık-finance | elektronik, sağlık, medikal                           |
| Eskişehir ATAP Teknopark       | 2003         | 117          | 954            | yazılım, bilgisayar, animasyon             | biyoteknoloji, makine-teçhizat                        |
| Erciyes Teknopark              | 2004         | 230          | 1200           | bilgisayar ve iletişim, yazılım            | makine-teçhizat, enerji, inşaat                       |
| Erzurum ATA Teknopark          | 2005         | 103          | 224            | yazılım, mühendislik-mimarlık-inşaat       | sağlık, medikal, elektronik                           |
| Ankara Teknopark               | 2007         | 120          | 800            | yazılım , bilişim ve mühendislik           | gıda-tarım-hayvancılık ile tıp                        |
| Marmara Üniversitesi Teknopark | 2014         | 52           | 350            | yazılım ve iletişim teknolojileri          | medikal, makine-teçhizat,havacılık ve savunma sanayii |
| Konya Teknopark                | 2015         | 98           | 400            | bilişim, biyoteknoloji,elektronik          | medikal, enerji, kimya ve tarım                       |

\*Teknoparkların web sayfası taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye’nin ilk teknoparki olan ve 1992 yılında KOSGEB işbirliğiyle açılan ODTÜ TEKMER, 2000’de **ODTÜ Teknopark**’e evrildi. 2003 yılında toplamda 80 şirket faaliyet

gösterirken, 2007 yılında bu sayı 180'e, 2014'de 300'e, 2016'da 330'a ulaştı. 2021 itibariyle firma sayısı 470'in üzerindedir. Bu firmaların %50'si yazılım-bilişim sektörü, %20'si elektrik-elektronik, %15'i makine ve tasarım, %6'sı medikal, %6'sı çevre ve enerji, kalan %3'ü ise ileri malzeme, tarım, gıda, uzay-havacılık, otomotiv gibi diğer alanlarda Ar-Ge faaliyeti yapmaktadır. Teknoloji tabanlı girişimciliğin desteklenmesi kapsamında ODTÜ Teknopark'te "Yeni Fikirler Yeni İşler Hızlandırma Programı" ve "Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi (ATOM)", kuluçka merkezleri ODTÜ KOSGEB TEKMER, Teknogirişim Kuluçka Merkezi ve ODTÜ-Halıcı Yazılımevi Kuluçka Merkezi, bir finansal araç olarak geliştirilen İş Melekleri Ağı "METUTECH-BAN Teknoloji Yatırımcıları Derneği", akademik bilginin ticarileşmesi için "Teknoloji Transfer Ofisi", şirketler arası işbirliklerinin geliştirilmesini amaçlayan savunma sanayi ve ICT kümeleri ile uluslararası işbirliklerini desteklemek üzere kurulan T-Jump San Francisco Hızlandırma Merkezi ile yurtiçi ve dışı birçok program yürütülmektedir. Ayrıca uçak ve helikopter sistemleri dinamik model geliştirme ve simülasyon projeleri, kontrol sistemleri geliştirilmesi çalışmaları, uydu geliştirme projeleri, alternatif enerji ve alternatif yakıt projeleri, rüzgar ve su türbini tasarımı, araç takip sistemi, test ve ölçüm sistemlerinin tasarlanması, güç kaynakları ve enerji besleme sistemleri, lazer uygulamaları, sensor teknolojileri, doku ve gen araştırmaları, e-devlet, e-ticaret, uzaktan eğitim, e-öğrenme ve e-eğitim yazılımları, ERP-MRP çözümleri, eğitim yönetim sistemleri, coğrafi bilgi sistemi yazılımları, formatlı mesaj yönetim sistemleri, hastane yazılımları, farklı alan uygulamaları olan ileri malzeme çalışmaları ve mikro elektronik mekanik sistem uygulamaları ODTÜ Teknopark çatısı altında sürdürülen faaliyetlerdendir (<http://odtuteknopark.com.tr>).

2002 yılında kurulan **İTÜ Arı Teknopark** bünyesinde İTÜ Çekirdek Erken Aşama Kuluçka Merkezi, İTÜ GATE programı ve İTÜ MAGNET adlı birimler ile hizmet vermektedir. İTÜ Çekirdek, ticarileştirilebilir bir teknoloji fikri ya da projesi olan girişimcilere şirketlerini kurup, geliştirmelerine olanak tanıyacak destekleri sağlamakta; İTÜ GATE programı ürünü ve servisleri uluslararası piyasalarda yer almaya hazır teknoloji tabanlı firmalara, iş geliştirme desteği, uluslararası müşteri ve yatırımcılarla bir araya gelme fırsatlarını sunmakta; İTÜ MAGNET ise girişimcileri bir sonraki aşamaya taşıma amacıyla yatırımını almış ve ticarileşmeyi başarmış firmaların büyümek, gelişmek ve yeni pazarlara ulaşmak için ihtiyaç duyduğu tüm altyapı hizmetlerini sağlamaktadır (<https://www.ariteknopark.com.tr/>). Ayrıca bünyesinde bulunan 250 firmanın %52 si

bilgisayar ve iletişim teknolojileri, %12 si bankacılık ve finans, %9 u elektrik-elektronik, %5 i sağlık ve medikal, %4 ü geri dönüşüm alanlarında hizmet vermektedir.

Ankara Teknopark, Teknoloji Geliştirme Bölgesi ve Gıda-Tarım-Hayvancılık Merkezi olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. 120 den fazla firma 800 ün üzerinde işgören bulunmaktadır. Faaliyet gösteren firmaların %37 si yazılım-bilişim, %20 mühendislik, %19 gıda-tarım ve hayvancılık, %9 u tıp ve eczacılık alanında hizmet vermektedir. Özellikle yaşam bilimleri alanında uzmanlaşmıştır.

Bilkent Cyberpark bünyesinde, Ulusal Nanoteknoloji Araştırma Merkezi, Uzay Teknolojileri Araştırma Merkezi, Bilişimsel Elektromanyetik Araştırma Merkezi, İleri Araştırmalar Laboratuvarı, Ulusal Magnetik Rezonans Araştırma Merkezi, İletişim ve Spektrum Yönetimi Araştırma Merkezi, Akustik ve Sualtı Teknolojileri Araştırma Merkezi ile Üniversite Sanayi İşbirliği Araştırma Merkezi yer almakta olup Teknoparktaki 250 civarında ağırlıklı olarak bilişim teknolojileri, enformasyon ve yazılım alanlarında faaliyet göstermektedir. Onları elektrik-elektronik, telekom, uzay ve havacılık teknolojileri, savunma sanayii, medikal-biyomedikal sektörleri izlemektedir (<http://www.cyberpark.com.tr>).

Marmara Üniversitesi Teknopark 2014 yılında açılışı yapılmış, 2020 yılı başında faaliyetlerine başlamıştır. Yazılım, bilişim ve iletişim teknolojileri, telekomünikasyon, elektronik, ilaç, makine ve teçhizat imalatı, kimya, havacılık, enerji, savunma sanayi, gıda, sağlık teknolojileri, biyoteknoloji gibi birçok sektörde Ar-Ge çalışmalarını yürüten 52 Ar-Ge firmasına ev sahipliği yapmaktadır.

İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü bünyesinde bulunan İzmir Teknopark'ın 177 aktif firması ve 1200 personeli bulunmaktadır. Ağırlıklı olarak yazılım-bilişim ve oyun sektöründe faaliyette bulunan firmalara ev sahipliği yapmaktadır.

Hacettepe Teknopark 300 civarı firma ile çok çeşitli alanlarda faaliyet göstermektedir. Bilişimden elektroniğe, danışmanlık işletmelerinden kimya ve kozmetiğe, medikal ve sağlıktan savunma sanayine birçok farklı sektörden firmanın buluşma noktasıdır.

Eskişehir Anadolu Üniversitesi Atap Teknopark'te toplam 954 ar-ge personeli ve 117 firmanın %38 i yazılım, %11 bilgisayar ve iletişim, %9 animasyon, %7 elektronik, %6 biyoteknoloji, %4 makine ve teçhizat alanlarında çalışmaktadır.

Konya Teknopark bünyesinde bulunan 98 firmanın %52 si bilişim teknolojileri, %9 biyoteknoloji, %4 elektrik-elektronik, %4 medikal, %3 enerji, %3 kimya, %1 tarım alanında faaliyet göstermektedir.

Erzurum Ata Teknopark'te faaliyet bulunan 224 işgörene sahip 103 firmanın %47 si yazılım-bilişim alanında, %15 mühendislik-mimarlık ve inşaat, %10 sağlık-medikal, %7 si elektrik-elektronik alanlarında faaliyet göstermektedir.

Kayseri'de Erciyes Üniversitesi bünyesinde bulunan Erciyes Teknopark 230 firma ve 1200 civarı ar-ge personeli ile hizmetini sürdürmektedir. Firmaların %32 si bilgisayar ve iletişim, %27 yazılım, %5 makine teçhizat, %8 enerji, %6 inşaat alanında faaliyette bulunmaktadır. Kuruluşundan bu yana toplamda 1.272 Ar-Ge Projesi ve 700 milyon TL'nin üzerinde Ar-Ge cirosu elde etmiştir.

**Tablo.8: Türkiye'de Teknoparkların Dönemsel Değişimi (2001-2021 Mart sonu itibariyle)**

| Yıl  | Aktif teknopark sayısı | Firma sayısı | Toplam işgören sayısı | Ortalama işgören sayısı | Akademik girişimci sayısı | Tamamlanan proje sayısı (kümülatif) | Devam eden proje sayısı | İhracat milyon dolar (kümülatif) | Toplam satışlar milyon TL (küm) | Patent başvuru (küm) | Patent tescil (küm) |
|------|------------------------|--------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|---------------------------------|----------------------|---------------------|
| 2001 | 2                      | 60           | 240                   | 4                       | 7                         | 10                                  | 90                      | 3                                | 50                              | 4                    | 3                   |
| 2005 | 11                     | 468          | 6.489                 | 13,9                    | 30                        | 398                                 | 1.300                   | 80                               | 960                             | 29                   | 55                  |
| 2010 | 28                     | 1.515        | 13.397                | 8,8                     | 279                       | 7.179                               | 4.102                   | 520                              | 9.200                           | 239                  | 275                 |
| 2015 | 49                     | 3.744        | 38.239                | 10,2                    | 714                       | 18.318                              | 8.525                   | 2.333                            | 32.068                          | 1.022                | 591                 |
| 2021 | 73                     | 6.474        | 67.490                | 10,42                   | 1.369                     | 39.940                              | 10.813                  | 5.700                            | 123.400                         | 2.789                | 1.277               |

**Kaynak:** <http://www.sanayi.gov.tr/istatistikler/istatistiki-bilgiler/mi0203011501>; Cansız,2017).

Tablo 8'de görüldüğü üzere Teknoparkların yasal olarak kurulduğu 2001 yılından itibaren teknopark sayısı, teknoparkta faaliyet gösteren firma sayısı, tamamlanan proje sayısı ve toplam satış tutarı verilerinde yıllar itibariyle artış söz konusudur. 2001 yılında faaliyette olan teknopark sayısı 2 iken bu sayı 2010'da 28'e 2021 de 73 e yükselmiştir. Aynı şekilde 2001 de 90 olan tamamlanmış proje sayısı 2010 da 7.179 a, 2021 de kümülatif olarak 39.940 a yükselmiştir. Yurt içi toplam satış tutarı 50 milyon liradan 123,4 milyar liraya

çıkılmış, aynı şekilde yurt dışı ihracat rakamı 3 milyon dolardan 5,7 milyar dolara yükselmiştir.

Teknoparklardan yapılan ihracat tutarının, Türkiye'nin toplam ihracatının ne kadarını karşıladığı sorusuna, yukarıdaki tablonun, ihracat rakamları ile karşılaştırılması sonucu yazar tarafından hazırlanan aşağıdaki tablo ile yanıt aranmıştır.

**Tablo.9: Türkiye’de Teknoparkların Toplam İhracattaki Payı**

| Yıl  | Teknoparklardan yapılan ihracat tutarı (milyon dolar) | Türkiye geneli toplam ihracat tutarı (milyon dolar) | Yüzde |
|------|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------|
| 2001 | 3                                                     | 31.334                                              | 0,01  |
| 2005 | 80                                                    | 73.476                                              | 0,11  |
| 2010 | 520                                                   | 113.883                                             | 0,46  |
| 2015 | 2.333                                                 | 143.838                                             | 1,62  |
| 2020 | 4.600                                                 | 169.000                                             | 2,71  |

**Kaynak:** <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Dis-Ticaret-Istatistikleri-Temmuz-2021-37419>;  
<https://www.tgbd.org.tr/turkiyede-teknoparklar-icerik>

Tablo 9’da görüldüğü üzere 2001 yılında teknoparklardan yapılan ihracatın toplam ihracattaki oranı %0,01 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran yıllar itibariyle artarak 2010 yılında %0,46, 2020 yılında ise %2,71 e yükselmiştir. Dünya geneline kıyasla bu oran yine de istenilen düzeyde olmamakla birlikte, verilen destekler ve girişimcilere sağlanacak olan kolaylıklar sayesinde ilerleyen yıllarda artacağı düşünülmektedir.

#### **2.5.5. Teknoparkların Girişimciliğin Gelişmesine Sağladığı Katkıları**

Teknoparkların kuruluş amaçlarından biri de yenilikçi işletmelerin ar-ge faaliyetlerinin gelişmesini desteklemektir (Philips ve Yeung, 2003). 4691 sayılı kanunla kurumsal işbirliğinin artırılması, rekabete dayalı teknolojik üretimle kalite ve verimin yükseltilmesi amaçlanmış, bilimsel ve teknolojik politikaların milliliği açısından ise girişimcilik, ticarileştirme, istihdam ve yeni yatırım hedefleri öncelikli hale gelmeye başlamıştır (TGBK, 2001; Temiz Dinç, 2020: 123).

Teknoparklarda yer alan şirketler, ilgili kanun gereğince bir takım vergi teşviklerinden yararlanabilmekte ve kurumlar vergisinden, işgören Ar-Ge personelleri de gelir vergisinden muaf tutulmakta, ayrıca bu şirketlerin yazılım ürünlerine de KDV muafiyeti uygulanmaktadır. Ar-Ge personelleri için 5 yıl süre ile SGK primleri için %50 indirim teşvikinden yararlanmaktadırlar. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı mevzuatınca Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde uygulanan muafiyet ve vergi indirimlerine ait düzenlemeler şu şekildedir (TGBK, 2001):

- Yönetici şirketin Kanunun uygulanması ile ilgili işlemlerde her türlü vergi, resim ve harçtan muaf tutulabilmesi için; yönetici şirketin kuruluşunu gerçekleştirerek tüzel kişiliğinin Ticaret Sicil Gazetesinde ilanından sonra Maliye Bakanlığına başvuruda bulunması gerekir.
- Bölgede yer alan gelir ve kurumlar vergisi mükelleflerinin, münhasıran bu Bölgedeki yazılım ve AR-GE'ye dayalı üretim faaliyetlerinden elde ettikleri kazançlarının, faaliyete geçilmesinden itibaren 5 yıl süreyle gelir ve kurumlar vergisinden müstesna tutulabilmeleri için Maliye Bakanlığına başvuruda bulunmaları gerekir. Bu başvuruya yönetici şirketten alınan söz konusu vergi mükelleflerinin Bölgede yer aldığını ve mükelleflerin faaliyet alanlarını gösteren belge de bilgi için eklenir. Bakanlar Kurulu, seçilen, hedef alınan belirli teknolojik alanlar ve ürünler için 10 yıla kadar süreyi uzatabilir. Bu mükelleflerin başka bir Bölgeye taşınması durumunda uzatılan süre ile birlikte bu haktan yararlanma süresi toplam 10 yılı aşamaz.
- Bölgede işgören araştırmacı, yazılımcı ve AR-GE personelinin bu görevleri ile ilgili ücretlerinin Bölgenin kuruluş tarihinden itibaren 10 yıl süre ile her türlü vergiden istisna edilmesi için; ilgili girişimcilerin, kurum veya kuruluşların Bölgede istihdam ettikleri tüm araştırmacı, yazılımcı, AR-GE personelinin listesini, AR-GE projelerindeki görev tanımlarını, nitelik ve çalışma sürelerini aylık olarak belirleyip yönetici şirkete onaylatmaları ve aylık olarak Maliye Bakanlığına beyanda bulunmaları gerekir. Bu mükelleflerin başka bir Bölgede çalışması durumunda bu haktan yararlanma süresi toplam 10 yılı aşamaz.
- Bölgede AR-GE faaliyetinde bulunan kişi, kurum veya kuruluşlara makbuz karşılığı sponsor olarak bağış ve yardım yapan gelir ve kurumlar vergisi

mükelleflerinin isim ve unvanlarının, bağış tutarının, bağış yapıldığına ilişkin belge ile birlikte bağış ve yardım yapılan kişi, kurum veya kuruluş tarafından Maliye Bakanlığına verilmesi gerekir.

- Atık su arıtma tesisi işleten Bölgelerde, atık su bedeli ile ilgili muafiyetler ilgili Belediyece yürütülür.
- Bölge içinde yer alan Teknoloji Geliştirme Merkezlerinde KOSGEB tarafından desteklenen girişimciler de Kanunun sağladığı muafiyetlerden yararlanırlar.
- Bölgede muafiyet ve vergi indirimlerinin uygulanması ile ilgili işlemler Maliye Bakanlığının ilgili mevzuatlarına tabidir.

#### **2.5.6.Teknoparklar ile İlgili Çalışmalar**

Teknoparklarla ilgili yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalara bakıldığında birçoğunun mevcut durumun istatistiksel veriler yardımıyla yorum yapmaktan ibaret olduğu görülmüştür (Gower, Harris ve Cooper, 1996; Hommen, Doloreux ve Larson, 2006). Zamanla teknoparkların etkinliği ölçülmeye başlanmış ve teknoparklar arası kıyaslamalar yapılmıştır (Philips ve Yeung, 2003; Chen, Wu ve Lin, 2006; Siegel, Westhead ve Wright, 2003).

Teknoparkların sorunları üzerine Kağızman (2008)'in yaptığı çalışmada işletmelerin yönetsel yapı ve işleyişlerini analiz etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütlerin Ar-Ge faaliyetlerinin artması ve yapılan teknolojik yenilikler sayesinde teknoparkların sayısının arttığı tespit edilmiştir.

Vucic(2009) çalışmasında, teknoloji ağırlıklı örgütler arası işbirlikleri ve bir arada çalışma stratejilerini incelemiş, teknoparklardaki teknoloji işletmeleri arası işbirliğinin güçlendirilerek artırılmasının önemini vurgulamıştır.

Ankara'da beş teknoparkta yapılan çalışma sonucunda (Uysal, 2012), patent sayılarının artması ile Ar-Ge harcamalarının artması arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ar-Ge harcamaları patent başvurularını etkiler ve teknolojik bilgi birikimini arttırmakta olduğu, patent ve faydalı modele yönelik yöneltilen sorularda algı düzeyinin düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgüt kültürünün bireysel yaratıcılık ve bireysel yenilikçiliğe etkisinde kişi-örgüt uyumu ve örgütsel desteğin aracı rolünün Türkiye'deki teknopark/teknopark işgörenleri

örnekleminde incelendiği çalışmada, örgüt kültürünün destekleyici kültür ve yenilikçi kültür alt boyutlarının bireysel yaratıcılık, bireysel yenilikçilik, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel destek değişkenlerini anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır (Bıyık, 2021).

Annaç-Göv'ün (2021) örgütsel çevikliğin ve subjektif performansa etkisini teknopark işletmelerinde incelediği çalışması sonucuna göre, yöneticilerin örgütsel çeviklik algılarıyla subjektif performans algıları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiş, örgütsel çeviklik algılarının subjektif performans düzeylerini pozitif yönde ve güçlü düzeyde anlamlı bir etkisinin olduğu belirtilmiştir.

Başalp (2014), Türkiye ve Dünya'da teknoparkların genel durumunu incelemiştir. Çalışma kapsamında incelenen diğer konu başlıkları teknoparklarda yabancı sermaye girişi artışı, cari açık azalması, Ar-Ge faaliyetlerinin artışı, yeni üretim süreçlerinin ortaya çıkışıdır. ABD ve diğer ülkelerin Türkiye'ye göre teknoparklara daha fazla destek verdiği ve buralarda teknoparkların finansmanın yine teknoparklardan karşılandığı tespit edilmiştir.

Türkiye'deki teknoparkların gelişiminin nedenleri ve gelişimin tarihsel süreci ile birlikte teknoparkların yüksek öğrenimine olan etkisinin incelendiği çalışmada (Sart, 2011) teknoparkların gelişiminin nedenleri, tarihsel gelişimi, "insan sermayesi" (Robertson & Kitagawa, 2011) bilim ve teknoloji politikaları ile ulusal stratejileri ve uygulamaları üzerinden irdelenmiştir. Bu kavramları analiz ederken, üniversite-sanayi-devlet işbirliğinin üniversitelerdeki ne tür değişiklikleri incelenmiş ve "insan sermayesi" olarak adlandırılan yeni düzenlemeler ve mekanizmalar dikkate alınmıştır (Baysal, 2007). Bilim ve teknoloji politikaları ile ulusal stratejilerin ne denli üniversitelerde teknoparklar vasıtasıyla üniversite-sanayi-devlet işbirliğine neden olduğu ve bu süreçte akademik insan gücünün üniversitelerde nasıl farklı bir şekilde değiştiğini açıklanmaktadır.

Türkiye'de teknoparkların kuruluş amaçlarına uygun hizmet edip etmediği, yatırım, istihdam, Ar-Ge faaliyetleri açısından etkinliğinin analiz edildiği bir çalışmada (Zuhal, 2014), Türkiye'nin teknoloji gelişimine katkı için TÜBİTAK'ın kurulduğu ve teknoparkların yasal zemine oturmasının 2001 yılında Teknoloji Geliştirme Bölge Yasaları ile tamamlandığı belirtilmiştir. Analizde kullanılan veriler, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'ndan ve daha önce yapılan çalışmalardan elde edilmiş ve yöntem olarak SWOT Analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, bölgesel yenilik sisteminde üniversitelerin

önemli bir paya sahip olduğu ve gelişmekte olan ülkelerin rekabet gücüyle yeni teknolojilere sahip olma amacında oldukları vurgulanmaktadır.

Endüstriyel alanda üretim yapan firma yöneticilerinin çoklu liderlik tiplerin örgütsel çeviklik üzerine etkisini ortaya çıkarmak amacıyla yapılan bir çalışmaya göre ise, dönüştürücü ve etkileşimci (işe dönük) liderliğin örgütsel çevikliğe anlamlı pozitif yönde etkisi olduğu, serbest bırakan (laissez-faire) liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir (Akkaya, 2018).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

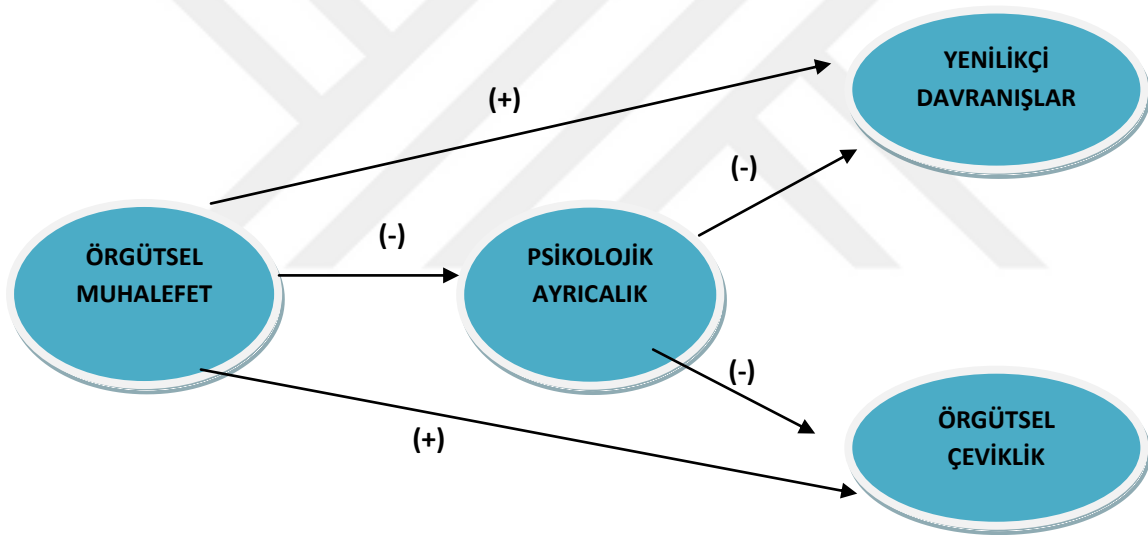
Örgütsel muhalefetin örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlara etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracı rolünün incelendiği bu çalışma, hem nitel hem nicel araştırma yöntemlerinin birlikte kullanıldığı **karma yöntem** ile yapılmıştır. Yapılacak çalışmalarda karma yöntem kullanmanın farklı yaklaşımlar bir arada incelenerek çoklu verilere ulaşma konusunda diğer yöntemlere göre üstünlükleri olduğu belirtilmektedir (Johnson ve Turner, 2003). Bu sayede problemin çok boyutlu ele alınarak konunun daha iyi anlaşılacağı ifade edilmektedir (Creswell ve Clark, 2007; Fırat vd., 2014: 69). Dolayısıyla her iki yöntemin birleşmesinden meydana gelen karma araştırma yöntemi, her iki yöntemin avantajlarını bir arada bulundurmaktadır (Nakip, 2003:67).

Araştırmanın nicel bölümünde varsayılan nedensel ilişkilerin test edilmesi için detaylı alanyazın taraması yapılarak “örgütsel çeviklik”, “örgütsel muhalefet”, “yenilikçi davranışlar” ve “psikolojik ayrıcalık” ölçeklerinden oluşan 50 ifadelik soru formu hazırlanmıştır. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerini test etmek için Doğrulamalı Faktör Analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın doğrudan hipotezlerini test etmek için Basit Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Tezdeki aracı değişken etkilerini test etmek için Preacher ve Hayes (2008) in process macro yöntemi ve Sobel testinden yararlanılmıştır. Bu bölümde öncelikle araştırmanın yöntemi, modeli, soruları, hipotezleri, sınırlılıkları, ölçekleri ile evren ve örneklem hakkında bilgi sunulmaktadır.

Nitel verilerin incelendiği bölümde açık uçlu sorulardan yararlanılmıştır. Bu sorularla işgörenler tarafından tespit edilen teknoparkların en önemli üç sorunu ve buna yönelik çözüm önerileri belirlenmeye çalışılmış, teknoparkların taşınması gereken özellikler ve teknoparkların daha etkin çalışabilmesi için yapılması gerekenlerin neler olacağı hususunda görüş bildirilmesi istenmiştir. Açık uçlu sorulardan elde edilen verilerden kodlanıp, kategoriler ve temalar oluşturularak Voyant Tools programı yardımıyla içerik analizi yapılmıştır. Bu sayede katılımcılardan elde edilen metin ve kelimeler şekil olarak gösterilmiştir.

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Çalışmada örgütsel muhalefet, örgütsel çeviklik, yenilikçi davranışlar ve psikolojik ayrıcalıkla ilgili yapılan teorik araştırma sonunda hazırlanan araştırma modeli Şekil 5'te sunulmuştur. Alanyazından yola çıkarak araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur. Buna göre, örgütsel muhalefet (bağımsız değişken), Psikolojik ayrıcalık (aracı değişken), ve örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlar (bağımlı değişkenler) olarak kurgulanmıştır. Modele göre örgütsel muhalefetin 2 alt boyutu (yatay ve dikey muhalefet); bulunmakla birlikte yenilikçi davranış ve psikolojik ayrıcalığın alt boyutu bulunmamaktadır. Örgütsel çeviklik değişkeni ise bu çalışmada tek boyut olarak ele alınmıştır.



Şekil.6: Araştırma Modeli

### 3.2 Araştırma Soruları

Çalışmada ele alınan değişkenler arasındaki olası ilişkilerin tespiti amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Ayrıca her bir hipotezin alt boyutlarına ait alt hipotezler de geliştirilmiştir.

Araştırmanın temel sorusu, **“Örgütsel Muhalefet, Örgütsel Çeviklik ve Yenilikçi Davranışları etkiler mi?”** şeklinde belirtilmektedir.

Bu çalışmanın temel araştırma sorusuna ilaveten cevabı aranan diğer sorular şöyledir:

- Örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışları ne yönde etkilemektedir?
- Örgütsel muhalefet, örgütsel çevikliği ne yönde etkilemektedir?
- Örgütsel muhalefet, psikolojik ayrıcalığı ne yönde etkilemektedir?
- Psikolojik ayrıcalık yenilikçi davranışları ne yönde etkilemektedir?
- Psikolojik ayrıcalık örgütsel çevikliği ne yönde etkilemektedir?
- Psikolojik ayrıcalığın, örgütsel muhalefet ve yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır?
- Psikolojik ayrıcalığın, örgütsel muhalefet ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracı rolü var mıdır?

Örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışlar, örgütsel çeviklik ve psikolojik ayrıcalık ilişkisinin incelendiği bu çalışma, örgüt ile işgörenler arasındaki sosyal ilişkinin daha da güçlenmesinin karşılıklı olarak mümkün olduğunu ifade eden sosyal değişim/mübadele teorisine dayandırılabilir. Örgütsel kararlar ve işleyiş hakkında fikir sahibi olup bu fikirlerini yapıcı paylaşımlara dönüştürerek yönetime ileten işgörenlerin olumlu örgütsel çıktılara katkı sağladığı bilinmektedir. Bu etkileşim, sosyal mübadele kaynaklıdır. Bununla birlikte örgütsel muhalefetin dayandığı teorilerden olan “Bağımsız Düşünme Kuramı”na göre ise, örgütsel politikalar veya uygulamalar hakkındaki görüşlerini rahatlıkla ifade eden işgörenlerin örgütlerine daha çok bağlı olacaklarını savunmaktadır (Infante ve Gorden 1987). Ayrıca örgütsel karar süreçlerine katılımda yapıcı muhalefetin inovatif davranışları teşvik ettiği bilinmektedir (De Dreu ve West, 2001). **Yapılan bu çalışmada sosyal mübadele teorisi ve bağımsız düşünme kuramı esas alınmış ve hipotezler bu bağlamda oluşturulmuştur.**

Yenilik ve sürdürülebilirliğin hayatta kalmak için kaçınılmaz olduğu günümüzde örgütlerin doğasını, çalışma şekli ve işlevleri ile işgörenlerin algıları ve psikolojik durumları doğru analiz edilebilirse onları daha etkili ve verimli hale getirme şansı olabilir. Dolayısıyla hem örgüt hem birey bazında, disiplinler arası değişkenlerin kullanıldığı bu çalışmada, örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışlar, örgütsel çeviklik ve psikolojik ayrıcalık değişkenlerinin birbirleriyle ilişkili olduğu düşünülmektedir.

### **3.3 Araştırma Hipotezleri**

Araştırma kapsamında değişkenlerin birbirlerini doğrudan ve dolaylı etkilerini kapsayan toplamda yedi adet ana hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler test edilerek çeşitli bulgular elde edilmiştir. Öncelikle doğrudan etkilere ait teorik altyapı incelenmiş ve devamında ilgili hipotezlere yer verilmiştir. Son olarak aracılık etkisine ait hipotezler bulunmaktadır.

