

Geliş Tarihi:
03.07.2020
Kabul Tarihi:
31.05.2021
Yayımlanma Tarihi:
25.06.2021

Kaynakça Gösterimi: Mısırlı, B., & Kasımoğlu, M. (2021).
Örgüt yapılarının yenilikçilik üzerindeki etkileri:
Bankacılık sektöründe kavramsal bir model tasarımı.
İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,
20(40), 158-175. doi: 10.46928/iticusbe.762340

ÖRGÜT YAPILARININ YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KAVRAMSAL BİR MODEL TASARIMI



Araştırma

Beytullah Mısırlı 

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İstanbul Ticaret Üniversitesi

beytullahmisirli@gmail.com

Murat Kasımoğlu  

Sorumlu Yazar (Correspondence)

İstanbul Ticaret Üniversitesi

mkasimoglu@ticaret.edu.tr

Beytullah Mısırlı, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme bölümünde doktora öğrencisidir. Lisans derecesini Marmara Üniversitesi Matematik bölümünde, yüksek lisans derecesini ABD – Texas Lamar Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği bölümünde tamamlamıştır. Finans sektöründe inovasyon ve teknoloji yönetimi alanında uzmanlaştığı kariyerini Halkbank'ta sürdürmektedir.

Murat Kasımoğlu, Doktora çalışmalarını 1998 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesinde Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında tamamlamıştır. 2009 yılında Profesör olmuştur. Hızla büyüyen örgütlerin süreçleri üzerinde araştırmalar yapmakta ve projeler geliştirmektedir. İstanbul Ticaret Üniversitesi öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.

ÖRGÜT YAPILARININ YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE KAVRAMSAL BİR MODEL TASARIMI

Beytullah Mısırlı
beytullahmisirli@gmail.com
Murat Kasımoğlu
mkasimoglu@ticaret.edu.tr

ÖZET

Amaç: Makalede, örgüt yapısını meydana getiren yapısal faktörlerin yenilikçiliğe olan bileşik etkilerine yönelik kuramsal bir modelin araştırılması amaçlanmıştır.

Yöntem: Makaleye konu olan araştırma kapsamında; Türkiye bankacılık sektöründen üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmeler, gözlemler ve bankalardan sağlanan veriler betimsel ve içerik analiziyle incelenmiştir.

Bulgular: Kavramsal çerçeve kısmında oluşturulan ilişki modeli ile kodlamaya bağlı referans yoğunluğu kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın pilot çalışma kısmındaki öncül sonuçlar “çevre, rekabet ve teknik sistem” durumsal faktörlerinin örgütlerin yenilikçiliğe bileşik etkisine işaret etmektedir. Yenilikçilik faktörleri içerisinde ise “kurum kültürü ve üst yönetim desteği, bütçe ve kaynaklar, teknolojik araç ve süreçlerin” belirleyici olduğunu gösteren sonuçlar, örgütlerin inovasyon ekosistemi ile olan ilişkilerini meydana getiren unsurların yenilikçiliğe olan etkisine dikkat çekmektedir.

Özgünlük: Araştırmanın ortaya koymuş olduğu inovasyon ekosistem modeli kullanılarak yapılacak ampirik çalışma ilgili alan yazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca sektörel ölçekte gerçekleştirilecek inovasyon dönüşümü, reorganizasyon ve verimlilik uygulamalarında da çalışmanın sonuçları değerlendirilebilecektir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Yapısı, Yenilikçilik, İnovasyon, Türkiye Bankacılık Sektörü

JEL Sınıflandırması: M19 İşletme Yönetimi: Diğer

EFFECTS OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES ON INNOVATION: A CONCEPTUAL DESIGN MODEL IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

Purpose: In the article, it was aimed to investigate a theoretical model for the combined effects of structural factors on innovation in organizations.

Method: Data obtained from the interviews with top executives in the Turkish banking sector, were examined by descriptive and content analysis in the context of the research.

Findings: The preliminary results of relation model formed the conceptual framework and the reference intensity revealed a compound effect of the "environmental, competition and technical system" situational factors on innovativeness of the organizations. Among the innovation factors, the results also show that "corporate culture and senior management support, budget and resources, technological tools and processes" are determinant with the innovation ecosystem.

Originality: The empirical study to be carried out using the innovation ecosystem model will contribute to the relevant literature. Furthermore, the results of the study can be evaluated in the innovational transformation, reorganization and efficiency practices at sectoral scale.

Keywords: Organizational Structure, Innovation, Turkish Banking Sector

JEL Classification: M19 Business Administration: Diğer

GİRİŞ

Örgütler sahip oldukları yapısal özellikler sayesinde birbirlerinden farklılaşarak varoluş amaçları doğrultusunda değer oluşturabilmek üzere sürekli olarak çabalarlar. Bu farklılaşmayı sağlayan yapısal özelliklerin örgütlerin yenilikçiliğine olan etkileri, incelenmeye değer görülerek pek çok çalışmaya konu edilmiştir. Bu çalışmalarda; genellikle yaş, büyüklük, teknik sistem ve uzmanlaşma gibi yapısal özelliklerin bir ya da birkaçının ele alındığı ve diğer koşullardan bağımsız olarak örgütün yenilikçiliğine etkisinin incelendiği görülür (King ve Anderson, 1995; Schilling, 2006; Tidd, Bessant ve Pavitt, 1997; Gong vd., 2013; Felin ve Powell, 2016).

Yapısal değişkenlerin örgütlerin yenilikçileri üzerindeki bileşik ve kompleks etkilerinin daha doğru incelenebilmesi için çalışılan modelin çok boyutlu olarak tasarlanması önemlidir (Damanpour, 1991; Budde, Alkemade ve Weber, 2012). Bu amaçla çalışmada; örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarimsal yapı özellikleri bir bütün olarak ele alınarak, söz konusu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerinin de sonucu olarak örgütün yenilikçiliğe etkileri çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Mintzberg (1979) ve Daft (2006)'ın örgütlerin yapısını inceledikleri çalışmalarda tanımlanmış oldukları temel yapısal ve durumsal faktörler üzerinden kurulan teori, Türkiye bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma ile incelenmiştir.

