

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK İLE YIKICI
İNOVASYON İLİŞKİSİ: ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ
İŞLETMELERDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

PROF. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR TAYFUN AYDOĞDU

MALATYA-2023

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK İLE YIKICI
İNOVASYON İLİŞKİSİ: ORTA
BÜYÜKLÜKTEKİ İŞLETMELERDE BİR
ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Hazırlayan
TAYFUN AYDOĞDU

Danışman
PROF. DR. BÜNYAMİN AKDEMİR

MALATYA - 2023

ONUR SÖZÜ

Yapılan bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakları kaynakçada uygun biçimde gösterdiğini belirtir ve bunu onurum ile tasdik ederim.

14/07/2023

Tayfun AYDOĞDU



ÖNSÖZ

İşletmelerin dinamik pazar koşullarında başarılı olmasının yolu üretmek ve de en önemlisi mevcutta olmayanı ortaya çıkarmaktan geçmektedir. İnovasyonlar bu süreçte işletmeleri rakiplerinden ayrılmasını sağlayan ürün ve hizmet çıktılarıdır. İşletmenin iç ve dış çevresinden kaynaklanan belirli faktörler, inovasyonların hayata geçirilmesinde etkili olmaktadır. Bu süreçte, işletme yönetiminin mevcut ve olası durumları iyi analiz ederek faaliyetlerin etkin ve verimli bir şekilde yürütülmesi istenen bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmeler sürekli değişen çevrede birtakım sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu aşamada işletmeleri her türlü tehditlere karşı koruyan bir savunma mekanizması bulunmaktadır. Örgütsel bağışıklık olarak literatürde ifade edilen kavram, işletmelerin güvenli bir şekilde korunarak zarar görmesini engellemektedir. Bu yapının sürekli olarak güncellenerek güçlü tutulması önem arz etmektedir. Literatür incelemelerinden yola çıkılarak, işletmeleri her türlü iç ve dış tehditlere karşı koruyan bağışıklık yapısı ile yıkıcı inovasyonlar arasında ilişkinin olabileceği düşünülmektedir. Bu düşünce çerçevesinde çalışma konusu belirlenmiştir.

Doktora tezimin tüm aşamasında her türlü bilgi, tavsiye ve değerli görüşlerini benimle paylaşan değerli hocam Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR'e öncelikle şükranlarımı sunarım. Her zaman yanımda olan ve destekleyen aileme teşekkür ederim.

ÖZET

Dinamik çevre koşullarında işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rakipleriyle rekabet edebilmek için yaratıcı yenilik olarak inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. Günümüzde yapılan inovasyonlarla artık rakiplerin saf dışı bırakıldığı başka bir ifade ile inovasyonların yıkıcı etkisinin ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmeler yıkıcı inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirirken bu süreçte kendisine zararlı olabilecek faktörlerle karşı karşıya kalabilmektedir. İşletmelerin sahip olduğu bağışıklık yapısı bu aşamada devreye girerek bir nevi koruma görevi üstlenebilmektedir. Bu yapının güçlü tutulması yapılacak olan yıkıcı inovasyonların gerçekleştirilmesine katkı sağlayabilir. Bu fikirden yola çıkılarak örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

Yapılan çalışmanın birinci bölümünde örgütsel bağışıklığın kavramsal çerçevesine yönelik bilgiler sunularak kavramın teorik incelemesi yapılmıştır. İkinci bölümde, yıkıcı inovasyon kavramına yönelik literatür taraması özenle yapılarak kavram incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise yapılan araştırmaya ilişkin veriler analiz edilerek, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma anakütlesini Ankara ilinde iş ve inşaat makinesi üretimi yapan orta büyüklükteki işletmeler, örneklem grubunu da bu işletmelerde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Yabancı literatürden Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin uygulanabilirliğini test etmek amacıyla öncelikle 20 işletme ile pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra 141 işletmenin alt, orta ve üst düzey yönetim kadrosunda görev yapan yöneticilerden toplamda 410 anket verisi toplanarak araştırma tamamlanmıştır. Araştırmada kurulan hipotezler SPSS 21.0 istatistik programı ile test edilmiştir.

Yapılan analizlerin bulgularına göre, örgütsel bağışıklık ve yıkıcı inovasyon arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağışıklığın alt boyutlarından; bağışıklık algısı, bağışıklık savunması, bağışıklık hafızası, bağışıklık dengesi ve bağışıklık kontrolü ile yıkıcı inovasyonun alt boyutlarından; bireysel ve kollektif bilgi ve yetenekler, organizasyon içi ve organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönlü, orta ve zayıf kuvvette ilişkilerin yer aldığı görülmüştür. Örgütsel bağışıklığın alt boyutları ile finansal faktörler, kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı analiz bulgularında ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bağışıklık, İnovasyon, Örgütsel Bağışıklık, Yıkıcı İnovasyon

ABSTRACT

In dynamic environmental conditions, businesses carry out innovation activities as creative innovations in order to survive and compete with their competitors. With the innovations made today, it is seen that the competitors are eliminated, that is, the destructive effect of the innovations has emerged. While businesses are carrying out their disruptive innovation activities, they may encounter factors that may be harmful to them in this process. The immune structure of the enterprises can come into play at this stage and take on a kind of protection task. Keeping this structure strong can contribute to the realization of disruptive innovations. Based on this idea, this study was conducted to determine the relationship between organizational immunity and disruptive innovation.

In the first part of the study, information about the conceptual framework of organizational immunity was presented and the theoretical examination of the concept was made. In the second part, the literature review on the concept of disruptive innovation has been carefully examined and the concept has been examined. In the third part, the data related to the research were analyzed and the relationship between organizational immunity and disruptive innovation was tried to be determined.

The research population consists of medium-sized businesses producing business and construction machinery in the province of Ankara, and the sample group consists of managers working in these businesses. In order to test the applicability of the scale, which was adapted into Turkish from the foreign literature, a pilot study was conducted with 20 businesses. Then, a total of 410 survey data were collected from the managers working in the lower, middle and senior management staff of 141 businesses and the research was completed. The hypotheses established in the research were tested with the SPSS 21.0 statistical program.

According to the findings of the analyzes, it was determined that there is a strong and same-sided relationship between organizational immunity and disruptive innovation. From the sub-dimensions of organizational immunity; sub-dimensions of immune perception, immune defense, immune memory, immune balance and immune control, and disruptive innovation; it has been observed that there are same-sided, medium and weak relations between individual and collective knowledge and abilities, intra-organizational and inter-organizational processes. The analysis findings revealed that there was no relationship between the sub-dimensions of organizational immunity and financial factors, rules and regulatory factors.

Keywords: Immunity, Innovation, Organizational Immunity, Disruptive Innovation

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK

1.1. Örgütsel Bağışıklık Kavramı.....	4
1.2. Örgütsel Bağışıklığın Ortaya Çıkışı	6
1.3. Örgütsel Bağışıklığın Önemi.....	8
1.4. Örgütsel Bağışıklık İle İnsan Bağışıklığı Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar	9
1.5. Örgütsel Bağışıklığın Temel İşlevleri.....	11
1.5.1. Algılama İşlevi.....	11
1.5.2. Savunma İşlevi.....	12
1.5.3. Hafıza İşlevi.....	12
1.5.4. Denge İşlevi	13
1.5.5. Kontrol İşlevi	14
1.6. Örgütsel Bağışıklıkla İlişkili Kavramlar	14
1.6.1. Örgütsel Öğrenme	15
1.6.2. Örgütsel Hafıza	16
1.6.3. Örgütsel DNA	17
1.7. Örgütsel Bağışıklığı Etkileyen Faktörler	18
1.7.1. Örgüt Kültürü.....	19
1.7.2. Örgütsel Değişim	20
1.7.3. Örgütsel Çeviklik	21
1.7.4. Kurumsal Hafıza	22

1.7.5. Örgüt Büyüklüğü.....	22
1.7.6. Örgütsel Tecrübe.....	23
1.7.7. Örgütsel Bağlılık.....	24
1.7.8. Örgütsel Sağlık.....	25
1.8. Örgütsel Bağışıklığı Kontrolüne Alan Stratejiler.....	26
1.8.1. Organizasyondaki Yöneticilerin Değişim Yeteneklerini Geliştirme	26
1.8.2. Organizasyonun Tüm Seviyelerinde Kişisel Değişimi Yapma	27
1.8.3. Organizasyondaki Değişime Çalışanları Dâhil Etme.....	28
1.8.4. Organizasyondaki Paydaşlarla Etkili İletişim.....	28
1.8.5. Organizasyondaki Değişimi Adım Adım Gerçekleştirme.....	29
1.8.6. Organizasyondaki Değişim Çabalarını Ödüllendirme	30
1.9. Örgütsel Bağışıklığın Yapılandırılması	31
1.9.1. Üst Düzey Yönetici (CEO) İle Çalışılması	31
1.9.2. Yeni Bir Yapının İnşa Edilmesi.....	32
1.9.3. Değişim Ajanlarının Toplanması.....	32
1.9.4. Uzun Dönemli Yatırım Yapılması	33
1.10. Örgütsel Bağışıklık İle İlgili İşletme Literatüründe Yapılan Çalışmalar.....	34

İKİNCİ BÖLÜM

YIKICI İNOVASYON

2.1. İnovasyon Kavramı.....	38
2.2. İnovasyonun Önemi.....	40
2.3. İnovasyonu Etkileyen Faktörler	41
2.4. İnovasyon Türleri	42
2.4.1. Ürün İnovasyonu	42
2.4.2. Süreç İnovasyonu.....	43
2.4.3. Pazarlama İnovasyonu.....	44
2.4.4. Organizasyonel İnovasyon	45
2.4.5. Artımsal İnovasyon	45
2.4.6. Radikal İnovasyon.....	46
2.4.7. Kapalı İnovasyon	46
2.4.8. Açık İnovasyon	47
2.4.9. Sosyal İnovasyon	48

2.4.10. Sürdürülebilir İnovasyon	49
2.5. Yıkıcı İnovasyon Kavramı	50
2.6. Yıkıcı İnovasyonun Gelişim Süreci.....	53
2.7. Yıkıcı İnovasyonun Özellikleri	55
2.8. Yıkıcı İnovasyon Modeli	58
2.9. Yıkıcı İnovasyon Türleri.....	60
2.9.1. Düşük Kaliteli Yıkıcı İnovasyon (Mevcut Pazardaki Yıkıcı İnovasyon) .	60
2.9.2. Yüksek Kaliteli Yıkıcı İnovasyon (Yeni Pazardaki Yıkıcı İnovasyon)	62
2.10. Yıkıcı İnovasyonun Boyutları	64
2.10.1 Bireysel Bilgi ve Yetenekler.....	64
2.10.2. Kollektif Bilgi ve Yetenekler.....	65
2.10.3. Organizasyon İçi Süreçler	65
2.10.4. Organizasyonlar Arası Süreçler	66
2.10.5. Finansal Faktörler.....	66
2.10.6. Kurallar ve Düzenleyici Faktörler.....	67
2.11. Yıkıcı İnovasyonun Önündeki Engeller	68
2.12. Yıkıcı İnovasyonun Etkisi.....	70
2.12.1. İşletmelere Etkisi.....	71
2.12.2. Yöneticilere Etkisi.....	72
2.12.3. Çalışanlara Etkisi	73
2.12.4. Müşterilere Etkisi	73
2.13. Yıkıcı İnovasyona Karşı Stratejiler	73
2.13.1. Kendi İşine Odaklanma ve Yatırım Yapma Stratejisi	77
2.13.2 Yıkıcı İnovasyonu Yok Sayma Stratejisi	77
2.13.3. Geri Saldırma (Yıkıcı İnovasyonu Bozma) Stratejisi	78
2.13.4. Yıkıcı İnovasyonu Benimseme Stratejisi	79
2.13.5. Yıkıcı İnovasyonu Ele Geçirme ve Ölçeklendirme Stratejisi	79
2.14. Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları	80
2.14.1. Mal Üreten (Üretici) İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları	81
2.14.2. Hizmet Üreten İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları	85
2.15. Yıkıcı İnovasyon İle İlgili İşletme Literatüründe Yapılan Çalışmalar	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK İLE YIKICI İNOVASYON İLİŞKİSİ

3.1. Araştırmanın Konusu	92
3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	95
3.3. Araştırmanın Kapsamı	96
3.4. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları	96
3.5. Araştırmanın Metodolojisi	97
3.5.1. Araştırmanın Modeli	97
3.5.2. Araştırmanın Değişkenleri.....	99
3.5.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	99
3.5.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemenin Belirlenmesi	101
3.5.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı.....	104
3.5.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	105
3.6. Araştırmada Kullanılan Soruların Geçerliliği ve Güvenilirliği.....	105
3.7. Araştırma Bulguları	115
3.7.1. İşletmelerin ve Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	115
3.7.2. Katılımcıların Ankette Yer Alan Faaliyetlerin Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaba Göre Dağılımı	119
3.8. Verilerin Analizi.....	125
3.8.1. Örgütsel Bağışıklık ile Yıkıcı İnovasyon Arasındaki İlişkinin Analizi ..	125
3.8.2. Örgütsel Bağışıklığın Yıkıcı İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Analizi ...	127
3.8.3. Örgütsel Bağışıklığın Alt Boyutları ile Yıkıcı İnovasyonun Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi	128
3.8.4. Araştırma Kapsamında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları.....	155
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	158
KAYNAKLAR.....	166

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Yıkıcı İnovasyon Süreci	53
Şekil 2.2. Yıkıcı İnovasyon Gelişim Süreci	54
Şekil 2.3. Yıkıcı İnovasyon Modeli	59
Şekil 2.4. Yıkıcı İnovasyonlara Karşı Cevap Stratejileri	76
Şekil 3.1. Araştırma Modeli	98
Şekil 3.2. Nicel Değişkenli Araştırmalar için Örneklem Hesaplama Formülü	103

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1. Yıkıcı Markalar	81
Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Soruların Güvenilirlik Analizi Bulguları	106
Tablo 3.2. Örneklem Yeterliliğini Belirlemeye Yönelik Analiz Bulguları	107
Tablo 3.3. Örgütsel Bağışıklık Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Bulguları	108
Tablo 3.4. Yıkıcı İnovasyon Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Bulguları.....	109
Tablo 3.5. Örgütsel Bağışıklık Faktör Dağılımı ve Faktör Yükleri	111
Tablo 3.6. Yıkıcı İnovasyon Faktör Dağılımı ve Faktör Yükleri	113
Tablo 3.7. İşletmelerin ve Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı	116
Tablo 3.8. Katılımcıların Yıkıcı İnovasyonda Yer Alan Soruların Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaplarının Dağılımı	120
Tablo 3.9. Katılımcıların Örgütsel Bağışıklıkta Yer Alan Soruların Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaplarının Dağılımı	123
Tablo 3.10. Örgütsel Bağışıklık ile Yıkıcı İnovasyon İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	126
Tablo 3.11. Örgütsel Bağışıklığın Yıkıcı İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları	127
Tablo 3.12. Bağışıklık Algısı ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	129
Tablo 3.13. Bağışıklık Algısı ile Kolektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	130

Tablo 3.14. Bağışıklık Algısı ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	131
Tablo 3.15. Bağışıklık Algısı ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	132
Tablo 3.16. Bağışıklık Algısı ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	133
Tablo 3.17. Bağışıklık Algısı ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	133
Tablo 3.18. Bağışıklık Savunması ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	134
Tablo 3.19. Bağışıklık Savunması ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	135
Tablo 3.20. Bağışıklık Savunması ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	136
Tablo 3.21. Bağışıklık Savunması ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	137
Tablo 3.22. Bağışıklık Savunması ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	138
Tablo 3.23. Bağışıklık Savunması ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	139
Tablo 3.24. Bağışıklık Hafızası ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	140
Tablo 3.25. Bağışıklık Hafızası ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	141

Tablo 3.26. Bağışıklık Hafızası ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	141
Tablo 3.27. Bağışıklık Hafızası ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	142
Tablo 3.28. Bağışıklık Hafızası ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	143
Tablo 3.29. Bağışıklık Hafızası ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	144
Tablo 3.30. Bağışıklık Dengesi ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	145
Tablo 3.31. Bağışıklık Dengesi ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	146
Tablo 3.32. Bağışıklık Dengesi ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	147
Tablo 3.33. Bağışıklık Dengesi ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	148
Tablo 3.34. Bağışıklık Dengesi ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	149
Tablo 3.35. Bağışıklık Dengesi ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	149
Tablo 3.36. Bağışıklık Kontrolü ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	150
Tablo 3.37. Bağışıklık Kontrolü ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	151

Tablo 3.38. Bağışıklık Kontrolü ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları	152
Tablo 3.39. Bağışıklık Kontrolü ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	153
Tablo 3.40. Bağışıklık Kontrolü ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	154
Tablo 3.41. Bağışıklık Kontrolü ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları.....	154
Tablo 3.42. Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	155

KISALTMALAR

AR-GE: Araştırma - Geliştirme

CEO: Chief Executive Officer - Üst Düzey Yönetici

CİMER: Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme

NACE: Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne
- Avrupa Topluluğu'ndaki Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiksel Sınıflandırması

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Bilginin üretilme ve tüketilme hızının artması, inovasyon ve inovasyonun karar vermedeki etkileri iş dünyasında hissedilmeye devam etmektedir. Yaşanan gelişmelerle birlikte birçok işletme finansal performansı iyileştirmek adına, uzun vadeli düşünmeye engel teşkil edebilecek fırsatlar için yatırım yapmaya ve büyümeye devam etmenin zorluğuyla karşı karşıyadır. Bu zorluğu aşmada stratejik planların ortaya konularak çevrenin iyi analiz edilmesi önemli bir adımdır. Organizasyonu çevreleyen pazarı etkileyen rahatsız edici eğilimler, teknolojileri önceden tahmin etmek ve bunlara katılmak için daha geniş bir bakış açısı gerekmektedir.

Hızlı değişen ve tahmin edilemeyen pazar, işletmelerin hayatta kalmak ve gelişmek için her türlü değişikliği beklemelerini ve bunlara tepki vermelerini zorunlu kılmaktadır. Yıkıcı gelişmeler işletmenin dikkatini çekerek; kaynaklarını talep edebileceği, risk ve potansiyel fırsat yaratan, önemli, hızla gelişen, planlanmamış ve beklenmeyen olaylardır. Yıkıcı gelişmeler süreklilik arz etmezler. Yeni bir pazar oluşturan bu gelişmeler ekonomik oynaklığa, düzenleyici değişikliklere ve hatta yıkıcı bir olaya kadar değişmezler (Kristal vd., 2017: 3).

Yıkıcı teknoloji fırsat ve tehditleriyle karşı karşıya kalan işletmeler, müşteri deneyimini geliştirerek, çalışan verimliliğini artırarak ve proje zaman çizelgelerini kısaltarak rekabet avantajı sağlamaya çalışmaktadırlar. Özellikle yeni teknolojiler, işletmelerin çalışma şeklini ve gerçekleştirecekleri projeleri yönetme şeklini değiştirmektedir. Bu süreçte başarılı olan işletmeler, davranış, düşünce ve çalışma biçimlerini gözden geçirerek hızla yeni fırsatlara ve zorluklara adapte olmaktadır.

İşletmelerin karşılaştığı dijital dönüşüm, tüm iş modellerini yeniden düşünmeyi gerektirir. Daha önce hiç bu kadar yeni ürün, hizmet ve her şeyden önce yeni iş modelleri için birçok yenilik fırsatı ortaya çıkmamıştır. Bununla birlikte yeni şeyler yaratmak ve büyük kurumlara meydan okumak için dünyanın dört bir yanından diğer işletmeler ve ortaklarla işbirliği yapmak için kolaylıklar sunulmaktadır. Rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmeler bu kolaylıkları fırsata dönüştürebileceklerdir.

Yıkıcı teknolojileri iyi kullanarak ve yöneterek, muhtemel beklentileri analiz ederek etkin bir Ar-Ge çalışması ortaya koyan işletmeler, daha önce sektörde yer alan işletmeleri rekabet ortamında derinden etkilemektedir. Bu işletmeler, belirli sebeplerle pazarın boş bırakılmış bölümlerinde kendilerine uygun yapıda faaliyet gösterirler. Yüksek maliyetlere girmeden deneyimlerini ortaya koyarlar. Daha sonra da inovasyon teknolojisini asıl pazara sunarak rakiplerini tehdit etmeye başlarlar. Rakiplerinden gelecek ilk tepkiler, ürün ve hizmetlerin fiyat indirimleri şeklindedir.

Gelişen teknolojilerin kullanılmasıyla hâlihazırdaki performans ölçütlerini değiştirerek pazardaki rakipleri etkileyen inovasyon yıkıcıdır. Bu inovasyon, işletmelere başlangıçta daha düşük bir performans sunarken, pazara da yeni özellikler getirmektedir. Geleneksel performansın yeni değer biçimleriyle ifade edilmesini sağlamaktadır. Müşterileri farklı yetkinliklere ve teşviklere sahip bir topluluk olarak ele almaktadır. Bu inovasyon uygulaması, sadece işletmenin yeni bir ürün, süreç veya pazarlama tekniğini ortaya koyması olarak düşünülmeyip iş modelinin de ortaya çıkarılmasını öngörür.

İşletmelerin rekabetin yoğun yaşandığı pazarda birçok rakibi bulunmaktadır. Varlığını devam ettirmenin yolu, müşterilerin ihtiyaçlarını en kısa zamanda karşılayacak inovasyonları yapmaktan geçmektedir. Bu inovasyonları yapmak için de değişim kararlarının verilerek uygulamaya geçirilmesi beklenmektedir. Örgütsel değişim aşamalarının gerçekleşmesinde, örgütün bağımsızlık yapısının kontrol altında tutulması önemli bir stratejik adımdır. Bu yapı, işletmelere her türlü iç ve dış çevreden gelebilecek tehditlere karşı koruma işlevi görmektedir.

Günümüzde işletmeler daha karmaşık, sanal ve birbirine bağımlı hale geldikçe örgütler de zamanla daha savunmasız bir hale gelmektedir. Esnek bir iş kurmak ve sürdürmek ticari bir zorunluluktur. Örgütsel bağımsızlık, örgütün gerçekleştireceği faaliyetleri hastalıklardan koruyan bir kavramdır. Bağımsızlıklarını güçlendiren örgütler zorluklarla başa çıkarak, hastalıklarla mücadele edebilmektedir.

Bir örgütün bağımsızlık yapısı, mevcut durum ile beklenen değişim ve gelişme arasındaki uyumluluk konusunda paydaşları bilinçlendirmektedir. Bu yapı, örgütte algılayıcı ve izleyici görevi üstlenmektedir. Örgütsel operasyonları istila etmeye

alışan glere karşı durmaktadır. Bağışıklık yapısı da bu istilanın gerçekleşmeyeceğinden emin olmaktır. Örgütün bağışıklığı her zaman mkemmell olmayabilir. İnsan bağışıklığının bir bireyin potansiyel olarak hayat kurtaran organ nakli kabul etmesini nleme yöntemlerine benzer şekilde, bazen de örgütün hayat kurtarıcı örgütsel değişim müdahalelerini kabul etmesini önler (Bhattarai, 2015: 52).

Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yola çıkılan bu çalışmada öncelikle detaylı literatür taraması yapılmıştır. Her iki kavramla ilgili olarak yapılan çalışmalarda nitel araştırmaların yer aldığı görülmüştür. Ele alınan bu çalışmada, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ilişkisini belirlemek amacıyla nicel araştırma tekniği kullanılarak ölçek uyarlaması yapılmıştır. Gerekli uzman görüşleri ve geribildirimlerle araştırma leği son halini almıştır.

Yapılan bu çalışmada, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla birincil kaynaklardan elde edilen bilgiler analiz programına tabi tutularak araştırmada kurulan hipotezler test edilmiştir. Ortaya çıkan bulgular sonucunda örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında aynı yönde ve güçlü düzeyde bir ilişkinin olduğu ortaya ıkımış ve araştırma amacına ulaşmıştır. Yapılan bu çalışma ile literatüre ve ileride yapılacak çalışmalara katkı sağlanması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK

Çalışmanın birinci bölümünde, örgütsel bağışıklık kavramının teorik incelemesi yapılacaktır. İlk olarak örgütsel bağışıklık kavramı, kavramın ortaya çıkışı, organizasyonlar açısından önemi, insan bağışıklığına benzer ve farklı tarafları, temel işlevleri açıklanacaktır. Daha sonra örgütsel bağışıklıkla ilişkili kavramlar, kavramı etkileyen faktörler, örgütsel bağışıklığı kontrolüne alan stratejiler, kavramın yapılandırılması konularına yer verilecektir. Son olarak da örgütsel bağışıklık kavramıyla ilgili literatürde yapılan alan araştırmaları veya çalışmalar incelenmeye çalışılacaktır.

1.1. Örgütsel Bağışıklık Kavramı

Örgütsel bağışıklık, örgüt içerisinde kendiliğinden oluşan bir yapı, eylem ve yeteneklerden oluşan bir kavramdır. Bu yapı dinamik olarak, örgütün içinde ve dışında zararlı olan faktörleri tanımlama ve kaldırma faaliyetlerini içerir. Diğer bir ifadeyle, çevresel tehditlerin olduğu bir ortamda örgütün sağlıklı kalmasını hatırlama yeteneği ve eylemidir (Wang vd., 2008: 5-6). Örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede örgütte yer alan bilgi, öğrenme ve hafıza kaynaklarını kullanmaktadır. Örgütün bağışıklık yapısı da örgütün sahip olduğu bu kaynaklardan destek alarak çevreden gelebilecek tehditlerin önceden algılanmasını sağlar (Huang, 2013: 235).

Bir örgütün bağışıklığı, mevcut durum ile beklenen değişim ve gelişme arasındaki uyumluluk hakkında paydaşları bilgilendirerek bir koruyucu rolü üstlenmektedir. Bu yapı, davetsiz misafirleri algılayan ve denetleyen bir mekanizma gibi çalışmaktadır. Örgütsel faaliyetleri engellemeye çalışan güçlere karşı durmaktadır (Bhattarai, 2015: 52). Örgütsel bağışıklık aynı zamanda örgütteki statükoyu savunur ve kendi özleri olarak tanımadığı şeylere direnir. Bu nedenle tıpkı insan vücudunun virüsleri ve bakterileri reddetmesi gibi örgütler de değişimi önlemek için insanların geliştirdiği politikaların, prosedürlerin ve kültürün engellerini kurabilir (Rosenberg ve Mosca, 2011: 140).

Birçok örgüt değişime karşı güçlü örgütsel bağışıklık geliştirme eğilimindedir. Bunların arasında; riskten kaçınan karar verme süreçleri, yarı işitsel fonlara ve bürokratik proje yönetimine yol açan destekleyici adımlar ve ödüller bulunmaktadır. Ayrıca örgütsel öğrenmeyi engelleyen ve kısa vadeli verimliliğe odaklanan anlayışları da içerir. Şikâyetçi yıkıcı eleştiriyi ve başarısızlık korkusunu somutlaştıran inovasyonları umursamayan yöneticiler de bu yapı içerisinde yer almaktadır (Gailly, 2018: 74). Örgütsel bağışıklık, örgütün ortaya koyacağı yeni fikirlere karşı bir bariyer oluşturmaktadır. Yapılacak değişim ne kadar iyi olsa da mevcut stratejilerin ve amaçların sürdürülmesini öngörmektedir.

Çoğu modern örgüt için değişim yoluyla büyüme, yavaş ve zorlu bir süreçtir. Örgütsel bağışıklık, direnişin başlıca itici gücü ve söz konusu örgütün hayatta kalmasında ve başarısında kilit rol oynayan bir unsurdur. Örgütsel bağışıklığın koruyucu, hayatta kalma tepkisi her yerde bulunur ve sonuçta örgütsel yapıya da zarar verebilir. Bağışıklık mekanizması genel sonuçları görmeden, yeni fikirlerin reddedilmesine benzer şekilde tüm davetsiz misafirlere saldırır (Gilley vd., 2009: 3). Bunu yaparken de diğer taraftan organizasyonun temel faaliyetlerini (ürün, hizmet, çözüm geliştirmek vb.) korumaya çalışır.

Örgütsel bağışıklık, temel performans göstergeleri ve ödül sistemlerinden oluşur. Dönüşüm süreçleri daha fazla risk almayı, inovasyona ve yeni yeteneklerin geliştirilmesine daha güçlü odaklanmayı gerektirir. Örgütün bağışıklık yapısı sayesinde ortaya çıkartılan performans göstergeleri, işgörenlerin örgüt için doğru inovasyon kültürünü oluşturacak şekilde farkında olmalarına ve çalışmalarına yardımcı olur <https://real-leaders.com> (05.02.2020).

Örgütsel bağışıklık, örgüt açısından iyi veya kötü değildir. Herhangi bir karmaşık sistemde mevcut olan bir şablona veya öğrenilmiş örüntüye göre bir uyarana verilen yanıttır. Bu yapıdan beklenen, sadece farklı ya da garip oldukları için yenilikçi ve farklı şeylere karşı değil, uygun şeylere tepki göstermesidir. Değişime ve yeniliğe karşı doğru bir bağışıklık tepkisinin olması istenilen bir durumdur <https://www.exo.works> (18.01.2020). Örgütsel bağışıklık, yenilikleri engelleyebilir ve örgütleri rekabetin arkasına sürükleyebilir. Aynı zamanda daha

akıllı kararlar vermeye ve yeni teknolojileri hızla test edip uygulamaya yardımcı olabilir. Süreci yönetmek için doğru insanları bulmak ve onu desteklemek için çerçeve oluşturmak önemlidir <https://www.linkedin.com> (18.01.2020).

Örgütsel bağışıklık kavramıyla ilgili detaylı literatür taraması yapıldığında, bazı çalışmalarda örgütsel bağışıklık, bazılarında da örgütsel bağışıklık sistemi olarak kavramın ele alındığı görülmektedir. Kavram bu çalışmada, örgütsel bağışıklık olarak incelenecektir.

1.2. Örgütsel Bağışıklığın Ortaya Çıkışı

Litaratürde örgütsel bağışıklık kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlayan bazı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar daha çok kavramın kendisine yönelik olup, içyapısına yönelik sistemli çalışmaların yeterince yapılamadığı görülmektedir. Özellikle 2005 yılından itibaren kavramla ilgili olarak; metafor araştırmalar, durumsal çalışmalar ve ampirik araştırmalar literatürde yerini almıştır. Ele alınan bu çalışmalardan özet bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

De Geus (1997'den aktaran Kelly, 1997: 95-97) "The Living Company" isimli kitabında, örgütsel istilanın iyiler ve kötüler olarak ikiye ayrıldığını ifade etmektedir. Örgütün iyilerden ders alarak kötülere direnmesini ve müdahale mekanizmasının da karşı saldırı üzerine inşa edildiğini belirtmektedir. İstila edicilerin tehdit olarak görüldüğü ve örgütün bağışıklığının da yabancı kültürlerle direndiğini ortaya koymaktadır.

Birkinshaw ve Ridderstrale (1999: 149-180) "Fighting the Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations" başlıklı çalışmalarında; örgütsel bağışıklığın kavramsal incelemesini yaparak sistem, yapı ve inovasyonlara direnme şeklinde kavramın oluştuğunu ifade etmektedirler. Ayrıca bağışıklığın doğasının muhafazakâr, yabancılardan korkma, bilinmeyen ve risk tehdidinden oluştuğunu belirtmektedirler.

Li (2000'den aktaran Wang, 2008: 4) "Contradictions Management Science" isimli kitabında, bağışıklığın bir vücudun fizyolojisini ifade ettiğini ve bağışıklık sayesinde örgütün kendisinden olan ve olmayanı tanımlayarak yabancı faktörleri

ortadan kaldırdığını dile getirmektedir. Ayrıca örgütsel bağışıklığın savunma, koruma, dengeleme ve denetleme işlevlerinin olduğunu ifade etmektedir.

SubbaNarasimha (2001: 201-212) “Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence” isimli çalışmasında, örgütsel bağışıklığın dinamik yeteneklere sahip bilgi üretme çeşitliliği olduğunu ifade etmektedir. Bağışıklık sayesinde örgütün çevreye uyum sağlama yeteneğinin oluştuğunu belirtmektedir.

Xu (Tsinghua University, Beijing, 2005: 150-165) “The Preliminary Study of Immunity” başlıklı yüksek lisans tezinde, örgütün sağlığını korumak için zararlı faktörleri ortadan kaldırarak ve kendisinden olan ve olmayanı tanımlayarak hafızasını oluşturduğunu ifade etmektedir. Bağışıklık işlevlerinin tarama, savunma ve kendi kendine istikrar olduğunu dile getirmektedir. Bağışıklık yapısı için merkezi, çevresel ve özel bağışıklık sınıflandırmasına gitmektedir. Bağışıklığın yanıtlarını ise uyarlanabilir belirli bağışıklık ve doğal belirlenemeyen bağışıklık yanıtları olarak ikiye ayırmaktadır.

Wang ve Lv (2006: 133-139) “The Study on Organizational Immunity” başlıklı çalışmalarında, örgütsel bağışıklık kavramını örgütün kendisinden olmayan, örgütsel sağlık, örgütsel hastalık ve örgütsel terapi olarak dörde ayırmaktadırlar. Bağışıklığın birbiriyle ilişkisi ve gelişimi, örgütün kendisinden olmayan, örgütsel hastalık ve örgütsel sağlık olarak kavramın çerçevesini çizmektedirler.

Song (2006’dan aktaran Wang, 2008: 5) “The Evolvment of Organizational Immunity” isimli kitabında, karmaşık sistematik teori ve evrim teorisi perspektifinden iki tepki modunu ve örgütün evrimsel etkileşim sürecini ele almaktadır. Örgüt yapısı ve bağışıklık eşleşmeleri olarak da doğru eşleşme, profesyonel eşleşme, gecikmeli eşleşme ve göreceli eşleşme kavramlarına yer vermektedir.

Lv (2008) “Research on the Behavior and Mechanism of Organizational Immunology” başlıklı doktora tezinde; belirli ve belirsiz bağışıklık davranışı olarak örgütsel bağışıklık kavramını ele almaktadır. Belirli olan bağışıklık için tanıma, savunma ve hafıza; belirsiz bağışıklık için organizasyon yapısı, kurallar ve kültürü

kullanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağışıklık mekanizması ve örgütsel bağışıklık performansı kavramlarını da literatüre kazandırmıştır.

1.3. Örgütsel Bağışıklığın Önemi

Örgütsel bağışıklık kendi kendine organize olan bir yapıdır. Bu yapıda dinamik olarak örgüt içindeki ve dışındaki zararlı faktörler tanınarak ortadan kaldırılması söz konusudur. Örgütün sağlığı açısından sürekli eyleme hazır ve harekete geçme mekanizması bulunmaktadır (Wang vd., 2008: 5).

Örgütler için değişim sürekli olabilen bir durumdur. Bağışıklık değişim sürecinde devreye girmektedir. Bu yapı, örgütü zararlı faktörlere karşı korumaktadır. İster istemez yeni olan bir şeye karşı çıkabilecek bir mekanizmadan oluşmaktadır. Bu yüzden örgütün bağışıklık yapısına, değişim ile ilgili pozitif ve negatif durumların programlı bir şekilde tanıtılması gerekebilir. Periyodik olarak raporların sunulması çevresel analizlerin yapılmasının uygun olabileceği değerlendirilmektedir.

Örgütlerde her zaman işler iyi gitmeyebilir. Bu durumda bağışıklığı güçlü olan çalışanlar, fikir alışverişi yaparak ya da örgütsel hafızadan yararlanarak karşılaşılan problemleri ortadan kaldırmaya çalışırlar (Abbas, 2009: 264). Örgütsel bağışıklığın güçlü tutulması, rakiplerin pazar hamlelerini görme ve gerektiğinde krizlerin oluşmadan önlenbilmesinde örgütlere önemli avantajlar kazandırabilir.

Organizasyonun bağışıklığını güçlü tutması, rakiplerine karşı güçlü durabilmesini, pazar payını artırabilmesini ve kendisini tanıyarak gereksiz maliyetlerini minimize etme yeteneğini artırabilir. Bağışıklığını geliştiren ve güçlü tutan örgütler, pazardaki rekabet ortamına karşı doğal bir bağışıklık da kazanmış olur. Gerekli durumlarda farkında dahi olmadan tehditleri doğal süreç içerisinde krize dönüşmeden yönetebilir.

Örgütsel bağışıklık, organizasyonu sadece dış tehlikelere karşı korumaz. Organizasyon içi süreçlerin planlanması, sürdürülmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında da etkilidir. Örgüt stratejilerinin belirlenmesi, inovasyonların gerçekleşmesi, işgörenlerin seçimi, finansal kaynakların yönetilmesi, kalite kontrol

süreçleri, performans değerlendirmelerinde örgütsel bağışıklık mekanizması görev almaktadır.

Örgütsel bağışıklık, örgütün kuruluşu ile kültürünün bir parçası olarak gelişebileceği gibi sonradan da kazanılabilir. Örgütün geçmiş deneyimlerinden elde ettiği verilerin örgüt hafızında kayıtlı tutulması, gelecekteki olası durumlara karşı veri tabanı oluşturabilecektir. Bu durumda örgütte faaliyet gösterenler değişse bile verilecek cevap, stratejilerin seçimini kolaylaştırır. Bu kazanım, örgütün devamlılığı açısından önem arz eder.

1.4. Örgütsel Bağışıklık İle İnsan Bağışıklığı Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar

İnsan vücudundaki bağışıklık yapısı, milyonlarca zararlı patojene karşı savaşmak ve vücudu hastalıklardan korumak için çalışan beyaz kan hücreleri, doku ve organların birbirine bağlandığı bir yapıdır. Bununla birlikte, bu savunma hattının vücuda karşı çalışabileceği zamanlar vardır. Vücudun bağışıklığı çok enerjik olursa, sağlıklı hücreler ve zararlılar arasında bir fark kalmaz. Bu olay bağışıklık yapısının ortaya çıkaracağı bozukluğa sebep olabilir <https://medium.com> (18.01.2020).

İnsan bağışıklığı çeşitli savunma mekanizmalarından oluşmaktadır. Vücuttaki her hücre yabancı cisimlerle belirli araçları kullanarak savaşmaktadır. Bağışıklığın zayıflaması durumunda temel hücresel mekanizmalar devreye girerek yapıyı korumaktadır. Bağışıklık yapısının tüm unsurları, birbirleriyle sürekli iletişim halinde görevlerini sürdürmektedir.

Tıpkı insan vücudu gibi, örgütün de farklı davetsiz misafirleri uygun şekilde tedavi edebilecek bir bağışıklık yapısına ihtiyacı vardır. Davetsiz misafirlerin büyük çoğunluğu faydalıdır. İnsanlar sürekli olarak kendi sağlığında ve hayatta kalmada bakteri ve virüsler tarafından istila edilmektedir. Aynı şey örgüt için de geçerli olup, değişimle birlikte yeni bakış açıları ve yetenekler gelmektedir. İstenilse bile davetsiz misafirler bir insan vücudundan ya da bir örgütten uzak tutulamazlar. Çünkü her ikisi de açık bir sistemdirler (De Geus, 2002: 162).

Her organizmanın bir bağışıklık yapısı vardır. Bu yapı zararlı girişleri engelleyerek bozulmayı önlemektedir. Vücut gibi örgütlerin de bağışıklık mekanizması vardır. Bir örgütün bağışıklığı doğal olarak, geçmiş başarılarla sistemin sorunsuz çalışmasını sağlamak için en iyi sistem, prosedür ve çalışan zihniyetlerinden meydana gelmektedir.

Vücuttaki bağışıklık yapısı, kan dolaşımındaki hücrelerin içine yerleştirilmiştir. Vücuda girecek yabancı cisimleri ortadan kaldırma veya etkisizleştirme görevine sahiptir. Bu yapı, yabancı maddelerin vücuda zarar vermesini önler. Bununla birlikte, bir organ naklinin reddedilmesi durumunda olduğu gibi bağışıklık yapısının da uzun süre yararına olan yabancı bir vücuda reddetmesi mümkündür. Benzer şekilde örgütlerin de onları yabancı ve potansiyel zararlı organlar olarak gören bir bağışıklık yapısı bulunmaktadır (Birkinshaw ve Ridderstrale, 1999: 153-154). Tıpkı vücuttaki bağışıklığın vücuda sağlıklı ve istikrarlı tutmak için çalıştığı gibi örgütün bağışıklığı da aynı amaçla 24 saat çalışan bir mekanizma olarak görev yapmaktadır <https://real-leaders.com> (05.02.2020).

Vücudumuza benzer şekilde örgütsel bağışıklık da örgütün karmaşık yapısını koruyarak, düzenleyici ve finansal gereksinimlerle başa çıkmasına yardımcı olan bir yapı olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte, yenilikçi ilerlemeyi sağlamak için bazen bastırmanın yollarını bulmak gerekir. Örgüt hangi çözümü seçerse seçsin, yeni teknolojilerin ve iş modellerinin kullanılmasına izin verecek kadar örgütsel bağışıklığı kontrol altına alabilmelidir <https://www.linkedin.com> (18.01.2020).

İnsan bağışıklığına benzerliklerinin aksine örgütsel bağışıklığın farklılıkları da yer almaktadır. Bu farklılıklar genelde yeni kabul edilecek değişimlere verilecek tepkilerde kendisini gösterir. İnsan vücutu, bilinmeyen ve izinsiz girişler olarak görülen durumlarda genelde reddetme reaksiyonu göstermektedir. Oysa ki örgütlerde değişime verilecek tepkiler anlık olacağından savunma mekanizması da başarısız olabilecektir (Gilley vd., 2009: 6).

Örgütsel bağışıklığın insan bağışıklığından farklı bir tarafı da bağışıklık yapısının algılama görevinde geçmiş olayları hatırlamasıdır. Özellikle örgüt için problem yaratan hususlar, bağışıklık tepkisinin verilmesinde hatırlanır. Diğer taraftan

geçmişte yaşanan başarılı gelişmeler, örgütün temel fonksiyonlarının korunarak ayakta durabilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağışıklık, yaşanan deneyimleri sürekli hatırlayarak örgütte meydana gelebilecek durumlara karşı bağışıklık tepkisi verebilmektedir.

1.5. Örgütsel Bağışıklığın Temel İşlevleri

Örgütsel bağışıklıkta yer alan bağışıklık formları ve bağışıklık hareketinin yeteneği, bu yapının işlevlerini yerine getirir. Örgütsel bağışıklık, üç tekrarlamalı davranış içermektedir (Wang vd., 2008: 8). Bunlar algılama (tanıma), savunma ve hafıza davranışlarıdır. Ayrıca literatürde yapılan örgütsel bağışıklık ile ilgili çalışmalarda bu işlevlerin yanı sıra denge (istikrar) ve kontrol (gözetim) işlevlerinin de olduğu belirtilmiştir (Naime, 2016: 124-142; Alwan ve Talib, 2016: 41-63; Al-Saidi, 2020: 14969-14992). Bu işlevler sırasıyla aşağıda açıklanacaktır.

1.5.1. Algılama İşlevi

Örgütsel bağışıklığı algılama, örgütün çevresindeki olumsuz dış faktörleri ve zararlı iç faktörleri sistematik ve dinamik olarak tanınması işlevidir. Algılama işlevi; izleme, bulma, sorgulama ve gönderme faaliyetlerinden meydana gelen bir süreç gibi işlemektedir. Doğasında sadece bilinen davranışlar değil aynı zamanda tuhaf ve bilinmeyen davranışlar da yer alabilmektedir. Bu işlev, örgütün dışında ve kendi içerisinde yer alan durumları algılar (Wang vd., 2008: 8-9).

Canlılar bağışıklık sistemleri sayesinde proaktif davranarak varlıklarını sürdürebiliyorlarsa örgütler de sosyal birer canlı olarak kendi bağışıklık yapısını geliştirip, varlıklarını olası etkilerden sakınabilir. Aynı zamanda bu etkileri bertaraf edebilir ya da kendileri için daha iyi bir gelecek inşa etmeye çalışabilirler (Kumbalı, 2018: 61). Örgütlerin geleceğini yönlendirebilmesinde kendi bağışıklığının varlığını farkına varması veya tanınması önemli bir işlev olarak görülür.

Örgütlerin bağışıklığını algılaması, bulundukları sektörde iç ve dış çevre faktörlerini iyi analiz edebilmesiyle doğru orantılıdır. İç çevrede zayıf ve güçlü yönler tespit edilerek, dış çevrede ise fırsat ve tehditler ortaya çıkarılarak bağışıklık

yapısına tanıtılır. Önüne çıkan engellerin bertaraf edilebilmesinde, bağışıklığın ilk olarak tanımlanarak sisteme entegre edilmesi önemli bir gerekliliktir.

1.5.2. Savunma İşlevi

Örgütsel bağışıklık, örgüt için hayati öneme sahip istenmeyen unsurlara direnmek ve amaçlanan faaliyetleri gerçekleştirebilmek adına doğal bir duvara benzeyen savunma mekanizması gibi çalışmaktadır. Bağışıklık mekanizması, güçleri değişimlere göre kuvvet olarak değerlendirir. Kuvvetler nispeten daha zayıf bulunursa, değişimi tolere etmeye veya kabul etmeye çalışır. Bu mekanizma kendisini değişim güçlerinden daha güçlü olarak gördüğü sürece, değişime direnmeye çalışır ve mevcut durumu korur (Bhattarai, 2015: 241).

Bu savunma yapısıyla örgüt, zararlı iç ve dış faktörlere karşı koyma veya bunları ortadan kaldırma işlevini yerine getirir. Bunun sonucunda da potansiyel risklerle yüzleşmek için sürekli eğitim ve öğretim becerileri geliştirmektedir. Örgüt güçlü bir bağışıklık savunmasıyla, kendisini savunmak için en iyi alternatifleri yenileyerek hızlı bir şekilde seçme ve dengeye ulaşma kapasitesine sahip olacaktır (Alwan ve Talib, 2016: 49).

Bağışıklık savunmasıyla, geçmişte yer etmiş ve gelecekte de öngörülen zararlı faaliyetlerin ortadan kaldırılması amaçlanmaktadır. Savunma mekanizmasının güçlü olabilmesinin şartı, sürekli gelişmelere ayak uydurmak ve yeniliklere çabuk cevap verebilmekten geçmektedir. Özellikle kriz zamanlarında, faaliyetlerin aksamadan yürütülebilmesi bağışıklık savunmasının güçlü olmasına bağlıdır.

1.5.3. Hafıza İşlevi

Örgütsel bağışıklığın bu işleviyle, bağışıklığın içinde ve dışında yer alan eylemlerle birlikte etkileri de hatırlanmaktadır. Örgütün bağışıklık hafızası, organizasyon yapısını, kuralları ve faaliyetleri değiştirmek ve geliştirmek gibi işlemlerin yapılmasında örgüte yardımcı olmaktadır. Ayrıca, işgörenler için riskler konusunda farkındalığı artırmak ve düşünceleri geliştirmek gibi gizli prosedürlerin de uygulanmasında rol oynamaktadır. Bağışıklık hafızasının kaybı, örgütün gelecekteki verimliliğinin kaybına yol açabilir (Naime, 2016: 130-131).

Bağıışıklık hafızası, bağıışıklık sürecinin kaydını ve kendisini hatırlama işlevini içerir. Örgüt bu hafıza sayesinde; bir soruna, hastalığa veya tehdide cevap verebilmektedir. Bunun sonucunda da hızlı bir şekilde tedavi ile çabucak iyileşmesi sağlanmış olur. Hafıza fonksiyonu ile bağıışıklık mekanizmasının çalıştırıldığı söylenebilir (Alwan ve Talib, 2016: 52).

Geçmiş tecrübelerden yola çıkılarak sorun yaratan faktörlerin sisteme kayıt edilmesi, gelecekte de benzer olayların yaşanması adına önemli bir tepki mekanizması geliştirecektir. Ayrıca aynı iş kolundaki örgütlerin başarılı uygulamalarından da yararlanılarak bağıışıklık hafızasının sürekli olarak güncel tutulması sağlanabilir.

1.5.4. Denge İşlevi

Örgütün bağıışıklığı oldukça karışık bir yapıya sahiptir. Bu yapının etkili bir şekilde kontrol edilmesi, denge işleviyle yerine getirilir. Bu işlev örgütsel bağıışıklığın istikrarını ortaya koyup, örgüt içerisindeki yanlış uygulamaların ve hesaplanamayan faktörlerin ayrılmasını ve sistem dışına atılmasını sağlar. Bunun sonucunda da bağıışıklık yapısı korunur ve organizasyon içerisindeki birimler arasındaki koordinasyon ve denge sağlanır (Simmons, 2009: 313-314).

Bağıışıklık dengesi, bir taraftan bağıışıklık yapısının kendi içerisindeki çelişkileri koordine ederken diğer taraftan da örgüt içerisindeki tutarsızlıkların belirlenmesini sağlar. Özellikle örgütün değişim uygulamalarında bazı çalışanlar tarafından uygulamaların desteklenmesi, bazılarının ise dirençle karşı koymasında bu işlev devreye girmektedir. Örgüt içerisinde önemsiz sorun olarak görülen sorunlar, bu işlevde tehdit olarak algılanmaktadır (Al-Saidi, 2020: 14975).

Örgütsel bağıışıklığın denge işleviyle, bağıışıklık yapısının unsurları arasındaki koordinasyon sağlanarak, yapının etkin bir şekilde çalışması gerçekleşmektedir. Bu işlevin görevini yerine getirmesi, diğer bağıışıklık işlevlerinin sorunsuz bir şekilde çalışmasına bağlıdır. Bu işlev sayesinde bağıışıklık yapısı istikarlı bir şekilde örgütün savunma potansiyelini artıracaktır.

1.5.5. Kontrol İşlevi

Organizasyon içindeki ve dışındaki koşulların hızlı değişmesi, genellikle organizasyon üzerinde yıkıcı etkiler oluşturabilmektedir. Bu nedenle örgütün bağışıklık mekanizmasının sürekli olarak iç ve dış çevreyi izlemesi gerekmektedir. Kontrol işlevi, bu izleme faaliyetinde temel rol almaktadır. Örgütsel bağışıklık, oluşabilecek acil durumlara karşı koruma ve savunma mekanizmasını geliştirebilecektir (Tonello, 2007: 10).

Bağışıklık yapısı her zaman izleme görevi üstlenerek, organizasyonun işleyişini takip etmektedir. Özellikle erken uyarı sistemleri, örgütsel bağışıklığın içerisine gömülmek suretiyle her türlü faaliyet sürekli olarak izlenebilmektedir. Büyük işletmeler, izleme işlevinin kuruluş çapında yaygınlaştırılmasını sağlamak için özel değerlendirme ekiplerinden, gelişmiş akış şemalarından ve diyagramlarından yararlanır (Al-Saidi, 2020: 14975).

Örgütün bağışıklığı kendisine uygun olmayan çeşitli faktörleri sistematik olarak izleyerek ve uygun bağışıklık eylemlerini gerçekleştirerek, zaman kaybetmeden tehdit unsurlarını tanımlamaya ve savunmaya çalışmaktadır. Bunu yaparken de bağışıklık kontrol işlevi devreye girmektedir (Wang vd., 2008: 6). Kontrol işlevi örgütsel bağışıklığın diğer işlevlerinin denetimini yaparak, yapının etkin bir şekilde çalışmasını kontrol etmektedir.

Örgütsel bağışıklığın yukarıda açıklanan temel işlevleri, araştırmada yer alan örgütsel bağışıklık değişkeninin boyutlarını oluşturmaktadır.

1.6. Örgütsel Bağışıklıkla İlişkili Kavramlar

Örgütsel bağışıklıkla ilgili literatürde ele alınan çalışmalar incelendiğinde, insan bağışıklığını oluşturan yapıya benzer şekilde örgütlerin de sahip olduğu ifade edilmektedir. Herhangi bir insanın sahip olduğu öğrenme, hafıza ve DNA kavramları örgütsel düzeyde bağışıklıkla ilişkilendirilmektedir. Bu kavramlarla ilgili detaylı açıklamalar çalışmanın bu bölümünde verilecektir.