#### **3.3.1. Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezler**

##### **3.3.1.1. Örgütsel Muhalefet ve Yenilikçi Davranışlar İlişkisi**

Örgütlerde yenilikçi ve üretken bir ortam oluşturmak için işgörenlerin kendini rahatlıkla ifade edebildiği, farklı düşüncesini çekinmeden dile getirdiği yani örgütsel muhalefet olgusunun örgüt kültürü ile bütünleştiği ortamlara ihtiyaç duyulmaktadır. Yine işgörenlerin yenilikçi yönlerini ortaya çıkarmada etkili olan örgütün sosyal yapısı sayesinde, bireyler kendilerini güvende ve örgütün bir parçası gibi hissederler (Pfeffer, 1998). Yapılan çalışmalar, hedef belirleme ve yapıcı geri bildirime dayalı motivasyonun işgörenlerin yeni fikirler üretme yeteneklerini etkileyebileceğini ortaya koymuştur (Zhou ve Shalley, 2003).

Rasyonel ve yenilikçi düşünce ile hareket edebilme kapasitesi, çoğunlukla eleştirel bakış açısına ve “muhalif olma” niteliklerine sahip insan kaynağının belirgin bir yönetsel tutumunu ifade etmektedir (Eroğlu ve Alga, 2017a:146). Sadece kendisinden istenenleri yerine getiren işgörenler yeteneği, bilgisi ve becerisi olduğu halde, örgüte daha fazla katkı sağlama konusunda bir beklentinin olmadığı örgütsel sistemlerde mental olarak zamanla tembelleşecek; inovatif düşünce ise, benzer eylemlerle ve aynı şekilde çalışmaktan çok, bunları değiştirmeye ve farklılaştırmaya odaklanan bir çalışma tarzı oluşturacaktır (Grant ve Grant, 2015: 132).

Bu görüşü destekleyen çalışmalardan biri de De Dreu ve West (2001)’in yapmış olduğu araştırmadır. Karar alma süreçlerine katılımın önemini muhalefet ve takım inovasyonu bağlamında inceleyen araştırmanın sonucuna göre, yapıcı muhalefetin takım inovasyonunu teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Nijstad, Berger-Selman ve De Dreu (2014)’nın çalışmasında muhalefet-yenilik ilişkisinde dönüşümcü liderliğin rolü incelenmiştir. Çalışma sonucunda örgütsel muhalefetin yapılan yenilikler ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte dönüşümcü liderlerin radikal yenilikler oluşturmak için muhalif görüşleri etkin kullanması gerektiği tavsiye edilmiştir.

Örgütsel ve sosyal sistemlerde yaşanan problemlerin çözümünde olduğu gibi yeniliğin ortaya çıkmasında da tek taraflı olarak ve sürekli bir şekilde mevcudu yüceltenler değil, aksine eleştirel bakış açısına sahip ve entelektüel fikir sahibi işgörenler olacaktır (Eroğlu ve Erdal, 2017:145). Yenilikçi davranışlarda bulunması beklenen örgüt işgörenlerinin proaktif kişilik özelliğine sahip olması beklenmekte, yapılan çalışmalar da bunu doğrulayarak proaktif kişiliğin yenilikçi davranış ile arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir (Giebels vd., 2016; Karabay, Akpınar ve Görmüş, 2020). Benzer şekilde Kimberly ve Evanisko (1981) yaptıkları çalışmaya göre, yapılan yeniliklerin benimsenmesinde bireye ait, örgüte ait ve bağlamsal değişkenlerin diğerlerine nazaran daha iyi belirleyiciler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bireylerin yenilikçi davranış geliştirme ve yenilikçi performans sergilemelerinde bireysel ve örgütsel etkenlerin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Demokratik bir örgüt iklimi işgörenin kendini daha rahat hissetmesini ve ifade etmesini sağladığı için yenilikçi örgütler açısından önemlidir. Örgütsel muhalefetin demokratik örgüt ikliminin en önemli etkenlerinden olduğu (Sadykova ve Tutar, 2014), ayrıca örgütsel muhalefet düzeyindeki artışın örgütsel demokrasi algısında da artışa sebep olduğu yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Ataç ve Köse, 2017). Yenilikçi davranışların belirleyicileri araştırıldığında ise iş yeri memnuniyeti en önemli faktör olarak tespit edilmiştir (Melhem, Zeffane ve Albaity 2018). Örgüt yararına rahatlıkla yapıcı örgütsel muhalefet davranışı sergileyebilen bireylerin işyeri memnuniyet düzeyinin ve iş tatmin düzeyinin de yüksek olacağı söylenebilir (Esendemir, 2019:140).

Yenilikçi davranışların; işgörenlerin bireysel özellikler, sosyal ilişkiler ve örgüt iklimine göre farklılaşabileceği yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Liu vd.,2017). Örgütleri gelişmeye ve yeniliklere açık olmaya yönlendiren işgörenlerinin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerini sağlayan işgören sesliliği, çalışma yaşamına sağladığı pozitif katkılar sebebiyle göz önünde bulundurulmalıdır (Büber, 2020:15). Bu sayede oluşan katılımcı örgütsel iklimlerde görev yapan işgörenlerin inovatif davranışlarında artış olacağı yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir (Torun ve Çetinkaya, 2021).

Alanyazın incelendiğinde Örgütsel muhalefet ile yenilikçi davranışları birlikte ele alan çok az çalışmaya rastlansa da, yapılan çalışmalar işgören sessizliğinin, inovasyon ve üretkenlik davranışlarını olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Brinsfield, 2013; Morrison, 2014; Chou ve Chang, 2020). Aksine işgören sesliliğinin bir boyutu olan ve önemli

geribildirimler sağladığı düşünülen örgütsel muhalefet kavramının farklı değişkenlerle açıklanması örgütsel gelişme ile yenilik için dikkate değer olmaya başlamıştır.

Farklı düşüncesini yapıcı bir şekilde yönetime ileten, daha açık ifade ile süreç ile ilgili karar alma mekanizmalarına çözüm odaklı eleştiride bulunan işgörenin etkinlik ve verimliliğinin yüksek olacağı, aksine karar alma ve çözüm noktasında etkisi bulunmayanlara iletilen eleştirinin etkinlik ve verimliliği düşüreceği düşünülmektedir. Bu sebeple hipotezler oluşturulurken örgütsel muhalefet alt boyutları bağlamında değerlendirilmiş, yatay ve dikey muhalefetin farklı sonuçları olabileceği öngörülmüştür. Bu bilgiler ışığında örgütsel muhalefet ile yenilikçi davranışlar arasında olduğu düşünülmektedir için şu hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 1a:** Dikey muhalefet, yenilikçi davranışları pozitif yönde etkilemektedir.

**Hipotez 1b:** Yatay muhalefet, yenilikçi davranışları negatif şekilde etkilemektedir.

### 3.3.1.2 Örgütsel Muhalefet ile Örgütsel Çeviklik İlişkisi

Önemli bir rekabet unsuru olan çevikliğin bir örgütsel kültür unsuru olabilmesi için bir takım karakteristik altyapının örgütte oluşturulması gerekmektedir. Strode ve arkadaşları (2009), yaptıkları çalışmada örgütsel çevikliğin kültürün bir unsuru olarak örgütlerde yerleşebilmesi için genellikle ortaya çıkan örgüt kültürü faktörlerini belirlemişlerdir. Bunlar;

- Öğrenmeye ve geribildirime önem vermek,
- Örgütteki iletişimin işbirliğine açık bir rekabet içeren ve güven verici şekilde olması,
- Ekip çalışmasına önem verilmesi,
- Örgütün esnek, katılımcı ve sosyal etkileşimi destekliyor olması,
- Proje yöneticilerinin aynı zamanda bir yönlendirici ve kolaylaştırıcı olması,
- İş ortamının bireyleri güçlendiriyor olması,
- İşbirlikçi liderlerin olması ve
- Örgütün yüz yüze ve informal iletişime açık olabilmesidir.

Açıkça görüldüğü üzere örgütte kullanılan iletişim biçimi, geribildirime verilen önem ve her türlü iletişime açık çalışma ortamları, örgütsel muhalefetin bir kültür özelliği olarak

yerleşmesine katkı sağlayacaktır. İşgören sesliliğinin bir boyutu olan örgütsel muhalefetiin, iletişim ve geribildirim ile yakın bir ilişkisi bulunmaktadır.

Küreselleşme ve rekabetin artmasıyla örgüt yapıları sürekli değişim sürecinden geçmektedir. Örgüt yapıları önceden daha büyük, hiyerarşik ve bürokratik iken; günümüzde esnekliğin, hızın ve dolayısıyla çevikliğin önem kazanması ile birlikte daha küçük üretim birimleri, yalın örgüt, yeni pazar oluşturma ve girişimcilik yönünde gelişmektedir. Bunun sebebi örgütü daha çevik hale getirebilmek, müşteri taleplerine daha hızla cevap verebilmek ve rekabeti daha etkin bir şekilde sürdürebilmektir. Örgütsel çeviklik uygulamaları, örgütlerin karar alma yapılarında da birtakım değişimler gerektirebilir. İlaveten sahip olunan insan kaynağının kararlara katılımı da son derece önemli olacaktır. Bu bağlamda Bağcı ve Akbaş (2016)'ın banka işgörenleri ile yapmış olduğu çalışmada, kararlara katılım ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın sonuçları, bireylerin kararlara katılım durumu ile iş doyumu arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğunu ve kararlara katılım durumlarının, iş doyumlarını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Aynı şekilde Çetinkaya ve Akkoca (2020)'nin yapmış olduğu çalışma sonucunda örgütsel iletişimin stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuş, örgütsel çevikliğin etkin olabilmesi için örgütsel iletişimin de güçlü olması gerektiği vurgulanmıştır. Yapılan çalışmalarda işgücünün çevik yapıya sahip olabilmesi için örgüt yapısının önemi vurgulanmakta, bireyin bilgi ve yeteneklerini kullanma imkanı veren bir örgüt yapısı ve kararlara katılımı çevik örgütlerin vazgeçilmez unsurları olarak görülmektedir (Kidd, 1994; Alavi vd., 2014).

Örgütler açık bir sistem olarak düşünüldüğünde çevreden aldığı girdileri dönüştürerek çıktılar elde etmekte, sistemin dengede kalması için yani negatif entropi üretebilmesi için özellikle örgüt içi geri bildirimle işleri kolaylaştırmaktadır (Ergün, 2017:10-11). Bu sayede işgörenlerin performansı yükselmekte, karar verme ve problem çözme kabiliyetlerinde artmaktadır (Garner, 2013:374). Dolayısıyla çevik bir örgüt için gerekli unsurlar oluşmaktadır. Cricitto ve Youssef (2003)'ün çalışmasında ifade edildiği üzere, kişiler arası ve fonksiyonlar arası ilişkiler de işletmenin çevikliğine katkı sağlayan unsurlardır.

Safari vd., (2018)'in yapmış olduğu çalışma sonucuna göre işbirliğine esaslı, katılımcı kültürün ve hiyerarşinin kısmen az olan yapıların örgütsel demokrasinin öncülü olduğunu tespit etmiştir. Bununla birlikte örgütsel demokrasinin; örgütsel çeviklik üzerinde de etkili

olduğu belirtilmiştir. Buradan hareketle örgütsel muhalefet ile örgütsel çeviklik arasında ilişki olduğu düşünülmektedir.

**Hipotez 2a:** Dikey muhalefet, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir.

**Hipotez 2b:** Yatay muhalefet, örgütsel çevikliği negatif yönde etkilemektedir.

### 3.3.1.3 Örgütsel Muhalefet ile Psikolojik Ayrıcalık İlişkisi

İnsan davranışlarının nedenlerini açıklamada yaygın olarak kullanılan Vroom (1964)'un beklenti teorisi yaklaşımına göre bireyin bir davranışı sergileyip sergilememesi, davranış sonunda elde edeceği ödülün anlamlılığı ile ilgilidir. Buna göre işgören, fikirlerini dile getirmenin anlamlı bir sonucu olacağına inanıyorsa kendini ifade edecek, inanmıyorsa sessiz kalacaktır. Bununla birlikte muhalefeti, otorite davranışlarını tartışmayı ve değerlendirmeyi sosyal bir hak olarak görmeye dayandıran yaklaşımlar da mevcuttur (Turgut, 1984).

Özdemir ve Atan (2018) tarafından 322 beyaz yakalı üzerinde yapılan çalışmada karanlık üçlünün örgütsel muhalefete etkisini incelenmiş ve narsizmin dikey/dışsal örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Aynı şekilde Kanbur (2018)'un bir kamu hastanesindeki 206 doktor ve hemşire üzerinde gerçekleştirdiği araştırmasında örgütsel muhalefet, açık ve gizli örgütsel muhalefet olarak ele alınmış, narsizmin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları narsizmin yatay/gizli örgütsel muhalefeti pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Buradan hareketle örgütsel muhalefet ile psikolojik ayrıcalık kavramları arasında ilişki olacağı düşünülmektedir.

**Hipotez 3a:** Dikey muhalefet psikolojik ayrıcalığı negatif yönde etkilemektedir.

**Hipotez 3b:** Yatay muhalefet psikolojik ayrıcalığı pozitif yönde etkilemektedir.

### 3.3.1.4. Psikolojik Ayrıcalık ile Örgütsel Çeviklik ve Yenilikçi Davranışlar İlişkisi

Yenilik ve yenilikçilik üzerine yapılan araştırmalar yeniliği teşvik eden kişisel ve bağlamsal faktörlere odaklanmış, yeniliğin sadece teknoloji ve tıp ile ilgili olmadığı, psikoloji ile de ilgili olabileceği ileri sürülmüştür (West ve Altink, 1996; Sameer, 2018).

İşgörenin yeteneğinden, potansiyelinden veya performansından bağımsız olarak ayrıcalıklı muamele beklentisi şeklinde ifade edilen işyerinde psikolojik ayrıcalık, örgütsel davranış alanyazında yeni incelenmeye başlayan bir kavramdır (Ünsal Akbıyık, 2018:234). Psikolojik ayrıcalık algısı yüksek işgören örgüt yararına fazla çalışmak istemezken, ücret, ödül, esnek tanınmasına ve yönetsel süreçlere katılımı gerektiğine inanır (Fisk, 2009;Twenge, 2006). Bu şekilde performansı düşük ama buna rağmen beklentisi fazla olan işgörenin etik olmayan ve rol ötesi olumsuz davranışlarda bulunduğu, yöneticisiyle sorun yaşadığı, iş tatmininin düşük olduğu ve yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti taşıdığı belirlenmiştir. (Cambell vd., 2004, Harvey ve Martinko, 2009; Hochwarter, Meurs, Perrew, Royle ve Matherly, 2007; Levine, 2005, Harvey ve Haris 2010). Ayrıca yapılan çalışmalar, psikolojik ayrıcalık algısı yüksek işgörenlerin üretkenlik karşıtı davranışlara (Ünsal Akbıyık, 2018) ve örgüt yararına etik olmayan davranışlara (Lee vd., 2019:111; Coşkun ve Ülgen, 2017) sebep olduğunu da ortaya koymaktadır

Örgütlerin sürdürülebilirliği için çeviklik ve yenilikçiliğin artık zorunlu olduğu rekabet koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi, sahip olduğu beşeri sermayesinin niteliğiyle ilgilidir. Faaliyetlerini geliştirmek ve iyileştirmek için işletmeler, mutlaka yenilikçi davranış yeteneği gelişmiş işgörelere sahip olmalıdır (PerdomoOrtiz vd., 2006). Bu bağlamda, çevik örgütler insan kaynağını şekillendirirken işbirliğine ve takım çalışmasına uygun, iş tatmini yüksek bireylerin katılımı önem arz etmektedir.

İşgörelerin yenilikçi davranışlar geliştirmesi de bireysel ve örgütsel olmak üzere birçok farklı etkenle açıklanmaktadır. Son yıllarda yapılan çalışmalarla birlikte ise, örgüt yararına olan yeni fikirlerin en önemli kaynağının örgüt işgöreleri olduğu yaklaşımı gün geçtikçe daha fazla kabul görmektedir (Nijhof, 2002: 682). Yapılan çalışmalar sonucu yenilikçi davranış geliştirme potansiyeline sahip veya yenilikçi davranışlar sergileyen işgörelerin inisiyatif ve risk alabilen, proaktif kişilik özelliklerine sahip, analitik düşünme yeteneği bulunan bireyler olduğu, işle ilgili bilgi ve beceri ile ortalama üstü zekâ gibi faktörlerin de yenilikçi davranışları etkileyen bireysel faktörlerden olduğu da bilinmektedir (Sönmez, 2001). Bu bilgiler ışığında psikolojik ayrıcalık ile örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlar arasında ilişkinin bulunduğu düşünülmektedir. Geliştirilen hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 4:** Psikolojik ayrıcalık örgütsel çevikliği negatif yönde etkilemektedir.

**Hipotez 5:** Psikolojik ayrıcalık yenilikçi davranışları negatif yönde etkilemektedir.

### 3.3.2.Aracılık Etkisi ile İlgili Hipotezler

Örgütler, sürdürülebilirlik adına çevik olmak ve sürekli yeniliğin elzem olduğu rekabet koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirirken, bir yandan da beşeri sermayesinden maksimum düzeyde istifade etmenin yollarını bulmalıdır. Dolayısıyla işgörenlerin yapıcı eleştiri ve geri bildirimleri önemli olurken, duygu durumları ve bireysel özellikleri de bu kapsamda etkili olabilmektedir.

Günümüz iş yaşamında aktif olan X ve Y kuşaklarının bireysel, zihinsel ve bilişsel özelliklerinin son derece farklı olduğu, farklı disiplinlerde yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur ve konmaya devam etmektedir. X kuşağına göre Y kuşağı bireylerinin bencillik ve ayrıcalık hissinin daha fazla olduğu, buna göre karşılığında herhangi bir çaba sarf etmeden övgü, olumlu davranışlar ve birtakım ödülleri hak ettikleri hissine daha fazla kapıldıkları gözlemlenmiştir (Aksoy ve Çoban-Sural, 2019:88). Örgütlerin en değerli sermayesi işgörenleri olduğuna göre, sistemsel ve örgütsel süreçlerin yanında psikolojik süreçlerin de dikkate alınmasının, modern yönetim alanının ilerleme yönünü belirleyeceği düşünülmektedir. Bu kapsamda oluşturulan aracılık etkisine ilişkin hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 6a:** Psikolojik ayrıcalık, dikey muhalefet ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 6b:** Psikolojik ayrıcalık, yatay muhalefet ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

**Hipotez 7a:** Psikolojik ayrıcalığın, dikey muhalefet ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

**Hipotez 7b:** Psikolojik ayrıcalığın, yatay muhalefet ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

### 3.3.3. Örgütsel Muhalefet, Yenilikçi Davranışlar, Örgütsel Çeviklik ve Psikolojik Ayrıcalık İlişkisi

Yapılan alanyazın taramasında, örgütsel muhalefetin örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlara olan etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracılık rolünü inceleyen ya da bu değişkenleri bir bütün olarak ele alan çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırmanın güçlü

yanlarından biri de budur. Diğer bir güçlü yanı ise, çeviklik ve yenilikçiliğin ekosistemi olarak tanımlanan teknoparklarda işgören bireylerin sahip oldukları psikolojik ayrıcalık düzeyinin tespiti ve yönetim yazınına muhtemel katkısıdır. Bu kapsamda teknoparklar, örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlar arasındaki olası ilişkilere ait hipotezler de belirlenmiştir. Bu hipotezler Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak analiz edilecek ve bulguları yorumlanacaktır.

### **3.3.4. Teknoparklar, Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi**

Yönetim ve strateji alanında çeviklik kavramının önemi gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta, bu kapsamda örgütler çeşitli uyum stratejileri geliştirmekte ve uygulamaktadır. Zira belirsiz ve dinamik bir pazarda işletmelerin öz yetenekleriyle ayakta kalması ve işlevselliğini koruması, belirsizliklerin üstesinden nasıl geldiği ile alakalıdır (Akkaya, vd.,2019 ). Bununla birlikte; geleneksel rekabet unsurlarının önemini yitirdiği günümüzde rekabet üstünlüğünün yenilikçilikle ortaya çıkarıldığı, değer oluşturularak, sürekli yeni teknoloji ve süreç modelleriyle desteklendiği ortamlara ihtiyaç vardır (Doz ve Kosonen, 2010: 379). Firmaların rekabet avantajı elde etmesini sağlayan pek çok faktör bulunmasına rağmen, bunlardan en önemlisi yapılan yeniliklerdir (Barney, 1991). Üniversite-sanayi işbirliği sonucu ortaya çıkan teknoparklar ihtiyaç duyulan bu destek ortamını meydana getirmektedir. Bu alanların kurulmasının asıl amacı düşük sermaye ve ar-ge maliyetleri ile teknolojik yatırımların katma değerini artırmaktır (Şengül ve Bayzin, 2019:300). Zira inovasyon, girişimcilerin yeni kaynaklar oluşturmalarını ya da katma değer elde etmek için mevcut kaynaklarını geliştirmelerini sağlayan bir araç olarak kabul edilmektedir (Drucker, 1985).

Teknolojinin giderek karmaşıklaşması ve bilimsel niteliğinin artması bu alandaki profesyonelleşmeyi hızlandırıcı etkenler olmuşlardır. Bu bağlamda dünyada bilhassa son dönemlerde bilimsel bilgiyi mümkün olduğunca teknolojinin hizmetine sunmanın öneminin anlaşılmasıyla ülkelerin ulusal yenilik sistemlerinde teknoloji politikası aracı olarak teknoparklar kurulmuştur (Zuhal, 2017:53). Kuruluşu 1950’li yıllarda başlayan teknoparklar, 1970’li yıllarda dünya geneline yayılmaya başlamış ve 1980’lerde zirveye ulaşmıştır.

Teknoloji ve girişimcilik kavramlarının ayrı ayrı önemi ve katma değerinden ziyade, işletmeler için birlikteliği daha anlamlı olmaktadır. Bu amaçla üniversite sanayi işbirliğinin, bilimsel potansiyelin endüstriye taşınarak teknoloji tabanlı faaliyetlerin

ekonomik değere dönüşmesi açısından da önemi büyüktür. Böylece üniversitelerde üretilen bilgi, teknoloji ve finans ile desteklenerek girişimcilik ve yenilik faaliyetlerine aktarılmaktadır.

Bunun sonucunda mikro anlamda firmalar, makro anlamda ise ülkeler bazında çeşitli kazanımlar elde edilmektedir. Olumlu kazanımlar elde edebilmek için teknoloji ve finans desteği yanında bir takım örgütsel özelliklerin mevcut olması gerektiği düşünülmektedir. Çevikliğin kaynağı genelde teknolojik içerik, yazılım ve teknoloji ürünleri gibi görülse de, aslında çeviklik örgütsel bir tepki özelliğidir (Cicereli, 2019:2425). Sürekli değişen ve gelişen teknolojik faktörden yararlanarak bu durumu rekabet avantajına dönüştürmeyi amaçlayan yöneticiler, bunu ancak örgütsel çeviklik ile mümkün kılabilirler (Ateş, vd., 2019:127). Ayrıca yapılan çalışmalar sonucunda bir teknoparkın başarılı olup olmadığının tespiti için; teknoparkın inovasyon ve fikri mülkiyet üretme kabiliyeti, finansman çekebilme kabiliyeti, gayrimenkul geliştirme yoluyla değer üretme kabiliyeti, mevcut toplum ve ülke için istihdam sağlama kabiliyeti, teknoparkta transfer edilen teknoloji gibi unsurların incelenmesi gerektiği belirtilmiştir (Kharabsheh, 2012:60- 61).

### **3.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Örgütsel davranışın güncel konularının birlikte ele alındığı araştırma, Teknoparklar çatısı altında yapılmıştır. Teknopark işletmelerinin işgörenleri, örgütsel muhalefet, yenilikçi davranış, örgütsel çeviklik ve psikolojik ayrıcalık düzeyleri bakımından incelenmiştir. Bu kapsamda yürütülen uygulama yalnızca İç Anadolu bölgesindeki dört Teknoparkta faaliyet gösteren işletme işgörenleriyle sınırlıdır. Nicel araştırma kapsamında diğer örnekleme yöntemleri arasında en uygun maliyetli ve en az zaman alan yöntem olması sebebiyle kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmış olması çalışmanın diğer bir kısıtıdır. Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yabancı yazından Türkçeye uyarlanması, araştırma verilerinin ankete katılanların kişisel algılamalarına dayalı olması sebebiyle katılımcıların bilişsel, duygusal ve çevresel faktörlerin etkisiyle sorulara doğru ve samimi olmayan yanıtlar vermiş olabileceği düşünülürse bu durum da bir kısıt olarak görülmektedir. Uygulamanın farklı illerde yürütülmesi zaman açısından dezavantaj oluşturduğundan, kısıt olarak değerlendirilebilir. Ayrıca çalışmanın değişkenlerinden biri olan psikolojik ayrıcalık kavramının ülkemizde henüz yeni çalışılmaya başlanan konulardan olmasından kaynaklı işgörenlerin farkındalık düzeyinin çok iyi olmaması yine önemli bir kısıt oluşturmaktadır. Cevaplamada araştırmacı yardımının olmaması ve

örneklemin sadece teknopark/teknopark işgörenlerinden oluşması da araştırmanın sınırlılıklarındandır.

### 3.5. Evren ve Örneklem Çerçevesi

Yapılan çalışma kapsamında bilgi toplamak için bilgi kaynağının tümünü içeren yapı evren olarak tanımlanır (Güven, 2006:139). Araştırma kapsamında evren belirlendikten sonra evreni en uygun şekilde temsil edeceğine inanılan örnekleme çerçevesi oluşturulur (Neuman, 2013; Baltacı, 2018). Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren teknoparklar/teknoparklar bünyesinde bulunan işletmelerin işgörenleri oluşturmaktadır. T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü verilerine göre 2021 itibarıyla Türkiye’de 73’si aktif, 15’inin altyapı çalışmaları devam etmekte olan toplam 88 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi (Teknopark/Teknopark) hizmet vermektedir. Teknoparklarda toplam işgören sayısı ise 64.892’dir. Öncelikle tüm evrene ulaşılabilmesi için Türkiye’de aktif olarak faaliyette bulunan tüm teknoparklara mail yoluyla anket formu gönderilmiştir. Yeterli geri dönüş sağlanamamış ve kolayda örneklem yöntemi ile İç Anadolu bölgesinde bulunan toplam onaltı Teknoparktan dördüne araştırmacı tarafından gidilerek yüz yüze uygulama yapılmıştır.

Çalışmada *kolayda örnekleme* yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem yöntemi *tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerindendir*. Gerekli olan verilerin kolaylıkla elde edilmesi, etkin zaman yönetimi ve maliyetin düşük tutulmak istenmesi sebepleri ile kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir (Kurtuluş, 2010: 63). Bu kapsamda ana kütleyi temsil kabiliyeti yüksek örnekleme ulaşılmak için çalışılmıştır.

Çalışmanın evrenini temsil en iyi şekilde edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için çeşitli yaklaşımlardan yararlanılmıştır.

- İlk olarak, alanyazında bir kısım çalışmalarda, ölçüm formunda bulunan ifade sayısının 10 katı kadar veri toplanmasının genelleme yapabilmek ve güvenilir sonuçlar elde edebilmek için gerekli olduğu ifade edilmektedir (Byrne, 2010: 105). Bu çalışmada kullanılan ölçüm formunda demografik ifadeler haricinde toplam 50 ifade bulunmakta, dolayısıyla örneklem büyüklüğünün  $(50 \times 10 = 500)$  500 teknopark işgörenine ulaşılan kadar artırılmasına gayret edilmiştir. Bu doğrultuda evreni oluşturan teknoparklardan kolayda örneklem yöntemiyle dört Teknopark bizzat araştırmacı tarafından ziyaretler gerçekleştirilmiş ve bu teknoparkların

işgörenlerine 650 adet anket formu elden dağıtılmıştır. Toplanan soru formları içerisinde bilimsel açıdan kullanılabilir toplamda 560 adet soru formu geri dönmüştür. Böylece geri dönüş oranı %86 olarak tespit edilerek örneklem büyüklüğünün (384) üstünde bir sayıya ulaşılmış ve 500 sayısına da ulaşılmıştır. Ulaşılan bu sayılar sayesinde istatistiksel olarak örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu söylenebilir. (Baş, 2013: 43). Çalışmaya toplam 560 işgören katıldığından, araştırmada ulaşılan örneklem sayısının evreni temsil edecek niteliğe sahip olduğu söylenebilir.

- Örneklem sayısının belirlenmesinde kullanılan ikinci bir yaklaşıma göre, Taherdoost (2016:25)'un belirli evren sayılarının %95 güven seviyesi ve %5 hata payı için gerekli olan örneklem büyüklüklerini Johnson ve Gill (2010)'in çalışmasına dayanarak hazırladığı tabloya göre 50.000 kişilik evren için gerekli örneklem sayısı 382, 100.000 kişilik evren için gerekli örneklem sayısı ise 384'tür. Çalışmaya aktif durumda olan 72 teknopark/teknopark'ın 4'ünden toplam 560 işgörenden veri toplanmıştır. Bu durumda araştırmada ulaşılan örneklem sayısı evreni temsil edecek niteliğe sahiptir.
- Çalışmada 0.05 örneklem hatası ve 0.95 güven aralığında evreni temsil edebilecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ayrıca Tablo 10'dan da yararlanılmıştır. Buna göre, 100.000 evren büyüklüğünde 0.05 örneklem hatası ve 0.95 güven aralığında evreni en iyi temsil edebilecek örneklem sayısı minimum 384 olduğu görülmüştür.