Bu çalışmada örgüt yapılarının yenilikçiliğe olan etkisi, yapıyı meydana getiren tüm unsurlarla birlikte ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmıştır. Türkiye'deki bankaların hem yapısal faktörler hem de yenilikçilik faktörleri açısından zengin bir çeşitliliğe sahip olmaları nedeniyle Türkiye bankacılık sektörü tercih edilmiştir. Kamu ve özel sektörde yer alan örnekler barındırmaları hem ürün hem de hizmet sağlayıcı olarak faaliyet göstermeleri ve yüksek düzeyde regülasyon altında çalışıyor olmalarına rağmen hem ulusal hem de uluslararası ölçekte rekabetçi olabilmeleri ve yenilikçi ürün ve hizmetleri sunabilen öncü sektörlerden olmaları bankacılık sektörünü araştırma için oldukça elverişli kılmıştır. Bu araştırma ile hem yenilikçilik ve hem de örgütsel yapıya yönelik alan yazına değerli bir katkı sağlanmış olacaktır. Ayrıca söz konusu etkinin sahadan alınan güncel verilere dayanan sonuçlar yardımıyla incelenmesi, sektörel bağlamdaki bilgi birikimine önemli katkı sağlayacaktır. Yenilikçilik konusuyla ilgili olarak hem sektörel bazda hem de firma bazında gerçekleştirilen reorganizasyon, kıyaslama (benchmarking) ve değerlendirme (assessment) çalışmaları için bu sonuçların değeri ve önemli çok büyük olacaktır.

DURUMSAL FAKTÖRLER VE TASARIM FAKTÖRLERİ

Örgüt yapılarını inceleyen çalışmasında Mintzberg (1979), örgütlerin faaliyetlerini sürdürürken karşılaştıkları durumlara yönelik kararlı davranış kalıpları oluşturmak amacıyla uzmanlaşma, biçimselleştirme, eğitim, departmanlaşma, hiyerarşi, plan/kontrol/karar verme sistemlerinin tasarlanması şeklindeki tasarım parametrelerini, iç ve dış çevrelerinde mevcut olan durumsallık faktörleriyle bir araya getirdiklerini belirtir. Örgütün yapısını oluşturan parametreler; yaş, büyüklük, teknik sistem, çevre ve güç gibi durumsal faktörlerin etkisi altındadır. Rutin/rutin olmayan işler ile

örgütün yapısı arasındaki ilişkiyi inceleyen Perrow (1967)'un çalışmalarında da bağımsız ve çevresel bir değişken olan teknoloji ile bağımlı bir değişken olan örgüt yapısı arasındaki ilişkiler incelenir.

Örgüt yapısına ait tasarım faktörleri ise; iş bölümü ve koordinasyon mekanizmalarını etkileyen unsurlar üzerinden örgütün nasıl işleyeceğini belirler. Mintzberg (1979) örgütün dokuz adet tasarım parametresi ile tanımlanabileceğini belirtir. Bunlar: iş uzmanlaşması, davranış formalleşmesi, eğitim ve doktrinleme, birimlerin gruplanması, birim büyüklüğü, planlama ve kontrol, ilişki düzenlemeleri, dikey ve yatay ademi merkeziyetçiliktir. Daft (2006)'a göre formalleşme, uzmanlaşma, otorite hiyerarşisi, merkezileşme, profesyonelleşme ve personel oranları örgüt yapısının yapısal boyutlarını oluştururken; büyüklük, örgütsel teknoloji, çevre, hedef ve stratejiler ve örgüt kültürü ise örgüt yapısının durumsal boyutlarını oluşturur.

ÖRGÜT YAPILARININ YENİLİKÇİLİĞE ETKİLERİYLE İLGİLİ GÜNCEL ÇALIŞMALAR

Örgütlerin yapısal özelliklerinin yenilikçiliğe olan etkileri konusunda ilk ve en önemli çalışmalardan biri Schumpeter (1942)'e aittir. Schumpeter örgütün ölçeği ve büyüklüğünün yenilikçiliğe etkisi, sağladığı avantaj ve dezavantajları ele aldığı çalışmasında, ekonomik gelişim, girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarını birlikte incelenmiştir. Ayrıca yenilikçiliğin türleri ve süreçleri hakkında da önemli görüşler sunar. Ancak post modern dönemle birlikte, yönetim ve örgüt yapılandırmasını ve işleyişini etkileyen önemli gelişmeler, iletişim ve teknolojideki ilerlemeler, uluslararası rekabet ve küreselleşme, insan hakları ile demokratikleşme konularındaki gelişmeler örgüt yapılarında da yepyeni yaklaşımların ortaya çıkmasına yol açar. Bu dönemde yapılan çalışmalarda organik örgütlerin yenilikçiliğe en uygun örgüt türü olduğu görüşü yaygın şekilde yer almış ve geniş kabul görmüştür (King ve Anderson, 1995).

King ve Anderson (1995)'un araştırması, yenilikçiliğe en uygun yapının merkeziyetçilik ve formallik düzeyi yüksek, karmaşıklığı düşük organizasyon yapısı olduğunu gösterirken; Schilling (2006) formallik, standartlık ve merkezileşmenin, firmanın yeniliğe eğilimini ve yenilik çalışmalarındaki başarılarını önemli derece etkilediğini savunur. Organik örgüt yapısının örgütün yenilikçilik özelliğini desteklediğini gösteren pek çok çalışmanın aksine; Jansen, Van den Bosch ve Volberda (2006) örgütlerde yüksek biçimlendirmenin, mekanik yapılarda olduğu gibi organik yapılarda da yenilikçiliği desteklediğini savunur. Tidd, Bessant ve Pavitt (1997) ise doğru işe uygun doğru yapının yenilikçiliği destekleyeceği, ancak gevşek ve basit yapının bir örgüt için her zaman yenilikçilik özelliğini sağlayamayabileceğini durumsallık bakış açısıyla savunur.

İletişim ve teknolojideki ilerlemeler, uluslararası rekabet ve küreselleşme, insan hakları ile demokratikleşme konularındaki gelişmeler örgütler yapılarında yeni yaklaşımları zorunlu olarak ortaya koymuştur (Koçel, 2001). Son dönemde ortaya çıkan yenilikçi örgüt yaklaşımlarından biri olan 'Hibrit Örgüt'ün ele alındığı çalışmada Jay (2013) bu yaklaşımın örgütlerde yenilikçiliğe katkı sağladığını ancak bazı koşullarda yapı unsurları arasında sıkışıklık ve tıkanma durumuna da yol

açabildiğini belirtir. Felin ve Powell (2016) de Google, Facebook, 3M gibi yenilikçi firmalarda kullanılmakta olan ve yetki ve sorumlulukları işe yakın olan bireylere verdiği için hem bireysel/ekipsel yaratıcılığı hem de bir bütün olarak örgütün yenilikçiliğini olumlu yönde etkileyen ‘poliarşik örgüt formu’nu incelemişlerdir. Bu şekilde kurgulanmış olan örgüt yapısı çalışanlara; yeni projeleri teklif edebilmeleri, proje takımları oluşturabilmeleri, takım üyelerinin eğitim ve gelişimlerini sağlayabilmeleri, bütçeleri hazırlayabilmeleri, zaman planlarını hazırlayabilmeleri ve ürünleri müşterilere daha kolay ulaştırabilme imkânı sağlar. Böylece işe en yakın olan, işin gerektirdiği bilgi birikimi deneyim, ustalık ve eğitime en fazla sahip olan bireylere gerekli otonomi de sağlanmış olur (Felin ve Powell, 2016).