1.6.1. Örgütsel Öğrenme

Örgütsel öğrenme, işgörenlerin bir bütün olarak iç ve dış çevredeki değişimleri yönlendirebilmek ya da bu değişimlere uyum sağlayabilmek için örgütte gereken farklılaşmaları ortaya koyabilecek potansiyellerle donanmaları olarak tanımlanabilir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012: 24). Örgütsel öğrenme; örgütün geçmişinden, deneyimlerinden ve çevresinden elde ettiği bilgiyi hedeflerine ulaşma yolunda etkin, verimli ve çevresi ile uyumlu davranışlar geliştirebilmesini sağlayacak rutinlere (stratejik, kültürel, hafıza ve yapısal değerlere) dönüştürme sürecidir. Bu rutinlerde örgütün bir sonraki öğrenme deneyiminin kapsamı belirlenmektedir (Mert, 2018: 58-59).

Organizasyon düzeyinde öğrenme, grup düzeyinde ulaşılan ortak anlayış ve değerlerin, organizasyonun tamamı için geçerli sistem, yöntem, prosedür, davranış kalıpları ve her isteyenin kolayca ulaşabileceği ortak veri yoluna dönüştürülmesidir. Organizasyonda gerçekleştirilen değişimleri, örgütsel öğrenmenin bir sonucu olarak değerlendirmek mümkündür (Koçel, 2014: 495-496).

Örgütsel öğrenme; hem bilinçli hem de bilinçsiz kendiliğinden unsurlar içeren, enformasyon/bilgi edinimi, enformasyona/bilgiye erişim ve enformasyonun/bilginin değerlendirilmesi suretiyle örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşen, örgütsel eylemi etkileyen bir süreç olarak yer almaktadır (Kalkan, 2006: 92). Örgütsel öğrenme; bilginin elde edilmesi, örgütsel amaç ve çıkarlar çerçevesinde bilginin analiz edilmesi, gerekli ekleme ve eksiltmelerin yapılarak bilginin örgüt genelinde paylaşılması sürecini ifade etmektedir. Bunları mümkün kılan mekanizma ve davranışların örgüt kültürüne kazandırılması gerekmektedir (Demirel vd., 2015: 26).

Örgütsel öğrenme, kişilerin ve grupların öğrendiklerinin iş ortamına aktarılması ile meydana gelen ve bireysel düzeyde öğrenmeye göre daha karmaşık olan bir olaydır. Bireysel öğrenme yetenekleri; örgütsel öğrenmenin tamamlayıcı ve önemli parçalarıdır. Bundan dolayı da örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için gereklidir (İbicioğlu ve Avcı, 2005: 158). Örgütsel öğrenmenin etkin kılınmasında iki temel unsur büyük önem kazanır. Bunlardan birincisi; öğrenmeyi destekleyen, başarısızlıkları bir öğrenme fırsatı olarak görüp öğrenmeyi ve yeniliği ödüllendiren

örgüt kültürüne sahip değildir. Diğerleri ise örgütsel değişimi ve öğrenmeyi yönetebilecek klasik lider tipinin dışında bir liderlik tarzının uygulanıyor olmasıdır (Ayden ve Düşükcan, 2004: 131).

Günümüzde örgütler yaşanan köklü değişimler karşısında ister istemez kendilerini dinamik ve karmaşık bir çevre içinde bulmaktadır. Örgütler söz konusu bu çevreye uygun ve etkili yanıtlar verebilmek için öğrenmeye ağırlık vererek faaliyetlerini doğrudan etkileyecek şekilde devreye sokmak zorundadır. Dolayısıyla örgütsel öğrenme; yürütülen faaliyetleri etkin bir konuma getirmek ve ortaya çıkan değişimlere uyum sağlamak için, bireylerin ve örgütlerin uygulamaları gereken zorunlu bir süreç olarak kendisini gösterir (Yılmaz, 2011: 323).

1.6.2. Örgütsel Hafıza

Problemlerin ve çözümlerinin yorumlanması bireyden bireye farklılık gösterdiğinden, örgütsel bir yorumun geliştirilmesi tüm bu yorumların paylaşılmasıyla olası hale gelmektedir. Böylece, örgütsel yorumlama sistemi kısmen de olsa bireysel seviyenin üstüne çıkmaktadır. Örgütler, kilit elemanlar işten ayrılrsa da geçmiş olaylara ait bilgiyi muhafaza edebilmektedirler. Bu açıdan örgütsel hafıza, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde bir yapılanmadır (Kılıç, 2007: 36).

Örgütsel hafıza, bir örgütte bilginin saklanması ile ilgili en kapsamlı kavramlardan biridir. Örgütsel hafıza; örgüt kültürü, kolektif bilinç, tecrübe ve know-how gibi örtülü bilgi unsurlarını ihtiva ettiği gibi tasnif edilmiş, dosyalanmış veri ve enformasyona dayalı açık bilgi unsurlarını da kapsar (Yıldırım, 2006: 22-23). Örgütsel hafıza; bilgiyi saklama ve yeniden değerlendirme faaliyetlerine yönelik bir yapıda, bireysel ve örgütsel düzeyde yürüngülere sahip bir oluşumdur. Saklanan bilgi gelecekteki algılayış biçimi ve karar verme süreçlerinde de etkili olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel hafızanın gelişime açık bir yapıda olması organizasyon için oldukça önemlidir (Çemberci, 2013: 101).

Örgütler gerçekleştirdiği her türlü faaliyetlerde bir takım tecrübeler edinmektedir. Bunlar; herhangi bir ürün veya hizmetin üretilmesine karar verilmesi aşamasından başlayıp, müşterilere teslimat ve sonrasındaki destek hizmetleriyle son

bulmaktadır. Örgütün en üst organından en alt basamağına kadar tüm işgörenler bu süreçte belirli bir deneyim kazanmaktadırlar. Ortaya çıkan bu deneyimler, daha sonraki zamanlarda gerçekleştirilmesi muhtemel olan üretim faaliyetleri için somut veya soyut olarak örgütün hafızasında kaydedilmektedir. Kaydedilen verilerin, ihtiyaç durumunda kullanılması sağlanmaktadır.

Örgütün hafızası organizasyonlar için her zaman faydalı değildir. Çünkü organizasyonlardaki yöneticiler geçmiş bilgi ve deneyimlere aşırı güvenebilirler. Bu nedenle örgütsel hafızanın amacı, sürekli rekabet avantajını elde tutmak adına bilginin en etkin şekilde kullanılabilmesi için saklanması, hatırlanması veya unutulmasıdır (Huang, 2013: 235). Örgütlerin bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve değerlendirme yollarını örgütsel yapısına kazandırarak teknolojik olarak yeniden yapılanmaları ve değişimi başarıyla gerçekleştirebilmeleri örgütsel hafızalarının etkinliğine bağlıdır (Yamen vd., 2017: 78). Örgütün hafızasının sürekli yeni bilgi girişleriyle güncellenmesi, yoğun rekabet ortamında beklentilere karşılık vermek adına hızlı reaksiyon gösterilmesini sağlayacaktır.

1.6.3. Örgütsel DNA

DNA kavramı, biyoloji alanında kullanılan bir terim olup canlıların temel yapı taşıdır ve her bir canlı için özel olarak tasarlanmıştır. Bu yapı, tek bir canlının her bir parçası için aynı olan mükemmel bir oluşumdur. Örgüt kuramına uyarlandığında DNA kavramı için bir örgütün temel yapı taşı oluşturduğu ve her bir örgütün de kendisine has bir DNA yapısının bulunduğu söylenebilir (Çetin ve Döş, 2014: 562).

İnsan DNA'sının örgütsel DNA'daki karşılığı, çalışanların ortaya çıkardığı temel ilişkidir. Örgütsel DNA genlerden oluşmaktadır ve bu genler de örgütün yetenekleridir (Onay ve Ergüden, 2012: 205-206). Bu yapı örgütün temel özelliklerini ortaya çıkararak, çalışanların yeteneklerini, davranışlarını ve motivasyonlarının bir tanımını veya kodlamasını bulmak için geliştirilmiştir. DNA fikri, örgütün bir beyin gibi neyi öğrendiğini ortaya koyar. Aynı zamanda örgütün içerisine dâhil edilmiş olan herşeyi ayırmada kullanılır (Wolff, 2019: 45).

Örgütün DNA'sı; bir örgütün vizyonu, misyonu, stratejisi, kurumsal değerleri, insan kaynakları, topluma duyarlılığı gibi alt açılımları olan ve yeni gelen her bir çalışana aktarılan kültürel değerleri oluşturur (Bostancı vd., 2016: 5694). Buradan hareketle örgüt DNA'sı için sistematik olarak yer alan temel değerlerin işe yeni başlayanlara öğretilmesini amaçladığı söylenebilir.

Örgütsel genler olarak da literatürde geçen DNA kavramı; örgütün kültürel ve sosyal dokuya giren, diğer organizasyonlardan ayrılan özelliklerini göstermektedir. Bu özellikler, çalışanlar tarafından nesiller boyunca miras olarak alınır. Organizasyon yapısının doğası, bilgi alışveriş kültürü, karar verme hakları ve organizasyondaki teşvik sistemi örgütsel DNA'nın içeriğini oluşturur (Fairuz, 2017: 432).

Örgütün DNA'sı dört çift yapı taşından meydana gelir. Bunlar; karar hakları-normlar, motivasyon-taahhütler, bilgi-zihin setleri ve yapı-ağlardır. Yapı taşlarının birleştirilme şekli, örgütün yürütme yeteneğini belirler. Yürütme fonksiyonunu geliştirmek isteyen örgütlerin tek tek değil, yapı taşlarını bir bütün olarak göz önünde bulundurmaları çok önemlidir (Estupinan ve Neilson, 2019: 2-3). Söz konusu dört yapı taşından birinin veya birkaçının istenilen düzeyde olmaması ya da aralarındaki etkileşimde meydana gelebilecek herhangi bir aksaklık, örgüt DNA'sını sağlıklı yapar (Çetin ve Döş, 2014: 563).

1.7. Örgütsel Bağışıklığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağışıklık yapısı, bir örgütte içeriden ve dışarıdan gelebilecek faydalı ve zararlı faktörlere karşı izleme görevi üstlenmektedir. Bu yapının güvenli çalışması, örgütün sağlığını doğrudan etkilemektedir. Bunun gereği olarak güçlendirilmesi, örgütün geleceğini etkilemektedir. Tersine durumda da zararlı faktörler örgüt içerisine sızarak faaliyetlerin aksamasına neden olabilmektedir. Literatür incelemesinde elde edilen bilgiler ışığında, örgütsel bağışıklığın gücünü etkileyen faktörler çalışmanın bu bölümünde açıklanacaktır.

1.7.1. Örgüt Kültürü

Kültür, durumsal baskılardan gelişen bir koruma şeklidir. Örgüt içerisinde bu kavram, örgüt kültürü olarak kendisini gösterir. Bu yapı, yanlış düşüncelerin ve yanlış kişilerin örgüte girmesini önler. Örgüt kültürü, virüslerin ve bakterilerin vücuda tutunmasını ve zarar görmesini engellemede insan bağışıklık yapısı gibi çalışır (Watkins, 2020: 4).

Örgüt kültürü, toplum kültürünün bir alt ürünü ya da alt kültürü olarak meydana gelmektedir. Ortaya çıkan bu yapı, örgütün rekabet avantajı kazanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Örgütün amaçlarının, stratejilerinin ve politikalarının oluşmasında önemli bir etkiye sahip olup, yöneticilere seçilen stratejinin yürütülmesinde fayda sağlayan bir araçtır (Eren, 2017: 166). Örgüt kültürü, soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda faktörden oluşmaktadır. İnsana verilen önemi sadece çalışanlarla değil ilişki içinde bulunan tüm insanlarla geniş bir çerçevede ele alan örgüt kültürü, maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerinden oluşması nedeni ile de her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 121).

Örgüt üyelerinin hareketleri sadece kurallarla, şemalarla ve emirlerle değil, kolektif olarak oluşturulmuş genel referans kalıpları ile de bilgilendirilmektedir. Kültürel referans kalıpları pek çok şekilde olmaktadır. Törenlerde, mitlerde, sıkça tekrarlanan öykülerde ve pek çok farklı yapılarda gözlenmektedir. Fakat bu yapıların örgüt hakkında sağladığı kolektif inançların önemli noktası, bunların örgütsel veri ve olayların yorumlanmasında bir anlam sunmalarıdır (Ayden ve Düşükcan, 2004: 133).

Örgüt kültürü, örgütlerde istikrarlı davranış kalıplarının korunmasına yardımcı olur. Değişimin doğası, örgüt kültüründe ve güç yapısında değişikliğe yol açmaktadır. Örgütte yer alan yöneticiler güven ve iklim ortamı oluşturmak amacıyla, çalışanların katılımını iyileştirme programlarını uygulamaya koyarlar (Alkaya ve Hepaktan, 2003: 37). Güçlü bir kültüre sahip örgütlerde; doğruluk, vizyon, kalite, istikrar, akıl ve mantık kabul gören; yolsuzluk, yalan, karmaşa, düzensizlik, çatışma, rol kargaşası, verimsizlik vb. davranışlar da kabul görmeyen değerlerdir. Güçlü bir örgüt kültürü, pozitif bir grup dinamiğinin ve atmosferinin oluşumuna zemin

hazırlarken, “biz güçlüyüz” imajını da yaratabilir. Güçlü olma imajı, bireylerin gruba ya da örgüte bağlılığını artırır ve tatmin düzeyini yükseltir (Şahin, 2010: 32).

Bağışıklık için örgüt kültürü, örgütün sağlığını koruyan bir mekanizmadır. Bu mekanizma, insan bağışıklık sistemi gibi dışarıdan gelen risklere karşı örgütü korur. Bununla birlikte örgütsel bağışıklık, değişimin gerektirdiği yeni yaklaşımlara ve yollara karşı tepki verebilmektedir. Oluşan bu doğal direnç, daha fazla inovasyon kültürü meydana getirebilmede değişim ihtiyaçlarına müdahale edebilir. Örgüt kültürü de bu pozisyonda örgütteki çalışanları birleştirme görevi üstlenmektedir (Palmer, 2016: 119).

1.7.2. Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim, bir örgütü iş ortamının değişen talepleriyle yeniden hizalayarak iş fırsatlarından yararlanmayı amaçlayan yeni prosedürlerin veya teknolojilerin uygulanmasıdır. Örgüt gerektiğinde mevcut ve yeni teknolojiyi geliştirmektedir. Yeniden yapılanmalarla, süreç iyileştirme girişimleriyle, birleşme ve devralmalarla başa çıkmak zorundadır. Ayrıca örgüt değişime eşlik eden üretkenlikte insan duygularını, tepkilerini ve kaçınılmaz düşüşü en aza indirecek şekilde tanıma, yönlendirme ve yönetme süreciyle değişimi gerçekleştirmeye çalışır (Markovic, 2007: 120).

Örgütsel değişim, genellikle dış veya iç baskılara yanıt olarak ortaya çıkar. Ortaya çıkan bu durum, örgütün daha büyük rakiplere karşı hayatta kalabilmesi için adapte olması ve bu ortamda gelişmeyi öğrenmesini gerektirir. Bir örgüt geride kalmaktan kaçınmak veya rakiplerinden bir adım önde olabilmek için, daha verimli ve uygun maliyetlerle çalışmanın yollarını aramaktadır (Ebongkeng, 2018: 4).

Örgütsel değişim, örgütün çalışma ortamında meydana gelen değişiklikleri ifade etmektedir. Örgütsel değişim çoğu örgütün önemli bir özelliğidir. Bir örgüt geliştirilerek değişim için hazırlanır. Değişim aşamasında örgütün bağışıklık yapısı, gerekli koşulların oluşup oluşmadığını izlemektedir. Bu yapı, değişimin örgüt için gerekliliğinin değerlendirilmesinde etkili olabilmektedir.

1.7.3. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, örgütün iç ve dış çevresinde ani değişen ve gelişen ortamlarda öngörülemeyen durumlara karşı hızlı ve yerinde cevap verebilme yeteneğidir. Örgüt bu yeteneğiyle, pazardaki fırsatları ele geçirerek müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışır (Akkaya ve Tabak, 2018: 187). Müşteriye mümkün olan en fazla değerin sunulması, rekabet gücünü arttırmak için farklı örgütlerle kurulacak iş birlikleri, değişim ve belirsizliğin etkin olduğu çevrelerde üretim yapabilmek ve büyüebilmek adına uygun yapılanma ve takım içerisindeki bireylerin bilgisinin ve etkisinin artırılması örgütsel çevikliğin ana boyutlarını oluşturmaktadır (Candan vd., 2017: 6).

Örgüt için çeviklik ihtiyacının arkasındaki neden, çevresinde öngörülemeyen ve hızlı değişikliklerdir. Bu değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt vermek için hem iç hem de dış ortamlar hakkında bilgi sahibi olmak ve bu bilgileri yönetmek çok önemlidir. Ancak bu süreçler aracılığıyla örgüt, etrafındaki değişikliklere gerçekçi tepkiler verebilir. Çevik bir örgüt aynı anda maliyet, kalite, hız, esneklik ve yaratıcılığı göz ardı etmeden daha fazla ve daha iyi faaliyetler sergileyebilir (Kumkale, 2016: 120). Çevikliğin sürdürülebilir rekabetçi avantajın bir kaynağı olması, bağışıklığın kuvvetli olmasını sağlayarak krizlere karşı örgütü hazırlıksız yakalanmaktan korumaktadır. Gelecekteki fırsatlar ve zorluklara etkin ve başarılı bir biçimde uyarlanma yeteneğinin ölçülmesi nedeniyle kritik örgütsel özellik olarak çeviklik algılanmaktadır (Keçecioğlu ve Çiçek, 2012: 300).

Her ne kadar kaynağı daha çok dijital ürünler, yazılım ve teknolojik içerik olarak düşünülse de çeviklik gerçekte bir karakter özelliğidir. Örgütün dijitalleşen dünyaya verdiği bütünsel tepkisi, çeviklik özelliği kapsamında değerlendirilir. Çevikliği ortaya çıkaran örgütsel özellikler de bu özellikleri barındıran bir kültürün o örgütte hâlihazırda var olmasını gerektirir. Bir başka ifadeyle, başarılı çeviklik uygulamalarının geliştirme potansiyelleri bazı örgütler için diğerlerine oranla daha fazla mümkündür (Ciceralli, 2019: 2425).

İş modeli dönüştürülmeye veya paralel olarak yeni bir model izlenmeye çalışılırsa, örgütün bağışıklık mekanizması karşı tepki verir. Zaman zaman, mevcut

örgütsel kalıba uymadığı için bir iş modeli yeniliği ekonomik uygulanabilirliğinden bağımsız olarak reddedilebilir. Çevik kalmanın ve bir iş modeli yenilik yeteneği geliştirmenin bir yolunu bulan örgütler uzun vadede daha iyi durumdadırlar. Bu yetenek sayesinde, doğru iş modelleri daha hızlı takip edilebilir ve nihayetinde rekabetçi kalınabilir <https://news.sap.com> (19.01.2020).

1.7.4. Kurumsal Hafıza

Örgütün sahip olduğu bilgi sistemleri, yönetimi, ekonomisi, sistemi, karar verme ve iletişimi, stratejileri, faaliyetlerle ilgili bilgiler ve kayıtlar kurumsal hafızanın içeriğini oluşturmaktadır (Özhan, 2017: 3). Bu hafızayla bir örgüt daha önceki deneyimleri hakkında bilgilerini oluşturarak hatalarını tespit edip önlem almaya çalışır (Chakhmoune vd., 2012: 28).

Kurumsal hafıza iyi yapıldığında bilginin elde edilmesinde, güncellenmesinde ve hatırlanmasında kolaylık sağlamaktadır (Gong ve Greenwood, 2012: 101). Örgüt kurumsal hafızasını kullanarak bilgi depolar. Bu depolama sayesinde karar verme süreçlerini hızlandırır. Zor kazanılmış içgörüler, üst düzey deneyimleri ve teknik becerileri bünyesinde bulundurduğundan kurumsal hafıza bir örgüt için oldukça değerli bir varlık olarak yerini alır <https://www.knoiq.co> (18.02.2020).

Örgütler, etkili bir rekabet avantajı kazanmak için; ihtiyaç duyulan yetenek ve bilgi birikiminin, yeniden değerlendirmesine ihtiyaç duyarlar. Kurumsal hafıza mekanizması bu durumda devreye girerek neyin doğru yapıldı yapılmadığı konusunda hatırlatma yapar (Mert, 2017: 29). Örgütlerin bağışıklık algılarını güçlü tutabilmelerinde sahip olduğu hafıza ile geçmiş deneyimlerinden bilgi geri beslemesi sağlanabilmektedir. Kurumsal hafızanın korunması, örgütsel bağışıklık yapısının sağlıklı bir şekilde çalışabilmesine imkan tanıyabilecektir.

1.7.5. Örgüt Büyüklüğü

Örgütsel büyüklük, uzmanlaşmada artışı ve farklılaşmayı beraberinde getirir. Alt birimlerin sayısı artarken bu alt birimler fonksiyonel uzmanlar etrafında gruplandırılır. Alt birimler arasındaki farklılık eşgüdümlemedeki zorluğu da arttırır. Daha fazla biçimselleşme ve standartlaşma alt düzeylerin inisiyatif haklarını

sınırlarken, rutin kararlar için yöneticilere duyulan ihtiyaç da azalır (Keçecioğlu, 2008: 196).

İşletmeler küçük ise, yapılan işler sınırlıdır ancak işletme büyüdükçe yapılan işler, yönetim kademeleri ve iş bölümü fazlalaşmakta ve bu işleri tek bir kişinin yapması zorlaşmaktadır. Böyle bir işletmenin amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde ulaşabilmesi için faaliyetlerin belirlenmesi, belirli bir sıra ve düzene konması gerekmektedir (Çubukcu, 2018: 177).

Bir örgütün büyüklüğü, bünyesinde bulundurduğu çalışan sayısına göre belirlenir. Örgütün büyümesi, daha çok bürokratik görünüme dönüşmesini sağlayacaktır. Bunun sonucunda da çevresel değişimlere uyumun azalmasını beraberinde getirebilecek bir durumun oluşması kaçınılmaz olabilecektir. Örgütsel bağışıklık mekanizması böyle bir durumda, çevresel algı, tanıma işlevlerini yerine getirebilmede daha çok bilgi ihtiyacına gerek duyacaktır.

1.7.6. Örgütsel Tecrübe

Başarılı bir örgüt, kendi faaliyet alanına odaklanmış durumdadır. Örgütün en iyi becerisi işine bağlı kalarak, kendi iş alanı dışındaki örgütlerle ilgilenmemesi ve sadece işiyle ilgilenmesi sonucunda oluşmaktadır. Örgütün başarılı olduğu alanlardan uzaklaşmaması, tecrübeli olduğu alanda devam etmesi ve işleyen mevcut sistemine sadakat göstermesi sektörde başarılı olmasında önemli bir olgudur (Köse, 2014: 32).

Örgütün daha güçlü rekabet edebilmesi, verimliliğini arttırabilmesi, iç ve dış çevresel değişimlere karşı hızlı ve doğru aksiyonlara yönelebilmesi, yeni pazarlara açılabilmesi ve yeni ürünleri hızlı ve düşük maliyetle ortaya çıkarabilmesi için geçmişten bugüne edindiği bilgi ve tecrübeyi koruması gerekmektedir (Kılıç, 2007: 112).

Çevreden gelebilecek tehditlere karşı, tecrübenin uygulanması kısa ve uzun dönemlerde örgüte zaman kazandırabilecektir. Örgütün bağışıklık yapısının, geçmiş dönemlerde elde edilen tecrübelerin sayesinde güçlü tutulabilmesi mümkündür. İyi veya ders çıkarılabilecek olumsuz olaylardan kazanılan örgütsel tecrübe, örgütsel bağışıklığın işlevlerini yerine getirebilmesine de yardımcı olur.

1.7.7. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, kişinin bireysel istek, amaç ve değerlerine katkıda bulunan, onların gerçekleşmesine vesile olan, örgütün amaçlarına bağlılık, örgüt lehine özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık ile çalışanlar örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunarak, onun yararına hizmet eder ve her türlü platformda örgütü savunur (Eren, 2017: 555). Çalışanların örgüte bağlılıkları, onların işten duydukları tatmin sayesinde gerçekleşir. İş tatmininin zayıflaması veya olmaması durumunda örgüte duyulan bağlılık da zamanla kaybolur.

Bir örgütte koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği; örgütün bağısıklığını zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkinin azalmasına ve yok olmasına neden olur (Akıncı, 2002: 3). İş tatminsizliği sonucu örgütsel bağlılığı düşük olmasına rağmen işe devam etmek zorunda olan işgörenlerde, sık sık şikâyetler, örgüt içinde ve dışında örgüt hakkında olumsuz eleştiriler, diğer işgörenlerin morallerini bozma çabaları, işi yavaşlatma, işe devamsızlık ve sonuçta da işten ayrılma gibi nihai davranışlar gözlemlenmektedir. İş tatminsizliğinin, örgütün direncini düşürebileceği, iç ve dış tehditlere karşı örgütü korunmasız bırakabileceği aşıkardır (Kaygın ve Kosa, 2019: 312).

Örgütsel bağlılığın düşmesine neden olan iş tatminsizliği, örgütün bağısıklığını zayıflatarak iç ve dış tehditlere karşı verilen tepkiyi azaltır hatta yok eder. İş tatminsizliği yarattığı boşluk ve işten soğuma duygularıyla sadece düşük moral ve düşük verimliliğe değil, sağlıksız bir topluma gidişi de hızlandırmaktadır (Kök, 2006: 296-298). İşgörenlerde ortaya çıkabilecek bu sorunla, örgüte olan bağlılık zamanla kaybolacaktır. Bu davranışı sergileyen işgörenlerden dolayı, örgütün de zayıflığının ortaya çıkması muhtemeldir. Örgütün hayatını sürdürebilmesi adına, işgörenlerde mevcut olan iş tatminsizliklerinin en kısa sürede ortadan kaldırılması beklenmektedir.

1.7.8. Örgütsel Sağlık

Bir örgüt, derinleşmeyen ve tekrar etmeyen sorunları çözmek için iç ve dış kaynaklarda uzmanlaşabilirse sağlıklı sayılmaktadır. Sağlıklı bir organizasyonda problem çözme mekanizmaları, fizyolojideki bağışıklık mekanizmasına benzer şekilde otomatik olarak çalışır. Problem çözme mekanizması eksik, zayıf veya yanıt olarak yavaş olduğunda, ana amaçlara değil kısa vadeli konulara odaklanılır. Bunun sonucunda da kısmi çözümleri olan, enerji ve kaynakları boşa harcayan sorunlar meydana gelir ve tekrar eder (Lövey vd., 2007: 21).

Örgütün sağlığını etkileyen hastalık durumunda, normalden anormale doğru bir gidiş söz konusudur. Örgüt içinde gözlenebilecek başlıca hastalıklar; söylenti yaymak, iş arkadaşlarını utandırmak, hırsızlık, tembellik, şiddet, başkaldırma, sabotaj, yalancılık, dikkatsizlik, bilgiyi kötüye kullanma, uyuşturucu ve alkol kullanımı, kumar ve taciz olabilir. Bu hastalıklara yakalanan bir örgüt, amaçlarından uzaklaşmaya başlar. Çünkü hastalık yıpratır ve sistemin durma eğilimi anlamına gelen “entropi”yi hızlandırır (Şener ve Erdem, 2011: 73-82).

Bireyler için hastalığı tedavi etmenin maliyeti hastalıktan korunma maliyetinden yüksek olduğu gibi, örgütte hastalıklı yapının tedavisi de oldukça maliyetli olabilmektedir. İşlevsiz çalışan bir birimin veya bölümün tasfiyesi olabileceği gibi, verim alınamayan işgörenlerin aktif olanlarıyla değiştirilmesi mümkün olabilmektedir. İnsan beyninin organları yönettiği gibi, örgütte yer alan yönetim kadrosu örgütü yönetmekte ve yön vermektedir. Beyin takımında görülecek bir hasar veya sorun tüm örgütü etkileyebilir (Gül, 2018: 20).

Örgütsel bağışıklığın güçlü tutulabilmesi için öncelikle örgüt içerisindeki zararlı faktörlerin algılanması gerekmektedir. Zararlı faktörler, hem insan hem de örgüt yapısından kaynaklanabilmektedir. Hastalıkların kısa sürede tedavi edilmesi ve ortadan kaldırılması, ileride meydana gelebilecek olumsuz olaylara tepki verebilmeyi sağlayacaktır. Belki de burada önemli olan, örgütsel hastalıklara hiç yakalanmadan faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve pazarda güçlü bir rakip konumuna gelebilmektir.

1.8. Örgütsel Bağışıklığı Kontrolüne Alan Stratejiler

Bağışıklık, bir örgüt için içeriden veya dışarıdan gelebilecek her türlü tehditi algılayan bir yapıdır. Bu yapının iyi çalışması, örgütün sağlığını koruyabilmesi açısından önemlidir. Örgütlerin bağışıklık yapısını kontrol altında tutabilmesi, hayat sürecini de etkilemektedir. Örgütsel bağışıklığı kontrolüne alan bir takım stratejiler literatürde yer almaktadır. Bu stratejileri şu şekilde açıklamak mümkündür (Gilley vd., 2009: 4):

1.8.1. Organizasyondaki Yöneticilerin Değişim Yeteneklerini Geliştirme

Yetenek, amaç ve hedefleri ile yönetsel süreçleri niteliksel olarak benzeşim gösteren örgütler için bir araç görevi görmektedir. Öyle ki yetenek olgusu, örgütlerin yönetim anlayışlarının da özünü oluşturmaktadır. Örgütler, yeteneğin çatısını oluşturan zihinsel ve fiziksel becerileri en güçlü unsurlar olarak kabul görürler. Bir örgütün olası fırsatları değerlendirme ve tehditleri bertaraf etme noktasında yetenekler, itici bir güç olarak kabul edilmektedir. Çünkü değerli, özgün, zor ve taklidi imkânsız yetenekler örgütlerin varlığını sürekli kılan ana bileşenlerden birisidir (Köse, 2018: 825).

Değişim yeteneği, örgütün çevreye yönelik olarak sergilediği reaktif ve proaktif davranışları ile ilgilidir. Bu yetenek kapsamında örgütsel değişim; örgütün kendi çevresiyle bütünleşmesinde ve çevresinde meydana gelen değişmelere hızlı bir şekilde uyum gösterebileceği bir esnekliğin kazandırılmasında rol oynayan, bütün yönetsel ve örgütsel tutumların geliştirilmesi çabaları sırasında her düzeydeki insanın yeteneğinden, bilgisinden ve kişilik özelliklerinden yararlanma süreçlerinin tamamıdır (Ağraş ve Kılınç, 2014: 15).

Bir organizma olarak nitelendirilen ekonomik ve sosyal sistemlerin, yaşamlarını devam ettirmeleri değişim yeteneklerine bağlıdır. Bu yetenekleri ile örgütler, çevreleri ile kurdukları sürekli ve düzenli ilişkiler ile beslenmeyi sağlar (Karakışla, 2009: 16). Hızlı değişim ve belirsizliğin hâkim olduğu günümüz ortamında, örgütlerin faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olmaları ve bu başarıyı sürdürebilmeleri için, değişim yeteneklerini stratejik olarak yönetmeleri gereklidir

(Alayoğlu, 2010: 83). Değişim yeteneğinin geliştirilerek güçlendirilmesi, örgütün bağımsızlık yapısının sürekli olarak güncellenmesini sağlayabilecektir. Bu sayede örgütsel bağımsızlık kontrol altına alınarak, değişimin gerektirdiği adımlar uygulanabilecektir.

1.8.2. Organizasyonun Tüm Seviyelerinde Kişisel Değişimi Yapma

Değişiklik yaratmanın ilk adımı tam olarak kendinde neyi, ne düzeyde değiştirmek istediğine karar vermektir. Kişi, bir değişim eylemine yönelmek için elinde bir yol haritası olduğunu ve süreçte nelerle karşılaşabileceğini bilmelidir. Sistematize edilmiş ve aşamaları olan bir değişim planına sahip olmak, kişide güvenlik hissini artıracaktır <https://www.e-motivasyon.net> (06.02.2020).

Birçok değişiklik yöntemi bireylere yöneliktir. Yeterli sayıda birey değişirse, bir birim ve örgütün kendisi değişebilir. Değişim için hedeflenen bireyler örgütte önemliyse, örgütün tamamını iyileştirmek için yalnızca birkaçının değiştirilmesi gerekebilir. Bireyler başkalarından olumsuz değerlendirmeler alabilir veya başarısız olabilirler. Mevcut performansın tatmin edici olmadığını ve olumsuz sonuçlardan kaçınmak için değiştirilmesi gerektiğini kabul ederler (Alkaya ve Hepaktan, 2003: 44).

Değişim yaklaşımı kişilik, deneyimler, değerler, kültür ve daha fazlasının eşsiz bir birleşimidir. Bununla birlikte değişime karşı doğal direnç, değişimin önündeki engellerin azaltılması veya kaldırılmasıyla azaltılabilir. Değişimin önündeki engellerin, kurumsal sistemin kendisinin bileşenlerini (zayıf liderlik, işlevsiz kültür, yönetim desteği eksikliği vb.) içerdiği göz önüne alındığında, direnişin üstesinden gelmek için stratejilerin örgütün tüm düzeylerine odaklanması zorunludur (Gilley vd., 2009: 5). Örgütte yer alan insan kaynağının değişime ayak uydurması, ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden gelinmesinde yardımcı olabilecektir. Kişisel değişimin sonuçları beraberinde örgütün bağımsızlık yapısının güçlü tutulabilmesinde önemli bir adım olarak kendisini göstermektedir.

1.8.3. Organizasyondaki Değişime Çalışanları Dâhil Etme

Değişim sürecini etkili bir biçimde yönetebilmek için insan davranışları çeşitli yöntemlerle değiştirilmeye çalışılır. Değişimi onlara zorla kabul ettiren yöntemlerden ziyade işgörenlerin moral ve motivasyonlarını yükselten yöntemler uygulamaya konulur. Aslında, değişim sürecine işgörenlerin gönüllü olarak katılmasını sağlayan yöntemler daha uygun kabul edilmektedir (Tunçer, 2013: 385).

Eğitimin yanında işgörelere yargılanma hissi vermeden ve diğer işgörelere tarafından tuhaf algılanma düşüncesini ortadan kaldırarak yeni bilgi ve becerileri uygulama fırsatı verilmelidir. Değişim sürecinde hata yapıldığı zaman yargılama ve olumsuz tavır takınmak yerine destekleyici, yardımcı ve anlayışlı bir tutum sergilenmelidir. Yeni rollerinde başarılı olacaklarına inanmaları sağlanmalıdır (Yeşil, 2018: 317-318).

Örgütsel değişimin, işgörelere sağlayacağı faydaların kısa, orta ve uzun dönemli sürelerle göre belirlenip paylaşılması gerekir. Belirlenen bu faydalar, işgörelere kayıplardan ziyade kazançlar üzerinde odaklanmasını sağlayacaktır. Örgütsel değişimde motive edecek kısa vadeli amaçlar yoksa işgörelere çabası hız kaybeder ya da değişime direnenlerin sayısı artar (Saylı ve Tüfekci, 2008: 200). İşgörelere motivasyonlarını artıran uygulamalar, bağışıklığın düzeyini artırarak örgütsel sağlığın korunmasında yardımcı olabilecektir.

1.8.4. Organizasyondaki Paydaşlarla Etkili İletişim

Örgütlerin bağışıklığını güçlü tutabilmelerinde, iç ve dış çevre iletişiminin etkisi büyüktür. Nasıl ki insan bağışıklık sisteminde hastalıklara yakalanmamak adına etrafımızdaki kişilerle bilgi paylaşp önceden koruma mekanizması geliştirebiliyorsak, aynı durum örgütler için de geçerlidir. İç ve dış tehditlere karşı sağlıklı bir iletişim ortamının yer alması, örgütün bağışıklığını kontrol edebilmesini sağlayacaktır.

Örgüt içinde iletişim kanallarını açık tutmak ve sürekli güçlendirmek değişime dönük tepkileri, ortaya çıkan sorunları ve çözüm önerilerini daha kolay geliştirmeyi sağlayacaktır. Bu aşamada örgütte yer alan insan kaynakları biriminin en önemli

görevi de örgütün departmanları arasındaki iletişimini geliştirmektir (Akgeyik, 2001: 119).

İşgörenlere değişimin boyutları ve etkileri açık ve net bir biçimde anlatılmalı, kendilerinden ne beklendiği ya da ne istendiği açıkça belirtilmelidir. Belirsizlik, örgütsel sistemi tıkadığı gibi değişime gösterilecek direncin boyutlarını da genişletebilir. Etkin bir örgütsel iletişimin yokluğu ya da işgörenlerin değişim sürecinde ihmal edilmesi, değişimle ilgili sorunların artmasına ve bireysel ya da grupsal olarak değişime direnç gösterilmesine neden olabilir (Tunçer, 2013: 382-383).

1.8.5. Organizasyondaki Değişimi Adım Adım Gerçekleştirme

Örgütlerde radikal değişiklik kararı kolay alınan bir karar değildir. Örgütlerin öncelikle gerçekten böyle bir yeniliğe ihtiyacı olup olmadığını belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde iyileştirilerek düzelecek bir problemi, radikal değişimle çözmeye çalışmak örgüte yanlış adım attıracaktır. Örgütler bu kararı verdikten sonra radikal değişimi yapabilecek güce sahip olup olmadıklarını kontrol etmelidirler. Radikal değişimler örgütlere uzun vadede maliyet ve rekabet avantajı sağlasa da sürecin işleyiş aşaması geniş kapsamlı maddi ve manevi maliyetler getirecektir (Aydın ve Yücel, 2017: 52-53).

Bu stratejide değişim aşama aşama gerçekleştirilir. Amaçlanan değişimin birinci aşaması gerçekleştirildikten sonra ikinci aşamasına geçilir ve süreç bu şekilde devam eder. Değişim başlı başına bir süreçtir ve gerçekleşmesi belli bir zaman alır. Çoğu kez küçük değişimlerin bile çalışanlar tarafından benimsenmesi için zamana ihtiyaç vardır. Belirli bir denge içinde yeni bir duruma alışabilmek, ortaya çıkan yeni ortama uyabilmek ya da yeni teknikleri kavrayabilmek için değişim aşama aşama gerçekleştirilmelidir. Bazen de büyük değişimleri gerçekleştirebilmek için öncelikle birçok küçük değişim yapmak gerekebilir (Koç, 2014: 20).

Bir şeyleri değiştirmek için verilen bir teklif, bilinmeyenden korkmaya neden olur ve hemen uygulanmaya çalışılırsa, değişiklik için birçok iyi fikir başarısız olabilir. Bununla birlikte, değişim fikirleri yavaş yavaş tanıtılırsa ve işgörenlere

zihniyetlerini uyarlamaları, korku ve itirazlarını hafifletmeleri için yeterli zaman verilirse, başarı çok daha kolay olacaktır (Halkos, 2012: 12). Adım adım yapılan inovasyon çalışmaları, örgütlerin bağışıklık sistemlerini kontrol edebilmesinde zaman kazandıracaktır. Bu stratejik adım, sistemin ani tepkilere yol açmayıp, daha yumuşak bir cevap verme stratejisi ortaya koymasını sağlayabilecektir.

1.8.6. Organizasyondaki Değişim Çabalarını Ödüllendirme

Bir örgütte takdir ve ödüllendirme sisteminin olması; kişilerin yaptıkları işlerin takdir edilmesi ve bu işlerin sonunda maddi ve manevi olarak ödüllendirilmeleri çalışanların motivasyonu açısından önem taşımaktadır. İnsanlar birlikte çalışırken ne kadar fikir ve görüş alışverişinde bulunur ise o kadar çok bilgiye sahip olurlar. Bu bilgiler yoluyla da insanlar öncelikle kendilerini geliştirme şansı bulur ve dolayısıyla da çalıştıkları örgütlerin gelişimine katkıda bulunurlar (Gökalp, 2015: 12-13).

Örgüt üyelerinin değişimi kabullenip benimsemeleri ve gerektiği zaman teşvik edilebilmeleri için, değişimin hem kendilerine hem de örgüte yarar sağlayacağına inanmaları gerekir. Bu inanç, bireylerin kendilerini ilgilendiren ve gelecekte onları etkilemesi beklenen kararların alınma ve uygulanmasında söz sahibi olmalarına fırsat ve olanak sağlandığı oranda değişim yüksek düzeyde gerçekleşecektir. Bu adım, değişime direncin önüne geçmenin en etkili yollarından birisini oluşturur (Töremen, 2002: 193).

Değişim projesinde her işgörenin oynadığı rol takdir edilmelidir. Bu takdirin gerçekleşme biçimleri kariyer geliştirme, ödüllendirme gibi yöntemlerdir. Değişim, performans yönetim süreci ile bütünleştirilmeli, takdir etme gerçekçi ve net olmalıdır. “Desteğin için teşekkürler” cümlesi pek çok yerde parasal bir ödülünden daha kıymetli olabilir (Pira ve Kocabaş, 2003: 99). Örgütte yer alan tüm paydaşların güven ortamında takdir edilmeleri, birlik ve beraberlik adına iç ve dış tehditlere karşı güçlü bir mekanizma geliştirebilir. Bu gelişme de örgütün bağışıklık savunmasını güçlü tutabilecektir.

1.9. Örgütsel Bağışıklığın Yapılandırılması

Örgütsel bağışıklık, örgütlerin çevresini analiz ederek doğru stratejilerin uygulamasında yardımcı olabilecek bir yapı olarak literatürde yerini almaktadır. Bu yapı sayesinde iç ve dış tehditler algılanarak, karşı önlem alınması sağlanabilmektedir. Örgüte faydalı olabilecek konularda bağışıklığın güçlendirilmesi, tersi durumunda ise zayıflığı söz konusu olabilmektedir. Bağışıklık yapısının gerekli görüldüğü zamanlarda yapılandırılması ve güncelliğinin korunması, örgütlerin hastalıklara yakalanmasını önleyebilecek stratejik adımlardır. Örgütsel bağışıklığın yeniden yapılandırılmasına yönelik olarak yapılabilecek taktiksel adımları şu şekilde açıklamak mümkündür <https://www.exo.works> (18.01.2020):

1.9.1. Üst Düzey Yönetici (CEO) İle Çalışılması

CEO (Chief Executive Officer), bir örgütteki en üst düzey yönetici olarak görev yapan kişidir. Görevleri arasında üst düzey stratejiler geliştirme ve uygulama, önemli kurumsal kararlar alma, örgütün genel operasyonlarını yönetme vb. yer almaktadır. CEO'lar; küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde daha çok uygulayıcı, büyük işletmelerde ise üst düzey stratejilerin belirlenmesi ve büyümesine yönelik yönlendirici bir role sahip olmaktadır (Jain ve Yadav, 2017: 55).

Üst düzey yöneticiler, genelde örgüt dışına dönük ve örgütü bir bütün olarak görme bakış açısına sahiptirler. Üst düzey yöneticilerin çalışmaları tüm örgüt düzeniyle ilgili olup, ekonomik sistem içinde örgütün amaçlarını en iyi şekilde gerçekleştirmeye yöneliktir. Üst yönetim, örgütün etkili bir stratejisini hazırlar ve stratejik yönetimi bir felsefe olarak benimser. Bu anlamda her örgüt, en yüksek dereceli yöneticisini CEO olarak belirler (Paşaoğlu vd., 2013: 11).

Örgütsel bağışıklık, bir örgütün zararlı iç ve dış koşullarda koruma görevini üstlenmektedir. Bu mekanizma sayesinde gelecekte örgüte fayda sağlayacak gelişmeler sürekli izlenmektedir. Özellikle yeni alanlara yatırım kararı verilirken, bağışıklık hafızasının verileri dikkatlice incelenip analiz edilmesi gerekmektedir. Bu aşamada örgütün üst yönetim kademesi devreye girerek sağlıklı kararların alınması sağlanır.

1.9.2. Yeni Bir Yapının İnşa Edilmesi

Toplumsal yapının alt sistemi olması nedeniyle örgüt, toplumsal yapıdan kendini tamamen soyutlayarak bir değişme ve gelişme sürecini başarıyla sürdüremez. İçinde bulundukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini çevreden gelen değişmeye uydurma zorunluluğu ile karşı karşıyadırlar. Örgütler, toplumsal bir fonksiyonu yerine getirdikleri ölçüde hayatlarını devam ettireceklerine göre ekonomik, siyasal, kültürel ve sosyal olan kuruluş amaçlarını çevrenin isteklerine göre yeniden düzenlemek ya da değiştirmek durumundadırlar (Aydemir, 2003: sy).

Geleneksel örgüt yapılarında farklılaştırılmış mal ve hizmetlerin üretimi ve dağıtımını sağlayacak bölümler, yapı itibarıyla özerktirler. Aynı şekilde, geleneksel örgüt yapılanmalarında, üretim ve dağıtımın her aşamasında bir emir-komuta zinciri söz konusudur. Bilgi çağı örgütlerinde ise uzmanlık alanları kapsamında, bireysel ve örgütsel nitelikleri geliştirebilecek şebeke örgütlenme yapısı yer almaktadır. Bu örgütlerin en temel özelliği, pazar talebini hemen karşılayacak esnekliği oluşturacak yönde ağ kurulmasını sağlayabilmesidir (Akın, 2003: 224).

Bir örgütün mevcut yapısı içinde yeni bir bölünme veya örgüt için yer açmaya çalışmak yerine, mevcut yapıdan ayrı bir yer oluşturmanın önemli olacağı esastır. İdeal olarak, yeni ortaya çıkan birim, kurulan örgütsel yapı ve sistemlerden bağımsız olarak çalışabilecektir. Ayrıca kurulan bu özerk yapı için büyüme ve katılım parametreleriyle birlikte tazminat yapılarına da ihtiyaç duyulacaktır.

1.9.3. Değişim Ajanlarının Toplanması

İş dünyasında yaşanan rekabet ve hızlı değişim; örgütü kuran patronun ya da birkaç fedakâr yöneticinin bilgi, birikim ve çabalarının, o kurumun varlığının devamı için yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bunun önüne geçebilmek adına nitelikli insan gücünün sisteme yerleştirilmesi gerekmektedir. Özellikle kilit yönetsel ve teknik kadrolarda ehil ve aidiyet duygusu yüksek işgörenlerin bulundurulması, söz konusu değişimin en önemli çaresi olacaktır (Çırpan ve Şen, 2009: 111).

Yetenekli işgörenler; gelişmek, büyümek, çağa ayak uydurmak isteyen örgütler için vazgeçilmez koşullardan birisi olarak kabul edilmektedir. Günümüzde çoğu örgütlerin yetenekli işgören konusunda, yeterli bilince ve bir stratejiye sahip olmadıkları görülmektedir. Ancak artan rekabet koşulları nedeniyle örgütler, yetenekleri ortaya çıkarma ve kendilerinde tutmanın zorunlu olduğunu kabul etme durumuna gelmiş bulunmaktadır. Geleceğin iş dünyasında örgütlerin işgörenleri değil, işgörenlerin örgütleri seçecekleri bir sürecin içinde bulunulacağı aşıkardır (Altınöz, 2018: 84).

Örgütsel bağışıklığın çevresel tehditleri önleyebilmek adına, örgüt dışından ziyade mevcut işgörenlerden değişimi yönlendirebilmede yararlanılması önem arz etmektedir. İşgörenlerin kendi fikirleri ve uygulama tavsiyeleri dikkate alınarak, değişim için gerekli ortamın hazırlanmasına ve bu sayede de bağışıklık yapısının etkilerinin en aza indirilmesi sağlanabilir (Palao vd., 2018: 91).

1.9.4. Uzun Dönemli Yatırım Yapılması

Örgütlerde yer alan stratejiler, uzun dönemli bakış açısını ortaya koymaktadır. Yaşanan gelişmelere bağılı olarak ortaya çıkabilecek fırsatlar, rekabet koşullarında pazar devamlılığını ve sürdürülebilirliği meydana getirebilir. Örgütsel bağışıklık da yeni yapılacak yatırımlara ilk başlarda engel teşkil etse de zamanla kabul edebilir. Burada önemli olan da bağışıklık algılamasının işletilerek, örgütsel faktörlerin iyi tanınmasıdır. Uzun dönemli yatırım araçlarına ne kadar güvenilirse bağışıklığı kontrol altında tutabilmek de aynı düzeyde mümkün olabilecektir.

Uzun dönemli veya vadeli yatırım, bir yatırımcı tarafından bir varlığın belirsiz bir süre boyunca elde tutulması beklentisiyle yapmış olduğu yatırım olarak tanımlanabilir. Tipik olarak bu uzun vadeli yatırımın en az 10 yıl veya tüm iş döngüsü boyunca yapılması beklenir. Belirsiz bir zaman dilimi ile yatırım yapmak, yatırımcının yatırımı değerlendirken uzun vadeli faktörleri kullanmasını gerektirecektir (Wyman, 2011: 13). Uzun dönemli yatırım kararı, büyük resme odaklanmayı ortaya koyabilecektir. Bağışıklık yapısının istikrarı ve güncelliği bu odaklanmayla güçlü tutulabilir.

Uzun vadeli yatırım yapan örgütler, varlıklarına yalnızca fiyatla ilgili olmayan şekillerde değer katmaya çalışırlar. Bu değer artırıcı taktikler, yönetimle birebir diyaloglar, sosyal veya çevresel sorunları ele alan yatırımcıların koalisyonlarına katılım, kurumsal yönetim ile ilgili ittifaklar, sosyal standartların benimsenmesi için katılım ve standart belirleme uygulamalarını içerir (Lydenberg, 2007: sy). Kısa vadeli yatırımcılar, kısa vadeli sonuçları tahmin etmeye yardımcı olan bilgilere odaklanan yatırım yaklaşımlarını benimseyeceklerdir; uzun vadeli yatırımcılar ise uzun bir süre boyunca gelecekteki sonuçlarla ilgili bilgilere odaklanacaklardır (Warren, 2014: 5).

1.10. Örgütsel Bağışıklık İle İlgili İşletme Literatüründe Yapılan Çalışmalar

Yerli ve yabancı literatür kaynakları incelendiğinde, örgütsel bağışıklık kavramı ile ilgili olarak bazı alan araştırmalarının veya çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların bazılarında örgütsel bağışıklık kavramının çerçevesini oluşturabilmek için boyutlandırma yapılırken bazılarında da örgütsel bağışıklıkla ilişkili olduğu belirtilen kavramlar ele alınmıştır. Ayrıca, örgütlerin kriz zamanlarında ortaya koyabilecekleri stratejiler ile örgütsel bağışıklık kavramının ilişkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan çalışmalara da rastlanılmıştır. Çalışmalarda ifade edilen araştırma bulguları, bu bölümde incelenmeye çalışılacaktır.

Örgütsel bağışıklık kavramının boyutlarına yönelik yapılan çalışmalar, literatürde yer almaktadır. Bu çalışmalar, örgütsel bağışıklığın çerçevesini oluşturmak amacıyla nitel araştırma şeklinde yapılmıştır. Wang (2008: 14) yapmış olduğu çalışmayla; örgütsel bağışıklığın boyutlarını örgütün kendisinden olmayan, örgütsel sağlık, örgütsel hastalık ve örgütsel terapiyle ifade etmiştir. Fairuz (2007: 418) Irak'ta bir çimento işletmesinde yapmış olduğu araştırmasında; örgütsel bağışıklığın boyutlarını örgütsel öğrenme, örgütsel hafıza ve örgütsel gen (DNA) olarak ele almıştır. Araştırmada kullanılan sınıflandırma, yapılan bu çalışmanın örgütsel bağışıklıkla ilişkili olan kavramlar bölümünde ayrıntılı olarak incelenmeye çalışılmıştır. Altaee (2011: 4) yapmış olduğu çalışmayla; örgütsel bağışıklığın boyutlarını doğuştan ve sonradan kazanılmış örgütsel bağışıklık olarak sınıflandırmıştır. Jianguang (2012: 479) yapmış olduğu çalışmayla; örgütsel

bağışıklığın boyutlarını hastalık toplama yeteneği, organizasyon özellikleri, öğrenme yeteneği, kendini kurtarma yeteneği, hastalık için tepki kabiliyeti ve örgütün sağlık hizmeti kapasitesi olarak sınıflandırmıştır. Yapılan bu çalışmada aslında örgütsel bağışıklığın örgütsel sağlıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Altaee ve Al-Janabi (2016: 121-189) Irak'ta bir tekstil işletmesinde yapmış oldukları araştırmada; örgütsel bağışıklığın boyutlarını tekrardan genişleterek doğuştan ve sonradan kazanılmış örgütsel bağışıklık olarak ikiye ayırmışlardır. Naime (2016: 137) yapmış olduğu çalışmada; örgütsel bağışıklığın boyutlarını bağışıklık algısı, bağışıklık savunması, bağışıklık hafızası, bağışıklık dengesi ve bağışıklık kontrolü olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışma, araştırmada yer alan örgütsel bağışıklık değişkeninin boyutlarına yönelik olarak referans alınmıştır.