**Tablo.10: Örneklem Büyüklükleri**

| Evren<br>Büyük-<br>lüğü | ± 0.03 örneklem hatası<br>(d) |        |       | ± 0.05 örneklem hatası<br>(d) |        |       | ± 0.10 örneklem hatası<br>(d) |        |       |
|-------------------------|-------------------------------|--------|-------|-------------------------------|--------|-------|-------------------------------|--------|-------|
|                         | p=0.5                         | p=0.8  | p=0.3 | p=0.5                         | p=0.8  | p=0.3 | p=0.5                         | p=0.8  | p=0.3 |
|                         | q=0.5                         | q= 0.2 | q=0.7 | q=0.5                         | q= 0.2 | q=0.7 | q=0.5                         | q= 0.2 | q=0.7 |
| 100                     | 92                            | 87     | 90    | 80                            | 71     | 77    | 49                            | 38     | 45    |
| 500                     | 341                           | 289    | 321   | 217                           | 165    | 196   | 81                            | 55     | 70    |
| 750                     | 441                           | 358    | 409   | 254                           | 185    | 226   | 85                            | 57     | 73    |
| 1000                    | 516                           | 406    | 473   | 278                           | 198    | 244   | 88                            | 58     | 75    |
| 2500                    | 748                           | 537    | 660   | 333                           | 224    | 286   | 93                            | 60     | 78    |
| 5000                    | 880                           | 601    | 760   | 357                           | 234    | 303   | 94                            | 61     | 79    |
| 10000                   | 964                           | 639    | 823   | 370                           | 240    | 313   | 95                            | 61     | 80    |
| 25000                   | 1023                          | 665    | 865   | 378                           | 244    | 319   | 96                            | 61     | 80    |
| 50000                   | 1045                          | 674    | 881   | 381                           | 245    | 321   | 96                            | 61     | 81    |
| 100000                  | 1056                          | 678    | 888   | 383                           | 245    | 322   | 96                            | 61     | 81    |
| 1000000                 | 1066                          | 682    | 896   | 384                           | 246    | 323   | 96                            | 61     | 81    |
| 100<br>milyon           | 1067                          | 683    | 896   | 384                           | 245    | 323   | 96                            | 61     | 81    |

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004: 50)

- Örneklem ortalaması evren ortalamasına yaklaştıkça güvenilirlik artmaktadır (Kaptan, 1998). Örneklem hacmi hesaplanırken son olarak aşağıdaki formül kullanılmıştır.  $n = N\sigma^2.Z\alpha^2 / [(N-1)d^2 + \sigma^2.Z\alpha^2]$  Formülde minimum örneklem hacmi “n”, evren hacmi “N”, standart sapma “σ”, anlamlılık düzeyine karşılık gelen değer “Zα” (0.05 örneklem hatasında için bu sayı 1.96’dır), etki büyüklüğü ya da örneklem hatası ise “d” olarak gösterilmektedir. Araştırmadan elde edilen ilk 50 kişinin anket sonuçları pilot uygulama niteliğinde ele alınarak formüldeki parametrelerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Buna göre, standart sapma değeri “σ” 0.5 ve örneklem hatası “d” 0.05 alınarak formüldeki yerine konulduğunda;  $= 64892 \cdot 0,5^2 \cdot 1,96^2 / [(64892 - 1)0,05^2 + 0,5^2 \cdot 1,96^2]$  n = 382 olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda örneklem çerçevesini oluşturan ve araştırmaya katılmayı kabul eden

650 işgörene anket formu ulaştırılmış olup, 560 adet geri dönüş sağlanmıştır. Toplanan anketlerin 37 tanesi tutarsız, karalama veya eksik doldurulduğu için 523 adet kullanılabilir anket formu analize tabi tutulmuştur.

### 3.6. Veri Toplama Araçları

#### 3.6.1. Araştırma Ölçekleri

Araştırma kapsamında veriler “örgütsel muhalefet”, “örgütsel çeviklik” ve “yenilikçi davranışlar” ve “psikolojik ayrıcalık” değişkenlerinin ölçümü amacıyla çeşitli kaynaklardan elde edilen ölçeklerin birleştirilmesi sonucunda meydana getirilen soru formu ile elde edilmiştir. Katılımcılara elden dağıtılarak uygulanan ölçeklerde ayrıca demografik özelliklerin belirlenmesi için tanımlayıcı istatistiklere dair ifadeler bulunmaktadır. Beş bölümden oluşan ölçüm formunun *birinci* kısmında katılımcıların demografik özelliklerine dair ifadeler, *ikinci* kısmında örgütsel çeviklik ölçeği ifadeleri, *üçüncü* kısmında örgütsel muhalefet ölçeği ifadeleri, dördüncü kısmında yenilikçi davranışlar ölçeği ifadeleri ve beşinci kısmında psikolojik ayrıcalık ölçeği ifadeleri yer almaktadır. Toplanan tüm veriler birleştirilerek istatistiksel analize tabi tutulmuştur. İlgili kısım Şekil 6’da gösterilmektedir.

|                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaşınız:</b> 1( )18-25 2( )26-30 3( )31-35 4( )36-40 5( )41-45 6( )46-+                                                                |
| <b>Cinsiyetiniz:</b> 1( )Kadın 2( )Erkek                                                                                                  |
| <b>Medeni Haliniz:</b> 1( )Bekar 2( )Evli                                                                                                 |
| <b>Eğitim Düzeyiniz:</b> 1( )İlköğretim 2( )Lise&Dengi 3( )Önlisans 4( )Lisans 5( )Lisansüstü                                             |
| <b>İş Deneyiminiz:</b> 1( )1 yıldan az 2( )1-5 yıl 3( )6-10 yıl 4( )10 yıl üzeri                                                          |
| <b>Faaliyet sektörünüz:</b> 1( )Yazılım-Bilgisayar 2( )Elektrik-Elektronik 3( )Makine-Teçhizat 4( )Medikal 5( )Enerji 6( )Kimya 7( )Diğer |

**Şekil.7:Demografik Değişkenler**

Veri toplama bölümünün ikinci kısmında örgütsel çevikliğe yönelik sorular, üçüncü bölümünde örgütsel muhalefete yönelik sorular, dördüncü bölümünde yenilikçi davranışlara yönelik sorular ve beşinci bölümünde psikolojik ayrıcalığa yönelik sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Son kısımda ise açık uçlu 3 adet soru bulunmaktadır. Bu sorular ile teknopark işgörenlerinin teknoparkların en önemli sorunları ve bunlara çözüm önerileri, teknoparkların taşıması gereken en önemli özellikler ve teknoparkların

etkinliğinin yükseltilmesi için yapılması gerekenler işgörenlerin gözünden tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçüm formunun tamamı ekte bulunmaktadır

Ölçüm formunun uygunluğu, Aksaray Üniversitesi Rektörlüğü İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 34183927-000-E.00000556954 sayılı yazısı, Kurulun 21.10.2020 tarih, 09 Toplantı Sayısı ve 2020/01-64 karar numarası ile alınmıştır.

Kassing (1998) tarafından 20 madde olarak geliştirilip 2000 yılında yine kendisi tarafından revize edilerek 18 ifadeye dönüştürülen ve Dağlı (2015) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Muhalefet Ölçeği” 18 ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçekten uyarlama yaparak ölçeğin alanyazında benzer çalışmalarda da kullanıldığı görülmektedir (Ötgen ve Cenkçi, 2013). Ankette bulunan ifadeler 5’li likert tipi ölçek (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3= Bazen, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak değerlendirilmiştir. Ayrıca 1,4,7,8,9,13 ve 15 numaralı ifadeler ters kodlanmıştır. Örgütsel Muhalefet ifadelerinin alt boyutlarından dikey muhalefeti (DM) 1,2,3,4,5,6,7,8,9,10 ve 12.maddeler oluşturmaktadır. 11,13,14,15,16,17 ve 18.maddeler ise yatay muhalefeti (YM) oluşturmaktadır.

**Tablo.11: Örgütsel Muhalefetin Alt Boyutları**

| Alt boyut ismi       | İfade numarası | İfade içeriği                                                                           |
|----------------------|----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Dikey Muhalefet (DM) | 1              | İş yerinde sorunları ortaya koyma ve karşıt görüşleri dile getirmede çekingenimdir      |
| DM                   | 2              | İş yeri kararlarını amirimle yeya yöneticilerle konuşurum                               |
| DM                   | 3              | İş yerimdeki verimsizliği düzeltmek için amirime veya yönetime önerilerde bulunurum     |
| DM                   | 4              | Yönetime itirazımı iletmiyorum                                                          |
| DM                   | 5              | İşgörenler haksız muamele gördüğünde bunu yönetime söylerim                             |
| DM                   | 6              | Kurumdaki gereksiz değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirime veya yönetime iletirim |
| DM                   | 7              | İşyeri kararlarına katılmadığımda amirime söylemem                                      |
| DM                   | 8              | İşyeri politikalarını sorgulamakta tereddüt ediyorum                                    |
| DM                   | 9              | Yönetimi sorgulamıyorum                                                                 |
| DM                   | 10             | Kurumdaki diğer işgörenlerle ilgili konular hakkında şikayette bulunurum                |
| DM                   | 12             | Diğer işgörenlerin kurumla ilgili konularda şikayetlerine katılırım                     |

|                      |    |                                                                                         |
|----------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Yatay Muhalefet (YM) | 11 | Kuruma yönelik düşüncelerimi ve eleştirilerimi yönetimle açıkça paylaşırım              |
| YM                   | 13 | İş arkadaşlarıma işyeriyle ilgili sorunlar hakkında neredeyse hiç şikayet etmem         |
| YM                   | 14 | Diğer işgörenlere burada işlerin nasıl yapıldığına dair neler hissettiğimi bildiriyorum |
| YM                   | 15 | Kurumu diğer işgörenlerin önünde eleştirmiyorum                                         |
| YM                   | 16 | Kurumun verimsizliğini herkesin gözü önünde eleştiriyorum                               |
| YM                   | 17 | İş politikalarından memnun olmadığımı herkesin bildiğinden eminim                       |
| YM                   | 18 | Kurumla ilgili sorunları meslektaşlarımla rahatça konuşurum                             |

**Kaynak:** Kassing, (2000)

Tablo 12 de Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen ve Akkaya ve Tabak (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan “Örgütsel Çeviklik Ölçeği” 17 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel çevikliğin alt boyutlarından Yetkinlik boyutunu (Y) 1,2,3,4,5,6,7,8 numaralı ifadeler, esneklik (E) boyutunu 9,10,11 numaralı ifadeler, cevap verme (CV) boyutunu 12,13,14 numaralı ifadeler ve hız boyutunu (H) 15,16,17 numaralı ifadeler oluşturmaktadır.

**Tablo.12: Örgütsel Çevikliğin Alt Boyutları**

| Alt boyut ismi | İfade numarası | İfade içeriği                                                                                |
|----------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yetkinlik (Y)  | 1              | İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.              |
| Y              | 2              | İşletmemiz çağın gereklerine uygun ve yeterli teknoloji imkanlarına sahiptir.                |
| Y              | 3              | İşletmemizin ürünleri ve hizmet kalitesi yüksektir.                                          |
| Y              | 4              | İşletmemiz tüm süreçlerde maliyeti azaltarak kar elde etmeyi amaçlar.                        |
| Y              | 5              | İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.                                               |
| Y              | 6              | İşletmemiz yetişmiş ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.                            |
| Y              | 7              | İşletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.                             |
| Y              | 8              | İşletmemiz kurum içi ve kurum dışında işbirliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir. |
| Esneklik (E)   | 9              | İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.                                |
| E              | 10             | İşletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                       |
| E              | 11             | İşletmemizde esnek çalışma sistemleri uygulanır.                                             |
| Cevap Verme    |                | İşletmemiz müşterinin tercihlerine hızla cevap verebilme                                     |

|         |    |                                                                                    |
|---------|----|------------------------------------------------------------------------------------|
| (CV)    | 12 | yeteneğine sahiptir.                                                               |
| CV      | 13 | İşletmemiz çevresel değişiklikleri izler ve bu değişimlere hazırlıklı olur.        |
| CV      | 14 | İşletmemiz rakiplerine göre yeniliklere daha hızlı adapte olma yeteneğine sahiptir |
| Hız (H) | 15 | İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                   |
| H       | 16 | İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.                    |
| H       | 17 | İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.             |

**Kaynak:** Sharifi ve Zhang (1999)

Scott ve Bruce tarafından (1994) geliştirilip Çalışkan vd., 2019 tarafından Türkçe'ye çevrilen “Yenilikçi Davranışlar” ölçeği tek boyutlu 6 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte cevaplar 5’li Likert şeklindedir (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçek ilk olarak 6 maddeli bir ölçek olarak geliştirilmiş, Scott ve Bruce’un sonraki çalışmalarında (1998) 4 maddeli kısa form şeklinde revize edilmesine rağmen bu çalışmada ölçeğin orijinal olan uzun formu kullanılmıştır.

**Tablo.13: Yenilikçi Davranışlar Ölçeği İfadeleri**

| Değişken                | İfade numarası | İfade içeriği                                                                                  |
|-------------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yenilikçi Davranış (YD) | 1              | Yeni teknolojiler, süreçler, çalışma yöntemleri, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım. |
| YD                      | 2              | Yenilikçi fikirler geliştiririm.                                                               |
| YD                      | 3              | Yeni fikirleri başkalarına tanıtır ve savunurum                                                |
| YD                      | 4              | Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim                                        |
| YD                      | 5              | Yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programları yaparım.                          |
| YD                      | 6              | Yenilikçi bir insanım.                                                                         |

**Kaynak:** Scott ve Bruce, (1994)

Campbell vd., 2004 tarafından geliştirilen “Psikolojik Ayrıcalık” ölçeği tek boyutlu 9 ifadeden oluşmaktadır. İfadeler 7 li likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmelere “Kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “Kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 7 puan verilerek gerçekleştirilmiştir.

**Tablo.14: Psikolojik Ayrıcalık Ölçeği İfadeleri**

| Değişken                  | İfade numarası | İfade içeriği                                                             |
|---------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Psikolojik Ayrıcalık (PA) | 1              | Dürüstçe söyleyebilirim ki, diğer kişilerden daha fazlasını hak ediyorum. |
| PA                        | 2              | Muhteşem olaylar benim başıma gelmeli.                                    |
| PA                        | 3              | Eğer Titanik gemisinde olsaydım, ilk kurtarılan olmayı ben hak ederdim.   |
| PA                        | 4              | En iyi şeyleri talep ederim çünkü buna değerim.                           |
| PA                        | 5              | Ayrıcalıklı bir muamele hak etmiyorum.                                    |
| PA                        | 6              | Hayatımda daha fazla şeyi hak ediyorum.                                   |
| PA                        | 7              | Benim gibi kişiler ekstra bir şansı hak ederler.                          |
| PA                        | 8              | Her şey benim istediğim gibi gitmeli.                                     |
| PA                        | 9              | Her şeyin daha fazlasını hak ediyorum.                                    |

**Kaynak:** Campbell vd.,(2004)

Araştırmanın yöntemi, evren, örneklem çerçevesi, hipotezle ve kullanılan ölçeklerle ilgili detaylı bilgi verildikten sonra dördüncü bölümde araştırma bulgularına yer verilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA BULGULARI

#### 4.1.Nicel Analiz Sonuçları

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak demografik değişkenlere verilen yanıtların SPSS-26 istatistiksel paket programı ile sıklıkları tespit edilmiştir. Daha sonra bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için SPSS Process Macro programı yardımıyla Basit Doğrusal Regresyon analiz tekniği kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına geçmeden önce ilk olarak verilerin normal dağılımına ilişkin analizler yapılmış, bunun için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılmıştır.

**Tablo 15: Çarpıklık ve Basıklık Testi Sonuçları**

| Değişkenler          | Çarpıklık | Basıklık |
|----------------------|-----------|----------|
| Örgütsel Çeviklik    | -0,505    | -0,290   |
| Dikey muhalefet      | -0,417    | 0,090    |
| Yatay muhalefet      | -0,212    | -0,464   |
| Yenilikçi davranış   | -0,288    | -0,754   |
| Psikolojik ayrıcalık | 0,227     | -0,187   |

Hair vd., (2013: 71), bu değerlerin 0.01 anlamlılık düzeyinde -2.58 ile +2.58 ve 0.05 anlamlılık düzeyinde ise -1.96 ile +1.96 aralığında olması gerektiğini belirtirken, Tabachnick ve Fidell (2013) çarpıklık basıklık katsayılarının -1,5, +1,5 aralığında George ve Mallery (2010) ise -2,+2 değer aralığında olması gerektiğini belirtmiştir.Yapılan analizler neticesinde araştırma değişkenlerine ait ortalama verilerin çarpıklık ve basıklık katsayılarının -0,505 ile +0,090 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar verilerin normallik dağılımını karşıladığını ortaya koymaktadır.

#### 4.1.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Bu bölümde katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve faaliyet sektörü ile ilgili demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Demografik özelliklere ilişkin bulgular aşağıdaki Tablo 14'te sunulmaktadır:

**Tablo.16: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler Tablosu**

| <b>Demografik özellikler</b> |                   |                  |
|------------------------------|-------------------|------------------|
| <b>Yaş</b>                   | <b>Sıklık (f)</b> | <b>Yüzde (%)</b> |
| 18-25                        | 219               | 41,9             |
| 26-30                        | 229               | 43,8             |
| 31-35                        | 19                | 3,6              |
| 36-40                        | 8                 | 1,5              |
| 41-45                        | 27                | 5,2              |
| 46 yaş ve üzeri              | 21                | 4,0              |
| <b>Cinsiyet</b>              | <b>Sıklık (f)</b> | <b>Yüzde %</b>   |
| Kadın                        | 205               | 39,2             |
| Erkek                        | 318               | 60,8             |
| <b>Medeni durum</b>          | <b>Sıklık (f)</b> | <b>Yüzde %</b>   |
| Bekâr                        | 284               | 54,3             |
| Evli                         | 239               | 45,7             |
| <b>Eğitim düzeyi</b>         | <b>Sıklık (f)</b> | <b>Yüzde %</b>   |
| İlköğretim                   | 14                | 2,7              |
| Lise ve dengi                | 25                | 4,8              |
| Önlisans                     | 65                | 12,4             |
| Lisans                       | 355               | 67,9             |
| Lisansüstü                   | 64                | 12,2             |
| <b>İş deneyimi</b>           | <b>Sıklık (f)</b> | <b>Yüzde %</b>   |
| 1 yıldan az                  | 81                | 15,5             |
| 1-5 yıl                      | 246               | 47,0             |
| 6-10 yıl                     | 75                | 14,3             |
| 10 yıl ve üzeri              | 121               | 23,2             |
| <b>Faaliyet sektörü</b>      | <b>Sıklık (f)</b> | <b>Yüzde %</b>   |
| Yazılım-bilgisayar           | 325               | 62,1             |
| Elektrik-elektronik          | 50                | 9,6              |
| Makine-teçhizat              | 20                | 3,8              |
| Medikal                      | 35                | 6,7              |
| Enerji                       | 49                | 9,4              |
| Kimya                        | 10                | 1,9              |
| Diğer                        | 34                | 6,5              |

Tablo 14’te görüldüğü üzere yaş değişkenine göre, katılımcıların büyük çoğunluğu 18-25 (%41,9) ve 26-30 (%43,8) yaş aralığındadır. Diğer katılımcıların yaşı 30’un üzerindedir. Buna göre, teknoloji tabanlı işletmelerin insan kaynağının büyük çoğunluğunun gençlerden oluştuğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların çoğunluğunu (%60,8) erkeklerden oluşmaktadır. Medeni duruma göre, araştırmaya katılım sağlayanların çoğu (54,3) bekârdır. Genç ve yeni mezunların çoğunlukta olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu durum normal görünmektedir.

Katılımcıların eğitim durumu incelendiğinde büyük çoğunluğu (%67,9) lisans mezunudur. Bunu %12,4 ile önlisans ve %12,2 ile lisansüstü eğitim mezunları izlemektedir. En az katılımcı ise %2,7 ile ilköğretim mezunlarından oluşmaktadır. Buradan hareketle teknopark işgörenlerinin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu söylenebilir.

Katılımcıların iş deneyimleri incelendiğinde, büyük çoğunluğu (%47,0) 1-5 yıl arasında, %23,2’sinin ise 10 yıldan fazla iş deneyimine sahip oldukları görülmüştür. Teknoparklarda işgörenlerin deneyim süresinin az olmasında yeni mezun ve öğrenci işgörenlerin etkisinin olduğu düşünülmektedir.

İşgörenlerin görev yaptığı faaliyet sektörüne bakıldığında, %62,1 ile yazılım ve bilgisayar sektörü öne çıkmaktadır. Bunu %9,6 ile elektrik-elektronik ve %9,4 ile enerji sektörü izlemektedir.

#### **4.1.2. Ölçüm Modeli**

Aşağıdaki tabloda örgütsel muhalefet, yenilikçi davranış, örgütsel çeviklik ve Psikolojik ayrıcalık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Korelasyon analizi, iki veya daha fazla değişken arasındaki doğrusal ilişkinin ne yönde değişeceğini ve bu ilişkinin derecesini test etmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Kalaycı, 2010: 115). Buna göre çalışmada kullanılan tüm değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0.80’den düşük olduğu görülmektedir. Bu sebeple de **ayırt edici geçerlilik koşullarının sağlandığı söylenebilir** (Kline, 2011).

**Tablo.17: Ölçüm Modelindeki Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları**

| Değişkenler          | Ortalama | Std. sapma | 1            | 2            | 3            | 4            | 5            |
|----------------------|----------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Örgütsel Çeviklik    | 4,047    | ,605       | <b>1,000</b> |              |              |              |              |
| Dikey muhalefet      | 3,754    | ,606       | ,449**       | <b>1,000</b> |              |              |              |
| Yatay muhalefet      | 3,073    | ,876       | -,064        | ,363**       | <b>1,000</b> |              |              |
| Yenilikçi davranış   | 3,986    | ,605       | ,567**       | ,501**       | ,014         | <b>1,000</b> |              |
| Psikolojik ayrıcalık | 3,768    | 1,273      | ,000         | -,133**      | -,220**      | -,061        | <b>1,000</b> |

**\*\*p<0.01 ; \*p<0.05**

Değişkenler arası korelasyon değerlerine bakıldığında örgütsel muhalefetin dikey muhalefet boyutunun örgütsel çeviklikle arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,449^{**}$   $p < 0.05$ ) bir ilişki bulunmakta Buna göre dikey muhalefet düzeyindeki artışın, örgütsel çeviklikte artışa sebep olacağı söylenebilir. Bununla birlikte yatay muhalefetin örgütsel çeviklikle arasında negatif yönlü fakat anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ( $r = -,064$   $p < 0.05$ ).

Bağımlı değişkenlerden yenilikçi davranışlar ile bağımsız değişkenlerden dikey muhalefet arasında pozitif yönlü ve anlamlı ( $r = ,501^{**}$   $p < 0.05$ ) bir ilişki bulunmaktadır. Yani dikey muhalefet davranışındaki artış, yenilikçi davranışlarda da artışa neden olabilecektir.

Aracı değişken olan psikolojik ayrıcalığın hem yatay muhalefet ile ( $r = -,220^{**}$   $p < 0.05$ ) hem de dikey muhalefet ile ( $r = -,133^{**}$   $p < 0.05$ ) negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi tespit edilmiştir Buna göre dikey ve yatay muhalefet davranışları arttıkça psikolojik ayrıcalık algısında azalma olacağı söylenebilir.

#### **4.1.2.1. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analiz Sonuçları**

Çalışmanın bu kısmında her bir ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Burada her bir ifadenin faktör yükleri, t değerleri verilmiş, her bir ölçeğin cronbach alfa katsayısı, birleşik yapı güvenirliliği, ortalama açıklanan varyans ve uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Devamında değişkenler arası korelasyon katsayıları incelenmiştir.

#### 4.1.2.1.1 Analizde Kullanılan İstatistiksel Değerler

Çalışma ölçeklerinin geçerlilik ve güvenilirliğini sınamak için öncelikle faktör yükleri (regresyon değeri,  $\beta$ ) ve bu ilişki katsayısının anlamlılığını ifade eden  $t$  değeri göz önüne alınmıştır ( $p < 0.05$ ). Araştırma modelinde anlamlı ilişkiye sahip olmayan değişkenler anlamsızlık derecesine göre hiyerarşik biçimde analizin dışında tutularak model tekrarlı olarak çözümlenmiştir.

Kline, (2016: 269) rapor edilmesi gereken minimum uyum iyiliği indekslerinin  $\chi^2/df$ , CFI, RMSEA ve SRMR olduğunu ve diğer değerlerin ek olarak belirtilebileceğini ifade etmektedir. Bu doğrultuda çalışmada modelin uyumuna karar verebilmek için RMSEA (yaklaşık hataların ortalama karekökü) ve SRMR (standart ortalama kalanların karekökü) fonksiyonları kullanılmıştır. Çünkü bu göstergelerin yapısal benzerlik fonksiyonuna dayalı olması nedeniyle etkin bir değerlendirme için kullanılması gerekmektedir, diğer bütün ölçütler yardımcı özelliktedir (Özdamar, 2016). Ayrıca modelin uyumunu belirleyebilmek için  $\chi^2$  (ki-kare)  $df$  (serbestlik derecesi) oranı bir diğer ölçüt olarak kullanılmıştır.

Modelin değerlendirmesinde alanyazında genellikle kullanılan uyum ölçütlerinden TLI (Turker-Lewis indeksi) ve CFI (karşılaştırılmalı uyum indeksi) da dikkate alınmıştır. AMOS programı ile ortaya konulan tahmin edilmiş modelin analizi sonucu iyi uyum değerlerinin [ $\chi^2$ ,  $\chi^2/df$ , RMSEA, SRMR, CFI, IFI, TLI] tespit edilmesi gerektiği yapılan çalışmalarda ifade edilmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Gefen, Straub ve Boudreau, 2000).

Modelin uyumuna karar verebilmek için göz önüne alınan ölçütler ve değer aralıkları Tablo 15’te verilmiştir.

**Tablo.15: Model Uyum Ölçütleri ve Değer Aralıkları**

| Uyum Ölçütü | İdeal Uyum  | İyi Uyum         | Kabul Edilebilir Uyum |
|-------------|-------------|------------------|-----------------------|
| $\chi^2$    | $p>0.10$    | $0.05<p<0.10$    | $p<0.05$              |
| $\chi^2/df$ | $\leq 2.00$ | 2.00-5.00        | -----                 |
| RMSEA       | 0-0.05      | 0.05-0.08        | -----                 |
| SRMR        | 0-0.05      | 0.05-0.08        | -----                 |
| CFI         | 1.00        | 0.95-1.00        | 0.90-0.94             |
| TLI         | 1.00        | 0.95-1.00        | 0.90-0.94             |
| GFI         |             | $0.95<GFI<1.00$  | $0.80<GFI<0.95$       |
| AGFI        |             | $0.90<AGFI<1.00$ | $0.80<AGFI<0.90$      |

**Kaynak:** (Özdamar, 2016, 185-186).

#### 4.1.2.1.2. Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Örgütsel muhalefet ölçeğine dair ile DFA sonucunda başlangıçta uyum iyiliği değerleri yeterli bulunmadığı için dikey muhalefet boyutundan düşük faktör yüküne sahip muh7, muh8 ve muh10 ifadeleri ve yatay muhalefet boyutundan muh13, muh14 ve muh18 ifadeleri çıkarılmıştır. Ancak yine ölçeğin uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir olmadığından muh1 ile muh2 ait e1 ile e2 hata terimleri, muh2 ile muh3 ait e2 ile e3 hata terimleri, muh1 ile muh4 ait e1 ile e1 hata terimleri, muh5 ile muh6 ait e5 ile e6 hata terimleri, muh6 ile muh7 ait e6 ile e7 hata terimleri ve muh6 ile muh8 ait e6 ile e8 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu işlemlerden sonra ölçeğe ilişkin uyum iyiliği değerlerinin bazılarının mükemmel ve bazılarının ise kabul edilebilir olduğu Tablo 19'da görülebilir.

Yakınsak geçerliliğin sağlanabilmesi için uyum iyi değerlerinin kabul edilebilir olması şartı sağlandıktan sonra Bileşik Yapı Güvenirliğinin 0.70 üzerinde olması, Ortalama Açıklanan Varyansın 0.50'nin üzerinde olması ve ölçek ifadelerinin faktör yüklerinin 0,50'nin üzeri olması gerekmektedir (Kline, 2011).

Tablo 1'deki bulgulara bakıldığında Bileşik Yapı Güvenirliği değerleri 0.77 ile 0.90 arasındadır. Literatürde bu değerlerin 0.70'in üzerinde olması kabul görür (Nunally, 1978). Yine ölçeklere dair ortalama açıklanan varyans-AOV (AVE) değerleri 0.53 ile 0.56

arasındadır. Bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması yeterlidir. Bu ölçeklerdeki ifadelerle en düşük faktör yükünün 0.524 olduğu görülebilir. Doğrulayıcı faktör analizinde faktör yüklerinin 0,50 üzerinde olması genelde kabul görmektedir. Böylece bu ölçekler için yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir. Ayrıca ölçeklerin Cronbach's alpha değerleri de 0.70'in üzerinde olduğu için iç tutarlılıklarının da sağlandığı söylenebilir.

**Tablo 19: Örgütsel Muhalefet Ölçeğine Dair DFA Sonuçları**

| İfadeler                                                                                                                               | Faktör<br>Yükü ( $\beta$ ) | t<br>Değeri* |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|--------------|
| <b>ÖRGÜTSEL MUHALEFET ÖLÇEĞİ</b> (Cronbach's $\alpha$ = .86, BYG = ,90 AVE = .54)                                                      |                            |              |
| <b>Dikey Muhalefet</b> (Cronbach's $\alpha$ = .85, BYG = .85, OAV = .53)                                                               |                            |              |
| <b>Muh1:</b> Çalıştığım iş yerinde sorunların ortaya konmasında ve karşıt görüşlerimi dile getirmede çekingenimdir.                    | ,639                       | *            |
| <b>Muh 2:</b> İş yerimizde diğer çalışanlara bir takım konularda şikâyetlerimi dile getiririm.                                         | ,704                       | 13,374       |
| <b>Muh 3:</b> Herkesin önünde iş yerimizdeki etkisizliği veya yetersizliği eleştiririm.                                                | ,667                       | 12,162       |
| <b>Muh 4:</b> İşyeri yönetimini sorgulamam.                                                                                            | ,524                       | 12,098       |
| <b>Muh 5:</b> İş yeri ve yönetimle ilgili politikaları sorgulamada çekingenimdir.                                                      | ,656                       | 11,913       |
| <b>Muh 6:</b> İş yerimizdeki çalışanlar, örgütsel değişimle ilgili şikâyet ettiklerinde ben de onlara katılırım.                       | ,659                       | 11,270       |
| <b>Muh 9:</b> İş yerindeki kararlara katılmadığımda bu fikrimi yönetimle paylaşmam.                                                    | ,538                       | 10,408       |
| <b>Muh 12:</b> İş yeri kararlarıyla ilgili düşüncelerimi ve eleştirilerimi yönetimle paylaşıyorum.                                     | ,740                       | 13,027       |
| <b>Yatay Muhalefet</b> (Cronbach's $\alpha$ = .75, BYG = .77, OAV = .56)                                                               |                            |              |
| <b>Muh 11:</b> İş yerindeki çalışanların işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili kişisel algı ve değerlendirmemi bilmesini sağlarım.          | ,575                       | *            |
| <b>Muh 15:</b> Yönetimle yaşadığım anlaşmazlığı dile getirmem.                                                                         | ,560                       | 9,868        |
| <b>Muh 16:</b> İş yeriyle ilgili sorunlarda meslektaşlarıma şikâyetle bulunmam.                                                        | ,765                       | 11,606       |
| <b>Muh 17:</b> Diğer çalışanlara adaletsiz davranıldığına inandığımda bu durumu yönetime anlatırım.                                    | ,795                       | 11,588       |
| <b>Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri:</b> $\chi^2/sd=2,842$ ; GFI=, 96; AGFI=,93; IFI=, 96; TLI=,95 ; CFI= ,96; SRMR= 0,049; RMSEA= 0,059 |                            |              |

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001

Bu ölçeğe dair korelasyon analizi bulgularına göre dikey muhalefet ile yatay muhalefet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür ( $r=,363$ ;  $p<.001$ ). Bu ölçeğin dikey muhalefet boyutunun OAV değerinin karekökü ,73 ve yatay muhalefet boyutunun OAV değerinin karekökü ,75 olduğundan ve bu değerler korelasyondan yüksek olduğu için ölçeklerin ayırt edici geçerliliği sağlanmıştır. Böylelikle bu ölçek için hem yakınsak geçerlilik hem ayırt edici geçerlik sağlandığı için yapı geçerliği de sağlanmış demektir.