Nisar, Palacios ve Grijalvo (2016)’nın enerji sektöründeki açık örgüt yapılarını inceleyen araştırması, çeşitli alt örgütlerin bir araya gelerek oluşturdukları birlikteliğin açık yenilik girişimlerini nasıl tanımlayabileceğini ve geliştirebileceğini ortaya koymuştur. Yenilikçilik ile örgütsel öğrenmenin organik örgüt yapısı ve rekabetçi performans arasındaki etkisini inceledikleri çalışmalarında Mehmood, Sonia ve Umar (2016) belirtilen etkinin dolaylı bir etki olduğu ancak sonuçlarının önemli olduğunu belirtir. Yakın dönemde yapılmış bazı çalışmalarda örgütlerde takım hedefleri bakış açısının hem takım üretkenliğini hem de bireysel üretkenliği olumlu etkilediği incelenmiştir (Gong vd., 2013). Buna göre, takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde yenilikçiliğin güçlü olduğu görülür.

Örgütün büyüklüğü ile yenilikçilik arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalar da son dönemde büyük artış göstermiştir. Örneğin, Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito ve Munoz-Gallego (2013) örgütün büyüklüğünün yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkinin gücünü azaltacağını belirtir. Böylece, büyük olmak hem yenilikçiliğe hem de işletme performansına katkı sağlar. Araştırmanın sonuçları ayrıca, büyük şirketlerin yenilikçi faaliyetler gerçekleştirdikleri zaman daha iyi finansal sonuçlar elde ettiklerini de gösterir. Laforet (2013)’e göre ise, küçük ve orta boyutlu firmalar yenilikçilikte daha ekonomiktirler, yeni teknolojileri uygulamaya alırken değişimlere daha hızlı tepki verirler. Ayrıca, örgütlerde büyüklük azaldıkça yenilikçiliğe yönelik engellerin de daha büyük olarak algılandığını gösteren güncel araştırmalar da mevcuttur. Buna göre; küçük firmalar göz önüne alındığında, firma büyüklüğü ile yenilikçilik faaliyetlerine katılım arasındaki etkileşim, kişinin kendi inovasyon çabasına ve deneyimine dayalı bir öğrenme etkisinin varlığını ortaya çıkarır ve bu da zorlukların üstesinden gelmesine katkıda bulunur. Bu sonuçlar, yeni bilgi kaynaklarına erişimi iyileştirmeyi ve ekonomik kaynakların kullanılabilirliğini ve kullanımını optimize etmeyi amaçlayan küçük organizasyon yapılarının daha avantajlı olduğunu düşündürmektedir (Oliveir ve Marzábal, 2019).

YENİLİKÇİLİK VE ÖRGÜTSEL YAPILARLA İLGİLİ GÜNCEL ÇALIŞMALAR

Organik ve bürokratik örgüt yapılarının her ikisinin de farklı operasyonel alanların gereksinimlerini karşılamak için bir organizasyonun çeşitli bölümlerinde aynı anda yer alabileceği yaklaşımı, örgüt

yapısıyla ilgili araştırmaları yaygın olarak etkileyerek daha sonraki çalışmalar için ilham sağlamıştır (Lam, 2010). Benzer şekilde, organik örgüt yapılarının ele alındığı çalışma sonuçları da yenilikçiliğe en uygun yapının merkezietilik ve formallik düzeyi yüksek, karmaşıklığı ise düşük organizasyon yapısı olduğunu göstermektedir (King ve Anderson, 1995). Schilling (2006) de, firmaların yapısal boyutlarını incelerken, örgütlerin yapısal boyutları olan formallik, standartlık ve merkezileşmenin, firmanın yeniliğe eğilimini ve yenilik çalışmalarındaki başarılarını önemli derecede etkilediğini ifade etmektedir.

Geleneksel olarak, örgütsel tasarım kuramcıları, öncelikle yapı türleri ve örgütlerin yenilikçi yetenekleri arasındaki ilişkiye odaklanmaya yönelmişlerdir (Lam, 2010). Daha sonra yapılan araştırmalarda ise, yenilikçiliğin gelişmesi ve örgütün çalışanları arasındaki etkileşimin artabilmesi için, daha fazla işlevsel bütünleşmeye sahip olduğu için “organik” yapılara ihtiyaç duyduğu ne sürülmeye başlanmıştır (Jensen vd., 2007). Bu konu ile ilgili yapılan daha güncel araştırmalarda elde edilen bulgular, yenilikçilik özelliklerinin organik yapı özelliklerini benimseyen kuruluşlarda daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Camison-Zornosa vd., 2004). Ayrıca yenilikçilik ile örgütsel öğrenmenin organik örgüt yapısı ve rekabetçi performansa dolaylı bir etkisi olduğu ancak sonuçların önemli olduğu da grlmektedir (Mehmood, Sonia ve Umar, 2016).

Organik rgt yapısının örgütün yenilikçilik yönünü desteklediğini gösteren pek çok çalışmanın yanında tam tersi yönde görüşlerin savunulduğu çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Jansen, Van den Bosch ve Volberda (2006) rgtlerde yüksek biimlendirimin, mekanik yapılarda olduğu gibi organik yapılarda da yenilikçiliği desteklediğini savunmaktadırlar. Ancak diğer yandan, basit, yalın ve bürokratik olmayan örgüt yapısının da her zaman ve tüm örgütler için yenilikçilik anlamına gelmeyebileceğini savunan görüşler de mevcuttur. Bir örgütün yenilikçiliği yapının standartlaşması ve süreçlerin tanımlı oluşuna da bağlıdır. Bu yetkinliği ortaya koyan temel faktör ise rgt yöneten iradenin bu tanımlamayı nasıl ve neye göre karar verdiğidir (Schilling, 2006).

Pierce ve Delbecq (1977) de bir örgüte yenilikçilik özelliği kazandıran beş temel örgütsel faktör olduğunu savunur:

- Farklılaşma: Farklı uzmanlıkları içeren heterojen bir yapıya sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
- Profesyonellik: Deneyim, kendine güven vs. gibi özelliklere sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
- Ademi merkezietilik: Karar verme yetkisinin örgüte dağılmış olması yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
- Formelleşme: Kural, prosedür ve standartların yaygınlığı yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.
- Katmanlı yapı: Fikir birliği ve örgüt içi mobilizasyon derecesi yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.

