

# ÖRGÜT YAPILARININ YENİLİKÇİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: TÜRKİYE BANKACILIK SEKTÖRÜNDE AMPİRİK BİR ARAŞTIRMA

IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES ON INNOVATION:  
AN EMPIRICAL STUDY IN TURKISH BANKING SECTOR

Beytullah MISIRLI\*   
Murat KASIMOĞLU\*\* 

## Öz

Makalede, örgüt yapısını meydana getiren yapısal faktörlerin bütünsel olarak ele alınması ve söz konusu faktörlerin yenilikçiliğe olan bileşik etkilerinin incelenmesi amaçlandı. Makaleye konu olan ampirik araştırma kapsamında; üç tanesi pilot çalışma olmak üzere Türkiye bankacılık sektöründen toplam 18 üst düzey yönetici ve danışmanlık firma temsilcisiyle 2017-2019 yılları arasında yapılan görüşmeler, gözlemler, düzenleyici kuruluşlar ve bankalardan sağlanan veriler betimsel ve içerik analiziyle incelendi. Kavramsal çerçeve kısmında oluşturulan ilişki modeli ile kodlamaya bağlı referans yoğunluğu kullanılarak elde edilen sonuçlar söylem analizi tekniğiyle analiz edildi. Araştırmanın sonuçları örgütsel yapıyı oluşturan faktörlerin örgütün yenilikçiliği üzerindeki bileşik etkilerini açıkça ortaya koymaktadır. “Çevre, rekabet ve teknik sistem” durumsal faktörlerinin bileşik etkisini en yüksek olarak gösteren sonuçlar, “örgütsel büyüklük ve yaş” faktörlerinin yenilikçiliğe etkisinin görece düşük düzeyde olduğunu göstermektedir. Tasarımsal faktörlerden en yüksek etkiye sahip olanlar ise “iç erişim ve iş birliği, dikey/yatay ademi merkeziyetçilik ve ilişki düzenlemeleri” olarak ortaya çıkmaktadır. Yenilikçilik faktörleri içerisinde “kurum kültürü & üst yönetim desteği, bütçe ve kaynaklar ile teknolojik araç ve süreçlerin” belirleyici olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütlerin yoğun etkileşim halinde bulunduğu inovasyon ekosistemi ile olan ilişkilerini oluşturan unsurların yenilikçiliğe olan güçlü etkisi dikkat çekmektedir. Çalışmanın sonuçları konuyla ilgili alan yazına katkı sağlarken, kurumsal ve sektörel ölçekte gerçekleştirilecek stratejik planlama, reorganizasyon, kıyaslama, inovasyon dönüşümü ve verimlilik uygulamaları için değerlendirilebilecektir.

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

\* İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümü, beytullahmisirli@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1046-0353

\*\* İstanbul Ticaret Üniversitesi, İşletme Bölümü, mkasimoglu@ticaret.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7407-5991

### Abstract

In the article, we aimed to consider the structural factors that constitute the organizational structure as a whole and to examine the combined effects of these factors on innovation. Within the scope of empirical research, we held interviews with a total of 18 senior executives from the banking sector and representatives of consulting firms. We also considered data provided from banks and regulatory agencies for descriptive and content analysis. The results obtained using the relation model formed in the conceptual framework and the reference density based on coding were analyzed by discourse analysis technique. Our results clearly reveal the combined effects of the factors that make up the organizational structure on the innovativeness of organizations. The results showing the compound effect of the “environmental, competition and technical system” situational factors as the highest show that the effect of “organizational size and age” on innovation is relatively low. The ones that have the highest impact among the design factors are “internal access and cooperation, vertical / horizontal decentralization and relationship arrangements”. It is seen that “corporate culture & senior management support, budget and resources, and technological tools and processes” are determinative among the innovation factors. In addition, our results indicate the strong impact of innovation on the innovation ecosystem, in which organizations interact intensely. The contribution or our paper could be considered for purposes of strategic planning, reorganization, benchmarking, innovational transformation and productivity applications in corporate or sectoral scale.

**Keywords:** Organizational Structure, Innovation, Turkish Banking Industry.

## 1. Giriş

Örgütler sahip oldukları yapısal özellikler sayesinde birbirlerinden farklılaşarak varoluş amaçlarına en uygun hale gelebilmek için sürekli olarak çabalarlar. Bu farklılaşmayı sağlayan yapısal özelliklerin örgütlerin yenilikçiliğine olan etkileri, incelenmeye değer görülerek pek çok değerli 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 & Anderson, 1995; Schilling, 2006; Tidd, Bessant & Pavitt, 1997; Gong vd., 2013; Felin & Powell, 2016).