Örgütsel bağışıklıkla ilişkili olarak bazı kavramların olduğu literatür incelemesinde daha önce bahsedilmişti. Buna istinaden, Alsabbagh (Middle East University, Amman, 2016: 81-111) Ürdün yiyecek endüstrisindeki işletmeler üzerinde yapmış olduğu doktora tezi ile kriz zamanlarında örgüt bağışıklığının etkinliğini araştırmıştır. Çevresel belirsiz koşullara karşı bağışıklığın güçlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. Örgütün kültür, hafıza ve DNA bileşenlerinin birbirleriyle uyumlu bir şekilde yönetilerek örgütün bağışıklığının güçlendirilebileceğini belirtmiştir. Örgütsel bağışıklığın güçlendirilmesine yönelik benzer bir çalışmada, Al-Tahan ve Al-Hindawy (2021: 809-815) Pakistan'da 1 hastanede doktorlar üzerinde örgütsel sağlığın örgütsel bağışıklığa etkisini araştırmışlardır. Örgütsel sağlık ve boyutlarının örgütsel bağışıklık seviyesini güçlü bir şekilde iyileştirerek yükselttiğini belirtmişlerdir. Diğer bir çalışmada, Abazeed (2022: 323-341) Ürdün'de telekomünikasyon işletmelerinde yapmış olduğu alan araştırması ile dinamik yeteneklerin örgütsel bağışıklık yoluyla stratejik üstünlük üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmanın bulgularında, örgütsel bağışıklığın stratejik üstünlük üzerinde etkisinin olduğunu belirtmiştir.

Örgütsel bağışıklığı etkileyen bazı faktörlerin olduğu ve kavramın zayıf olması neticesinde işletmelerde bir takım sorunların çıkabileceği yapılan alan araştırmalarında ortaya konulmuştur. Buna göre, Abbas (2019: 262-289) Irak'ın Kerbela şehrinde Eğitim Genel Müdürlüğü'nde 161 çalışanla yapmış olduğu alan

araştırması ile işletmedeki idari ve mali bozulmaları önlemede örgütsel bağışıklığın etkisini incelemiştir. Örgütsel bağışıklığın zayıf olmasının, çalışanların işletmelerine bağılılığını düşürerek kendilerini bir ziyaretçi gibi görmelerini ve birbirlerine karşı güvensizliğin ön plana çıktığını ifade etmektedir. Buradan hareketle bağışıklık yapısının işletmedeki güven düzeyini etkileyerek çalışanların örgütsel bağılık düzeyini düşürebildiği söylenebilir.

İşletmelerin bağışıklık yapısını kontrol edebilmesi ve yapılandırması çevreden gelebilecek tehditleri önleyebilmesi açısından önemli bir eylem planıdır. Bunun için de hem işletme içi hem de işletme dışı faktörlerin iyi analiz edilerek örgütsel bağışıklığın güçlü tutulması sağlanır. Literatürde bu konuya ilişkin birtakım alan araştırmalarının olduğu görülmektedir. Birkinshaw ve Ridderstrale (1999: 149-180) Amerika’da 44 imalat işletmesinin yöneticileriyle yapmış oldukları alan araştırması ile kurumsal bağışıklık yapısını ele almışlardır. Bu yapıya göre kurumsal bağışıklıkta iki temel unsurun olduğunu belirtmektedirler. Bunlardan birincisi, kurumsal yöneticilerin işletmelerine karşı bilinçli olarak değişimlere direnç sağlamasıyken ikincisinin de bu direncin ortaya çıkmasına neden olan kişisel özelliklerin olduğunu belirtmektedirler. Diğer bir çalışmada, Al-Samman ve Al-Dabbagh (2020: 76-83) Irak’da çimento üretimi yapan işletmeler üzerinde yalın yeşil yönetim ile örgütsel bağışıklık ilişkisini araştırmışlardır. Bu çalışmanın bulgularında, doğru uygulanacak yalın yeşil yönetimin işletmelerin iç ve dış çevresindeki tehditleri algılama, teşhis etme ve bunlara uygun çözüm yollarını bulmaya odaklanacağını ifade etmişlerdir. Bunun sonucunda örgütsel bağışıklığın güçleneceğini ortaya koymuşlardır. Yalın yeşil yönetimin örgütsel bağışıklıkla güçlü bir ilişkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

İşletmelerde uygulanan stratejilerin, bağışıklık yapısını etkileyebildiği literatür incelemesinde görülmektedir. Buna örnek olarak, Alwan ve Talib (2016: 22-41) Irak’da faaliyet gösteren havacılık, konaklama, telekomünikasyon ve iletişim sektöründen 4 işletmeyi karşılaştırarak, insan kaynakları stratejilerinin örgütsel bağışıklık ile ilişkisini araştırmışlardır. Özellikle havacılık işletmesinde bağışıklık yapısının ihtiyacına göre insan kaynakları stratejilerinin önemli ölçüde uygulanmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. İletişim sektöründeki işletme için de çevresel faktörlerin iyi analiz edilmesiyle diğer işletmelere göre bağışıklık

yapısının güçlü tutulduğunu ifade etmişlerdir. Başka bir alan araştırmasında, Assayah (2020: 1-10) Ürdün’de kimya, maden, eczacılık, medikal, yiyecek, tütün, elektrik, inşaat, tekstil olmak üzere 9 sektörden 47 işletmenin yönetici ve çalışanlarıyla örgütsel bağısıklığın stratejik teknolojik değişim seçeneklerine etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Örgütsel bağısıklığın işletmelerin teknolojik değişim seçeneklerini güçlü seviyede etkilediğini ifade etmiştir. Araştırma yapılan işletmelerin örgütsel bağısıklık düzeylerinin orta düzey olduğundan teknolojik seçenekleri değiştirmelerine ve bu durumun Ar-Ge’ye daha fazla yatırım yapılmasına yönelttiğini ifade etmiştir.



İKİNCİ BÖLÜM

YIKICI İNOVASYON

Çalışmanın ikinci bölümünde, yıkıcı inovasyon kavramının teorik incelemesi yapılacaktır. İlk olarak inovasyon kavramı, inovasyonun önemi, inovasyonu etkileyen faktörler ve inovasyon türleri açıklanacaktır. Daha sonra yıkıcı inovasyon kavramı, kavramın gelişim süreci, özellikleri, modeli, türleri, yıkıcı inovasyonun önündeki engeller, yıkıcı inovasyonun etkisi, yıkıcı inovasyona karşı stratejiler konularına yer verilecektir. Son olarak da yıkıcı inovasyon uygulamalarından örnekler verilerek kavramla ilgili literatürde yapılan alan araştırmaları veya çalışmalar incelenmeye çalışılacaktır.

2.1. İnovasyon Kavramı

İnovasyon, Latince “innovatus” kelimesinden türemiş olup kökeni itibariyle “toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelir. Webster sözlüğü, inovasyonu “yeni ve farklı bir sonuç” olarak tanımlar. Teknik bir terim olarak dilimize ve dünya dillerine yerleşen inovasyon; yeniliğin kendisinden çok sonucunu, farklılaştırma ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir süreci ifade eder (Elçi ve Karataylı, 2008: 3). İnovasyon, Türk Dil Kurumu’nun (TDK, 2011) sözlüğünde ve yazım kılavuzunda da yer bulur. TDK, inovasyonun eşanlamlısı olarak “yenileşim” kelimesine sözlüğünde yer vermiştir www.sozluk.gov.tr (29.03.2020).

İnovasyon, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı ile Avrupa Birliği İstatistik Ofisi’nin müşterek bir şekilde hazırlamış olduğu ve TÜBİTAK tarafından dilimize çevrilen Oslo Kılavuzu’nda (2006: 3) yenilik olarak geçmektedir. Bu kılavuza göre inovasyon; işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün (mal veya hizmet), süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir (Oslo Kılavuzu, 2006: 50).

İnovasyon kavramı literatürde yapılan çalışmalarda farklı tanımlamalarla karşımıza çıkmaktadır. Tam bir birliktelik olmamakla birlikte bazı kaynaklarda yenilik olarak da aynı anlama geldiği ifade edilmektedir. İnovasyon ile aynı anlama geldiği düşünülen yenilik kavramı, bir ürün ya da hizmeti olduğundan daha farklı ve iyi hale getirmektir. Oysaki inovasyondan bahsedildiği zaman ticari bir başarı söz konusudur. Örneğin, ürünün şeklinin değiştirilerek daha pratik kullanılması fikri sonucunda o ürün daha çok ya da daha karlı satılıyorsa burada inovasyon oluşmaktadır www.fmaakademi.org (05.04.2020). İnovasyon, yaratıcılık ve yenilik kavramlarını içinde barındıran bir süreç veya yaratıcı yenilik uygulamalarıdır.

Yapılan bu çalışmada inovasyon kavramı, yaratıcı yenilik olarak incelenmeye çalışılacaktır. Buna uygun olarak literatürde yapılan inovasyon tanımlamalarını şu şekilde açıklayabiliriz:

İnovasyon, kendi başına ayrı bir etkinlik olmayıp, bilim ve teknoloji etkinliğinin tüm süreçlerini kapsamaktadır. İnovasyon sözcüğü ile anlatılmak istenen, bilim ve teknoloji etkinliğinde bir fikrin kuram, eylem ve sonuç bakımından bir yarara ve nihayet bu yararın pazarlanabilir bir çıktıya dönüştürülmesidir. Dolayısıyla, inovasyon basit anlamda bir yenilenme olayı olmayıp, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü (buluşu) içine alan ve pazarlanabilir olma özelliğini de gerektiren bir süreçtir (Özdevecioğlu ve Bıçkes, 2012: 24-25).

İnovasyon, yeniliğin kendisinden çok sonucunu farklılaştırmaya ve değiştirmeye bağlı ekonomik ve toplumsal bir sistemi ifade eder. Dolayısıyla bir bütün olarak ele alındığında inovasyon kavramı, yenilikle aynı yoldan giden ve fakat sonuçları itibarıyla ondan ayrılan bir başka kavramlaştırmayı ifade edicidir (Görmez, 2017: 3). İnovasyon; ürünlerde, üretim süreçlerinde, pazarlama yöntemlerinde veya yönetsel faaliyetlerde yapılan ve ticari olarak bir değer taşıyan yenilikler veya önemli iyileştirmelerdir (Yiğit, 2014: 4).

İnovasyon, bilimsel buluş ve gelişmelerin yeni ürün ve üretim süreçlerine uyarlanmasıyla, bunların ticarileşmesine katkıda bulunan, işletmenin daha dinamik ve verimli çalışması için yeni örgüt yapıları ve iş modellerini kapsayan, yeni pazarlama yöntemlerinin uygulanmasını sağlayan bir süreç olarak da

tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre inovasyon, tek başına bir kavram değil, dinamik yönü olan, içeriğinde birçok kavramı da barındıran bir süreçtir (Akın ve Reyhanoğlu, 2014: 26-27).

İnovasyonun temel dinamiğini, “yeni olan her şey değil, ekonomik ve sosyal bir katma değere dönüşen ya da dönüştürülen yenilikler” oluşturmaktadır. Dolayısıyla ekonomik ve sosyal bir katma değeri olmayan bir şeyin ne kadar yeni, farklı, orijinal ya da yaratıcı olursa olsun inovasyon olarak değerlendirilemeyeceği açıktır (Uzkurt, 2010: 37).

Bu tanımların ışığında inovasyon kavramı için daha önce ortaya çıkarılmamış herhangi bir fikrin, uygulamanın, iyileştirmenin veya yöntemin hayata geçirilmesiyle onu kullanacak kişi, sistem veya işletmeye ekonomik bir değer kazandırılmasını sağlayan bir olgudur dememiz yanlış olmayacaktır.

2.2. İnovasyonun Önemi

İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirmesinde inovasyon önemli bir rol oynamaktadır. Yenilikçi fikirler inovasyon faaliyetleriyle değer kazandırılarak işletmelerin ayakta kalabilmesine imkan vermektedir. İnovasyonların mikro açıdan işletmelere makro açıdan da toplumlara önemli katkıları bulunmaktadır. Literatürden elde edilen bilgiler ışığında bu katkılar açıklanmaya çalışılacaktır.

İnovasyon; işletmelerin değişen pazarlara, teknolojilere ve rekabet türlerine uyum gösterebilmesi için yeni ürünler, süreçler ve sistemler yaratma mekanizmasıdır ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Kalite, etkinlik, hız ve esneklik gibi yeteneklerle desteklenir. İşletmeler kendi sektörlerinde gelecekteki yerlerini inovasyonla belirler (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 15).

İşletmeler için inovasyon, verimliliği ve kârlılığı artırarak yeni pazarlara girilmesini ve mevcut pazarın büyütülmesini sağladığından çok önemli bir rekabet aracıdır. Verimli, karlı ve rekabet gücü yüksek işletmelerin faaliyet gösterdiği ekonomiler kalkınır, gelişir ve küresel ölçekte rekabet avantajı kazanır (Elçi ve Karataylı, 2008: 7).

İnovasyon, karşılaşılan problemlere çözüm üretme ve çevredeki değişimler vasıtasıyla ortaya çıkan fırsatları değerlendirme ve tehditlerden korunma aracıdır. İnovasyon aynı zamanda, çevresel değişimlere karşı işletmenin hayatta kalabilmesini sağlayan bir tepki mekanizmasıdır (Uzkurt, 2020: 40).

İnovasyon faaliyetleri toplumsal refahı artırıcı bir etki yapmaktadır. Üretilen katma değeri yüksek ürünlerin ihracatı, işletme ve ülke açısından önemli bir parasal değer yaratmaktadır. Elde edilen bu parasal değer ekonomik büyüme ve buna paralel olarak toplumsal refahı artırıcı bir etki de ortaya koymaktadır (Ebitem ve İzka, 2012: 21). İnovasyon ayrıca yeni iş kolları açarak istihdamın sağlanmasına ve ülkelerin işsizlik sorunlarına çözüm bulabilecek bir yapı oluşturmaktadır.

2.3. İnovasyonu Etkileyen Faktörler

İnovasyon, pazar koşullarında işletmelere rekabet avantajı sağlayan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Rakiplerden önce müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bu sürecin başarıyla uygulanması gerekmektedir. Bu süreçte işletmelerin karşılaçağı bir takım faktörler yer almaktadır. Bunlardan bir kısmı işletmelerin iç çevresinden diğer kısmı da dış çevresindeki koşullardan kaynaklanmaktadır. Bu faktörler aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

İşletmelerde inovasyon faaliyetlerinin uygulanabilmesi için en önemli gereklilik, gerçekleştirilen faaliyetlerin işletme için yeni ya da önemli ölçüde iyileştirilmiş faaliyetler olması ve işletmelerde fiili olarak uygulanmasıdır. Bununla birlikte inovasyon faaliyetleri işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bazı işletmeler derinlemesine Ar-Ge faaliyetleri yürütürken, diğerleri ürün, süreç veya organizasyonlarında sürekli olarak iyileştirme yapma yoluna gitmektedir (Aras vd., 2014: 41).

İnovasyonun en önemli girdisi nitelikli insan kaynağıdır. Hiçbir fikir kendi kendine inovasyona dönüşmez. Yenilikçi fikirler ancak nitelikli ekipler tarafından inovasyona dönüştürülür. Ekip iyi değilse fikrin rekabetçiliğı ne kadar yüksek olursa olsun, başarı elde edilemez (Başer vd., 2013: 9). İşletme içerisinde çalışanların fikirlerini rahatça söyleyebilecekleri bir ortamın oluşturulması, inovasyonun ortaya

ıkmasında etkili olabilmektedir. Değerli fikirlerin uygulamaya dönüşümünü sağlayan motive edici araçlar başarılı inovasyonu beraberinde getirebilecektir.

Yeni ürün, süreç ve fikir geliştirmede teknolojinin de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Teknoloji, var olan inovasyon teorilerinin değişimine etki etmekte ve organizasyonların inovasyon çalışmalarını da etkilemektedir. İşletmelerde müşterilerin özel ihtiyaçlarını belirlemek ve bu doğrultuda harekete geçmek için ihtiyaç duyulan en önemli unsur teknolojidir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 6). Teknolojinin değişim hızı işletmeleri daha yeni teknolojilerle çalışmaya zorlarken diğer taraftan da işletmeler açısından teknoloji devinim hızını artırmakta, bu da işletmeler için önemli bir maliyet oluşturmaktadır (Uzkurt, 2010: 42).

2.4. İnovasyon Türleri

İnovasyon kavramının ortaya çıkmasıyla birlikte türlerine yönelik ilk olarak ön planda Oslo Kılavuzu'na (2006: 20) göre sınıflandırmanın yapıldığı görölmektedir. Bu sınıflandırmaya göre inovasyon türleri; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel inovasyondur. Öncelikle bu kavramlar açıklanacak, sonrasında literatür çalışmalarıyla ortaya çıkan diğer inovasyon türleri incelenmeye çalışılacaktır.

2.4.1. Ürün İnovasyonu

Ürün inovasyonu, hem yeni mal ve hizmetlerin tanıtımını hem de mevcut mal ve hizmetlerin işlevsel veya kullanıcı özelliklerinde yapılan önemli iyileştirmeleri kapsamaktadır. Ürün inovasyonu, sahip olunan tüm ürün ve hizmetlerin malzemelerinde, bileşenlerinde, performanslarında, tanıtım ve pazarlanmasında da önemli değişiklikleri ve iyileştirmeleri içermektedir (Akgöz vd., 2014: 3).

Ürün inovasyonlarını gerçekleştirirken işletmeler, genelde mevcut ürünleri ve hizmetleri için tüketicilerden ve çevreden alınan geribildirimleri değerlendirerek ürünlerini ve hizmetlerini yeniden pazara sunmaktadır (Aygen, 2006: 28).

Mal ve hizmetlerdeki küçük çaplı değişiklikler veya iyileştirmeler, mevsimsel değişiklikler, rutin yükseltmeler, tek bir müşteri için yapılan uyarlamalar ile bir mal veya hizmetin işlevini, öngörülen kullanımını ya da teknik özelliklerini

değiştirmeyen tasarım değişiklikleri ürün inovasyonunu gerçekleştirmez. Ayrıca diğer işletmelerden alınan mal ve hizmetlerin yeniden satışa sunumu, ürün inovasyonları kapsamında değerlendirilmeyen değişikliklerdir (Ünlü ve Yıldız, 2013: 75).

İlk mikroişlemciler ve dijital kameralar, yeni teknolojiler kullanılarak üretilen yeni ürünlerin örnekleri olmuştur. Mevcut yazılım standartları ile minyatürleştirilmiş hard sürücü teknolojisini bir araya getiren ilk taşınabilir MP3 oynatıcı, mevcut teknolojileri birleştiren yeni bir ürün olmuştur. Otomobillerde ABS frenleme, GPS (Küresel Konumlandırma Sistemi) dolaşım sistemleri ve diğer alt-sistem iyileştirmeleri, giyim eşyalarında nefes alabilir kumaşların kullanımı da ürün performansını iyileştiren ve yeni malzemeler kullanımını kapsayan bir ürün inovasyonudur (Aras vd., 2014: 39). Ürün inovasyonuna başka bir örnek olarak da ayakkabı sektöründeki ışıklı tabanlar, ayakkabı içerisindeki havayı dışarı atan taban ya da çok hafif taban üretmek verilebilir (Kastan, 2014: 30).

2.4.2. Süreç İnovasyonu

Yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir üretim veya teslimat yönteminin gerçekleştirilmesi, süreç inovasyonunu meydana getirir. Bu inovasyon, teknikler, teçhizat ve/veya yazılımlarda önemli değişiklikleri içermektedir. Süreç inovasyonu, birim üretim ve teslimat maliyetlerini azaltmak, kaliteyi artırmak, yeni ya da önemli derecede iyileştirilmiş ürünler üretmek veya teslim etmek üzere öngörülebilir (Oslo Kılavuzu, 2006: 53).

Süreç inovasyonu, hizmet üretilmesi ve tedarikine ilişkin de yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş yöntemleri içermektedir. Bunlar, hizmet odaklı işletme ve kurumlarda kullanılan teçhizat ve yazılımdaki veya hizmet sunmak üzere yararlanılan usul ve tekniklerdeki önemli değişiklikleri kapsayabilir (Kasımoğlu ve Akkaya, 2012: 16).

Kalite bilincinin yerleştirilmesini ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasını, süreç inovasyonu gerçekleştirir. Bu sayede işletmeci, zaman içerisinde daha düşük maliyetle aynı performansa sahip ürünler tasarlayabileceğini görebilmektedir

(Arıkan, 2018: 63). Süreç inovasyonuna örnek olarak, e-devlet sistemi ile internet üzerinden kurumsal işlerin halledilebilmesi gösterilebilir (Mayda, 2019: 9). Bir turizm acentesinde yeni bir rezervasyon sisteminin kullanılması, Barkod veya RFID (Pasif Radyo Frekans Teşhisi) çiplerinin kullanılması da süreç inovasyonu örneklerindendir (Kılıç ve Keklik, 2012: 98-99).

2.4.3. Pazarlama İnovasyonu

Pazarlama inovasyonu; ürün tasarımı, ambalajlanması, ürün konumlandırması, ürün tanıtımı (promosyon) veya fiyatlandırmasında önemli değişiklikleri kapsayan yeni bir pazarlama yöntemidir. Pazarlama inovasyonunun bir işletmenin pazarlama araçlarındaki diğer değişikliklere kıyasla ayırt edici özelliği, işletme tarafından daha önce kullanılmamış bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (Adıgüzel, 2012: 35).

Ürünün işlevsel özelliklerini değiştirmeden, sadece ürünün biçimindeki ve görünüşündeki değişiklikleri ifade eden pazarlama inovasyonları, işletmenin satışlarını artırmaya yöneliktir (Sakaryalı, 2014: 188). Pazarlama inovasyonu ile hedeflenen, işletmelerin yeni pazarlara erişmesi ve yeni pazarlama/tanıtım yöntemleri ile satışlarını artırmasıdır (Karahana ve Dinç, 2015: 252).

Pazarlama inovasyonları için pazarlama karması olarak bilinen ürün, fiyat, dağıtım, tutundurma gibi araçlarda inovasyon olarak ortaya çıkarılan çabaların yer aldığını söyleyebiliriz. Bu inovasyonların asıl amacı, pazarlamaya konu olan ürün ve hizmetlerin müşterilere daha iyi bir şekilde ulaşmasını sağlamaktır.

Pazarlama inovasyonuna örnek olarak, sinema ve televizyon programlarında ürün konumlandırması ya da ünlü kişilerin tavsiyelerinin kullanımı gibi önemli derecede farklı medya veya tekniğin ilk kez kullanımı verilebilir (Köksal, 2008: 36). Başka bir örnek olarak, dünyanın en ünlü fast-food markası olan Mc Donald's işletmesinin yaptığı inovasyon türü verilebilir. Ürünlerin paketlemesi ve özellikle çocuk menülerinin süslü kutuları, menülerin yanında verilen hediyeler birer pazarlama inovasyonudur (Başer vd., 2013: 6).

2.4.4. Organizasyonel İnovasyon

Organizasyonel inovasyon ile idari ve işlem maliyetlerini düşürmek, işyeri memnuniyetini ve dolayısıyla çalışanların verimliliğini iyileştirmek, ticari olmayan varlıklara erişim kazanmak ya da araç-gereç maliyetlerini düşürmek suretiyle işletmenin performansının artırılması hedeflenmektedir (Ebitem ve İzka, 2012: 18-19). Ayrıca bu inovasyon; örgütsel öğrenmeyi ve işletme içi bilgi paylaşımına yönelik yeni uygulamaları, işgücü geliştirme programlarını da kapsamaktadır (Ventura ve Soyuer, 2016: 42).

Organizasyonel inovasyon, işletmenin hâlihazırdaki maliyetlerini azaltarak performans artırıcı etkiyi ortaya çıkarabilmektedir. Daha önce ortaya konulmamış teknikler ve planlamalar ile bu inovasyon meydana getirilebilmektedir. Bunun sonucu olarak da işletmeye sektörde rekabet üstünlüğü kazandırabilme imkanı oluşmaktadır.

Araştırma kurumları ve müşteri ile yeni tip işbirliği, tedarikçilerle uyum için yeni yöntemlerin kullanılması, üretim, dağıtım, temin, işe alım, ek hizmetlerdeki iş faaliyetlerinde ilk defa taşeron kullanma, dış ilişkilerde yeni yöntemlerin kullanılması birer organizasyonel inovasyondur (Gürel, 2011: 30). Yeni bir iç haberleşme sistemi (İntranet), yeni bir maliyetlendirme sistemi de organizasyonel inovasyona örnek olarak verilebilir (Korkmaz, 2004: 13).

Özellikle de son yıllarda yoğun bir şekilde yapılan bilimsel çalışmalar sayesinde literatürde farklı inovasyon türlerinin ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi açıklamamız mümkündür:

2.4.5. Artımsal İnovasyon

Artımsal inovasyonlar, farklı sektörlerde ve farklı zaman aralıklarında değişen oranlarda olmasına rağmen, herhangi bir endüstride veya hizmet faaliyetinde sürekli ya da daha az meydana gelir. Bunlar, resmi araştırma ve geliştirme faaliyetinin bir sonucu olarak değil mühendislerin ve üretim sürecine doğrudan dâhil olan diğer çalışanların önerdiği icatlar, gelişmeler veya kullanıcılar tarafından yapılan girişimlerin ve önerilerin geribildirimi olarak ortaya çıkabilir (Coccia, 2006: 9).

Artımsal inovasyonlarda, mevcut ürünler için maliyet düşürme ya da az seviyede değişiklikler içeren ürün geliştirme söz konusudur. Bu nedenle inovasyonlar, tüketicilerin zihin şemalarıyla çelişmez ve daha önceki kullanım şekllinden pek farklı olmayan yeni kullanımlar sunar. Örneğin, LED televizyonlar artımsal inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu televizyonlar, geleneksel ampullerden daha az enerji ve alan kullanan renkli bir ışık yayarak, LCD televizyonlara göre tüketicilere daha iyi bir görüntü kalitesi sunmaktadır (Harmancıoğlu ve Demirel, 2011: 75-76).

2.4.6. Radikal İnovasyon

Radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ürün, hizmet veya yöntemlerin geliştirildiği büyük atılımlardan oluşan inovasyondur. Radikal inovasyonda, müşterilerin davranışlarında önemli değişikliklere yol açılarak ekonomik fayda yaratılmaya çalışılır. Bu inovasyonun pazarda edindiği yer ne kadar sağlamsa, marka da o ölçüde ürünle özdeşleşir ve işletmenin performansı pekişir (Elçi, 2007: 16-17).

Radikal inovasyon, temelinde anlamlı değişim yaratır ve genellikle yoğun geliştirme faaliyetleri sonucu meydana gelir. Mevcut ürün ve tasarım üzerine gelişimler yaratır. Ortaya çıkan bu inovasyon türü, endüstrideki işletmelerin haricinde girişimci bireyler veya işletmeler tarafından gerçekleştirilen ve o endüstride değişiklikler yaratabilen inovasyondur (Arıkan, 2018: 66).

Pistonlu motorların üretilmesiyle birlikte havacılıkta kullanılan jet tahrik esası ile üretilen pistonların piyasadan silinmesini, radikal inovasyonlara örnek olarak verebiliriz. IBM tarafından geliştirilen silikon germanyum SiGe çip teknolojisi, dizüstü bilgisayar ve cep telefonu gibi taşınabilir aletlerin daha az enerji, daha çok güç usulü ile çalışarak teknolojik aletlerin kullanılabilirliğini artırması da radikal inovasyonlar örneklerindendir <https://iav.org.tr> (12.04.2020).

2.4.7. Kapalı İnovasyon

İnovasyon çalışmalarının işletme içinde tamamlandığı bir inovasyon türüdür. Yaratıcılık ile ilgili çalışmalar ve Ar-Ge süreci, işletme olanakları ile sınırlıdır. Modası geçmiş bir yaklaşım olarak görülse de günümüzde kopyalanması, kolay ürün

üreten ve moda endüstrisi gibi alanlarda çalışan işletmeler tarafından tamamen ya da kısmen kullanılabilir (Kastan, 2016: 46).

Kapalı inovasyonda yaratıcı inovasyon kaynakları, genellikle işletme içerisinde yer almaktadır. Ar-Ge ile kâr sağlamanın ve iade etmenin, işletme tarafından yenilikçi fikirlerin bulunması, geliştirilmesi, ticarileştirilmesi yoluyla gerçekleştiği kabul edilir. Yeni fikirleri, fikri mülkiyet hakları ve patent ile korumak önemlidir (Şener ve Hobikoğlu, 2013: 988).

Öğrenme ve öğretme sürecini bilgisayar yazılımları kullanarak teknolojik açıdan desteklemek isteyen bir okulun, bu yazılımları kendi içinde bulunan öğretmenlerin yardımı ile geliştirmesi, kapalı inovasyon örneğini oluşturmaktadır (Keleşoğlu ve Kalaycı, 2017: 81).

2.4.8. Açık İnovasyon

Açık inovasyon kavramı, işletmelerin veya inovasyon yapan kurumların genel olarak dış fikirleri, iç fikirleri ve pazardaki iç ve dış yolları, inovasyonlarını iletirmek için kullanabildiklerini ve kullanmaları gerektiğini varsayar. Açık inovasyon süreçleri, iç ve dış fikirleri platformlarda, mimarilerde ve sistemlerde bir araya getirir. Oluşturulan süreçler, bu mimariler ve sistemler için gereksinimleri tanımlamak için iş modellerini kullanır. İş modeli, değer bir kısmını talep etmek için iç mekanizmalar tanımlarken, değer yaratmak için de hem dış hem de iç fikirleri kullanır (Chesbrough, 2015: 12).

Açık inovasyon, klasik inovasyonun yerine geçen değil onu tamamlayıcı nitelikte bir uygulama olarak kabul edilir. Açık inovasyon ile işletmeler hem iç hem de dış kaynaklardan yararlanarak daha dinamik hale gelmektedir. İnovasyonun bu türü ile işletmeler, ihtiyaç duyduğu bilgiyi dış kaynaklardan elde ederek yeni fikirleri pazara daha kısa bir sürede sunmak için dış paydaşlar ile iş birliğini yoğunlaştırır (Pado, 2016: 132).

Peugeot işletmesinin 2005 yılında açtığı “Open Design” isimli tasarım yarışmasıyla, dünyanın dört bir yanından yüzlerce tasarımcıyla fikir alışverişi yapması, beğenilen tasarımlarını otomotiv organizasyonlarında sergilemesi ve yeni

modelleri için bu alışverişlerden yararlanması açık inovasyona örnek olarak verilebilir (Kaynak ve Maden, 2012: 42).

2.4.9. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon, sosyal ihtiyaçları karşılamak ve yeni sosyal ilişkiler veya işbirlikleri oluşturmak için yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlanabilir. Sosyal etkileşim sürecini etkileyen, toplumsal taleplerin artmasına verilen yeni tepkileri temsil etmektedir. İnsan refahını iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu inovasyon, hem amaçları hem de araçları açısından sosyal olan inovasyondur. Sadece toplum için iyi değil aynı zamanda bireylerin hareket etme kapasitelerini de geliştiren inovasyondur (Hahn ve Andor, 2013: 6).

Bu yaklaşım, örgütsel yeniliklere ve insan refahını iyileştirmek için tasarlanmış yeni sosyal uygulamalara odaklanmaktadır. Sosyal inovasyonun temel itici gücü, karşılanmayan sosyal ihtiyaçları ele alma ihtiyacıdır. Bu özellik ile sosyal inovasyon, işletmeler içinde gerçekleşen ve temel olarak organizasyonel inovasyon ve hizmetlerde inovasyon gibi kar arayışıyla yürütülen teknik olmayan inovasyonlardan ayrılmaktadır (UNCTAD, 2017: 16).

İnsan, toplum ve gezegen için sürdürülebilir bir yaşam sağlamak üzere, var olan toplumsal, kültürel, ekonomik ve çevresel sorunlara yenilikçi çözümler üretmek ve bunları hayata geçirmek olarak da ifade edilen sosyal inovasyon aynı zamanda teknolojik inovasyonun olumsuz sonuçlarını iyileştirmek üzere de oluşturulmaktadır. İyi bir sosyal inovasyon uygulamasını belirleyen, kimin gerçekleştirdiğinden çok hangi amaçla kimler için gerçekleştirildiğidir (Tatar ve Arslan, 2017: 327).

Güney Kore’de sosyal inovatif çalışmalar yapan sivil toplum örgütlerinden biri olan Umut Enstitüsü’nün (The Hope Institute) ağaç dikmeyi amaç edinen bir cep telefonu oyununu geliştirmesi, bir sosyal inovasyon çalışmasıdır. İlk başta sıradan gibi gözükse de oyunun yaratıcı tarafı, oynayan çocuğun belirlenen yerlerde ormanlaştırma çalışmalarına destek veren bir girişimin parçası haline gelmesidir (Ateş, 2018: 17).

2.4.10. Sürdürülebilir İnovasyon

Sürdürülebilir inovasyon, performans artışının devamı olarak gerçekleştirilen inovasyondur. İnovasyonu sürdürme eğilimi, mevcut üst düzey piyasa müşterilerinin artan taleplerini karşılamaktadır. İnovasyonun sürdürülmesi, ürün performansının seviyesini yükselten ve bu sayede de müşterilerin taleplerini karşılayan, en yüksek fiyatlandırma ve kâr marjlarına izin veren yerleşik teknolojilerin evrimsel gelişmelerini veya teknolojik atılımlarını meydana getirir. Bu tür inovasyon, pazara yeni giren işletmeler tarafından uygulanabilir (Christensen vd., 2011: 3).

Sürdürülebilir inovasyon; ürün yelpazesi genişletmeleri, mevcut ürünlere eklenen yeni özellikler veya yeni teknolojik sınırları oluşturan uygulamalar etrafında dönme eğilimindedir. Bu inovasyon fiyata nispeten duyarsız olan, mevcut ürün ve hizmetlerin alıcılarını hedeflemektedir (Droege ve Johnson, 2010: 243). İnovasyonun sürdürülmesine dayanan bir inovasyon stratejisinin takip edilmesi, kazançların en üst düzeye çıkarılması açısından anında fayda getirerek işletmelerin rekabetçi savaşlar kazanmalarını sağlar (Matibidi, 2019: 17).

Ana pazarlarda ihtiyaçları karşılamada başarılı olan işletmelerin, sürdürülebilir teknolojiler veya artımlı inovasyon geliştirme olasılığı daha yüksektir. Bu tür inovasyon yapan işletmelerin pazar yönelimlerine yaklaşımları, müşterileri dinlemek ve müşteri geribildirimlerine dayalı inovasyonu geliştirmektir (Slater ve Mohr, 2006: 27-28).

2.4.11. Yıkıcı İnovasyon

Yıkıcı inovasyon, küçük pazar nişlerinde (boşluklar) başlayarak, ana pazardaki en kârlı müşterileri hedef kitlesi olarak belirlemektedir. Sektöre yeni giren işletmeler büyüme ihtiyaçlarını karşılamak için büyük bir pazara ihtiyaç duymazlar. Yeni olduklarından mevcut müşterilere bağlı değildir ve mevcut satışlardan kaçınmazlar. Bu işletmeler sıfırdan başlayarak, iş modellerini radikal bir şekilde denemek ve yeniden tasarlamak için her türlü serbestliğe sahiptirler.

Yıkıcı inovasyon, sadece yeni bir teknolojinin kullanılmasıyla ortaya çıkmaz. Bu fikir, temelde işletme yöneticilerinin ve liderlerinin stratejik plan mekanizmasını

kurumlarıyla ortaya çıkar. Ayrıca işgörenler için yaratıcı fikirlerini dile getirebilecek bir ortamın yer alması, farklı düşüncelerin de gündeme gelmesini beraberinde getirecektir. Bu sayede de işletmeler rakiplerinin yıkıcı tehditlerini önceden kestirerek yenilikçi uygulamaları hayata geçirebilecektir.

Günümüzde mobil internetin devreye girmesiyle radyo, fotoğraf makinesi ve hesap makinesi gibi pek çok ürün akıllı cep telefonlarında basit birer uygulama haline dönüşmüştür. Harita, GPS, SMS, matbaa yayıncılığı, üniversite eğitimi gibi hizmetler; mobil mesajlaşma uygulamaları, web tabanlı haritalama sistemleri, web tabanlı eğitim sistemleri, kitlesel açık çevrimiçi kurslar gibi uygulamalarla büyük oranda ücretsiz hale getirilmiştir. Üretim ve dağıtım ekonomisini temelden değiştirerek ürünleri maddi olmaktan çıkaran teknoloji, bu tutumuyla pazardaki yerleşik işletmeler için daha da yıkıcı hale gelmektedir (Yılmaz vd., 2016: 28).

Yıkıcı inovasyon kavramının teorik incelemesi, detaylı bir şekilde çalışmanın bu bölümünde incelenmeye çalışılacaktır.

2.5. Yıkıcı İnovasyon Kavramı

Yıkıcı inovasyon uygulaması, Japonya'nın II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik gelişimi için kullandığı stratejik bir mekanizma olarak tarihte yerini almaya başlamıştır. Nippon, Steel, Toyota, Sony ve Canon gibi işletmeler ürünlerini ilk başta daha düşük performansla piyasaya sunmuşlar ve böylece marjinal bir pazar yakalamışlardır. 1950'lerde Honda işletmesi, savaşla yıkılmış şehirlerdeki küçük distribütörlere motorlu bisiklet satmaya başlayıp düşük fiyatlara ürünler sunarak gelir elde ettiği bir iş modeli geliştirmiştir. Bu ürünler geliştikçe, işletmeler kendilerini ana pazarlara yerleştirerek mevcut işletmeleri yerinden etmeyi başarmışlardır (Markides, 2012: 23). Bu yıkıcı stratejiyi sürdüren işletmeler, 1960 ve 1980'lerde ekonomik gelişmenin öncülleri olmuşlardır (Hart ve Christensen, 2002: 52).

Kavram olarak yıkıcı inovasyon, Clayton M. Christensen'in (1997) yayınlamış olduğu "The Innovator's Dilemma" isimli kitabında ilk defa literatüre girmiştir. Kavram, başarılı işletmelerin zamanla neden başarısız olabildiklerini anlamaya yönelik olarak teori şeklinde ortaya çıkmıştır. Teknolojik değişimlerin karşısında,

işletmelerin ilk başlarda başarılı yapan seçimlerini yapmaya devam etmelerinin, sonrasında başarısızlıklara neden olabileceğini vurgulamaktadır. Bunu ortaya koyarken, başlangıçta kötü performans sergileyen işletmelerin zamanla hedef müşteri kitlesinin gereksinimlerine dikkat etmesinden dolayı, kurulmuş yerleşik büyük işletmeleri zamanla savunmasız bırakıp onların üstünde yıkıcı bir etkiye sahip olmasını ifade etmektedir (Gans ve Kaplan, 2017: 92).

Yıkıcı inovasyon teorisi, inovasyon odaklı büyümeyle ilgili düşünme biçimini ifade eder. Bu kavramın ilk başlarda yanlış anlaşıldığı, araştırmacılar tarafından farklı şekillerde yorumlandığı ve eleştirildiğı literatür incelemesinde anlaşılmaktadır. Kavramı ortaya çıkaran Christensen'in son çalışmalarında (2015: 46; 2018: 2) bu eleştirilere cevap niteliğinde kavramın tam olarak ne olduğı açıkça görölmektedir. Yıkıcı inovasyon kavramı, seçilen bir endüstrinin yeni atılımlarla karşı karşıya olduğı veya daha önce başarılı olan işletmelerin çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldığı herhangi bir durumu belirtmek için kullanılır. İnovasyonun ilk başta ana müşterileri hedeflemediğini, kalitenin müşterinin standartlarına uygun olması durumunda, yerleşik işletmeler için bir tehdit haline geldiğı vurgulanmaktadır.

Yeni ve küçük ölçekli işletmeler, başlangıçta performansı daha düşük ancak daha basit, kullanımı daha kolay, daha ucuz bir ürünle pazara giriş yaparak pazarda alt müşteri grubuna hitap ederler. Bu işletmeler ürüne kısa sürede eklenen yeni özelliklerle ürünün değeri vaadini ve kalitesini yükselterek, müşterinin satın alma miktarlarını artırıp mevcut pazarı ele geçirirler ya da geçmişte o ürünü tüketmeyenlere de ihtiyaç haline getirerek yeni bir pazar oluştururlar (Yılmaz vd., 2016: 28).

Yıkıcı inovasyon, daha önce var olmayan ve olması beklenmeyen bir ürün inovasyonu sonucu söz konusu ürünün pazarındaki diğeri işletmelerin kullandıkları teknolojileri geçersiz hale getirerek, rekabet ortamını kendi lehine değıştirmesidir (Sakaryalı, 2014: 191). Ortaya çıkartılan yeni ürün, alternatif bir boyutta daha iyi performans gösterebilir ve dolayısıyla yeni bir pazar açılarak kullanımı daha kolay ve daha düşük maliyette yer alabilir (Schmidt ve Druehl, 2008: 2).

Genellikle pazara yeni giren ve girişimciler tarafından oluşturulan faaliyetlerle yıkıcı inovasyon ortaya çıkmaktadır. Bunun nedeni, büyük işletmelerin ve piyasa liderlerinin mevcut rekabet koşullarında daha karlı alanlara yönelme ihtiyaçlarından kaynaklanmaktadır. Daha fazla kar ve bu karlılıktan doğan rahatlık ile gelişimine devam eden büyük işletmeler, girişimcinin piyasaya hızlı uyumu ve çabuk yayılması ile yıkıcı bir sürece girerler. Teknolojik açıdan daha kolay olan bu süreçte basit ve hazır ürünlerle pazar hâkimiyeti ele geçirilmekte, ana akımdan uzak, değersiz görülen ihtiyaçlara nitelikli bir yapı kazandırılmaktadır (Eroğlu, 2018: 24-25).

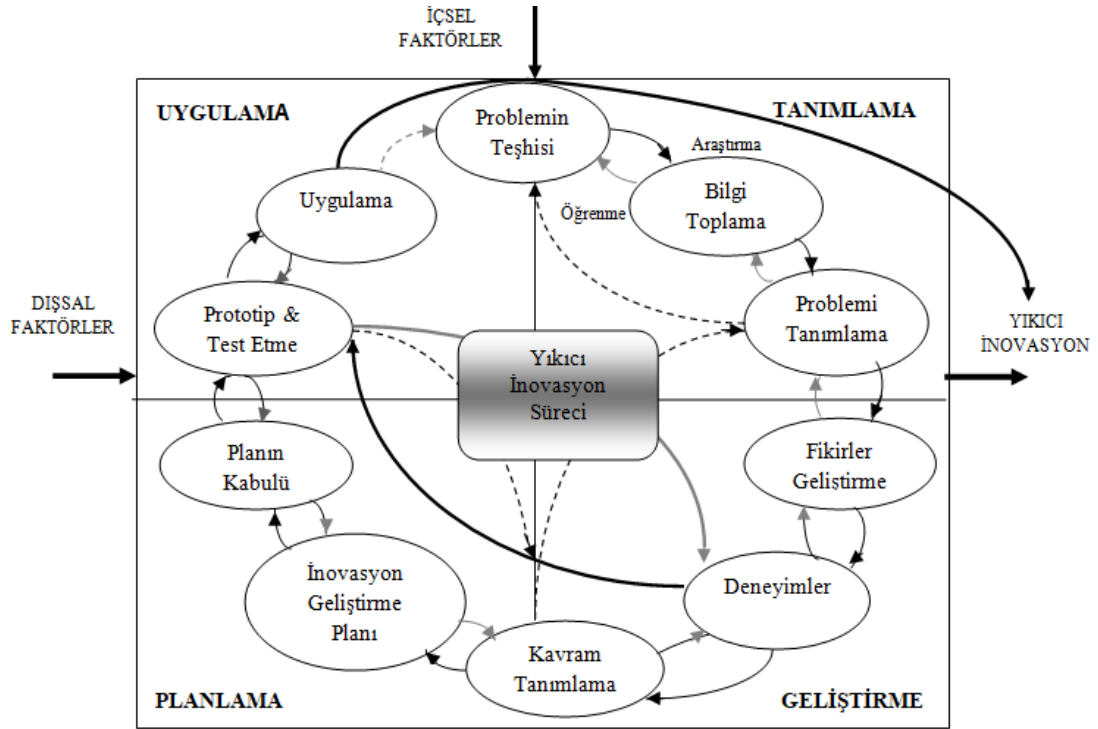
Bu tür inovasyonlar derecesine göre, sektördeki diğer işletmeleri ticari anlamda ve rekabetçilik açısından kısa, orta veya uzun vadede yıkar. Yıkıcı inovasyonun sektördeki performans parametrelerini değiştirmesi nedeniyle diğer işletmelerin kısa zamanda adapte olarak cevap vermesi zorlaşır. Örneğin; performans parametresi maliyet olan bir sektörde meydana gelen yıkıcı bir inovasyon, maliyeti önemsiz kılarak büyüklük, kapasite, güç, dağıtım ağı vb. yeni parametreleri ön plana çıkarabilir (Başer vd., 2013: 5).

Yıkıcı inovasyon, yeni pazar ve değer zinciri oluşturarak mevcut pazar ve değer zinciri dinamiklerini değiştiren ve eninde sonunda mevcut piyasa lideri işletmeleri ve ürünlerini yerinden eden inovasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde akıllı telefonların fotoğraf makinesi şirketlerine yaptığı etki, Airbnb'nin büyük otel sektörünün dinamiklerini ne şekilde değiştirdiği, 3D yazıcıların yakın gelecekte piyasa üzerinde oluşturacağı etkiler, yıkıcı inovasyonun varlığına işarettir (Çiçekli, 2017: 6).

Yıkıcı inovasyon kavramıyla aslında, pazarın beklemediği bir ürün ve hizmetin ortaya konulması ifade edilebilir. Teknolojinin çok hızlı gelişmesiyle birlikte işletmelerin rekabet sürecinde yıkıcı bir etkiyle karşı karşıya kalmaları söz konusudur.

2.6. Yıkıcı İnovasyonun Gelişim Süreci

Yıkıcı inovasyon, müşterilerin henüz gerçekleşmemiş ihtiyaçlarını keşfetmek ve zorlu hedefleri belirlemeye yönelik fikirlerden meydana gelen bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu süreci Şekil 2.1’deki gibi göstermek mümkündür.

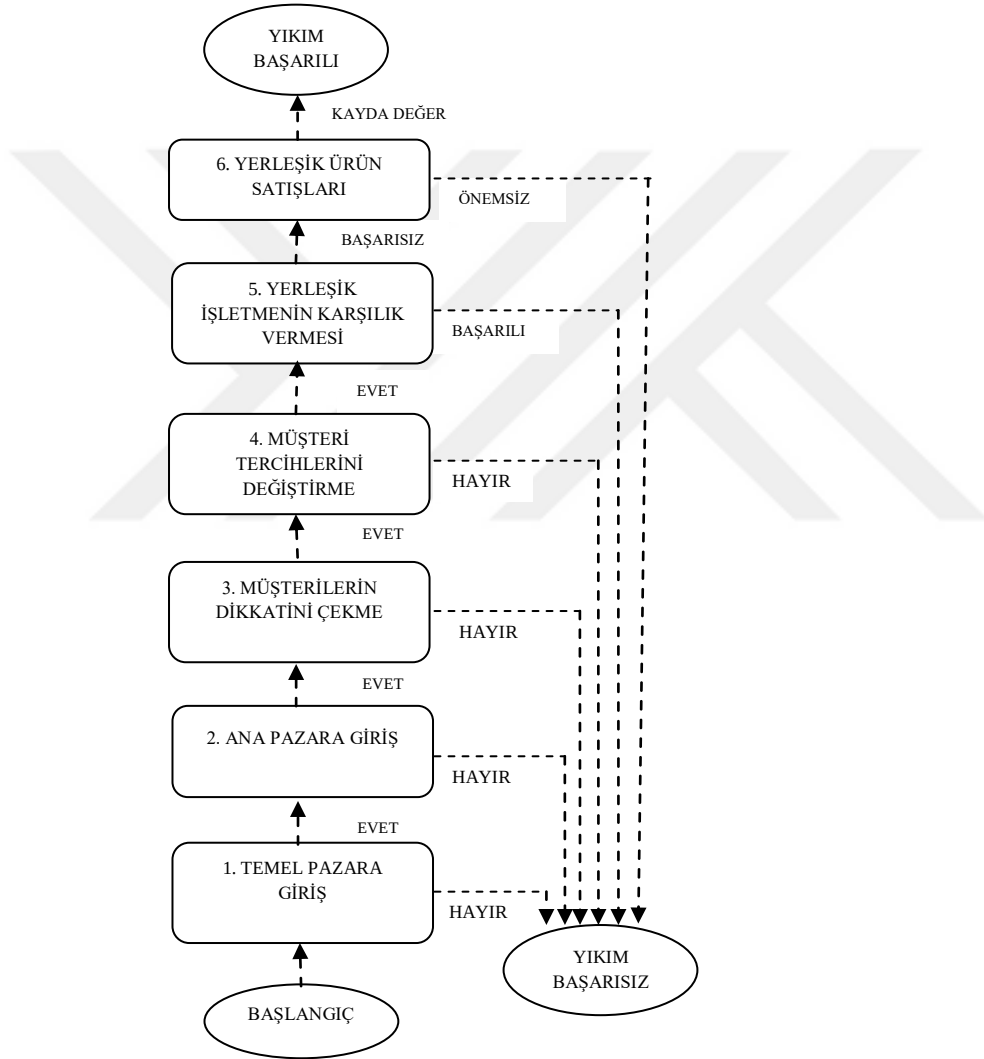


Şekil 2.1. Yıkıcı İnovasyon Süreci

Kaynak: Assink, 2006: 219

Yıkıcı inovasyonun oluşma sürecinde; tanımla, geliştir, planla ve uygula olarak yol gösterici ilkeler yer almaktadır. Bu süreç içerisinde, arama ve seçme, keşfetme ve deneyimleme, öğrenme ve farklı düşünme durumları yer almaktadır (Assink, 2006: 218). Bu süreç incelendiğinde öncelikle inovasyona konu olacak ürün veya hizmetin tanımlanmasına yönelik bilgilerin toplanması söz konusudur. Daha sonra fikirlerin ve deneyimlerin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Sonraki süreçte bu bilgiler ışığında planların oluşturulması ve en uygun planın seçilmesi yer almaktadır. Son aşamada ise ilk numunenin sisteme sokulması ve test edilerek uygulamaya geçilmesiyle inovasyon süreci tamamlanmış olacaktır.

Yıkıcı inovasyonun temeli olan yıkıcılık veya bozuculuk ifadesi ile anlatılmak istenen, daha az kaynağa sahip küçük bir işletmenin hâlihazırda önceden kurulmuş işletmelere başarılı bir şekilde meydan okuyabileceği durumudur. İşletmenin yıkıcı inovasyonla başarılı olarak pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için sırasıyla belirli adımları gerçekleştirmesi gerekmektedir. Bu adımları Şekil 2.2'deki algoritmayla göstermek mümkündür.