Yenilikçi örgütlerin sahip olduğu yapısal özellikler ele alınırken, vizyon/liderlik, anahtar personel, ekip çalışması, katılımcılık, üretkenlik iklimi, yenilikleri izlemenin yanında doğru örgüt yapısına da bu özellikler arasında yer verilir (Tidd ve Bessant, 2009). Ancak örgütsel öğrenme konusunda yapılan bazı çalışmalar örgütün aynı zamanda örgütsel öğrenmeye de uygun şekilde yapılandırılmasının yenilikçiliğe sağlayacağı olumlu katkıya işaret etmektedir (Khanna, Guler ve Nerkar, 2016). Ayrıca, takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde de yenilikçiliğin güçlü olduğu görülmektedir (Gong, vd., 2013).

Damanpour ve Wischnevsky (2006)'ye göre büyük ölçekli örgütler yenilikçiliğe ayırabilecekleri büyük maddi ve beşerî kaynaklara sahip olmalarına rağmen, onları daha az yenilikçi yapan pek çok engel ve kısıtla da mücadele etmek zorundadırlar. Örgütler ölçek olarak büyüdükçe daha bürokratik, şartlara ve değişimlere daha yavaş tepki veren, daha az risk alan ve yaratıcı düşünceye daha az değer veren bir hal alırlar. Nooteboom vd. (2007) de örgütler büyüdükçe koordinasyon maliyetlerinin artması, otonominin azalması, esnekliğin azalması ve yeni fikirlerin reddedilmesi olasılığını artıran çoklu düzey hiyerarşi gibi sorunlarla uğraşmak zorunda kaldığını belirtir. Laforet (2013)'e göre ise, küçük ve orta boyutlu firmalar yenilikçilikte daha ekonomiktirler, yeni teknolojileri uyulamaya alırken değişimlere daha hızlı tepki verirler.

Yapılan araştırmalarda yapısal faktörlerin örgütün yenilikçiliğine olan etkisinin yönü ve yoğunluğu konusunda oldukça önemli ve değerli sonuçlar elde edilmiştir. Ancak bir yandan örgüt boyutunun örgütün yenilikçiliği konusunda en iyi gösterge olduğunu gösteren çalışmalar varken, bu özelliğin örgütün yenilikçiliği ile negatif yönlü ilişkiyi olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Yenilikçilik ve örgüt boyutu ilişkisini inceleyen ampirik çalışmalarda, nicel büyüklük olarak fiziksel kapasite (bir hastanedeki yatak sayısı), toplam çalışan sayısı, girdi miktarı (belirli bir zaman aralığında kaydolan öğrenci sayısı), çıktı miktarı, (belirli bir zaman aralığında yapılan satış miktarı), finansal kaynaklar (net varlıklar) ve direk veya logaritmik ölçümlerin karşılaştırıldığı da görülmektedir. Ancak büyüklüğün örgütün yenilikçilik derecesine, Ar-Ge'ye katkısına ve yeni ürün, süreç ve patent sayıları üzerine doğrudan etkisini analiz eden pek çok araştırma yapılmış olmasına rağmen, büyüklüğün farklı yenilikçilik türlerine olan etkisi yeterince incelenmemiştir (Camison-Zornosa vd., 2004).

Büyüklüğün kademeli ve radikal yenilikçiliğe etkisiyle ilgili birbiriyle çelişen araştırma sonuçları da bu alandaki hem kavramsal hem de ampirik araştırma gereksinimini ortaya koymaktadır. Bu konuda yaptıkları çalışmalarda, Annala ve Forsman (2011) ile Levinthal ve March (1993)'e göre artımsal yenilikçilik küçük ölçekli firmalarda daha yaygın olarak görülürken, örgütün ölçek büyüdüğünde artımsal yenilikçilik özelliği da azalmaktadır. Her ne kadar ölçeğin radikal yenilikçiliğe pozitif etkisi bulunsada da artımsal yenilikçilik üzerindeki kayda değer bir etkisi bulunmamaktadır (Fores ve Camison, 2015; Dewar ve Dutton, 1986; Germain, 1996). Benzer şekilde Dougherty ve Hardy (1996)'nin yaptığı çalışma da örgütün boyutu ile radikal yenilikçilik arasında negatif korelasyon bulunduğunu göstermektedir.

Örgütlerin büyüklüğü ile yenilikçilik özelliklerini inceleyen araştırmalarda birbiri ile uyuşmayan hatta yer yer tamamen çelişen sonuçlar da mevcuttur. Fores ve Camison (2015)'a göre, büyük ölçekli firmalar daha fazla kaynak ve yetkinliğe sahiptirler ve bu durum onların mevcut bilgi alanlarını daha kolay geliştirmelerini sağlayarak onları yenilikçilik performansı konusunda daha avantajlı hale getirir. Ar-Ge çalışmaları da dolayısıyla büyük ölçekli firmalar için daha kolay ve olanaklı hale gelmiş olur. Ancak aynı zamanda da büyük ölçekli firmalarda yenilikçilik faaliyetlerini engelleyebilecek bürokratik ve yapısal atalet kaynakları da yaratır. Bu nedenlerden ötürü Fores ve Camison (2015) gerçekleştirdikleri araştırmada, örgütlerin boyutları büyüdükçe artımsal yenilikçilik özelliğinin artacağı, radikal yenilikçilik özelliğinin ise tam tersine azalacağı varsayımı ile hareket etmişlerdir. İspanyol endüstri firmaları üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçları da bu varsayımları doğrulamaktadır. Ayrıca aynı araştırmanın sonuçlarına göre, örgütün yaşı ile örgütün artımsal veya radikal yenilikçilik özelliği arasında kayda değer bir ilişki bulunmamaktadır. Bu sonuçlar, benzeri alanda daha önceki dönemde gerçekleştirilmiş olan çalışmaların Dewar ve Dutton (1986) ile Germain (1996)'in sonuçlarıyla da uyumludur.