Yapısal değişkenlerin örgütlerin yenilikçileri üzerindeki bileşik ve kompleks etkilerinin daha doğru incelenebilmesi için gerekli olan veriyi elde edebilmek için çalışılan modelin çok boyutlu olarak tasarlanması önemlidir (Damanpour, 1991; Budde, Alkemade & Weber, 2012). Bu amaçla çalışmada; örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarımsal yapı özellikleri bir bütün olarak ele alınarak, söz konusu unsurların birbirleriyle olan etkileşimlerinin de sonucu olarak örgütün yenilikçiliğe etkileri çok boyutlu olarak incelendi. Mintzberg (1979) ve Daft'ın (2006) örgütlerin yapısını inceledikleri çalışmalarda tanımlamış oldukları temel yapısal ve durumsal faktörler üzerinden kurulan teori, Türkiye bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma ile incelendi. Bu sayede örgüt yapılarının yenilikçiliğe olan etkisi, yapıyı meydana getiren tüm unsurlarla birlikte ve bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmaya çalışılmış oldu. Türkiye'deki bankaların hem yapısal faktörler hem de yenilikçilik faktörleri açısından zengin bir çeşitliliğe sahip olmaları nedeniyle Türkiye bankacılık sektörü

tercih edildi. 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 da bu sektörü araştırma için oldukça elverişli kılmıştır.

Bu araştırma ile hem yenilikçilik ve hem de örgütsel yapılara 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 önemi çok büyüktür.

## 2. Teorik Çerçeve

### 2.1. Durumsal Faktörler ve Tasarım Faktörleri

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 merkezîyetçiliktir. Daft (2006)'a göre ise; 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.

### 2.2. Yenilikçilik Faktörleri

Örgütlerin yenilikçilik göstergelerini en genel olarak ve basitten karmaşığa doğru başlıca dört kuşak içerisinde sınıflandırılır. İlk kuşak göstergeler; yatırım, harcama personel sayısı vb. gibi temel girdilere odaklanırken, ikinci kuşak göstergeler çıktılara, üçüncü kuşak göstergeler anket ve indeks gibi entegre verilere, dördüncü kuşak göstergeler ise bilgi, hız, iletişim vs. gibi unsurlara bağlıdır (Yılmaz, 2016). Ayrıca, yenilikçilik olgusunun doğası da tüketici davranışları ve teknolojik gelişmelere paralel

olarak son dönemde değişiklikler göstermeye başladı. Sharmelly (2017)'ye göre bu değişiklik öncelikli olarak tüketicilerin yenilikçiliğe duyduğu ilgiyle ilişkilidir. Tüketiciler önceden olduğu gibi pasif satın alıcılar olmak yerine, tüketiciler artık fikir üreticisi, ortak yaratıcı ve ortak tasarımcı rollerini değer zinciri faaliyetleri boyunca yeniliği arttırmak şeklinde oynuyorlar.

Benzer yaklaşımla; örgütün yenilikçilik düzeyi “sürecin girdileri, içeriği ve çıktıları” gibi unsurlarla tanımlanırken, yenilikçilik ölçüm sistemleri de kaynağa, yeteneğe ve liderliğe dayalı metrikler tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2016). Ayrıca başarılı yenilikçilik; doğası gereği hem yüksek Ar-Ge performansı aynı zamanda da başarılı ticarileşme anlamına gelir. Bu nedenle Ar-Ge performansı olarak Ar-Ge çalışmalarının çıktı miktarı (ürün sayısı, patent sayısı vs.) ile Ar-Ge çalışmalarının kalitesi (ürünleşme vs.) de kullanılmaktadır (Khanna, Guler & Nerkar, 2016).

### 2.3. Örgüt Yapılarının Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine Güncel Çalışmalar

Örgütlerin yapısal özelliklerinin yenilikçiliğe olan etkileri konusunda ilk ve en önemli çalışmalardan biri Schumpeter (1942)'e aittir. Örgütün ölçeği ve büyüklüğünün yenilikçiliğe etkisi, sağladığı avantaj ve dezavantajları ele aldığı çalışmasında, ekonomik gelişim, girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarını birlikte inceler. 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 & Anderson, 1995).

King & Anderson (1995)'un araştırması, yenilikçiliğe en uygun yapının merkeziyetçilik ve formallik düzeyi yüksek, karmaşıklığı ise 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 & Volberda (2006) örgütlerde yüksek biçimlendirmenin, mekanik yapılarda olduğu gibi organik yapılarda da yenilikçiliği desteklediğini savunur. Tidd, Bessant & Pavitt (1997) ise doğru işe uygun doğru yapının yenilikçiliği destekleyeceği, ancak gevşek ve basit yapının bir örgüt için her zaman yenilikçilik özelliğini sağlayamayabileceğini durumsallık bakışıyla savunur.