Şekil 2.2. Yıkıcı İnovasyon Gelişim Süreci

Kaynak: Rafii ve Kampas, 2002: 116

Şekil 2.2 incelendiğinde, yıkıcı inovasyonun ilk önce temel pazara giriş yapması ile sürecin başladığı görülmektedir. Temel yeteneklerde düşük düzeyli kullanıcıların olduğu alana giriş yapabilen yıkıcı inovasyon, burada gelişip ana

pazara geçiş yapmaktadır. Ana pazara geçip müşterilerin ilgisini çektiği dönem, yerleşik işletmenin bu inovasyonu fark ettiği zamandır. Müşterilerin yeni ürüne ilgisinin artmaya başladığı ve yerleşik ürün satışıların azalmaya başladığı bu noktada yerleşik işletme, pazardaki statüsünü korumak amacıyla yeni ürünün üretim haklarını veya işletmeyi satın almak, yerleşik ürünü kısmen ücretsiz sunmak, maliyet azaltıcı çalışmalar yapmak ve promosyonlar düzenlemek gibi rekabet stratejilerini karşı strateji olarak uygulamaya başlayacaktır. Yerleşik işletmenin karşı stratejileri ile yıkıcı inovasyonu engelleyemediği zamanda yıkım gerçekleşmektedir (Görmez, 2017: 6).

Büyük işletmeler, talepleri karşılamaya odaklandıkça diğerlerinin ihtiyaçlarını göz ardı ederler. Diğer işletmeler de genellikle daha düşük bir fiyatla ve daha uygun bir işlevsellik sunarak, göz ardı edilen müşterileri hedefleyerek, pazarda kendilerine yer edinirler. Bu esnada yerleşik işletmeler daha yüksek karlı olan ürün ve hizmetlere yöneldiklerinden, inovasyonu gerçekleştiren işletmelere cevap verme eğiliminde bulunmazlar. Yıkıcı rn veya hizmetleri pazara süren işletmeler, başlangıçtaki elde ettiği başarıları sürdürürken diğer taraftan da yerleşik işletmelerin müşterilerini kendisine çekmeye çalışırlar. Müşteriler inovasyonu gerçekleştiren işletmelerin ürün ve hizmetlerini kullanmaya başladıklarında, yıkım ortaya çıkar (Christensen vd., 2015: 46).

2.7. Yıkıcı İnovasyonun zellikleri

Yıkıcı inovasyon, yeni büyüme girişimlerinin ürünlerini mevcut pazarların düşük ucunda veya yeni kurulan pazarlarda daha iyi hedeflemesini öneren farklı bir yol ortaya koymaktadır. Yeni büyüme girişiminin zamanla yükselişe geçerek daha kârlı segmentlere taşınması sonucunda pazardaki rekabet yoğunluğunun düşük olması beklenir (Alton, 2019: sy).

Yıkıcı inovasyon, geleneksel yöntemlerle mevcut müşterilerin ihtiyaçlarından ortaya çıkan ürün veya hizmetleri karşılayamaz. Yerleşik mal ve hizmetlerin belirli özelliklerinden veya yeteneklerinden yoksun olabilir. Bununla birlikte genellikle daha basit, daha kullanışlı ve daha ucuzdur. Dolayısıyla yeni veya daha az talep eden müşterilere hitap eder. Örneğin kişisel bilgisayarlar, yıkıcı inovasyon

uygulamalarından birisidir. Çünkü ana bilgisayarlardan daha az güçlüyken, sınırlı da olsa yetenekleri için uygun fiyatlı büyük bir pazar bulmuşlardır (Christensen vd., 2006: 96).

Bu inovasyon uygulamalarının birçoğu sistematik olup diğerlerinin üzerine inşa etmek için platformlar sunarak, sadece belirli sektörlerin işletmelerini değil tüm sektörleri etkilemektedir (Kumaraswamy vd., 2018: 127). Yıkıcı inovasyona odaklanan işletmeler, basit ve ucuz ürünlere yoğunlaşarak ürün ve hizmetlerini zaman içinde kabul edilebilir ürün performansına taşımaktadırlar (Güneş, 2011: 74-75).

Yıkıcı inovasyon, ana pazar müşterilerine hitap etmek için onların kalite standartlarını yakalamak durumundadır. Bu inovasyon türü, hâkim durumdaki işletmenin mevcut müşterilerine ilk başta pek de cazip gelmez. Genelde ilk başlarda müşteriler sadece daha ucuz olduğu için başka bir ürün veya hizmeti tercih etmezler. Bu yeni ürün ve hizmetin kalitesinin kendilerini tatmin edici seviyeye gelmesine kadar beklerler. Bu gerçekleştiğinde yeni ürüne adapte olurlar ve daha düşük fiyatı memnuniyetle kabul ederler (Altun vd., 2016: 27).

Yıkıcı inovasyonla ucuz ürün üreten girişimci işletmeler, uzun süre yerleşik işletmelerin rekabetinden korunurlar. Ürünlerinin performansları başlangıçta düşük olduğu için en alt segment müşterileri hedeflerler. Başlangıçta bu müşterilerden kurtulan hâkim işletmeler, kârlılığının yüksek olduğu üst segmentlerde rekabet etmekten mutlu olurlar. Bu işletmeler için kritik olan durum ise yıkıcı inovasyon ürünlerinin zaman geçtikçe gelişmesi ve her seferinde bir üst segment müşterilere hitap edebilir noktaya gelmesidir. Böylece yerleşik işletmeler, yavaş yavaş müşterilerini kaybeder, pazarın gittikçe daha üst segmentlerine sıkışırlar. Pazardan tamamen silinmeleri ise sadece zamana kalır www.digitaltalks.org (04.08.2019).

Yıkıcı bir inovasyon, ana pazarın taleplerini ve ihtiyaçlarını önemli ölçüde dönüştüren ve yerleşik işletmelerin faaliyetlerini önemli derecede etkileyen bir ürün, hizmet veya iş modelidir. Thomond ve Lettice (2002) "Disruptive Innovation Explored" başlıklı çalışmalarında, yıkıcı inovasyonun karakteristik özelliklerini ifade etmişlerdir. Bu özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yıkıcı inovasyon, gelişmekte olan veya bir niş pazarın ihtiyaçlarını karşılayarak başarılı olmaktadır.
- Yıkıcı inovasyonun performansı ilk başta ana pazar müşterilerinin ilgisini çekmez ve rakip işletmeler de inovasyonu kendi standartlarının altında görürler.
- Ürün, hizmet ve iş modeline yapılan yatırım, yıkıcı inovasyonun performansını artırmaktadır. Bundan dolayı da yeni pazarlar ve yeni müşterilere sahip olunur.
- Ürün, hizmet veya iş modelinin farkındalığı, ana pazardaki değişimin algılanmasını sağlayarak oradaki faaliyetleri etkiler.
- Ana pazarın algısındaki değişim, yıkıcı inovasyonun ürün, hizmet ve iş modelindeki yıkıcı ve yer değiştirici olarak görülmesidir.

Yıkıcı inovasyonun özelliklerine yönelik yapılan başka bir çalışmada, Coccia ve CNR - İtalyan Araştırma Konseyi (2017: 14-15) teknolojik değişiklikleri gerçekleştiren yıkıcı işletmelerin ortaya koydukları karakteristik özellikleri ifade etmişlerdir. Bu özellikleri şu şekilde belirtmemiz mümkündür:

- İşletme büyüklüğü sektörde liderliği sağlayan pazar gücüne bağlıdır.
- Yıkıcı işletmeler, radikal ve/veya artımsal inovasyonları üretebilir veya üretemezler. Fakat pazar güçleri vardır ve sektördeki değişimi üreten pazardaki yeni teknolojileri destekler.
- İleri görüşlü yöneticiler, rekabet ortamında radikal inovasyonlara öncülük etme arayışı içerisindedirler.
- Yeni teknolojik yörüngelere doğru pazarı yönlendiren yüksek Ar-Ge yatırımları, rekabet avantajı olarak sektör liderliğini sürdürmede rol oynar.
- Sektörde uzun yıllar boyunca yer alma ve uzmanlık; teknolojik bilgi birikimi, teknik deneyim ve stratejik yönetim için çok önemlidir.
- Örgütsel ve yönetsel davranışlar, yetkinlikleri artırabilmeye veya yok etmeye bağlıdır.
- Güçlü dinamik yetenekler, geliştirilebilecek yeterlilik ve kaynakların kombinasyonuna bağlıdır. Bu da çevreyi değiştirmede kullanabilecek işletme içi ve dışı yeterliliklerin korunmasında ve dağıtılmasında kullanılır.

- Yıkıcı işletmelerin Ar-Ge departmanlarının başarısı, bilimsel bilgi birikimine bağlıdır. Bu birikim hem inovasyon sürecindeki öğrenme süreçlerine yapılabilecek desteklerle hem de üniversitelerin stratejik işbirliği ile sağlanabilir.

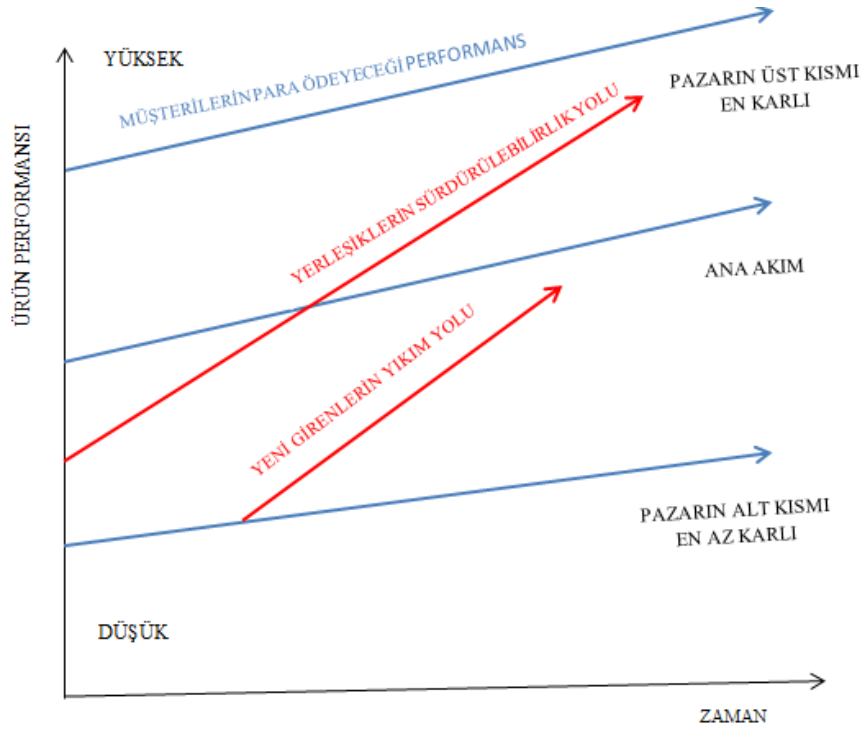
Yıkıcı inovasyonda ürünün yıkıcı olabilmesi için iki kriteri karşılaması gerekmektedir. Bunlardan birincisi, benzer pahalı ürünler kullanan müşterilerin bakış açısına göre daha düşük bir işlevsel özelliğe sahip olması gerekir. Bu müşteriler ilk başta yeterince işlevsel bir ürünü görmezden gelecektir. Diğer tüketicileri ise düşük fiyat olması kendine çekecektir. İkinci kriter ise işlevsellik açısından daha önce pazarda bulunan benzer ürünlerin tüketicilerinin çoğunluğuna cazip hale gelmesi için iyileştirilerek yeterince iyi olması ve daha düşük bir fiyat olması gerektiğidir. Başka bir ifadeyle, kalite açısından yeterince iyi ve fiyat açısından en iyi olmalıdır (Vertakova vd., 2016: 277).

Yıkıcı inovasyon gerçekleştiren işletmeler, her zaman sektöre yeni girenler olmayabilir. Yerleşik işletmeler de yıkıcı inovasyon gerçekleştirebilir. Örneğin, Apple kişisel bilgisayar sektöründe yerleşik bir işletmedir. Ancak iTunes platformunun tanıtılmasıyla adeta müzik endüstrisinde yıkıcı bir kimliğe bürünmüştür (Schilder, 2017: 16).

2.8. Yıkıcı İnovasyon Modeli

Yıkıcı inovasyon, piyasa segmentine dayalı mevcut teknolojinin tamamen yeni bir uygulamasıdır. Yıkıcı ürünler, potansiyel pazar talebini uygun şekilde karşılar ve yeni bir pazar yaratır. Yıkıcı teknolojiye dayanan bu tür ürünler, ana akım ürünlerle karşılaştırıldığında farklı performans avantajlarına sahiptir (Li vd., 2010: 738).

Yıkıcı inovasyon teorisi, mevcut işletmelerin rekabet yarışını sürdürürken sektöre yeni atılımcı işletmeleri yenme olasılığının yüksek olduğunu savunmaktadır. Ancak yerleşik işletmeler, neredeyse her zaman yıkıcı inovasyonla donanmış yeni kurulmuş işletmelere yarışta kaybetmeye devam etmektedir (Kohlbacher ve Hang, 2007: 1915-1916). Yıkıcı inovasyonun zaman ve performans açısından görünümünü oluşturan modeli Şekil 2.3’de gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Yıkıcı İnovasyon Modeli

Kaynak: Christensen vd., 2015: 49

Şekil 2.3’de ürün performansının rotası (ürün ve hizmetlerin zaman içinde nasıl geliştiğini gösteren kırmızı doğrular) ile müşteri taleplerinin rotası (müşterilerin performans için para harcama isteğini gösteren mavi doğrular) görülmektedir. Yerleşik işletmeler pazarın üst kısımlarını (kârlılığın en fazla olduğu segmentler) tatmin edebilmek için daha üst kalitede ürün veya hizmet sunmaya başladıkça (üstteki kırmızı doğru), pazarın alt kısımlarındaki müşterilerin ihtiyaçlarını göz ardı ederler. Bu durum, yeni giriş yapan işletmelerin diğer işletmelerin terk ettikleri alanda zemin bulmalarına imkân verir. Yıkıcı bir yol izleyen ve yeni giriş yapan işletmeler (alttaki kırmızı doğru), sundukları hizmetin performansını artırır ve pazarın üst kısımlarına (kârlılığın onlar için de en yüksek olduğu alanlar) doğru yönelirler ve yerleşik işletmelere meydan okurlar (Altun vd., 2016: 27).

Bu modele göre sağlanan performans iyileştirme, müşterilerin talep ettiği performans iyileştirmeleri açısından farklı bir konuma sahiptir. Yörünge eğimleri farklılık gösterdiğinde ve sağlanan performans talep edilen performansı aştığında, uzak pazar nişlerinde yalnızca rekabetçi bir performans sergileyen yeni teknolojiler,

diğer müşteri ağlarına geçebilir. Bu geçiş, yeni kurulan işletmeler için yeni müşterileri kazanmada bir araç sağlar (Thomond vd., 2003: 5).

Yıkıcı inovasyon modelinde ortaya konulan duruma örnek olarak; dizüstü bilgisayarların ilk kez kullanıldığında, pek çok müşterinin taşınabilirliğini sevmesi verilebilir. İlk zamanlarda bu bilgisayarların performansları, masaüstünün çok gerisinde kalmıştır. Sonraki zamanlarda dizüstü bilgisayarların performansı ve gücü, ortalama bir kullanıcının neredeyse kullanamayacağı şekilde artmıştır. Bu gelişme dolaylı olarak küçük, hafif ve ortalama dizüstü bilgisayarlara göre performansı düşük olan Netbook'ları ortaya çıkarmıştır. Netbook'lar daha hafif olduklarından, daha ucuz ve uzun süreli batarya ömürlerine sahip olmuşlardır (Hansen, 2010: 18-19).

2.9. Yıkıcı İnovasyon Türleri

Yıkıcı inovasyon, rasyonel tüketim açısından daha düşük ancak ürünlerin temel değerine daha yakın olan ve pazarın rasyonel talebine daha uygun yeni bir inovasyon türünü ortaya çıkarmaktadır. Yıkıcı inovasyon, ürün inovasyonunun yönünü ve boyutunu değiştirerek ürün yaşam döngüsünü sürekli tekrarlayabilir ve süresiz olarak uzatabilir (Yang ve Lv, 2009: 715-716). Literatür incelemesinde, yıkıcı inovasyonun pazardaki oluşum şekline göre ikiye ayrıldığı görülmüştür. Bu türleri şu şekilde açıklayabiliriz:

2.9.1. Düşük Kaliteli Yıkıcı İnovasyon (Mevcut Pazardaki Yıkıcı İnovasyon)

Bir sektördeki mevcut ve büyük işletmeler genelde sürekli iyileştirmelerle, ürün ve hizmetlerini iyileştirir ve çeşitlendirir. Bir süre sonra ürünlerin sunduğu özellikler ve performanslar, çoğu tüketicinin ihtiyaç duyduğundan fazlası haline gelir. Bu tarz durumlar, sektör dışındakiler için güzel fırsatlar sunar. Alt uçtaki müşteri kitlesine ihtiyacı kadarını sunan daha düşük maliyetli ürünler çıkarabilen küçük rakip işletmeler, yavaş yavaş pazarın alt ucuna hâkim olmaya başlar. Pazarın alt ucuna hâkim olan küçük işletmeler, belli bir süre sonra bir üst pazar segmentine adım atarak, zaman içinde pazardaki mevcut düzeni bozarak veya yıkıcı değişime uğratarak önemli bir başarı seviyesi elde ederler www.ugurcemyildiz.com (04.08.2019).

Düşük kaliteli yıkıcı inovasyon, esas olarak orijinal sistemdeki en kârsız ve minimum hizmet gereksinimleri pazarına akın eder. Bu yıkıcı inovasyon türü, yerleşik işletmeler tarafından ihmal edilen müşterileri veya pazar segmentlerini bulmak için düşük maliyetli bir stratejiyle aşamalı bir gelişme sağlar. Düşük kalite ile karşı karşıya kaldığında, üst düzey pazara yönelmiş yerleşik işletmeler genellikle kaçınmayı tercih ederler (Yang ve Lv, 2009: 714).

Bu tür yıkıcı inovasyonu gerçekleştiren işletmeler, pazardaki mevcut ürünlere göre daha düşük kalitede ve daha düşük fiyatta ürün ve hizmet sunarlar. Bu sunum ilk başlarda performans artışı sağlamaz. Daha sonra işletmeler, orijinal değer ağındaki hizmet isteyen ve kâr getirebilecek müşterileri kendisine çekmeye çalışırlar (Saele ve Eggen, 2017: 16). Düşük kaliteli yıkıcı inovasyon, en az beklentiye sahip müşterilerden oluşan ve bu nedenle ana müşterilere kıyasla daha az talep eden pazarın en kârlı alt katmanıdır (Matibidi, 2019: 19).

Düşük kaliteli yıkıcı inovasyonu uygulayan işletmeler, hedef pazar olarak erken benimseyen ve ana pazar tüketici grubunu hedef almaktadır. Yıkıcı inovasyon, mevcut pazarların fiyatlarını kabul eden tüketicilerin ihtiyaçlarını gidermek amacıyla yapılmaktadır. Bu inovasyon, ürün ve hizmetlerin en son özelliklerini içermeyebilir fakat daha düşük bir fiyata, yararlı bir amaca hizmet eder (Droege ve Johnson, 2010: 243).

Düşük kaliteli pazar, büyük miktarlarda para ödeyemeyen veya ödemeyi istemeyen müşteriler için mal ve hizmetleri daha düşük bir fiyatla sunan pazar anlamına gelmektedir. Malların düşük fiyatının, alımları teşvik edeceği öngörülmektedir. Bu pazara örnek olarak; herkesin satın almayacağı ve daha düşük kaliteli spor markalarının yer aldığı pazar verilebilir. Bu pazarda Nike, Adidas gibi markalara göre daha düşük fiyatlı olan ayakkabı, spor malzemeleri vb. üreten yerel markalar da vardır. Bu pazar, belirli bir satın alma işleminde çok fazla tutar ödemek istemeyen tüketicilere yöneliktir.

Christensen (1997: 81-84) “The Innovator’s Dilemma” isimli kitabında, demir-çelik sektörünü bu türe örnek olarak vermektedir. Yıllar önce demir-çelik işinin, çok büyük maliyetlerle kurulabilen entegre tesislerde yapılan bir iş olduğunu ve

teknolojik kısıtlardan dolayı da daha küçük ölçeğe imalatın yapılmasının mümkün olmadığını ifade etmektedir. Zamanla teknolojinin küçük döküm tesislerini ve bunların da düşük kalitede demir-çelik ürünü imal edilmesini sağladığını belirtmektedir. Küçük döküm tesisi kuran işletmelerin, ilk etapta pazarın alt ucuna hâkim olmaya başladığını ve belirli zaman içerisinde de büyük işletmelerin buradan ayrılıp daha karlı üst segmentlere odaklanmayı tercih ettiğini ifade etmektedir. Ayrıca teknolojinin gelişimiyle birlikte, küçük dökümhanelerde daha yüksek performanslı ürünlerin de üretilir hale geldiğini ve küçük işletmelerin büyüklerin pastasından gittikçe daha fazla pay aldığını belirtmektedir.

2.9.2. Yüksek Kaliteli Yıkıcı İnovasyon (Yeni Pazardaki Yıkıcı İnovasyon)

Yıkıcı inovasyonun bu türünde işletmeler, inovasyonu kullanabilecek hâlihazırda tüketici olmayan müşteri kitlelerine ulaşma amacı güderler. Çünkü bu inovasyon, mevcut durumda yer alan ürünlere göre daha basit ve ekonomik görünüm ortaya koyar. Bu inovasyon türünde de performans zamanla artacaktır (Frohman, 2015: 20). Buradaki amaç, yeni bir pazar açmak veya rakiplerin pazar payını ele geçirmek için yıkıcı ürünü dış pazarlara sokma girişimidir (Lin, 2018: 2).

Yeni bir pazar geliştirmek, hâlihazırda yer alan ana pazarı bozmaz, yeni tüketicileri veya mevcut ürünlerle ihtiyaçları karşılanamayan tüketicileri kendisine çeker. Ayrıca yeni pazar, orijinal ürün değerinden uzaklaşan mevcut pazarın tüketicilerini cezbeder (Chen vd., 2017: 142). Pazardaki mevcut ürünün müşterileri, yeni ürünü eskisinin yerini alacak şekilde ilk başta önemsemez çünkü geleneksel performans boyutlarına göre değerlendirme yapar. Bununla birlikte, eski ürün için müşteri olan bir kişi aynı anda yeni ürünün ilk alıcılarından biri olabilir ve onun bakış açısına göre ihtiyacından çok farklı bir pazar ihtiyacı karşılanmıştır. Bunun sonucunda da yeni ürün, geleneksel performans boyutu boyunca yavaş yavaş ve sürekli olarak gelişerek eski ürünün yerini alır (Druehl ve Schmidt, 2008: 45).

Yeni pazarlarda oluşan bu tür yıkıcı inovasyon, ürün performanslarında yeni bir tüketici trendine rehberlik etmek için yeni bir ürün performans sistemi üretir. Yüksek kaliteli yıkıcı inovasyon, tüketici olmayan müşterileri çekebilir ve son olarak da mevcut tüketicileri yerleşik işletmelerden çekebilir. Farklı yıkıcı inovasyon,

orijinaline göre farklı ürün performans sistemleri oluşturur. Tüm farklı ürün performansları orijinallerinden farklı mesafelerde görünür (Yang ve Lv, 2009: 714). Bu inovasyon türünde, yüksek fiyat ödemeyi tercih eden tüketicilerin hedef alındığı bir konsept sunulmaktadır. Cep telefonlarının tanıtılması, bu tür yıkıcı inovasyonun güzel bir örneğidir. Tüm cep telefonları kullanıldığında, sabit hatlı telefonlar kadar güvenilir değildi ve işletme yöneticileri kolaylık ve taşınabilirlik nedeniyle kabul ettiler. Güvenilirliğini artıran ve fiyatı düşüren diğer gelişmeler sayesinde cep telefonları ana tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılamıştır (Yu ve Hang, 2010: 438).

Hemen hemen tüm sektörlerde henüz müşteri haline getirilememiş kısımlar vardır. Bu tüketici kısmına ulaşmanın yolu da genelde geleneksel fonksiyonları basitleştirip, o kısmın önem verdiği başka fonksiyonları ön plana çıkarmaktan geçer. Tablet ve akıllı cep telefonları, bilgisayarların geleneksel fonksiyonlarının kırılmış ama taşınabilirlik ve kullanım kolaylığı açısından geliştirilmiş versiyonları olarak ortaya çıkmıştır. Bilgisayarlara göre pek çok yönden kötü performansa sahip olmalarına rağmen o performansa ihtiyaç duymayan çok daha geniş kitlelere ulaşabilmişlerdir. Birkaç yüz dolarlık tablet ve akıllı cep telefonlarının yakın bir gelecekte kişisel bilgisayar pazarını ele geçirmeye başlayacağı muhtemeldir www.ugurcemyildiz.com (04.08.2019).

Mevcut ürün ve hizmetlerin özellikleri (boyut, fiyat, kullanım kolaylığı vb.), potansiyel tüketicilerin sayısını sınırladığında ya da merkezi ortamlarda yer almaya başladığında, yeni pazarda yıkıcı inovasyonlar ortaya çıkmaktadır. Bell işletmesinin telefonu, Sony işletmesinin transistörlü telsizleri, Apple işletmesinin kişisel bilgisayarları ve eBay platformu, yeni pazardaki yıkıcı inovasyon örneklerinden birkaçıdır (Sultan ve Bunt-Kokhuis, 2012: 170). Canon işletmesinin masaüstü fotokopi makineleri, yüksek kaliteli bir yıkıcı inovasyon örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu fotokopi makineleri sayesinde, insanlar işyerinde başka bir yere gitmeden kendi fotokopilerini kolay bir şekilde çekmektedirler. Canon işletmesi, makineleri çok pratik hale getirdikçe zamanla insanlar bu makineleri kullanarak daha fazla kopya çıkarmaya başlamışlardır www.interaction-design.org (12.05.2019).

Yüksek kaliteli yıkıcı inovasyon ile oluşturulan yeni pazarlar, daha uygun ve kullanımı daha basit ürünler içermektedir. Bunlar yeni bir kitlenin ürünleri almasına ve kullanmasına izin verir. Örnek olarak; İsviçreli saat endüstrisine odaklanmak yerine Smartwatch işletmesi, akıllı telefonlardan zaman alan akıllı saat inovasyonu ile 18-34 yaş grubunun % 60'ını hedefleyerek yeni pazarlar oluşturmuştur www.online.campbellsville.edu (20.04.2019).

2.10. Yıkıcı İnovasyonun Boyutları

İşletmenin uygulamaya geçirdiği inovasyonların yıkıcı nitelik taşıyabilmesi, organizasyon ve çevresinde yer alan belirleyici bir takım faktörlerin biraraya gelmesiyle mümkün olabilmektedir. Literatür incelemesinde bu faktörler araştırmacılar tarafından yapılan alan araştırmalarında (Brewer ve Gajendran, 2011; Nagji ve Tuff, 2012; Meijer, 2017) ele alınmaktadır. Bunlar; çalışanların sahip olduğu bireysel bilgi ve yetenekler, işletmenin sahip olduğu kolektif bilgi ve yetenekler, işletme içerisinde yer alan faaliyet süreci, işletmenin yer aldığı endüstri veya sektördeki faaliyet süreci, işletmenin karşılaştığı finansal faktörler ile kurallar ve düzenleyici faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler sırasıyla çalışmanın bu bölümünde açıklanacaktır.

2.10.1 Bireysel Bilgi ve Yetenekler

Yıkım kavramı, daha az kaynaklara sahip olan küçük bir işletmenin yerleşik diğer işletmelere karşı başarılı bir şekilde meydan okumasını içermektedir. Pazarda söz sahibi işletmenin ürün ve hizmetlerinin daha fazla talep gören yüksek karlı alanlara odaklanması, bazı alanların gözden kaçmasına ya da göz ardı edilmesine sebep olacaktır. Yıkıcı etki yapmak isteyen işletmenin çalışanları da bu boşluğu doldurabilmek amacıyla sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini ortaya koymaya çalışmaktadır (Kalfaoğlu ve Akgemci, 2020: 102-103).

İşletme, yıkıcı inovasyonları hayata geçirebilmek amacıyla yetenekli insanları kadrosuna katmak isteyecektir. Özellikle de vizyoner ve yenilikçi bakış açısına sahip olan çalışanlar hedeflere ulaşabilmede önemli rol oynamaktadır. Bu çalışanlar teknoloji girişimcileri olarak görülmektedir. Bilimsel dergiler ve patent veritabanları

dahil olmak üzere çeşitli kaynakları sürekli olarak araştırmaktadırlar. Aynı zamanda gözlem yeteneklerini de kullanarak sektörde yeni trendlerin takibini yaparlar (Nagji ve Tuff, 2012: 9).

2.10.2. Kollektif Bilgi ve Yetenekler

İşletmede çalışanlar biraraya gelerek örgütsel yeteneği oluşturmaktadır. Bu yeteneğin geliştirilmesinde kültürün önemli bir yeri vardır. Örgüt kültürü, çalışanların birlikte gerçekleştirdiği bilgi ve yeteneklerinin geliştirilmesinde aktif rol almaktadır. Ayrıca departmanlar arasındaki koordinasyon sürecinin iyi işletilmesinde ve hızlı karar alma konusunda yöneticilere destek olmaktadır. İşletmenin rakiplerine göre daha önce inovasyon uygulamasını gerçekleştirmesinde, oluşturulan koordinasyon önemli bir adım olarak yer almaktadır.

Çalışanların bireysel olarak sergiledikleri tutum ve davranışlar grup kültürünün oluşmasına aracılık eder. Oluşan bu kültür, işletme içerisindeki tüm alanları ve faaliyetleri etkileme yeteneğine sahip olabilmektedir. İşletmedeki proje takımlarına kültürün paylaşımları gerçekleşmektedir. Ortaya çıkan bu sinerji, yıkıcı inovasyon uygulamasının seviyesini ve kalitesini doğrudan etkilemektedir (Brewer ve Gajendran, 2011: 5).

2.10.3. Organizasyon İçi Süreçler

İşletmenin organizasyon yapısının içerisinde dökümantasyon uygulamaları veya resmi iletişim kanallarının işleyişi ile ilgili bilgiler yer almaktadır. İletişim kanallarının iyi işlemesi çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımını geliştirmektedir. Bu sürecin unsurları, yıkıcı inovasyonun uygulama aşamasında yöneticilerin karar vermesinde devreye girmektedir. Bu yapının düzgün işlememesi organizasyon yapısının karışıklığına neden olacağından çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının da sağlıklı yürütülemeyeceğinin göstergesini oluşturabilmektedir.

Yıkıcı inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde proje liderlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Bu sorumluluğun teşvik edilmesinde organizasyon içerisinde belirli uygulamalar yapılmaktadır. Mentorluk, performans

değerlendirmeleri ve geribildirim mekanizması araçlarıyla proje liderlerinin sürekli olarak gelişimi artırılarak kişisel olarak da inovasyon uygulaması sorumluluğunun farkındalığı geliştirilmektedir www.mckinsey.com (06.09.2019).

2.10.4. Organizasyonlar Arası Süreçler

Yıkıcı inovasyon uygulaması küçük iyileştirmelerin aksine ortaya yeni büyük projelerin ortaya çıkarılmasını amaçlamaktadır. Bunu gerçekleştirirken de diğer işletmelerle veya endüstrilerle zaman zaman işbirliği yapmak gerekmektedir. Diğer işletmelerle yapılan faaliyetlerde yıkıcı inovasyonun kabul ettirilmesi problemiyle karşılaşılabilir. Bunlarla başa çıkmada kalite yönetimi, tedarik zinciri yönetimi ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesi gibi konularda işletmenin kendisini iyileştirmesi beklenmektedir (Meijer, 2017: 9).

Müşterilerin ihtiyaçları sürekli değişebildiğinden her yeni yıkıcı inovasyon uygulaması için işletmenin organizasyon yapısında değişikliğe gitme süreci yaşanmaktadır. Bu yapıda proje ekibinin yeniden bir araya getirilebilmesi için bazen işletmeler ve diğer destek unsurları ile işbirliği kurulması gerekmektedir. Burada farklı organizasyonlardan gelen kişiler arasında yer alan resmi ve resmi olmayan süreçlerin standart hale getirilmesi problemi ile karşılaşılır. Bu aşamada inovasyon sürecinin başarıyla yürütülebilmesinde belirsiz olan konuların açıklığa kavuşturulması sağlanmaya çalışılır (Brewer ve Gajendran, 2011: 8).

2.10.5. Finansal Faktörler

Finansal faktörler yıkıcı inovasyon uygulamasının gerçekleştirilebilmesi açısından en önemli faktörlerden birisi olarak yer almaktadır. Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin aksamadan yürülmesi ve yatırım kararlarının verilmesi konusunda işletmenin finansal durumu önemli bir yer tutmaktadır. Bunun yanı sıra devletin inovasyonları teşvik etmek amacıyla sunduğu finansal kolaylıklar, işletmenin uygulamaya koyabilmesinde etkili olmaktadır.

Yıkıcı inovasyonun uygulamaya konulmasında teşvik edici ve sürekli yapılan yatırımlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletme özellikle kısa vadeli olarak planlanan

yatırımları uzun dönemli yatırımlara dönüştürme eğilimine girmek durumundadır. Uzun dönemli yatırımlar, işletmenin pazarda sürekliliğini sağlayarak rekabet avantajını ortaya koymaktadır (Meijer, 2017: 9).

İşletmeler hem ulusal hem de uluslararası boyutta yaşanan ekonomik krizlerden etkilenmektedir. Bu dönemlerde yatırım planlarını yeniden değerlendirme ve günlük faaliyetlerdeki maliyetlerini azaltma girişiminde bulunmaktadırlar. Bu girişimlerden birisi olarak da çalışanların işten çıkarılması durumu söz konusu olabilmektedir. Bazı işletmeler inovasyon uygulamalarını maliyetleri altında gerçekleştirerek çalışanlarını elde tutmaya çalışırlar. Yaşanan bu kriz sürecini başarıyla yönetebilen işletmeler fırsatları değerlendirerek inovasyonun yıkıcı etkisini de ortaya çıkarabilmektedirler.

2.10.6. Kurallar ve Düzenleyici Faktörler

Yıkıcı inovasyon, yeni pazarlar meydana getirerek diğer bütün pazarları etkilemektedir. Bu inovasyon türü ürün tasarım politikasında ve genel olarak çalışma modellerinde devrim yaratmaktadır. Değişimin bu noktasında yeni çalışma modellerinin ve yeni pazarların sağlıklı bir şekilde ilerleyebilmesi için rekabet hukuku uygulaması daha da önem kazanmaktadır. Geleneksel rekabet hukuku araçlarının ve yaptırımlarının yıkıcı inovasyonun getirdiği yıkım ile baş etmesi mümkün olmamaktadır. Yenilikçi kural ve düzenlemeler göz önünde bulundurularak yıkıcı inovasyon uygulaması gerçekleştirilmektedir (Falce, 2015: 165).

İşletme yıkıcı inovasyon uygulamasını yaparken, faaliyette bulunduğu ülkenin yasalarını ve düzenlemelerini dikkate almak durumundadır. Ülkemizde işletmeleri korumak amacıyla haksız rekabet kavramı yer almaktadır. Bu kavram 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun 54. maddesinde düzenlenmiş olup, "Rakipler arasında veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar" şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlamaya göre, Türkiye'de yıkıcı inovasyon davranışlarının haksız rekabet kapsamında değerlendirilmesi söz konusu değildir (Olgun, 2022: 21).

Yukarıda açıklamasına yer verilen ve yıkıcı inovasyonun oluşmasını sağlayan bu faktörler araştırmada yer alan yıkıcı inovasyon değişkeninin boyutlarını oluşturmaktadır.

2.11. Yıkıcı İnovasyonun Önündeki Engeller

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ), pazar koşullarındaki gerekliliklerden dolayı kendi faaliyetlerinde daha uzmanlaşmış özelliktedirler. Bu durum; Ar-Ge, bilgi alışverişi, potansiyel olarak ticarileştirme ve pazarlama faaliyetleri için diğer işletmeler ve kamu araştırma kurumları ile verimli etkileşimin önemini artırmaktadır. İç kaynakları bulunmayan ve büyük işletmelere göre dış fonları bulması çok daha zor olan KOBİ’lerde inovasyon yapmak için finans, belirleyici bir faktör olmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2006: 42).

KOBİ’ler için inovasyon uygulamalarının önünde bir takım engeller yer almaktadır. Yeterli fonların olmaması, inovasyonun yüksek risk içermesi, teknolojik olarak know-how eksikliği, ulaşılması zor ya da pahalı teknolojinin yer alması, kalifiye personel eksikliği bu engellerden bazılarıdır. Ayrıca, inovasyona yeterli zaman ayıramama ve gerek duymamanın yanı sıra, inovasyonu pazarlayamamak ya da ticarete dökmemek, dış talep baskısı (müşteriler) ve müşteri ihtiyaçlarının gizliliği gibi faktörler de inovasyon yapmanın önündeki engeller olarak karşımıza çıkmaktadır (Kılıç ve Keklik, 2012: 101-102). Yapılandırılmış rutinler (projeleri değerlendirmek için köklü yöntemler), özellikle finansal ölçümler ve kaynak bağımlılığı (mevcut kaynakların sonucuna dayalı yatırım) potansiyel yıkıcı inovasyonun gelişmesini engellemektedir (Yu ve Hang, 2009: 442).

Yerleşik işletmeler, genellikle daha düşük kâr marjları vaat eden, daha küçük pazarları hedefleyen ve mevcut müşterilerin kullanamayacağı daha düşük nitelikteki ürün ve hizmetler sunan yıkıcı inovasyonları geliştirmek için motive olmazlar (Christensen vd., 2018: 1048). Diğer taraftan yenilikçi ve değişime ayak uydurmada başarılı olan işletmelerin yıkıcı inovasyon geliştirmek için kaynaklara ve yeteneklere sahip olma olasılığı daha yüksektir. Bu işletmeler, yıkıcı inovasyonun temelini oluşturan müşteri bilgilerini keşfetmek için yenilikçi araştırma tekniklerini

kullanırlar. Bu araştırmalarla mőřteriler dinlenilerek, geribildirimlere dayalı inovasyonlar geliştirilir (Slater ve Mohr, 2006: 27-28).

İşletmelerin yıkıcı inovasyon yapmalarını engelleyebilecek birtakım faktörler vardır. Bu faktörlerin bazıları bireysel bazıları da örgütsel nedenlerdir. Bu faktörler, literatürde yapılan çalışmalarda aşağıdaki gibi incelenmeye çalışılmıştır:

Markeviciūtė (Kaunas University of Technology, Lithuania, 2017: 36-39) yapmış olduğı doktora tezinde, yıkıcı inovasyona engel oluşturabilecek faktörleri iki grupta açıklamaktadır. Bunlardan ilki, insan veya yönetimsel engellerdir. Bunun içerisinde sektör, mőřteri ve rakiplerle ilgili bilgi eksiklikleri ile yöneticilerin yetenek ve pratikteki deneyimsizlikleri yer almaktadır. İkinci engel olarak da yapısal veya örgütsel faktörlerden kaynaklandığı dile getirilmektedir. Değer ağı, heterojenlik, yatırımlar, kaynaklar, örgütsel uyuluukluk, işletme yapısı ve kurumsal yönetim, bürokrasi ve politikalar da yıkıcı inovasyonun önündeki örgütsel engeller olarak ifade edilmiştir.

Viellechner ve Wulf (2010: 5) yapmış oldukları çalışma ile yerleşik işletmelerin yıkıcı inovasyonu gerçekteştirirken karşılaştıkları engelleri incelemişlerdir. Yetersiz bilginin, yetersiz benlik kavramının, iç ve dış uyumsuzluğun ve finansal endişelerin, yıkıcı inovasyona engel teşkil eden yönetimsel engeller olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada, Assink (2006: 220-227) yıkıcı inovasyon kabiliyetini olumsuz yönde etkileyebilecek engel veya bariyerleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Benimseme (adaptasyon) engeli,
- Örgütsel ikicilik,
- Aşırı bürokrasi,
- Statükonun oluşturulması,
- Zihniyet (öğrenememe) engeli,
- Ayırt edici yeteneklerin eksikliğı,
- Eski zihinsel modeller ve kullanılan teoriler,
- Gerçekçi gelir ve yatırım beklentisi eksikliğı,

- Yüksek riskler ve belirsizlik durumu,
- Olumsuz örgüt iklimi,
- Yeniliğe isteksizlik,
- Üretkenlik eksikliği,
- Pazarı algılama ve öngörü eksikliği,
- Üst yönetim değişikliği,
- İnovasyon sürecinin yanlış yönetimi,
- Kaynak yetersizliği,
- Değişikliklere hızlı cevap verememedir.

Yukarıdaki çalışmalara benzer şekilde, Thomond vd. (2003: 11) yapmış oldukları çalışma ile Avrupa Birliği'nin 5. Çerçeve Programı kapsamında, Bilgi Toplumu Teknolojileri Komisyonu için 3 milyon Avroluk “Disrupt-it” isimli projeye katkıda bulunması ve kurumların yıkıcı inovasyonu teşvik etmek için araçlar geliştirmeye ve doğrulamaya odaklanması amaçlanmıştır. 5 endüstriyel ortak ve 2 araştırma merkezi ile yapılmış olan çalıştayda, yıkıcı inovasyonun önündeki engeller şu şekilde sıralanmaktadır:

- Stratejik farkındalık eksikliği,
- Yaratıcı fırsat yaratma veya tanıma eksikliği,
- Potansiyel olarak yıkıcı fikirlerin başlatılmasını finanse edememe,
- Fikirlerin uygunsuz yönetimidir.

Birçok işletme, inovasyonu desteklemek için doğru yetenekleri geliştirmeyi önleyen iç ve dış engeller veya engelleyicilerle karşılaşmaktadır. İç ve dış değişim güçleri yenilikçi keşifleri teşvik ederken, değişime direnç olgusu da çoğu zaman bu keşifleri önlemektedir.

2.12. Yıkıcı İnovasyonun Etkisi

Çoğu işletme, yeni dijital iş modelleri geliştirmeye çalışırken ve yıkıcı olduklarında büyük güce sahip olmaktadır. Bu aşamada örgütün bağımsızlık mekanizması hemen devreye girer. İşletmenin yeni ortaya çıkardığı inovasyonun eskisinin gücünü azaltma korkusu, gelecekteki büyüme fırsatlarındaki ilerlemeyi

engellemektedir. Yerleşik yapılar ve işlemler; esneklik, hız ve riske izin vermez. Bu nedenle bağımsızlık yapısının güçlendirilerek, yıkıcı inovasyonun gerçekleştirilmesi sağlanır (Matzler vd., 2018: sy). Yıkıcı inovasyonla işletmeler, faaliyet gösterdiği sektörde lider olma eğilimine girmektedirler. Bunu gerçekleştirirken içeriden yönetici ve çalışanların dışarıdan ise müşterilerin beklentilerini dikkatle izlemeye çalışırlar. Bu aşamada gerçekleştirilecek yıkıcı inovasyon, birtakım sonuçları beraberinde getirecektir. Yıkıcı inovasyonun ortaya çıkarabileceği sonuçlar, aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

2.12.1. İşletmelere Etkisi

Yenilikçi yapıda olan işletmeler, bürokratik yapıdan kurtulamamış işletmelere kıyasla inovasyon yapmada daha fazla ilgilidirler. İşletmenin pazar payının büyük olması, yeni inovasyon geliştirme gücünü doğrudan etkilemektedir. Özellikle mavi-beyaz yakalı çalışan ayrımının yüksek olduğu işletmelerde, inovasyonun yapılması olumsuz yönde etkilenmektedir. Yıkıcı inovasyonun başarıyla gerçekleştirilmesi durumunda işletmelerin yapılarından kaynaklanan bu tür sorunların da zamanla ortadan kaldırılması sağlanabilecektir (Bozkurt ve Taşcıoğlu, 2007: 6).

Büyük işletmeler çoğu kez yeni yükselen büyüme pazarlarını başka işletmelere bırakırlar. Daha küçük yıkıcı işletmeler ise bu pazarları izleme görevini üstlenirler. Ortaya çıkan bu durum, kaynaklardan yoksun olmalarına rağmen işe yeni giren genç işletmeler için sorun teşkil etmez. Bu işletmeler küçük pazarlarda tutunabilir ve maliyet yapıları daha düşük marjları kaldırabilir. Tüm bu avantajlar yeni kurulan işletmeler için muazzam bir fırsat ve mevcut işletmeler için de yaklaşan bir krizin habercisi olmaktadır (Christensen, 2018: 256).

Matti vd. (2018: 278) yapmış oldukları çalışmada, yıkıcı inovasyonu gerçekleştiren işletmelerin diğer işletmeler üzerindeki etkilerini şu şekilde sıralamaktadırlar:

- İnovasyonla donanmış olarak sektöre yeni giren işletmeler, daha az talepkar olan müşterilere hizmet eden pazarı işgal ederler.

- Sektöre yeni giren işletmeler ürün ve hizmetlerin kalitesini çok hızlı iyileştirerek, eski teknolojileri kullanan yerleşik işletmelerin hızlı ve uygun tepkiyi veremeden rekabet savaşını kaybedeceğini varsayarlar.
- Mevcut sektöre başka bir sektörden gelip inovasyon faaliyetlerini genişleten işletmeler, kurulu yerleşik işletmelerin eski iş modellerini değiştirme tehdidiyle karşı karşıya bırakırlar.

Yıkıcı inovasyon, sektörde rekabeti ortadan kaldıracak ya da işletmenin kendisini yenileyerek yatırım yapmaya zorlayacak bir faaliyettir. İşletmelerin kendilerini yok edecek yıkıcı inovasyondan korunmaları için de tek çıkış yolu vardır. Bu çıkış yolu, rekabete göre strateji kurmamak, ezber bozan yıkıcı buluşçuluğu, rekabetin zorlamasını beklemeden devreye sokmaktır. Bunun gerçekleşmesi için de insan kaynaklarına ve Ar-Ge'ye ciddi oranda yatırım yapılması gerekmektedir (Saydam, 2016: 38).

2.12.2. Yöneticilere Etkisi

Yıkıcı inovasyon, pazardaki rekabeti önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu süreç, işletmelerin üstünlük ve zayıflıklarının belirlenerek karşılaşılabilecek fırsat ve tehditlerin iyi analiz edilmesini gerektirmektedir. Yöneticilerin karar vererek uygulamaya koydukları stratejiler ile yıkıcı inovasyonun başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi sağlanır. Ortaya çıkacak muhtemel sonuçların sürekli izlenerek, daha sonraki faaliyetlerde gerekli düzeltmelerin yapılabilmesine imkan tanıyabilir. Ayrıca başka işletmelerin gerçekleştirebileceği yıkıcı inovasyona karşı yöneticiler, uygulanacak stratejileri hazırda bulundurarak gerektiğinde harekete geçebilmelidir.

Yıkıcı inovasyonun doğasında teknoloji takibi ve yaşam kalitesini yükseltmek olduğu için, işletme yöneticilerinin güncel teknolojileri ve yeni haberleri takip etmesi gerekmektedir. Başta yöneticiler olmak üzere çeşitli pazarların sektör temsilcileri, belirtilen rekabet gücünü sağlamak için yıkıcı inovasyon konusunu göz önünde bulundurarak stratejilerini buna göre belirlemelidir. Gelişmeleri gözden kaçırmadan faaliyetlerin sürekli güncellenebilmesi önem taşımaktadır (Eroğlu, 2018: 25).

2.12.3. Çalışanlara Etkisi

Yıkıcı inovasyon, değişimi öngörmektedir. Bu değişim işletme çalışanlarını ilk başta zorlayacaktır. Birtakım sebeplerden dolayı çalışanlar değişime karşı direnç gösterebilirler. Belirli bir süre geçtikten sonra yıkıcı inovasyonun ortaya çıkaracağı başarılı sonuçlar, çalışanlarda iş tatmininin artmasını ve daha fazla motive olmalarını sağlayacaktır.

Yıkıcı inovasyonun ortaya çıkardığı etkilerden birisi de çalışanların farklı işletmelerde çalışabilmesine olanak sağlamasıdır. Özellikle yetenekli çalışanların beyin göçü yoluyla farklı işletmelere kayması, insan kaynağının rekabet etmede ne kadar önemli olduğunu göstermektedir (Yu ve Hang, 2010: 442).

2.12.4. Müşterilere Etkisi

Yıkıcı inovasyon hakim durumdaki işletmenin mevcut müşterilerine ilk başta pek de cazip gelmez. Genelde müşteriler sadece daha ucuz olduğu için bir başka ürün veya hizmete geçmekten kaçınırlar. Bu yeni ürün ve hizmetin kalitesinin kendilerini tatmin edici seviyeye gelmesine kadar beklerler. Bu gerçekleştiğinde yeni ürüne adapte olurlar ve daha düşük fiyatı memnuniyetle kabul ederler (Altun vd., 2016: 27).

Yıkıcı inovasyonla müşteriler ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetlere daha uygun fiyat ödeyerek çok kısa bir zaman diliminde ulaşabilmektedirler. Özellikle internet teknolojisini kullanarak, dünyanın herhangi bir yerindeki inovasyonu kendilerine getirebilmektedirler. Hayatın akışını kolaylaştırmada, yıkıcı inovasyon uygulamaları sıklıkla kullanılmaktadır. Yıkıcı inovasyon işletme bağımlılığını ortadan kaldırarak müşterilerin diledikleri işletmeden alış-veriş yapabilmelerinin özgürlüğünü yaşatmaktadır.

2.13. Yıkıcı İnovasyona Karşı Stratejiler

İşletmeler büyüdükçe ve daha başarılı hale geldikçe, yeni kurulan işletmelerin gelişmekte olan pazarlara erken girebilmesi daha da zorlaşmaktadır. Büyüyen işletmeler, sadece arzu ettikleri büyüme oranını sürdürmek için her yıl gittikçe artan

miktarda yeni gelir eklemeye ihtiyaç duymaktadır. Küçük gelirlerin bu gelir parçalarını bulabilecekleri araçlar olarak kullanabilme ihtimali de düşmektedir. Bu zorlukla başa çıkabilmek için küçük organizasyonlarda yıkıcı inovasyona yönelik projeleri yerleştirmek ve ana işletme büyürken bile düzenli olarak bunu yapmak gerekmektedir (Christensen, 1997: 102).

Sektöre yeni giren bir işletmenin daha önce yer alan diğer işletmelere rekabet gücünü hissettirebilmesinin en iyi yolu, izlenecek stratejiyle onları derinden etkileyerek faaliyetlerini bozmasıdır. Yıkıcı inovasyon, mevcut pazardaki müşterilere daha iyi ürün ve hizmetler sunmaya çalışmaz. Aslında hâlihazırda yer alanların aksine farklı ürün ve hizmetleri tanıtmaya yoluyla, pazarın işleyişini değiştirerek yeniden tanımlar. Bunun gereği olarak da müşterilerin dikkati çekilmeye çalışılır.

İşletmeler büyüdükçe kendi kültürel kimliklerini geliştirir. Bu kültürel kimlik, işleri yürütmenin doğal yoludur. Çalışanların hangi siparişlerin daha önemli olduğuna, ne tür müşterilerin öncelikli olması gerektiğine karar verdiklerinde, gösterdikleri değerle özdeşleştirilir. İşletmelerin neleri gerçekleştirebileceği ve bir ürün fikrinin çekici olup olmadığı bu süreçte belirlenir. Kültür, bu nedenle iki ucu keskin bir yapıdır. Yıkıcı inovasyonlar gerçekleştiğinde, örgüt kültürü ataleti meydana getirebilir ve bunun da üstesinden gelmek çok zor bir durumdur (Sultan ve Bunt-Kokhuis, 2012: 176).