#### 4.1.2.1.3. Psikolojik Ayrıcalık Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Tablo 2'deki psikolojik ayrıcalık ölçeği bulgularına bakıldığında uyum iyiliği değerlerinden  $\chi^2/sd$  kabul edilebilir, diğer tüm uyum iyiliği değerleri mükemmeldir. Bileşik Yapı Güvenilirliği değerleri 0.90'dır. Yine ölçeğin AOV değerleri 0.61'dir. Bu ölçekte ifadelerin en düşük faktör yükü 0.546'dır. Dolayısıyla psikolojik ayrıcalık ölçeği için de yakınsak geçerlilik sağlanmıştır. Bununla birlikte bu ölçeğin Cronbach's alpha değerleri de 0.90'ın üzerinde olduğu için iç tutarlılık da sağlanmıştır.

**Tablo 20: Psikolojik Ayrıcalık Ölçeğine Dair DFA Sonuçlar**

| <b>Psikolojik Ayrıcalık Ölçeği (Cronbach's <math>\alpha = .90</math>, BYG = ,90 AVE =.61)</b>                                      |                                         |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| <b>İfadeler</b>                                                                                                                    | <b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b> | <b>t Değeri*</b> |
| <b>psk_ayr_1:</b> Dürüstçe söyleyebilirim ki, diğer kişilerden daha fazlasını hak ediyorum.                                        | ,668                                    | *                |
| <b>psk_ayr_2:</b> Muhteşem olaylar benim başıma gelmeli.                                                                           | ,687                                    | 16,455           |
| <b>psk_ayr_3:</b> Eğer Titanik gemisinde olsaydım, ilk kurtarılan olmayı ben hak ederdim.                                          | ,546                                    | 12,117           |
| <b>psk_ayr_4:</b> En iyi şeyleri talep ederim çünkü buna değerim.                                                                  | ,678                                    | 16,974           |
| <b>psk_ayr_6:</b> Hayatımda daha fazla şeyi hak ediyorum.                                                                          | ,773                                    | 14,619           |
| <b>psk_ayr_7:</b> Benim gibi kişiler ekstra bir şansı hak ederler.                                                                 | ,808                                    | 15,492           |
| <b>psk_ayr_8:</b> Her şey benim istediğim gibi gitmeli                                                                             | ,733                                    | 14,391           |
| <b>psk_ayr_9:</b> Her şeyin daha fazlasını hak ediyorum.                                                                           | ,833                                    | 16,144           |
| <b>Ölçeğin Uyum İyiliği Değeri:</b> $\chi^2/sd=2,047$ ; GFI=, 99; AGFI=,97; IFI:, 99; TLI=,99 ; CFI=,99; SRMR= 0,011; RMSEA= 0,045 |                                         |                  |

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\*  $p<.001$

#### 4.1.2.1.4.Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Tablo 3'deki örgütsel çeviklik ölçeğine ilişkin DFA sonucunda; ilk önce uyum iyiliği değerleri istenilen seviyede olmadığı için örgütsel çeviklik ölçeğinden düşük faktörleri olan orgcevik6 ve orgcevik11 ifadeleri ölçekten çıkarılmıştır. Fakat uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir düzeyde olmadığı için orgcevik9 ile orgcevik10 ait e9 ile e10 hata terimleri, orgcevik13 ile orgcevik14 ait e13 ile e14 hata terimleri, orgcevik4 ile orgcevik5 ait e4 ile e5 hata terimleri, orgcevik12 ile orgcevik13 ait e12 ile e13 hata terimleri arasında kovaryans oluşturulmuştur. Kovaryans işleminden sonra örgütsel çeviklik ölçeğinin uyum iyiliği değerlerinden  $\chi^2/sd$  ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir ve diğer tüm uyum iyiliği değerlerinin mükemmeldir.

Tablodaki verilerle hesaplanan örgütsel çeviklik ölçeğinin Bileşik Yapı Güvenilirliği değerinin 0.91, AOV değerinin ise 0.53 olduğu görülmektedir. Örgütsel çeviklik ölçeğindeki ifadelerin en düşük faktör yükünün 0.517'dir. Dolayısıyla örgütsel çeviklik ölçeğinin de yakınsak geçerliliği sağlanmıştır. Bunun yanısıra ölçeğin Cronbach's alpha değerleri 0.91 olduğundan tutarlılık da söz konusudur.

**Tablo 21: Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Dair DFA Sonuçları**

| <b>ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÖLÇEĞİ</b> (Cronbach's $\alpha$ = .91, BYG = .91 AVE =.53)                                 |                                         |                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| <b>İfadeler</b>                                                                                                 | <b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b> | <b>t Değeri*</b> |
| <b>orgcevik1:</b> işletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.               | ,663                                    | *                |
| <b>orgcevik2:</b> işletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.                  | ,719                                    | 13,445           |
| <b>orgcevik3:</b> işletmemiz ürünleri ve bu ürünlere ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.       | ,696                                    | 14,085           |
| <b>orgcevik4:</b> işletmemiz hedefine ulaşmak için tüm süreçlerde az maliyet ile çok kar elde etmeyi amaçlar.   | ,541                                    | 11,265           |
| <b>orgcevik5:</b> işletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.                                                | ,575                                    | 11,815           |
| <b>orgcevik7:</b> işletmemizde tüm iş süreçleri basit, açık ve net tanımlanmıştır.                              | ,663                                    | 13,486           |
| <b>orgcevik8:</b> işletmemiz kurum içi ve kurum dışında iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir. | ,687                                    | 13,950           |
| <b>orgcevik9:</b> işletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.                                 | ,678                                    | 13,747           |

|                                                                                                                                         |      |        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|--------|
| <b>orgcevik10:</b> işletmemiz farklı miktarda ürün ve hizmet üretme esnekliğine sahiptir.                                               | ,578 | 11,939 |
| <b>orgcevik12:</b> işletmemiz müşterilerin ihtiyaçlarındaki ve tercihlerindeki değişimlere hızla cevap verme yeteneğine sahiptir.       | ,517 | 10,808 |
| <b>orgcevik13:</b> işletmemiz çevresel değişiklikleri hisseder, algılar ve bu değişimlere hazırlıklı olur.                              | ,696 | 14,057 |
| <b>orgcevik14:</b> işletmemiz yeniliklere ve çevre, teknoloji kaynaklı değişikliklere hızla adapte yeteneği rakiplerine göre yüksektir. | ,652 | 13,253 |
| <b>orgcevik15:</b> işletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.                                                     | ,554 | 11,487 |
| <b>orgcevik16:</b> işletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.                                                      | ,687 | 13,881 |
| <b>orgcevik17:</b> işletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı yapar.                                               | ,693 | 14,111 |
| <b>Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri:</b> $\chi^2/sd=2,930$ ; GFI=, 95; AGFI=,91; IFI=, 96; TLI=,95 ; CFI= ,96; SRMR= 0,036; RMSEA= 0,061  |      |        |

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001

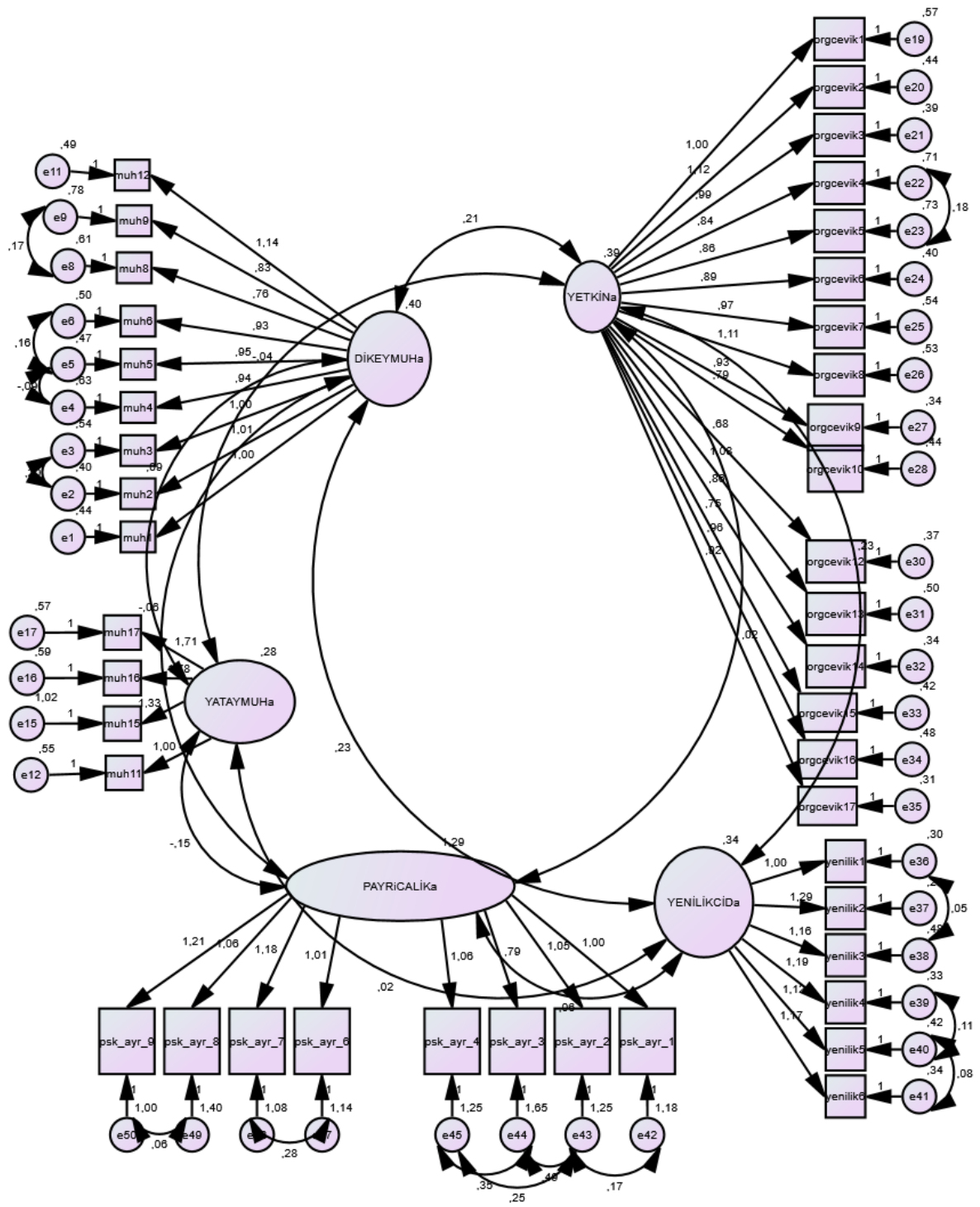
#### 4.1.2.1.5.Yenilikçi Davranışlar Ölçeğinin Güvenilirliği ve Geçerliliği

Tablo 4'te görüldüğü üzere yenilikçilik ölçeği uyum iyiliği değerleri mükemmeldir. Bileşik Yapı Güvenilirliği değerleri 0.89, ölçeğin AOV değerinin 0.65 olduğu hesaplanmıştır. Bu ölçekteki ifadelerle düşük faktör yükü ise 0.714'dür. Dolayısıyla yenilik ölçeğinin yakınsak geçerliliği sağlanmıştır. Yine yenilikçi davranışlar ölçeğinin Cronbach's alpha değerleri de 0.89 olduğu için iç tutarlılığı da sağlanmıştır.

**Tablo 22: Yenilikçi Davranışlar Ölçeğine Dair DFA Sonuçları**

| <b>Yenilikçi Davranışlar Ölçeği (Cronbach's <math>\alpha</math> = .89, BYG = .89 AVE =.65)</b>                                         |                                         |                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|------------------|
| <b>İfadeler</b>                                                                                                                        | <b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b> | <b>t Değeri*</b> |
| <b>yenilik1:</b> Yeni teknolojiler, süreçler, çalışma yöntemleri, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım.                        | ,746                                    | *                |
| <b>yenilik2:</b> Yenilikçi fikirler geliştiririm.                                                                                      | ,821                                    | 16,992           |
| <b>yenilik3:</b> Yeni fikirleri başkalarına tanıtır ve savunurum                                                                       | ,725                                    | 16,473           |
| <b>yenilik4:</b> Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim                                                               | ,742                                    | 14,511           |
| <b>yenilik5:</b> Yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programları yaparım.                                                 | ,714                                    | 14,743           |
| <b>yenilik6:</b> Yenilikçi bir insanım.                                                                                                | ,768                                    | 15,875           |
| <b>Ölçeğin Uyum İyiliği Değerleri:</b> $\chi^2/sd=2,047$ ; GFI=, 99; AGFI=,97; IFI=, 99; TLI=,99 ; CFI= ,99; SRMR= 0,011; RMSEA= 0,045 |                                         |                  |

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001



**Şekil.8: Ölçüm Modeli Sonuçları**

Bu çalışmada alanyazından yola çıkarak oluşturulan Psikolojik Ayrıcalık değişkeninin Örgütsel Muhalefet dışsal (bağımsız) değişkenleri ile Örgütsel Çeviklik ve Yenilikçi Davranış içsel (bağımlı) değişkeni üzerindeki aracılık rolü ve Örgütsel Muhalefet ve Psikolojik Ayrıcalık değişkenlerinin Örgütsel Çeviklik değişkeni üzerindeki etkisi

incelenmiştir. Öncelikle yapılan analizler sonucunda ulaşılan araştırma modelinin uyum indeksleri incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgular araştırma modelinin iyi uyum gösterdiğini ifade etmektedir.

**Tablo.23: Değişkenlere Dair Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları**

| Değişkenler                 | 1           | 2           | 3           | 4           | 5           |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Örgütsel Çeviklik</b>    | <b>,530</b> |             |             |             |             |
| <b>Dikey muhalefet</b>      | ,202        | <b>,560</b> |             |             |             |
| <b>Yatay muhalefet</b>      | ,004        | ,132        | <b>,650</b> |             |             |
| <b>Yenilikçi davranış</b>   | ,321        | ,251        | ,000        | <b>,806</b> |             |
| <b>Psikolojik ayrıcalık</b> | ,000        | ,018        | ,048        | ,004        | <b>,610</b> |

Tablo 23'te belirtilen değişkenler arasındaki korelasyon karelerinin, her bir değişkenin OAV değerlerinden düşük olması durumunda ölçeklerin ayırt edici geçerliğinin de sağlandığı söylenebilir (Kline, 2011). Buna göre yakınsak geçerlilik ve ayırt edici geçerliliğin sağlanmasıyla ölçeklerin yapı geçerliliğinin de sağlandığı ifade edilebilir.

#### 4.1.3.Araştırma Hipotezlerine Ait Bulgular

Bu bölümde oluşturulan kavramsal model analiz edilerek araştırma modeline ulaşılmış, araştırma modeli üzerinden önerilen araştırma hipotezleri SPSS Process Macro programı ile sınanmıştır. Bu program doğrusal regresyon analizi temelinde aracı, dolaylı ve toplam etkileri anlaşılabilir ve pratik tablolar halinde sunan güncel bir istatistik programıdır. Aracılık modellerinde kullanılan bu yöntem daha geçerli ve güvenilir sonuçlara ortaya koymaktadır (Preacher ve Hayes, 2008). Elde edilen sonuçların güven aralığındaki (BootLLCI ve BootULCI) değer aralığının sıfırı içermemesi halinde analiz sonucundaki dolaylı etki istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir. Aracı etkinin test edilmesi için Andrew F. Hayes'in (2018) oluşturduğu model 4 seçilmiştir. Yapılan bu sınamalar sonrasında Örgütsel Muhalefetin alt boyutlarından dikey muhalefetin Örgütsel Çeviklik ve Yenilikçi Davranış değişkenlerini doğrudan; benzer şekilde hem yatay, hem dikey muhalefetin psikolojik ayrıcalığı doğrudan yordadığı araştırma modeli elde edilmiştir. Bununla birlikte Psikolojik Ayrıcalık değişkeninin, dikey/yatay muhalefetin hem örgütsel çeviklik hem de yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

#### 4.1.3.1.Doğrudan Etkilere İlişkin Hipotezlere Ait Bulgular

Bu kısımda çalışmada ele alınan değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Bu kapsamda regresyon değerleri, güven aralıkları ve modelin anlamlılığını ifade eden “p” değerlerine bakılarak doğrudan etkilere ait hipotez test sonuçları verilmiştir.

**Tablo.24: Doğrudan Etkilere İlişkin Araştırma Hipotezi Bulguları**

| Test Edilen Yol                    | Regresyon Değerleri |       |        |       |        |        | Model Özeti    |       |
|------------------------------------|---------------------|-------|--------|-------|--------|--------|----------------|-------|
|                                    | Std. $\beta$        | se    | t      | p     | LLCI   | ULCI   | R <sup>2</sup> | p     |
| <b>H1a:</b> Dikey Muh. → Yen. Dav. | 0,597               | 0,045 | 13,096 | 0,000 | 0,508  | 0,687  | 0,250          | 0,000 |
| <b>H1b:</b> Yatay Muh. →Yen. Dav.  | 0,012               | 0,036 | 0,325  | 0,744 | -0,059 | 0,083  | 0,000          | 0,744 |
| <b>H2a:</b> Dikey Muh. → Örg. Çev. | 0,447               | 0,039 | 11,459 | 0,000 | 0,371  | 0,524  | 0,201          | 0,000 |
| <b>H2b:</b> Yatay Muh. → Örg. Çev. | -0,044              | 0,03  | -1,464 | 0,143 | -0,103 | 0,015  | 0,004          | 0,143 |
| <b>H3a:</b> Dikey Muh. → Psk. Ayr. | -0,279              | 0,091 | -3,064 | 0,002 | -0,459 | -0,100 | 0,018          | 0,002 |
| <b>H3b:</b> Yatay Muh. → Psk. Ayr. | -0,319              | 0,062 | -5,141 | 0,000 | -0,441 | -0,197 | 0,048          | 0,000 |
| <b>H4:</b> Psk. Ayr. → Örg. Çev.   | 0,028               | 0,018 | 1,532  | 0,126 | -8,000 | 0,065  | 0,205          | 0,000 |
| <b>H5:</b> Psk. Ayr. → Yen. Dav.   | 0,003               | 0,022 | 0,143  | 0,886 | -0,039 | 0,045  | 0,251          | 0,000 |

Tablo 24’teki bulgular incelendiğinde Dikey Muhalefet değişkeninin, Yenilikçi Davranışlar değişkenini anlamlı olarak pozitif yönde etkilediği görülmüştür (DM→YD,  $\beta$ =.597,  $p$  = .000<.05). Güven aralığının LLCI: ,508 VE ULCI: ,0687 arasında olması ve “0” değerinin kapsamaması sebebiyle **H1a hipotezi kabul edilmiştir.**

Yatay Muhalefet değişkeninin, Yenilikçi Davranışlar değişkeni üzerinde anlamlı etkisi tespit edilememiştir (YM→YD,  $\beta$ =.012,  $p$  = .744>.05). Güven aralığının LLCI: -,059 ve ULCI: ,083 arasında olması ve “0” değerinin kapsamaması sebebiyle **H1b hipotezi reddedilmiştir.**

Dikey Muhalefet değişkeninin, Örgütsel Çeviklik değişkenini anlamlı olarak pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir (DM→ÖÇ,  $\beta$ =.447,  $p$  = .000<.05). Güven aralığının LLCI: ,371 ve ULCI: ,0524 arasında olması ve “0” değerinin kapsamaması sebebiyle **H2a hipotezi kabul edilmiştir.**

Yatay Muhalefet değişkeninin, Örgütsel Çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi görülmemiştir (YM→ÖÇ,  $\beta = -.044$ ,  $p = .143 > .05$ ). Güven aralığının LLCI:  $-.103$  ve ULCI:  $.015$  arasında olması ve “0” değerinin kapsaması sebebiyle **H2b hipotezi reddedilmiştir**.

Dikey Muhalefet değişkeninin, Psikolojik Ayrıcalık değişkenini anlamlı olarak negatif yönde etkilediği saptanmıştır (DM→PA,  $\beta = -.279$ ,  $p = .002 < .05$ ). Güven aralığının LLCI:  $-.459$  ve ULCI:  $-.100$  arasında olması ve “0” değerinin kapsamaması sebebiyle **H3a hipotezi kabul edilmiştir**.

Yatay Muhalefet değişkeninin, Psikolojik Ayrıcalık değişkenini anlamlı olarak negatif yönde etkilediği saptanmıştır (YM→PA,  $\beta = -.319$ ,  $p = .000 < .05$ ). Güven aralığının LLCI:  $-.441$  ve ULCI:  $-.197$  arasında olması ve “0” değerinin kapsamaması sebebiyle **H3b hipotezi kabul edilmiştir**.

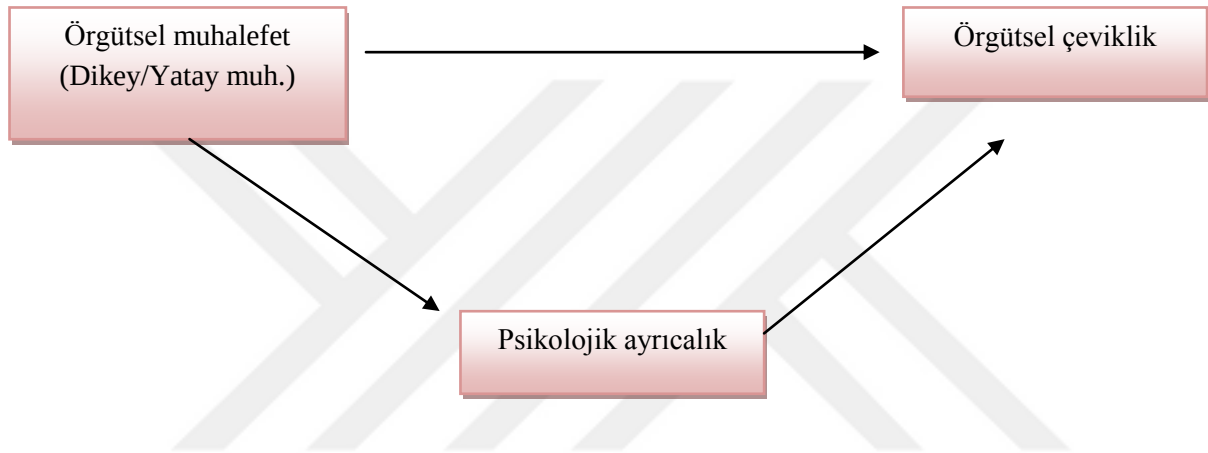
Psikolojik Ayrıcalık değişkeninin, Örgütsel Çeviklik değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır (PA→ÖÇ,  $\beta = .028$ ,  $p = .126 > .05$ ). Güven aralığının LLCI:  $-8,000$  ve ULCI:  $.065$  arasında olması ve “0” değerinin kapsaması sebebiyle **H4 hipotezi reddedilmiştir**.

Psikolojik Ayrıcalık değişkeninin, Yenilikçi Davranışlar değişkeni üzerinde anlamlı bir etkisi saptanmamıştır (PA→YD,  $\beta = .003$ ,  $p = .886 > .05$ ). Güven aralığının LLCI:  $-.039$  ve ULCI:  $.045$  arasında olması ve “0” değerinin kapsaması sebebiyle **H5 hipotezi reddedilmiştir**.

#### 4.1.3.2. Dolaylı (Aracılık) Etkilere İlişkin Hipotezlere Ait Bulgular

Bu bölümde çalışmanın bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi aracı değişken ile birlikte ele alınmış ve aracılık etkisi incelenmiştir. Alan yazında aracılık ilişkisine ele alan çalışmaların geneli itibarıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı yaklaşımı esas aldığı, ancak yakın zamanda yapılan araştırmalarda, bu yaklaşım kapsamında aranan bazı şartların istatistiksel olarak yetersiz kaldığı söylenebilir. Ayrıca aracılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmalarda tam aracılık veya kısmi aracılık gibi ifadelerin kullanılmasının kuramsal olarak geçerli olmadığı, bunun yerine kurgulanan aracı modelde yer alan doğrudan etki, dolaylı etki ve toplam etki değerleri üzerinden sonuçların yorumlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Son olarak elde edilen verilerin istatistiksel anlamlılığına karar verilmesinde yeniden/türev örnekleme (bootstrapping) yolunun kullanılması gerektiği sonuçlarına varılmıştır (Preacher ve Hayes, 2004; Hayes, 2018). İfade edilen nedenlerden dolayı araştırma modelindeki ilişkileri tespit edebilmek için yeni

ve güncel bir yaklaşım olan Zhao, Lynch ve Chen (2010) tarafından geliştirilen aracılık ilişkisi yöntemi ve Andres W. Hayes (2018) tarafından geliştirilen SPSS Process Macro uygulaması kullanılmıştır. Bu istatistiksel program vasıtasıyla ve Zhao vd. aracılık yöntemi temelinde çalışmanın araştırma modeli test edilmiştir. Zhao vd. (2010) aracılık yöntemlerini üç değişkenli tekrarlamasız nedensel bir model örgüsünde açıklamıştır. Araştırma değişkenleri olan örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışa ve örgütsel çevikliğe etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracı etkisi aracılık etkisi geliştirilen iki model ile test edilmiştir. Bu modelden ilki Şekil 9’da gösterilmektedir.



**Şekil.9: Aracılık Modeli-1**

**Tablo.25: Aracılık Etkisine İlişkin Araştırma Hipotezleri Bulguları-1**  
(Örgütsel muhalefetin örgütsel çevikliğe etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracı rolü)

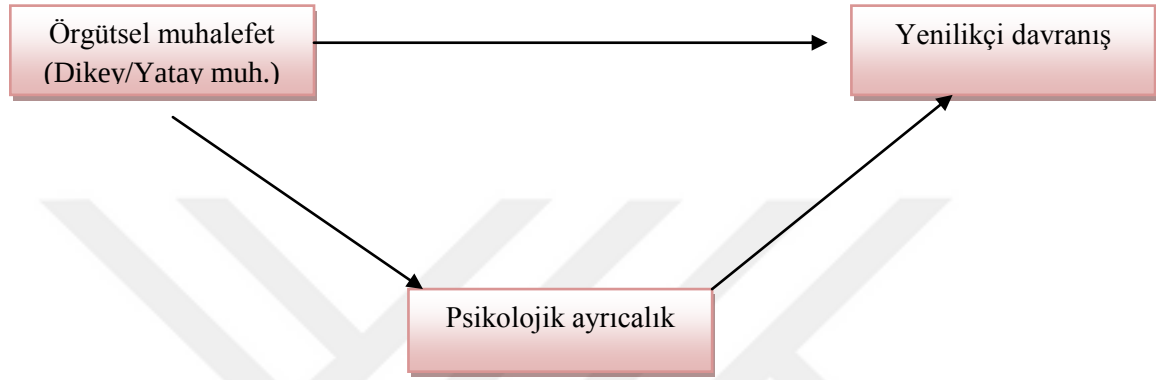
| Test Edilen Yol                          | Dolaylı Etki | BootSE | BootLLCI | BootULCI | p    | Karar      |
|------------------------------------------|--------------|--------|----------|----------|------|------------|
| <b>H6a:</b> Dikey Muh.→Psk. Ayr→Örg Çev. | -,008        | ,006   | -,022    | ,002     | ,126 | <b>RET</b> |
| <b>H6b:</b> Yatay Muh→Psk. Ayr→Örg. Çev. | ,003         | ,010   | -,017    | ,024     | ,134 | <b>RET</b> |

\* Standirdize edilmiş  $\beta$  katsayı raporlanmıştır.

Elde edilen bulgulara bakıldığında Dikey Muhalefet değişkeninin, Psikolojik Ayrıcalık değişkeni aracılığıyla Örgütsel Çeviklik değişkeni üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür (DM→PA→ÖÇ,  $\beta$ =-,008). Güven aralığı değerlerinin de (BootLLCI: -,022 ile BootULCI: ,002) sıfırı kapsaması sebebiyle **H6a hipotezi reddedilmiştir**. Benzer şekilde Yatay Muhalefet değişkeninin, Psikolojik Ayrıcalık

değişkeni aracılığıyla Örgütsel Çeviklik değişkeni üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $YM \rightarrow PA \rightarrow ÖÇ$ ,  $\beta = .003$ ). Güven aralığı değerlerinin de (BootLLCI:  $-.017$  ile BootULCI:  $.024$ ) sıfırı kapsamaması sebebiyle **H6b hipotezi reddedilmiştir**.

Geliştirilen ikinci modelde ise; örgütsel muhalefet ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide psikolojik ayrıcalığın aracı rolü incelenmiş ve buna ilişkin model Şekil 10'da gösterilmiştir.



Şekil.10: Aracılık Modeli-2

Tablo.26: Aracılık Etkisine İlişkin Araştırma Hipotezleri Bulguları-2

| Test Edilen Yol                                                      | Dolaylı Etki | BootSE      | BootLLCI     | BootULCI    | p           | Karar      |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|-------------|--------------|-------------|-------------|------------|
| <b>H7a:</b> Dikey Muh. $\rightarrow$ Psk. Ayr $\rightarrow$ Yen.Dav. | <b>-,001</b> | <b>,006</b> | <b>-,014</b> | <b>,013</b> | <b>,752</b> | <b>RET</b> |
| <b>H7b:</b> Yatay Muh $\rightarrow$ Psk. Ayr $\rightarrow$ Yen.Dav.  | <b>,011</b>  | <b>,009</b> | <b>-,005</b> | <b>,030</b> | <b>,126</b> | <b>RET</b> |

İkinci modelden elde edilen bulgulara bakıldığında Dikey Muhalefet değişkeninin, Psikolojik Ayrıcalık değişkeni aracılığıyla Yenilikçi Davranış değişkeni üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $DM \rightarrow PA \rightarrow YD$ ,  $\beta = -.001$ ). Güven aralığı değerlerinin de (BootLLCI:  $-,014$  ile BootULCI:  $.013$ ) sıfırı kapsamaması sebebiyle **H7a hipotezi reddedilmiştir**. Benzer şekilde Yatay Muhalefet değişkeninin, Psikolojik Ayrıcalık değişkeni aracılığıyla Yenilikçi Davranış değişkeni üzerinde dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $YM \rightarrow PA \rightarrow YD$ ,  $\beta = .011$ ). Güven aralığı değerlerinin de (BootLLCI:  $.009$  ile BootULCI:  $-,005$ ) sıfırı kapsamaması sebebiyle **H7b hipotezi reddedilmiştir**. Aşağıdaki tabloda tüm hipotezlerin kabul/ret durumları toplu şekilde gösterilmiştir.