Post modern dönemle birlikte örgüt yapılandırmasını ve işleyişini etkileyen önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır. İletişim ve teknolojideki ilerlemeler, uluslararası rekabet ve küreselleşme, insan hakları ile demokratikleşme konularındaki gelişmeler örgütler yapılarında yepyeni yaklaşımları sunmuştur (Koçel, 2001). Son dönemde ortaya çıkan yenilikçi örgüt yaklaşımlarından biri olan “Hibrit Örgüt”ün ele alındığı bazı çalışmalarda (Jay, 2013) bu yaklaşımın örgütlerde yenilikçiliğe katkı sağladığı ancak bazı koşullarda yapı unsurları arasında sıkışıklık ve tıkanma durumuna da yol açabildiği

belirtilir. Felin ve Powell (2016) yılında yayımladıkları çalışmalarında Google, Facebook, 3M vb. 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 inceler.

Nisar, Palacios & Grijalvo'nun (2016) enerji sektöründeki açık örgüt yapılarını inceleyen araştırması, çeşitli alt örgütlerin bir araya gelerek oluşturdukları birlikteliğin açık yenilik girişimlerini nasıl tanımlayabileceğini ve geliştirebileceğini ortaya koyar. Yenilikçilik ile örgütsel öğrenmenin organik örgüt yapısı ve rekabetçi performans arasındaki etkisini inceledikleri çalışmalarında Mehmood, Sonia & Umar (2016), belirtilen etkinin dolaylı bir etki olduğu ancak sonuçlarının önemli olduğunu belirtir. Yakın dönemde yapılmış bazı çalışmalarda (Gong vd., 2013) örgütlerde takım hedefleri bakış açısının hem takım üretkenliğini hem de bireysel üretkenliği olumlu etkilediği incelenmiştir. 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 gösterdi. Örneğin, Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito & 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 tüm farklı inovasyon faaliyeti seviyelerinde, şirketin büyüklüğü azaldıkça, engellerin daha büyük bir şekilde algılandığını gösteren güncel araştırmalar da mevcuttur. Buna göre; küçük firmalar göz önüne alındığında, firma büyüklüğü ile inovasyon 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 & Marzábal, 2019).

Yin, Ming & Zhang (2020)'ye göre sürdürülebilir ve akıllı ürünler üreten kuruluşların inovasyon yapılarını ve stratejilerini organizasyon temelli inovasyondan ekosistem temelli inovasyona dönüştürmeleri büyük önem kazanmış durumdadır. İnovasyon ekosistemi konusundaki farklı bir araştırmada da Zahoor & Al-Tabbaa (2020) da ekosistemde yer alan kuruluşlar arası iş birliklerinin küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) inovasyonu üzerindeki önemli etkisinden söz etmektedirler.

## 2.4. Yenilikçilik ve Örgütsel Yapılarla İlgili Güncel Çalışmalar

Örgütlerin yapısal özelliklerinin yenilikçiliğe olan etkileri ile ilgili en eski çalışmalardan birinde Schumpeter (1942), örgütün ölçeği ve büyüklüğünün yenilikçiliğe etkisini, sağladığı avantaj ve

dezavantajları ele alır. Schumpeter (1942) çalışmasında, ekonomik gelişim, girişimcilik ve yenilikçilik kavramlarını birlikte incelemiş, yenilikçiliğin türleri ve süreçleri hakkında da önemli görüşler ortaya atmıştır (King & Anderson, 1995). Burns & Stalker'ın 1961 tarihli çalışmasında ortaya koyduğu “organik örgütlerin yenilikçiliğe en uygun örgüt türü olduğu” görüşü uzun süre ve yaygın şekilde geniş kabul gördü (King & Anderson, 1995). Bu yapısal türlerin her ikisinin de farklı operasyonel alanların gereksinimlerini karşılamak için bir organizasyonun çeşitli bölümlerinde olabileceği yaklaşımı, örgüt yapısıyla ilgili diğer araştırmaları da etkileyerek bu alanda daha ileri çalışmalar için de ilham sağlamıştır (Lam, 2010). Benzer şekilde, organik örgüt yapılarının ele aldığı güncel bazı çalışmaların sonuçları da yenilikçiliğe en uygun yapının merkezîyetçilik ve formallik düzeyi yüksek, karmaşıklığı ise düşük organizasyon yapısı olduğunu göstermekteydi (King & Anderson, 1995). Schilling de, firmaların yapısal boyutlarını incelerken, örgütlerin yapısal boyutları olan formallik, standartlık ve merkezîleşmenin, firmanın yeniliğe eğilimini ve yenilik çalışmalarındaki başarılarını önemli derece etkilediğini ifade etmektedir (Schilling, 2006).