Örgüt kültürü, işletme çalışanlarının bağımsız ve tutarlı hareket etmelerini sağladığı için yönetim için değerli bir araç olabilir. Dış çevredeki fırsatları değerlendirmek için seçilen stratejik yaklaşım, yıkıcı inovasyona doğru bir cevap verebilmeyi sağlar. Bu süreçte uygulanacak stratejinin içeriğinde, özerk bir birim ya da çok yönlü bir kuruluş aracılığıyla doğru kültürel ortam, süreçler ve değerler oluşturulur (Saele ve Eggen, 2017: 34-35). Yıkıcı inovasyona daha iyi cevap verebilmek için işletmenin savunmacı, iç odaklı, hiyerarşik bir bürokrasi kültüründen uzaklaşarak sürekli müşteri odaklı inovasyona odaklanma kültürü oluşturması gerekmektedir (Markeviciūtė, 2017: 17).

Yıkıcı değişim yeni stratejiler gerektirir. Koşullar hızlı değiştiğinde, işletmeler geçmişte başarıya ulaşmış olan eski yaklaşımlarını artık etkili bulmazlar. Rekabet

avantajı elde etmişlerse, bu yaklaşımlardan vazgeçmek zor olabilir. Bu durum, birçok işletme yöneticisinin yıkıcı değişime verdiği başarılı yanıtların varlığından kaynaklanır. Rekabetten önce fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek için stratejiler geliştirmek mümkündür.

Hızlı inovasyon gerçekleştiren işletmelerin, farklı alanlarda kullanabilecekleri çok sayıda stratejik seçenekleri bulunmaktadır. Daha da önemlisi pazara sonradan giren işletmelere yani rakiplerine, uygulayabilecekleri az sayıda stratejik seçenek bırakılmaktadır. Sonradan pazara girenlerin, inovasyonu gerçekleştiren işletmelere ulaşması için genellikle reklam, tutundurma ve dağıtım konusundaki bütçelerini yüksek tutup ürünlerini daha düşük bir fiyattan sunarak yüksek bir riski üstlenmeleri gerekecektir (Öğüt ve Bülbül, 2003: 131).

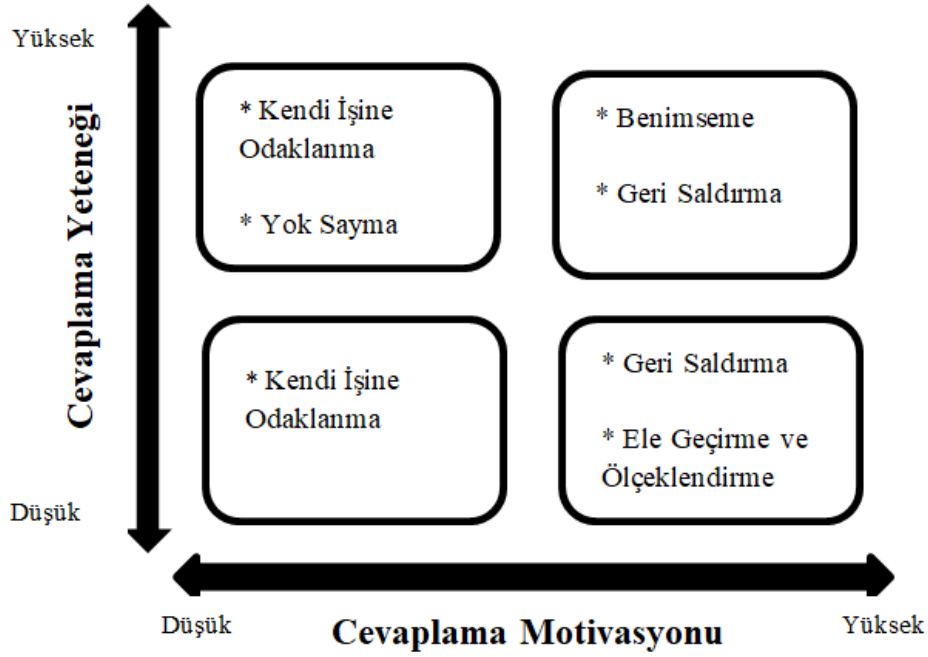
Diğer taraftan pazarın yerleşik işletmeleri, yıkıcı inovasyon karşısında hızlı hareket edip radikal kararlar alamaz. Bazıları bu yıkıcı teknolojiyi bir tehdit unsuru olarak algılar ve gereğinden fazla kaynağını bununla mücadele için ayırarak eskimeye yüz tutan ürünlerinin gelişimine yatırır. Bazıları ise bu duruma kayıtsız kalır, önemsemez ve başlangıçta tuhaf görünen bu yeni ürünleri yersiz bir heves olarak görür. Küçük girişimcilerin başlattığı bu değişimin kalıcı etkiler yaratacağını kestiremezler (Yılmaz vd., 2016: 29).

Yıkıcı inovasyon teorisine göre yerleşik işletmeler, teknolojilerini sürekli geliştirerek mevcut ürünlerini daha iyi hale getirmede oldukça başarılıdır. Yerleşik işletmelerin yıkıcı ürünlerle rekabeti neredeyse imkânsızdır. Çünkü mevcut maliyet yapıları ve dağıtım kanalları bu ürünlerle rekabet etmelerine izin vermez. Ayrıca mevcut müşteriler, beklentilerinin karşılanmadığı için bu ürünleri satın almak istemez. Maliyet yapıları yüksek, ürünlerini daima geliştirerek daha kârlı müşteri segmentlerine satış yapmaya odaklı yerleşik işletmelerin, yıkıcı inovasyon ürünlerini görmezden gelmekten başka şansı yoktur <https://www.digitaltalks.org> (04.08.2019).

İşletmelerin yöneticileri yıkıcı bir inovasyona karşı koymak için, çalışanlarını yetenekleriyle eşleştirmeye çalışırlar. Bir çalışanın bir işi başarılı bir şekilde yapıp yapamayacağı; gerekli bilgi, yargılama, beceri, bakış açısı ve enerjiye sahip olup

olmadığı değerlendirilerek belirlenir. Yöneticinin buradaki rolü, doğru iş için doğru kişiyi belirleme ve çalışanları başarılı olması için eğitme yeteneğidir (Christensen, 1997: 129). İşletmelerde yöneticilerin sadece doğru insanları doğru iş için seçme, eğitim ve motive etme konusunda değil aynı zamanda iş için doğru organizasyonu seçme, oluşturma ve hazırlama konusunda da yetenekli olmaları, yıkıcı inovasyonla başa çıkabilmede önemli bir adım olacaktır.

Charitou ve Markides (2003: 62) 98 yerleşik işletme üzerinde yapmış oldukları alan araştırmasıyla, yıkıcı inovasyona karşı işletmelerin hangi durumlarda hangi seçeneklere sahip olabildiğini incelemeye çalışmışlardır. Bu araştırma bulgularında yıkıcı inovasyonlara karşı 5 farklı cevap stratejisinin yer alacağı ifade edilmiştir. Bu stratejiler, Şekil 2.4’de gösterilmektedir.



Şekil 2.4. Yıkıcı İnovasyona Karşı Cevap Stratejileri

Kaynak: Charitou ve Markides, 2003: 62

Şekil 2.4’de görüleceği üzere, bir işletmenin yıkıcı inovasyona nasıl tepki verebileceği iki ana faktöre bağlıdır. Bunlar, motivasyon ve bunu yapabilme yeteneğidir. İşletmedeki cevap verme motivasyonu düşükse, yanıt olarak yıkıcı inovasyonu yok sayma ve ana işe odaklanmak olacaktır. Cevap verme motivasyonu yüksekse, uygun tepki olarak yetenek ve koşullara göre stratejiler belirlenir. Yıkıcı

inovasyona karşı verilebilecek cevap niteliğindeki bu stratejileri şu şekilde açıklayabiliriz:

2.13.1. Kendi İşine Odaklanma ve Yatırım Yapma Stratejisi

Gelişmiş ekonomilerde toplumsal ihtiyaçları karşılayan ürün ve hizmetlere olan talep hızla artmaktadır. Gittikçe daha fazla tüketime yön vermek için geleneksel olarak lezzet ve niceliğe odaklanan işletmeler, daha iyi beslenmeye olan temel ihtiyacı yeniden ele almaktadır. Fırsatlar statik değildir. Teknoloji, ekonomi geliştikçe ve toplumsal öncelikler değiştikçe işletmeler de sürekli değişirler. Devam eden toplumsal ihtiyaçların araştırılması, işletmeleri geleneksel pazarlarda farklılaşma ve yeniden konumlandırma için yeni fırsatlar keşfetmeye ve daha önce göz ardı ettikleri yeni pazarların potansiyelini tanımaya yönlendirecektir (Porter ve Kramer, 2011: 7-8).

Yeni yolun mevcut yoldan üstün olmadığı ya da tüm pazarı ele geçirme yönündeki değeri ortaya koyma, yerleşik işletmeler için alternatif yolları açacaktır. Yerleşik bir rakip işletmenin, mutlaka yeniliği benimsemesi gerekmez. Geleneksel rekabet tarzını daha çekici ve rekabetçi hale getirerek cevap verebilir. Çoğu yerleşik işletmede, kararın çerçevesi genellikle şöyle olmaktadır: "Yapmalı mı yapmamalı mıyız, yaparsak aynı anda iki oyunu nasıl oynarız?" İşletmeler, nadiren yıkıcı etkilere yanıt vermenin, bunu benimsemeyi reddetmek ve bunun yerine kendi işine odaklanarak yatırım yapmak anlamına gelebileceğini düşünmektedir (Charitou ve Markides, 2003: 58).

2.13.2 Yıkıcı İnovasyonu Yok Sayma Stratejisi

Bu cevap stratejisinde yerleşik işletmeler, yeni kurulan ve genellikle de yıkıcı inovasyonu gerçekleştiren işletmeleri bir tehdit unsuru olarak görmezler. Onlar yeni kurulduğundan, başarılı olmaları için belirli bir zamanın gerekeceğini düşünürler. Yıkımın varlığından habersiz bir şekilde pazardaki faaliyetlerini sürdürmeye devam ederler.

Bir işletme, çevresinde ne olduğunu görmezden gelmeyi seçebilir. Bazen bu durum, farklı bir müşteri tabanına sahip ve tamamen farklı bir pazar olarak görülebilmektedir. Bu nedenle pek çok yerleşik işletme, geleneksel işlerine yönelik bir tehdide karşı çıkmazlar. Ancak yıkıcı bir inovasyonun bir tehdit olarak görülüp görülmeyeceği ve tanımlanması genellikle güçtür (Verspreet, 2013: 14).

İnovasyonu yok sayma stratejisinde zayıf bir reaksiyon yer alıp, yıkıcı inovasyonu gerçekleştiren işletmenin tehdidi düşüktür. Bu makul bir duruştur ve sadece niş pazar olarak karşısında yer almaktadır. Genellikle yıkıcı inovasyona karşı, sınırlı bir algı ve tepki verme yeteneği yer almaktadır (Bughin ve Zeebroeck, 2017: 6-7).

2.13.3. Geri Saldırma (Yıkıcı İnovasyonu Bozma) Stratejisi

Bu stratejinin gereği olarak; bir değer boşluğu tespit edildiğinde yıkıcı inovasyonla karşı karşıya kalan işletme, kendisine rakip olan işletmeleri karşı yıkıma uğratarak yeni pazarları oluşturmayı amaçlamaktadır. Odak noktası olarak da dijital teknolojileri ve iş modellerini kullanarak yeni müşteri kitlesini oluşturmaya çalışır www.imd.org (24.07.2019).

Yıkıcı inovasyonun yeni, geleneksel olmayan ürün veya hizmetlerin özelliklerini sunduğu durumlarda, yerleşik işletmeler karşı hamle olarak farklı özellikleri vurgulayan ürün veya hizmetler geliştirerek tepki verebilirler. Yıkıcı inovasyonu benimsemek yerine tehditin bir süre uzaklaştırılması tercih edilmektedir (Zon, 2016: 21).

Yıkıcı inovasyonun tehditlerine karşı işletmeler, ürün ve hizmetlerinde bazı değişiklikler yaparak karşı yıkma stratejisi geliştirirler. Örnek olarak; Apple işletmesi, Dell ve Gateway gibi ucuz bilgisayarların doğrudan satışlarına karşı kendi ürünlerine güç ve çok yönlülük katarak cevap vermiştir www.opentextbc.ca (04.08.2019).

2.13.4. Yıkıcı İnovasyonu Benimseme Stratejisi

Yıkıcı bir inovasyonu erken benimsemek, benimseyen işletme için bu inovasyonun başarısını garanti etmez. Küçülen iç pazarda devam eden yetkinliklerin ve yıkıcı inovasyonun yeni ortaya çıkan alanlarının kullanılması, kısa vadede kesintiye uğramış ana işten kaynaklanan zararları karşılamak için yeterli nakit akışı sağlamayabilir. Yıkıcı inovasyonun ilk pazarı, yerleşik işletmelerin büyüme ihtiyacını karşılamak için genellikle çok küçük oluşmaktadır (Ho ve Chen, 2018: 5).

Yeni bir birim kurarak yıkıcı inovasyonla mücadele etmek bazı durumlarda yeterli değildir. Yeni kurulan bu birime, operasyonları yürütebilmesi için gerekli özerklik verilmelidir. Karar verme özerkliğinin derecesi arttıkça, işletmenin yıkıcı inovasyona karşı gücü de artacaktır. Ayrıca kurulan yeni birim kendi bütçe, yatırım politikası ve prosedürlerini oluşturabilmelidir (Charitou ve Markides, 2003: 62).

Yıkıcı inovasyona karşı uygulanabilecek bu stratejide, cevap verebilmek için işletmenin içerisinde bağımsız bir birimin kurulması öngörülmektedir. Bu cevabın başarılı olabilmesinde, kurulan yapının yönetimle birlikte hareket ederek karar mekanizmasının hızlı çalışması beklenmektedir.

2.13.5. Yıkıcı İnovasyonu Ele Geçirme ve Ölçeklendirme Stratejisi

İşletmeler bu stratejide, eski işlerini yapma pahasına yapılan zararları telafi etmek ve yıkımı ölçeklendirmek isteyecektir. Bu stratejik seçimde yerleşik işletmeler, yıkıcı inovasyonu gerçekleştiren işletmeler tarafından rahatsız edilemez. Buna rağmen diğer taraftan da yeni pazarda yoğunlaştırılmış rekabetin bir zorluğuyla karşı karşıya kalabilirler (Gemici ve Alpkan, 2015: 800).

Yerleşik bir işletme dışındaki teknolojik inovasyona verilen yanıtlar, genellikle inovasyonu ele geçirme kararı anlamına gelir. Çünkü işletme eski teknolojisini yenisiyle değiştirir. Bu nedenle, yeni teknolojiyi ve eski teknolojiyi aynı anda yönetme konusunda daha az endişesi vardır. Buna karşılık, bir işletme yeni bir iş modelinin ortaya çıkışına yanıt verir. Çünkü yerleşik çoğu işletme, yeni iş modelini

mevcut iş modellerine ekler ve aynı anda yönetmeye çalışır (Kim ve Sungwook, 2015: 36).

Yukarıda açıklamalarına yer verilmiş olan stratejilerin bir kısmı, işletmelerin savunma amacını güderken bir kısmı da saldırgan tepkisini göstermektedir. Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, yıkıcı inovasyona karşı mücadele eden işletmelerin yukarıda ifade edilen stratejiler dışında da çevresine vermiş oldukları tepkilerin ortaya konulduğu görülmektedir. Buna örnek olarak; Hedberg vd. (1976'dan aktaran Tesfaye, 2012: 29-30) yapmış oldukları çalışmada, işletmelerin değişen çevreye verdikleri tepkilerin üç aşamada ortaya konulduğunu ifade etmektedirler. Bunlardan “fırtınayı havalandırma” olarak belirtilen ilk aşama, değişikliklerin geçici olarak kabul edildiği ve durumun kısa sürede iyileşeceği sezgisidir. İkincisi değişimin kalıcılığını kabul eden “öğrenilmeyen dün” aşamasıdır. Burada işletmeler yapı, strateji ve personel ile ilgili devrim niteliğinde adımlar atmaktadır. Son olarak da “yarının icadı” ile de geleceğin fırsatlarını arama, potansiyel yeni niş pazarları arama ve çevresini cesaretle manipüle etme çabası gelmektedir. Buradaki ilk tepki ile yıkıcı inovasyonun değer ağına getirdiği değişiklikler geçici olarak değerlendirilir.

2.14. Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Yıkıcı inovasyon kavramı literatüre kazandırıldığında, birkaç uygulama örneklerinin verilerek kavramın açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte hemen hemen her sektörde yıkıcı inovasyon uygulamaları yer almaya başlamıştır. Birçok sektörde adlarını duyuran markalar, yıkıcı inovasyon örneklerini sergilemektedir.

Yıkıcı inovasyon markaları, normal markalardan önce tüketici trendlerine yoğunlaşarak pazarı ele geçirmeye çalışırlar. Literatür incelemesinde, dünya çapında bilinen FORBES dergisinin 2015 yılında ilan ettiği yıkıcı inovasyonu gerçekleştiren işletmelerin listesi ile karşılaşılmıştır. Bu listede yer alan yıkıcı markalar Tablo 2.1.'de gösterilmektedir.

Tablo 2.1. Yıkıcı Markalar

Uber	Instagram	SoulCycle	Snapchat	Google	DraftKings
Airbnb	Apple	Rent the Runway	Alibaba	Warby Parker	Coke
Facebook	CVS	Houzz	Netflix	Chipotle	Eataly
Red Bull	Taylor Swift	Waze	Under Armour	72andSunny	Birchbox

Kaynak: <https://www.forbes.com> (09.06.2019).

Yıkıcı inovasyonun bilişim teknolojilerinde ilk olarak ortaya çıkmasıyla birlikte elde edilen başarı, diğer sektörlerin de zamanla ilgisini çekmiştir. Otomotivden turizm sektörüne kadar birçok alanda uygulamalara yer verilmektedir. Mucuk (2022: 43) tarafından ifade edilmiş olan ekonomik yapı bakımından sınıflandırılan işletmelerin yıkıcı inovasyon uygulamaları aşağıda belirtilmeye çalışılmıştır.

2.14.1. Mal Üreten (Üretici) İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Mal üreten işletmelerdeki yıkıcı inovasyon uygulamaları, genellikle imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin ortaya çıkardıkları ürünlerdir. Bu işletmelerde gerçekleştirilen yıkıcı inovasyon uygulamalarından örnekler aşağıda incelenmeye çalışılacaktır.

2.14.1.1. Otomotiv İmalat Sanayisi ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Otomobil imalat sanayisi; gün geçtikçe artan bir şekilde batarya teknolojisiyle, kendi kendini süren otomobiller vb. özelliklerle gelecek yıllarda belki de benzeri görülmeyecek yıkıcı inovasyon örneklerinin yer alabileceği bir imalat sanayisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Google, Apple ve Tesla gibi büyük teknoloji

işletmeleri, şoförsüz araçlar yapmak için çok çalışmaktadırlar. Bu gelişen teknoloji yaygın olarak benimsenirse, otomotiv imalat sanayisindeki rekabet iyiden iyiye şiddetini artırabilecektir (Shan ve Teague, 2016: 1).

Tesla markası otomotiv imalat sanayisinde yeni bir katılımcı olarak, tamamen yeni bir kaynak-süreç-değer yapısı geliştirerek tüm geleneksel bayılık sistemini kaldırmayı başarmıştır. Uygulama örneklerinden etkileşimli dokunmatik ekranlar, showroom duvarlarını çizerek müşterilerin Model S arabasını rahatça öğrenmelerini sağlamaktadır. Arabalar internet üzerinden sipariş edilir ve doğrudan müşterilere teslim edilir. Geleneksel bayılık maliyeti yapısına gerek yoktur (Frohman, 2015: 29).

Hindistan'da Tata işletmesinin kendi ülkesindeki ekonomik piramidin altındakiler için ürettiğı ve yaklaşık olarak 2000 dolara satılan TataNano adındaki araba, otomotiv imalat sanayisindeki yıkıcı inovasyona verilebilecek başka bir örnektir www.personel.klu.edu.tr (10.12.2018).

2.14.1.2. Makine İmalat Sanayisi ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Teknolojinin gelişmesiyle makine imalat sanayisinde ortaya konulan inovasyonlarda önemli ölçüde artışların olduğu görölmektedir. Makine imalat sanayisi de özellikle diğeri imalat sanayilerinin faaliyetlerini gerçekleştirmesinde kaynak görevi oluşturmaktadır. Bu sanayi ile ilgili olarak ülkemizde yapılan incelemelerde bazı inovasyonların yurtdışından ithal edilerek daha ekonomik bir şekilde müşterilere sunulması amaçlanmaktadır. Bazı inovasyonlar ise tamamen kullanıcı ihtiyaçlarına yönelik gerçekleştirilmektedir.

Makine imalat sanayisindeki yıkıcı inovasyon uygulama örneklerinden birisi olarak hidrolik teknolojisinin yıkıcı etkisi yer almaktadır. Kablolulu makineler yerine kullanılan hidrolik teknolojisi ile ilk başlarda küçük kepeçlerle az yük taşınabilmekteydi. Fakat hidrolik sistemlerle yapılan kazı makineleri çok daha ucuza mal edilmekteydi. Bu makineler, mevcut en büyük müşteri segmentindeki maden işletmelerini memnun etmemiştir. Yeni işletmeler buna karşılık, ürünleri için yeni müşteri arayışına çıkmışlardır. İlk müşteriler, ev bahçelerinde tesisat yapan işletmeler

olmuştur. Düşük maliyetli küçük kazı makineleri, bu işletmelerin gereksinimlerini yeterince karşılamaktaydı. Zamanla hidrolik teknolojisi gelişerek, kablolu kazı makinelerinin büyüklük ve kapasitesine ulaşmıştır. Bu noktada, kabloların kopma tehlikesi maden işletmelerinin dahi hidroliği tercih etmesine neden olmuş ve sektördeki güçlü işletmeler zamanla teker teker pazardan silinmişlerdir <https://www.digitaltalks.org> (04.08.2019).

2.14.1.3. Elektrik ve Elektronik İmalat Sanayi ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Yaratıcı yıkım, nihayetinde mevcut teknolojiyi tamamen gereksiz kılacak belirgin dönüşümler gibi ürün ve süreç geliştirmeyi de içerir. Fotoğrafın dijital kameralarla ve imajlarla yer değiştirmesi, elektrik ve elektronik imalat sanayisindeki yıkıcı inovasyona örnek olarak gösterilebilir (Yavuz, 2010: 13).

Mobilitiyi bir hizmet olarak paketleyen uygulamaların son örnekleri, tüketici için web tabanlı bir cep telefonu uygulaması şeklini alan Uber ve Lyft gibi ulaşım ağı işletmelerini içerir. Bu sistemler genellikle bir araca ihtiyaç duyan kişileri mevcut sürücüler ve araçlar ile birleştirerek çalışır. Kullanıcılar konumlarını seçer ve uygulama uygun bir sürücü bulur ve bu sürücüyü kullanıcılara yönlendirir. Kullanıcıya, aracının ve sürücüsünün yaklaşan varış durumu bildirilir ve konumlar, sürücünün ve kullanıcının telefonları tarafından oluşturulan GPS verileriyle belirlenir. Yolculuk için ödeme ise bir kredi veya banka kartı ile uygulamanın kendisinde gerçekleşir (Baker, 2016: 15).

Yıkıcı bir inovasyon, başlangıçta mevcut teknoloji kadar iyi olmasa da önceki yöntemleri, süreçleri veya teknolojileri geliştiren ve değiştiren yeni bir gelişmedir. Bunun iyi bir örneği, geleneksel kamera teknolojisi ile rekabet edebilen ancak çözünürlük gibi daha düşük özelliklere sahip bir fiyat noktasında tanıtılan dijital fotoğrafçılıktır. Dijital kameralar, zamanla kamera pazarını ele geçirmek ve başlangıçta pazar liderlerini yerinden etmek için zamanla geliştirilmiştir (Vail ve Agarwal, 2007: 27).

Canon'un, Xerox'un yüksek hızlı büyük fotokopi makinelerine göre 1970'lerin sonunda daha yavaş ama ucuz masaüstü fotokopi makinelerini tanıtması, yıkıcı inovasyonun bir örneğidir. Masaüstü fotokopi makineleri, küçük işletmeler ve zayıf çözüme rağmen uygunluğu ve fiyatı kabul eden kişiler tarafından hızla onaylanmıştır. Piyasaya sunulduğu sırada, ana pazar (daha büyük işletmeler) hız, çözünürlük, harmanlama vb. nedenlerle büyük fotokopi makinelerini tercih etmiştir. Bununla birlikte, zaman içinde küçük fotokopi makinelerindeki diğer gelişmeler Canon'un kalite, hız ve özellikleri iyileştirmesine izin vererek pazarın ihtiyaçlarını karşılamaya yeterli bir fiyat noktasında sunabilmiştir (Govindarajan ve Kopalle, 2006: 199).

Mikrodalga fırın, yeni ve çok hızlı bir pişirme yöntemi sunmuştur. İlk mikrodalga fırınlar, hızın önemli bir değer özelliği olarak kabul edildiği ve restoranlar, trenler ve gemiler gibi alanın sınırlı olduğu pazar nişlerine uygulanmıştır. Bu inovasyonun geliştirilmesinde merkezi olan bu performans özellikleri, sonunda evlerde yemek pişirmek için kullanılan geleneksel pazarı da değiştirmiştir. Mikrodalga fırın, hızlı pişirmeyi ve hazır derin dondurulmuş yemeklerin hazırlanmasını sağlayarak, pişirme pazarındaki düzeni değiştiren yıkıcı bir inovasyon uygulaması olarak karşımıza çıkmaktadır (Dedehayir vd., 2014: sy).

Hindistan'da günde 5 doların altında gelire sahip olup elektriği olmayan yerlerde yaşayan ve toplam hanelerin % 80'ini oluşturanlar için bir inovasyon örneği ortaya çıkarılmıştır. Hindu dilinde "küçük serinlik" anlamında kullanılan, ChokuKool adında 12 voltluk harici bataryayla çalışan, 4,5 kilodan az gövde ağırlığı olan, 69 dolardan satılan buzdolabı yerine geçen bu ürün çok talep görmüştür www.personel.klu.edu.tr (10.12.2018).

2.14.1.4. Kimya ve ilaç İmalat Sanayi ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Diğer tüm endüstrilerde olduğu gibi küresel kimya endüstrisinde de dijital teknolojiler hızla uygulanmaktadır. Dünyanın önde gelen kimyasal üreticileri, operasyonlarında dijital teknolojilerden yararlanarak süreç iyileştirmelerini yakından

izlemektedir. Veri işleme, ağ bağlantısı, sensör teknolojisi ve kullanıcı arayüzündeki ilerlemelerin kimyasal değer zinciri boyunca üretkenliği artırması beklenmektedir. Özellikle kaplama, elastomer, plastik, yapıştırıcı ve sızdırmazlık maddesi üreticileri, kaynak bulma, üretim, satış ve pazarlama ile Ar-Ge departmanlarını düzene sokarak verimliliği artırmak için dijital teknolojilere sürekli yatırım yapmaktadırlar <https://www.gpca.org.ae> (19.05.2022).

Yenilikçi malzeme ve teknolojik çözümler sunan bir tedarikçi olarak kimya endüstrisi, endüstriyel inovasyon ve bir bütün olarak rekabet edebilmede önemli bir rol oynamaktadır. İstikrarlı ürün kategorileri, oyuncu ve değer sistemi ile son derece olgun bir endüstridir. Kimyasal problem çözme uzmanlığı gerektiren yeni süreçler ve malzemeler, iklim değişikliği gibi küresel zorlukların ele alınmasında kilit rol oynamaktadır. Yeni polikarbonatların üretilmesi, optik depolama ortamı ve ekranlar için sıvı kristallerin inovasyonu, bu imalat sanayisindeki yıkıcı inovasyon uygulamalarına örnek olarak verilebilir (Selhofer vd., 2012: 6).

2.14.2. Hizmet Üreten İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Hizmet üreten işletmelerde yapılan yıkıcı inovasyon uygulamalarıyla, rahat bir yaşam kalitesinin oluşturulması hedeflenmektedir. Özellikle zaman kavramının günümüzde çok önemli olduğu düşünüldüğünde burada yapılacak olan yıkıcı inovasyon uygulamalarının değeri de büyük olmaktadır. Hizmet üreten işletmelerde gerçekleştirilen yıkıcı inovasyon uygulamaları aşağıda incelenmeye çalışılacaktır.

2.14.2.1. Bilgi ve İletişim Hizmeti ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

İçinde bulunduğumuz iletişim çağında, bilgisayar ile internete bağlanarak günlük işler kolaylıkla halledilebilmektedir. Mobil olarak kullanılan dizüstü bilgisayarlarla da internet bağlantısı kurulabilmektedir. Bu işlemlerin artık bir cep telefonu ile yapılabilir olması, yıkıcı inovasyonun en güzel örneklerinden biridir (Eroğlu, 2018: 25).

Facebook dünyadaki insanlarla iletişim biçimimizi değiştiren bir uygulama olarak, çevrimiçi dünyadaki en önemli markalardan birisidir. Facebook, Mark Zuckerberg tarafından üniversite öğrencilerinin kolejde birbirleriyle tanışmasına yardımcı olmak için tasarlandı. Bu fikir Harvard Kampüsü'nü hızla geride bırakmış ve bugün dünyadaki en popüler sosyal medya kanalı olmuştur. Facebook'ta aktif yaklaşık 1 milyar insan var ve yetişkinlerin % 48'inin sabahları uyanır uyanmaz hesaplarını kontrol ettiği söylenebilir <https://fabrikbrands.com> (04.08.2019).

2005 yılında iki yıllık olan Taobao işletmesi, yerel anlayışlı avantajını kullanarak Çin pazarına liderlik etmek için çokuluslu yerleşik eBay'ı devralmıştır. O yıl Taobao, Çin'in tüketiciden tüketiciye (C2C, Consumer to Consumer) çevrimiçi alışveriş pazarını % 72'ye varan pazar payı ile birleştirmiştir. Taobao, 2008 yılına kadar 80 milyon kayıtlı kullanıcı ve 1 milyondan fazla satıcı, ödeme, lojistik ve doğrulama konusunda üçüncü taraf hizmet sağlayıcılardan ve ortak pazarlama programında 400.000 web yayıncısı ağından oluşan bir e-ticaret ekosistemi yaratmıştır (Wu vd., 2010: 51).

Flash bellek, verileri silikon bellek yongalarında depolanan, katı hal yarı iletken bellek teknolojisidir. Bu bellek, geleneksel dinamik rasgele erişim belleği (DRAM) teknolojisinden farklıdır. Çünkü güç kapalı olsa bile çip, verileri korur. Flash bellek, yıkıcı bir teknoloji ile ortaya konulan inovasyon örneğidir. Flash yongaları, eşdeğer kapasiteye sahip bir disk sürücüsünün tüketeyeceği gücün % 5'inden daha azını tüketir ve hareketli parçaları olmadığı için disk belleğinden çok daha dayanıklı olmuştur (Christensen, 1997: 51-52).

İnternet, gezginler için anahtar bilgi kaynağı olarak yerini pekiştirmiş ve internet teknolojilerindeki gelişmeler, ürün ve hizmetlerin çevrimiçi olarak aranabileceği, karşılaştırılabileceği ve işlem yapabileceği sanal bir pazar oluşturmuştur. Expedia gibi yenilikçi çevrimiçi aracı işletmeler ortaya çıkarak, geleneksel seyahat acentesi iş modelini yıkıma uğratmışlardır. TripAdvisor gibi yorum sitelerinin büyümesi, müşterinin satın alımlarını kontrol etmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda da gelecekteki tüketicilerin satın alacağı ürüne karar vermesinde, onlara etkili bir yol göstermektedir (Dredge vd., 2018: 9).

2.14.2.2. Medya ve Yayıncılık Hizmeti ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Film endüstrisinden Netflix, dünyadaki en yıkıcı inovasyon markalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha önce göz ardı edilen bir alana düşük maliyetli ve kullanışlı bir ürün sunmuştur. Film meraklısı olan ancak mutlaka yeni sürümlerle ilgilenmeyen insanları hedef alan Netflix, belirli bir insan grubuna özel bir ürün tedarik etmiştir. Netflix aslında pazarın belirgin bir şekilde farklı bir bölümünde faaliyet gösteren Blockbuster'a bir tehdit oluşturmamıştır. Ancak ilk başarının ardından Netflix yöneticileri, kendi iş modelini kurarak akışlı medyaya girmek için cesurca harekete geçmişlerdir. Yeni hamle, onları Blockbuster'la aynı rekabet alanına sokarak nihayetinde pazardan uzaklaştırmıştır. Sonunda da müşterilere, akış verebilen filmlere ve televizyonlara kendi bilgisayarlarında erişme imkânı vererek birçok rakip işletmeyi adeta silmiştir <https://ideadrop.co> (07.01.2020).

Apple teknoloji alanına ilk ulaştığında, bir endüstri yenilikçisi ya da yıkıcı bir marka olmayıp sadece başka bir pahalı bilgisayar işletmesi olarak yer almıştır. Ancak 2001'de, Apple ilk iPod'u pazara sürerek, dünyanın dört bir yanındaki insanların müziklerini gittiği her yere yanlarında götürmelerini kolaylaştıran bir şey yapmıştır. iPod'un başarısı, Apple'ın dünyanın ilk mobil dokunmatik ekran cihazlarından birisi olmasını ve akıllı telefonun seri üretim biçiminde yeni yıkıcı inovasyon uygulamalarına yol açmasını sağlamıştır.

Medya ve yayıncılık hizmeti ile uğraşan işletmelerdeki yıkıcı inovasyon uygulamalarından birisi de WhatsApp veya WeChat uygulamalarıdır. Her ikisi de müşterilerin dünya genelinde ücretsiz mesaj göndermelerine izin verdiği için birçok Asya ülkesinde ödemeli SMS hizmetlerini yerinden etmiştir (Santandreu, 2016: 77).

MP3 bu hizmet ile uğraşan işletmelerin, başka bir yıkıcı inovasyon örneğidir. Mevcut çözümlerden daha düşük ses kalitesine sahip ancak özelleştirilebilirlik ve rahatlıkla ilgili yeni faydaları olan basit, kullanışlı bir teknoloji kullanılarak ortaya çıkarılmıştır. Bugün bile ses kalitesi gibi önemli boyutlarda sınırlamalar olmaya

devam etmektedir. MP3 çalarlar o kadar esnektir ki insanlar taşınabilir müzik kutuları olarak kullanarak tamamen yeni şekillerde müzik dinleyebilmektedirler (Anthony, 2004: 7-8).

2.14.2.3. Ulaştırma Hizmeti ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Ülkemizde de aktif olarak kullanılan tatil yerlerinin rezervasyonu, konaklama hizmetleri gibi taleplere artık cep telefonundan uygulamalarla erişilmektedir. İlk zamanlarda fazla turizm acente işletmesi olmamasına rağmen günümüzde çok fazla işletmenin yer alması, yıkıcı inovasyonun varlığının göstergesi olmaya devam etmektedir. Bazı işletmeler pazardan silinirken, yerlerine yenileri faaliyetlerine başlamaktadır.

Son zamanlarda, Batı Avrupa ve ABD'deki otel ve uçak biletleri rezervasyonlarının yaklaşık % 40'ı internet üzerinden yapılmaktadır. Bu gelişme, turizmde değer ağının bir kısmını değişikliğe uğratmıştır. Geleneksel seyahat acenteleri gibi yerleşik hizmet sağlayıcılar için bir tehdit oluşturmakta ve çevrimiçi rezervasyon siteleri gibi yeni katılımcılar için de bir fırsat doğurmuştur. İnternet rezervasyonu bu nedenle güçlü bir yıkıcı potansiyele sahiptir. Özellikle Avrupa, gelecekteki turizm rezervasyonlarından çok miktarda faydalanabilecektir (Selhofer vd., 2012: 9).

2.14.2.4. Sağlık Hizmeti ile Uğraşan İşletmelerde Yıkıcı İnovasyon Uygulamaları

Sağlık hizmetlerinin birçok alanında inovasyon uygulamalarına ihtiyaç olduğu görülmektedir. Özellikle hizmet koordinasyonu ve bütünleşme faaliyetleri, sağlık programlarının teşvik edilerek hastalıkların önlenmeye çalışılması, hastalarla olan iletişimin iyileştirilmesi gibi alanlarda inovasyon ihtiyacı oluşmaktadır. Yeni teknolojilerin uygulanmasıyla birlikte, sağlık ve sosyal hizmetlerde faaliyet gösteren işletmeler sıkı rekabet içerisine girmektedirler (Millan vd., 2017: 131). Yıkıcı inovasyon sayesinde tüketicilerin ihtiyaçlarına daha iyi adapte olan, daha yüksek kaliteli, uygun maliyetli ve kolay erişilebilir sağlık hizmetleri kuruluşları oluşturulmaya çalışılmaktadır (Block, 2013: 49).

Sağlık hizmetlerinde yıkıcı inovasyon uygulamalarına sıkça rastlanılmaktadır. Örnek vermek gerekirse; birçok kardiyak bypass ameliyatına olan ihtiyacı ortadan kaldıran balon anjiyoplasti, daha önce doktorlar tarafından sağlanan birinci basamak sağlık hizmetlerinin uzman hemşireler tarafından verilmesi, işletmelerde sağlık kliniklerinin oluşturulmasıdır. Bu inovasyon uygulamalarının her biri başlangıçta sadece bir tüketici grubunun ihtiyaçlarını karşılarken yakın zamanda daha geniş çapta kabul görmeye devam etmektedir (Grady, 2014: 38).

2.15. Yıkıcı İnovasyon İle İlgili İşletme Literatüründe Yapılan Çalışmalar

Yerli ve yabancı literatür kaynakları incelendiğinde, yıkıcı inovasyonla ilgili olarak bazı alan araştırmalarının veya çalışmaların yapıldığı görülmektedir. İşletmelerin gerçekleştirdiği yıkıcı inovasyonla organizasyon yapısı unsurlarının ilişkileri, sektörden gelen rakip işletmelerin yıkıcı inovasyonuna karşı verilen cevap stratejilerinin belirlenmesine yönelik olarak bu çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Çalışmalarda ifade edilen araştırma bulguları, bu bölümde incelenmeye çalışılacaktır.

İşletmelerin yıkıcı inovasyonu gerçekleştirmesinde bir takım engellerin olabileceği literatür çalışmasında daha önce bahsedilmiştir. Bu konuya ilişkin olarak, Coccia ve CNR - İtalyan Araştırma Konseyi (2017: 5-10) birlikte yapmış oldukları alan araştırması ile pazarlarında lider olan bilgi-iletişim teknoloji işletmesi Apple ve biyolojik ilaç işletmesi AstraZeneca'nın yönetimsel ve örgütsel davranışlarını analiz etmişlerdir. Bu işletmelerin yıkıcı inovasyonu başarıyla gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Ayrıca bu işletmelerin, teknolojik ve endüstriyel değişimi desteklemekle birlikte müşterilerin satın aldıkları ürünleri almaya devam etmelerinin, yenilik ve pazar liderliğini sürdürebildiğini ifade etmişlerdir. Benzer bir çalışma olarak, Sadiq vd. (2020: sy) Pakistan'da yer alan telekomünikasyon, finansal hizmetler ve bilgi teknoloji çözümleri yapan işletmelerle yapmış oldukları alan araştırması ile yöneticilerin yıkıcı inovasyon aktivitelerini değerlendirmeye yönelik olarak bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek sayesinde, yönetici pozisyonundaki çalışanlar için yıkıcı inovasyonun başarıyla uygulanabilmesi adına, özellikle rekabet avantajı konusunda fayda sağlayabilecek bir takım somut değerlendirmelerin yapılabileceğini ifade etmişlerdir.

Yıkıcı inovasyonun etkisine yönelik olarak, literatür incelemesinde bazı çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Buna ilişkin olarak, Kaulio vd. (2015: sy) İskandinav ve Avrasya Telekom operatörü TeliaSonera işletmesinde yapmış oldukları araştırmayla, yıkıcı inovasyonun nasıl yönetildiği, bu inovasyona nasıl uyum sağlandığı, işletmelere olan etkisini ve alınan önlemleri incelemeye çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre işletmenin, yıkıcı inovasyona karşı her zaman başarılı olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca işletmenin yıkıcı tehditlere karşı daha proaktif, pazara yeni giren rakip işletmelere karşı da reaktif bir görüntü sergilediğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmaya benzer olarak, Çiçekli (2017: 6) Deloitte aile şirketleri uzmanları tarafından yapılan “Gelecek Nesiller Aile Şirketleri Araştırması”nın sonuçlarına çalışmasında yer vermiştir. Yıkıcı inovasyon konusunda zorlukların dış etkilerden ziyade, işletmenin kendi içinde barındırdığı iç dinamiklerden kaynaklandığını belirtmiştir. Aile işletmelerinin yıkıcı inovasyon konusundaki farkındalık seviyesinin, Türk işletmelerinde daha yüksek olduğunu ifade etmiştir. Başka bir çalışmada Cozzolino vd. (2018: 1172-1192) yapmış oldukları çalışmayla; yıkıcı teknolojiler ile yıkıcı iş modelleri arasındaki ilişkinin boyutunu incelemişlerdir. Yıkıcı teknolojilerin yıkıcı iş modellerini tehdit edebildiği ve yeni üretim faktörlerini ortaya çıkardığını belirtmişlerdir. Ayrıca yerleşik işletmelerin bu tehdite karşı yatırım yapma ve yeni deneme yollarını aradıklarını ifade etmişlerdir. Bu çalışmaya benzer şekilde, Chemma (2021: 6-17) Cezayir’de taze süt ürünleri endüstrisinden yoğurt üreten, sektöre yeni giren ve mevcut olan işletmeler üzerinde yapmış olduğu alan araştırmasıyla yıkıcı inovasyonun işletmeler üzerindeki etkisini araştırmıştır. Rekabet dinamiklerinin güçlü faktörlerinin, işletmeleri ve endüstrileri hayatta kalmak ve başarılı olmak için yıkıcı inovasyon stratejisini uygulamaya yönelttiğini ortaya koymuştur.

İşletmelerin karşısına çıkan ve rakiplerden gelebilecek yıkıcı inovasyona karşı uygulayabilecekleri bir takım stratejilerin olduğu, literatürdeki çalışmalarda görülmektedir. Buna uygun olarak, Habtay ve Holmen (2014: 295-299) Güney Afrika’daki mobil iletişim, bankacılık ve havayolu işletmelerinin 88 stratejik iş birimleri ile alan araştırması yapmışlardır. Bu araştırma bulgularına göre, yerleşik işletmelerin yıkıcı inovasyonu başarıyla yönetebilmesi için ayrı bir iş birimi

kurmalarına gerek olmadığını belirtmişlerdir. Başka bir çalışmada, Schilder (Erasmus University, Utrecht, 2017: 30-73) yapmış olduğu yüksek lisans teziyle, işletmelerin yıkıcı inovasyona karşı farkındalığı ile yanıt stratejileri arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularında, büyük işletmelerin küçük işletmelere göre farkındalık düzeyinin daha yüksek olduğunu ve yıkıcı inovasyona daha sık uyum sağladığını ifade etmiştir. Diğer bir çalışmada, Guttendag ve Smith (2017: 4-9) Airbnb konaklama işletmesiyle çalışan hotelleri kullanan 800 turistle bir alan araştırması yapmışlardır. Bu araştırma bulgularında, yıkıcı inovasyon uygulamalarıyla düşük fiyat talep eden otellerin, yüksek fiyat talep eden otellere kıyasla temizlik ve konfor açısından performanslarının daha iyi olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca, Boepeah vd. (2022: 137-138) yapmış oldukları çalışmada, FinTech (finansal teknoloji) işletmelerinin yıkıcı inovasyona karşı neler yaptıklarını ve nasıl önlemler aldığına yönelik araştırma yapmışlardır. Araştırma bulgularında; müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesinin, teknolojinin entegre edilerek stratejilerin başarıyla uygulanabilmesinin, yönetici ve çalışanların deneyimlere kalite ekleyebilmesinin, işletmelerinin önüne çıkan zorluklarla mücadele edebilmesinde önemli adımlar olduğu ifade edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞIŞIKLIK İLE YIKICI İNOVASYON İLİŞKİSİ

Çalışmanın üçüncü bölümünde, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya yönelik bilgiler sunulacaktır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın konusu, amacı ve önemi, kapsamı, kısıtları ve varsayımları, metodolojisi, araştırmada kullanılan soruların geçerliliği ve güvenilirliği konularına yer verilecektir. Daha sonra araştırmanın bulguları ve verilerin analizine yönelik bilgiler ele alınacaktır. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları ve bu sonuçların literatürde yapılan çalışmalarla karşılaştırmaları yapılarak, işletme yöneticilerine, çalışanlara ve araştırmacılara öneriler sunulacaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu

Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında gelişen teknolojik inovasyon, işletmelerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için yeni dinamiklere uyum göstermelerini gerektirmektedir. Bağışıklık tıbbi bir terim olarak insan hafızasında yer almış olmakla birlikte, işletmelerde yeni dinamiklere uyum sağlama, tehdit ve fırsatları değerlendirebilmeyi mümkün kılabilen örgütsel bağışıklık olarak karşımıza çıkmaktadır. Değişen ve gelişen rekabet ortamında iç ve dış çevre faktörleri, işletmelerin performansını ve rekabet gücünü etkilemektedir. İşletmenin bağışıklığını güçlendirmesi, onun hem iç hem de dış çevreye uyumunu sağladığı gibi rekabet ortamını yönetmede bir fırsat da doğurabilir.

İşletmelerin faaliyette bulundukları pazarda rakipleriyle mücadele etme konusunda, her geçen gün yeni stratejileri uygulaması önem kazanmaya başlamıştır. Hayatta kalabilmek adına ortaya çıkabilecek ihtiyaçların çok hızlı bir şekilde karşılanmasının, günümüz şartlarında işletmelerin en önemli amaçlarından birisi olduğu bilinmektedir. İnsan gücünün azaldığı ve makineleşmenin önem kazandığı bu evrede, müşterilerin istek ve tercihleri de sürekli değişmektedir. Rekabet ortamında artık bir ürün veya hizmetin farklı satıcılarda bulunabildiği görülmektedir.

İşletmelerin sıkı rekabetin yaşandığı pazar koşullarında rakiplerinden önde olabilmesi, yapılacak inovasyonun yıkıcı etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Burada oluşan yıkıcı etki; küçük ölçekli, daha az kaynaklara sahip işletmelerin yerleşik büyük işletmelerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmesine olanak sağlayan süreci tanımlamaktadır (Christensen vd., 2015: 51). İşletmedeki yıkıcı inovasyon, tıpkı insanın kan akışındaki bir virüs gibidir. Sahip olunan bağışıklık yapısı da ilk etapta bu virüsle mücadele edebilmektedir. Ancak devam eden süreçte bağışıklığın bir parçası olabilmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde yıkıcı inovasyon yaratma süreci sürekli devam etmektedir ve işletmenin rekabet ortamında ayakta durabilmesi, büyümesi ve güçlenmesi için yıkıcı inovasyon gereklidir. Ancak küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde aynı durum söz konusu olmayabilir. Yıkıcı inovasyon, işletmenin büyümesi ve gelişmesini sağlayabileceği gibi işletmenin kaynaklarını gereksiz kullanmasına, zarar etmesine de yol açabilir. Bu kavram, tıpkı ürün hayat seyri gibi işletmenin hayat seyrinde de önemli bir yere sahiptir.

Yıkıcı inovasyonun işletmenin faydasına olabilecek şekilde gerçekleşmesi, bağışıklık mekanizmasının gücüne bağlıdır. Bu mekanizma, paydaşları mevcut durum ile beklenen değişim ve gelişme arasındaki uyumluluk konusunda bilinçlendirerek, çevre koşullarını algılama ve izleme görevini üstlenmektedir. Bu süreçte örgütsel operasyonları istila etmeye çalışan güçlere karşı durmaktadır. Diğer taraftan örgütsel bağışıklık her zaman mükemmel olmayabilir. İnsan bağışıklığının bir bireyin potansiyel olarak hayat kurtaran organ naklini kabul etmesini önleme yöntemlerine benzer şekilde, örgütün de hayat kurtarıcı değişim müdahalelerini kabul etmesini önleyebilir (Bhattarai, 2015: 52).

Araştırma konularından birisi olan yıkıcı inovasyon ile işletmeler, varlıklarını sürdürmek için ortaya çıkardıkları ürün ve hizmetlerin maliyetlerini düşük tutarlar. Devamında da zamanla rakiplerinin müşterilerini çekerek onların gücünü zayıflatma ve adeta yok olmalarını sağlama stratejisini uygulamaya çalışırlar. Bu stratejiyi yürütürken de yıkıcı inovasyon uygulamaları, örgütsel bağışıklığın denetiminden

geçmektedir. Bağışıklığın güçlü tutularak, inovasyon faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülebileceği öngörülmektedir.

Yıkıcı inovasyon teorisini ortaya çıkaran Christensen, çevresel koşulların izlenmesinin yıkıcı inovasyonun uygulamaya geçirilmesinde etkili olduğunu ifade etmektedir (Christensen vd., 2006: 5). Bu teorik temelle literatürde yapılan çalışmalar yer almaktadır. Hang vd. (2010: 4-13) dört farklı yıkıcı inovasyon uygulamasının başarı durumunu incelemiştir. Dış çevre faktörlerini analiz etmeden, işletmelerin uygulamaya geçirdikleri yıkıcı inovasyonun başarısız olduğunu ortaya koymuşlardır. Hardman vd. (2013: 1-14) iki sektörde yıkıcı inovasyon uygulamasının başarı durumuna ilişkin çalışma yapmışlardır. Çevreden gelebilecek tehditleri algılama ve yeni teknolojilere uyum sağlamanın, işletmelerin ortaya çıkardığı yıkıcı inovasyonların pazar liderliğini sürdürebilmesinde önemli bir stratejik adım olduğunu ifade etmişlerdir. Bu çalışmalara benzer şekilde; Guo vd. (2019: 256-261) yapmış oldukları çalışmalarında, performans ve dış çevreye ilişkin örgütün bağışıklığı ile yıkıcı inovasyonun ilişkisini incelemiştir. Örgütün bağışıklık düzeyi ile yıkıcı inovasyon arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu çalışmada; çevrenin iyi analiz edilmesiyle elde edilen verilerin, örgütün bağışıklık seviyesini güçlendirdiği ortaya konulmuştur. Başka bir çalışmada Assayah (2020: 4-5) işletmelerin hali hazırda uyguladıkları teknolojik seçenekleri ile hedeflenen teknolojik seçenekleri arasında farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılıkların organizasyon yeteneklerinin zayıflığına sebep olan örgütsel bağışıklıktan kaynaklandığını ifade etmiştir. Örgütsel bağışıklıkla ilişkili olan örgütsel öğrenme ve örgütsel DNA'nın stratejik teknolojik değişim seçenekleriyle güçlü, örgütsel hafızanın ise zayıf düzeyde bir ilişkisinin olduğu analiz bulgularında yer almıştır. Yapılan bu çalışmalardaki teorik temelden yola çıkılarak; örgütsel bağışıklığın içerisinde barındırdığı temel fonksiyonlar (algı, savunma, hafıza, denge ve kontrol) ile işletmenin teknolojik değişim uygulamalarıyla gerçekleştirdiği yıkıcı inovasyon arasındaki ilişki düzeyi, çalışmanın konusu olarak belirlenip araştırılmaya çalışılmıştır. Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik kısıtlı çalışmaların olması, literatürde kavramların daha

çok durum (vaka) çalışmalarıyla incelenmesi ve ölçülebilir verilerin eksikliği, araştırmanın ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

3.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Vücuttaki bağışıklık mekanizması, kan dolaşımındaki hücrelere yerleştirilmiştir. Bu mekanizma, vücuda giren tüm yabancı cisimleri yok etme veya etkisiz hale getirme görevine sahiptir (Birkinshaw ve Ridderstrale, 1999: 153). Benzer şekilde işletme için de en büyük tehdit, rekabet ortamındaki diğer işletmelerdir. Rekabet ortamında satışlar, müşteri bağlılığı ve pazar payı gibi dışsal tehditleri hissetmek kolaydır. Ancak işletme içinde zararlı olabilecek iç tehditleri görmek o kadar da kolay değildir. İşletme açısından düşünüldüğünde, bağışıklık bir savunma mekanizmasıdır. Bağışıklığını güçlendiren işletme, karşılaştıkları tehditlerle daha kolay başa çıkabilir, daha esnek bir yapıya dönüşerek tehditleri fırsata dönüştürebilir ve faaliyetlerine daha güçlü devam edebilir (Matten, 2014: 2).