**Tablo.27: Hipotez Testi Sonuçları**

| <b>HİPOTEZLER</b>                                                                                                              | <b>SONUÇ</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>Hipotez 1a:</b> Dikey muhalefet, yenilikçi davranışları pozitif yönde etkilemektedir.                                       | <b>KABUL</b> |
| <b>Hipotez 1b:</b> Yatay muhalefet, yenilikçi davranışları negatif şekilde etkilemektedir.                                     | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 2a:</b> Dikey muhalefet, örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilemektedir.                                           | <b>KABUL</b> |
| <b>Hipotez 2b:</b> Yatay muhalefet, örgütsel çevikliği negatif yönde etkilemektedir.                                           | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 3a:</b> Dikey muhalefet psikolojik ayrıcalığı negatif yönde etkilemektedir.                                         | <b>KABUL</b> |
| <b>Hipotez 3b:</b> Yatay muhalefet psikolojik ayrıcalığı pozitif yönde etkilemektedir.                                         | <b>KABUL</b> |
| <b>Hipotez 4:</b> Psikolojik ayrıcalık örgütsel çevikliği negatif yönde etkilemektedir.                                        | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 5:</b> Psikolojik ayrıcalık yenilikçi davranışları negatif yönde etkilemektedir.                                    | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 6a:</b> Psikolojik ayrıcalık, dikey muhalefet ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.        | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 6b:</b> Psikolojik ayrıcalık, yatay muhalefet ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.        | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 7a:</b> Psikolojik ayrıcalığın, dikey muhalefet ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır. | <b>RED</b>   |
| <b>Hipotez 7b:</b> Psikolojik ayrıcalığın, yatay muhalefet ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır. | <b>RED</b>   |

## 4.2.Nitel Analiz Sonuçları

Arka planında felsefi bir varsayım bulunmakta olan nitel araştırma yöntemi, bireylerin deneyimlerinden yararlanma ve araştırılan konularla ilgili düşünce ve duygularını tespit edebilmek için tercih edilmektedir (Ekiz, 2003: 25). Söz konusu bu varsayımlar araştırmaya yön verir, biçimlendirir ve aşamalar arasındaki uyumu ortaya koyar (Creswell, 2015). Bu çalışmanın nitel araştırma bölümünde, içerik analizi yöntemi kullanılarak katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular analiz edilmiştir.

### 4.2.1. Açık Uçlu Soruların Analiz Süreci

Bu çalışmada, açık uçlu soruların analiz edilmesi için içerik analizi tekniği kullanılmıştır. İçerik analizi, metin içindeki belli karakterler yoluyla sistemli ve taraf olmayan sonuçların sağlanması amacı ile yararlanılan bir analiz tekniği olup (Stone vd., 1966: 213), elde edilen verilerin düzenlenmesi aşamasıyla başlayıp sınıflandırma, karşılaştırma ve metinlerden teorik çıkarımlar sağlama ve geçerli yorumların bazı işlemlerden geçirilmesi ile süren aşamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Weber, 1990: 5;). Betimsel analizlere kıyasla içerik analizi, verileri derinlemesine işlenmesine olanak sağladığı için tercih edilmiştir (Çakan, 2018: 92-93). Patton'a (1987) göre açık uçlu soruların analizlerde kullanılmasının sebebi, araştırmacının çoktan seçmeli ifadelerle bakış açısını önceden belirlemeden farklı görüş ve algılamalarını anlamayı ve yakalamayı sağlamaktır. Bu kapsamda katılımcılara 3 adet açık uçlu soru sorularak yanıtlanması istenmiştir. Bunların hazırlanmasında Yalçın (2018)'ın çalışmasından yararlanılmıştır. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu ifadeler şunlardır:

- ❖ **Soru 1:** Teknoparkların sizce en önemli iki problemi ve bunlarla ilgili çözüm önerileriniz nelerdir?
- ❖ **Soru 2:** Teknoparkların sizce taşınması gereken en önemli üç özellik nedir?
- ❖ **Soru 3:** Teknoparkların etkinliğinin yükseltmek için neler yapılabilir?

Öncelikle toplanan formlardan elde edilen araştırma verileri kodlanmıştır. Ardından oluşturulmuş olan kodlar gruplandırılarak veriler sayısal biçime çevrilmiştir. Bulguların yorumlanması ile içerik analizi süreci sonuca ulaştırılmıştır.

#### 4.2.2.Açık Uçlu Sorulara Yönelik Bulgular

Araştırma çerçevesinde katılımcı bireylerle yöneltilen açık uçlu sorulardan sağlanan veriler derlenerek frekansları tespit edilmiş, devamında ise Voyant Tools programı ile analize tabi tutulmuştur. Teknopark işgörenleriyle gerçekleştirilen çalışma sonucunda verilere özgü kelime bulutları ve ağ yapıları elde edilmiştir. Kelime bulutları her bir soruya ayrı ayrı oluşturularak yorumlanmıştır. Nitel verilerin analiz edilmesi sürecinde katılımcı bireylerden teknoparkların iki sorunu ve bu sorunlara çözüm önerileri, teknoparkların taşınması gereken en önemli üç unsur ve teknoparkların etkinliğinin yükseltilmesi için yapılması gerekenleri belirtmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler Voyant Tools programı aracılığı ile incelenerek kelime bulutları oluşturulmuştur. Kelime bulutları içinde fontu büyük ve merkeze en yakın olanlar, katılımcı bireyler tarafından en çok vurgu yapılan veya kelimeler olarak yorumlanmaktadır. Ayrıca açık uçlu sorulara verilen cevaplar derlenerek sıklıkları tespit edilmiştir. Böylece işgörenler açısından teknoparkların sorunları ve bu sorunlara çözüm önerileri, teknoparkların taşınması gereken özellikler ve etkinliğini artırmada yapılması gerekenler tespit edilerek farklı bir bakış açısı ortaya konulması amaçlanmıştır.

### ■ Teknoparkların en önemli sorunlarına İlişkin Analiz Sonuçları

Açık uçlu soruların analizi için kullanılan kelime bulutlarında, verilen cevaplarda en çok kullanılan kelimelerin fontu büyük olmaktadır. Şekil 11’de teknoparkların en önemli iki sorununun tespitine ilişkin kelime bulutu yer almaktadır:

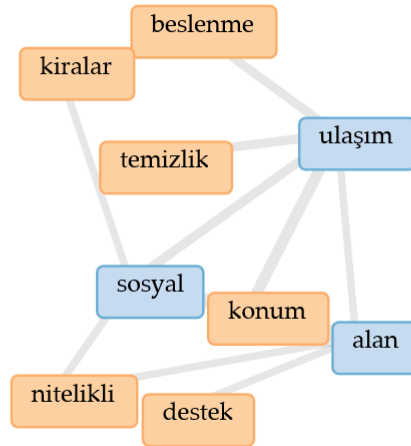


**Şekil.11: Teknoparkların En Önemli Sorunlarına İlişkin Kelime Bulutu**

Şekil 11’de görüleceği üzere katılımcıların “teknoparkların en önemli iki sorununu belirtiniz” sorusuna ilişkin “ulaşım, sosyal alan, nitelikli işgücü, verilen destek ve teşviklerin yetersizliği ile yüksek kiralar” kavramlarının öne çıktığı görülmektedir. Buradan hareketle teknopark işgörenlerinin öncelikle fizyolojik ve sosyal yeterliliklere odaklandığını, daha sonra teknoparkin amaçlarına ulaşmasına engel teşkil edecek faktörleri sıraladığını söyleyebiliriz. Katılımcıların teknoparkların en önemli sorunları olarak gördükleri ifadelerden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ❖ “Ulaşım imkânları yetersiz.”
- ❖ “Teknopark etrafındaki sosyal alanlar yetersiz.”
- ❖ “Nitelikli işgücü ve kalifiye eleman ihtiyacı var.”
- ❖ “Girişimcilerin kiralari yüksek”

Teknoparkların en önemli sorunlarına ilişkin ağ haritası Şekil 12’de yer almaktadır:



**Şekil.12: Teknoparkların En Önemli Sorunlarına İlişkin Ağ Haritası**

Şekil 12’de görüldüğü gibi katılımcıların “teknoparkların en önemli sorunları hakkındaki düşünceleri” daha çok ulaşım, beslenme, aktivite gibi sosyal imkânların yetersiz olduğu yönündedir. Teknoparkların en önemli sorunlarına ilişkin frekans dağılımı ve yüzdeleri Tablo 18’de yer almaktadır.

**Tablo.28: Teknoparkların En Önemli İki Sorunununa Ait Frekans Dağılımı**

|   | AÇIKLAMA                     | FREKANS    | %          |
|---|------------------------------|------------|------------|
| 1 | Ulaşım problemi              | 37         | 31         |
| 2 | Sosyal alan yetersizliği     | 30         | 25         |
| 3 | Nitelikli iş gücü eksikliği  | 16         | 12         |
| 4 | Yetersiz destek ve teşvikler | 13         | 11         |
| 5 | Yüksek kiralar               | 13         | 11         |
| 6 | Beslenme problemi            | 12         | 10         |
|   | <b>TOPLAM</b>                | <b>121</b> | <b>100</b> |

Tablo 28’de görüldüğü üzere teknoparkların en önemli sorunları olarak teknopark işgörenleri tarafından öncelikle fiziksel koşullar ele alınmıştır. Genel olarak temel ihtiyaçların karşılanmasının zor olduğu ortamlarda verimin düşebileceği belirtilmiştir. Fiziksel koşulların uygun olduğu ortamların ise yenilik ve üretkenliği teşvik edebileceği belirtilmiştir. Bununla birlikte teknoparkların ihtiyaç duyduğu nitelikli insan kaynağı eksikliğinin önemli bir sorun olduğu dile getirilmiştir.

- Teknoparkların en önemli sorunlarına işgörenlerin çözüm önerilerinin analiz sonuçları

Şekil 13’te Teknoparkların en önemli sorunlarına sunulan çözüm önerilerine ilişkin kelime bulutu yer almaktadır.



**Şekil.13: Teknoparkların En Önemli Sorunlarına Sunulan Çözüm Önerilerine İlişkin Kelime bulutu**



**Tablo.29: Teknoparkların En Önemli Sorunlarına Çözüm Önerilerine Ait Frekans Dağılımı**

|   | AÇIKLAMA                         | FREKANS   | %          |
|---|----------------------------------|-----------|------------|
| 1 | Sosyal alanlar artırılmalı       | 37        | 42         |
| 2 | Toplu taşıma ve servis olmalı    | 20        | 22         |
| 3 | Ulaşım imkânları artırılmalı     | 18        | 20         |
| 4 | Personel eğitimleri düzenlenmeli | 14        | 16         |
|   | <b>TOPLAM</b>                    | <b>89</b> | <b>100</b> |

Tablo incelendiğinde ve frekanslardan da anlaşıldığı üzere bir önceki tabloda belirtilen sorunların çözüm önerisinin yer aldığı görülmektedir. Buna göre sosyal alan yetersizliği kapsamında ilave sosyal alan yapılması (spor, beslenme ve boş zaman aktiviteleri vb), ulaşım imkânlarının (servis, toplu taşıma vb) artırılması ve personel eğitimlerinin düzenlenmesi önerilmektedir. Bununla birlikte; nitelikli iş gücü eksikliğinin üniversite öğrencilerine staj ve çalışma imkânı tanınarak kapatılabileceği, sağlanan teşvik ve desteklerin artırılması, yüksek olan kiraların düşürülmesi de tavsiyeler arasındadır.

- Teknoparkların taşınması gereken en önemli özelliklere ilişkin analiz sonuçları

Şekil 15’te Teknoparkların taşınması gereken en önemli özelliklere ilişkin kelime bulutu yer almaktadır.



**Şekil.15: Teknoparkların Taşınması Gereken Özelliklere İlişkin Kelime Bulutu**

Şekil 15’te görüleceği üzere katılımcıların “teknoparkların taşıması gereken en önemli üç özellik” sorusuna ilişkin “teknolojik, yenilikçi ve yeniliğe açık, destekleyici” ifadelerinin öne çıktığı görülmektedir. Katılımcıların teknoparkların taşıması gereken en önemli üç özellik ifadelerinden bazıları aşağıdaki gibidir:

- ❖ Gelişime açık, teşvik edici, nitelikli insan kaynağına sahip
- ❖ Yenilikleri takip eden eğitim ve gelişmeye önem veren,
- ❖ Yenilikçi, girişimci, destekleyici
- ❖ Yetkin personel, dinamizm, sinerjik ortam.

Teknoparkların taşıması gereken en önemli üç özelliğe ilişkin ağ haritası Şekil 16’da yer almaktadır:



**Şekil.16: Teknoparkların Taşıması Gereken En Önemli Özelliklere İlişkin Ağ Analizi**

Şekil 16’da görüldüğü gibi katılımcıların “teknoparkların taşıması gereken en önemli üç özellik hakkındaki düşünceleri” Teknoparkların yenilikçi ve teknolojik olması, akademik ve ekonomik işbirliği yapmasına yöneliktir. Teknoparkların taşıması gereken en önemli üç özelliğe ilişkin frekans dağılımı ve yüzdeleri Tablo 30’da yer almaktadır.

**Tablo.30: Teknoparkların Taşınması Gereken En Önemli Özelliklere Ait Frekans Dağılımı**

|   | AÇIKLAMA      | FREKANS   | %          |
|---|---------------|-----------|------------|
| 1 | Yenilikçi     | 24        | 37         |
| 2 | Teknolojik    | 12        | 18         |
| 3 | Açık          | 10        | 15         |
| 4 | Sosyal        | 10        | 15         |
| 5 | Destekleyici  | 9         | 15         |
|   | <b>TOPLAM</b> | <b>65</b> | <b>100</b> |

Tablo 30'a göre teknoparkların taşınması gereken önemli özellikler sırasıyla yeniliğe açıklık, destekleyici örgüt iklimi, eğitime önem veren ve nitelikli insan kaynağına sahip olmak şeklinde tanımlanmıştır.

- Teknoparkların etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenlere ilişkin analiz sonuçları

Şekil 17'de Teknoparkların etkinliğinin artırılması için yapılması gerekenlere ilişkin kelime bulutu yer almaktadır.



**Şekil.17: Teknoparkların Etkinliğinin Artırılmasına İlişkin Kelime Bulutu**



**Tablo.31: Teknoparkların Etkinliğinin Artırılması İçin Yapılması Gerekenlere Ait Frekans Dağılımı**

|          | <b>AÇIKLAMA</b>                               | <b>FREKANS</b> | <b>%</b>   |
|----------|-----------------------------------------------|----------------|------------|
| <b>1</b> | Sosyal imkânlar ve alanlar artırılmalı        | 12             | 23         |
| <b>2</b> | Üniversite-sanayi işbirliği geliştirilmeli    | 11             | 21         |
| <b>3</b> | Ar-ge faaliyetleri artırılmalı                | 9              | 17         |
| <b>4</b> | Düzenli olarak eğitim ve seminerler verilmeli | 8              | 15         |
| <b>5</b> | Destek ve teşvikler artırılmalı               | 7              | 13         |
| <b>6</b> | Reklam ve tanıtım faaliyetleri artırılmalı    | 6              | 11         |
|          | <b>TOPLAM</b>                                 | <b>53</b>      | <b>100</b> |

Teknoparkların etkinliğine işgörenler açısından bakıldığında öncelikle sosyal ve fiziksel olanakların ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Ülkemizde bulunan teknoparkların büyük bir kısmının yeni kurulmuş olması dolayısıyla fiziksel ve sosyal olanaklarının henüz tamamlanmamasının bu durumun temel bir sebebi olduğu ifade edilebilir. Ayrıca devlet tarafından verilen teşvik ve desteklerin artırılması ve bu desteklerin girişimcilere duyurulması noktasında da talepler bulunmaktadır.

Teknopark firmalarının faaliyetlerini sürdürürken süreçlerin ve bürokratik işlemlerin fazlalığının zaman kaybına yol açtığı dile getirilmiş, bu tip işlemlerin ayrı bir idari birim veya sekreteryaya tarafından yapılması gerektiği önerilmiştir. Gerek üniversite-sanayi işbirliği, gerekse sektörler arası işbirliğinin desteklenmesi ve mevcut faaliyetlerin artırılması hususunda da talepler bulunmaktadır. Sürekli gelişmenin ve yeniliğin ekosistemi olarak nitelenen Teknoparklarda düzenli olarak eğitim, seminer ve konferansların sayısının artırılması yönünde bir beklenti olduğu da görülmüştür.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu son bölümünde araştırmanın kapsamı ve kısıtlarına değinilmiş, nitel ve nicel analiz sonuçları tartışılmış ve yazına katkıda bulunmak, yöneticilere ve gelecekte yapılacak olan çalışmalara yardımcı olmak adına öneriler sunulmuştur.

Küreselleşme, teknolojinin hızlı gelişimi, kısalan ürün yaşam süreleri gibi kavramlarla tanımlanan günümüz rekabet koşullarında çeviklik ve yenilikçilik; büyüme, performans ve rekabet üstünlüğü için çok önemli avantajlar olarak görülmüş ve uzun vadeli örgütsel başarı üzerindeki önemli etkileri hem çalışma hayatında hem de akademik alanda daha fazla ele alınmaya başlanmıştır (Bıyık, 2021:151). Yenilikçilik ve çevikliği hem destekleyebilecek hem de engelleyebilecek en önemli faktör ise örgütlerce benimsenen örgüt kültürü ve örgütsel tutumlardır. Bu bağlamda örgütler, sürdürülebilirlik adına çevikliğin ve sürekli yeniliğin elzem olduğu rekabet koşullarında faaliyetlerini gerçekleştirirken, bir yandan da beşeri sermayelerinden maksimum düzeyde istifade etmenin yollarını bulmalıdırlar. Dolayısıyla işgörenlerin yapıcı eleştiri ve geri bildirimleri önemli olurken, duygu durumları ve bireysel özellikleri de bu kapsamda etkili olabilmektedir. Birey ve örgüt bağlamında her iki tarafın da amaçlarını gerçekleştirirken ortak paydada buluşabilmelerine yardımcı olacak en önemli örgüt kültürü ögesi ise örgütsel demokrasidir. Yenilikçi düşünceler, ancak demokratik örgütsel iklimin bulunduğu ortamda ortaya çıkabileceğinden, fikirlerini açıkça ifade eden işgörelere duyulan ihtiyacın da artacağı düşünülmektedir. Öte yandan işgörenlerin de bireysel amaçlarını (iş tatmini vs....) gerçekleştirirken ihtiyaç duydukları örgütsel desteği almaları gerekmektedir. Bu sebeplerle örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çevikliğe etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracı rolünün ortaya konması hem işgörenler ve hem de örgütler açısından önem taşıdığı için araştırmacıların ilgisini çekmesi gerektiği ifade edilebilir. Bu çalışmada incelenen değişkenler, Türkiye’de faaliyette bulunan teknoparklar bünyesinde

yer alan firmaların işgörenleri üzerinden ele alınmış olup araştırmaya faaliyette olan 73 teknoparkın 4'ünden toplam 523 işgören katılmıştır.

Çalışmada örgütsel muhalefet türleri Kassing (2000a)'ın modeline göre yatay ve dikey muhalefet olarak ele alınmıştır. Bu modele göre dikey muhalefet, işgören bireyin örgüt politikalarına karşıt olan fikirlerini yapıcı alternatifler eşliğinde yönetim mekanizmalarıyla paylaşması olarak tanımlanırken yatay muhalefet, işgörenlerin karşıt fikirlerini karar alma ve uygulamada etkisiz olan bireylerle paylaşması olarak anlaşılmaktadır. Dikey muhalefetin olumlu, yatay muhalefetin ise olumsuz birtakım örgütsel çıktılara yol açacağı yönünde beklentiler bulunmaktadır. Bazı bilim insanları da örgütsel muhalefetin bir yönü ile örgütsel başarıya, bir yönü ile işgörenlerin iş doyumlarının artmasına katkı sağlayacağına dair tamamen pozitif bir bakış açısına sahiptir (Kassing vd., 2012; Özdemir, 2011; Hegstrom, 1990; Redding, 1985; Stanley, 1981).

Örgütlerin en değerli sermayesi işgörenleri olduğuna göre, sistemsel ve örgütsel süreçlerin yanında psikolojik süreçlerin de dikkate alınmasının, modern yönetim alanında özellikle değerlendirilmesi gereken bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bütün bu hususlar göz önünde bulundurularak yapılan ve örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çevikliğe etkisinde psikolojik ayrıcalığın rolünü araştıran bu çalışma, hem örgütsel hem de bireysel unsurları ve bunların birleşimini kapsamalı, ayrıca pozitif ve negatif yönleri bulunan örgütsel ve bireysel değişkenleri içermesi sebebiyle alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Bu bağlamda, Teknopark işgörenleri ile yapılan çalışma sonucunda elde edilen bulgular daha önceki çalışmaların bulguları ile karşılaştırılarak tartışılmış, sektöre ve alanyazına ilişkin öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın demografik değişkenlere ait sonuçlarına bakıldığında en fazla katılımcının 26-30 ve 18-25 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Teknoloji işletmelerinin genç işgücüne sahip olması bu durumun doğal sebebi olarak görülebilir. Cinsiyet faktörü açısından bakıldığında katılımcıların yaklaşık %40'ı kadın ve %60'ı erkektir. Teknik işlerin yoğun olduğu sektörlerde kadın istihdam oranının çok da düşük olmadığı görülmektedir. Medeni durum değişkenine bakıldığında katılımcıların %54'ü bekârdır. Yeni mezunların ve genç işgücünün ağırlıkta olduğu teknoparklarda bu durumun normal olduğu söylenebilir. Benzer şekilde eğitim düzeylerinde %68 lisans mezunu katılımcı bulunduğu görülmüştür. Bunu önlisans ve lisansüstü eğitim mezunları izlemektedir. Yaş ile doğru orantılı olarak iş deneyimi %47 ile 1-5 yıl arasındadır. Yeni mezun ve stajyer işgörenlerin çalışma imkânı

bulduğu teknoparklarda iş deneyim süresinin düşük olması beklenen bir sonuçtur. Katılımcıların %62'si yazılım-bilişim sektöründe faaliyette bulunmaktadır. Diğer çalışma alanlarındaki faaliyetlerin de teknoparklarda yürütülmesi için sunulan desteklerin ve teşviklerin artırılması, bu sayede makine, kimya, enerji, hayvancılık ve tarım yanında sosyal hizmet ve eğitim alanlarının da teknoparklar çatısı altında daha fazla bulunmasını sağlayacaktır.

Çalışma kapsamında yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre **dikey muhalefet yenilikçi davranışları anlamlı ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir**. Buna göre dikey muhalefet davranışındaki artışın yenilikçi davranışta aynı yönde bir artışa sebep olacağı sonucu çıkarılabilir. Yani işgörenler, işleyiş ve süreçlerle ilgili karşıt görüşünü üst yönetimle çözüm odaklı ve yapıcı şekilde paylaştığı ölçüde yenilikçi davranışlarında da artış meydana gelmektedir. Fikirlerinin kabul görüp önemsendiği çalışma ortamlarında işgörenlerin motivasyonları da artacağından inovatif düşünce ve eylemlerin gelişme olasılığının yüksek olacağı söylenebilir. Böylece Pfeffer (1998)'in, işgörenlerin yaratıcılıklarını ortaya çıkarmada etkili olan örgütün sosyal yapısı sayesinde bireylerin kendilerini güvende ve örgütün bir parçası gibi hissedeceği şeklindeki görüşü ile paralel sonuçlar elde edilmiştir. Aynı şekilde Zhou ve Shalley'in (2003) yapıcı geri bildirimlere değer verilmesi sonucunda ortaya çıkacak motivasyonun, işgörenlerin yeni fikirler üretme yeteneklerini etkileyebileceğine dair görüşleriyle de örtüşmektedir. De Dreu ve West (2001) yapmış oldukları araştırma ile karar alma süreçlerine katılımın önemini muhalefet ve takım inovasyonu bağlamında incelemişler ve araştırmanın sonucuna göre, yapıcı muhalefetin takım inovasyonunu teşvik ettiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Nijstad, Berger-Selman ve De Dreu (2014)'nin çalışmasında muhalefet-yenilik ilişkisinde dönüşümcü liderliğin rolü incelenmiştir. Sonuçta muhalefetin yapılan yenilikler ile pozitif ilişkili olduğu bulunmuş, ayrıca dönüşümcü liderlerin radikal yenilikler oluşturmak için muhalif görüşleri etkin kullanmaları gerektiği önerilmiştir. Görüldüğü üzere örgütsel muhalefet davranışı etkin kullanıldığında çalışanların motivasyonu artmakta, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmekte ve yeniliklere açık olmaktadırlar. Örgütüne bağlı bireyler farklı fikirlerini ifade etmekten de çekinmeyecektir. Buradan hareketle, örgütsel muhalefet davranışı doğru yönetilip yönlendirilir, çıktıları etkin şekilde örgütte kullanılırsa yenilikçi davranışlarda artış beklenebilir.

Bir başka araştırma sonucuna göre ise yatay muhalefet ile yenilikçi davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre yatay muhalefet davranışındaki değişimin

yenilikçi davranışlarda herhangi bir değişime sebep olmadığı tespit edilmiştir. Yani işgörenlerin, işleyiş ve süreçlerle ilgili karşıt görüşünü çözüm noktasında etkisiz üçüncü kişilerle paylaşmasının yenilikçi davranışlarında anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Farklı bir bakış açısıyla, çözüme katkısı olmayan yatay muhalefet davranışının, yenilikçi davranışları ne olumlu ne de olumsuz yönde etkilemesi beklenmektedir.

Bir diğer sonuca göre ise **dikey muhalefet, örgütsel çevikliği anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir**. Dikey muhalefet düzeyindeki artış, örgütsel çeviklikte aynı yönde artışa sebep olmaktadır. Buna göre yapıcı ve çözüme yönelik geri bildirimlerin yenilikçi davranışlarda olduğu gibi pozitif örgütsel çıktılara katkı sağladığı görülmektedir. Çetinkaya ve Akkoca (2020)'nin yapmış olduğu çalışmanın sonucu olan örgütsel çevikliğin etkin olabilmesi için örgütsel iletişimin de güçlü olması gerektiği yönündeki iddia ile örtüşmektedir. Örgüt içinde bir iletişim şekli olan örgütsel muhalefet davranışları çözüm odaklı olduğunda yani dikey muhalefet davranışı şeklinde olduğunda örgütsel çevikliğe pozitif katkılar sağladığı söylenebilir. Aynı şekilde bu çalışma, kişiler arası ve fonksiyonlar arası ilişkilerin de işletmenin çevikliğine katkı sağlayan unsurlar olduğunun ifade edildiği Crocitto ve Youssef (2003)'un çalışması ile de paralellik göstermektedir. Bu bağlamda örgütsel çevikliğe sahip olamak isteyen işletmelerin iletişim kanallarının daima açık, iletişim şekillerinin şeffaf ve yapıcı olması gerekmektedir. Burada ise örgütsel muhalefet davranışından elde edilecek geri bildirimlere ihtiyaç duyulacaktır. Gerekirse çalışanların süreçler ve prosedürlerle ilgili belli periyotlarda fikir sunması zorunlu hale getirilebilir. Yenilikçi davranışta olduğu gibi doğru yönetilip yönlendirilen örgütsel muhalefet davranışı, pozitif örgütsel çıktılar elde etmeye katkı sağlayacaktır.

Çalışma sonuçlarına göre yatay muhalefetin örgütsel çeviklik ile negatif yönlü ilişkisi bulunmakla birlikte anlamlı bir etkisi tespit edilememiştir. Yani muhalefet davranışının çözümde katkısı bulunabilecek konumdaki kişiler haricindekilere sergilenmesinin, örgütsel çevikliğe anlamlı bir katkısının olmadığı söylenebilir. Bununla birlikte çözüme etkisi olmayan kişilerle karşıt fikirleri paylaşmanın örgütsel çevikliği azalttığı görülmektedir.

Çalışmanın bir diğer sonucuna göre **hem yatay hem de dikey muhalefet ile psikolojik ayrıcalık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır**. Bu sonuç Özdemir ve Atan (2018)'in, narsizmin dikey örgütsel muhalefeti negatif yönde etkilediği sonucuna ulaştığı çalışma ile örtüşmektedir. Aynı şekilde Kanbur (2018), araştırmasında

örgütsel muhalefeti, açık/dikey ve gizli/yatay örgütsel muhalefet olarak ele alınmış, narsizmin örgütsel muhalefet üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulguları narsizmin yatay/gizli örgütsel muhalefeti pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Elde edilen sonuçlar bu çalışma ile de kısmen örtüşmektedir. Buna göre, çalışan performansından bağımsız ayrıcalık algısına sahip yani psikolojik ayrıcalık algısı yüksek bireylerin, örgüt yararına geri bildirimde bulunmayı pek de önemsemeyeceği, onlar için aslolanın kendi çalışma koşulları ve sahip olduğu imkânlardan duyduğu memnuniyet düzeyi olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları yöneticilerinin işe alımlarda uygulayacağı bir takım psikolojik testler ile işgören adaylarının psikolojik ayrıcalık düzeyini ölçerek buna göre personel tercihi yapabilir. Böylece bireysel faydanın yanında örgüt yararını da gözeterek geri bildirimde bulunacak işgörenlere sahip olunabilecektir.

Aracılık etkilerine ait hipotez testi sonuçları incelendiğinde ise psikolojik ayrıcalığın, yatay ve dikey muhalefetle yenilikçi davranışlar arasında herhangi bir aracılık etkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Yatay muhalefetin örgütsel çevikliğe etkisinde de psikolojik ayrıcalığın aracı rolü tespit edilememiştir. Buna göre hem yatay hem dikey muhalefet davranışının örgütsel çevikliğe etkisine, psikolojik ayrıcalık değişkeninin herhangi bir katkısı bulunmadığı saptanmıştır.

Yapılan tespitler göstermektedir ki, çalışmanın temel değişkenleri olan **dikey muhalefet, yenilikçi davranışlar ve örgütsel çeviklik birbirleri üzerinde anlamlı etkiye sahiptir.** Ancak psikolojik ayrıcalığın aracı olarak dâhil olduğu modelde dikey ve yatay muhalefetin örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışlar üzerinde anlamlı etkilere sahip olmadığı gözlenmiştir. Buna göre çözüm noktasında etkili olan yönetim kademesine iletilen ve karşılık bulan farklı fikirler, yenilik ve çevikli de beraberinde getirecek davranışlara sebep olabilecektir.

Çalışmanın nitel analiz sonuçları incelendiğinde ise, teknoparklarda faaliyet gösteren işletmelerde işgörenlerin açık uçlu sorulara verdikleri cevaplar incelenmiş, işgörenlerin önceliklerinin fiziksel koşullar olduğu ve bu koşulları teknoparkların en önemli sorunları olarak gördüğü tespit edilmiştir. Fiziksel koşullara ilaveten verilen destek ve teşviklerin artırılması, bunların girişimcilere yeterince duyurulması ve işgörenlere çok ve çeşitli eğitimler verilmesi teknoparkların etkinliği ve verimliliğinin geliştirilmesinde işlevsel görülmektedir.

Yapılan her çalışmanın doğal olarak kısıtları bulunmaktadır. Bu çalışma sürecinde de zaman ve maliyet kısıtı başta olmak üzere birtakım problemlerle karşılaşmıştır. Çalışmanın veri toplama süreci Covid-19 pandemi ortamına denk gelmiş ve dolayısıyla veri toplama işlemi sınırlı sürede ve sayıda tamamlanmıştır. Çalışma için yalnızca örgütsel çeviklik ve yenilikçi davranışların yoğun olduğu düşünülen Teknopark işletmeleri işgörenlerinden veri toplanmıştır. İlerleyen çalışmalarda, bu çalışmanın değişkenleri ile farklı sektörlerden ve işgörenlerden veri toplanarak bilgi üretilmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmada nitel ve nicel araştırma yöntemi bir arada kullanılmıştır. İlerleyen çalışmalarda farklı araştırma yöntemlerinin kullanılması genellenebilirliği artıracığından tavsiye edilebilir.