Geleneksel olarak, örgütsel tasarım kuramcılarını, öncelikle yapı türleri ve örgütlerin yenilikçi yetenekleri arasındaki ilişkiye odaklanmıştır (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 öne sürülmeye başlandı (Jensen vd., 2007). Bu konuda yapılan pek çok araştırmada elde edilen bulgular, yenilikçilik özelliklerinin çeşitli bağlamlarda organik yapı özelliklerini benimseyen kuruluşlarda daha fazla olduğunu ortaya koymaktadır (Camison-Zornosa vd., 2004). Yenilikçilik ile örgütsel öğrenmenin organik örgüt yapısı ve rekabetçi performans arasındaki etkisinin incelendiği güncel bir çalışmada da belirtilen etkinin dolaylı bir etki olduğu ancak sonuçlarının önemli olduğu sonucuna varılmıştır. (Mehmood vd., 2016).

Organik örgüt yapısının örgütün yenilikçilik yönünü desteklediğini gösteren pek çok çalışmanın yanında tam tersi yönde görüşlerin savunulduğu çalışmalara da rastlanmaktadır. Örneğin, Jansen, Van den Bosch & Volberda (2006) örgütlerde yüksek biçimlendirmenin, 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. Örneğin Tidd & Bessant, “doğru işe uygun doğru yapının yenilikçiliği destekleyeceği, ancak gevşek ve basit yapının bir örgüt için her zaman yenilikçilik özelliğini sağlayamayabileceğini” durumsallık bakışıyla savunurlar (Tidd & Bessant, 2009). Schilling, bir örgütün yenilikçiliğinin en temel olarak yapının standartlaşması ve süreçlerin tanımlı oluşuna bağlı olduğunu ifade eder. Farkı oluşturan ise örgütü yöneten iradenin buna nasıl ve neye göre karar verdiğidir (Schilling, 2006).

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 & Bessant, 2009). Pierce & Delbecq (1977) de bir örgüte yenilikçilik özelliği kazandıran beş temel örgütsel faktör olduğunu savunur:

1. Farklılaşma: Farklı uzmanlıkları içeren heterojen bir yapıya sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
2. Profesyonellik: Deneyim, kendine güven vs. gibi özelliklere sahip olmak yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
3. Ademi merkezîyetçilik: Karar verme yetkisinin örgüte dağılmış olması yenilikçilikle doğrusal ilişkilidir.
4. Formalleşme: Kural, prosedür ve standartların yaygınlığı yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.
5. Katmanlı yapı: Fikir birliği ve örgüt içi mobilizasyon derecesi yenilikçilikle ters yönlü ilişkilidir.

Başarılı ve etkin bir bilgi yönetimi süreci kurgulamış olan bir örgüt başarısız yenilikçilik faaliyetlerini de bir girdi olarak değerlendirme olanağı elde etmiş olur. Örgütsel öğrenme konusunda yapılan bazı araştırmalar da bu görüşü desteklemektedir (Khanna, Guler & Nerkar, 2016). Bu çalışmaya ait sonuçlar, örgütün aynı zamanda örgütsel öğrenmeye de uygun şekilde yapılandırılmasının yenilikçiliğe sağlayacağı olumlu katkının göstergesi olarak düşünülebilir. Ayrıca, takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde de yenilikçiliğin güçlü olduğu görülmektedir (Gong vd., 2013).

Damanpour & 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 uygulamaya alırken değişimlere daha hızlı tepki verirler.

Örgütün büyüklüğü incelenirken, nicel olarak fiziksel kapasite (bir hastanedeki yatak sayısı), toplam çalışan sayısı, girdi miktarı (belirli bir zaman aralığında kayıt olan öğrenci sayısı), çıktı miktarı, (belirli bir zaman aralığında yapılan satış miktarı), finansal kaynaklar (net varlıklar) ve direkt veya logaritmik ölçümlerin karşılaştırılması gibi ölçütleri kullanmak mümkündür (Camison-Zornosa vd., 2004). 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. Büyüklüğün kademeli ve radikal yenilikçiliğe etkisiyle ilgili birbiriyle çelişen araştırma sonuçları da bu alandaki hem kavramsal hem de deneye dayalı araştırma gereksinimini ortaya koymaktadır. Bu konuda yaptıkları çalışmalarda, Annala & Forsman (2011) ile Levinthal & March (1993)'e göre artımsal yenilikçilik küçük ölçekli firmalarda daha yaygın olarak görülürken, örgütün ölçek büyüdüğünde artımsal yenilikçilik



özelliği de azalmaktadır. Her ne kadar ölçeğin radikal yenilikçiliğe pozitif etkisi bulunsa da, artımsal yenilikçilik üzerindeki kayda değer bir etkisi bulunmamaktadır (Fores & Camison, 2015; Dewar & Dutton, 1986; Germain, 1996). Benzer şekilde Dougherty & Hardy'nin (1996) yaptığı çalışma da örgütün boyutu ile radikal yenilikçilik arasında negatif korelasyon bulunduğunu göstermektedir.