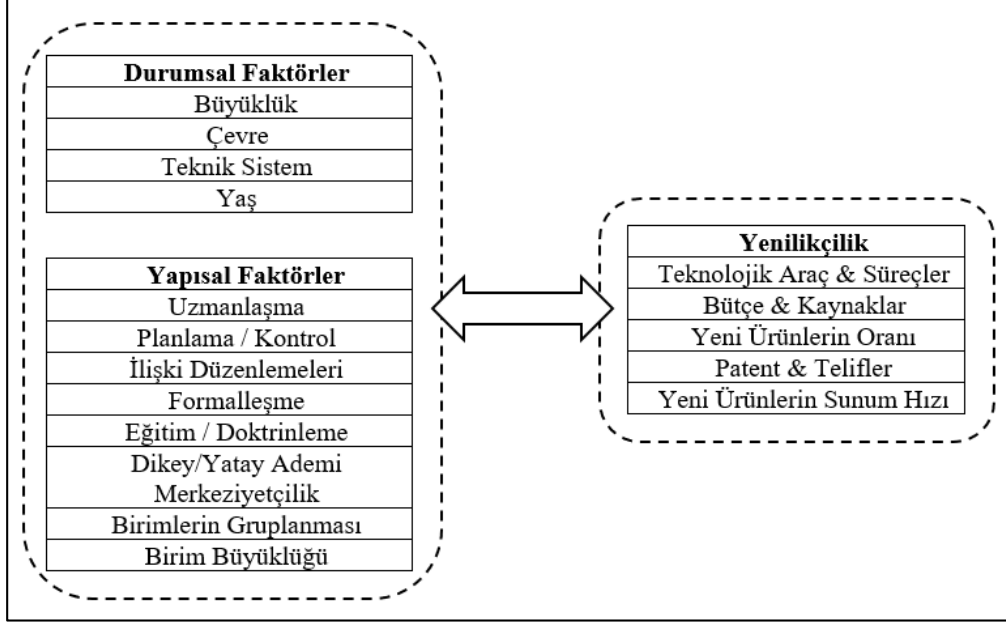
Örgütün ölçeği ile radikal yenilikçilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında Pavitt (1990) bu ilişkinin U-sembolü şeklinde olduğunu ifade eder. Yani, orta ölçekli firmalar radikal yenilikçilik üretirken, büyük ölçekli firmaların da sahip olmak zorunda oldukları gereksinimlerin pek çoğu onlar için de zorunluluk iken, büyük firmaların sahip oldukları avantajların çok azına sahiptir. Tsai ve Wang (2005) da çalışmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlar ve bu radikal yenilikçilik üretimi konusunda örgüt ölçeğinin negatif korelasyonunu belirtmişlerdir.

YÖNTEM

Araştırmaya örgütün yapısal ve durumsal faktörleri ile yenilikçiliğe ait değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını ve düzeyini belirleyen incelemelerle başlanmıştır. Kavramsal yapılara yönelik detaylı inceleme çalışması sonunda, söz konusu yapısal faktörlerin yenilikçilik özellikleriyle birlikte ele alınarak derinlemesine irdelenmesi gerekliliği anlaşılmıştır. Çeşitli kaynaklardan elde edilecek zengin veri kümelerine ihtiyaç olacağı ve bu nitelikteki bir verinin nicel yöntemler kullanılarak yeterince derinlemesine incelenemeyeceği düşünülerek araştırmada nitel bir yaklaşım tercih edilmiştir. Bu araştırmadaki ağırlıklı ve en önemli veri kümesini sağlayan yüz yüze görüşmeler, LeCompte ve Goetz (1982)'in sınıflandırmasında yer alan üç tür veri olan “çevre, süreç ve algı” ile ilgili oldukça kapsamlı ve derinlikli veriyi sağlamaktadır.

Araştırma kapsamında yapılacak olan görüşme, gözlem ve doküman incelemeleri; birinci kısımda detaylı olarak ele alınmış olan, örgütlerin yapısal ve durumsal faktörleri ile yenilikçilik değişkenleri etrafında şekillendirilmiştir. Buna göre, incelemelerde; örgütlerin yaş ve büyüklük, çevre, teknik sistem ve güç gibi durumsal faktörlerini yanında, uzmanlaşma, formalleşme, eğitim/doktrinleme, birimlerin gruplanması, birim büyüklüğü, planlama/kontrol, ilişki düzenlemeleri ve dikey/yatay ademi merkeziyetçilik özelliklerini somut ortaya koyup detaylandıran bir yaklaşım benimsenmiştir.

Örgütlerin yenilikçilik düzeylerinin ise; devreye alınan yeni teknolojik ve örgütsel araç/süreçler, yenilikçilik çalışmalarına ayrılan bütçe ve kaynaklar, yenilikçi ürün/hizmetlerin portföydeki oranı, sahip olunan patent ve telifler, yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı konularındaki yaklaşımları incelenerek değerlendirilmesi kararlaştırılmıştır.



Şekil 1. Kavramsal Çerçeve

Belirtilen kavramsal yapılar arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan çalışma Türkiye Bankacılık sektöründe yer alan kurumlar üzerinde gerçekleştirilmiştir (Türkiye Bankalar Birliği, 2017). Türkiye’de yerleşik kamu ve özel bankaların üst düzey yöneticilerine yönelik pilot görüşmeler yarı açık uçlu sorular kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sektörle doğrudan etkileşimi bulunan düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar, uzman danışmanlık firmalarıyla yapılacak görüşmeler, gözlem bilgileri ve kapsamlı doküman incelemeleri de kullanılarak ortaya çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. Pilot çalışmada elde edilen sonuçlar üzerinde yapılan ilk analizler sonrasında revize edilen soru listesi ile araştırmaya devam edilmiştir.

Araştırmada ele alınan ilişkilerin mümkün olan en açık ve ayrıntılı biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanabilmesi için “yöntem çeşitlemesi” kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Sadece görüşme sorularına verilen cevapların incelenmesiyle sınırlı kalınmadan, görüşmelerden elde edilen veriler, gözlem ve doküman incelemelerden elde edilen verilerle de karşılaştırılmıştır. Katılımcılarla yapılan pilot görüşmeler ve sonrasında gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlarda elde edilen veriler, görüşme gözlem notlarıyla karşılaştırılıp birleştirilmiştir. Pilot çalışma dahil olmak üzere toplam 18 adet katılımcıyla yüz yüze veya telefon mülakatı şeklinde yapılan görüşmelerden elde edilen transkripsiyonlar içerik kontrolü ve uygunluk değerlendirmesi için katılımcıya iletilmiştir. Katılımcının gerekli düzeltmeleri yaparak uygunluk verdiği transkripsiyonlar, yaklaşık 400 adet doküman, pilot çalışma soruları, gözlemci değerlendirmeleri, akademik ve uzman

görüşlerinden oluşan veri kümesi düzenlenip kategorize edilerek MaxQda 2020 veri analiz uygulamasıyla analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen dokümanlar; öncelikli olarak Türkiye bankacılık sektöründe yer alan özel bankalar ve kamu bankaları olmak üzere, sektöre hizmet veren danışmanlık firmalarından, düzenleyici ve denetleyici kamu kuruluşlarından elde edilen genele açık dokümanlar (organizasyon şemaları, strateji dokümanları, misyon/vizyon ve hedef ifadeleri, ürün/hizmet katalogları, faaliyet raporları, bütçe raporları, eğitim programları vb.) bu incelemelerde kullanılmıştır. Ayrıca, BDDK, TCMB, TÜİK, TBB vb. gibi düzenleyici kuruluşların periyodik olarak yayımladıkları analiz, rapor ve incelemelerden de yararlanılmıştır.