Çalışma bulgularından yola çıkılarak araştırmacılar, yöneticiler ve işletmeler için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Gelecek çalışmalarda araştırma modelinin alt boyutlarının birbiriyle olan ilişkileri ve demografik özellikler bakımından ne anlam ifade ettiği ele alınabilir. Yine yapılacak olan çalışmalarda, örgütsel muhalefetin yenilikçi davranışlar ve örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde farklı aracılık etkisine sahip olması muhtemel kavramların incelenmesi önerilebilir. Diğer taraftan teknoparklar evreninde örgütsel muhalefetin nedenlerinin, sonuçlarının ve buna yönelik çözüm önerilerinin insan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim, örgütsel davranış ve liderlik bağlamında ele alınması da alanyazına önemli katkılar sağlayacaktır.
- Çalışma sonuçları, özellikle örgütsel muhalefet, yenilikçi davranışlar ve örgütsel çeviklik konularındaki çalışmalara katkıda bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel muhalefetin pozitif örgütsel sonuçlara sebep olan dikey ve negatif örgütsel sonuçlara sebep olabilecek yatay muhalefet boyutlarının ayrı ayrı ele alınarak hipotezlerin bu yönde geliştirilmesi, alandaki çalışmalara farklı bakış açılarıyla yaklaşılmasına katkı sağlayacaktır.
- İşgörenlerin yapıcı ve çözüm odaklı taleplerini, yine çözüm noktasında yetkin kişilerle paylaşması örgütün çevikliğine ve işgörenlerin yenilikçi davranış potansiyellerinin artmasına yol açacaktır. Benzer şekilde istenmeyen davranışların azaltılmasında da katılımcı demokrasinin gereği olan dikey yani açık muhalefet davranışından yararlanılabilir. Örneğin, personel devir hızının azaltılması için dikey

muhtalefet davranışının etkin ve kontrollü yönetimi konularını kapsayan bir çalışmanın bu bağlamda inceleme konusu olabileceği düşünülmektedir.

- Yapılan bu çalışma yenilik ve çevikliğin özellikle önemli olduğu düşünülen teknoparklar çatısı altında yapılmıştır. Yenilik ve çeviklik beklenen örgütler ve işgörenlerin duygu durumları ve iletişim şekillerinin birlikte ele alınması, günümüz insanının daha fazla anlaşılmasına imkân verecek, bu sayede yönetim ve insan kaynakları politikaları oluşturulurken yöneticilere fayda sağlayacaktır. Farklı çalışma grupları ile ileride yapılacak olan araştırmalarda benzer değişkenlerin kullanılması, tespit edilen ilişkilerin genellenmesi için değerli olacaktır.



## KAYNAKÇA

- Abrunhosa, A. (2003, June). The National Innovation Systems Approach and the Innovation Matrix. Summer Conference, 12-14.
- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W. & Kashy, D. A. (2011). What Does the Narcissistic Personality Inventory Really Measure?. *Assessment*, 18(1), 67-87.
- Akada, T. (2015). *Örgütsel Muhalefete İlişkin Öğretmen Görüşleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Akada, T. & Beycioğlu, K. (2019). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Algılarının Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. *İlköğretim Online*, 18(3), 1113-1130.
- Akbıyık, B. S. Ü. (2018). Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşısı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255.
- Akkaya, B. (2018). *Tekno Girişim Firmalarındaki Yöneticilerin Liderlik Tiplerinin Firmaların Örgütsel Çevikliğine Etkisi: Teknopark Firmaları Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. & Tabak, A. (2019). Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği İle Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (Mosb) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 1(2), 19-54.
- Aksay, K. (2011). *Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Aksoy, N. & Çoban Sural, Ü. (2019). Neoliberal Eğitim Düzeninde Sınıf Öğretmeni Adaylarının Akademik Ayrıcalık Beklentileri. *IHEC 2019*, 88.
- Aktan, C. C. (2003). Kriz Yönetimi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 121-135.
- Aktaş, H., & Şimşek, E. (2014). Örgütsel Sessizlik ile Algılanan Bireysel Performans, Örgüt Kültürü ve Demografik Değişkenler Arasındaki Etkileşim. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 14(28), 24-52.

- Alavi, S., Abd-Wahab, D., Muhamad, N. & Arbab Shirani, B. (2014). Organic Structure and Organisational Learning as the Main Antecedents of Workforce Agility. *International Journal of Production Research*, 52(21), 6273-6295.
- Al-Busaidi, A. S. (2014). *Toward a Model of Organizational Muted Dissent: Construct Definition, Dimensions, Measurement and Validation* (Unpublished Doctoral Dissertation) Ohio University.
- Allen, P. (2004). *Together at the Table: Sustainability and Sustenance in the American Agrifood System*. PA: Penn State Press.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Åmo, B. W. (2006). Employee Innovation Behaviour in Health Care: The Influence From Management and Colleagues. *International Nursing Review*, 53(3), 231-237.
- Åmo, B. W. & Kolvereid, L. (2005). Organizational Strategy, Individual Personality and Innovation Behavior. *Journal of Enterprising Culture*, 13(01), 7-19.
- Araza, A. (2015). Kurumsal Çeviklik ve Performans İlişkisine Çevresel Dinamizmin Etkisi. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ardts, J.C.A., Van Der Velde, M.E.G. & Maurer, T.J. (2010). The Influence of Perceived Characteristics of Management Development Programs on Employee Outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 21(2), 411-434.
- Argyres, N. & Mui, V. L. (2007). Rules of Engagement, Credibility and the Political Economy of Organizational Dissent. *Strategic Organization*, 5(2), 107-154.
- Armstrong M., (2000). The Name Has Changed But Has the Game Remained the Same? *In: Employee Relations*, 22(6): 576-593.
- Ashrafi, A., Ravasan, A. Z., Trkman, P., & Afshari, S. (2019). The Role of Business Analytics Capabilities in Bolstering Firms' Agility and Performance. *International Journal of Information Management*, 47, 1-15.
- Ashton, R. H. (2005). Intellectual Capital And Value Creation: A Review. *Journal Of Accounting Literature*, 24, 53-134.
- Ataç Oral, L. & Köse, S. (2017). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet İlişkisi: Beyaz Yakalılar Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (1), 117-132.
- Atak, M. & Atik, İ. (2007). Örgütlerde Sürekli Eğitimin Önemi ve Öğrenen Örgüt Oluşturma Sürecine Etkisi. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(1), 63-70.

- Atay, İ., Tatlı, Ş., Karataş, K., Mert, M. A., Eserkaya, Y., Doğanekaya, Y., Karabat, S., Bayraktar, M., Aktaş, Y., Yaşar, İ., Genç, Ş., Yamaç, F., Kaya, M., Karsavuran, Y. & Özkan, C. (2020). Tarımda Kamu, Üniversite ve Sanayi İşbirliğinde Mevcut Durum ve Gelecek. Tmmob Ziraat Mühendisleri Odası, Türkiye Ziraat Mühendisliği IX. Teknik Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara , 2:613-628.
- Ateş, A., Aydın, A. U. & Şahin, M., (2019). Alman Turistlerin Türkiye’yi Algılamaları ve Tekrar Ziyaret Niyetleri Üzerine Bir Araştırma: Antalya Örneği, *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 5 (29), 115-129.
- Atik, H. (2005). *National Competitiveness and Innovation*. Ankara: Detay Publication.
- Avcı, M. & Kara, E. (2020). *Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. & Patterson, B. R. (2007). The Influence of Employee Burnout Syndrome on the Expression of Organizational Dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102.
- Bağcı, Z. & Akbaş, T. T. (2016). Kararlara Katılım ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(4), 97-111.
- Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F. & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health and Research Perspectives*, 7(3), 190-196.
- Bakan, İ., Doğan, İ. F. & Yılmaz, Y. S. (2017). İşgörenlerde Mesleki Öz Yeterlilik Algısı ile Örgütsel Muhalefet İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 54-70.
- Bakan, İ., Sezer, B. & Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 117-138.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bani Melhem, S., Zeffane, R. & Albaity, M. (2018). Determinants of Employees’ Innovative Behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 30(3), 1601–1620.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17, 771-792.

- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Barutçugil, İ. (2009). *Ar-Ge Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ. (1981), *Teknolojik Yenilik ve Araştırma Geliştirme Yönetimi*, Bursa: Bursa Basımevi.
- Basile, A. (2011). Networking System and Innovation Outputs: The Role of Science and Technology Parks. *International Journal of Business and Management*, 6(5), 3-15.
- Başalp, A. (2010). *Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'nin Türkiye Ekonomisine Yönelik Katkılarının Yeni Bir Model Çerçevesinde Analizi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Başalp, A. (2014). *Teknoparklarda Kobiler İçin Destek Mekanizmaları ve Ar-Ge Faaliyetlerinin Finansmanı*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Başar, U., Sığı, Ü., & Basım, N. (2016). İş Yerinde Karanlık Liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship. *Academy Of Management Journal*, 26(4), 587-595.
- Baykul, Y. (1979). Örtük Özellikler ve Klasik Test Kuramları Üzerine Bir Karşılaştırma. *Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi*.
- Baysal, O. O. (2007). *Strategies for an Effective University-Industry Collaboration In Industrial Design Education*. (Unpublished Master's Thesis). Middle East Technical University, Ankara, Turkey.
- Bayzin, S. & Şengür, M. (2019). Üniversite Sanayi İşbirliğinde Teknoparkların Rolü. *International Journal of Economic & Social Research* 15(3), 299-314.
- Becherer, R. C. & Maurer, J. G. (1999). The Proactive Personality Disposition and Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents. *Journal of Small Business Management*, 37(1), 28.
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Bettenhausen K.L. & Murrigan J.K. (1991). The Development of an Intragroup Norm and the Effects of Interpersonal and Structural Challenges. *Administrative Science Quarterly*, 36 (1991), 20-35.

- Bıyık, Y., (2021). *Örgüt Kültürünün Bireysel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisinde Kişi-Örgüt Uyum ve Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Türkiye'deki Teknopark/Teknopark İşgörenlerine Yönelik Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Biçkes, D. M. (2017). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Muhalefetin Bireylerarası Saldırganlık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya'daki Otellerde Bir Araştırma. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 31(4), 957-973.
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB),2016. Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri, İstatistikler, <https://teknopark.sanayi.gov.tr>, (21.08.2020).
- Bottani, E. (2009). A Fuzzy QFD Approach to Achieve Agility. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 380-391.
- Bouda, D. (2015). *The Expression of Organizational Dissent Among Sub-Saharan African Student Migrants in the United States*. (Unpublished M.A. Thesis) Minnesota State University, Mankato.
- Boudlaie, H., Golabdoust, A. & Golabdoust, T. (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. *International Business and Management*, 9(2), 100-109.
- Boyd III, H. C. & Helms, J. E. (2005). Consumer Entitlement Theory and Measurement. *Psychology & Marketing*, 22(3), 271-286.
- Bozağaç, F. & Aktaş, M. (2018). Örgüt Kuramları ve Değişim. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 37-68.
- Brinsfield, C. T. (2013). Employee Silence Motives: Investigation of Dimensionality and Development of Measures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 671-697.
- Brouer, R. L., Wallace, A. S.&Harvey, P. (2011). *When Good Resources Go Bad: The Applicability of Conservation of Resource Theory to Psychologically Entitled Employees. In the Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being*. In Perrewé P. L., Ganster D. C. (Eds.), *The Role of Individual Differences in Occupational Stress and Well Being*, 109–150. Bingley, UK: Emerald. Crossref.
- Buckler, B. (1996). A Learning Process Model to Achieve Continuous Improvement and Innovation. *The Learning Organization*. 3(3), 31-39.
- Bunce, D. & West, M. A. (1995). Self Perceptions and Perceptions of Group Climate as Predictors of Individual Innovation at Work. *Applied Psychology*, 44(3), 199-215.
- Burns, T. & Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*. 14(4), 23-29.

- Büber, F. D. (2020). İşgören Sesliliği Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Journal of Organizational Psychology and Behavior* 1(1), 15-28.
- Byrne, Z. S., Miller, B. K. & Pitts, V. E. (2010). Trait Entitlement and Perceived Favorability of Human Resource Management Practices in the Prediction of Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 451-464.
- Cairns, J. (2017). *The Myth of the Age of Entitlement: Millennials, Austerity and Hope*. University of Toronto Press.
- Campbell, W.K., Bonacci, A.M., Shelton, J., Exline, J.J. & Bushman, B.J. (2004). Psychological Entitlement: Interpersonal Consequences and Validation of a Self-Report Measure, *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45.
- Candan, A., Çankır, B. & Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda Çeviklik, *YBS Ansiklopedi*, 4(3), 3-9.
- Candel, O. S. & Turluc, N. (2017). An Overview of the Research of Psychological Entitlement. Definitions and Conceptual Characteristics. *Studii Şi Cercetări*, 63(4), 257-268.
- Cansız, M. (2017), 2023'e Doğru Türkiye Teknoparkları, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Carmeli, A., Meitar, R. & Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90.
- Carnes, A. M.&Knotts, K. G. (2018). Control and Expectancy: Locus of Control as a Predictor of Psychological Entitlement. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(2), 81-97.
- Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P. & Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, 69(5), 1544-1549.
- Chan, A. T., Ngai, E. W. & Moon, K. K. (2017). The Effects of Strategic and Manufacturing Flexibilities and Supply Chain Agility on Firm Performance in the Fashion Industry. *European Journal of Operational Research*, 259(2), 486-499.
- Chen, C. J., & Huang, J. W. (2009). Strategic Human Resource Practices and Innovation Performance-The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62(1), 104-114.
- Chen, C. J., Wu, H. L., & Lin, B. W. (2006). Evaluating the Development of High-Tech Industries: Taiwan's Science Park. *Technological Forecasting and Social Change*, 73(4), 452-465.

- Chou, S. Y., & Chang, T. (2020). Employee Silence and Silence Antecedents: A Theoretical Classification. *International Journal of Business Communication*, 57(3), 401-426.
- Christopher, M., (2000). The Agile Supply Chain: Competing in Volatile Markets. *Industrial Marketing Management*, 29 (1), 37-44.
- Ciceralli, E. E. (2019). Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri. *OPUS–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2422-2432.
- Cooper, C. E., Hamel., S. A., & Connaughton, S. L. (2010). Motivations and Obstacles to Networking in a University Business Incubator. *Journal of Technology Transfer*. 37(4), 433-453.
- Corbetta, P. (2003). *Social Research: Theory, Methods and Techniques*. London: Sage Publications Ltd.
- Coşkun, A. & Ülgen, B. (2017). Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış. *İş Ahlakı Dergisi*, 10(2), 177-201.
- Crant, J. M. (1995). The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents. *Journal of applied psychology*, 80(4), 532.
- Creswell, J. W. (2015). *Revisiting Mixed Methods and Advancing Scientific Practices*. The Oxford Handbook of Multimethod and Mixed Methods Research Inquiry.
- Creswell, J. W. & Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research (1. Edition)*. London: Sage Publications Ltd.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management & Data Systems*. 103(6), 388-397.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Croucher, S. M., Zeng, C. & Kassing, J. (2019). Learning to Contradict and Standing up for the Company: An Exploration of the Relationship Between Organizational Dissent, Organizational Assimilation and Organizational Reputation. *International Journal of Business Communication*, 56 (3), 349-367.
- Croucher, S. M., Zeng, C., Rahmani, D., & Cui, X. (2018). The Relationship Between Organizational Dissent and Workplace Freedom of Speech: A Cross-Cultural Analysis in Singapore. *Journal of Management & Organization*, 24(6), 793-807.
- Çakan, S. (2018). *Aile İşletmelerinde Strateji Belirleme Sürecinin Karar Modelleri Açısından İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.

- Çalışkan, A., Akkoç, İ., & Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 94-111.
- Çavuş, M. F., & Akgemci, T. (2008). İşletmelerde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkisi: İmalat Sanayiinde Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 229-244.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- Çimen, İ., & Yücel, C. (2017). Innovation Behavior Scale (IWB): Adaptation to Turkish Culture. *Cumhuriyet International Journal of Education*, 6(3), 365-381.
- Çöp, S., & Doğanay, A. (2019). Pasif İletişim Tarzının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Bir Alan Araştırması. *Third Sector Social Economic Review*, 54(3), 1458-1475.
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193-210.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel Muhalefet Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218.
- Dağlı, A., & Ağalday, B. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Muhalif Davranış Biçimlerine İlişkin Görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 112-128.
- Dahmardeh, N., & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational Agility and Agile Manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 27(1), 3-12.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of management journal*, 34(3), 555-590.
- Dayıoğlu Öcal, S. (2011). *Üniversiteler ile Teknoparklardaki Eğitim Ar-ge Şirketleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Model Önerisi* Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara, Turkey
- Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu. (2009). 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Araştırma ve İnceleme Raporu. Raporu. <http://www.tccb.gov.tr/ddk/ddk26.pdf>. erişim:15.09.2021.
- De Dreu, C. K., & West, M. A. (2001). Minority Dissent and Team Innovation: The Importance of Participation in Decision Making. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1191.
- De Jong, J. P., & Den Hartog, D. N. (2007). How Leaders Influence Employees' Innovative Behaviour. *European Journal of Innovation Management*.

- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring Innovative Work Behaviour. *Creativity and Innovation Management*, 19(1), 23-36.
- Değirmen, B.S. (2015). *Haneke'nin Kent/Buzlaşma Üçlemesinde Modern Bireyciliğin İzleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demirli, Y. (2014). Türkiye’de Teknoparklara Yönelik Teşvikler ve Teknoparkların Bilim ve Teknoloji Kapasitesinin Gelişimine Katkısı. *Maliye Dergisi*, 166, 95-114.
- Dereli, T., Baykasoğlu, A., Emre, S., & Sevim, T. (2003). Çeviklik, Tepkisellik ve Esnekliğin Yeni Ürün Geliştirme Sürecine Yansımaları. *ÜAS*, 3, 607-612.
- Devloo, T. (2014). *Intrinsic Motivation and Innovative Work Behavior Revisited: Reciprocal Relationships at Different Stages of the Innovation Process*. (Unpublished Doctoral Dissertation), Ghent University.
- DeVor, R., Graves, R., & Mills, J. (1997). Agile Manufacturing Research: Accomplishments and Opportunities. *IIE Transactions*, 29(10), 813-823.
- Dinç, D. T. (2020). 1980 Sonrası Türkiye’de Uygulanan Teknoloji Politikaları ve Türkiye Açısından Teknolojik Gelişme Göstergeleri. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (28), 119-136.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğan, O., & Baloğlu, N. (2018). Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları. In 13. *Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi* 100-109.
- Doğanay, A. (2018). *Lider İletişim Tarzlarının Örgütsel Muhalefete Etkisinde Örgütsel Erdemliliğin Düzenleyici Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Çalışma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dorenbosch, L., Engen, M. L. V., & Verhagen, M. (2005). On-the-Job Innovation: The Impact of Job Design and Human Resource Management Through Production Ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 129-141.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility: A Leadership Agenda for Accelerating Business Model Renewal. *Long Range Planning*, 43(2-3), 370-382.
- Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Du Plessis, M. (2007). The Role of Knowledge Management in Innovation. *Journal of Knowledge Management*. 11(4), 20-29.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543– 576.

- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş: Nitel, Nicel ve Eleştirel Kuram Metodolojileri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Eren, E. & Gündüz, H. (2002). İş Çevresinin Yaratıcılık Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5, 65-84.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel Muhalefete Etki Eden Başlatıcı ve Aracı Değişkenler*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Eroğlu, Ş. G. & Alga, E. (2017a). Örgütsel Muhalefetin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkisi: Hizmet Sektörü Örgütlerinde Bir Araştırma. *Uluslararası İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 140-158.
- Eroğlu, Ş. G., & Alga, E. (2017b). Açık Sistem Açısından Örgütsel Muhalefet. *Yeni Fikir Dergisi*, 9(18), 64-86.
- Esendemir, E. (2019). *İş Tatmini Algısı ve Prososyal Davranış Eğilimleri İlişkisinde Örgütsel Muhalefet Davranışının Aracılık Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Burdur.
- Farr, J. L., & West, M. A. (Eds.). (1992). Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 679-681. Wiley. Cornell University Sage Publications.
- Fatima, T., Majeed, M., & Jahanzeb, S. (2020). Supervisor Undermining and Submissive Behavior: Shame Resilience Theory Perspective. *European Management Journal*, 38(1), 191-203.
- Fırat, M., Yurdakul, I. K., & Ersoy, A. (2014). Bir Eğitim Teknolojisi Araştırmasına Dayalı Olarak Karma Yöntem Araştırması Deneyimi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 64-85.
- Fisk, C. L. (2009). *Working Knowledge: Employee Innovation and the Rise of Corporate Intellectual Property, 1800-1930*. University of North Carolina Press.
- Fisk, G. M. (2010). I Want It All and I Want It Now! An Examination of the Etiology, Expression and Escalation of Excessive Employee Entitlement. *Human Resource Management Review*, 20(2), 102-114.
- Forehand, G. A. & Gilmer, B. V. H. (1964), Environmental Variation in Studies of Organizational Behaviour, *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382.
- Freeman, C., Soete, L., & Türkcan, E. (2003). *Yenilik İktisadi*. TÜBİTAK Yayınları. Akademik Dizi 2, Ankara.
- Galende, J., & de la Fuente, J. M. (2003). Internal Factors Determining a Firm's Innovative Behaviour. *Research Policy*, 32(5), 715-736.

- Ganguly, A., Nilchiani, R. & Farr, J. V. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A Critical Look at Technological Innovation Typology and Innovativeness Terminology: A Literature Review. *Journal of Product Innovation Management: An International Publication of the Product Development & Management Association*, 19(2), 110-132.
- Garner, J. T. (2007). *When Things Go Wrong at Work: Expressions of Organizational Dissent as Interpersonal Influence* (Unpublished Doctoral dissertation), Texas A&M University.
- Garner, J. T. (2009). Strategic Dissent: Expressions of Organizational Dissent Motivated by Influence Goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51.
- Garner, J. T. (2009). When Things Go Wrong at Work: An Exploration of Organizational Dissent Messages. *Communication Studies*, 60(2), 197-218.
- Garner, J. T. (2016). Open Doors and Iron Cages: Supervisors' Responses to Employee Dissent. *International Journal of Business Communication*, 53(1), 27-54.
- Garner, J. T., & Garner, L. T. (2011). Volunteering an Opinion: Organizational Voice and Volunteer Retention in Nonprofit Organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(5), 813-828.
- Garner, J. T., Kinsky, E. S., Duta, A. C., & Danker, J. (2012). Deviating From the Script: A Content Analysis of Organizational Dissent as Portrayed on Primetime Television. *Communication Quarterly*, 60(5), 608-623.
- Garner, P. (2013). Teacher Education: Dilemmas and Tensions for School Staffworking with Pupils with EBD." In *The Routledge International Companion to Emotional and Behavioural Difficulties*, T. Cole, H. Daniels, and J. Visser (Eds.), 330–339. London: Routledge.
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M. C. (2000). Structural Equation Modeling and Regression: Guidelines for Research Practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(1), 7.
- George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows Step by Step. A Simple Study Guide and Reference (10. Baski). *GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc*, 10.
- Getz, I., & Robinson, A. G. (2003). Innovate or Die: Is That a Fact?. *Creativity and Innovation Management*, 12(3), 130-136.
- Giebels, E., de Reuver, R. S., Rispen, S., & Ufkes, E. G. (2016). The Critical Roles of Task Conflict and Job Autonomy in the Relationship Between Proactive Personalities and Innovative Employee Behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(3), 320-341.

- Gilson, R. L., & May, D. R. (2005). Innovation in Work Groups: A Theory of Group Support for Innovation. In *Midwest Academy of Management Conference* 1-42.
- Glauser, M. J. (1984). Upward Information Flow in Organizations: Review and Conceptual Analysis. *Human Relations*, 37(8), 613-643.
- Goldman S. L., Nage R. N. & Preiss K. (1995). Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer. New York: Van Nostrand Reinhold Company.
- Goodboy, A. K., Chory, R. M., & Dunleavy, K. N. (2008). Organizational Dissent as a Function of Organizational Justice. *Communication Research Reports*, 25(4), 255-265.
- Gossett, L. M., & Kilker, J. (2006). My Job Sucks: Examining Counterinstitutional Web Sites as Locations for Organizational Member Voice, Dissent and Resistance. *Management Communication Quarterly*, 20(1), 63-90.
- Goswami, S., & Mathew, M. (2005). Definition of Innovation Revisited: An Empirical Study on Indian Information Technology Industry. *International Journal of Innovation Management*, 9(03), 371-383.
- Govindaraju, C., Krishnan Vijayaraghavan, G., & Pandiyan, V. (2013). Product and Process Innovation in Malaysian Manufacturing: The Role of Government, Organizational Innovation and Exports. *Innovation*, 15(1), 52-68.
- Gower, S. M., Harris, F. C., & Cooper, P. A. (1996). Assessing the Management of Science Parks in the UK. *Property Management*. 14 (1), 30-38.
- Göral, R. (2014). Turizm Sektöründe Stratejik Kriz Yönetimine İlişkin Bütünsel Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 89-101.
- Görkemli, H. N. (2011). Bölgesel Kalkınmada Teknoparkların Önemi ve Konya Teknopark Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Graham, J. W. (1986). Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, CT: JAI. 8, 1-52.
- Gray, J. A. (1987). *The Psychology of Fear and Stress*. CUP Archive. 23 Kasım 2020 tarihinde <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=nww5AAAAIAAJ&oi=fnd&pg=PR6&dq=The+psychology+of+fear+and+stress+&ots=rpyv6qTenW&sig=z5sgmGiD9PhwKnIXHs1B05ADGU0&redir=sayfasından> erişilmiştir.
- Gupta, G., & Mishra, R. P. (2016). A SWOT Analysis of Reliability Centered Maintenance Framework. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*. 20(2), 130-145.

- Güven, S. (2006). *Toplum Biliminde Araştırma Yöntemleri*: Bursa, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Halpin, A., & Croft, D. (1963). *The Organizational Climate of Schools*. Chicago: The University of Chicago.
- Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of Individual-Level Innovation at Work: A Meta-Analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90.
- Harmancı, M. & Önen, M. O. (1999). *Dünyada ve Türkiye’de Teknopark ve Teknopark Uygulamaları* (Rapor No: GA/99-2-4). Ankara: Türkiye Kalkınma Bankası Araştırma Müdürlüğü.
- Harper, D. A. (2003). *Foundations of Entrepreneurship and Economic Development*. Routledge, Abington.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research*, 31(2), 675-686.
- Harvey, P. & Harris, K.J., (2010). Frustration-Based Outcomes of Entitlement and the Influence of Supervisor Communication, *Human Relations*, 63(11), 1639- 1660.
- Harvey, P., & Martinko, M. J. (2009). An Empirical Examination of the Role of Attributions in Psychological Entitlement and its Outcomes. *Journal Of Organizational Behavior*, 30(4), 459-476.
- Hayes, A. F. (2018). The Process Macro for SPSS and SAS version 3.0 [Computer software]. Retrieved from [afhayes.com](http://afhayes.com).
- Hegstrom, T. G. (1990). Mimetic and Dissent Conditions in Organizational Rhetoric. *Journal of Applied Communication Research*, 18(2), 141-152.
- Higgins, J. M. (1995). Innovation: The core competence. *Planning review*. 23 (6), 32–35.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Hober, B., Schaarschmidt, M., & Von Korfflesch, H. (2019). *Journal of Innovation & Knowledge*. 6(2021), 1-10.
- Hochwarter, W. A., Meurs, J. A., Perrewé, P. L., Royle, M. T., & Matherly, T. A. (2007). The Interactive Effect of Attention Control and the Perceptions of Others' Entitlement Behavior on Job and Health Outcomes. *Journal of Managerial Psychology*. 22, 506–528. <https://doi.org/10.1108/02683940710757227>

- Holderness Jr, D. K., Olsen, K. J., & Thornock, T. A. (2017). Who Are You to Tell Me That?! The Moderating Effect of Performance Feedback Source and Psychological Entitlement on Individual Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 29(2), 33-46.
- Hommen, L., Doloreux, D., & Larsson, E. (2006). Emergence and Growth of Mjärdevi Science Park in Linköping, Sweden. *European Planning Studies*, 14(10), 1331-1361.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step. *Benchmarking: An international journal*. 8 (2): 132–143.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria For Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hur, W. M., Moon, T. W., & Ko, S. H. (2018). How Employees' Perceptions Of CSR Increase Employee Creativity: Mediating Mechanisms of Compassion at Work and Intrinsic Motivation. *Journal of Business Ethics*, 153(3), 629-644.
- IASP (Uluslararası Bilim Parkları Birliği). (2012), Location of Science and Technology Parks-University, <http://www.iasp.ws/web/guest/statistics> (Erişim Tarihi: 15.03.2020).
- Ilie, N. (2012). The Manager/Leaders Character. *Defense Resources Management in the 21st Century*, 7(7), 352-355.
- Infante, D. A., & Gorden, W. I. (1987). Superior and Subordinate Communication Profiles: Implications for Independent-Mindedness and Upward Effectiveness. *Communication Studies*, 38(2), 73-80.
- Ingwar, N. I. (2014). *Exploring Relationships Between Employees' Locus of Control, Individualism and Collectivism Orientation and Upward Dissent Message Strategies*. University of Alaska Fairbanks.
- Ionescu, A., & Dumitru, N. R. (2015). The Role of Innovation in Creating The Company's Competitive Advantage. *Ecoforum Journal*, 4(1), 14.
- İleri, Y. Y., & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 13-28.
- İşcan, Ö. F., & Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- Jackson, M., & Johansson, C. (2003). An Agility Analysis from a Production System Perspective. *Integrated Manufacturing Systems*. 14(6), 482–488.

- Janssen, O. (2003). Innovative Behaviour and Job Involvement at the Price of Conflict and Less Satisfaction with Co-Workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76 (3), 347- 364.
- Janssen, O., & Huang, X. (2008). Us and Me: Team Identification and Individual Differentiation as Complementary Drivers of Team Members' Citizenship and Creative Behaviors. *Journal of Management*, 34(1), 69-88.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The Bright and Dark Sides of Individual and Group Innovation: A Special Issue Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145.
- Johnson, P., & Gill, J. (2010). *Research Methods for Managers*. London: SAGE Publications.
- Johnson, B. & Turner, L. A. (2003). Data Collection Strategies in Mixed Methods Research. in A. Tashakkori ve C. Teddlie (Eds.), *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 297-319. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Johnson, C., & Rosenblatt, G. (2007). Do MPs Have the 'Right Stuff'?. *Parliamentary Affairs*, 60(1), 164-169.
- Jordan, P.J., Ramsay, S. & Westerlaken, K.M., (2017). "A Review of Entitlement: Implications for Workplace Research", *Organizational Psychology Review*, 7(2), 122-142.
- Jung, D.I., Chow, C. & Wu, A. (2003), The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypothese and Some Preliminary Finding, *The Leadership Quarterly*, 14(4-5):525-544.
- Kadı, A., & Beytekin, O. F. (2015). Okul Kültürü ve Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişkinin Mesleki Değerler Aracılığıyla Araştırılması. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 5(1), 71-97.
- Kağızman, H. B. (2008). Türkiye'deki Teknoparklarda Faaliyet Gösteren İşletmelerin Yönetsel Sorunları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahya, C. (2015). Mesleki Özyeterlilik ve Örgütsel Sessizlik İlişkisini Belirlemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanbur, E. (2018). Effects of Narcissism on Organizational Dissent. *Journal of Organizational Behaviour Research*, 3(1), 169–181.

- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Karabatak, S. H. (2018). Öğretmenlerin Proaktif Davranış Düzeyleri ile Beş Faktör Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Mecmua*, (5), 48-64.
- Karabay, M., Akpınar, Ö. & Görmüş, İ. (2020). Sigorta Şirketlerinde İşgörenlerin Proaktif Kişilik Özelliklerinin Yenilikçi Davranışa Etkisinin Araştırılması. *Journal Of Research in Economics*, 4(1), 64-77.
- Karadal, H. & Merdan, E., (2020). Sosyal Sermaye, Personel Seçimi ve Yenilikçi Davranış İlişkisinin İncelenmesi. In 5. *International EMI Entrepreneurship and Social Sciences Congress Proceedings E-Book* 379-398.
- Karadal, H., & Özsungur, F. (2017). Hizmet İnovasyon Davranışı ile Psikolojik Sermaye ve Etik Liderlik İlişkisinin İncelenmesi: Adana Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 663-672.
- Karagöz, M., Gökşen, Y., & Eminağaoğlu, M. (2020). Teknoparklar Odağında Açık İnovasyon Etkisi: Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi İncelemesi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(4), 677-695.
- Karalar, S., & Usta, I., (2020). Katılımcı İklim Algısı ile Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729.
- Kassing, J. W. (1997). *Development and Validation of the Organizational Dissent Scale*. (Unpublished Doctoral Dissertation). OH: Kent State University.
- Kassing, J. W. (1998). Development and Validation of the Organizational Dissent Scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229.
- Kassing, J. W. (2000a). Exploring the Relationship Between Workplace Freedom of Speech, Organizational Identification and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(4), 387-396.
- Kassing, J. W. (2000b). Investigating the Relationship Between Superior-Subordinate Relationship Quality and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 17(1), 58-69.
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying Employees' Upward Dissent Strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209.
- Kassing, J. W. (2008). Consider This: A Comparison of Factors Contributing to Employees' Expressions of Dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355.
- Kassing, J. W. (2011). Dissent in Organizations. [Kitap eleştirisi Dissent in Organizations, by D. Cruz]. *Journal of Communication*, 61, E9–E12.

- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2001). Examining the Association of Job Tenure, Employment History and Organizational Status with Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 18(3), 264-273.
- Kassing, J. W., & Armstrong, T. A. (2002). Someone's Going to Hear About This: Examining the Association Between Dissent-Triggering Events and Employees' Dissent Expression. *Management Communication Quarterly*, 16(1), 39-65.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (1999). Examining the Relationship Between Organizational Dissent and Aggressive Communication. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 100-115.
- Kassing, J. W., & Avtgis, T. A. (2001). Dissension in the Organization as it Relates to Control Expectancies. *Communication Research Reports*, 18(2), 118-127.
- Kassing, J. W., & DiCioccio, R. L. (2004). Testing a Workplace Experience Explanation of Displaced Dissent. *Communication Reports*, 17(2), 113-120.
- Kassing, J. W., & McDowell, Z. J. (2008). Disagreeing About What's Fair: Exploring the Relationship Between Perceptions of Justice and Employee Dissent. *Communication Research Reports*, 25(1), 34-43.
- Kassing, J. W., Piemonte, N. M., Goman, C. C., & Mitchell, C. A. (2012). Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave. *The Journal of Business Communication* 49(3), 237-253.
- Kaya, Ç. (2016). Kontrol Odağı ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 12(46), 81-96.
- Keçecioğlu, T., & Çiçek Korkmaz, A. (2012). Örgüt DNA'sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik (Örgütsel Bağlılık Sistemini Güçlendirmek). *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2), 295-308.
- Kerr, N. J. (1985). Behavioral Manifestations of Misguided Entitlement. *Perspectives in Psychiatric Care*. 1, 5-15.
- Kesikoğlu, S. (2016). *Felsefede Bencillik Kavramı ve Sosyal Darwinizm Eleştirisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keskinkılıç Kara, S. B. & Oğuz, E. (2015). Öğretmenlerin Algıladıkları Siyasi Ayrımcılık ile Örgütsel Sinizm Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Second International EJER Conference Proceedings*. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Khandwalla, P. N. (2006). Tools for Enhancing Innovativeness in Enterprises. *Vikalpa*, 31(1), 1-16.

- Kharabsheh, R. (2012). Critical Success Factors of Technology Parks in Australia. *International Journal of Economics and Finance*, 4(7), 57-66.
- Kılıç, F. (2020). Örgütsel Ekoloji Teorisi Üzerinden Girişimcilik Ekosisteminin Girişimciler Üzerindeki Etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(1), 154-173.
- Kılınç, M., Yiğit, V., & Doğanşah, Y. (2019). Sağlık İşgörenlerinde Örgütsel Muhalefet ve Örgütsel Prososyal Davranışlar Arasındaki İlişkinin Tespit Edilmesine Yönelik Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(12), 143-158.
- Kidd, P.T. (1994) *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Kimberly, J. R., & Evanisko, M. J. (1981). Organizational Innovation: The Influence of Individual, Organizational, and Contextual Factors on Hospital Adoption of Technological and Administrative Innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689-713.
- King Jr, W. C., & Miles, E. W. (1994). The Measurement of Equity Sensitivity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67(2), 133-142.
- Kline, R.B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Koçel, T., (2014). *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Yayınevi.
- Krause, D. E. (2004). Influence-Based Leadership as a Determinant of the Inclination to Innovate and of Innovation-Related Behaviors: An Empirical Investigation. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kriegman, G. (1983). Entitlement Attitudes: Psychosocial and Therapeutic Implications. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 11(2), 265-281.
- Kumkale, İ. (2016). Organization's Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2(3), 118-124.
- Kurnaz, A. (2019). *Eleştirel Düşünme Öğretimi Etkinlikleri Planlama Uygulama ve Değerlendirme*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating When and Why Psychological Entitlement Predicts Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 109-126.
- Lee, G. H. (1998). Designs of Components and Manufacturing Systems for Agile Manufacturing. *International Journal of Production Research*, 36(4), 1023-1044.
- Lengnick-Hall, C. A., & Beck, T. E. (2009). *Resilience Capacity and Strategic Agility: Prerequisites for Thriving in a Dynamic Environment*. San Antonio, TX: UTSA.

- Lerner, M. J. (1987). Integrating Societal and Psychological Rules of Entitlement: The Basic Task of Each Social Actor and Fundamental Problem for the Social Sciences. *Social Justice Research*, 1(1), 107-125.
- Levine, R. (2005). The Corrupt Organization. *Human Relations*, 58(6), 723-740.
- Lin, L. Z., & Hsu, T. H. (2008). The Qualitative and Quantitative Models for Performance Measurement Systems: The Agile Service Development. *Quality and Quantity*, 42(4), 445-476.
- Lippmann, S., Bulanda, R. E., & Wagenaar, T. C. (2009). Student Entitlement: Issues and Strategies for Confronting Entitlement in the Classroom and Beyond. *College Teaching*, 57(4), 197-204.
- Liu, D., Gong, Y., Zhou, J., & Huang, J. C. (2017). Human Resource Systems, Employee Creativity and Firm Innovation: The Moderating Role of Firm Ownership. *Academy of Management Journal*, 60(3), 1164-1188.
- Lukes, M., & Stephan, U. (2017). Measuring Employee Innovation: A Review of Existing Scales and the Development of the Innovative Behavior and Innovation Support Inventories Across Cultures. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. 23(1), 136-158.
- Mafabi, S., Munene, J. C., & Ahiauzu, A. (2015). Creative Climate and Organisational Resilience: The Mediating Role of Innovation. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(4), 564-587.
- Major, B. (1994). From Social Inequality to Personal Entitlement: The Role of Social Comparisons, Legitimacy Appraisals and Group Membership. *Advances in Experimental Social Psychology*, 26, 293-355.
- Mantı, M. (2020). Akademisyenlerde Örgütsel Stres ve Örgütsel Sessizlik Davranışları Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Mao, H., Liu, S., & Zhang, J. (2015). How the Effects of IT and Knowledge Capability on Organizational Agility Are Contingent on Environmental Uncertainty and Information Intensity. *Information Development*, 31(4), 358-382.
- Martin, P., Salanova, M. & Maria Peiro, J. (2007). Job Demands, Job Resources and Individual Innovation at Work: Going Beyond Karasek' S Model?. *Psicothema*, 19(4), 621- 626.
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing. *Supply Chain Management: An International Journal*. 6(1): 5-11.
- Matherne III, C. F., Credo, K. R., Gresch, E. B., & Lanier, P. A. (2019). Exploring the Relationship Between Covert Narcissism and Amorality: The Mediating Influences

- of Self-efficacy and Psychological Entitlement. *American Journal of Management*, 19(5), 31-39.
- McAdam, M., & Marlow, S. (2008). A Preliminary Investigation into Networking Activities Within the University Incubator. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(4), 219-241.
- McDonough, G. P. (2010). Why Dissent is a Vital Concept in Moral Education. *Journal of Moral Education*, 39(4), 421-436.
- Mehdibeigi, N., Dehghani, M., & Mohammad Yaghoubi, N. (2016). Customer Knowledge Management and Organization's Effectiveness: Explaining the Mediator Role of Organizational Agility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 94-103.
- Mehta, M. C. (2009). *In the Public Interest: Landmark Judgements & Orders of the Supreme Court of India on Environment & Human Rights*, New Delhi: Prakriti Publications.
- Metin, Y. (2007). Siyasal Muhalefetin Uluslararası İnsan Hakları Sözleşmelerinde Korunması. *Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 11(3-4), 63-104.
- Metin, İ. & Çelik, A. (2015). Türk Tarım Ürünlerinin Markalaşarak Küresel Pazarlanmasında Agroparkların Rolü. *Uluslararası Hakemli Pazarlama ve Pazar Araştırmaları Dergisi*, 3:72-86
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues That Employees don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453-1476.
- Morrison, E. W. (2014). Employee Voice and Silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 173-197.
- Moses, R., & Moses-Hrushovski, R. (1990). Reflections on the Sense of Entitlement. *The Psychoanalytic Study of the Child*, 45(1), 61-78.
- Mumford, M. D. (2000). Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review*, 10(3), 313-351.
- Muse, W. V., & Kegerreis, R. J. (1969). Technological Innovation and Marketing Management: Implications for Corporate Policy. *Journal of Marketing*, 33(4), 3-9.
- Nagel, R. N., & Bhargava, P. (1994). Agility: The Ultimate Requirement for World-Class Manufacturing Performance. *National Productivity Review*, 13(3), 331-340.
- Nakip, M. (2003). *Pazarlama Araştırmaları*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naseer, S., Syed, F., Nauman, S., Fatima, T., Jameel, I., & Riaz, N. (2020). Understanding How Leaders' Humility Promotes Followers' Emotions and Ethical Behaviors:

- Workplace Spirituality as a Mediator. *The Journal of Positive Psychology*, 15(3), 407-419.
- Naumann, S. E., Minsky, B. D., & Sturman, M. C. (2002). The Use of the Concept “Entitlement” in Management Literature: A Historical Review, Synthesis and Discussion of Compensation Policy Implications. *Human Resource Management Review*, 12(1), 145-166.
- Nemeth, C. J., & Goncalo, J. A. (2011). Rogues and Heroes: Finding Value in Dissent. *Rebels in Groups: Dissent, Deviance, Difference and Defiance*. Chichester, UK: Blackwell Publishing, 17-35.
- Neuman, WL. (2013). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. Essex, UK: Pearson Education.
- Nijhof, A., Krabbendam, K., & Looise, J. C. (2002). Innovation Through Exemptions: Building Upon the Existing Creativity of Employees. *Technovation*, 22(11), 675-683.
- Nijstad, B. A., Berger-Selman, F., & De Dreu, C. K. (2014). Innovation in Top Management Teams: Minority Dissent, Transformational Leadership and Radical Innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(2), 310-322.
- Nunally, J. C., & Bernstein, I. (1978). *Psychometric Theory*, ed. New York: McGraw-Hill.
- Oldham, G., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. *Academy of Management Journal*, 39(3), 607-634.
- Omachonu, V. K., & Einspruch, N. G. (2010). Innovation: Implications for Goods and Services. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 7(02), 109-127.
- Oosterhout Marcel Van, Waarts Eric & Axelsson R., (2007). Business Agility: Need, Readiness and Alignment with IT Strategies, Agile Information Systems: *Conceptualization, Construction and Management*, 44, 52–69.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise Agility and the Enabling Role of Information Technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Ötgen, A. B. & Cenkçi, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Modeli ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 10 (39) 41-51.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi: IBM SPSS, IBM SPSS AMOS ve MINITAB Uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.

- Özdemir, B., & Atan, E. (2018). Karanlık Üçlünün Örgütsel Muhalefete Etkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli. *İş Ahlakı Dergisi*, 11(2), 275-298.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara İli Kamu Genel Liselerinde Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefete İlişkin Görüşleri*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Özdemir, M. (2011). Lise Yöneticilerinin Öğretmenlerin Örgütsel Muhalefet Davranışlarına İlişkin Görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(4), 1895-1908.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T., & Özmen, Ö. N. T. (2013). The Moderating Effect of Supportive Organizational Climate on Psychological Capital and Job Satisfaction Relationship. *Ege Academic Review*, 13(4), 437-448.
- Özgan, H., Arslan, M. C., & Kara, M.. (2014). Popüler Kültürün Öğrenci Davranışları Üzerinde Algılanan Etkileri. *Ekev Akademi Dergisi*, (58), 469-484.
- Özgener, Ş. (2000). Öğrenen Organizasyon Anlayışının Gerçek Yönetim Uygulamalarına Yansıtılması, *Verimlilik Dergisi*, 2000(2), 41-64.
- Packer, DJ. (2008). On Being with us and Against us: A Normative Conflict Model of Dissent in Social Groups. Personal. *Social Psychology Review*. (12) 50–72.
- Park, Y. (2011). *The Dynamics of Opportunity and Threat Management in Turbulent Environments: The Role Information Technologies*. (Unpublished Doctoral Dissertation). University of Southern California.
- Parzefall, M-R., Seeck, H., & Leppanen, A. (2008), Employee Innovativeness in Organizations: A Review on the Antecedents. *Journal of Business Economics*, 2(8),165–182.
- Patton, MQ. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. Sage Publications Inc., Newsbury Park, London.
- Payne, H. J. (2007). The Role of Organization-Based Self-Esteem in Employee Dissent Expression. *Communication Research Reports*, 24(3), 235-240. <https://doi.org/10.1080/08824090701446609> sayfasından 02.02.2020 tarihinde erişilmiştir.
- Peker, Ö. (1995). Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği, Ankara. *Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları*.
- Pelenk, S. E. (2018). Örgütsel Adalet, Proaktiflik ve Yenilikçi Davranış Arasındaki İlişkiler: Kimya Sektörü İşgörenleri ile Bir Araştırma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS'18), 149-155.

- Perdomo-Ortiz, J., Gonzalez-Benito, J., & Galende, J. (2006). Total Quality Management as a Forerunner of Business Innovation Capability. *Technovation*, 26(10), 1170-1185.
- Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40(2), 97.
- Philips, S. A. M. & Yeung H. W., (2003). A Place for R&D? The Singapore Science Park. *Urban Studies*. 40, 707-732.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What Job Attitudes Tell about Motivation*. Harvard Business Review Reprint Service. 118-126.
- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. March-April. 73, 91.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS Procedures for Estimating Indirect Effects in Simple Mediation Models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). *Assessing Mediation in Communication Research*. London: The Sage Sourcebook of Advanced Data Analysis Methods for Communication Research. 13-54.
- Probst, G. J., & Büchel, B. S. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. London: Prentice Hall.
- Püsküllüoğlu, E. I., & Altinkurt, Y. (2018). Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Örgütsel Muhalefet Davranışları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 897-914.
- Ragland, D. (2012). *Theorizing Justice in Betty Reardon's Philosophy of Peace Education* (Unpublished Doctoral dissertation), University of Toledo.
- Raskin, R. & Terry, H., (1988). A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of its Construct Validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902.
- Ravichandran, T. (2018). Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42.
- Redding, W. C. (1985). Rocking Boats, Blowing Whistles and Teaching Speech Communication. *Communication Education*, 34, 245-258.
- Redmond, V., Jameson, J. K., & Binder, A. R. (2016). How Superior–Subordinate Relationship Quality and Conflict Management Styles Influence an Employee's Use

- of Upward Dissent Tactics. *Negotiation and Conflict Management Research*, 9(2), 158-176.
- Reuvers, M., Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J., & Wilson-Evered, E. (2008). Transformational Leadership and Innovative Work Behaviour: Exploring the Relevance of Gender Differences. *Creativity and Innovation Management*, 17(3), 227-244.
- Robertson, S. L., & Kitagawa, F. (2011). *University Incubators and Knowledge Mediation Strategies: Policy and Practice in Creating Competitive City-Regions*. London: LLAKES Centre, Institute of Education, University of London.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Sadykova, G. & Tutar, H. (2014). Örgütsel Demokrasi ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1): 1- 16.
- Sağır, M., & Gönülölmez, A. (2019). Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 58-77.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *Management Information Systems Quarterly*, 27(2), 237-263.
- Sameer, Y. M. (2018). Innovative Behavior and Psychological Capital: Does Positivity Make Any Difference?. *Journal of Economics & Management*, 32, 75-101.
- Sarkar, S. P. (2009). The Dance of Dissent: Managing Conflict in Healthcare Organizations. *Psychoanalytic Psychotherapy*, 23(2), 121-135.
- Sart, G. (2011). Teknoparkların Üniversitelerin Değişimine Olan Etkileri. Marmara Üniversitesi - 8. *Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi*, İstanbul.
- Sattayaraksa, T., & Boon-itt, S. (2017). The Roles of CEO Transformational Leadership and Organizational Factors on Product Innovation Performance. *European Journal of Innovation Management*. 21, 227-249.
- Schein, Edgar H., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Scott S.G. & Bruce R.A. (1994). Determinants of Innovative Behaviour: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 580-607.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1998). Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member Relations on Innovative Behavior. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 45(1), 3-10.

- Seethamraju, R. (2006). Influence of Enterprise Systems on Business Process Agility. In *Global Conference on Emergent Business Phenomena in the Digital Economy (ICEB+ eBRF)* 1-7.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality and Career Success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Sekman M, & Utku A. (2009). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Semerci, A. B. (2018). Bireysel Yenilikçiliğin İnovasyona Atfedilen Sosyal Değer ve Girişimsel Eğilim Arasındaki Aracılık Etkisi: Boylamsal Bir Çalışma. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 7(1), 1-23.
- Seo, D., & La Paz, A. I. (2008). Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility. *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.
- Shahinpoor, N., & Matt, B. F. (2007). The Power of One: Dissent and Organizational Life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching Creativity Requirements and the Work Environment: Effects on Satisfaction and Intentions to Leave. *Academy Of Management Journal*, 43(2), 215-223.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational Climate for Innovation and Organizational Performance: The Mediating Effect of Innovative Work Behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 7-22.
- Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural and Interactional Justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434.
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships Between Agility Strategy, Work Organization and Workforce Agility*. University of Louisville.
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), 445-460.
- Sheridan, J. H. (1994). A Vision of Agility. *Industry Week/IW*, 243(6), 43-46.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). Is Innovative Behavior Really Good for the Firm? Innovative Work Behavior, Conflict With Coworkers and Turnover Intention:

- Moderating Roles of Perceived Distributive Fairness. *International Journal of Conflict Management*. 22(2), 111-130.
- Siegel, D.S., P. Westhead, & M. Wright (2003). Assessing the Impact of University Science Parks on Research Productivity: Exploratory Firm-Level Evidence from the United Kingdom. *International Journal of Industrial Organisation* 21(9), 1357-69.
- Siegel, S. M., & Kaemmerer, W. F. (1978). Measuring The Perceived Support For Innovation In Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 553-562.
- Simon H. A., (1991), Bounded Rationality and Organizational Learning, *Organization Science*, 2 (1): 125-138.
- Solomon, I., & Leven, S. (1975). Entitlement. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(3), 280.
- Sönmez, V., (2001). *Program Geliştirmede Öğretmen El Kitabı*. Ankara. Anı Yayıncılık.
- Sprague, J., & Ruud, G. L. (1988). Boat-Rocking in the High-Technology Culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193.
- Spiegelaere, S. D., Gyes, G. V., & Hootegeem, G. V. (2012). Job Design and Innovative Work Behavior: One Size Does Not Fit All Types of Employees. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 8(4), 5-20.
- Stanley, J. D. (1981). Dissent in Organizations. *Academy of Management Review*, 6(1), 13-19.
- Stone, PJ, Dunphy, DC & Smith, MS. (1966). *The General Inquirer: A Computer Approach to Content Analysis*. Cambridge, M.I.T. Press.
- Strode, D. E., Huff, S. L. & Tretiakov, A. (2009). The Impact of Organizational Culture on Agile Method Use. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* 1-9.
- Şahin, E., (2014), *İşletmelerde Teknoloji Transfer Yöntemlerinin Ürün ve Süreç Yeniliklerine Etkisi: Konya Makine İmalat Endüstrisinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Şehitoğlu, Y. (2012). İşgören Sosliliği, Nedenleri ve Boyutları Teorik Bir Çerçeve. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4, 27-38.
- Şeker, S. E. (2014). Beklenti Teorisi (Expectancy Theory). *YBS Ansiklopedi*, 1(3), 15-17.
- Şeker, S. E. (2014). Yenilik (Innovation). *YBS Ansiklopedi*, 1(2), 20-24.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics: *International Edition*. Pearson, Londra.

- Tağ, M. N., & Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 858-888.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling Methods in Research Methodology; How to Choose a Sampling Technique for Research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)* . 5( 2), 18-27
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A., (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18 (7), 509–533.
- Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu 26 Haziran 2001. Resmi Gazete, 24454.
- Tepe, S., & Zaim, A. H. (2016). Türkiye ve Dünyada Teknopark Uygulamaları: Teknopark İstanbul Örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 15(29) 19-43.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of Abusive Supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Thomason, S., & Brownlee, A. (2018). Ethical Decision Making and Psychological Entitlement. *Business and Society Review*, 123(4), 631-659.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships. *Personnel Psychology*, 52, 591-620.
- Tompkins, P. K., & Cheney, G. (1985). Communication and Unobtrusive Control in Contemporary Organizations. *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions*, 13, 179-210.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 373-406.
- Turgut, E., & Beğenirbaş, M. (2013). İşgörenlerin Yenilikçi Davranışları Üzerinde Sosyal Sermaye ve Yenilikçi İklimin Rolü: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 23(2), 101-124.
- Turgut, N. (1984). *Siyasal Muhalefet (Batı Demokrasileri-Sosyalist Ülkeler-Türkiye)*. Kocaeli: Birey ve Toplum Yayınları.
- Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/> (Erişim, Nisan 2022).
- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 23, 862-877.
- Twenge, J. M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, W.K., & Bushman, B.J. (2008). Further Evidence of an Increase in Narcissism among College Students. *Journal of Personality*, 76(4), 919-928.

- Twenge, J.M. (2006). *Generation Me: Why Today's Young Americans are More Confident, Assertive, Entitled and More Miserable than ever Before*. New York: Free Press.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Uysal, Ö. (2012). *Ekonomik Gelişmede Ordu-Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uzkurt, C. (2008). *Pazarlamada Değer Yaratma Aracı Olarak Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Ülgen, H., (1990), *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul.
- Ünsal Akbıyık, B. S. (2018). Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşısı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255.
- Van de Ven A. H. & Andrew H. (1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), 590-607.
- Van Oosterhout, M., Waarts, E., Van Heck, E. & Van Hillegersberg, J., 2007. Business Agility: Need Readiness and Alignment with IT Strategies. In: K.C. Desouza (Ed.), *Agile Information Systems: Conceptualization, Construction and Management*, Butterworth-Heinemann, Burlington, MA, 52-69.
- Vecchiato, R. (2015). Creating Value Through Foresight: First Mover Advantages and Strategic Agility. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 25-36.
- Vokurka, R. J., & Fliedner, G. (1998). The Journey Toward Agility. *Industrial Management & Data Systems*. 98(4), 165-171.
- Vroom, V.: 1964, *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons.
- Vucic, I. (2009). Teknoloji Yoğun Organizasyonlar Arası İşbirlikleri ve Kümelenme Stratejileri: Teknopark Firmaları Arası İlişkilerin Güçlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Waldron V.R. & Kassing J.W. (2011). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies for the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Waldron, V. R., & Kassing, J. W. (Eds.). (2010). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies for the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage
- Waldron, V.R., & Kassing, J.W. (2011). *Managing Risk in Communication Encounters: Strategies for the Workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weill, P., Subramani, M., and Broadbent, M. (2002). Building IT Infrastructure for Strategic Agility. *MIT Sloan Management Review* 44(1), 57-65.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry: Insights from an Empirical Investigation. *Communications of the Association for Information Systems*, 39(1), 21.
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355-387.
- West, M. A., & Altink, W. M. (1996). Innovation at Work: Individual, Group, Organizational and Socio-Historical Perspectives. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(1), 3-11.
- West, M. A., & Sacramento, C. A. (2006). Flourishing in Teams: Developing Creativity and Innovation. *Creative Management and Development*, 3, 25-44.
- West, M. A., Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership Clarity and Team Innovation in Health Care. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 393-410.,
- West, M.A. & Farr, J.L. (1989) Innovation at Work: Psychological Perspectives. *Social Behavior*, (4)15-30.
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321.
- Wright, J. C., Nadelhoffer, T., Perini, T., Langville, A., Echols, M. & Venezia, K. (2017). The Psychological Significance of Humility. *The Journal of Positive Psychology*, 12(1), 3-12.
- Wright, M. D. (2013). *The Role of Teamwork Schema Similarity and Group Atmosphere in Perceptions of Conversational Appropriateness and Organizational Dissent* (Doctoral Dissertation, Texas Christian University).
- Yalçın, A. (2018). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Nitel Bir Çalışma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*: Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yenihan, B., & Cerev, G. (2015). Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki: Kocaeli-Gölcük'te Görev Yapan Kadın Öğretmenlere Yönelik Bir İnceleme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 10 (2), 86-104.

- Yeşilaydın, G., & Bayın, G. (2015). Türkiye’de Örgütsel Sessizlik ile İlgili Yapılan Araştırmalara Yönelik Alanyazın İncelemesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 103-120.
- Yeşilkaya, Ş. M. (2019). *Teknoloji Geliştirme Bölgesindeki Şirketlerin Etkinliğinin Veri Zarflama Analizi ile Değerlendirilmesi: Fırat Teknopark Örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Fırat Üniversitesi, Elâzığ.
- Yıldız, B., & Çiğdem, Ş. (2019), Firma İnovasyon Stratejisinin İnovasyon Performansı Üzerindeki Etkisinde Tedarikçi İnovatifliğinin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(2), 1761-1777.
- Yıldız, N. Ç., & Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik Ve Tükenmişlik Ölçeği Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Yıldız, B., & Sayın, B. (2020). Örgütsel İnovasyonun Ürün İnovasyonu Üzerindeki Etkisinde Üretim Esneklik ve Çevikliğinin Aracı Rolü. *Gaziantep Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 38-62.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative Behavior in the Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. & Gunasekara, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes, *Journal of Production Economics*, 62, 33-43.
- Yücel, E., & Arslantürk, G. (2019). Kendini Unutmak: Psikoloji Araştırmalarında Tevazu. *Psikoloji Çalışmaları*, 39(1), 209-243.
- Zacher, H. & Yang, J. (2016). Organizational Climate for Successful Aging. *Frontiers in Psychology*. 7, 1007.
- Zaini, R. M., Elmes, M. B., Pavlov, O. V. & Saeed, K. (2016). Organizational Dissent Dynamics: A Conceptual Framework. *Management Communication Quarterly*, 31, 258– 277.
- Żemojtel-Piotrowska, M. A., Piotrowski, J., Pers, P., Tomiałowicz, E., & Clinton, A. (2018). Narcissism and its Relationship with Counterproductive Work Behavior: Mediation Effects of Psychological Entitlement and Subjective Well-Being. *Polish Psychological Bulletin*, 49(4). 442-448.
- Zeng, C., & Croucher, S. M. (2017). An Exploration of Organization Dissent and Workplace Freedom of Speech Among Young Professional Intra-Urban Migrants in Shanghai. *Journal of International and Intercultural Communication*, 10(3), 201-218.

- Zhang, Z., & H. Sharifi. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management* 20(4): 496–512.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How Humble Leadership Fosters Employee Innovation Behavior: A Two-Way Perspective on the Leader-Employee Interaction. *Leadership & Organization Development Journal*. 39, 375-387.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads to Creativity: Encouraging the Expression of Voice. *Academy of Management Journal*. 44, 682-696.
- Zhou, J., & Shalley, C. E. (2003). Research on Employee Creativity: A Critical Review and Directions for Future Research. *Research in Personnel and Human Resources Management*. 22, 165-217.
- Zuhal, M. (2014). The Importance of Technoparks in National Innovation Systems: A Case of Turkey. *The Journal of International Scientific Researches*, 2(7), 52-66.
- <http://www.cambridgesciencepark.co.uk/erişim> :25.12.2019
- <http://www.krp.co.jp/erişim>:27.12.2019
- <http://www.management-issues.com>, erişim: 25.12.2019
- <http://www.odtuteknopark.com> erişim : 25.12.2019
- [http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab\\_id=1549](http://www.tuik.gov.tr/PreIstatistikTablo.do?istab_id=1549)/erişim:14.02.2021
- <https://sanayi.gov.tr/istatistikler/>erişim:25.03.2020
- <https://www.ekodialog.com/>erişim:26.04.2020
- <https://www.ariteknokent.com.tr/erişim>:13.11.2021.