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 ilişkisi olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. (Camison-Zornosa vd., 2004).

Örgütlerin büyüklüğü ile yenilikçilik özelliklerini inceleyen araştırmalarda birbiri ile uyuşmayan hatta yer yer tamamen çelişen sonuçlar da mevcuttur. Fores & 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 büyük ölçekli firmalarda yenilikçilik faaliyetlerini engelleyebilecek bürokratik ve yapısal atalet kaynakları yaratır. Bu nedenlerden ötürü Fores & 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.

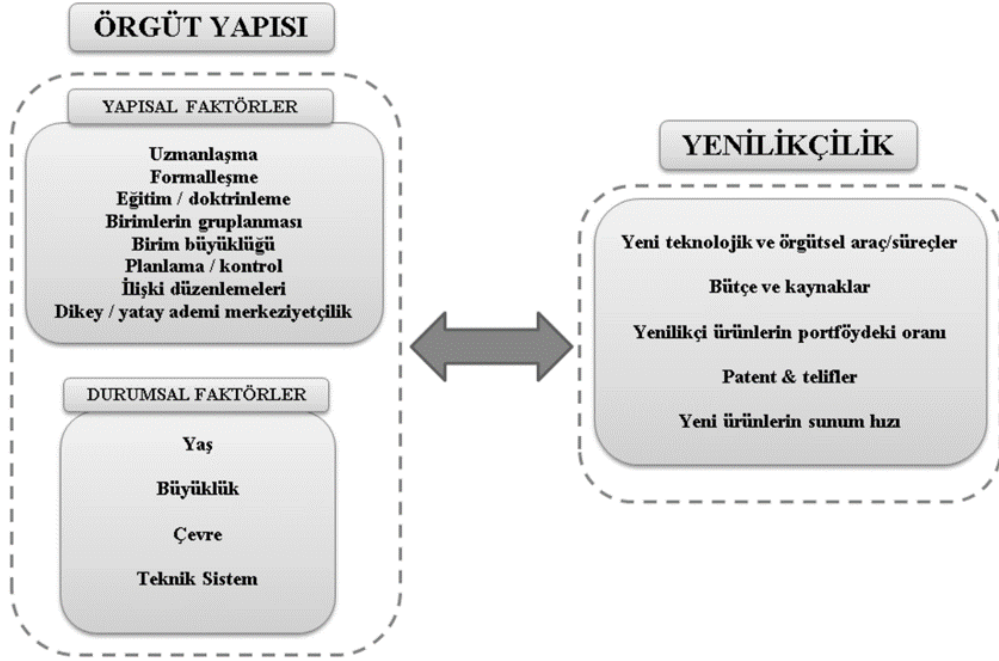
### 3. Metot

Araştırmaya örgüt yapısının yapısal ve durumsal faktörleri ve yenilikçiliğe ait değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığını ve düzeyini belirleyen incelemelerle başlandı. Kavramsal yapılara yönelik detaylı inceleme çalışması sonunda, söz konusu yapısal özelliklerin yenilikçilik özellikleriyle birlikte ele alınarak derinlemesine irdelenmesi gerekliliği anlaşıldı. 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 edildi. Bu araştırmadaki ağırlıklı ve en önemli veri kümesini sağlayan yüz yüze görüşmeler, LeCompte & 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 şekillendirildi. Buna göre, incelemelerde; örgütlerin yaş ve büyüklük, çevre, teknik sistem ve güç gibi durumsal faktörlerinin 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 benimsendi. 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 & telifler, yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı konularındaki yaklaşımları incelenerek değerlendirilmesi kararlaştırıldı.



Şekil 1. Kavramsal Çerçeve

Belirtilen kavramsal yapılar arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlayan bu çalışma Türkiye Bankacılık sektöründe yer alan kurumlar üzerinde gerçekleştirildi (Türkiye Bankalar Birliği, 2017). Türkiye’de yerleşik kamu ve özel bankaların üst düzey yöneticilerine yönelik pilot görüşmeler yarı açık uçlu sorular kullanılarak gerçekleştirildi. 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 edildi. Pilot çalışmada elde edilen sonuçlar üzerinde yapılan ilk analizler sonrasında revize edilen soru listesi ile araştırmaya devam edildi.