Doküman incelemesi metodunun güçlü yönleri ile zayıf yönleri ve sınırlılıkları da araştırmanın bu dikkate alınarak edinilen araştırma materyallerin geçerliliği ve çalışmaya pozitif katkısı kontrol altında tutulmuştur (Bailey, 1982). Dokümanlara ulaşma: aşamasında, hangi dokümanlara spesifik olarak gereksinim olacağı, hangi yöntemlerle, nasıl ve nereden edinilebileceği başlangıçta tasarlanmıştır. Araştırma açısından önemli ve yararlı olmayan dokümanlar için gereksiz yere zaman harcamamak için planlama aşamasında gerekli önem ve dikkat verilmiştir (Forster, 1995).

Dokümanların orijinallliğini kontrol etme aşamasında, öncelikle hangi dokümanların kullanılmasının daha uygun olacağı belirlenirken, bu dokümanların serbest erişime ve paylaşımına açık olduğu ve araştırmada kullanılmasının herhangi bir yasal ve mevzuat sorununa yol açmayacağı kontrol edilmiştir. Bu konuda bankaların kurumsal iletişim departmanlarıyla iletişime geçilmekle birlikte, veri toplama faaliyeti ağırlıklı olarak açık kaynaklar üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Daha sonraki aşamada, sırasıyla dokümanları anlama, veriyi analiz etme ve kullanma aşamasının gerekleri yerine getirilmiştir. Elde edilen görüşme çözümlenmeleri, gözlem notları ve doküman incelemeleri hem betimsel hem de içerik analizi açısından incelenmiştir. Wolcott (1994)'ün veri analizinde önerdiği yönteme uygun şekilde, görüşme sorularına verilen sözel cevaplara mümkün olduğu kadar sadık kalarak görüşmecilerin ifadeleri büyük ölçüde doğrudan alıntılarla çalışmaya aktarılmıştır. Görüşme ortamı, görüşmecilerin tavır ve davranışları, ima yoluyla aktardıkları bilgiler de hem görüşmecilerin ifade etmeye çalıştıkları anlamı koruyarak, hem de araştırmacının gözlemleriyle birlikte, kavramlar ve temalar arası ilişkileri koruyacak şekilde araştırma sonuçlarına aktarılmıştır. Tercih edilen bu yaklaşımda yer alan öznelğin, araştırma verilerini açıklamaya, anlamlı ve yapısal bir formu ön plana çıkarmaya yönelik olduğu için araştırmanın nesnellğine ve geçerliliğine herhangi bir olumsuz katkı sağlamayacağı düşünülmüştür.

Betimsel analiz sırasında, araştırmanın kavramsal yapısını oluşturan tüm sözcük, tanım ve ifadeler hem gerçek hem mecaz hem de konuşma dilindeki yaygın kullanımlar dikkate alınarak bir araya getirildi ve veriyle eşleştirilmeye çalışılmıştır. Bir araya getirilen araştırma ham verisinin içerisinde yer alan ifadeler gereksiz tekrarlardan arındırılırken, yarım kalmış olan düşünceleri işaret eden ifadeler görüşmecinin amacını doğru yansıtacak şekilde tamamlanarak araştırmaya dahil edilmiştir.

SONUÇLAR

Veriyi analiz etmeye ve analizlerden ortaya çıkacak sonuçları anlamaya yarayacak olan kuramları oluşturmak için, başlangıçta hiç ön görülmeleyen birtakım sonuçların da muhtemel olabileceğini ön gören bir yaklaşım tercih edilmiştir (Glaser, 1978). Ayrıca araştırmacının Türkiye Bankacılık sektörü içerisindeki uzun süreli profesyonel iş deneyimi, çalışmaya tam katılımcı olarak araştırmaya katkı sağlamasına imkân sağlamıştır (Berg ve Lune, 2019).

Öncelikle araştırmanın kavramsal yapı kısmında belirlenen yapısal boyut grubu ‘Durumsal Faktörler, Yapısal Faktörler, Yenilikçilik’ kullanılarak, pilot çalışmadan elde edilen ön sonuçlarla da uyumlu olmak üzere toplam 19 adet kod (node) başlangıç aşamasında veri analiz uygulaması üzerindeki kod sistemi üzerinde “kod” ve “alt kod” olarak tanımlanmıştır. Verilerin kodlama işlemi tamamlandıktan sonra oluşturulan ilişki modeli ve kodlamaya (nodes) bağlı “referans yoğunluğu” kullanılarak elde edilen sonuçlar söylem analizi tekniğinden de yararlanılarak analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde, 4 adet kod grubu içerisinde ve toplam 30 adet kod üzerinde toplam 437 adet referans tespit edilmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak araştırmanın kavramsal çerçevesi de belirlenen kod ve referanslara göre revize edilmiştir.

Pilot çalışma kapsamında elde edilen verilerin referans yoğunluğu ve kodlar arası bağlantı ilişkilendirmesine göre; durumsal faktörlerden Çevre (36/108), Rekabet (25/108) ve Teknik Sistem (12/108)’in öne çıktığı, Büyüklük (5/108) ve Yaş (5/108) faktörlerinin ise yenilikçiliğe etkisinin oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, örgütün içinde bulunduğu ve sürekli etkileşim halinde olduğu ekosistem ile olan ilişkileri yenilikçiliğini en üst düzeyde etkilemektedir. Rekabet konusunun da benzer şekilde yüksek puan alması, ekosistemle ilişkileri destekleyen ve tamamlayan sonuçlar olarak ortaya çıkmaktadır. Büyüklük ve yaş gibi durumsal faktörlerin etkisinin çok düşük seviyede ortaya çıkması ise konuyla ilgili kavramsal çalışmalar ve saha çalışmalarının bir kısmıyla uyumsuz olması nedeniyle dikkat çekici bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca araştırma kapsamında incelenen örgütsel yapı faktörleri, referans yoğunlukları ve ağırlık puanlarına göre faktör gruplarına dağıtıldığında “inovasyon ekosistem modeli” olarak tanımladığımız bir modele işaret etmektedir. Bu modele göre, örgütün sahip olduğu yapısal unsurların örgütün inovatif yetkinliğine bileşik etkisi, şu üç ana eksen üzerinde bileşik olarak dağılım gösterir ve bu unsurların bir fonksiyonu olarak değerlendirilebilir: çevre, insan, araç ve süreçler.