İşletmenin çevresel tehditleri fırsata dönüştüren faaliyetlerinden birisi olan yıkıcı inovasyon uygulamaları teknolojilere dayanmaktadır. Bu uygulamalarla işletme, pazarın daha az beklentisi ve talebi olan müşterilerini hedefler (Dekkers, 2013: 10). Yıkıcı inovasyona odaklanan işletme, basit ve ucuz ürünler ortaya çıkararak ürünlerini zaman içerisinde kabul edilebilir ürün performansına taşıyabilmektedir (Güneş, 2011: 7475). Pazarda rakiplerinin ilgi duymadığı alanlara girerek zamanla onların payına ortak olmaktadır. Bunu gerçekleştirirken de hem kendi iç dinamikleri hem de dış çevreden gelen tehditlere yönelik stratejiler geliştirmektedir. Değişime uyum sağlama çabası, işletmeye esneklik kazandırarak bağışıklık yapısını güçlendirmektedir.

Günümüzde işletmeler, kendi çevrelerinden gelen zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu zorluklar ve yarışlar; yapılacak olan inovasyonlar ile rekabet edebilmeyi gerektirmektedir. İşletmeleri birbirinden farklı kılan, aldıkları karar ve yetenekleri kullanım şekilleridir (Ciutiene ve Thattakath, 2014: 20). Bunun yanı sıra, işletmenin yapısı, kültürü, insan kaynağı, liderlik anlayışı vb. unsurlar da işletmeleri birbirinden ayırmaktadır. İşletmeler iç ve dış çevreden gelen zorluklarla mücadele edebilmek, yarışta ayakta kalabilmek ve kendisini koruyabilmek amacıyla savunma

mekanizmaları geliştirmektedirler. Örgütsel bağışıklık kavramı da bu savunma mekanizmalarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle araştırmanın amacı, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Literatür incelemesinde yıkıcı inovasyonun ekonomik yapı bakımından mal ve hizmet üreten işletmelerde yer alabildiği görülmektedir. Araştırmanın yapılacağı makine imalat sanayisi, üretim faaliyetlerinin yapıldığı diğer imalat sanayilerine özellikle kaynak oluşturması açısından önem arz etmektedir. Bu imalat sanayisinde yapılacak yıkıcı inovasyon faaliyetlerinin, yerel ve ulusal ekonomiyi etkileyebileceği varsayılmaktadır. Araştırma bu sanayinin bir kolu olan iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerde yapılarak, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

3.3. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamında iş ve inşaat makinesi üretimi yapan orta büyüklükteki işletmelerdeki örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik anket çalışması yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Yapılan bu çalışmada, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ilişkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın zamansal olarak pandemi dönemine gelmesi önemli bir kısıt olmuştur. Pandemi döneminde işletmelerin üretime ara vermeleri, minimum iş gücü ile çalışmaları ve ziyaretçi kabul etmemelerinin işletmelere ulaşımı zorlaştırması bu kısıtın oluşmasına neden olmuştur. E-mail ya da telefon aracılığı ile katılım sağlayabileceğini ifade eden işletmelerde ise anket formu, gönderilen katılımcı sayısı ile sınırlı kalmıştır. Araştırmanın bir başka kısıtı da ağır sanayi ve savunma sanayinde faaliyet gösteren işletmelerin araştırma kapsamına dâhil edilmemesidir.

Literatür incelemesinde ortaya konulan çalışmalarda yıkıcı inovasyonun daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmeler tarafından uygulanıyor olması, araştırmanın orta büyüklükteki işletmelerde yapılmasına karar vermede etkili

olmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümü için ayrılan süre dikkate alınarak, araştırmanın bir ildeki makine sanayisinin faaliyet kollarından birisi olan iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerde yapılmasına karar verilmiştir.

Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'ndan elde edilen veriler ışığında, iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin Ankara ilinde sayısal olarak yoğun olduğu ifade edilmektedir (Ertuğrul, 2014: 17-18). Ayrıca, Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan 11. Kalkınma Planı (2019-2023) Makine Çalışma Grubu Raporu'na (2018: 17) göre; üretim ve ihracat yoğunluğunda İstanbul'dan sonra Ankara'nın ikinci sırada olduğu belirtilmiştir. Araştırmacının zaman ve ulaşım açısından Ankara ilindeki işletmelere İstanbul'daki işletmelere göre daha kolay ulaşabilir olması nedeniyle araştırmanın Ankara'da yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Buna yönelik olarak, Ankara ilinde faaliyet gösteren iş ve inşaat makinesi üretimi yapan, araştırmaya katılmayı kabul eden orta büyüklükteki işletmelerin üst, orta ve alt düzey yöneticilerine araştırma soruları ulaştırılmıştır. İletişim kurulan bazı işletmeler Corona Virüs pandemi süreci nedeni ile üretimi durdurduklarını belirtmişlerdir. Bu işletmelerde üretim olmaması nedeni ile araştırma sorularının yanıtlanmasının uygun olmayacağı düşünülerek paylaşılmamıştır.

Araştırmaya katılan üst, orta ve alt düzey yöneticilerin araştırma sorularını kendi işletmelerindeki uygulamaları düşünerek cevapladıkları varsayılmaktadır.

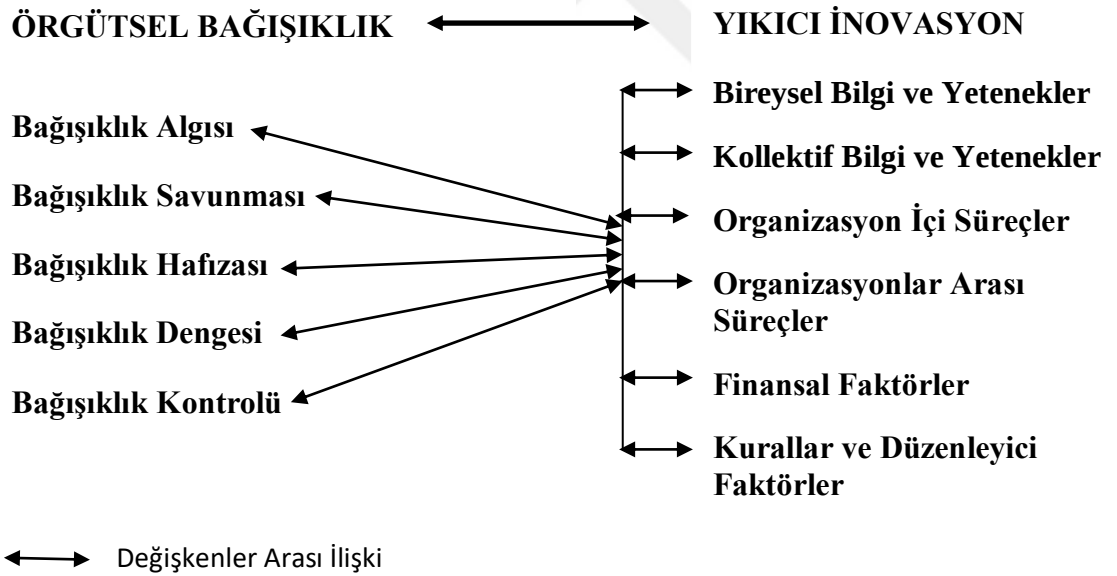
3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi bölümünde ilk olarak, araştırmanın modeli gösterilerek araştırmaya temel olan değişkenler açıklanmaya çalışılacaktır. Daha sonra araştırma modelinden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler, anakütle ve örneklemin belirlenmesi konularına yer vermeye çalışılacaktır. Son olarak da veri toplama yöntem ve aracı belirtilerek, araştırmada elde edilen verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler incelenmeye çalışılacaktır.

3.5.1. Araştırmanın Modeli

İşletmenin gerçekleştireceği yıkıcı inovasyonun başarılı olabilmesinde, görev odaklı çalışan bir organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yapı; tüm

Çalışanların göreve odaklı kararlar almasını, inovatif hareket etme yetkisini elde etmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda müşterilerin ilerlemesini, çalışanların katkılarını, teşvikleri ölçmeyi hedefler ve kültürü bunlara hizmet edecek şekilde oluşturur. Bu yapının etkin bir şekilde çalışması, örgütün bağışıklığının güçlü olması ile sağlanabilecektir (Christensen vd., 2016: 238), Yıkıcı inovasyon organizasyonun normal işleyişinin bir parçası olduğunda, örgütün bağışıklık yapısı da gerçekleşmesine izin verecektir. Örgütsel bağışıklığın temel işlevlerini yerine getirmesi, yıkıcı inovasyonun da başarısını ortaya çıkaracaktır (Ismail vd., 2018: 204). Literatürde birbiriyle ilişkisi olduğu ifade edilen örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ve örgütsel bağışıklığın alt boyutlarıyla yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere, araştırma modeli şematize edilmiştir. Araştırma modeli şekil 3.1’de gösterilmiştir.



şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.5.2. Araştırmanın Değişkenleri

Araştırma modeli kapsamında yer alan temel değişkenler örgütsel bağışıklık ve yıkıcı inovasyondur. Ayrıca bu değişkenlerin kendi içerisinde alt boyutları yer almaktadır. Bu değişkenler sırasıyla açıklanmaya çalışılacaktır.

3.5.2.1. Örgütsel Bağışıklık

Örgütsel bağışıklık ile ilgili yapılan alan araştırmaları veya çalışmalar incelendiğinde, kavramla ilgili farklı boyutlandırma çalışmalarının yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağışıklığın boyutları olarak, Naime (2016) ve Abbas (2019) tarafından yapılan çalışmalardaki boyutlandırma kullanılmıştır. Örgütsel bağışıklık değişkeni kendi içerisinde 5 boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; bağışıklık algısı, bağışıklık savunması, bağışıklık hafızası, bağışıklık dengesi ve bağışıklık kontrolünden oluşmaktadır.

3.5.2.2. Yıkıcı İnovasyon

Literatür taramasında yıkıcı inovasyonla ilgili yapılan alan araştırmaları veya çalışmaların daha çok nitel araştırma şeklinde olduğu görülmektedir. Sınırlı sayıda yapılan nicel çalışmalarda, yıkıcı inovasyonla ilgili farklı boyutlandırmalar ele alınmıştır. Bu çalışmada Meijer'in (2017) yapmış olduğu alan araştırmasından uyarlanan boyutlandırma kullanılmıştır. Yıkıcı inovasyon değişkeni kendi içerisinde 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar; bireysel bilgi ve yetenekler, kolektif bilgi ve yetenekler, organizasyon içi süreçler, organizasyonlar arası süreçler, finansal faktörler, kurallar ve düzenleyici faktörlerden oluşmaktadır.

3.5.3 Araştırmanın Hipotezleri

Örgütün bağışıklığı işletmeye zarar verebilecek tehditlere karşı, koruma görevini üstlenmektedir. Örgütün sağlıklı kalması, bu yapının düzgün işlemesi ile mümkün olabilmektedir, İşletmenin uygulamaya geçireceği yıkıcı inovasyonun rekabet ortamında başarılı bir şekilde yer almasının, örgütün bağışıklık yapısının güçlü olabilmesine bağlı olabileceği düşünülmektedir. Literatürde yapılan çalışmalarda (Christensen vd., 2006; Hang vd., 2010; Hardman vd., 2013; Guo vd.,

2019; Assayah, 2020; Botha, 2020) örgütün sağlığını koruyan örgütsel bağışıklığın, yapılacak olan yıkıcı inovasyonun başarısını etkilediği ortaya konulmuştur. Bu çalışmalardan yola çıkılarak, araştırma yapılacak işletmelerde öncelikle örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiyi ve etkiyi belirleyebilmek amacıyla kurulmuş olan temel hipotezler sunulacaktır. Daha sonra da örgütsel bağışıklığın alt boyutları ile yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkilere yönelik oluşturulan alt hipotezler belirtilecektir.

Temel Hipotezler:

H₀: Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında ilişki yoktur.

H₀: Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi yoktur.

Alt Hipotezler:

1. H₀: Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
2. H₀: Bağışıklık algısı ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
3. H₀: Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.
4. H₀: Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.
5. H₀: Bağışıklık algısı ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.
6. H₀: Bağışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.
7. H₀: Bağışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
8. H₀: Bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
9. H₀: Bağışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.
10. H₀: Bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.
11. H₀: Bağışıklık savunması ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.
12. H₀: Bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.

13. H_0 : Bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
14. H_0 : Bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
15. H_0 : Bağışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.
16. H_0 : Bağışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.
17. H_0 : Bağışıklık hafızası ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.
18. H_0 : Bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.
19. H_0 : Bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
20. H_0 : Bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
21. H_0 : Bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.
22. H_0 : Bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.
23. H_0 : Bağışıklık dengesi ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.
24. H_0 : Bağışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.
25. H_0 : Bağışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
26. H_0 : Bağışıklık kontrolü ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.
27. H_0 : Bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.
28. H_0 : Bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.
29. H_0 : Bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.
30. H_0 : Bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.

3.5.4. Araştırmanın Anakütlesi ve Örneklemnin Belirlenmesi

Araştırmanın anakütlesini Ankara ilinde iş ve inşaat makineleri üretimi yapan orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. Makine imalat sanayisi, faaliyette bulunan diğer mal ve hizmet üreten işletmelere özellikle kaynak olarak makine üretimi sağlamaktadır. Bu sanayide uygulanan yıkıcı inovasyonlar yerel, ulusal ve

uluslararası pazarda yer alabileceğinden ekonominin bütününe tesir etmesi öngörülmektedir. Makine imalat sanayisinde farklı işlevlere hizmet edebilecek pek çok türde faaliyet gösteren iş kolları bulunmaktadır. İş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmeler, özellikle teknolojik bilgi ve kabiliyetleri kullanabilme ve müşteri ihtiyaçlarına yönelik kolaylaştırıcı ürün ve hizmetler sunabildiğinden tercih edilmiştir. Bu kapsamda; iş ve inşaat makinesi üretiminde faaliyet gösteren işletmelerin bilgilerinin paylaşılmasına yönelik olarak Sanayi Bakanlığı, Ankara Ticaret Odası ve TÜİK ile iletişime geçilmiştir. CİMER uygulaması üzerinden Ticaret Bakanlığı ile iletişim kurulmuştur ve Ticaret Bakanlığı İç Ticaret Genel Müdürlüğü güncel verileri paylaşmıştır. Ayrıca Sanayi Bakanlığı'nın resmi web sitesinde yer alan uygulamadan, iş ve inşaat makinesi üretiminde faaliyet gösteren işletmelerin bilgilerine ulaşılmıştır. NACE kodu (Nomenclature des Activités Économiques dans la Communauté Européenne - Avrupa Topluluğu'ndaki Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiksel Sınıflandırması) 25,61 - 25,62 ve 28 olan işletmeler tek tek incelenmiştir. Ankara ilinde yoğunluk olması ve araştırmacının işletmelere ulaşımı düşünülerek, araştırmanın Ankara ilinde yapılmasına karar verilmiştir. Araştırma evreni belirlenirken şu hususlara dikkat edilmiştir:

- Orta büyüklükte işletme olması,
- Üretim faaliyetinde bulunması,
- Ağır ve savunma sanayisinde faaliyet göstermemesidir.

Bu özelliklere sahip 202 işletmenin Ankara'da faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Anakütleyi temsil edecek araştırma örnekleme, % 95 güven aralığı ve % 5 hata payı ile Şekil 3.2'de gösterildiği gibi asgari 133 işletme olarak hesaplanmıştır.

$$n = \frac{n_0}{1 + n_0 / N}$$

$$n_0 = \frac{t^2 \times s^2}{d^2}$$

Şekil 3.2. Nicel Değişkenli Araştırmalar için Örneklem Hesaplama Formülü

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 129

Yukarıda verilen formülde,

N = Anakütle büyüklüğü,

n = Örneklem büyüklüğü,

t = Güven düzeyi karşılığı z değeri (0.05 için 1.96; 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28),

s = Anakütle için tahmin edilen standart sapma değeri,

d = Kabul edilebilir sapma toleransını göstermektedir.

$$n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16 \quad n = \frac{384,16}{1 + 384,16 / 202} = 133$$

Araştırmada basit tesadüfi örnekleme türü seçilmiştir. Her bir örnekleme birimine eşit seçilme ihtimalinin verilmesiyle seçilen birimlerin örnekleme alındığı türe, basit tesadüfi örnekleme adı verilmektedir. Bu örnekleme türünde evrendeki tüm birimlerin örnekleme seçilme olasılığı aynıdır. Dolayısıyla da örnekleme seçilen bir birimin seçimi diğer birimlerin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk vd., 2012'den aktaran Koç, 2017: 487). Araştırmanın uygulama kısmında, 202 işletmenin 196'sı ile iletişime geçilmiştir. 6 işletme, pandemi nedeni ile üretimi durdurmuş olduğunu belirterek araştırmaya katılmalarının uygun olmayacağını ifade etmiştir. İşletmelerdeki genel müdür, mühendis, bölüm sorumlusu, şef ve ustabaşı pozisyonunda görev yapanların anket sorularını cevaplandırması istenmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan araştırma anketi işletmelere ziyaret, e-mail, telefon ve kargo yoluyla ulaştırılmıştır. Araştırmanın konusu hakkında bilgilendirme yapılmıştır. 141 işletmeden geri dönüş sağlanmıştır. Toplamda 442 araştırma anketi

cevaplandırılmıştır. Ancak bu anketlerden 19 tanesinin eksik doldurulduğu, 13 tanesinin de anketin tamamına aynı cevabın verildiği görülerek verilerin analizine dâhil edilmemiştir.

3.5.5. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Ankara ilinde faaliyet gösteren iş ve inşaat makinesi üretimi yapan orta büyüklükteki işletmelere yönelik olarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada veriler, örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket, katılımcıların belirli bir konuda düşünce, tutum ve davranışlarını daha önce belirlenmiş bir sırada ve yapıda oluşturulmuş sorulara dayalı olarak elde etmeyi sağlamaktadır. Anketler bireylerin kişisel değerlendirmelerini belirlemek için kullanılabilecek bir veri toplama aracıdır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175).

Araştırmanın pilot uygulaması 15.08.2021 - 20.09.2021 tarihleri arasında Ankara’da iş ve inşaat makinesi üretimi yapan orta büyüklükteki 20 işletme ile gerçekleştirilmiş ve 50 katılımcıdan veri elde edilmiştir. Katılımcılardan gelen geribildirimler ile anlaşılmayan ifadeler yeniden düzenlenmiştir. Verilerin analizi yapılarak ön değerlendirme yapılmıştır. Sonuçlar danışman hoca ile paylaşılıp onay alındıktan sonra asıl uygulamaya geçilmiştir. Araştırma verileri, 10.10.2021 - 03.03.2022 tarihleri arasında araştırmacı tarafından işletmelerle iletişime geçilerek toplanmıştır.

Araştırma anketinde, katılımcıların işletmelerini düşünerek belirtilen ifadelere cevap vermeleri istenmiştir. Katılımcıların sorularda yer alan uygulamaların işletmelerinde hangi sıklıkta gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik olarak, 5’li Likert (Hiç Gerçekleşmez, Nadir Gerçekleşir, Ara Sıra Gerçekleşir, Sıklıkla Gerçekleşir, Her Zaman Gerçekleşir) ölçeği kullanılmıştır.

Anket formundaki araştırma soruları iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, işletmelerin yıkıcı inovasyonu gerçekleştirme durumunu ölçmeye yönelik sorular yer almaktadır. Ülkemizde bu konu ile ilgili olarak, ölçek geliştirilmiş bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yıkıcı inovasyonu ölçmeye yönelik

soruları oluşturmak için Meijer'in 2017 yılında Delf Üniversitesi'nde yapmış olduğu “İnşaat Sektöründe Yıkıcı İnovasyonların Belirlenmesine Yönelik Perspektifler” başlıklı çalışmasından yararlanılmıştır. Çalışmadaki sorular, Türkçe'ye çevrilerek uyarlanmıştır. Yerli ve yabancı literatürden elde edilen bilgiler, danışman hocanın yönlendirmeleri ve pilot uygulamadan gelen geribildirimler ile yıkıcı inovasyon soruları oluşturulmuştur. Ankette yıkıcı inovasyonu ölçmeye yönelik olarak 41 soru yer almaktadır.

Anket formundaki soruların ikinci bölümünde, işletmelerdeki örgütsel bağışıklığı ölçmeye yönelik olarak 24 soruya yer verilmiştir. Literatürde örgütsel bağışıklığı ölçmek amacıyla yapılan ilk çalışmaların Arapça dilinde olduğu görülmüştür. Arapça tercüman kullanılarak sorular Türkçe'ye çevrilmiştir. Daha sonra soruların İngilizce'ye uyarlanmış çalışmalarına da ulaşılarak, kendi aralarında benzerliklerin olduğu görülmüştür. Naime'in 2016 yılında yayınlanan “Sosyal Kendini Üretme Teorisi Çerçevesinde Düzenleyici Bağışıklığa Yönelik Yapısal Çerçeveler ve Entellektüel Bir Ölçeğin Oluşturulması” ve Abbas'ın 2019 yılında yayınlanan “Örgütsel Bağışıklık İşlevlerini Aktive Ederek İdari ve Mali Yolsuzluk Davranışlarının Önlenmesi” başlıklı çalışmalarından yararlanılmıştır. Bu çalışmalar Türkçe'ye uyarlanarak ankette kullanılmıştır. Pilot uygulamadan bu bölümle ilgili düzeltilmesi gereken bir geribildirim gelmemiştir.

3.5.6. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, veri tabanı programı olan IBM SPSS 21.0 kullanılarak analiz edilmiştir. Anketteki soruların yapısal geçerliliğini belirlemek için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında bir ilişki olup olmadığına bakılmıştır. Sonrasında ise ilişkinin yönü ve şiddetini belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi ve etkisine yönelik olarak da regresyon analizi uygulanmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan Soruların Geçerliliği ve Güvenilirliği

Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak yapılan anketteki soruların güvenilirliğini belirleyebilmek amacıyla

Cronbach Alpha testi uygulanmıştır. Güvenilirlik testinin sonuçları Tablo 3.1’de sunulmuştur.

Tablo 3.1. Araştırmada Kullanılan Soruların Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada Kullanılan Sorular	Soru Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
Örgütsel Bağışıklık Soruları	24	,940
Yıkıcı İnovasyon Soruları	41	,875
Toplam	65	,930

İslamoğlu ve Alnıaçık (2013: 148), alfa katsayısının değerine göre ankette kullanılan soruların güvenilirliği ile ilgili şu yorumları yapmışlardır:

- $,00 < \alpha < ,40$ ise sorular arasında güvenilirlik yoktur,
- $,41 < \alpha < ,60$ ise düşük bir güvenilirlik,
- $,61 < \alpha < ,80$ ise orta düzeyde bir güvenilirlik,
- $,81 < \alpha < 1,00$ durumunda ise yüksek güvenilirliğin olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 3.1’den elde edilen test bulgularına göre; örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkinin iç tutarlılık güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) “0,930” olduğundan güvenilirliğin yüksek, örgütsel bağışıklık “0,940” olduğundan güvenilirliğin yüksek ve yıkıcı inovasyon “0,875” olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğu ifade edilebilir.

Yapılan araştırmada, 410 katılımcıdan 65 maddelik anket sorularına verilen cevaplardan elde edilen verilerle anketin örneklem yeterlilik durumu test edilmiştir. Örneklem yeterliliğini belirlemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett testleri uygulanmıştır. Uygulanan testlerin sonuçları Tablo 3.2’de sunulmuştur.

Tablo 3.2. Örneklem Yeterliliğini Belirlemeye Yönelik Analiz Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,836
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	26633,270
	df	2080
	Anlamlılık (p)	,000

İslamoğlu ve Alınçık (2013: 375) KMO örneklem yeterliliği ölçütünün 0 ile 1 arasında değişen bir katsayı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu katsayının aldığı değerlere göre şu yorumları yapmışlardır:

- 0,5'den küçük olması durumunda faktör analizinin uygulanamayacağı,
- 0,6 - 0,7 arasındaysa kabul edilebilir,
- 0,7 - 0,8 arasındaysa iyi,
- 0,8 - 0,9 arasındaysa çok iyi,
- 0,9 - 1,0 arasındaysa örneklem yeterliliği mükemmel olarak değerlendirilir.

Tablo 3.2'den elde edilen bulgulara göre; KMO = 0.836 olduğundan, örneklemin faktör analizi açısından yeterliliğinin çok iyi olduğu ifade edilebilir.

Bartlett'in küresellik testi, verilere ilişkin korelasyon matrisini kullanarak analize dahil edilen değişkenlerin aralarında genel bir ilişki olup olmadığını test eder. Bu testin sonucunun anlamlı olması ($p < .05$), değişkenler arasında faktör analizine uygun ilişkilerin olduğuna işaret etmektedir (İslamoğlu ve Alınçık, 2013: 376). Tablo 3.2'den elde edilen bulgulara göre; Bartlett Küresellik Testi = 26633,27; $p=.000$ olduğundan, verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir.

Anket, yapı geçerliliğinin belirlenmesi için keşfedici faktör analizine (KFA) tabi tutulmuştur. Toplamda 65 maddeden oluşan anketin faktörlerinin açıklandığı varyans miktarları Tablo 3.3 ve Tablo 3.4'de sunulmuştur.

Tablo 3.3. Örgütsel Bağışıklık Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Bulguları

Bileşen		Başlangıç Özdeğerleri			Karelerin Çıkarma Topamları			Karelerin Dönüşümsel Topamları
		Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam
1	Bağışıklık Kontrolü	10,275	42,813	42,813	10,275	42,813	42,813	5,403
2	Bağışıklık Hafızası	2,908	12,116	54,928	2,908	12,116	54,928	3,487
3	Bağışıklık Savunması	2,073	8,639	63,567	2,073	8,639	63,567	3,366
4	Bağışıklık Algısı	2,038	8,490	72,057	2,038	8,490	72,057	3,328
5	Bağışıklık Dengesi	1,261	5,253	77,311	1,261	5,253	77,311	2,970

Yapılan keşfedici faktör analiziyle, örgütsel bağışıklık sorularının beş faktörde yük değeri olarak toplandığı tespit edilmiştir. “Bağışıklık Kontrolü” birinci faktör olarak toplam varyansın % 42,813’ünü açıklamaktadır. “Bağışıklık Hafızası” ikinci faktör olarak toplam varyansın % 12,116’sını, “Bağışıklık Savunması” üçüncü faktör olarak % 8,639’unu ve “Bağışıklık Algısı” dördüncü faktör olarak % 8,490’ını açıklamaktadır. Örgütsel Bağışıklık değişkeninin “Bağışıklık Dengesi” boyutu ise beşinci faktör olarak toplam varyansın % 5,253’ünü açıklamaktadır. Bu boyut, keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan toplam varyansın açıklanmasına katkı sağlayan en düşük değer olarak yer almaktadır.

Tablo 3.4. Yıkıcı İnovasyon Keşfedici Faktör Analizi (KFA) Bulguları

Bileşen		Başlangıç Özdeğerleri			Karelerin Çıkarma Toplamları			Karelerin Dönüşümsel Toplamları
		Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam
1	Organizasyon. Arası Süreçler	9,688	23,630	23,630	9,688	23,630	23,630	5,585
2	Kollektif Bilgi ve Yetenekler	5,457	13,310	36,939	5,457	13,310	36,939	4,102
3	Finansal Faktörler	3,795	9,256	46,196	3,795	9,256	46,196	3,672
4	Kurallar ve Düzenleyici Faktörler	2,750	6,706	52,902	2,750	6,706	52,902	3,352
5	Organizasyon İçi Süreçler	2,226	5,430	58,332	2,226	5,430	58,332	3,129
6	Bireysel Bilgi ve Yetenekler Kont. Soruları	2,068	5,045	63,377	2,068	5,045	63,377	3,077
7	Bireysel Bilgi ve Yetenekler	1,785	4,354	67,731	1,785	4,354	67,731	2,894
8	Finansal Faktörler Kont. Soruları	1,229	2,997	70,729	1,229	2,997	70,729	1,935
9	Kollektif Bilgi ve Yetenekler Kont. Soruları	1,174	2,863	73,591	1,174	2,863	73,591	1,745
10	Organizasyon İçi Süreçler Kont. Soruları	1,037	2,528	76,120	1,037	2,528	76,120	1,718

Yapılan keşfedici faktör analiziyle, yıkıcı inovasyon sorularının on faktörde yük değeri olarak toplandığı tespit edilmiştir. “Organizasyonlar Arası Süreç” birinci faktör olarak toplam varyansın % 23,630’unu açıklamaktadır. “Kollektif Bilgi ve Yetenekler” ikinci faktör olarak toplam varyansın % 13,310’unu, “Finansal

Faktörler” üçüncü faktör olarak % 9,256’sını açıklamaktadır. “Kurallar ve Düzenleyici Faktörler” dördüncü faktör olarak % 6.706’sını açıklamaktadır. “Organizasyon İçi Süreçler” boyutu beşinci faktör olarak toplam varyansın % 5,430’unu açıklamaktadır. “Bireysel Bilgi ve Yetenekler Kontrol İfadeleri” altıncı faktör olarak toplam varyansın % 5.045’ini açıklamaktadır. “Bireysel Bilgi ve Yetenekler” yedinci faktör olarak toplam varyansın % 4,354’ünü açıklamaktadır. “Finansal Faktörler Kontrol Soruları” toplam varyansın % 2,997’sini, “Kollektif Bilgi ve Yetenekler Kontrol Soruları” % 2,863’ünü açıklamaktadır.”Organizasyon İçi Süreçler Kontrol Soruları” onuncu faktör olarak toplam varyansın % 2.528’ini açıklamaktadır. Bu sorular, keşfedici faktör analizinde ortaya çıkan toplam varyansın açıklanmasına katkı sağlayan en düşük değer olarak yer almaktadır.

Faktör analizinde ortaya çıkan bulgulara göre, “Örgütsel Bağışıklık ve Yıkıcı İnovasyonun” faktörleri ve her bir faktörde yer alan faktör yükleri Tablo 3.5 ve Tablo 3.6’da gösterilmiştir.

Tablo 3.5. Örgütsel Bağışıklık Faktör Dağılımı ve Faktör Yükleri

FAKTÖR MADDELER	1	2	3	4	5
Bağışıklık Algısı 1				,771	
Bağışıklık Algısı 2				,845	
Bağışıklık Algısı 3				,856	
Bağışıklık Algısı 4				,853	
Bağışıklık Savunması 1			,801		
Bağışıklık Savunması 2			,819		
Bağışıklık Savunması 3			,821		
Bağışıklık Savunması 4			,833		
Bağışıklık Hafızası 1		,912			
Bağışıklık Hafızası 2		,822			
Bağışıklık Hafızası 3		,852			
Bağışıklık Hafızası 4		,861			
Bağışıklık Dengesi 1					,718
Bağışıklık Dengesi 2					,772
Bağışıklık Dengesi 3					,767
Bağışıklık Dengesi 4					,828
Bağışıklık Kontrolü 1	,722				
Bağışıklık Kontrolü 2	,686				
Bağışıklık Kontrolü 3	,730				
Bağışıklık Kontrolü 4	,793				
Bağışıklık Kontrolü 5	,855				
Bağışıklık Kontrolü 6	,684				
Bağışıklık Kontrolü 7	,774				
Bağışıklık Kontrolü 8	,829				

Faktör yükleri, analize dahil edilen değişkenlerin, faktör analizi sonucunda hangi bileşenle ne derecede ilişkili olduğunun bir göstergesidir. Faktör yüklerinin 0,4 ve üzerinde olması durumunda anlamlı bir yüklenme olduğu söylenebilir (İslamoğlu ve Alınışık, 2013: 379). Tablo 3.5 incelendiğinde; örgütsel bağlılığın faktör yüklerinin, “0,684” ile “0,912” arasında değer aldığı ve anlamlı bir yüklenmenin olduğu görülmektedir. Bağışıklık hafızası boyutunda yer alan “İşletmeyi tehdit edecek ve ileride benzer sonuçlar doğurabilecek olumsuz olaylar kayıt altına alınmaktadır.” sorusunun faktör yükü 0,912 ile en yüksek değerdir. Bağışıklık kontrolü boyutunda yer alan “Çalışanların kişisel ve operasyonel performansı takip edilir.” sorusunun faktör yükü, 0,684 ile en düşük faktör yüküne sahiptir.

Tablo 3.6. Yıkıcı İnovasyon Faktör Dağılımı ve Faktör Yükleri

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MADDELER										
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 1							,817			
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 2							,811			
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 3							,793			
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 4						,858				
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 5						,811				
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 6						,743				
Bireysel Bilgi ve Yetenekler 7						,665				
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 1			,538							
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 2			,684							
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 3									,738	
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 4									,730	
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 5			,789							
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 6			,680							
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 7			,547							
Kollektif Bilgi ve Yetenekler 8			,714							
Organizasyon İçi Süreçler 1				,743						
Organizasyon İçi Süreçler 2										,828
Organizasyon İçi Süreçler 3				,651						
Organizasyon İçi Süreçler 4				,831						
Organizasyon İçi Süreçler 5				,784						
Organizasyon İçi Süreçler 6										,885

Tablo 3.6. Yıkıcı İnovasyon Faktör Dağılımı ve Faktör Yükleri (Devamı)

FAKTÖR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
MADDELER										
Organizasyon. Arası Süreçler 1	,665									
Organizasyon. Arası Süreçler 2	,741									
Organizasyon. Arası Süreçler 3	,692									
Organizasyon. Arası Süreçler 4	,733									
Organizasyon. Arası Süreçler 5	,682									
Organizasyon. Arası Süreçler 6	,740									
Organizasyon. Arası Süreçler 7	,693									
Organizasyon. Arası Süreçler 8	,761									
Organizasyon. Arası Süreçler 9	,817									
Finansal Faktörler 1			,749							
Finansal Faktörler 2								,851		
Finansal Faktörler 3								,784		
Finansal Faktörler 4			,758							
Finansal Faktörler 5			,756							
Finansal Faktörler 6			,795							
Finansal Faktörler 7			,837							
Kurallar ve Düzenleyici Faktör. 1				,851						
Kurallar ve Düzenleyici Faktör. 2				,836						
Kurallar ve Düzenleyici Faktör. 3				,867						
Kurallar ve Düzenleyici Faktör. 4				,871						

Tablo 3.6 incelendiğinde; yıkıcı inovasyonun faktör yüklerinin, “0,538” ile “0,924” arasında değer aldığı ve anlamlı bir yüklenmenin olduğu görülmektedir. Organizasyon içi süreçler boyutunda yer alan “İnovasyonu denemek için işletmede yeterli zaman ayrılmıyor.” sorusunun faktör yükü 0.885 ile en yüksek değerdir. Kollektif bilgi ve yetenekler boyutunda yer alan “İşletme, kanıta dayalı inovasyon gerçekleştirir.” sorusunun faktör yükü, 0,538 olarak en düşük faktör yüküne sahiptir.

3.7. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları bölümünde ilk olarak, işletmelerin ve katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımına yer verilecektir. Daha sonra, katılımcıların araştırma anketinde yer alan uygulamaların, kendi işletmelerinde hangi sıklıkta uygulandığına / gerçekleştirildiğine yönelik verdikleri cevapların istatistiki bilgileri sunulacaktır. Son olarak da örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının yıkıcı inovasyon ve alt boyutlarıyla ilişkisinin belirlenmesine yönelik hipotezler test edilecektir.

3.7.1. İşletmelerin ve Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

İşletmelerin ve katılımcıların demografik özelliklerini gösteren bilgiler Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. İşletmelerin ve Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Demografik Özellikler	Grup	Sayı	Yüzde %
İşletme Kuruluş Yılı	1979 ve öncesi	86	21
	1980 - 1989	84	20,5
	1990 - 1999	108	26,3
	2000 - 2009	84	20,5
	2010 ve Üzeri	48	11,7
Hukuki Yapı	Tek Şahıs	35	8,5
	Limited	269	65,6
	Anonim	102	24,9
	Komandit	4	1
Üretim Türü	Seri Üretim	92	22,4
	Kitle Üretimi	77	18,8
	Özel Üretim	241	58,8
Pazar	Yerel Pazar	101	24,6
	Ulusal Pazar	63	15,4
	Uluslararası Pazar	246	60,0
Rekabet Durumu	Az	25	6,1
	Orta	185	45,1
	Yoğun	200	48,8
Stratejinin Varlığı	Yok	31	7,6
	Var	379	92,4
Ar-Ge Birimi	Yok	78	19,0
	Var	332	81,0
İnovasyonu Yönlendiren Birim ya da Kişi	Yönetim	144	35,1
	Atanmış Bir Birim ya da Kişi	65	15,9
	Proje Liderleri	100	24,4
	Herkes	101	24,6
Pozisyon	Alt Düzey Yönetici	77	18,8
	Orta Düzey Yönetici	216	52,7
	Üst Düzey Yönetici	117	28,5
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 - 5 Yıl	106	25,9
	6 - 12 Yıl	119	29,0
	13 - 19 Yıl	112	27,3
	20 Yıl ve Üzeri	73	17,8
Toplam Çalışma Süresi	1 - 5 Yıl	36	8,8
	6 - 12 Yıl	61	14,9
	13 - 19 Yıl	127	31,0
	20 Yıl ve Üzeri	186	45,4

Tablo 3.7 incelendiğinde; katılım sağlayan işletmeler kuruluş yılına göre beş gruba ayrılmıştır. Kuruluş yılına göre dağılımda, en fazla katılım oranı % 26,8 ile 1990-1999 yılı arası kurulan işletmeler, en az oran olan % 11,7 ile 2010 yılı ve sonrası kurulan işletmeler yer almaktadır. Buradan çıkan verilere göre araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin büyük bir kısmının (yaklaşık olarak % 80) yirmi yıl ve üzerinde makine imalat sanayisinde iş ve inşaat makinesi üretimi ile uğraştıkları söylenebilir.

Araştırma sorularına cevap veren işletmelerden sadece bir tanesi komandit işletme olup, bu işletmeden dört katılımcı araştırma sorularını cevaplandırmıştır. Hukuki yapıya göre işletmelerin % 65,6'sı limited şirket özelliğine sahiptir. İş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin genelde bir veya daha çok gerçek veya tüzel kişi tarafından kurulduğu görülmektedir.

Üretim türü olarak, işletmelerden % 58,8'i özel üretim, % 22,4'ü seri üretim ve % 18,8'i ise kitle üretimi yapmaktadır. Müşterilerin ihtiyaç duyacağı farklı nitelik ve özelliklerde iş ve inşaat makinesi yer alacağından, daha çok işletmeler özel üretim olarak faaliyet göstermektedirler.

Faaliyet gösterilen pazar açısından, işletmelerin % 60'ı uluslararası pazarda, % 24,6'sı yerel pazarda ve % 15,4'ü de ulusal pazarda faaliyet göstermektedir. İş ve inşaat makinesi üretiminde gerek hammadde gerekse de vergi muafiyetleri gibi ihracaatın gelişmesine katkı sağlayan kolaylıklar yabancı ülkelerin taleplerini etkilemektedir. Özellikle inovasyonların sunulmasında, araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin çoğu uluslararası pazarda kendisini göstermektedir.

Araştırma sorularına cevap veren katılımcıların pazardaki rekabet durumunu değerlendirmelerinde, % 48,8'i yoğun, % 6,1'i ise rekabetin az olduğunu ifade etmişlerdir. Müşteri ihtiyaçlarının sürekli değişmesi, iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmeler için rekabet ortamını etkilemektedir. İşletmelerin büyük kısmı ds rekabetin varlığını kabul etmektedirler.

Verilen cevaplara göre, işletmelerin % 92,4'ünde belirli bir strateji uygulanmaktadır. İnovasyonun yıkıcı etkisinin işletmelerin varlığını tehdit ettiği söz

konusu olunca, stratejilerin uygulanmaya hazır olarak bekletildiği ve sürekli olarak çevrenin izlendiği söylenebilir.

İşletmelerin % 81’inde Ar-Ge biriminin olduğu görülmektedir. İşletmelerin % 19’unun Ar-Ge birimi adı altında fiziki bir yapılaşma olmadığı için “yok” cevabını verdikleri anlaşılabılır. Araştırma ve geliştirme faaliyetleri, inovasyonun ortaya çıkarılmasında önemli bir unsurdur. İşletmelerin de büyük bir kısmında Ar-Ge faaliyetlerine destek verildiği görülmektedir.

İşletmelerde inovasyonu yönlendiren birim ya da kişi oranı % 35,1 ile en fazla yönetim iken % 15,9’unun da atanmış bir birim ya da kişidir. İş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmeler genelde küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olarak faaliyet gösterdiklerinden, yönetici olarak patronun veya üst düzey yöneticinin saha tecrübeleri inovasyon kararının verilmesinde etkili olduğu ifade edilebilir. Anonim şirket hukuki yapısı olarak faaliyet gösteren işletmelerde, atanmış bir birim veya proje liderlerinin inovasyon faaliyetlerini yönlendirdiği söylenebilir.

Araştırma sorularını cevaplandıran katılımcıların % 52,7’si orta düzey yönetici, % 28,5’i üst düzey yönetici, % 18,8’i ise alt düzey yöneticidir. Araştırma anketinin işletmelere ulaştırılması, daha çok orta düzey yöneticiler aracılığı ile olmuştur. Üst düzey yöneticilerin yoğun çalışma koşulları nedeniyle (sahada olma, iş seyahatleri, fuarlara katılım vb.) anketi, orta ve alt düzey yöneticilere yönlendirmesinin etkili olduğu düşünülmektedir.

Araştırma sorularını cevaplandıran katılımcıların işletmedeki çalışma süreleri hemen hemen eşit dağılım göstermekle birlikte, % 17,8’inin 20 yıl ve üzeri görev süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 45,4’ünün de toplam çalışma süresinin 20 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Yönetici pozisyonundaki kişilerin, muhtemelen kişisel veya örgütsel nedenler ile çalıştıkları işletmeleri değiştirdikleri ifade edilebilir. Araştırmaya katılım sağlayan işletme yöneticilerinin neredeyse yarısının saha tecrübesinin olduğu görülmektedir.

3.7.2. Katılımcıların Ankette Yer Alan Faaliyetlerin Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaba Göre Dağılımı

Katılımcıların “Örgütsel Bağışıklık ile Yıkıcı İnovasyon İlişkisinin” belirlenmesinde sorulan uygulamaların, kendi işletmelerindeki uygulanma sıklığına vermiş oldukları cevaplara yönelik istatistiki bulguları, Tablo 3.8 ve 3.9’da gösterilmiştir. Katılımcıların araştırma anketinde sorulan uygulamalara, işletmelerinde gerçekleşme sıklığına göre vermiş oldukları cevapları, 5’li Likert ölçeğine göre işaretlemeleri istenmiştir. Tablolarda katılımcıların cevapları yüzdesel olarak belirtilerek ifadelerin ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmiştir.

Tablo 3.8. Katılımcıların Yıkıcı İnovasyonda Yer Alan Soruların Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaplarının Dağılımı

	İfade No.	İfadeler	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir	ORTALAMA	STANDART SAPMA
BİREYSEL BİLGİ VE YETENEKLER	1	İnovasyonlar, işletmenin doğal bir parçası olarak gerçekleştirilir.	3,7	4,9	19,5	30,5	41,5	4,01	1,06
	2	İşletme, bir sorunun çözülmesi gerektiğinde inovasyon yapmaya başlar.	2,0	7,1	21,0	31,0	39,0	3,98	1,02
	3	Sosyal beceriler, ihale sürecinde ve projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılır.	2,9	7,1	18,8	32,9	41,2	4,05	1,01
	4	İşletmede yeni teknolojilerin uygulanması sürekli olarak ertelenmektedir.	11,2	6,8	12,2	32,2	37,6	3,78	1,31
	5	İşbirliği yaptığımız kişiler ya da işletmeler inovasyonu paylaşmak istemiyor.	2,4	11,2	17,6	29,0	39,8	3,92	1,11
	6	Yeni fikirler bireysel hırs olarak görülmektedir.	8,8	18,0	5,1	32,2	35,9	3,68	1,35
	7	Proje yöneticileri, inovasyonları ekstra bir risk olarak görmektedirler.	5,9	20,5	6,1	28,3	39,3	3,74	1,31
KOLLEKTİF BİLGİ VE YETENEKLER	8	İşletme, kanıta dayalı inovasyon gerçekleştirir.	1,0	6,1	12,2	35,9	44,9	4,17	0,93
	9	Çalışanlar için fikirlerini dile getirebilecek bir ortam oluşturularak, yaratıcı düşüncelerin gündeme gelmesi sağlanır.	0,5	1,5	5,4	40,0	52,7	4,42	0,70
	10	Rekabette inovasyonun dezavantajından korkulur.	3,2	4,9	3,9	40,7	47,3	4,24	0,96
	11	Çalışanlar, işler ters gittiğinde birbirleriyle çatışma eğilimine girerler.	2,0	4,4	8,0	40,7	44,9	4,22	0,91
	12	Mevcut uygulamayı değiştirmenin anahtarı farklı bir uygulamanın başarılı olabileceği düşüncesidir.	1,0	2,0	8,8	40,7	47,6	4,32	0,79
	13	Etkili işbirliği, işletmedeki en önemli yenilenmedir.	0,5	4,1	8,0	34,9	52,4	4,34	0,83
	14	Kapsamlı bir “evet ama” anlayışı, işletmenin üretim faaliyetlerinde önemli görülmektedir.	0,5	2,9	11,7	35,6	49,3	4,30	0,82
	15	İşletme, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaktadır.	0,5	3,9	7,3	37,6	50,7	4,34	0,81
ORG. İÇİ SÜREÇLER	16	Yetenekli çalışanlar elde tutularak ve eğitilerek, inovasyonlar gerçekleştirilir.	0,5	1,5	25,9	35,9	36,3	4,06	0,85
	17	İşe yeni başlayan çalışanlar için çok az rehberlik ve eğitim verilmektedir.	1,0	3,7	12,4	49,3	33,7	4,11	0,82
	18	İşletmede yenilikçi bir kültüre ve yapıya sahip olunarak, yoğun rekabet ortamına ayak uydurulur.	1,0	1,7	13,7	47,8	35,9	4,15	0,79
	19	Pazardaki dengeyi değiştirmek için, sorumluluk almaktan çekinilmez.	0,5	2,7	13,7	46,1	37,1	4,16	0,79

Tablo 3.8. Katılımcıların Yıkıcı İnovasyonda Yer Alan Soruların Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaplarının Dağılımı (Devamı)

	İfade No.	İfadeler	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir	ORTALAMA	STANDART SAPMA
O. İ. S	20	İşletmede, yeteneğe karşı bir arayış var.	0,7	3,9	25,9	30,0	39,5	4,03	0,93
	21	İnovasyonu denemek için işletmede yeterli zaman ayrılmıyor .	1,2	3,4	14,1	45,9	35,4	4,10	0,85
ORGANİZASYONLAR ARASI SÜREÇLER	22	Başka işletmelerin başarılı uygulamalarından yararlanılır.	0,5	5,4	11,2	47,8	35,1	4,11	0,84
	23	İnovasyonları teşvik etmek için, yaratıcı endüstri gibi diğer disiplinlerle daha fazla işbirliği yapılmaktadır.	0,5	1,0	17,1	52,2	29,3	4,08	0,73
	24	Sektörde projeleri başlatanlar ile endüstri ve bilgi merkezleri inovasyonu birlikte geliştirmektedir.	0,5	2,0	13,7	54,9	29,0	4,10	0,73
	25	İnovasyon ihtiyacı pazardan gelmektedir.	1,0	2,4	21,7	32,9	42,0	4,12	0,89
	26	Sektör, yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahiptir.	1,0	5,9	22,4	34,9	35,9	3,98	0,95
	27	Proje yöneticisinin sektördeki iletişim becerileri, projenin tamamlanmasında olumlu etki gösterir.	0,5	2,9	12,2	39,0	45,4	4,25	0,81
	28	Şu anda sektör, geleneksellikten yenilikçiliğe büyük bir hızla dönüşmektedir.	1,5	6,3	25,4	30,0	36,8	3,94	1,00
	29	Geleneksel modeller, sektör de yenilenmeyi engellemektedir.	0,5	3,9	19,5	43,9	32,2	4,03	0,84
	30	Sektörde inovasyonlar, önemli bir rekabet aracıdır.	0,5	2,9	12,7	40,0	43,9	4,23	0,81
	31	İnovasyondaki kazançlar, yatırımların maliyetini karşılar.	2,4	6,8	24,9	35,1	30,7	3,84	1,01
FİNANSAL FAKTÖRLER	32	İnovasyonlara çok fazla bir yatırım yapılmamaktadır.	10,0	23,9	36,3	23,7	6,1	2,92	1,05
	33	İnovasyon için yapılan yatırım <u>o proje içinde</u> geri kazanılır.	25,1	20,0	32,4	18,0	4,4	2,56	1,17
	34	İnovasyonlar, kriz zamanlarında yüksek bir başarı oranına sahip olmaktadır.	2,9	11,7	24,4	31,2	29,8	3,73	1,09
	35	Ekonomik patlama, işletmede inovasyon için alan yaratır.	3,9	13,2	24,1	31,0	27,8	3,65	1,13
	36	Devlet, inovasyonlar için daha fazla para ayırmaktadır.	8,8	12,2	21,5	35,4	22,2	3,50	1,21
	37	İşletmede inovasyon kararını, “kim ödeyecek” ise o verir.	6,8	12,2	22,2	31,2	27,6	3,60	1,20
	38	İnovasyonları teşvik edecek yasal düzenlemeler mevcuttur.	4,1	14,9	26,6	37,3	17,1	3,48	1,20
KUR. VE DÜZ. FAK.	39	İnovasyona başvuru prosedürü, işletmenin standart prosedürlerinden farklı değildir.	4,9	17,6	31,2	22,9	23,4	3,42	1,16
	40	İnovasyon süreci motive edici şekilde ilerliyor.	3,4	17,3	25,9	33,2	20,2	3,49	1,09
	41	Hukuksal düzenlemelerin iyi bilinmemesi, inovasyon yapmayı engellemektedir.	8,8	15,6	33,7	25,4	16,6	3,25	1,16

Tablo 3.8’de yıkıcı inovasyonda yer alan soruların uygulanma sıklığına, katılımcıların vermiş oldukları cevapların dağılımı gösterilmektedir. Ankette yer alan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde; % 54,9 ile en yüksek oranın ”Sektörde projeleri başlatanlar ile endüstri ve bilgi merkezleri inovasyonu birlikte geliştirmektedir.” sorusunun olduğu görülmektedir. Diğer bir yüksek oran da % 52,7 ile “Çalışanlar için fikirlerini dile getirebilecek bir ortam oluşturularak, yaratıcı düşüncelerin gündeme gelmesi sağlanır.” sorusudur. En düşük oranda ise % 0,5 ile organizasyonlar arası süreçler boyutunda yer alan birden fazla sorunun, hiç gerçekleşmediği belirtilmiştir. İş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmeler her ne kadar rekabetin yoğunluğuyla karşı karşıya kalsalar da inovasyonlarını kullanan veya talep eden müşteri kitlesinde benzer taraflar yer almaktadır. Bu faaliyet alanındaki işletmeler kendi aralarında veya diğer organizasyonlarla işbirliği gerçekleştirdiğinden, organizasyonlar arası süreçler olarak sorulan uygulamaların gerçekleşme sıklığına katılım oranlarının da yüksek olabileceği değerlendirilmektedir.