Araştırmada ele alınan ilişkilerin mümkün olan en açık ve ayrıntılı biçimde araştırılması, tanımlanması ve açıklanabilmesi için “yöntem çeşitlemesi” kullanıldı (Yıldırım & Şimşek, 2005). Sadece görüşme sorularına verilen cevapların incelenmesiyle sınırlı kalınmadan, görüşmelerden elde

edilen veriler, gözlem ve doküman incelemelerden elde edilen verilerle de karşılaştırıldı. Katılımcı- larla yapılan pilot görüşmeler ve sonrasında gerçekleştirilen derinlemesine mülakatlarda elde edi- len veriler, görüşmelerde alınan gözlem notlarıyla karşılaştırılıp birleştirildi. Toplam 15 adet katılım- cıyla yüz yüze veya telefon mülakatı şeklinde yapılan görüşmelerden elde edilen transkripsiyonlar içerik kontrolü ve uygunluk değerlendirmesi için katılımcıya iletildi. Katılımcının uygun olarak ilet- tiği transkripsiyonlar, yaklaşık 400 adet doküman, pilot çalışma soruları, gözlemci değerlendirmeleri, akademik ve uzman görüşlerinden oluşan ham veri düzenlenip kategorize edilerek veri analiz uygulamasıyla analiz edildi.

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

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 tutuldu (Bailey, 1982). Dokümanlara ulaşma aşamasında, hangi dokümanlara spesifik ola- rak gereksinim olacağı, hangi yöntemlerle, nasıl ve nereden edinilebileceği başlangıçta tasarlandı. Araştırma açısından önemli ve yararlı olmayan dokümanlar için gereksiz yere zaman harcamamak için planlama aşamasında gerekli önem ve dikkat verildi (Forster, 1995). Dokümanların orijinalliğini kontrol etme aşamasında, öncelikle hangi dokümanların kullanılmasının daha uygun olacağı belir- lenirken, bu dokümanların serbest erişime ve paylaşımına açık olduğu ve çalışmada kullanılmasının herhangi bir yasal ve mevzuat sorununa yol açmayacağı kontrol edildi. Bu konuda bankaların ku- rumsal iletişim departmanlarıyla iletişime geçilmekle birlikte, veri toplama faaliyeti ağırlıklı olarak açık kaynaklar üzerinden gerçekleştirildi.

Daha sonraki aşamada, sırasıyla dokümanları anlama, veriyi analiz etme ve kullanma aşamasının gerekleri yerine getirildi. Elde edilen görüşme çözümlemeleri, gözlem notları ve doküman inceleme- leri hem betimsel hem de içerik analizi açısından incelendi. Wolcott (1994)'ün veri analizinde öner- diği yöntem uygun şekilde; görüşme sorularına verilen sözel cevaplara mümkün olduğu kadar sadık kalarak görüşmecilerin ifadeleri büyük ölçüde doğrudan alıntılarla çalışmaya aktarıldı. 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 aktarıldı. Tercih edilen bu yakla- şımda yer alan öznelğin, araştırma verilerini açıklamaya, anlamlı ve yapısal bir formu ön plana çı- karmaya yönelik olduğu için araştırmanın nesnelliğine ve geçerliliğine herhangi bir olumsuz katkı sağlamayacağı düşünüldü.

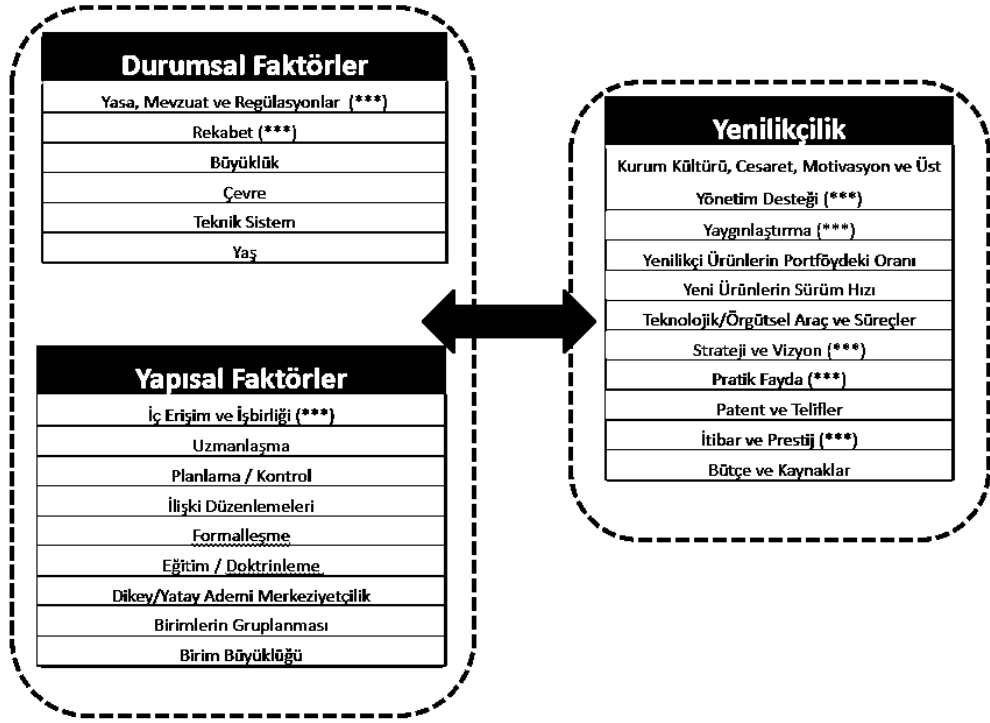
Betimsel analiz sırasında, araştırmanın kavramsal yapısını oluşturan tüm sözcük, tanım ve ifadeler hem gerçek hem mecaz hem de konuşma dilindeki yaygın kullanımlar dikkate alınarak bir araya getirildi ve veriyle eşleştirilmeye çalışıldı. Bir araya getirilen araştırma ham verisinin içerisinde yer alan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