## EKLER

### EK 1.ETİK KURUL İZİN YAZISI

**Karar 2020/09-17:** Yürütücülüğünü Ekrem Taha SERT'in yaptığı "Gebe Kadınlarda Travma Sonrası Oluşan Obstetrik Komplikasyonlar" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-17 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-18:** Yürütücülüğünü Feride ÖZYILDIRIM GÜMÜŞ'ün yaptığı "Olasılık ve Olasılık Öğretimine Yönelik Tutum Ölçeği Uyarlama Çalışması: İlköğretim Matematik Öğretmen Adayları Örneği" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-18 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (Ölçekleri kullanmak için ölçeği geliştiren kişiden izin yazısı alındığı belirtilmektedir. Alınan izin yazıları başvuru dosyasına eklenmelidir.) uygun olmadığına, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-19:** Yürütücülüğünü Ahmet KARAKOYUN'un yaptığı "COVID-19 Polikliniğine Başvuran Hastaların Yaşadığı Anksiyete ve Psikolojik Sağlamlık Düzeyleri ile Tanımlayıcı ve Alternatif Tedaviye Yönelik Tutumları" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-19 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-20:** Yürütücülüğünü Arzu YÜKSEL'in yaptığı "Uzaktan Eğitim Yoluyla Hemşirelik Öğrencilerine Uygulanan Uyum Programının Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Kaygı Düzeylerine Etkisi" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-20 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-21:** Yürütücülüğünü Emel Bahadır YILMAZ'ın yaptığı "Uyum Programının Ebelik Öğrencilerinin Anksiyete ve Psikolojik İyi Oluş Düzeylerine Etkisi: Web Tabanlı Çalışma" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-21 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-22:** Yürütücülüğünü Güliz ÖZGEN HERGÜL'ün yaptığı "Covid-19 Salgını Sırasında Olayların Etkisi ile Travma Sonrası Stres Bozukluğu Belirtilerinin Değerlendirilmesi" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-22 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere uygun olduğuna, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-23:** Yürütücülüğünü Neslihan DUMAN'ın yaptığı "Örgütsel Muhalefetin Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Psikolojik Ayrıcılığın Aracı Rolü: Teknoparklarda Bir Araştırma" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-23 protokol numaralı başvuru

kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-24:** Yürütücülüğünü Cansu ŞİMŞEK'in yaptığı "**Hakkında Sağlık Tedbiri Kararı Verilmiş Olan Çocukların Damgalanma Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma**" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-24 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-25:** Yürütücülüğünü Mehtap KUŞ'un yaptığı "**Matematik Öğretmeni Adaylarının Okul Dışı Öğrenme Ortamlarında Matematik Eğitimine Yönelik Görüşleri ve Deneyimleri**" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-25 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (8a biraz daha detaylı açıklanmalıdır. Araştırmanın yapılacağı şehir, üniversite, yer ve okul kesin bir şekilde belirtilmelidir. Anket formlarında yer alan katılımcının adı ve soyadının istendiği bölümler çıkarılmalıdır.) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-26:** Yürütücülüğünü Hüseyin MUTLU'nun yaptığı "**Acil Servis Hekimlerinin Klinik Ultrason Kullanımlarının Değerlendirilmesi**" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-26 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-27:** Yürütücülüğünü Kadriye AYTAÇ DEMİRÇİVİ'nin yaptığı "**Öğrencilerin İngilizce Dilbilgisi Dersindeki Başarı Seviyesi ve Dilbilgisi Dersinde Yapılan Hataların Türü ve Sıklığı Arasındaki İlişki**" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-27 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere (8a, 8b ve 8c detaylı bir şekilde açıklanmalıdır. Kaynakçaya literatür kısmında yer verilmelidir. Yeni forma uygun olarak düzenlenmelidir.) **uygun olmadığına**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-28:** Yürütücülüğünü Hediye Çiğdem ŞİMŞEK'in yaptığı "**Aksaray Üniversitesi Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıbbi Biyokimya Laboratuvarı Etanol Testinin Analitik Performans Değerlendirmesinde Ölçüm Belirsizliği**" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-28 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

**Karar 2020/09-29:** Yürütücülüğünü İlknur BÜTÜNER'in yaptığı "**Örgütsel Bağlılık Algısının Anket ve Senaryolaştırılmış İçerik Analizi Tekniği ile Ölçülmesi**" başlıklı araştırma ile ilgili 2020/09-29 protokol numaralı başvuru kurulumuz tarafından incelenmiş, Üniversitemiz İnsan Araştırmaları Etik Kurul Yönergesi'nde belirtilen etik ilkelere **uygun olduğuna**, toplantıya katılan üyelerin oy birliği ile karar verilmiştir.

## EK 2.ANKET FORMU

**Değerli Katılımcı,** bu anket formu “Örgütsel Muhalefetin Yenilikçi Davranışlar ve Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinde Psikolojik Ayricalığın Aracı Rolü: Teknoparklarda Bir Araştırma.” başlıklı DOKTORA TEZİ için kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel amaçla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.. Katkılarımız için teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Himmet KARADAL & Doktora Öğrencisi Neslihan DUMAN**  
**Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Aksaray Üniversitesi Sosyal Bil.Enst.**

|                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Yaşınız:</b> <sub>1</sub> ( )18-25 <sub>2</sub> ( )26-30 <sub>3</sub> ( )31-35 <sub>4</sub> ( )36-40 <sub>5</sub> ( )41-45 <sub>6</sub> ( )46-+                                                      |
| <b>Cinsiyetiniz:</b> <sub>1</sub> ( )Kadın <sub>2</sub> ( )Erkek                                                                                                                                        |
| <b>Medeni Haliniz:</b> <sub>1</sub> ( )Bekar <sub>2</sub> ( )Evli                                                                                                                                       |
| <b>Eğitim Düzeyiniz:</b> <sub>1</sub> ( )İlköğretim <sub>2</sub> ( )Lise&Dengi <sub>3</sub> ( )Önlisans <sub>4</sub> ( )Lisans <sub>5</sub> ( )Lisansüstü                                               |
| <b>İş Deneyiminiz:</b> <sub>1</sub> ( )1 yıldan az <sub>2</sub> ( )1-5 yıl <sub>3</sub> ( )6-10 yıl <sub>4</sub> ( )10 yıl üzeri                                                                        |
| <b>Faaliyet sektörünüz:</b> <sub>1</sub> ( )Yazılım-Bilgisayar <sub>2</sub> ( )Elektrik-Elektronik <sub>3</sub> ( )Makine-Teçhizat <sub>4</sub> ( )Medikal <sub>5</sub> ( )Enerji <sub>6</sub> ( )Kimya |

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

**1-Hiçbir zaman, 2-Nadiren, 3-Bazen, 4-Çoğu zaman, 5-Her zaman**

|    |                                                                                                     |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | işletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek <b>stratejik vizyona</b> sahiptir.              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | işletmemiz çağın gereklerine uygun ve <b>yeterli teknoloji imkanlarına</b> sahiptir.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | işletmemizin <b>ürünleri ve hizmet kalitesi</b> yüksektir.                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | işletmemiz tüm süreçlerde <b>maliyeti azaltarak</b> kar elde etmeyi amaçlar.                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | işletmemiz yüksek düzeyde <b>ürün tanıtımı</b> yapar.                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | İşletmemiz <b>yetişmiş ve yetkilendirilmiş insan</b> kaynağına sahiptir.                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | işletmemizde tüm <b>iş süreçleri basit, açık ve net</b> tanımlanmıştır.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | işletmemiz kurum içi ve kurum dışında <b>işbirliği ortamı</b> sağlamaya ve geliştirmeye önem verir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | işletmemiz <b>farklı ürün modelleri</b> üretme esnekliğine sahiptir.                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | işletmemiz farklı miktarda <b>ürün ve hizmet</b> üretme esnekliğine sahiptir.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | işletmemizde <b>esnek çalışma sistemleri</b> uygulanır.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | işletmemiz <b>müşterinin tercihlerine hızla cevap</b> verebilme yeteneğine sahiptir.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | işletmemiz <b>çevresel değişiklikleri</b> izler ve bu değişimlere hazırlıklı olur.                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | işletmemiz rakiplerine göre <b>yeniliklere daha hızlı adapte</b> olma yeteneğine sahiptir           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | işletmemiz <b>üretim süreçlerinde</b> rakiplerine oranla daha hızlıdır.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | işletmemiz <b>yeni çıkan ürünleri pazara sunma</b> konusunda hızlıdır.                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | işletmemiz <b>müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağıtımı</b> yapar.                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Bazen, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle katılıyorum

|    |                                                                                         |   |   |   |   |   |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1  | İş yerinde sorunları ortaya koyma ve karşıt görüşleri dile getirmede çekingenimdir      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2  | İş yeri kararlarını amirimle veya yöneticilerle konuşurum                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3  | İş yerimdeki verimsizliği düzeltmek için amirime veya yönetime önerilerde bulunurum     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4  | Yönetime itirazımı iletmiyorum                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5  | İşgörenler haksız muamele gördüğünde bunu yönetime söylerim                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6  | Kurumdaki gereksiz değişikliklerle ilgili eleştirilerimi amirime veya yönetime iletirim | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7  | İşyeri kararlarına katılmadığımda amirime söylemem                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8  | İşyeri politikalarını sorgulamakta tereddüt ediyorum                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9  | Yönetimi sorgulamıyorum                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10 | Kurumdaki diğer işgörenlerle ilgili konular hakkında şikayette bulunurum                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11 | Diğer işgörenlerin kurumla ilgili konularda şikayetlerine katılırım                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12 | Kuruma yönelik düşüncelerimi ve eleştirilerimi yönetimle açıkça paylaşıyorum            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13 | İş arkadaşlarıma işyeriyle ilgili sorunlar hakkında neredeyse hiç şikayet etmem         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14 | Diğer işgörelere burada işlerin nasıl yapıldığına dair neler hissettiğimi bildiriyorum  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15 | Kurumu diğer işgörenlerin önünde eleştirmiyorum                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16 | Kurumun verimsizliğini herkesin gözü önünde eleştiriyorum                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 17 | İş politikalarından memnun olmadığımı herkesin bildiğinden eminim                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18 | Kurumla ilgili sorunları meslektaşlarımla rahatça konuşurum                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum

|   |                                                                                                |   |   |   |   |   |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | Yeni teknolojiler, süreçler, çalışma yöntemleri, teknikler ve/veya ürün fikirleri araştırırım. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | Yenilikçi fikirler geliştiririm.                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Yeni fikirleri başkalarına tanıtır ve savunurum                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | Yeni fikirler için kaynaklar araştırır ve tahsis ederim                                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5 | Yeni fikirlerin uygulanması için gerekli plan ve programları yaparım.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | Yenilikçi bir insanım.                                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Aşağıdaki her bir ifade için size en çok uyan seçeneğe “X” işareti koyunuz.

1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kısmen Katılmıyorum, 4= Kararsızım,

**5= Kısmen Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum**

|   |                                                                           |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Dürüstçe söyleyebilirim ki, diğer kişilerden daha fazlasını hak ediyorum. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 2 | Muhteşem olaylar benim başıma gelmeli.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 3 | Eğer Titanik gemisinde olsaydım, ilk kurtarılan olmayı ben hak ederdim.   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 4 | En iyi şeyleri talep ederim çünkü buna değerim.                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 5 | Ayrıcalıklı bir muamele hak etmiyorum.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6 | Hayatımda daha fazla şeyi hak ediyorum.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 7 | Benim gibi kişiler ekstra bir şansı hak ederler.                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 8 | Her şey benim istediğim gibi gitmeli.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 9 | Her şeyin daha fazlasını hak ediyorum.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

❖ **Teknoparkların en önemli 2 sorununu ve bu soruna yönelik çözüm önerilerinizi lütfen belirtiniz.**

1.Sorun: ..... Çözüm öneriniz: .....

2.Sorun: ..... Çözüm öneriniz: .....

❖ **Teknoparkların taşınması gereken en önemli 3 özellik sizce nedir?**

❖ **Teknoparkların etkinliğini yükseltmek için neler yapılabilir?**

Bilgi ve irtibat için:

**Neslihan DUMAN**

### EK.3 ÖZGEÇMİŞ

#### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı DUMAN, Neslihan

Uyruğu T.C.

Doğum tarihi ve yeri

| Eğitim Derecesi | Okul/Program                     | Mezuniyet yılı |
|-----------------|----------------------------------|----------------|
| Lise            | Behice Yazgan YDAL (Kayseri)     | 2001           |
| Lisans          | Erciyes Üniversitesi/İşletme     | 2007           |
| Yüksek Lisans   | Erciyes Üniversitesi/İşletme ABD | 2015           |
| Doktora         | Aksaray Üniversitesi/İşletme ABD | 2022           |

| İş Deneyimi                                                 | Görev                | Yıl        |
|-------------------------------------------------------------|----------------------|------------|
| Vakıflar Bankası Kayseri Şubesi                             | Memur                | 2008-2012  |
| Erciyes Üniversitesi Sağlık Kültür ve Spor Daire Başkanlığı | Bilgisayar İşletmeni | 2012-devam |

#### Yabancı Dil

İngilizce YÖKDİL - 73,75

## YAYINLAR

- Duman, N. , Özdevecioğlu, M., (2015). The Effect of Mental Workload on Subjective Well-Being: The Mediating Role of Leisure Behaviors. IAMB Conference, İstanbul, 2015. (Erciyes Üniversitesi BAP Yüksek Lisans Tez Projesi Yayını).
- Karadal, H , Duman, N , Saygın, M . (2017). Girişimcilik Yazını: Türkiye’deki Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İnceleme. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (), 137-148. DOI: 10.18092/ulikidince.323649.
- Duman, N., Erdem, A.T. “Uluslararası Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi (EMI Kongre) Bildiri Kitaplarında Sunulan Sözlü Bildirilerin Analizi Üzerine Bir Çalışma.” 4 th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress, November 2019, İstanbul.
- Tekno-Girişimciliğin Ekosistemi Olan Teknoparklarda Örgütsel Çevikliğin Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme, Karadal H,Duman N, Yayın Yeri: Atı Titiz Yayınevi, Editör: Karadal, Himmet, Muhsin Halis ve Dr. Gözde Mert, Basım sayısı:1, ISBN:978-605-7604-32-3. (Kitap Bölümü)
- 6 th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress E-Book, Editor. Dilkur Academy, 2021.
- 8 th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress E-Book and Proceeding Book, Editor. Dilkur Academy, 2022.

## EK.4 ANALİZ SONUÇLARINA AİT VERİLER

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : ORGCEVK  
X : ZDİKMUH  
W : ZPSAYRI

Sample  
Size: 523

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
ORGCEVK

| Model Summary | R     | R-sq  | MSE   | F       | df1    | df2      | p     |
|---------------|-------|-------|-------|---------|--------|----------|-------|
|               | ,4864 | ,2366 | ,2806 | 53,6174 | 3,0000 | 519,0000 | ,0000 |

| Model    | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4,0605 | ,0234 | 173,8801 | ,0000 | 4,0147 | 4,1064 |
| ZDİKMUH  | ,2399  | ,0247 | 9,7269   | ,0000 | ,1914  | ,2883  |
| ZPSAYRI  | ,0145  | ,0239 | ,6072    | ,5440 | -,0324 | ,0614  |
| Int_1    | ,1036  | ,0223 | 4,6418   | ,0000 | ,0598  | ,1474  |

Product terms key:  
Int\_1 : ZDİKMUH x ZPSAYRI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F       | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|---------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0317   | 21,5466 | 1,0000 | 519,0000 | ,0000 |

-----

Focal predict: ZDİKMUH (X)  
Mod var: ZPSAYRI (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

| ZPSAYRI | Effect | se    | t       | p     | LLCI  | ULCI  |
|---------|--------|-------|---------|-------|-------|-------|
| -,9963  | ,1367  | ,0381 | 3,5893  | ,0004 | ,0619 | ,2115 |
| -,0143  | ,2384  | ,0248 | 9,6269  | ,0000 | ,1898 | ,2871 |
| ,9678   | ,3401  | ,0272 | 12,5247 | ,0000 | ,2868 | ,3935 |

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/  
ZDİKMUH ZPSAYRI ORGCEVK .  
BEGIN DATA.  
-,8324 -,9963 3,9323  
-,0071 -,9963 4,0451  
1,2308 -,9963 4,2143  
-,8324 -,0143 3,8619  
-,0071 -,0143 4,0586  
1,2308 -,0143 4,3538  
-,8324 ,9678 3,7914  
-,0071 ,9678 4,0722  
1,2308 ,9678 4,4932  
END DATA.  
GRAPH/SCATTERPLOT=

ZD1KMUH WITH ORGCEVK BY ZPSAYRI .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : ORGCEVK  
X : ZYATMUH  
W : ZPSAYRI

Sample  
Size: 523

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
ORGCEVK

| Model Summary |       |       |       |       |        |          |       |
|---------------|-------|-------|-------|-------|--------|----------|-------|
|               | R     | R-sq  | MSE   | F     | df1    | df2      | p     |
|               | ,0680 | ,0046 | ,3659 | ,8035 | 3,0000 | 519,0000 | ,4923 |

| Model    | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 4,0490 | ,0270 | 149,7234 | ,0000 | 3,9959 | 4,1022 |
| ZYATMUH  | -,0408 | ,0271 | -1,5024  | ,1336 | -,0941 | ,0125  |
| ZPSAYRI  | -,0076 | ,0274 | -,2757   | ,7829 | -,0614 | ,0463  |
| Int_1    | ,0103  | ,0257 | ,3993    | ,6899 | -,0402 | ,0607  |

Product terms key:  
Int\_1 : ZYATMUH x ZPSAYRI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F     | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|-------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0003   | ,1594 | 1,0000 | 519,0000 | ,6899 |

-----

Focal predict: ZYATMUH (X)  
Mod var: ZPSAYRI (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/  
ZYATMUH ZPSAYRI ORGCEVK .  
BEGIN DATA.  
-,9395 -,9963 4,1045  
-,0830 -,9963 4,0608  
1,0590 -,9963 4,0026  
-,9395 -,0143 4,0876  
-,0830 -,0143 4,0525  
1,0590 -,0143 4,0058  
-,9395 ,9678 4,0707

```

      -,0830      ,9678      4,0443
      1,0590      ,9678      4,0090

```

END DATA.

GRAPH/SCATTERPLOT=

ZYATMUH WITH ORGCEVK BY ZPSAYRI .

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 1  
Y : YENİLİK  
X : ZYATMUH  
W : ZPSAYRI

Sample  
Size: 523

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
YENİLİK

Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
|  | ,0829 | ,0069 | ,5208 | 1,1982 | 3,0000 | 519,0000 | ,3098 |

Model

|          | coeff  | se    | t        | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|----------|-------|--------|--------|
| constant | 3,9771 | ,0323 | 123,2714 | ,0000 | 3,9137 | 4,0405 |
| ZYATMUH  | ,0008  | ,0324 | ,0259    | ,9794 | -,0628 | ,0644  |
| ZPSAYRI  | -,0501 | ,0327 | -1,5307  | ,1265 | -,1143 | ,0142  |
| Int_1    | -,0392 | ,0306 | -1,2781  | ,2018 | -,0994 | ,0210  |

Product terms key:

Int\_1 : ZYATMUH x ZPSAYRI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

|     | R2-chng | F      | df1    | df2      | p     |
|-----|---------|--------|--------|----------|-------|
| X*W | ,0031   | 1,6336 | 1,0000 | 519,0000 | ,2018 |

-----

Focal predict: ZYATMUH (X)  
Mod var: ZPSAYRI (W)

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:  
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

DATA LIST FREE/

ZYATMUH ZPSAYRI YENİLİK .  
BEGIN DATA.

```

      -,9395      -,9963      3,9895
      -,0830      -,9963      4,0237
      1,0590      -,9963      4,0692
      -,9395      -,0143      3,9765
      -,0830      -,0143      3,9777

```

```

1,0590      -,0143      3,9793
-,9395      ,9678      3,9634
-,0830      ,9678      3,9317
1,0590      ,9678      3,8893
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  ZYATMUH WITH YENİLİK BY ZPSAYRI .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 1
  Y     : YENİLİK
  X     : ZDİKMUH
  W     : ZPSAYRI

Sample
Size:   523

*****
OUTCOME VARIABLE:
  YENİLİK

Model Summary

      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,5083      ,2584      ,3889      60,2750      3,0000      519,0000      ,0000

Model

      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant      3,9937      ,0275      145,2761      ,0000      3,9397      4,0477
ZDİKMUH        ,3410      ,0290      11,7473      ,0000      ,2840      ,3981
ZPSAYRI       -,0089      ,0281      -,3165      ,7518      -,0641      ,0463
Int_1          ,0603      ,0263      2,2964      ,0221      ,0087      ,1119

Product terms key:
  Int_1      :      ZDİKMUH x      ZPSAYRI

Test(s) of highest order unconditional interaction(s):

      R2-chng      F      df1      df2      p
X*W      ,0075      5,2733      1,0000      519,0000      ,0221
-----
      Focal predict: ZDİKMUH (X)
      Mod var: ZPSAYRI (W)

Conditional effects of the focal predictor at values of the moderator(s):

      ZPSAYRI      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI
      -,9963      ,2809      ,0448      6,2677      ,0000      ,1929      ,3690
      -,0143      ,3402      ,0292      11,6691      ,0000      ,2829      ,3974
      ,9678      ,3994      ,0320      12,4940      ,0000      ,3366      ,4622

Data for visualizing the conditional effect of the focal predictor:
Paste text below into a SPSS syntax window and execute to produce plot.

```

```

DATA LIST FREE/
  ZDİKMUH  ZPSAYRI  YENİLİK  .
BEGIN DATA.
  -,8324    -,9963    3,7687
  -,0071    -,9963    4,0005
  1,2308    -,9963    4,3483
  -,8324    -,0143    3,7106
  -,0071    -,0143    3,9914
  1,2308    -,0143    4,4125
  -,8324    ,9678     3,6526
  -,0071    ,9678     3,9822
  1,2308    ,9678     4,4767
END DATA.
GRAPH/SCATTERPLOT=
  ZDİKMUH WITH  YENİLİK BY  ZPSAYRI  .

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

W values in conditional tables are the 16th, 50th, and 84th percentiles.

----- END MATRIX -----

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 *****

      Written by Andrew F. Hayes, Ph.D.      www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2022). www.guilford.com/p/hayes3

*****
Model   : 4
  Y     : ORGCEVİK
  X     : DİKEYMUH
  M     : PSAYRİCA

Sample
Size: 523

*****
OUTCOME VARIABLE:
  PSAYRİCA

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,1330    ,0177    1,5944    9,3883    1,0000    521,0000    ,0023

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant    4,8175    ,3469    13,8877    ,0000    4,1360    5,4990
DİKEYMUH    -,2795    ,0912    -3,0640    ,0023    -,4587    -,1003

Standardized coefficients
      coeff
DİKEYMUH    -,1330

*****
OUTCOME VARIABLE:
  ORGCEVİK

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
      ,4527    ,2049    ,2917    67,0052    2,0000    520,0000    ,0000

```

```

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,2276  ,1737  12,8260  ,0000  1,8864  2,5688
DİKEYMUH  ,4557  ,0394  11,5763  ,0000  ,3784  ,5331
PSAYRİCA  ,0287  ,0187  1,5326  ,1260  -,0081  ,0655

Standardized coefficients
      coeff
DİKEYMUH  ,4567
PSAYRİCA  ,0605

Test(s) of X by M interaction:
      F      df1      df2      p
21,5466      1,0000  519,0000  ,0000

***** TOTAL EFFECT MODEL *****
OUTCOME VARIABLE:
  ORGCEVİK

Model Summary
      R      R-sq      MSE      F      df1      df2      p
,4487      ,2013      ,2925  131,3215      1,0000  521,0000  ,0000

Model
      coeff      se      t      p      LLCI      ULCI
constant  2,3660  ,1486  15,9253  ,0000  2,0741  2,6578
DİKEYMUH  ,4477  ,0391  11,4596  ,0000  ,3710  ,5245

Standardized coefficients
      coeff
DİKEYMUH  ,4487

***** CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS *****
      PSAYRİCA  ORGCEVİK
PSAYRİCA      1,0000      ,0000
ORGCEVİK      ,0000      1,0000

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c_cs
,4477      ,0391  11,4596  ,0000  ,3710  ,5245  ,4487

Direct effect of X on Y
      Effect      se      t      p      LLCI      ULCI      c'_cs
,4557      ,0394  11,5763  ,0000  ,3784  ,5331  ,4567

Indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PSAYRİCA      -,0080      ,0063      -,0224      ,0020

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:
      Effect      BootSE      BootLLCI      BootULCI
PSAYRİCA      -,0080      ,0063      -,0224      ,0021

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:
  95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:
  5000

----- END MATRIX -----

```

Run MATRIX procedure:

\*\*\*\*\* PROCESS Procedure for SPSS Version 4.0 \*\*\*\*\*

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. [www.afhayes.com](http://www.afhayes.com)  
Documentation available in Hayes (2022). [www.guilford.com/p/hayes3](http://www.guilford.com/p/hayes3)

\*\*\*\*\*

Model : 4  
Y : ORGCEVİK  
X : YATAYMUH  
M : PSAYRİCA

Sample  
Size: 523

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
PSAYRİCA

| Model Summary | R     | R-sq  | MSE    | F       | df1    | df2      | p     |
|---------------|-------|-------|--------|---------|--------|----------|-------|
|               | ,2197 | ,0483 | 1,5448 | 26,4356 | 1,0000 | 521,0000 | ,0000 |

| Model    | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 4,7496 | ,1985 | 23,9303 | ,0000 | 4,3597 | 5,1396 |
| YATAYMUH | -,3194 | ,0621 | -5,1416 | ,0000 | -,4415 | -,1974 |

Standardized coefficients  
coeff  
YATAYMUH -,2197

\*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
ORGCEVİK

| Model Summary | R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|---------------|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
|               | ,0657 | ,0043 | ,3653 | 1,1274 | 2,0000 | 520,0000 | ,3247 |

| Model    | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 4,2167 | ,1398 | 30,1540 | ,0000 | 3,9420 | 4,4914 |
| YATAYMUH | -,0465 | ,0310 | -1,5016 | ,1338 | -,1073 | ,0143  |
| PSAYRİCA | -,0072 | ,0213 | -,3366  | ,7366 | -,0490 | ,0347  |

Standardized coefficients  
coeff  
YATAYMUH -,0674  
PSAYRİCA -,0151

Test(s) of X by M interaction:  
F df1 df2 p  
,1594 1,0000 519,0000 ,6899

\*\*\*\*\* TOTAL EFFECT MODEL \*\*\*\*\*

OUTCOME VARIABLE:  
ORGCEVİK

Model Summary

|  | R     | R-sq  | MSE   | F      | df1    | df2      | p     |
|--|-------|-------|-------|--------|--------|----------|-------|
|  | ,0640 | ,0041 | ,3647 | 2,1451 | 1,0000 | 521,0000 | ,1436 |

Model

|          | coeff  | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI   |
|----------|--------|-------|---------|-------|--------|--------|
| constant | 4,1826 | ,0964 | 43,3725 | ,0000 | 3,9932 | 4,3721 |
| YATAYMUH | -,0442 | ,0302 | -1,4646 | ,1436 | -,1035 | ,0151  |

Standardized coefficients

|          | coeff  |
|----------|--------|
| YATAYMUH | -,0640 |

\*\*\*\*\* CORRELATIONS BETWEEN MODEL RESIDUALS \*\*\*\*\*

|          | PSAYRİCA | ORGCEVİK |
|----------|----------|----------|
| PSAYRİCA | 1,0000   | ,0000    |
| ORGCEVİK | ,0000    | 1,0000   |

\*\*\*\*\* TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y \*\*\*\*\*

Total effect of X on Y

|  | Effect | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI  | c_cs   |
|--|--------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|
|  | -,0442 | ,0302 | -1,4646 | ,1436 | -,1035 | ,0151 | -,0640 |

Direct effect of X on Y

|  | Effect | se    | t       | p     | LLCI   | ULCI  | c'_cs  |
|--|--------|-------|---------|-------|--------|-------|--------|
|  | -,0465 | ,0310 | -1,5016 | ,1338 | -,1073 | ,0143 | -,0674 |

Indirect effect(s) of X on Y:

|          | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|--------|----------|----------|
| PSAYRİCA | ,0023  | ,0070  | -,0117   | ,0166    |

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

|          | Effect | BootSE | BootLLCI | BootULCI |
|----------|--------|--------|----------|----------|
| PSAYRİCA | ,0033  | ,0102  | -,0170   | ,0236    |

\*\*\*\*\* ANALYSIS NOTES AND ERRORS \*\*\*\*\*

Level of confidence for all confidence intervals in output:  
95,0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:  
5000

----- END MATRIX -----

**EK 5: TEZ DEĞERLENDİRME FORMU**

| Aksaray Üniversitesi Tez Değerlendirme Formu                                                                 |                                                                                                                                       |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Öğrencinin Adı Soyadı:                                                                                       |                                                                                                                                       | EVET |
| <b>Kapak</b>                                                                                                 |                                                                                                                                       |      |
| 1                                                                                                            | Tez Başlığı tutanaktaki başlıkla aynı mı?                                                                                             |      |
| 2                                                                                                            | Kapaktaki ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?                                                                             |      |
| 3                                                                                                            | Kapak format kılavuzdaki kapak formatına uygun mu?                                                                                    |      |
| 4                                                                                                            | Kapakta yazılan tüm yazılar doğru olarak verilmiş mi?                                                                                 |      |
| <b>İçindekiler</b>                                                                                           |                                                                                                                                       |      |
| 5                                                                                                            | Sayfa numaraları tam verilmiş mi?                                                                                                     |      |
| 6                                                                                                            | Şekil, Çizelge vb. listeleri verilmiş mi? Sıralaması doğru mu?                                                                        |      |
| 7                                                                                                            | Özet, Abstract, Giriş, Sonuçlar vb. bölümler var mı?                                                                                  |      |
| 8                                                                                                            | Yazım hataları kontrolü yapıldı mı?                                                                                                   |      |
| <b>Giriş</b>                                                                                                 |                                                                                                                                       |      |
| 9                                                                                                            | Hazırlanan tezin önemini anlatıyor mu?                                                                                                |      |
| 10                                                                                                           | İkinci ve Üçüncü dereceden başlık içermemeli kuralına uyuldu mu?                                                                      |      |
| <b>Özet/Abstract</b>                                                                                         |                                                                                                                                       |      |
| 11                                                                                                           | Kılavuza uygun mu?                                                                                                                    |      |
| 12                                                                                                           | Ay ve yıl savunmaya girilen tarihle tutarlı mı?                                                                                       |      |
| 13                                                                                                           | Özet; tek sayfa, tek aralık, tek paragraf kuralına uygun olarak yazıldı mı?                                                           |      |
| 14                                                                                                           | Bilim kodu, sayfa adedi, anahtar kelimeler ve tez danışmanı yazıldı mı?                                                               |      |
| <b>Kaynakça</b>                                                                                              |                                                                                                                                       |      |
| 15                                                                                                           | Kaynakların tamamına metin içinde atıf yapıldı mı?                                                                                    |      |
| 16                                                                                                           | Kaynak formatı Kılavuzdaki kaynak formatına uygun olarak hazırlanmış mı?                                                              |      |
| 17                                                                                                           | Atıf formatı kılavuzdaki atıf formatına uygun mu?                                                                                     |      |
| Atıf Yöntemi      APA 6 <input type="checkbox"/> CMS <input type="checkbox"/> İSNAD <input type="checkbox"/> |                                                                                                                                       |      |
| <b>Genel Değerlendirme</b>                                                                                   |                                                                                                                                       |      |
| 18                                                                                                           | Etik Beyan açıklaması okundu, uyuldu ve imzalandı mı?                                                                                 |      |
| 19                                                                                                           | Kabul/Onay sayfası kılavuzdaki formata uygun olarak düzenlenmiş mi?                                                                   |      |
| 20                                                                                                           | Kabul /Onay sayfasında belirtilen oy birliği/oy çokluğu seçeneklerinden uygun olanı savunmayla tutarlı olacak şekilde belirlenmiş mi? |      |
| 21                                                                                                           | Sayfa kenar boşluklar ve sayfa numaraları kılavuzdaki formatına uygun mu?                                                             |      |
| 22                                                                                                           | Paragraf boşlukları ve metin satır aralığı kılavuza uygun olacak şekilde düzenlenmiş mi?                                              |      |
| 23                                                                                                           | Başlık yazımları kılavuzdaki başlık formatlarına uygun mu?                                                                            |      |
| 24                                                                                                           | Yazı tipi ve boyutu kılavuzdaki yazı tipi ve boyutu formatına uygun mu?                                                               |      |
| 25                                                                                                           | Şekil, Çizelge vb. açıklama ve numaralandırmaları kılavuzdaki formata uygun olarak                                                    |      |