Tablo 3.9. Katılımcıların Örgütsel Bağışıklıkta Yer Alan Soruların Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevaplarının Dağılımı

	İfade No.	İfadeler	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir	ORTALAMA	STANDART SAPMA
BAĞIŞIKLIK ALGISI	42	İşletme, kendisini zarara uğratacak dış etkileri tanır ve bununla başa çıkmaya yönelik stratejilerini kullanır.	1,0	2,9	15,6	44,1	36,3	4,12	0,84
	43	İşletme, faaliyetleri sırasında zararlı iç faktörleri algılar.	0,5	3,4	16,8	45,4	33,9	4,08	0,82
	44	Yönetici, faaliyetlerinin izlenmesinde önemli rol oynar.	0,5	3,9	15,1	42,9	37,6	4,13	0,84
	45	İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının izlenmesinde ve yönetiminde aktif rol oynamaktadır.	1,5	4,9	16,1	40,0	37,6	4,07	0,92
BAĞIŞIKLIK SAVUNMASI	46	İşletme, kendisini tehdit eden zararlı faktörlere karşı kendini koruyan bir sisteme sahiptir.	1,0	1,5	17,1	42,7	37,8	4,14	0,82
	47	İşletmede tehditlere karşı koyabilmek için çalışanlar birbirine destek olur.	1,0	1,0	20,5	37,8	39,8	4,14	0,84
	48	İşletmedeki faaliyetler sürecinde kişi, takım ve bölümler arasında bilgi alışverişi yapılır.	1,5	2,4	14,1	36,6	45,4	4,22	0,88
	49	İşletmede ortaya çıkabilecek çeşitli olumsuz durumlara karşı birim içi ve birimler arasında koordinasyon sağlanmaktadır.	0,5	0,5	14,9	49,3	34,9	4,17	0,72
BAĞIŞIKLIK HAFIZASI	50	İşletmeyi tehdit edecek ve ileride benzer sonuçlar doğurabilecek olumsuz olaylar kayıt altına alınmaktadır.	3,7	4,6	23,4	41,2	27,1	3,83	0,99
	51	İşletmenin kayıt sistemi, beklenmeyen durumlara karşı olumlu ya da olumsuz olma ayrımını yapmayı sağlar.	3,7	6,6	23,4	33,4	32,9	3,85	1,06
	52	İşletme, potansiyel ya da acil tehditler karşısında geçmiş deneyimlerinden yararlanır.	1,7	5,4	14,9	38,5	39,5	4,08	0,95
	53	İşletmenin hafıza sistemi, tekrarlanan ya da benzer olumsuz olaylar için gerekli bilgileri içerir.	2,9	4,9	14,6	39,5	38,0	4,04	0,99

Tablo 3.9. Katılımcıların Örgütsel Bağışıklıkta Yer Alan Soruların Uygulanma Sıklığına Vermiş Oldukları Cevapların Dağılımı (Devamı)

	İfade No.	İfadeler	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir	ORTALAMA	STANDART SAPMA
BAĞIŞIKLIK DENGESİ	54	İşletmenin bağışıklık yapısı, istikrarını sağlamak için kendi sistemiyle uyumlu olmayan zararlı ve uygunsuz faktörleri ortadan kaldırır.	0,5	2,0	24,4	38,5	34,6	4,04	0,84
	55	İşletme, performansa uyum sağlamayı etkileyecek çelişkileri koordine eden iç kontrol sistemlerine sahiptir.	1,0	3,4	15,9	40,5	39,3	4,13	0,87
	56	Çalışanlar, ortaya çıkan karışıklıkları önleyebilmek için yönetimle birlikte hareket ederler.	1,0	1,5	21,0	38,5	38	4,11	0,85
	57	İşletme devletin yasaları ve talimatlarıyla, kendi faaliyetlerinin denetimi ve düzenlemesini yapar.	1,5	2,9	17,1	41,7	36,8	4,09	0,88
BAĞIŞIKLIK KONTROLÜ	58	Departman ve yönetim birimleri, işletmenin faaliyetlerinde ve sistemlerinde yaptığı değişikliklerin sonuçlarını izler.	1,0	2,9	17,1	42,2	36,8	4,11	0,85
	59	İşletme, iş performansının kalitesini sağlamak için kapsamlı kalite yönetimi anlayışını benimser.	0,5	1,5	18,8	47,8	31,5	4,08	0,77
	60	İşletme yönetimi, girdi ve çıktılarla ilgili istatistiksel kalite kontrol yöntemlerini periyodik olarak inceler.	2,9	7,8	20,2	41,5	27,6	3,82	1,01
	61	İşletmede insan kaynaklarının istatistiksel performansı izlenir ve performansta sapma olup olmadığı değerlendirilir.	2,0	2,9	22,7	36,6	35,9	4,01	0,93
	62	İşletme yönetimi yapılan işlemlerin yasallığı ve hataların tespiti için incelemeler yapar.	0,5	5,4	13,4	38,5	42,2	4,16	0,88
	63	Çalışanların kişisel ve operasyonel performansı takip edilir.	1,0	2,9	14,1	37,6	44,4	4,21	0,86
	64	İç kontrol mekanizması, işletmenin politikalarının uygulanmasını izler.	0,5	2,9	13,7	43,9	39,0	4,18	0,81
	65	İşletmede yapılan faaliyetler sonucunda ortaya çıkan sapmaları belirlemek için performanslarla standartlar karşılaştırılır.	1,0	2,0	19,5	39,0	38,5	4,12	0,85

Tablo 3.9’da katılımcıların örgütsel bağışıklıkta yer alan soruların uygulanma sıklığına vermiş oldukları cevapların dağılımı gösterilmektedir. Ankette yer alan sorular incelendiğinde; % 49,3 ile en yüksek oranın “İşletmede ortaya çıkabilecek çeşitli olumsuz durumlara karşı birim içi ve birimler arasında koordinasyon sağlanmaktadır.” sorusunun olduğu görülmektedir. Ayrıca “İşletme, iş performansının kalitesini sağlamak için kapsamlı kalite yönetimi anlayışını benimser.” sorusunun % 47,8 ile işletmelerde sıklıkla gerçekleştiği belirtilmiştir. “İşletme yönetimi, girdi ve çıktılarla ilgili istatistiksel kalite kontrol yöntemlerini periyodik olarak inceler.” sorusu ise en düşük ortalama ile 3,82’dir. Araştırmaya katılım sağlayan işletmelerin örgütsel bağışıklık yapısının faaliyetlerini kontrollü bir şekilde gerçekleştirdiği söylenebilir. Çalışanlar arasındaki bilgi paylaşımının iyi olduğu ve performans izleme uygulamasının gerçekleştirildiği düşünülmektedir.

3.8. Verilerin Analizi

Çalışmanın bu bölümünde; ilk olarak korelasyon analizi yapılarak örgütsel bağışıklık ve yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkinin olup olmadığı incelenecektir. İlişki durumunun ortaya çıkması durumunda, ilişkinin gücü ve yönüne bakılacaktır. Ayrıca regresyon analizi ile bağımsız değişken olan örgütsel bağışıklığın bağımlı değişken olan yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisine bakılacaktır. Daha sonra da örgütsel bağışıklığın alt boyutlarıyla yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olarak korelasyon analizlerinde ortaya çıkan bulgulara yer verilecektir.

3.8.1. Örgütsel Bağışıklık ile Yıkıcı İnovasyon Arasındaki İlişkinin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edildiği ilk bölümde, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiye dair korelasyon analizi yapılarak ilişkinin gücü ve yönü tespit edilmeye çalışılmıştır. Yapılan korelasyon analizinin yorumlanmasında, analiz verileri sonucunda gösterilen matristeki katsayının değeri dikkate alınmıştır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 değerleri arasında olabilir. Bu değer pozitif olursa aynı yönlü, negatif olursa analize konu olan değişkenlerin arasında ters yönlü bir ilişkinin

olduğu anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda ortaya çıkabilecek ilişkinin gücünü değerlendirmeye yönelik literatür çalışmalarında yazarların farklı değer aralıklarını referans aldıkları görülmektedir. Çalışmamızda değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü belirlemede aşağıdaki değerler referans alınmıştır (İslamoğlu ve Alınacak, 2013: 340):

- 0,1 - 0,3 değer aralığında ilişkinin kuvveti zayıf,
- 0,3 - 0,5 değer aralığında ilişkinin kuvveti orta,
- 0,5 - 0,8 değer aralığında ilişkinin kuvveti güçlü,
- 0,8'den büyük değerlerde ilişkinin kuvveti çok güçlüdür.

Örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.10’da gösterilmektedir.

Tablo 3.10. Örgütsel Bağlılık ile Yıkıcı İnovasyon İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Örgütsel Bağlılık	Yıkıcı İnovasyon
Örgütsel Bağlılık	4,08	0,57	-	,523**
Yıkıcı İnovasyon	3,91	0,40	,523**	-
**p < 0.01; n= 410				

Örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.10’da yer alan analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon arasında aynı yönlü ve güçlü kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=.523$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₀: Örgütsel bağlılık ile yıkıcı inovasyon arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Bu analizden elde edilen bulgular ışığında; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağlılık yapısı ile yıkıcı inovasyon arasında

pozitif yönde ve güçlü düzeyde bir ilişki olduğundan, bağışıklık yapısının güçlü olmasının yıkıcı inovasyon uygulamalarını da güçlü bir şekilde artırabileceği değerlendirilmektedir.

3.8.2. Örgütsel Bağışıklığın Yıkıcı İnovasyon Üzerindeki Etkisinin Analizi

Araştırma verilerinin analiz edildiği bu bölümde, bağımsız değişken olan örgütsel bağışıklığın bağımlı değişken olan yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisine dair regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analizinin bulguları Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Örgütsel Bağışıklığın Yıkıcı İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Bulguları

Basit Doğrusal Regresyon Modeli

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,523 ^a	,273	,271	,346

a. Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağışıklık

ANOVA^a

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Regresyon	18,359	1	18,359	153,244	,000 ^b
Sapma	48,880	408	,120		
Toplam	67,239	409			

a. Bağımlı Değişken: Yıkıcı İnovasyon

b. Bağımsız Değişken: Örgütsel Bağışıklık

Basit Doğrusal Regresyon Analizine Ait Katsayılar

Model	Standardize Edilmemiş Katsayı		Standardize Edilmiş Katsayı	t	Anlamlılık
	B	Std. Sp.	Beta (β)		
1	(Sabit)	2,409	,123	19,589	,000
	Örgütsel Bağ.	,369	,030	,523	,000

a. Bağımlı Değişken: Yıkıcı İnovasyon

Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak basit regresyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.11’de yer alan analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisinin anlamlı olduğu görülmektedir ($F=153,244$; $p<0,05$). Değişkenler arasındaki etkiye ilişkin regresyon denklemi; yıkıcı inovasyon = $2,409 + 0,369$ (örgütsel bağışıklık) şeklindedir. Hesaplanan Beta (β) katsayısına göre; örgütsel bağışıklıkta bir birimlik standart sapma değerinde değişim olduğunda, yıkıcı inovasyon standart sapmasında % 52,3’lük değişim olabileceği ifade edilebilir. Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü etkinin olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Bu analizden elde edilen bulgular ışığında; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık yapısının yapılacak olan yıkıcı inovasyonlar üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu söylenebilir. İşletmelerin bağışıklık yapısı güçlü olursa yıkıcı inovasyonların etkinliğinin artabileceği değerlendirilmektedir.

3.8.3. Örgütsel Bağışıklığın Alt Boyutları ile Yıkıcı İnovasyonun Alt Boyutları Arasındaki İlişkilerin Analizi

Çalışmanın bu aşamasında örgütsel bağışıklığın alt boyutlarıyla yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkilerin varlığı, yönü ve gücü korelasyon analizi ile test edilmeye çalışılmıştır.

Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.12’de gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Bağışıklık Algısı ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Algısı	Bireysel Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Algısı	4,10	0,75	-	,284**
Bireysel Bilgi ve Yetenekler	3,88	0,81	,284**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.12’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)} = ,284$; $p < 0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₀: Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık algısı ile çalışanlarının bireysel bilgi ve yetenekleri arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık algısının güçlü olmasının bireysel olarak ortaya çıkarılan bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağışıklık algısı ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık algısı ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık algısı ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.13. Bağışıklık Algısı ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Algısı	Kollektif Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Algısı	4,10	0,75	-	,264**
Kollektif Bilgi ve Yetenekler	4,29	0,61	,264**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık algısı ile kollektif bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.13’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık algısı ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,264$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık algısı ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık algısı ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık algısının güçlü olmasının örgüt içerisinde ortaya çıkarılan kollektif bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.14’de gösterilmektedir.

Tablo 3.14. Bağışıklık Algısı ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Algısı	Organizasyon İçi Süreçler
Bağışıklık Algısı	4,10	0,75	-	,282**
Organizasyon İçi Süreçler	4,10	0,62	,282**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.14’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,282$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık algısının güçlü olmasının organizasyon içerisinde yer alan iletişim kanallarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık algısının zayıf olması durumunda da örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.15’de gösterilmektedir.

Tablo 3.15. Bağışıklık Algısı ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Algısı	Organizasyonlar Arası Süreçler
Bağışıklık Algısı	4,10	0,75	-	,453**
Organizasyonlar Arası Süreçler	4,09	0,65	,453**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.15’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,453$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık algısının güçlü olmasının işletmenin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ve organizasyonlarla ilişki düzeyinde ve birlikte gerçekleştirilecek faaliyetlerin etkinliğinde pozitif yönde gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık algısının zayıf olması durumunda da diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık algısı ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık algısı ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık algısı ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.16’da gösterilmektedir.

Tablo 3.16. Bağışıklık Algısı ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Algısı	Finansal Faktörler
Bağışıklık Algısı	4,10	0,75	-	,078
Finansal Faktörler	3,40	0,66	,078	-
n= 410				

Bağışıklık algısı ile finansal faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.16’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık algısı ile finansal faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=,078$; $p>0.01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık algısı ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık algısının güçlü veya zayıf olmasının, işletme içi ve dışında yer alan finansal koşullarla herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.17’de gösterilmektedir.

Tablo 3.17. Bağışıklık Algısı ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Algısı	Kurallar ve Düzenleyici Faktörler
Bağışıklık Algısı	4,10	0,75	-	,089
Kurallar ve Düzenleyici Faktörler	3,41	0,98	,089	-
n= 410				

Bağıışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.17’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağıışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=,089$; $p>0.01$) olmadığı görölmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağıışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağıışıklık algısının güçlü veya zayıf olmasının, inovasyon sürecinde yer alan kurallar ve yasal düzenlemelerle herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.18’de gösterilmektedir.

Tablo 3.18. Bağıışıklık Savunması ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağıışıklık Savunması	Bireysel Bilgi ve Yetenekler
Bağıışıklık Savunması	4,17	0,72	-	,346**
Bireysel Bilgi ve Yetenekler	3,88	0,81	,346**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.18’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,346$; $p<0.01$) olduğu görölmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağıışıklık savunması

ile çalışanlarının bireysel bilgi ve yetenekleri arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık savunmasının güçlü olmasının bireysel olarak ortaya çıkarılan bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.19’da gösterilmektedir.

Tablo 3.19. Bağışıklık Savunması ile Kolektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Savunması	Kolektif Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Savunması	4,17	0,72	-	,425**
Kolektif Bilgi ve Yetenekler	4,29	0,61	,425**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.19’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,425$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık savunmasının güçlü olmasının örgüt içerisinde ortaya çıkarılan kolektif bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağıışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.20’de gösterilmektedir.

Tablo 3.20. Bağışıklık Savunması ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağıışıklık Savunması	Organizasyon İçi Süreçler
Bağıışıklık Savunması	4,17	0,72	-	,493**
Organizasyon İçi Süreçler	4,10	0,62	,493**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağıışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.20’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,493$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₀: Bağışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık savunmasının güçlü olmasının organizasyon içerisinde yer alan iletişim kanallarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık savunmasının zayıf olması durumunda da örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağıışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası

süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.21’de gösterilmektedir.

Tablo 3.21. Bağışıklık Savunması ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Savunması	Organizasyonlar Arası Süreçler
Bağışıklık Savunması	4,17	0,72	-	,415**
Organizasyonlar Arası Süreçler	4,09	0,65	,415**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.21’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,415$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık savunmasının güçlü olmasının işletmenin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ve organizasyonlarla ilişki düzeyinde ve birlikte gerçekleştirilecek faaliyetlerin etkinliğinde pozitif yönde gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık savunmasının zayıf olması durumunda da diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık savunması ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık savunması ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık savunması ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.22’de gösterilmektedir.

Tablo 3.22. Bağışıklık Savunması ile Finansal Faktörler İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Savunması	Finansal Faktörler
Bağışıklık Savunması	4,17	0,72	-	,051
Finansal Faktörler	3,40	0,66	,051	-
n= 410				

Bağışıklık savunması ile finansal faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.22’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık savunması ile finansal faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=.051$; $p>0.01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık savunması ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık savunmasının güçlü veya zayıf olmasının, işletme içi ve dışında yer alan finansal koşullarla herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.23’de gösterilmektedir.

Tablo 3.23. Bağışıklık Savunması ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Savunması	Kurallar ve Düzenleyici Faktörler
Bağışıklık Savunması	4,17	0,72	-	,129**
Kurallar ve Düzenleyici Faktörler	3,41	0,98	,129**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.23’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,129$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici koşullar arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İşletmenin bağışıklık savunmasını güçlü tutmasının, inovasyon sürecinde yer alan kurallar ve yasal düzenlemelerin farkına varılmasında katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.24’de gösterilmektedir.

Tablo 3.24. Bağışıklık Hafızası ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Hafızası	Bireysel Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Hafızası	3,95	0,91	-	,125**
Bireysel Bilgi ve Yetenekler	3,88	0,81	,125**	-
**p < 0.05; n= 410				

Bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.24’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,125$; $p<0.05$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık hafızası ile çalışanlarının bireysel bilgi ve yetenekleri arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık hafızasının iyi kullanılmasının bireysel olarak ortaya çıkarılan bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.25’de gösterilmektedir.

Tablo 3.25. Bağışıklık Hafızası ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Hafızası	Kollektif Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Hafızası	3,95	0,91	-	,068
Kollektif Bilgi ve Yetenekler	4,29	0,61	,068	-
n= 410				

Bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.25’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=,068$; $p>0.01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık hafızasını kullanmasının örgüt içerisinde ortaya çıkarılan kolektif bilgi ve yeteneklerin gelişmesine herhangi bir katkı sağlamayacağı düşünülmektedir.

Bağışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.26’da gösterilmektedir.

Tablo 3.26. Bağışıklık Hafızası ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Hafızası	Organizasyon İçi Süreçler
Bağışıklık Hafızası	3,95	0,91	-	,193**
Organizasyon İçi Süreçler	4,10	0,62	,193**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağıışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.26’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağıışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,193$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağıışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağıışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağıışıklık hafızasının iyi kullanılmasının organizasyon içerisinde yer alan iletişim kanallarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağıışıklık hafızasının iyi kullanılmadığı durumunda da örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağıışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağıışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağıışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.27’de gösterilmektedir.

Tablo 3.27. Bağıışıklık Hafızası ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağıışıklık Hafızası	Organizasyonlar Arası Süreçler
Bağıışıklık Hafızası	3,95	0,91	-	,289**
Organizasyonlar Arası Süreçler	4,09	0,65	,289**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağıışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.27’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağıışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,289$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₀: Bağışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık hafızasının iyi kullanılmasının işletmenin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ve organizasyonlarla ilişki düzeyinde ve birlikte gerçekleştirilecek faaliyetlerin etkinliğinde pozitif yönde gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık hafızasının iyi kullanılmadığı durumunda da diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık hafızası ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık hafızası ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık hafızası ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.28’de gösterilmektedir.

Tablo 3.28. Bağışıklık Hafızası ile Finansal Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Hafızası	Finansal Faktörler
Bağışıklık Hafızası	3,95	0,91	-	- ,010
Finansal Faktörler	3,40	0,66	- ,010	-
n= 410				

Bağışıklık hafızası ile finansal faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.28’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık hafızası ile finansal faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)} = - ,010$; $p > 0,01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₀: Bağışıklık hafızası ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan

işletmelerin bağışıklık hafızasını kullanmasının, işletme içi ve dışında yer alan finansal koşullarla herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.29’da gösterilmektedir.

Tablo 3.29. Bağışıklık Hafızası ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Hafızası	Kurallar ve Düzenleyici Faktörler
Bağışıklık Hafızası	3,95	0,91	-	-,001
Kurallar ve Düzenleyici Faktörler	3,41	0,98	-,001	-
n= 410				

Bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.29’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=-,001$; $p>0.01$) olmadığı grlmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık hafızasını kullanmasının, inovasyon sürecinde yer alan kurallar ve yasal düzenlemelerle herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.30’da gösterilmektedir.

Tablo 3.30. Bağışıklık Dengesi ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Dengesi	Bireysel Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Dengesi	4,09	0,77	-	,297**
Bireysel Bilgi ve Yetenekler	3,88	0,81	,297**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.30’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,297$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık dengesi ile çalışanlarının bireysel bilgi ve yetenekleri arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık dengesinin korunmasının bireysel olarak ortaya çıkarılan bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.31’de gösterilmektedir.

Tablo 3.31. Bağışıklık Dengesi ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Dengesi	Kollektif Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Dengesi	4,09	0,77	-	,276**
Kollektif Bilgi ve Yetenekler	4,29	0,61	,276**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.31’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,276$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık dengesinin korunmasının örgüt içerisinde ortaya çıkarılan kolektif bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.32’de gösterilmektedir.

Tablo 3.32. Bağışıklık Dengesi ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Dengesi	Organizasyon İçi Süreçler
Bağışıklık Dengesi	4,09	0,77	-	,284**
Organizasyon İçi Süreçler	4,10	0,62	,284**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.32’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,284$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık dengesinin korunmasının organizasyon içerisinde yer alan iletişim kanallarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık dengesinin korunmadığı durumunda da örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.33’de gösterilmektedir.

Tablo 3.33. Bağışıklık Dengesi ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Dengesi	Organizasyonlar Arası Süreçler
Bağışıklık Dengesi	4,09	0,77	-	,397**
Organizasyonlar Arası Süreçler	4,09	0,65	,397**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.33’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,397$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık dengesinin korunmasının işletmenin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ve organizasyonlarla ilişki düzeyinde ve birlikte gerçekleştirilecek faaliyetlerin etkinliğinde pozitif yönde gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık dengesinin korunmadığı durumunda da diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık dengesi ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık dengesi ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.34’de gösterilmektedir.

Tablo 3.34. Bağışıklık Dengesi ile Finansal Faktörler İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Dengesi	Finansal Faktörler
Bağışıklık Dengesi	4,09	0,77	-	,077
Finansal Faktörler	3,40	0,66	,077	-
n= 410				

Bağışıklık dengesi ile finansal faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.34’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık dengesi ile finansal faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=,077$; $p>0.01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık dengesinin işletme içi ve dışında yer alan finansal koşullarla herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.35’de gösterilmektedir.

Tablo 3.35. Bağışıklık Dengesi ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Dengesi	Kurallar ve Düzenleyici Faktörler
Bağışıklık Dengesi	4,09	0,77	-	,050
Kurallar ve Düzenleyici Faktörler	3,41	0,98	,050	-
n= 410				

Bağıışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.35’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağıışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=,050$; $p>0.01$) olmadığı görölmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağıışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağıışıklık dengesinin inovasyon sürecinde yer alan kurallar ve yasal düzenlemelerle herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.36’da gösterilmektedir.

Tablo 3.36. Bağıışıklık Kontrolü ile Bireysel Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağıışıklık Kontrolü	Bireysel Bilgi ve Yetenekler
Bağıışıklık Kontrolü	4,08	0,71	-	,241**
Bireysel Bilgi ve Yetenekler	3,88	0,81	,241**	-
** $p < 0.01$; $n= 410$				

Bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.36’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,241$; $p<0.01$) olduğu görölmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağıışıklık kontrolü ile

alışanlarının bireysel bilgi ve yetenekleri arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık kontrolünün yapılmasının bireysel olarak ortaya çıkarılan bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceğı düşünölmektedir.

Bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.37’de gösterilmektedir.

Tablo 3.37. Bağışıklık Kontrolü ile Kollektif Bilgi ve Yetenekler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Kontrolü	Kollektif Bilgi ve Yetenekler
Bağışıklık Kontrolü	4,08	0,71	-	,344**
Kollektif Bilgi ve Yetenekler	4,29	0,61	,344**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.37’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,344$; $p<0.01$) olduğu görölmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “H₀: Bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık kontrolünün yapılmasının örgüt içerisinde ortaya çıkarılan kollektif bilgi ve yeteneklerin gelişmesine katkı sağlayabileceğı düşünölmektedir.

Bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “H₀: Bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki

yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.38’de gösterilmektedir.

Tablo 3.38. Bağışıklık Kontrolü ile Organizasyon İçi Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Kontrolü	Organizasyon İçi Süreçler
Bağışıklık Kontrolü	4,08	0,71	-	,237**
Organizasyon İçi Süreçler	4,10	0,62	,237**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.38’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönlü ve zayıf kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,237$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasında aynı yönde ve zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık kontrolünün yapılmasının organizasyon içerisinde yer alan iletişim kanallarının ve bilgi paylaşım süreçlerinin gelişmesine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık kontrolünün yapılmadığı durumda da örgütsel faaliyetlerin aksamasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.39’da gösterilmektedir.

Tablo 3.39. Bağışıklık Kontrolü ile Organizasyonlar Arası Süreçler İlişkisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Kontrolü	Organizasyonlar Arası Süreçler
Bağışıklık Kontrolü	4,08	0,71	-	,406**
Organizasyonlar Arası Süreçler	4,09	0,65	,406**	-
**p < 0.01; n= 410				

Bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.39’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönlü ve orta kuvvette bir ilişkinin ($r_{(410)}=,406$; $p<0.01$) olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **RED** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasında aynı yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Bağışıklık kontrolünün yapılmasının işletmenin sektörde faaliyet gösteren diğer işletmeler ve organizasyonlarla ilişki düzeyinde ve birlikte gerçekleştirilecek faaliyetlerin etkinliğinde pozitif yönde gelişimine katkı sağlayabileceği düşünülmektedir. Bağışıklık kontrolünün yapılmadığı durumunda da diğer işletmelerle rekabet edebilme yeteneğinin azalmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir.

Bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.40’da gösterilmektedir.

Tablo 3.40. Bağışıklık Kontrolü ile Finansal Faktörler İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Kontrolü	Finansal Faktörler
Bağışıklık Kontrolü	4,08	0,71	-	,037
Finansal Faktörler	3,40	0,66	,037	-
n= 410				

Bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.40’da yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=,037$; $p>0.01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık kontrolünün işletme içi ve dışında yer alan finansal koşullarla herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

Bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik kurulan hipotez, “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” şeklindedir. Bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler ilişkisini belirlemeye yönelik oluşturulan korelasyon matrisi Tablo 3.41’de gösterilmektedir.

Tablo 3.41. Bağışıklık Kontrolü ile Kurallar ve Düzenleyici Faktörler İlişisini Belirlemeye Yönelik Korelasyon Analizi Bulguları

Değişkenler	Korelasyon Matrisi			
	Ortalama	Standart Sapma	Bağışıklık Kontrolü	Kurallar ve Düzenleyici Faktörler
Bağışıklık Kontrolü	4,08	0,71	-	-,033
Kurallar ve Düzenleyici Faktörler	3,41	0,98	-,033	-
n= 410				

Bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak korelasyon analizi uygulanmıştır. Tablo 3.41’de yer alan analiz sonuçlarına göre; bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında herhangi bir ilişkinin ($r_{(410)}=-,033$; $p>0.01$) olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre; “ H_0 : Bağışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.” hipotezi **KABUL** edilmiştir. Analiz bulgularından yola çıkılarak; iş ve inşaat makinesi üretimi yapan işletmelerin bağışıklık kontrolünün inovasyon sürecinde yer alan kurallar ve yasal düzenlemelerle herhangi bir ilişkisinin olmayacağı değerlendirilmektedir.

3.8.4. Araştırma Kapsamında Kurulan Hipotezlerin Sonuçları

Araştırma değişkenlerimizden olan örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişki ve örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisine yönelik kurulan hipotezlerin sonuçları Tablo 3.42’de gösterilmiştir. İlgili tabloda aynı zamanda örgütsel bağışıklığın alt boyutları ile yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik olarak kurulmuş olan hipotezlerin sonuçlarına da yer verilmiştir.

Tablo 3.42. Hipotez Testlerinin Sonuçları

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H_0	Örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında ilişki yoktur.	RED
H_0	Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerinde etkisi yoktur.	RED
1. H_0	Bağışıklık algısı ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
2. H_0	Bağışıklık algısı ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
3. H_0	Bağışıklık algısı ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
4. H_0	Bağışıklık algısı ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.	RED

Tablo 3.42. Hipotez Testlerinin Sonuçları (Devamı)

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	SONUÇ
5. H_0	Bağıışıklık algısı ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
6. H_0	Bağıışıklık algısı ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
7. H_0	Bağıışıklık savunması ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
8. H_0	Bağıışıklık savunması ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
9. H_0	Bağıışıklık savunması ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
10. H_0	Bağıışıklık savunması ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
11. H_0	Bağıışıklık savunması ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
12. H_0	Bağıışıklık savunması ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.	RED
13. H_0	Bağıışıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
14. H_0	Bağıışıklık hafızası ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	KABUL
15. H_0	Bağıışıklık hafızası ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
16. H_0	Bağıışıklık hafızası ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
17. H_0	Bağıışıklık hafızası ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
18. H_0	Bağıışıklık hafızası ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
19. H_0	Bağıışıklık dengesi ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
20. H_0	Bağıışıklık dengesi ile kolektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
21. H_0	Bağıışıklık dengesi ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
22. H_0	Bağıışıklık dengesi ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
23. H_0	Bağıışıklık dengesi ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL

Tablo 3.42. Hipotez Testlerinin Sonuçları (Devamı)

HİPOTEZ NO	HİPOTEZ	SONUÇ
24. H_0	Bağıışıklık dengesi ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
25. H_0	Bağıışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
26. H_0	Bağıışıklık kontrolü ile kollektif bilgi ve yetenekler arasında ilişki yoktur.	RED
27. H_0	Bağıışıklık kontrolü ile organizasyon içi süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
28. H_0	Bağıışıklık kontrolü ile organizasyonlar arası süreçler arasında ilişki yoktur.	RED
29. H_0	Bağıışıklık kontrolü ile finansal faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL
30. H_0	Bağıışıklık kontrolü ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişki yoktur.	KABUL

SONUÇ ve ÖNERİLER

İşletmeler, toplumun ihtiyaçlarını gerçekleştirmek için belirli amaçlarla kurulan ekonomik faaliyetler topluluğudur. Bir insanın yaşam periyodu doğumla başlayıp, büyüyerek gelişme ve kendisine biçilen hayat ömrünü doldurarak son buluyorsa işletmeler de hayat seyrini benzer şekilde sürdürmektedir. İlk faaliyetlerin gerçekleştirilmesi pazara girebilme ve tanınma açısından önemli başlangıçları beraberinde getirmektedir. Belirli gelişim aşamaları gerçekleştikten sonra büyüme ve olgunlaşma safhası yer alır. Bu aşamadaki devamlılık ve sürdürülebilirlik ne kadar uzun olursa, yaşam süresi de o ölçüde kalır. Yaşanan çevresel koşullar geçmişteki zaman sıklığına kıyasla çok hızlı bir şekilde meydana gelmektedir. Özellikle son elli yıldır bilgi ve iletişim çağındaki gelişmeler, işletmecilik faaliyetlerini kökten etkilemekte ve sürekli olarak değişime zorlamaktadır.

Günümüz şartlarında işletmeler artık tek bir ürün veya hizmet üretip onu pazarlayarak faaliyetlerini devam ettirememektedir. Yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte birden fazla ürün veya hizmeti gerçekleştirmek durumundadır. İşletmeden, iç ve dış çevre unsurlarını göz önünde bulundurarak, sürekli olarak değişim gerçekleştirerek, yeni ürün ve hizmetleri ortaya çıkartması beklenmektedir. Bu isteği ne kadar çok ve sıklıkla gerçekleştirirse güçlü bir şekilde pazarda yerini korumuş olabilecektir.

Ekonomik faaliyetler yerine getirilirken, sürekli olarak iç ve dış çevresel tehditler işletmenin karşısına çıkmaktadır. İşletmenin yapısı, kültürü, insan kaynağı, vizyonu, misyonu gibi unsurlar koruma rolü üstlenerek zararlı faktörlerin yok edilmesini sağlar. İnsan yapısına benzer şekilde işletmede de bağışıklık yapısı yer almaktadır. Bu yapı çevresel tehditlerin algılanmasında ve tanınmasında işletmeye yardımcı olmaktadır. Yapının güvenli bir şekilde çalışmasında, somut ve soyut birçok unsurun görevini başarılı bir şekilde yapması gerekmektedir. Burada önemli olan örgütün bağışıklığını sürekli güncel tutarak, tehditlerin bertaraf edilmesi ve ortaya çıkabilecek fırsatların da değerlendirilmesidir.

Rekabetin çok sert ve sıkı olduğu pazar koşullarında işletmeler, varlıklarını sũrdũrebilmek adına yeni bir ũrũn veya hizmeti mũřterilerin karşısına çıkarmak durumundadır. İnovasyon olarak da artık sũrekli dilimizde yer alan kavramla, ihtiyaçlar sũrekli olarak belirlenip karşılanmaya çalışılmaktadır. İşletmeler kendi gũzlem araçlarıyla ortaya çıkabilecek sorunları, eksiklikleri ve kolaylaştırıcı her tũrlũ araç, gereç, yũntem, model vb. tespit ederek rakiplerinden daha hızlı hareket etmek durumundadır. Özellikle benzer ũrũn ve hizmet grubunda yer alan işletmeler birbirlerine karşı yarış içerisinde olduğundan, inovasyonları gerçekleştirerek birbirlerini yıkıma uğratma gayesi gũderler. Bunu gerçekleştirmek amacıyla ya rakip işletmelerin mũřterilerini kendisine çekme ya da farklı yũntemleri uygulamaya koymaktadırlar.

Yukarıda bahsedilen ve işletmeler için Özellikle son yıllarda Önemli olduğu dũřũnũlen Őrgũtsel bağışıklık ve yıkıcı inovasyon kavramlarını ele aldığımız bu çalışmada literatũre Önemli katkı sağlama amacı dũřũnũlerek yola çıkılmıştır. Yerli ve yabancı literatũr kaynak taramasında her iki kavram açısından az sayıda çalışma olduğu gũrũlerek, bu eksikliğin tamamlanması hedeflenmektedir. Uygulama alanı olarak makine imalat sanayisi seçilerek, literatũre zenginlik katılmaya çalışılmıştır. Ayrıca bu sanayi kolu, birçok mal ve hizmet ũreten işletmelere kaynak yarattığından Özellikle burada oluşabilecek yıkıcı inovasyon uygulamalarının diğer işletmeleri de etkileyebileceği Őngũrũlmektedir.

Őrgũtsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın analiz sonuçlarına gũre; iki temel değişken arasında aynı yũnlũ ve gũlũ kuvvette bir ilişkinin ortaya çıktığı gũrũlmektedir. Őrgũtũn bağışıklık yapısının zayıf olması, yapılan faaliyetleri olumsuz yũnde etkileyebilmektedir. Nitekim Naime (2016) tarafından ele alınan çalışmada, Őrgũtsel bağışıklığın zayıf olması neticesinde çalışanların kendilerini ziyaretçi olarak gũrdũkleri belirtilmiştir. Bunun sonucunda Őrgũt kũltũrũnũn direkt olarak etkilendiği ve Őrgũte bağlılığın da dũřũk olduğu ifade edilmiştir. Analizimizden çıkan bulgular, literatũr araştırmalarında yer alan iekli (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına benzerlik oluşurmaktadır. Yıkıcı inovasyon ile işletmenin i dinamiklerindeki faktũrlerin ilişkili olabildiği ve aslında

bağışıklığın da bunlardan birisi olduğunu söylemek mümkündür. Bağışıklık yapısının güçlü tutulabilmesi için hızlı ve çevik hareketlerin olması gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca Assayah (2020) tarafından yapılan çalışmada, örgütsel bağışıklık ile teknolojik değişimlerin arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucu ortaya konulmuştur. Yıkıcı inovasyonun da teknolojik değişimler ve Ar-Ge yapılanması ile ilişkisinin söz konusu olduğundan araştırmaların benzer sonuçları gösterdiği gözlemlenmiştir. Araştırma yapılan işletmeler, makine imalat sanayisinin bir kolu olan iş ve inşaat makineleri üretimi yapmaktadırlar. Bu işletmeler ulusal ve uluslararası pazarda müşteri taleplerine uygun olarak inovasyon faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler.

Örgütsel bağışıklığın yıkıcı inovasyon üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmanın analiz sonuçlarına göre; örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü etkinin olduğu görülmektedir. Araştırma yapılan işletmeler, rekabetin yoğun olduğu iş ve inşaat makineleri üretim sanayisinde rakiplerine karşı önde olabilmek adına gerçekleştirecekleri inovasyonların yıkıcı etkisini ortaya çıkarmaya çalışmaktadırlar. Bunun gerçekleşmesi için de bağışıklık mekanizmasını güçlü tutabildikleri görülmektedir. İşletmelerin rekabet ortamından gelebilecek tehditlerden kaynaklanan hastalıklara karşı örgütsel bağışıklığını güçlendirmesinin, yapılacak olan yıkıcı inovasyonların başarısını etkileyeceği öngörülmektedir.

Örgütsel bağışıklığın alt boyutları ile yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik yapılan analizlerin sonuçlarına göre; aralarında orta ve zayıf kuvvette, aynı yönlü ilişkilerin olduğu görülmektedir. Bağışıklık algısı ile bireysel ve kollektif bilgi ve yetenekler, organizasyon içi süreçler arasında zayıf kuvvette, organizasyonlar arası süreçler arasında ise orta kuvvette ve aynı yönlü ilişkilerin olduğu yapılan analiz bulgularında ortaya çıkmıştır. Bağışıklık algısının finansal ile kurallar ve düzenleyici faktörlerle arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Alwan ve Talib (2016) tarafından yapılan çalışma sonuçlarında belirtildiği üzere, çevresel faktörlerin iyi analiz edilmesiyle rakip işletmelere göre bağışıklık yapısının daha fazla güçlü tutulabildiği ifade edilmektedir. Organizasyonlar arası koşulların iyi analiz edilmesiyle ve çevrenin sürekli olarak

izlenmesinin, örgütün bağıklık algısını güçlü tutabileceği söylenebilir. Bu algının yıkıcı inovasyonların gerçekleştirilmesinde olumlu bir etkisinin olabileceği ifade edilebilir.

Bağıklık savunması ile bireysel ve kollektif bilgi ve yetenekler, organizasyon içi ve organizasyonlar arası süreçler arasında orta kuvvette, kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ise zayıf kuvvette ve aynı yönlü ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bağıklık savunmasının finansal faktörlerle arasında herhangi bir ilişki yer almamıştır. Literatürde Abbas (2019) tarafından yapılan alan araştırmasının sonuçlarına göre, bağıklık yapısının zayıf olmasının çalışanların örgütsel bağlılığını düşürmesi ve güvensizliği ortaya çıkarttığı belirtilmiştir. Yıkıcı inovasyonun gerçekleştirilebilmesinin ilk şartının insan kaynağının yeterli seviyede ve bağlılığının güçlü olması beklenir. Bağıklık savunması ile yıkıcı inovasyonun alt boyutları arasındaki ilişki de bu açıdan önemlidir. Araştırma yapılan işletmelerin bağıklık savunmasını güçlendirmek için çalışanların ve işletmenin bilgi ve yeteneklerini, örgüt içi ve dışı süreçlerini iyileştirdikleri görülmektedir.

Bağıklık hafızası ile bireysel bilgi ve yetenekler, organizasyon içi ve organizasyonlar arası süreçler arasında zayıf kuvvette ve aynı yönlü ilişkilerin olduğu analiz bulgularında ortaya çıkmıştır. Bağıklık hafızasının kollektif bilgi ve yetenekler, finansal ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında herhangi bir ilişkiye rastlanılmamıştır. Sadiq vd. (2020) yapmış oldukları çalışmada, bağıklık hafızasının düşük düzeyde yıkıcı inovasyonla ilişkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Yıkıcı inovasyon faaliyetlerinin sürekli olarak teknolojik değişimleri ve uygulamaları gerektirdiği düşünüldüğünde, bağıklık yapısının güncel tutulması ve hafızasının bu faaliyetlerle ilişkisinin olabileceği söylenebilir. Örgütün bağıklık hafızasını sürekli olarak kullanması, işletmelerdeki görev süreleri fazla olan yetenekli çalışanların ve organizasyon süreçlerinin iyi işlediğinin bir göstergesi olarak yer almaktadır.

Bağıklık dengesi ile bireysel ve kollektif bilgi ve yetenekler, organizasyon içi süreçler arasında zayıf kuvvette, organizasyonlar arası süreçler arasında ise orta kuvvette ve aynı yönlü ilişkilerin olduğu yapılan analiz bulgularında ortaya çıkmıştır. Bağıklık dengesinin, finansal ile kurallar ve düzenleyici faktörlerle arasında

herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bağışıklık kontrolü ile bireysel bilgi ve yetenekler, organizasyon içi süreçler arasında zayıf kuvvette, kolektif bilgi ve yetenekler, organizasyonlar arası süreçler arasında ise orta kuvvette ve aynı yönlü ilişkilerin olduğu yapılan analiz bulgularında ortaya çıkmıştır. Bağışıklık kontrolünün finansal ile kurallar ve düzenleyici faktörlerle arasında herhangi bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Sadiq vd. (2020) yapmış oldukları çalışmada, yöneticilerin yıkıcı inovasyon aktivitelerini gerçekleştirmedeki değerlendirmeleri ortaya konulmuştur. Özellikle denge ve kontrol fonksiyonlarının yöneticilerin rollerini oluşturduğu düşünülürse yıkıcı inovasyonların gerçekleştirilmesinde bağışıklık dengesinin ve kontrolünün ilişkisinin olabileceği söylenebilir. Araştırma yapılan işletmelerin bağışıklık yapısını güçlendirmek için yöneticilerin yıkıcı inovasyon süreçlerini iyi yönettikleri görülmektedir. Bağışıklık dengesinin ve kontrolünün iyi işlemesi, çevresel analizlerin sürekli olarak yapıldığını göstermektedir. Örgütsel bağışıklığın bu iki işlevi yapının sorunsuz bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. Araştırma yapılan işletmelerde bu işlevlerin gereği olarak organizasyon içerisindeki her türlü koordinasyon ve denetim faaliyetlerinin yerine getirildiği söylenebilir.

Örgütsel bağışıklığın alt boyutlarıyla finansal ile kurallar ve düzenleyici faktörler arasında ilişkinin ortaya çıkmaması, analizden beklenmeyen bir sonuçtur.. Araştırma yapılan zamanın pandemi dönemine rastlaması ve bundan dolayı da ekonomik sıkıntıların oluşmasının, yöneticilerin algı düzeyini etkilemiş olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca devletin yaptığı teşviklerin işletmeler tarafından yeterli görülmemesi, bu algının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İnovasyon süreci için gerekli görülen kurallar ve yasal düzenlemelerin yeterince bilinmemesi, yöneticilerin yıkıcı inovasyon sorularına verdikleri cevapları etkilediği düşünülmektedir. Araştırma yapılan işletmelerin özellikle uluslararası pazarda faaliyetlerini yürütürken hukuksal düzenlemelerden kaynaklanan problemlerin çözülmemesi, yöneticilerin yıkıcı inovasyonlara yaklaşımını etkileyebilmektedir.

Rekabetin yoğun olduğu pazar koşullarında işletmelerin bağışıklık sistemleri ile yıkıcı inovasyon uygulamaları arasında destekleyici ya da engelleyici yönde tepkilerin olabildiği ifade edilmektedir. Yapılan bu çalışmada işletmelerin örgütsel

bağışıklıkları ile yıkıcı inovasyon uygulamaları arasında aynı yönlü ve güçlü bir ilişkinin olduğu görölmektedir. Özellikle yeni kurulan işletmelerin pazarda yer alıp tutunabilmesinde yıkıcı inovasyonlar önemli bir yer tutar. Koruma görevi üstlenen bağışıklık yapısı da bu süreçte devreye girmektedir.

Yapmış olduğumuz “Örgütsel Bağışıklık ile Yıkıcı İnovasyon İlişkisi” başlıklı bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, devletin yetkili kurumlarının yıkıcı inovasyon konusunda düzenlemesi gereken hususların bulunduğu gözlemlenmektedir. Bu hususlar şu şekildedir:

- Dijital dönüşüme uyum sağlamada işletmelere kolaylık sağlayacak teşvikleri sunması önerilir.
- Yıkıcı inovasyonlar kalkınma planlarında önemli bir yer tuttuğundan, global düzeyde yapılan ekonomik forumlarda anlatılması ülke ekonomisine değerkatacaktır.
- Ekonomik krizlerde işletmelerin kaynaklarını etkin kullanması sağlanarak, yıkıcı inovasyonlar teşvik edilmelidir.
- Ticaret odalarıyla işbirliği yapılarak yıkıcı inovasyon uygulama süreçlerinin hızlandırılmasına yönelik yasal düzenlemelerin yapılması sağlanabilir.

Araştırma yapılan işletmelerin yöneticilerine önerilerimiz şu şekilde yer almaktadır:

- İşletmelerin finansal kaynaklarından bir kısmını yıkıcı inovasyon denemesi yapmak için ayırmalıdır.
- İnovasyon geliştirme sürecini, örgütün kültürü ile bütünleştirmesi gerekmektedir.
- Örgütün bağışıklığını güçlendirmek için, bilgi, öğrenme ve hafıza kaynaklarının dinamik tutulmasını sağlayan bir sistem tasarlanması ve sistemin gerekli durumlarda aktif kullanılması sağlanmalıdır.
- Sosyal medya araçlarını takip ederek, müşterilerin ihtiyaç duyabileceğı inovasyonlar belirlenmelidir.
- Yıkıcı inovasyon sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için, yasal düzenlemeler sürekli takip edilmelidir.

Ülkemizde üretim faaliyeti gösteren diğer işletmelerin yöneticileri için bir takım önerilerimiz bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- İşletme yöneticilerinin değişim gerektiren durumlarda hem bireysel hem de örgütsel faktörleri ayrı ayrı ele alıp bağımsızlık yapısını tanıtmayı değişim uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesini sağlayacaktır.
- Bağımsızlık savunmasının güçlü tutulabilmesi için örgüt içi ve dışı zararlı faktörlerin tanımlanması gerekmektedir.
- Özellikle geçmiş deneyimlerden oluşan faydalı ve zararlı durumların kaydedilip bağımsızlık hafızasının güçlendirilmesi sağlanabilir.
- Örgütsel bağımsızlığın kontrol altında tutulmasına yönelik gerekli stratejiler her zaman hazır bulundurulmalıdır.
- Gerekli durumlarda bağımsızlık mekanizmasının yapılandırılmasında uygulamaya yönelik tedbirler belirlenmelidir.
- İşletmenin yıkıcı inovasyonun önündeki engellerinin belirlenerek çözüm yollarının bulunması sağlanmalıdır.
- İşletmenin uygulamış olduğu veya uygulamasını planladığı inovasyonların, rakiplerini bertaraf etme veya yıkıcı etkisini ortaya çıkarmak için sürekli çevre analizlerinin yapılması gerekmektedir.
- Rakiplerin ortaya çıkarabileceği yıkıcı inovasyonlara karşı cevap stratejilerinin belirlenerek uygulamaya hazır hale getirilmelidir.

İşletmede yıkıcı inovasyon faaliyetlerinin uygulama sorumluluğunu taşıyan proje liderleri ve çalışanlar için önerilerimiz yer almaktadır. Bu öneriler de şu şekilde sıralanmaktadır:

- Bireysel olarak bağımsızlık işlevlerinin tanımlanarak algılama, savunma ve hafızanın güçlendirilebileceği değerlendirilmektedir.
- Örgüt kültürünün gereği olarak hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesine ön ayak olunarak örgüte bağlılık seviyesi yükseltilebilir.
- İşletmeye yeni başlayan çalışanlara işe alışma sürecinde destek verilmesi, işletmeye olan güvenin sağlanmasında önemli bir rol oynayabilmektedir.

- İşletme içi ve dışı iletişim kanallarının iyi kullanılmasıyla bilgi paylaşımı sürekli hale getirilebilir.
- İşletmenin uygulamaya soktuğu inovasyonlarda, müşteriler tarafından yeterince talep görmeme durumunda umutsuzluğa kapılmadan çözüm yolları araştırılmalıdır.
- Müşterilerin ihtiyaçları sürekli olarak gözlemlenerek kayıt altında tutulmalıdır.

Literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde, örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon arasındaki ilişkiye yönelik sınırlı sayıda çalışmalar yer aldığından bu araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada, ülkemizdeki bir ilimizde yer alan makine imalat sanayisinde üretim yapan işletme yöneticilerinin değerli görüşlerinin istatistiki olarak sonuçları ortaya konulmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, gelecek dönemde yapılacak benzer çalışmalar için araştırmacılara bazı öneriler bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Örgütsel bağışıklık ve yıkıcı inovasyon kavramlarına yönelik olarak farklı sektör ve farklı illerde araştırma yapılabilir.
- Sektörel bazda yıkıcı inovasyonlar somutlaştırılarak örgütsel bağışıklığın verebileceği tepkiler araştırılabilir.
- Büyük ölçekli işletmelerde kavramlara yönelik araştırma ele alınabilir.
- Bu çalışmada işletmelerin bağışıklık yapısı ile kendi uyguladığı yıkıcı inovasyonlar arasındaki ilişki durumu belirlenmeye çalışılmıştır. Yıkıcı inovasyonların rakip işletmelerden gelebileceği düşünülerek örgütsel bağışıklık ile ilişkisinin olup olmayacağı araştırılabilir.
- Literatürde yer alan farklı boyutlandırma çalışmaları ile değişkenler arasındaki ilişki araştırılabilir.

KAYNAKLAR

Abazeed, R. A., “The Impact of Dynamic Capabilities on Strategic Supremacy through Organizational Immunity at Jordanian Telecommunication Companies”, *Jordan Journal of Business Administration*, 2022/18, (3), ss. 321-344.

Abbas, A., “Prevent Administrative and Financial Corruption Behaviors by Activating the Functions of the Organizational Immunity System”, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 2019/25, (116), ss. 262-289.

Adıgüzel, B., (2012), *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve JOBS Örneği*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Gazi Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı /Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Ağraş, S. ve İ. Kılınç, “Örgütsel Yeteneklerin Türkiye’deki Otel İşletmeleri Bağlamında Analizi”, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014/3, (4), ss. 1-35.

Akgeyik, T., (2001), *Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, (40. Seri), İstanbul.

Akgöz, E., vd., “Yenilik Kapsamında Turistik Ürün Çeşitlendirmesi ve Kurban Bayramı Örneği”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, (31), ss. 1-12.

Akın, A., “Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma”, *Kırıkkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2003/17, (3-4), ss. 221-238.

Akın, Ö. ve M. Reyhanoğlu, “İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye’nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi)”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014/16, (1), ss. 23-51.

Akıncı, Z., “Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 2002, (4), ss. 1-25.

Akkaya, B. ve A. Tabak, “Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2018/5, (2), ss. 185-206.

Alayoğlu, N., “İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, (1), ss. 68-97.

Alkaya, A. ve E. Hepaktan, “Organizational Change”, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 2003/10, (1), ss. 32-58.