#### 4. Bulguların Değerlendirilmesi

Veriyi analiz etmeye ve analizlerin sonunda ortaya çıkacak olan sonuçları anlamaya yarayacak olan kuramları oluşturmak için, araştırma kapsamında toplanan verilerden yola çıkarak başlangıçta ön görülmeyen birtakım sonuçları birbiriyle ilişkileri içinde açıklayan bir yaklaşım tercih edildi (Glaser, 1978). Ayrıca araştırmacının Türkiye Bankacılık sektörü içerisindeki uzun süreli profesyonel iş deneyimi, çalışmaya tam katılımcı olarak katkı sağlamasına imkân sağlamış oldu (Berg & 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 tanımlandı. Verilerin kodlama işlemi tamamlandıktan sonra oluşturulan ilişki modeli ve kodlamaya (nodes) bağlı “referans yoğunluğu” kullanılarak elde edilen sonuçlar söylem analizi tekniğinden de yararlanılarak analiz edildi. Böylece elde edilen verinin içerdiği anlam, görüşmelerde ortaya konan metinle ele alınarak aslında ne ifade edildiğine, söylemin bağlamıyla birlikte odaklanılmış oldu. Örnek olarak, görüşmecilerin ifadelerde tercih ettikleri özne ve zamirlerle farkında olmadan örgütsel yapıya ait sorumlulukları işaret etmekte oldukları, söylem analiziyle anlaşılmış oldu. Yapılan analizlerde, 4 adet kod grubu içerisinde ve toplam 30 adet kod üzerinde toplam 437 adet referans tespit edildi. Bu sonuçlara bağlı olarak araştırmanın kavramsal çerçevesi de belirlenen kod ve referanslara göre revize edildi.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE (Revize)



Şekil 2. Kavramsal Çerçeve (Revize)

Not: Şemada üç yıldız işaretiyle belirtilen faktörler, araştırma aşamasında tespit edilerek kavramsal çerçeveye ilave edilenleri işaret etmektedir.

Referans yoğunluğu ve kodlar arası bağlantı ilişkilendirmesine göre; durumsal faktörler içerisinde Çevre (36/108), Rekabet (25/108) ve Teknik Sistem'in (12/108) diğer faktörlere göre belirlenen derecede öne çıktığı görülmektedir. Bu sonuçlar; belirtilen faktörlerin yenilikçiliğe olan etkisini ele alan önceki çalışmaları büyük ölçüde destekler niteliktedir. (Zeng vd., 2017; Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2008; Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito & Munoz-Gallego, 2013; Mehmood vd., 2016; Boer & During, 2001; Kocel, 2001)

Büyüklük (5/108) ve Yaş (5/108) faktörlerinin ise yenilikçiliğe etkisinin diğer faktörlere göre oldukça düşük düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçlara göre, örgütün içinde sürekli olarak etkileşimde bulunduğu çevreyle sahip olduğu yapısal özellikleri oluşturan ekosistemle olan ilişkileri yenilikçiliğini önemli derecede etkilemektedir. Rekabet faktörünün de benzer şekilde yüksek puan alması, ekosistemle ilişkilerin etkisini destekleyen ve tamamlayan bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar; büyüklük ve yaşın diğer faktörlere göre etkisinin daha düşük düzeyde olsa

da işletmelerde yenilikçiliğe etkisini savunan alan yazın ve saha çalışmalarını destekler niteliktedir (Schilling, 2006; Laforet, 2013; Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito & Munoz-Gallego, 2013; Rhéaume & Gardoni, 2015; Fores & Camison, 2015). Ayrıca sonuçlar bu etkinin örgüt büyüdükçe artan koordinasyon maliyetleri, azalan otonomi ve esneklik ve yenilikçi fikirlerin reddedilmesi olasılığını artıran karmaşık hiyerarşi gibi dolaylı nedenlerden kaynaklandığını gösteren çalışmalarla da uyumludur (Nooteboom vd., 2007).