Araştırma sonuçları ayrıca, örgütün “yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejileri”; örgütün “planlama ve kontrol” alanındaki yaklaşımları başta olmak üzere, farklı departmanlarda bulunan farklı ekiplerin sahip oldukları çeşitli uzmanlıkları birleştirerek birlikte çalışabilmesini sağlayan örgüt içi iş birliğinden önemli düzeyde etkilendiğini de göstermektedir. Benzer şekilde; kurumsal ortak bilgi, deneyim ve formasyonu örgüt geneline yayan eğitim ve doktrinleme çalışmaları ile bilginin kullanım koşullarını ve kurallarını düzenleyen ilişki düzenlemeleri de yenilikçilik üzerinde önemli şekilde etkilidir. Durumsal faktörler açısından ele aldığımızda ise, örgütün sahip

olduğu teknik sistem unsurlarının yanında, içinde yer aldığı çevresel ve rekabet faktörlerinin ve örgütün yaşının “yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejilere” etkisinin olduğu görölmektedir.

Tablo 1. Durumsal Faktörlere Ait Referans Yoğunlukları

Durumsal Faktörler	Referans Yoğunluğu
Çevre	36
Rekabet	25
Teknik Sistem	25
Yasa, Mevzuat ve Regölasyonlar	12
Büyükölük	5
Yaş	5
TOPLAM	108

Tablo 2. Yapısal Faktörlere Ait Referans Yoğunlukları

Yapısal Faktörler	Referans Yoğunluğu
İç Erişim ve İş birliği	20
Dikey/Yatay Ademi Merkezizetçilik	18
İlişki Düzenlemeleri	18
Planlama / Kontrol	16
Eğitim / Doktrinleme	14
Formalleşme	13
Uzmanlaşma	9
Birimlerin Gruplanması	5
Birim Büyükölüğu	2
TOPLAM	115

Tablo 3. Yenilikçilik Faktörlerine Ait Referans Yoğunlukları

Yenilikçilik Faktörleri	Referans Yoğunluğu
Kurum Kültürü, Cesaret Özgüven Motivasyon	30
Bütçe ve Kaynaklar	29
Teknolojik/Örgütsel Araç ve Süreçler	29
Strateji ve Vizyon	22
Yenilikçi Ürünlerin Portföydeki Oranı	20
Kuruma Yaygınlaştırma	13
Pratik Fayda	12
İtibar ve Prestij	10
Patent ve Telifler	10
Yeni Ürünlerin Sürüm Hızı	7
TOPLAM	182

Örgütlerin sahip oldukları büyüklük ve yaş gibi durumsal faktörlerin yenilikçiliğe etkisinin görece düşük seviyede olduğu da sonuçlardan anlaşılmaktadır. Buna göre, büyük ve köklü bir yapıya sahip olmanın bir örgüte sağladığı maddi ve beşerî avantajlar, ya da örgütü benzer örneklerine göre stratejik olarak daha çok zorlayan dezavantajların örgütün yenilikçiliğine etkisi beklenenin aksine çok düşüktür. Bu sonuçlar örgütlerin büyüklüğü ile yenilikçilik özelliklerini inceleyen araştırmalarda yer verilen sonuçlarla da uyumludur. Örneğin; Fores ve Camison (2015)'a göre, büyük ölçekli firmalar daha fazla kaynak ve yetkinliğe sahiptirler ve bu durum onların mevcut bilgi alanlarını daha kolay geliştirmelerini sağlayarak onları yenilikçilik performansı konusunda daha avantajlı hale getirir.

Ancak diğer yandan da küçük firmaların yenilik stratejilerini özel bir marka veya satın alma stratejisi ile sınırlama olasılığı daha yüksekken, büyük firmaların iç ve dış bilgi edinimlerini yenilik stratejilerinde birleştirmesi daha olasıdır. Bununla birlikte, dâhili bilgilerin yenilik için önemli bir kaynak olduğu şirketlerin yeniliği yalnızca dış kaynağa ayırma olasılıkları daha azdır; bunun yerine iç ve dış teknoloji kaynaklarının bir karışımını kullanırlar (Rhéaume ve Gardoni, 2015). Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito ve Munoz-Gallego (2013) de örgütün boyutunun yenilikçilik ve performans arasındaki ilişkinin gücünü azaltacağını savunur. Çalışma sonuçları aynı zamanda, yenilikçiliğe yönelik yeniden yapılanma çalışmalarında değişime direncin en büyük engel olduğunu gösteren çalışmalarla da paralellik arz etmektedir. Riskten kaçınma eğilimleri, hiyerarşik örgüt yapısı ve özellikle bürokratik yapılarda ortaya çıkan merkezileşme tercihleri yenilikçiliği köreltme olasılığını her zaman taşır (Micheli vd., 2012).

KISITLAR VE SONRAKİ ÇALIŞMALAR

Örgüt yapısının sahip olduğu durumsal ve yapısal faktörlerin tamamını bir bütün olarak ele almak ve bu faktörlerin yenilikçilik faktörlerine etkisini bileşik olarak incelemenin, belirtilen faktörlerin tekil olarak ele alınıp derinlemesine inceleme fırsatını engellemiş olması, çalışmanın benzeri diğer

çalışmalardan ayrıştığı yönü olması yanında çalışmanın en önemli kısıtıdır. Ancak örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarımsal yapı özellikleri bir bütün olarak ele alıp, söz konusu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerini de hesaba katarak örgütün yenilikçiliğe etkilerini çok boyutlu olarak inceleyebilmek için bu yönde ilerlenmesi de araştırmanın özgünlüğü açısından bir temel zorunluluktur.

Ayrıca araştırmanın çalışma alanı olarak, Türkiye'deki sektörler içerisinde en ağır şekilde düzenlenen, sahip olduğu örgütsel verinin çoğunlukla "çok gizli" olarak sınıflandırıldığı bankacılık sektörünün tercih edilmiş olması araştırmanın diğer önemli kısıtıdır. Araştırmanın veri toplama aşamasında, pek çok değerli bilgiye ulaşmakta belirtilen kısıt nedeniyle önemli zorlukların ortaya çıkması kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Ancak hem özel bankalar hem kamu bankalarının hem de denetleyici/düzenleyici kurumların genel kullanıma açık ve sistematik bilgi ve belge paylaşımları belirtilen kısıtın araştırmanın geçerliliğine olumsuz bir etkide bulunmasını engellemiştir.

Benzer şekilde yüz yüze mülakatlar için bankaların üst düzey yöneticilerinin tercih edilmiş olması da araştırmada önemli bir kısıt oluşturmuştur. Hem araştırmanın konu başlıklarının önem ve kritikliği, rekabet ve gizlilik gibi hususlar hem de sahip oldukları yüksek iş yoğunluğu nedeniyle üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerin organize edilmesi çok büyük zorluklarla gerçekleştirilmiştir. Ancak belirtilen düzeydeki yönetim fonksiyonunu icra eden üst düzey yöneticilerin konuyla ilgili olarak sağlayacağı zengin ve kritik katkının değeri nedeniyle bu yönde ilerlenmiştir.