Alsabbagh, O. R., (2016), *The Effect of Organizational Immune Systems on Crisis Management Strategies Testing the Mediating Role of Strategic Information Systems - A Field Study on Jordanian Food Industry Companies*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Middle East University, Faculty of Business/Master of Business Administration, Amman(Jordan).

Al-Saidi, M., “Building an Organizational Immune System Scale System Components and Functions”, *Palarch's Journal Of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 2020/17, (7), ss. 14969-14992.

Al-Samman, T. A. ve Z. G. Al-Dabbagh, “Lean Green Management is an Entrance to Strengthen the Organizational Immune System - an Exploratory Study of Opinions (A sample of Workers in the General Company for Iraqi Cement - Northern Cement Cooperation)”, *Journal of Tanmiyat Al-Rafidain (TANRA)*, 2020/39, (125), ss. 63-86.

Altaee, Y. H., “Partnership and its Role in Achieving Immune Altnzimihdrash Analytical Sample of the Views of the Managers of the Industrial Sector”, *The Iraqi Magazinje for Managerial Sciences*, 2011/7, (28), ss. 1-28.

Altaee, Y. H. ve S. M. Al-Janabi, “ Knowledge of Culture and Its Role in Achieving Regulatory Immune Empirical Study in Men / Najaf Garment Factory”, *The Islamic College University Journal*, 2016/1, (37), ss. 121-189.

Al-Tahan, H., vd., “The Effect of Organizational Health on Strengthening Organizational Immune Systems: An Exploratory Study of the Opinions of a Sample of Doctors in Imam Zain Al-Abidin “Be Upon Him” Hospital in the Holy City of Karbala”, *Journal of Statistics and Management Systems*, 2021/ 24, (4), ss. 809-815.

Altınöz, M., “Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018, (39), ss. 82-95.

Altun, A., vd., “Yıkıcı İnovasyon Nedir?”, *Koç Holding Bizden Haberler Dergisi*, 2016, ss. 26-27.

Alwan, B. ve A. Talib, “Measuring Uncertainty in the HR Strategy by Centralizing the Organizational Immune System”, *The Iraqi Magazine for Managerial Sciences*, 2016/12, (50), ss. 1-53.

Anthony, S., “Using Disruptive Innovation Theory to Guide Investment Decisions”, *Strategic Finance*, 2004/86, (2), ss. 7-14.

Aras, G., vd., (2014), Firmaların Ar-Ge ve İnovasyon Performansının Stratejik Analizi, İstanbul Ticaret Odası Kobi Araştırmaları Yayını, İstanbul.

Arıkan, Ö., (2018), *Örgüt Yapısının İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi: İlbank A.Ş. Araştırması*, İller Bankası Anonim Şirketi Uzmanlık Tezi, Ankara.

Assayah, A., “Organizational Immunity and its Effect on Strategic Technological Change Options a Field Study at Jordanian Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange”, *Academy of Strategic Management Journal*, 2020/19, (5), ss. 1-10.

Assink, M., “Inhibitors of Disruptive Innovation Capability: A Conceptual Model”, *European Journal of Innovation Management*, 2006/9, (2), ss. 215-233.

Ateş, M., “Türkiye’de Sosyal İnovasyon Uygulamaları ve Genç Nüfusun Potansiyeli”, *Analiz Dergisi*, 2018, (253), ss. 1-31.

Aydemir, S., “Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim”, *Mevzuat Dergisi*, 2003, (67).

Ayden, C. ve M. Düşükcan, “Örgütsel Öğrenme Kavramı ve Öğrenme Engellerinin Giderilmesinde Örgüt Kültürü ve Liderliğin Rolü”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2004/2, (4), ss. 120-139.

Aydın, D. ve M. Yücel, “İşletme Problemlerinin Çözümünde Kaikaku ve Değişim Mühendisliği’nin Karşılaştırmalı Analizi”, *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 2017/8, (2), ss. 35-56.

Aygen, S., (2006), *İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Baker, R., vd., (2016), “Disruptive Technologies and Transportation Final Report”, Texas A&M Transportation Institute, ABD.

Başer, B., vd., (2013), Ağ Oluşturma ve Bölgesel İşbirliği için KOBİ’lerin Güçlendirilmesine Yönelik Teknik Yardım Projesi (KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi), T.C. Ekonomi Bakanlığı İhracat Genel Müdürlüğü, Ankara.

Bhattarai, R. K., (2015), *Organizational Immune System and Change Management in Nepalese Manufacturing and Non-Manufacturing Firms*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Tribhuvan University, Office of the Dean/Faculty of Management, Kathmandu (Nepal).

Birkinshaw, J. ve J. Ridderstrale, “Fighting The Corporate Immune System: A Process Study of Subsidiary Initiatives in Multinational Corporations”, *International Business Review*, 1999, (8), ss. 149-180.

Block, D., “Disruptive Innovation: Contributing to a Value-based Health Care System”, *PEJ*, 2013, ss. 46-52.

Boepeah, H., vd., “Disruptive Innovation: Designing Business Platforms for New Financial Services”, *Journal of Business Research*, 2022, ss. 134-146.

Bostancı, A., vd., “Okulların DNA Profilleri ile Öğretmenlerin Okul İçi Politik Davranış Algıları Arasındaki İlişki”, *Journal of Human Sciences*, 2016/13, (3), ss. 5694-5705.

Bozkurt, Ö. ve H. Taşcıoğlu, “Kobi’lerde İnovasyon Çalışmaları ve Örnekleri Üzerine Bir İnceleme”, *Akademik Bakış Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, (11), ss. 1-12.

Brewer, G. ve T. Gajendran, “Building Information Modelling and the Culture of Construction Project Teams: A Case Study”, *Management and Innovation for a Sustainable Built Environment*, Amsterdam (Netherlands), 2011, ss. 1-14.

Bughin, J. ve N. Zeebroeck, “The Case for Offensive Strategies in Response to Digital Disruption”, *ICite International Centre for Innovation Technology and Education Studies*, 2017, (021), ss. 1-40.

Büyüköztürk, Ş., vd., (2012), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (11. Baskı), Pegem Akademi, Ankara, aktaran Y. Koç, “Sosyal Bilimlerde Örneklem Kuramı, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2017, (47), ss. 480-495.

Candan, A., vd., (2017), “Organizasyonlarda Çeviklik”, *YBS Ansiklopedisi*, C. 4, (3), ss. 4-9.

Chakhmoune, R., vd., “Toward the Validation of Knowledge in Corporate Memory”, *Next Generation Networks and Services (NGNS)*, 2012/2, (4), ss. 27-34.

Charitou, C. ve C. Markides, “Responses to Disruptive Strategic Innovation”, *Mit Sloan Management Review*, 2003, ss. 55-63.

Chemma, N., “Disruptive Innovation in a Dynamic Environment: a Winning Strategy? An Illustration through the Analysis of the Yoghurt Industry in Algeria”, *Chemma Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2021/10, (34), ss. 1-19.

Chen, J., vd., “A Study of Factors Influencing Disruptive Innovation in Chinese Smes”, *Asian Journal of Technology Innovation*, 2017/25, (1), ss. 140-157.

Chesbrough, H., (2015), *From Open Science to Open Innovation*, Science Business Publishing, California.

Christensen, C., (1997), *The Innovator’s Dilemma When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston.

Christensen, C., vd., “Disruptive Innovation for Social Change”, *Harvard Business Review*, 2006/84, (12), ss. 94-101.

Christensen, C., vd., “The Big Idea What Is Disruptive Innovation”, *Harvard Business Review*, 2015/93, (12), ss. 44-53.

Christensen, C., vd., (2016), İnovasyonda Ustalaşmak Bir İnovasyon ve Müşteri Tercihi Öyküsü, çev. Ümit Şensoy, (1. Baskı), Optimist Yayıncılık, İstanbul.

Christensen, C., (2018), Yenilikçinin İkilemi Yeni Teknolojiler Şirketleri Nasıl Başarısızlığa Sürüklüyor, çev. Korkmaz Haktanır, (1. Baskı), Koridor Yayıncılık, İstanbul.

Christensen, C., vd., “Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research”, *Journal of Management Studies*, 2018/55, (7), ss. 1044-1078.

Christensen, I., vd., “Applying Disruptive Innovation Theory in Emerging Markets for Crew On-Orbit Transportation”, *International Astronautical Congress*, USA, 2011, ss. 1-12.

Ciutiene, R. ve E. Thattakath, “Influence of Dynamic Capabilities in Creating Disruptive Innovation”, *Economics and Business*, 2014, (26), ss. 15-21.

Ciceralli, E., “Çevikliği Destekleyen Örgütsel Kültür Özellikleri”, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 2019/11, (18), ss. 2424-2432.

Coccia, M., (2006), Classifications of Innovations Survey and Future Directions, Working Paper Ceris - CNR, Italy.

Coccia, M., “Disruptive Firms”, *CocciaLAB Working Paper*, 2017, (24), ss. 1-24.

Cozzolino, A., vd., “Unpacking the Disruption Process: New Technology, Business Models and Incumbent Adaptation”, *Journal of Management Studies*, 2018/55, (7), ss. 1167-1202.

Çemberci, M., “Örgütsel Öğrenmenin Ar-Ge Takımlarının Performansı Üzerine Etkileri”, *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2013, (57), ss. 95-120.

- Çetin, R. ve İ. Döş, “Örgüt DNA’sı Ölçeğinin Geliştirilmesi ve MEB Üzerine Bir Tarama Çalışması”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2014/7, (31), ss. 561-575.
- Çırpan, H. ve A. Şen, “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, 2009, ss. 110-116.
- Çiçekli, A., “Yıkıcı İnovasyon Ortamında Aile Şirketini Yönetmek”, *Family Business Review*, 2017, ss. 6-7.
- Çubukcu, M., “Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi”, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2018/5, (2), ss. 175-190.
- Dedehayır, Ö., vd., “Reconfiguring the Innovation Ecosystem: An Explorative Study of Disruptive Change”, *International Conference on Engineering, Technology and Innovation*, Italy, 2014, ss. 1-9.
- De Geus, A., (1997), *The Living Company Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston; aktaran K. Eileen, “Book Review”, *Academy of Management Executive*, 1997/11, (3), ss. 95-96.
- De Geus, A., (2002), *The Living Company Habits for Survival in a Turbulent Business Environment*, Harvard Business School Press, Boston.
- Dekkers, V., (2013), *Disruptive Innovations in the Dutch Healthcare Sector What Works with and Against Them?*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Utrecht University, Science and Innovation Management, Utrecht (Holland).
- Demirel, Y., vd., “Ortaklaşa Rekabet Stratejisinde Örgütsel Öğrenme: Bir Özel Türk Bankasının Kredi Kartları Uygulamasında Keşfedici Bir Araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2015/44, (1), ss. 21-35.
- Dredge, D., vd., (2018), “Digitalisation in Tourism in-Depth Analysis of Challenges and Opportunities, Aalborg University European Commission’s EASME Final Report”, Denmark.

Droege, S. ve N. Johnson, “Limitations of Low-End Disruptive Innovation Strategies”, *The International Journal of Human Resource Management*, 2010/21, (2), ss. 242-259.

Druehl, C. ve G. Schmidt, “A Strategy for Opening a New Market and Encroaching on the Lower End of the Existing Market”, *Production and Operations Management*, 2008/17, (1), ss. 44-60.

Ebilter ve İzka, (2012), İzmir Bölgesel Ar-Ge ve Yenilik Kapasitesi Analizi, İzmir Kalkınma Ajansı, İzmir.

Elçi, Ş., (2007), İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı, (Genişletilmiş Yeni Baskı), İnomer Rekabet ve Kalkınma, Ankara.

Elçi, Ş. ve Karataylı, İ., (2008), İnovasyon Rehberi: Karlılık ve Rekabetin El Kitabı, Technopolis Group Türkiye, Antalya.

Eren, E., (2017), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, (Onüçüncü Baskıdan Tıpkı 16. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eroğlu, S., “Yıkıcı İnovasyon”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi Uygulama ve Araştırma Merkezi Dergisi*, 2018, (1), ss. 1-26.

Ertuğrul, E., (2014), Ankara İş ve İnşaat Makineleri Sektör Analizi, Ankara Kalkınma Ajansı, Ankara.

Fairuz, K., “The Effect of Work Engagement in Enhance the Organizational Immune System Applied Study in Najaf Cement Plant”, *The Administration & Economic College Journal for Economics & Administration & Financial Studies*, 2017/9, (4), ss. 414-445.

Falce, V., “Digital Disruption, Innovation and Competition Law. How the Google Shopping Case is Fitting the Framework?”, *Italian Antitrust Review*, 2015/3, ss. 165-171.

Frohman, M., “Applying The Theory of Disruptive Innovation to Recent Developments in The Electric Vehicle Market”, *Asia Pacific Business & Economics Perspectives*, 2015/3, (1), ss. 18-41.

Gailly, B., (2018), *Navigating Innovation How to Identify, Prioritize and Capture Opportunities for Strategic Success*, Springer International Publishing, Switzerland.

Gans, J. ve Kaplan, S., (2017), *Survive and Thrive Winning Against Strategic Threats to Your Business a Rotman Strategy Book*, Dog Ear Publishing, Canada.

Gemici, E. ve L. Alpkan, “An Application of Disruptive Innovation Theory to Create a Competitive Strategy in Turkish Air Transportation Industry”, *11th International Strategic Management Conference*, Elsevier Ltd., 2015, ss. 797-806.

Gilley, A., vd., “The University Immune System: Overcoming Resistance to Change”, *Contemporary Issues in Education Research*, 2009/2, (3), ss. 1-6.

Gong, B. ve R. A. Greenwood, “Organizational Memory, Downsizing, and Information Technology: A Theoretical Inquiry”, *International Journal of Management*, 2012/29, (3), ss. 99-109.

Govindarajan, V. ve P. Kopalle, “Disruptiveness of Innovations: Measurement and an Assessment of Reliability and Validity”, *Strategic Management Journal Research Notes and Commentaries*, 2006, (27), ss. 189-199.

Gökalp, S., “Örgüt Geliştirmede İnsan Kaynaklarının Önemi”, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 2015/50, (1), ss. 1-15.

Görmez, B., (2017), *Finansal Sektörde Yıkıcı Yenilik: Dağıtılmış Defter Teknolojisi ve Türkiye Sermaye Piyasalarının Durumu*, Sermaye Piyasası Kurulu Aracılık Faaliyetleri Dairesi Yeterlik Etüdü, Ankara.

Grady, J., “Telehealth: A Case Study in Disruptive Innovation”, *The American Journal of Nursing*, 2014/114, (4), ss. 38-45.

Guo, J., vd., “Measurement Framework for Assessing Disruptive Innovations”, *Technological Forecasting & Social Change*, 2019, (139), ss. 250-265.

Guttendag, D. ve S. Smith, “Assessing Airbnb as a Disruptive Innovation Relative to Hotels: Substitution and Comparative Performance Expectations”, *International Journal of Hospitality Management*, 2017, (64), ss. 1-10.

Gül, İ., (2018), *Sağlık Kurumlarında Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Değişime Açıklığın Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İl Merkezi Hastanelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Isparta.

Güneş, S., “Değer Yaratma Bağlamında Güncel Dört Yenilik Modeli”, *Gazi Üniversitesi Sanat ve Tasarım Dergisi*, 2011, (7), ss. 71-89.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe - Yöntem - Analiz*, (5. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Gürel, G., (2011), *Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Habtay, R. ve M. Holmen, “Incumbents’ Responses to Disruptive Business Model Innovation: The Moderating Role of Technology vs. Market-Driven Innovation”, *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 2014/18, (4), ss. 289-309.

Hahn, J. ve Andor, L., (2013), *Guide to Social Innovation*, European Commissions Regional and Urban Policy, Belgium.

Halkos, G., “Importance and Influence of Organizational Changes on Companies and Their Employees”, *MPRA*, 2012, (36811), ss. 1-28.

Hang, C.C., vd., “An Assessment Framework for Disruptive Innovation”, *Technology Management for Global Economic Growth*, Singapore, 2010, ss. 4-13.

Hansen, M. B., (2010), *Disruptive Innovations and Business Models*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Aalborg University, International Business Economics, Aalborg (Denmark).

Hardman, S., vd., “Disruptive Innovations: The Case for Hydrogen Fuel Cells and Battery Electric Vehicles”, *International Journal of Hydrogen Energy*, 2013/38, (35), ss. 1-14.

Harmancıoğlu, N. ve S. Demirel, “Tüketicilerin Ürün İnovasyonlarını Değerlendirme Süreçleri: Tipoloji ve Önermeler”, *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2011/3, (1), ss. 65-102.

Hart, S. ve C. Christensen, “The Great Leap: Driving Innovation From the Base of the Pyramid”, *MIT Sloan Management Review*, 2002, ss. 51-56.

Hedberg, B., vd., “Camping on Seesaws: Prescriptions for a Self-Designing Organization”, *Administrative Science Quarterly*, 1976, (21); s. 29-30’dan aktaran H. Tesfaye, (2012), *Incumbent Firms and Response to Disruptive Innovation Through Value Network Management*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Linkopings University, Strategy and Management in International Organizations, Linkopings (Sweden).

Ho, J. ve H. Chen, “Managing the Disruptive and Sustaining the Disrupted: The Case of Kodak and Fujifilm in the Face of Digital Disruption”, *Review of Policy Research*, 2018, ss. 1-20.

Huang, J., “Organizational Knowledge, Learning and Memory - A Perspective of an Immune System”, *Knowledge Management Research & Practice*, 2013, (11), ss. 230-240.

Ismail, S., vd., (2018), *Eksponansiyel Organizasyonlar*, (1. Baskı), Artisan Yayınlar, İstanbul.

İbicioğlu, H. ve U. Avcı, “Örgütsel Öğrenmede Paylaşılmış Vizyon ve Paradigmatik Uyumun Önemi”, *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 2005, (14), ss. 157-166.

İslamoğlu, A. ve Ü. Alınçık, (2013), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları*, (Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

İşcan, Ö. ve M. Timuroğlu, “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007/21, (1), ss. 120-135.

Jain, E. ve A. Yadav, “Making of a CEO: Study of the Successful CEO’S Globally Who and What Are CEO’S”, *Journal of Business and Management*, 2017/19, (5), ss. 54-59.

Jianguang, Z., “Demsptere-Shafer Evidence Theory in Enterprise Immunity Evaluation”, *Systems Engineering Procedia* 4, 2012, ss. 477-483.

Kalfaoğlu, S. ve T. Akgemci, (2020), *Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular*, (1. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.

Kalkan, V., “Öncülleri ve Sonuçlarıyla İşletmelerde Örgütsel Öğrenme Süreci”, *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2006/8, (2), ss. 87-103.

Kalkınma Bakanlığı, (2018), “Onbirinci Kalkınma Planı (2019-2023) Makine Çalışma Grubu Raporu”, Ankara.

Karahan, M. ve H. Dinç, “Türkiye’deki İşletmelerin Yenilik Faaliyetleri ve Karşılaştıkları Sorunların Belirlenmesi”, *İnovasyon 2023 Sempozyumu Arge ve İnovasyon*, Elazığ, 2015, ss. 250-261.

Karakışla, E., (2009), *Kültür - Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetmel Etkinlik Açısından Etkisi*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman.

Kasımoğlu, M. ve Akkaya, F., (2012), *Kamu Kurumlarında İnovasyonun Gelişmesinde Etkili Olan Faktörlerin Analizi ve İnovatif Örgütsel Modellerin Geliştirilmesi*, Kültür Sanat Basımevi, İstanbul.

Kastan, C., “Türkiye’de İhracatçı Ayakkabı İşletmelerinde İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Çalışmaları Üzerine Bir Araştırma”, *İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 2014/9, (33-34), ss. 25-48.

Kastan, C., (2016), *İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamaya Yönelik İnovasyon Stratejileri ve Ürün İnovasyonu Modelleri: İstanbul Ayakkabı Endüstrisi'nde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış doktora tezi), İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kaulio, M., vd., “Incumbent Response to Disruptive Innovation: The Case of The Swedish-Finnish Telecom Operator TeliaSonera AB”, *23rd Innovation and Product Development Management Conference*, Sweden, 2015, ss. 1-13.

Kaygın, E. ve Kosa, G., (2019), *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*, (1. Baskı), Eğitim Yayınevi, Konya.

Kaynak, R. ve M. Maden, “İnovasyonda Sınırların Genişlemesi: Açık İnovasyon”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2012/8, (1), ss. 31-47.

Keçecioğlu, T., “Örgüt Büyüklüğünün Örgüt Yapısına Olan Etkileri Üzerine Çok Boyutlu Yaklaşımlar”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008/10, (2), ss. 179-207.

Keçecioğlu, T. ve A. Çiçek, “Örgüt DNA'sına Yerleşen Yeni Bir Kavram ve Marka: Örgütsel ve Stratejik Çeviklik”, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2012/XXXIII, (2), ss. 295-308.

Keleşoğlu, S. ve N. Kalaycı, “Dördüncü Sanayi Devriminin Eşiğinde Yaratıcılık, İnovasyon ve Eğitim İlişkisi”, *Yaratıcı Drama Dergisi*, 2017/12, (1), ss. 69-86.

Kılıç, T., (2007), *Örgüt Kültürü, Örgütsel Hafıza Arasındaki İlişkiler ve Firma Performansı Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Kılıç, R. ve B. Keklik, “KOBİ’lerde Genel Firma Özelliklerinin İnovasyon Uygulamalarına Etkisi: Balıkesir İlinde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, (39), ss. 93-118.

Kim, S. ve M. Sungwook, “Business Model Innovation Performance: When Does Adding a New Business Model Benefit an Incumbent?”, *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2015/9, (1), ss. 34-57.

Koç, Z., (2014), *Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.

Koçel, T., (2014), *İşletme Yöneticiliği*, (Genişletilmiş 15. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Kohlbacher, F. ve C. Hang, “Disruptive Innovations and the Greying Market”, *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Singapore, 2007, ss. 1915-1919.

Korkmaz, N., (2004), *İşletme Yönetiminde Yeni Eğilimler Dizisi Sorularla Yenilikçilik (İnovasyon)*, İstanbul Ticaret Odası Kobi Araştırmaları Yayını, İstanbul.

Kök, S., “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2006/20, (1), ss. 292-310.

Köksal, A. S., (2008), *Pazarlamada Yenilik ve Uygulama Örnekleri*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı/Pazarlama Programı, İzmir.

Köse, O., (2014), *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Sakarya Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Sakarya.

Köse, G., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Derin İçgörüsü: Yetenek Yönetimi ve İşveren Markası İlişkisi”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2018/11, (56), ss. 824-833.

Kristall, M., vd., “Staying the Course toward True North: Navigating Disruption”, *State of the Internal Audit Profession Study*, 2017, ss. 1-26.

Kumaraswamy, A., vd., “Perspectives on Disruptive Innovations”, *Journal of Management Studies*, 2018/55, (7), ss. 1026-1042.

Kumbalı, H. Ç., (2018), *Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Pamukkale Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.

Kumkale, İ., “Organization’s Tool for Creating Competitive Advantage: Strategic Agility”, *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 2016/2, (3), ss. 118-124.

Li Z., (2000), *Contradictions Management Science*, Economics and Management Press, England; aktaran Wang, Y., vd., (2008), *Concepts of Organizational Immunity*, Tsinghua University School of Economics and Management, Beijing, China.

Li, F., vd., “Open-Disruptive Innovation: An Avenue for Developing Countries’ Independent Innovation”, *IEEE International Conference on Management of Innovation & Technology*, Singapore, 2010, ss. 737-742.

Lin, C., vd., “Existing Knowledge Assets and Disruptive Innovation: The Role of Knowledge Embeddedness and Specificity”, *Sustainability*, 2018/10, (342), ss. 1-15.

Lövey, I., vd., (2007), *How Healthy is Your Organization?: The Leader's Guide to Curing Corporate Diseases and Promoting Joyful Cultures*, Greenwood Publishing Group, USA.

Lv, P. (2008), *Research on the Behavior and Mechanism of Organizational Immunology*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Tsinghua University, Beijing, China.

Lydenberg, S., “Long-Term Investing a Proposal for How to Define and Implement Long-Term Investing”, *The Future of the Corporation*, 2007, (5).

Markevičiūtė, I., (2017), *Factors Behind Response Strategies of Incumbent Firms to Disruptive Innovation: Case of Tv Broadcasting Industry*, (Yayımlanmamış doktora tezi), Kaunas University, Technology, Kaunas (Lithuania).

Markides, C., “How Disruptive Will Innovations from Emerging Markets Be?”, *MIT Sloan Management Review*, 2012/54, (1), ss. 23-25.

Matibidi, M. C., (2019), *Making Sense of Disruptive Innovation: Exploring the Innovator’s Dilemma from a Weickian Perspective*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Stellenbosch University, Social Sciences/Faculty of Arts, Stellenbosch (South Africa).

Matten, C., (2014), *Enterprise Resilience Boosting Your Corporate Immune System*, The Executive Summary Series - Paper No.1, Australia.

Matti, K., vd., “A Disruption Framework”, *Technological Forecasting & Social Change*, 2018, (129), ss. 275-284.

Matzler, K., vd., “The Crusade of Digital Disruption”, *Journal of Business Strategy*, 2018/39, (6), ss. 13-20.

Mayda, B., (2019), *İnovasyon, Yüksek Teknoloji ve Bilgi Tabanlı Ekonomi İle Ekonomik Büyüme Arasındaki İlişki: Finlandiya Örneğinde Türkiye Üzerine Bir Çalışma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Bartın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İktisat Anabilim Dalı, Bartın.

Meijer, G., (2017), *Perspectives on the Adoption of Disruptive Innovations in the Construction Industry*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Delft University, Management of Technology, Delft (Holland).

Mert, G., (2017), *Kurumsal Hafıza*, (1. Baskı), Mutlu Basım Yayın, İstanbul.

Mert, G., (2018), *Örgütsel Öğrenme*, (1. Baskı), Mutlu Basım Yayın, İstanbul.

Millan, J., vd., “Analysis of Economic and Business Factors Influencing Disruptive Innovation in Telehealth”, *NOVA*, 2017/15, (28), ss. 125-136.

Nagji, B. ve G. Tuff, “Managing Your Innovation Portfolio”. *Harvard Business Review*, 2012, ss. 1-11.

Naime, S., “Structural Frameworks for Regulatory Immune System within the Framework of the Theory of Social Self-Production and Build the Foundations of an Intellectual Scale”, *Journal of Administration and Economics*, 2016, (108), ss. 124-142.

Olgun, B., (2022), Rekabet Hukuku Perspektifinden Yıkıcı İnovasyon, Rekabet Kurulu Uzmanlık Tezleri Serisi No: 199, Ankara.

Onay, M. ve S. Ergüden, Yeni Bir Metafor: Kurum DNA’sı”, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2012/4, (19, ss. 203-212.

Oslo Kılavuzu, (2006), Yenilik Verilerinin Toplanması ve Yorumlanması İçin İlkeler, çev. Tübitak, (3. Baskı), Ankara.

Öğüt, A. ve H. Bülbül, Yenilik Yönetiminde Zaman Boyutu ve Zaman Temelli Rekabet”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2003/3, (5), ss. 115-136.

Özdevecioğlu, M. ve M. Biçkes, “Örgütsel Öğrenme ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2012, (39), ss. 19-45.

Özhan, E., “Kurumsal Hafızanın Korunmasında Sistemin Önemi”, *Türk Arşivciler Derneği Arşiv Dünyası Dergisi*, 2017, (17-18), ss. 1-10.

Pado, G., “Açık İnovasyonun Rekabet Stratejisi Üzerine Etkisi”, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 2016/1, (2), ss. 131-141.

Palao, F., vd., (2018), Exponential Transformation, Diversion Books, NewYork.

Palmer, P., (2016), “Developing the Human Experience, Infusing Innovation in to Organizations: A Systems Engineering Approach”, ed. M. Ann Garrison Darrin ve Jerry A. Krill, CRC Press, USA.

Paşaoğlu, D., vd., (2013), Yönetim ve Organizasyon, (1. Baskı), Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Eskişehir.

Pira, A. ve F. Kocabaş, “Örgütsel İletişim Açısından Değişim Mühendisliği”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2003, (5), ss. 87-102.

Porter, M. ve M. Kramer, “The Big Idea Creating Shared Value”, *Harvard Business Review*, 2011, ss. 1-17.

Rafii, F. ve P. Kampas, “How to Indentify Your Emenies Before They Destroy You”, *Harvard Business Rewiev*, 2002/80, (11), ss. 115-123.

Rosenberg, S. ve J. Mosca, “Breaking Down the Barriers to Organizational Change”, *International Journal of Management & Information Systems*, 2011/15, (3), ss. 139-146.

Sadiq, F., vd., “Managers’ Disruptive Innovation Activities: the Construct”, *Measurement and Validity*, *Management Decision*, 2020/59, (2), ss. 153-174.

Saele, H. ve M. Eggen, “Confronting Disruptive Innovations - A Case Study of Statoil’s Business Unit New Energy Solutions”, *University of Oslo MSc in Innovation and Entrepreneurship*, 2017, ss. 1-110.

Sakaryalı, A., “İnovasyon ve Risk Sermayesi”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 2014/9, (1), ss. 183-210.

Santandreu, D., (2016), *Have Disruptive Innovations Arrived at the Gates of Academia?*, (Yayımlanmamış doktora tezi), University of the West of England, Faculty of Arts, Creative Industries and Education, Bristol (England).

Saydam, A., “Eskiye ‘Yıkmadan’ Olmaz...”, *TİM Report Dergisi*, 2016, (136), ss. 1-120.

Saylı, H. ve A. Tüfekci, “Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, (30), ss. 193-210.

Schilder, A., (2017), *Responding to Disruptive Innovation: A Study on How and Why Staffing and Recruitment Agencies Respond to Disruptive*, (Yayımlanmamış yüksek

lisans tezi), Erasmus University, Rotterdam School of Management, Utrecht (Netherlands).

Schmidt, G. ve C. Druehl, “When is a Disruptive Innovation Disruptive?”, *Journal of Product Innovation Management*, 2008/25, (4), ss. 1-37.

Selhofer, H., vd., (2012), Disruptive Innovation: Implications for Competitiveness and Innovation Policy, INNO - Grips - Global Review of Innovation Policy Studies Brief No. 4, Brussels, Belgium.

Shan, J. ve L. Teague, “Strategies for Responding to Digital Disruption”, *International Institute for Management Development*, 2016, (59), ss. 1-4.

Simmons, O., “Taking the Blue Pill: The Imponderable Impact of Executive Compensation Reform”, *SMU Law Review*, 2009/62, (1), ss. 299-366.

Slater, S. ve J. Mohr, “Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type”, *The Journal of Product Innovation Management*, 2006, (23), ss. 26-33.

Song, Z., (2006), *The Evolvment of Organizational Immunity*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Tsinghua University, Dissertation of M.A., Beijing (China).

Subbanarasimha, P., “Strategy in Turbulent Environments: The Role of Dynamic Competence”, *Managerial and Decision Economics*, 2001/22, (4-5), ss. 201-212.

Sultan, N. ve S. Bunt-Kokhuis, “Organisational Culture and Cloud Computing: Coping with a Disruptive Innovation”, *Technology Analysis & Strategic Management*, 2012/24, (2), ss. 167-179.

Şahin, A., “Örgüt Kültürü - Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik”, *Maliye Dergisi*, 2010, (159), ss. 21-35.

Şener, E. ve R. Erdem, “Bir Metafor: Örgütsel Patoloji”, *Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi*, Muğla, 2011, ss: 73-82.

Şener, S. ve E. Hobikoğlu, “Structural Effect of Enterprises Open - Closed Innovation Models Tendencies in Product Output Process: A Study on the Enterprises Located in the IMES Industrial Estate - Turkey Example”, *Social and Behavioral Sciences*, 2013, (99), ss. 986-996.

Tatar, Ş. ve F. Arslan, “Sosyal İnovasyon Kavramı: Bir Literatür Taraması”, *International Journal of Academic Value Studies*, 2017/3, (12), ss. 321-338.

Thomond, P. ve F. Lettice, “Disruptive Innovation Explored”, *9th IPSE International Conference on Concurrent Engineering: Research and Applications*, Lisse (Netherlands), 2002, ss. 1021-1025.

Thomond, P., vd., “Disruptive Innovation: Removing the Innovators’ Dilemma”, *British Academy of Management Annual Conference*, Harrogate (United Kingdom), 2003, ss. 1-17.

Tonello, M., (2007), “Emerging Governance Practices in Enterprise Risk Management”, The Conference Board Research Report, United States.

Töremen, F., “Eğitim Örgütlerinde Değişimin Engel ve Nedenleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2002/12, (1), ss. 185-202.

Tunçer, P., “Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2013/32, (1), ss. 373-406.

Unctad, “New Innovation Approaches to Support the Implementation of the Sustainable Development Goals”, *United Nations Conference on Trade and Development*, Geneva (Switzerland), 2017, ss. 1-43.

Uzkurt, C., (2010), İnovasyon Yönetimi: İnovasyon Nedir, Nasıl Yapılır ve Nasıl Pazarlanır?, Ankara Sanayi Odası Yayını, Ankara.

Uzkurt, C., (2020), Teknoloji, İnovasyon ve Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3982, Eskişehir.

Ünlü, F. ve R. Yıldız, “Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Yenilik Faaliyetleri Üzerine Bir Alan Çalışması”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2013/VIII, (II), ss. 69-87.

Vail, P. ve N. Agarwal, “Disruptive Innovation Offers Far - Reaching Solutions”, *IEEE Potentials*, 2007/26, (2), ss. 25-33.

Ventura, K. ve H. Soyuer, “İşletmelerde Yenilik Yönetimi ve Araştırma Geliştirme - Pazarlama - Üretim Entegrasyonunda Bilgiye Dayalı Yenilik Yaklaşımı”, *Ege Akademik Bakış*, 2016/16, (2016), ss. 41-50.

Verspreet, L., (2013), *Strategic Reactions to Disruptive Technology in the Music Industry*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ku Leuven University, Economy and Business Science Faculty/Applied Economic Sciences, Leuven (Belgium).

Vertakova, Y., vd., “Strategy of Disruptive Innovation in Emerging Regional Markets: Factors of Success and Failure”, *International Journal of Economics and Financial Issues*, 2016/6, (S8), ss. 274-279.

Viellechner, O. ve T. Wulf, (2010), Incumbent Inertia upon Disruptive Change in the Airline Industry: Causal Factors for Routine Rigidity and Top Management Moderators, HHL - Arbeitspapier HHL Working Paper No. 100, Leipzig, Germany.

Wang, Y. ve Lv Ping, “The Study on Organizational immunity. *Science of Science and Management of S.& T.*, 2006, (6), ss. 133-139.

Wang, Y., vd., (2008), Concepts of Organizational Immunity, School of Economics and Management, Tsinghua University, Beijing, China.

Warren, G., (2014), “Long - Term Investing: What Determines Investment Horizon? Research Working Paper”, Centre for International Finance and Regulation, Australia.

Wolff, C., “Organizational DNA of the Master’s Programme Eurompm”, *8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries*, Riga (Latvia), 2019, ss. 41-50.

Wu, X. vd., “How Do Latecomer Firms Capture Value from Disruptive Technologies? A Secondary Business - Model Innovation Perspective”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, 2010/57, (1), ss. 51-62.

Wyman, O., (2011), “The Future of Long - Term Investing”, World Economic Forum, USA.

Xu, B., (2005), *The Preliminary Study of Organizational Immunity*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Tsinghua University, Dissertation of M.A., Beijing (China).

Yamen, M., vd., “Örgütsel Öğrenmenin Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Eurasian Academy of Sciences Social Sciences Journal*, 2017/1, ss. 74-86.

Yang, Q. ve R. Lv, “Application Research of Disruptive Innovation in Product Lifecycle”, *16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management*, Beijing (China), 2009, ss. 713-716.

Yavuz, Ç., (2010), *İşletmelerde İnovasyon (Yenilikçilik) Stratejileri ve Örgütsel Performans İlişkisinin Çanakkale Seramik A.Ş. İşletmesi Örneğinde Boylam Analizi Yöntemiyle İncelenmesine Dönük Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.

Yeşil, A., “Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2018/4, (5), ss. 308-323.

Yıldırım, E., (2006), *Örgütsel Öğrenmenin Öncülü Olarak Örgütsel Zekâ: Teori ve Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü/İşletme Anabilim Dalı, Konya.

Yılmaz, M., “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi: Kavramsal Bir Yaklaşım”, *Atatürk Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 2011, (46), ss. 313-332.

Yılmaz, M., vd., “Yıkıcı Yeniliklerin Belirlenmesi: Sürdürülebilir İnşaat Sektöründe Tehditler ve Fırsatlar”, *Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2016/18, (2), ss. 25-36.

Yiğit, S., “Kültür, Örgüt Kültürü ve İnovasyon İlişkisi Bağlamında İnovasyon Kültürü”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2014/16, (27), ss: 1-7.

Yu, D. ve C. Hang, “A Reflective Review of Disruptive Innovation Theory”, *International Journal of Management Reviews*, 2010/12, ss. 435-452.

Zon, M. V., (2016), *Disruptive Innovations in the Financial Sector: How Banks React on the Rise of Marketplace Lending*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Eindhoven University, Technology of Innovation Management, Eindhoven (Netherlands).

İnternet Kaynakları

Alton, R., Adding Up the Cost of Head - On Competition <www.christenseninstitute.org/blog/adding-up-the-cost-of-head-on-competition/?_sft_topics=disruptive-innovation>, (27.04.2019).

Arslan, B., Hâkim Şirketlerin Yumuşak Karnı: Yıkıcı İnovasyon <<https://www.digitaltalks.org/2016/11/07/hakim-sirketlerin-yumusak-karni-yikici-inovasyon/>>, (04.08.2019).

Baur, P., Overcoming the Corporate Immune System <<https://news.sap.com/2017/01/overcoming-the-corporate-immune-system/>>, (19.01.2020).

Blanco, J., vd., Beating the Low Productivity Trap How to Transform Construction Operations, <www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/beating-the-low-productivity-trap-how-to-transform-construction-operations>, (06.09.2019).

Botha, J., What Does Organisational Immunity Have to Do with Innovation?, <<https://www.linkedin.com/pulse/what-does-organisational-immunity-have-do-innovation-johann-botha> >, (10.06.2020).

Business, Sustaining Innovation vs. Disruptive Innovation <<https://online.campbellsville.edu/business/sustaining-innovation-vs-disruptive-innovation/>>, (20.04.2019).

Christensen, C., Disruptive Innovation <<https://www.interaction-design.org/literature/book/the-encyclopedia-of-human-computer-interaction-2nd-ed/disruptive-innovation>>, (12.05.2019).

Dan, A., The 25 Most Disruptive Brands of 2015 <<https://www.forbes.com/sites/avidan/2015/11/29/the-25-most-disruptive-brands-of-2015/#6d5abaf47bbd>>, (09.06.2019).

Dursun, B., İnovasyon Çeşitleri <www.personel.klu.edu.tr/dosyalar/kullanici/bahtiyar.dursun/dosyalar/dosya_ve_belgeler/GRSMCLK_84-168.pdf>, (10.12.2018).

Estupinan, J. ve G. Neilson, The 10 Principles of Organizational DNA, <www.strategy-business.com>, (30.10.2019).

Exoworks, Recognizing & Overcoming the Corporate Immune System, <<https://www.exo.works/insights/recognizing-overcoming-organizational-immunity>>, (18.01.2020).

Fishelson, U., Balancing the Corporate Immune System, <<https://www.linkedin.com/pulse/balancing-corporate-immune-system-uri-fishelson>>, (18.01.2020).

Gelecek Yönetimi Akademisi, İnovasyon ve Yaratıcılık, <<https://www.fmaakademi.org/inovasyon-ve-yaraticilik>>, (05.04.2020).

Harvey, S., 25 Disruptive Brands that Changed the World You Live in, <<https://fabrikbrands.com/25-disruptive-brands/>>, (04.08.2019).

Hobikoğlu, E., İnovasyon Ekonomisi Bağlamında İnovasyon Türleri ve İnovasyon Süreci, <<https://iav.org.tr/yonetim/dosya/makale/elif-haykir-hobikoglu.pdf>>, (12.04.2020).

Hough, C., Different Types of Innovation in Business: Why One Size Doesn't Fit All, <<https://ideadrop.co/innovation-management/different-types-of-innovation>>, (07.01.2020).

Ismail, S., Is Your Company Fighting Innovation?, <<https://medium.com/@salimismail/overcome-internal-resistance-to-exponential-growth-30167ea12426>>, (18.01.2020).

Krishnan, A., Top 10 Digital Innovations to Disrupt the Chemical Industry, <<https://www.gpca.org.ae/2020/10/08/top-10-digital-innovations-to-disrupt-the-chemical-industry/>>, (19.05.2022).

Oestergaard, K., 3 Ways to Improve Your Innovation Power, <<https://real-leaders.com/3-ways-to-improve-your-innovation-power/>>, (05.02.2020).

Milner, T., Shine a Light on Your Corporate Memory, <<https://www.knoiq.co/blog-posts/shine-a-light-on-your-corporate-memory/>>, (18.02.2020).

Strategic Management, Responding to Competitors' Moves, <<https://opentextbc.ca/strategicmanagement/chapter/responding-to-competitors-moves/>>, (04.08.2019).

Topaloğlu, T., Kişisel Değişim Yönetimi, <<https://www.e-motivasyon.net//degisimi-yonetmek.html>>, (06.02.2020).

Türk Dil Kurumu, İnovasyon, <https://www.sozluk.gov.tr>, (29.03.2020).

Wade, M., vd., Strategies for Responding to Digital Disruption, <<https://www.imd.org/responding-to-digital-disruption-dbt-center-insightsimd>>, (24.07.2019).

Wang, Y., vd., Concepts of Organizational Immunity, <<https://studyres.com/doc/22843435/wang-concepts-of-organizational-immunity>>, (02.02.2020).

Watkins, M., What is Organizational Culture? And Why Should We Care? <<https://hbr.org/2013/05/what-is-organizational-culture>>, (20.02.2020).

Yıldız, U. C., Düzen Yıkıcı Strateji (Disruptive Innovation), <<https://ugurcemyildiz.com/duzen-yikici-strateji-disruptive-innovation>>, (04.08.2019).

EK-1 Araştırma Ölçeği

Sayın Katılımcı,

Bu anket İnönü Üniversitesi'nde yapılmakta olan doktora tez çalışması için oluşturulmuştur. Bu çalışma örgütsel bağışıklık ile yıkıcı inovasyon ilişkisini ölçmeyi hedeflemektedir. Ankete vermiş olacağınız cevaplar araştırmanın amacına ulaşabilmesi için önemli olup, bütün sorulara size en uygun cevabı vermeniz beklenmektedir. Araştırmaya yapmış olduğunuz katkıdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Bünyamin AKDEMİR
Yönetim ve Organizasyon B.D.

Tayfun AYDOĞDU
Doktora Öğrencisi

Demografik Özellikler

Sayın katılımcı işletmenizi tanımlayan ifadenin önündeki () alanı (X) işaretleyiniz.

1. İşletmenin Kuruluş Yılı

(.....)

2. İşletmenin Hukuki Yapısı

() Tek Şahıs () Limited () Anonim () Kollektif () Komandit

3. İşletmedeki Üretim Türü

() Seri Üretim () Kitle Üretimi () Özel Üretim

4. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazar

() Yerel Pazar () Ulusal Pazar () Uluslararası Pazar

5. İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Pazarın Rekabet Durumu

() Düşük () Orta () Yoğun

6. İşletmedeki Stratejinin Varlığı

() Yok () Var

7. İşletmedeki Ar-Ge Biriminin Varlığı

() Yok () Var

8. İşletmede İnovasyonları Yönlendiren Birim ya da Kişi

() Yalnızca Yönetim () Atanmış Bir Bölüm veya Kişi () Proje Liderleri () İşletmedeki Her Bir Çalışan

9. İşletmedeki Pozisyonunuz

() Şef, Ustabaşı () Firma Sahibi, Genel Müdür, Daire Başkanı
() Bölüm Sorumlusu (Kalite, Üretim, İnsan Kaynakları vb.), Mühendis

10. Bu İşletmedeki Çalışma Süreniz

() 5 yıl ve aşağısı () 6-12 yıl () 13-19 yıl () 20 yıl ve yukarısı

11. İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süreniz

() 5 yıl ve aşağısı () 6-12 yıl () 13-19 yıl () 20 yıl ve yukarısı

ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ

İfade No	Aşağıdaki yer alan ifadelerin işletmenizdeki <u>UYGULANMA</u> ve/veya <u>GERÇEKLEŞME</u> sıklığını belirtiniz.	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir
1	İnovasyonlar, işletmenin doğal bir parçası olarak gerçekleştirilir.					
2	İşletme, bir sorunun çözülmesi gerektiğinde inovasyon yapmaya başlar.					
3	Sosyal beceriler, ihale sürecinde ve projelerin gerçekleştirilmesinde kullanılır.					
4	İşletme, kanıta dayalı inovasyon gerçekleştirir.					
5	Çalışanlar için fikirlerini dile getirebilecek bir ortam oluşturularak, yaratıcı düşüncelerin gündeme gelmesi sağlanır.					
6	Yetenekli çalışanlar elde tutularak ve eğitilerek, inovasyonlar gerçekleştirilir.					
7	İşe yeni başlayan çalışanlar için çok az rehberlik ve eğitim verilmektedir.					
8	Başka işletmelerin başarılı uygulamalarından yararlanılır.					
9	İnovasyonları teşvik etmek için, yaratıcı endüstri gibi diğer disiplinlerle daha fazla işbirliği yapılmaktadır.					
10	İnovasyondaki kazançlar, yatırımların maliyetini karşılar.					
11	İnovasyonlara çok fazla bir yatırım yapılmamaktadır.					
12	İnovasyon için yapılan yatırım <u>o proje içinde</u> geri kazanılır.					
13	İşletmede yeni teknolojilerin uygulanması sürekli olarak ertelenmektedir.					
14	İşbirliği yaptığımız kişiler ya da işletmeler inovasyonu paylaşmak istemiyor.					
15	Yeni fikirler bireysel hırs olarak görülmektedir.					
16	Proje yöneticileri, inovasyonları ekstra bir risk olarak görmektedirler.					
17	Rekabette inovasyonun dezavantajından korkulur.					
18	Çalışanlar, işler ters gittiğinde birbirleriyle çatışma eğilimine girerler.					
19	Mevcut uygulamayı değiştirmenin anahtarı farklı bir uygulamanın başarılı olabileceği düşüncesidir.					
20	Etkili işbirliği, işletmedeki en önemli yenilenmedir.					
21	Kapsamlı bir “evet ama” anlayışı, işletmenin üretim faaliyetlerinde önemli görülmektedir.					
22	İşletme, değişen çevre koşullarına uyum sağlamaktadır.					
23	İşletmede yenilikçi bir kültüre ve yapıya sahip olunarak, yoğun rekabet ortamına ayak uydurulur.					
24	Pazardaki dengeyi değiştirmek için, sorumluluk almaktan çekinilmez.					
25	İşletmede, yeteneğe karşı bir arayış var.					
26	İnovasyon denemek için işletmede yeterli zaman ayrılmıyor .					
27	Sektörde projeleri başlatanlar ile endüstri ve bilgi merkezleri inovasyonu birlikte geliştirmektedir.					

İfade No	Aşağıdaki yer alan ifadelerin işletmenizdeki <u>UYGULANMA</u> ve/veya <u>GERÇEKLEŞME</u> sıklığını belirtiniz.	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir
28	İnovasyon ihtiyacı pazardan gelmektedir.					
29	Sektör, yenilikçi ve dinamik bir yapıya sahiptir.					
30	Proje yöneticisinin sektördeki iletişim becerileri, projenin tamamlanmasında olumlu etki gösterir.					
31	Şu anda sektör, geleneksellikten yenilikçiliğe büyük bir hızla dönüşmektedir.					
32	Geleneksel modeller, sektör de yenilenmeyi engellemektedir.					
33	Sektörde inovasyonlar, önemli bir rekabet aracıdır.					
34	İnovasyonlar, kriz zamanlarında yüksek bir başarı oranına sahip olmaktadır.					
35	Ekonomik patlama, işletmede inovasyon için alan yaratır.					
36	Devlet, inovasyonlar için daha fazla para ayırmaktadır.					
37	İşletmede inovasyon kararını, “kim ödeyecek” ise o verir.					
38	İnovasyonları teşvik edecek yasal düzenlemeler mevcuttur.					
39	İnovasyona başvuru prosedürü, işletmenin standart prosedürlerinden farklı değildir.					
40	İnovasyon süreci motive edici şekilde ilerliyor.					
41	Hukuksal düzenlemelerin iyi bilinmemesi, inovasyon yapmayı engellemektedir.					
42	İşletme, kendisini zarara uğratacak dış etkileri tanır ve bununla başa çıkmaya yönelik stratejilerini kullanır.					
43	İşletme, faaliyetleri sırasında zararlı iç faktörleri algılar.					
44	Yönetici, faaliyetlerinin izlenmesinde önemli rol oynar.					
45	İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının izlenmesinde ve yönetiminde aktif rol oynamaktadır.					
46	İşletme, kendisini tehdit eden zararlı faktörlere karşı kendini koruyan bir sisteme sahiptir.					
47	İşletmede tehditlere karşı koyabilmek için çalışanlar birbirine destek olur.					
48	İşletmedeki faaliyetler sürecinde kişi, takım ve bölümler arasında bilgi alışverişi yapılır.					
49	İşletmede ortaya çıkabilecek çeşitli olumsuz durumlara karşı birim içi ve birimler arasında koordinasyon sağlanmaktadır.					
50	İşletmeyi tehdit edecek ve ileride benzer sonuçlar doğurabilecek olumsuz olaylar kayıt altına alınmaktadır.					
51	İşletmenin kayıt sistemi, beklenmeyen durumlara karşı olumlu ya da olumsuz olma ayrımını yapmayı sağlar.					
52	İşletme, potansiyel ya da acil tehditler karşısında geçmiş deneyimlerinden yararlanır.					
53	İşletmenin hafıza sistemi, tekrarlanan ya da benzer olumsuz olaylar için gerekli bilgileri içerir.					

İfade No	Aşağıdaki yer alan ifadelerin işletmenizdeki <u>UYGULANMA</u> ve/veya <u>GERÇEKLEŞME</u> sıklığını belirtiniz.	Hiç Gerçekleşmez	Nadiren Gerçekleşir	Ara Sıra Gerçekleşir	Sıklıkla Gerçekleşir	Her Zaman Gerçekleşir
54	İşletmenin bağımsızlık sistemi, istikrarını sağlamak için kendi sistemiyle uyumlu olmayan zararlı ve uygunsuz faktörleri ortadan kaldırır.					
55	İşletme, performansa uyum sağlamayı etkileyecek çelişkileri koordine eden iç kontrol sistemlerine sahiptir.					
56	Çalışanlar, ortaya çıkan karışıklıkları önleyebilmek için yönetimle birlikte hareket ederler.					
57	İşletme devletin yasaları ve talimatlarıyla, kendi faaliyetlerinin denetimi ve düzenlemesini yapar.					
58	Departman ve yönetim birimleri, işletmenin faaliyetlerinde ve sistemlerinde yaptığı değişikliklerin sonuçlarını izler.					
59	İşletme, iş performansının kalitesini sağlamak için kapsamlı kalite yönetimi anlayışını benimser.					
60	İşletme yönetimi, girdi ve çıktılarla ilgili istatistiksel kalite kontrol yöntemlerini periyodik olarak inceler.					
61	İşletmede insan kaynaklarının istatistiksel performansı izlenir ve performansta sapma olup olmadığı değerlendirilir.					
62	İşletme yönetimi yapılan işlemlerin yasallığı ve hataların tespiti için incelemeler yapar.					
63	Çalışanların kişisel ve operasyonel performansı takip edilir.					
64	İç kontrol mekanizması, işletmenin politikalarının uygulanmasını izler.					
65	İşletmede yapılan faaliyetler sonucunda ortaya çıkan sapmaları belirlemek için performanslarla standartlar karşılaştırılır.					

Anketimiz Bitmiştir.

Katılımınız için teşekkür ederiz.