Araştırmanın sonuç kısmında belirtilen "inovasyon ekosistem modelinin" bağımsız bir ampirik araştırma ile ele alınması söz konusu alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca araştırmanın öncül sonuçlarında, büyüklük ve yaş gibi durumsal faktörlerin etkisinin beklenenin aksine çok düşük seviyede ortaya çıkması belirtilen faktörlerin örgütsel yenilikçiliğe etkisi konusunda daha fazla ve güncel çalışmalar yapılması gerektiğine güçlü şekilde işaret etmektedir. Belirtilen sonuçların, araştırmanın çalışma alanı olan bankacılık sektörüne özgü olduğuna işaret eden bir bulguya da rastlanmamıştır. Bu nedenle, söz konusu etkinin kavramsal geçerliliğini desteklemek adına farklı sektörlerde benzeri araştırmalar yapılması değerlendirilmektedir.

Araştırma sonuçları ayrıca, örgütün "yenilikçilik vizyonu ve yenilikçiliğe yönelik stratejileri"; örgütün "planlama ve kontrol" alanındaki yaklaşımları başta olmak üzere, farklı departmanlarda bulunan farklı ekiplerin sahip oldukları çeşitli uzmanlıkları birleştirerek birlikte çalışabilmesini sağlayan örgüt içi iş birliğinden önemli düzeyde etkilendiğini de göstermektedir. Benzer şekilde; kurumsal ortak bilgi, deneyim ve formasyonu örgüt geneline yayan eğitim ve doktrinleme çalışmaları ile bilginin kullanım koşullarını ve kurallarını düzenleyen ilişki düzenlemeleri de yenilikçilik üzerinde önemli şekilde etkilidir.

KAYNAKÇA

- Annala, U. and Forsman, H. (2011). Small enterprises as innovators: The shift from a low performer to a high performer. *International Journal of Technology Management*, 56(2/3/4), 154-171.
- Bailey, K. D. (1982). *Methods of social research (2. baskı)*. New York: The Free Press.
- Berg, B. L. and Lune. H. (2019). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. California: Pearson.
- Budde, B., Alkemade, F. and Weber, M. (2012). Expectations as a key to understanding actor strategies in the field of fuel cell land hydrogen vehicles. *Technol. Forecast. Soc. Chang*, 79, 1072–1083.
- Camison-Zornosa, C., Lapiedra-Alcami, R., Segarra-Cipres, M. and Boronat-Navarro, M. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies SAGE*, 25(3), 331-361.
- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Damanpour, F. and Wischnevsky, D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(4), 269–291.
- Dewar, R. and Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 31(11), 1422-1433.
- Dougherty, D. and Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: Overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
- Felin, T. and Powell, T. (2016). Designing organizations for dynamic capabilities. *University of California, Berkeley*, 58(4), 78-96.
- Fores, B. and Camison, C. (2015). Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size? *Journal of Business Research Elsevier*, 69(2), 831-848.
- Forster, N. (1995). *The analysis of company documentation: Qualitative methods in organizational research: A practical Guide*. London: Sage.
- Garcia-Zamora, E., Gonzalez-Benito, O. and Munoz-Gallego, P. (2013). Organizational and environmental factors as moderators of the relationship between multidimensional innovation and performance. *Innovation: Management Policy & Practice*, 15(2), 224-244.
- Germain, R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adaption. *Journal of Business Research*, 35, 117-127.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity*. San Francisco: University of California.
- Gong, Y., Kim, T.-Y., Lee, D.-R. and Zhu, J. (2013). A multilevel model of team goal orientation, information exchange and creativity. *Academy of Management Journal*, 56(3), 827–851.
- Jansen, J., Van den Bosch, F. and Volberda, H. (2006). Exploratory innovation, exploitative innovation and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. *Management Science*, 52(11), 1661-1674.
- Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 59(1), 137-159.
- Jensen, M., Johnson, B., Lorenz, E. and Lundva, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*, 36(5), 680-693.

- Khanna, R., Guler, I. and Nerkar, A. (2016). Fail often, fail big, and fail fast? Learning from small failures and R&D performance in the pharmaceutical industry. *Academy of Management Journal*, 59(2), 436-459.
- King, N. and Anderson, N. (1995). *Innovation and change in organizations*. London: Cengage Learning.
- Kocel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Laforet, S. (2013). Organizational innovation outcomes in SMEs: Effects of age, size and sector. *Journal of World Business*, 48(4), 490-502.
- Lam, A. (2010). *Innovative organizations: Structure, learning and adaptation*. Madrid, Spain: BBVA.
- LeCompte, M. D. and Goetz, J. P. (1982). Ethnographic data collection in evaluation research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, Fall 4(3), 387-400.
- Levinthal, D. and March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14, 95-112.
- Mehmood, K., Sonia, F. and Umar, A. (2016). Impact of organic structure on competitive performance of pharmaceutical companies in pakistan: Study of mediating roles. *Pakistan Journal of Social Sciences (PJSS)*, 36(2), 821-834.
- Micheli, P., Schoeman, M., Baxter, D. and Goffin, K. (2012). New business models for public-sector innovation: Successful technological innovation for government. *Research-Technology Management*, 55(5), 51-57.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: Engle-wood cliffs*. New York: Prentiergce-Hall, inc.
- Nisar, A., Palacios, M. and Grijalvo, M. (2016). Open organizational structures: A new framework for the energy industry. *Journal Of Business Research*, 69, 5175-5179.
- Nooteboom, B., Haverbeke, V., Duysters, W., Gilsing, V. and Van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*, 36, 1016-1034.
- Oliveir, F. and Marzabal, O. R. (2019). Structural characteristics and organizational determinants as obstacles to innovation in small developing countries. *Technological Forecasting And Social Change*, 140, 306-314.
- Pavitt, K. (1990). What we know about the strategic management of technology. *California Management Review*, 23(3), 17-26.
- Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32(2), 194-208.
- Pierce, J. and Delbecq, A. (1977). Organization structure, individual attitudes and innovation. *The Academy of Management Review*, 2(1), 27-37.
- Rhéaume, L. and Gardoni, M. (2015). Strategy-making for innovation management and the development of corporate universities. *International Journal On Interactive Design And Manufacturing (IJIDeM)*, 10(1), 73-84.
- Schilling, M. A. (2006). *Strategic management of technological innovation*. New York: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper.
- Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, K. (1997). *Integrating technological, market and organizational change: managing innovation*. London: Wiley.
- Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing innovation*. London: Wiley.
- Tsai, K. and Wang, J. (2005). Does R&D performance decline with firm size? A reexamination in terms of elasticity. *Research Policy*, 34, 966-976.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2017). *İstatistiki raporlar / banka, çalışan ve şube bilgileri raporu*.

Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis and interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Seçkin.