Yapısal faktörlerin yenilikçiliğe etkisini incelendiğinde ise Erişim ve İş birliği (20/115), Dikey/Yatay Ademi Merkeziyetçilik (18/115) ve İlişki Düzenlemeleri'nin (18/115) en yüksek etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar; bürokratik yapılarda ortaya çıkan merkezileşme eğilimlerinin yenilikçiliği azalttığını belirten ve yapısal boşlukları daha fazla barındıran örgüt yapılarının da kapalı ve birbirleriyle daha bağlantılı ağ yapısına sahip örgütlere göre daha fazla sayıda ve daha orijinal fikir üretebildiğini öne süren araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermektedir (Micheli vd., 2012; Carnabuci, 2015). Benzer şekilde bu sonuçlar, yenilikçilik aktivitelerinin genelde örgütler arası iş birliklerinde ve örgüt içi bilgi aktarımının yoğunlaştığı kesişim noktalarında ortaya çıktığını savunan araştırma sonuçlarını da desteklemektedir (Alexander & Knippenberg, 2014). Ayrıca takım yapısının güçlü olduğu ve takım hedefleri bakış açısıyla çalışan örgütlerde yenilikçiliğin güçlü olduğu da anlaşılmaktadır (Khanna, Guler & Nerkar, 2016). Planlama / Kontrol (16/115), Doktrinleme (14/115) ve Formalleşme (13/115) faktörlerinin yenilikçiliğe orta düzeyde, Uzmanlaşma (9/115), Birimlerin Gruplanması (5/115) ve Birim Büyüklüğü (2/115) faktörlerinin ise görece düşük etkiye sahip yapısal faktörler olduğu anlaşılmaktadır.

Yenilikçilik boyutları içerisinde yapılan değerlendirmeler içerisinde ise; en yüksek referans yoğunluğunu Kurum Kültürü & Üst Yönetim Desteği (30/182), Bütçe ve Kaynaklar (29/182) ve Teknolojik/Örgütsel Araç ve Süreçler (29/182) faktörlerinin aldığını görüyoruz. Buna göre; üst yönetim desteğini sağlayarak yenilikçi kurum kültürünü çalışanlarında cesaret ve özgüven hissettirecek şekilde geliştiren ve gerekli bütçe ve kaynaklar ile teknolojik araç ve süreçleri örgütün kullanımına sunabilen kurumlar yenilikçi olarak kabul ediliyor. Bu anlamda yenilikçi örgütlerin sahip olduğu yapısal özelliklerin ele alındığı çalışmalarda belirtilen özelliklerle önemli benzerlikler görülmüştür (Tidd & Bessant, 2009). Benzer şekilde başarılı yeniliğin pahalı olduğunu, kaynak ve zaman gerektirdiğini belirten Garcia-Zamora, Gonzalez-Benito & Munoz-Gallego (2013) ve daha fazla kaynak ve yetkinliğe sahip firmaların mevcut bilgi alanlarını daha kolay geliştirmelerini sağlayarak onları yenilikçilik performansı konusunda daha avantajlı hale getireceğini savunan Fores & Camison (2015) ile de uyumlu sonuçlar görülmektedir. Buna göre bir şirketin yenilikçiliğe ayırabileceği araştırma kapasitesi, pazarlama becerileri, finansal özerklik ve başarılı yeni fikirlerin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin deneyim başarıyı doğrudan etkiler. Diğer yandan; Yeni Ürünlerin Sürüm Hızı (7/182) ve Sahip Olunan Patent ve Telifler (10/182) faktörlerinin yenilikçilik boyutları içerisinde yapılan değerlendirmeler içerisinde ise en düşük referans yoğunluğuna sahip oldukları anlaşıyor. Yasa, Mevzuat ve Regülasyonlar (12/108) ise yenilikçiliğe orta düzeyde etki etmektedir.

Ayrıca araştırma kapsamında incelenen faktörler, referans yoğunlukları ve bu referansların ağırlık puanlarına göre gruplandırıldığı, örgütü meydana getiren yapısal unsurların örgütün inovatif yetkinliğine olan bileşik etkilerinin ‘çevre, insan ve araç & süreç’ eksenleri üzerinde dağılım gösterdiği ve bu unsurların bir fonksiyonu olarak değerlendirilebileceği anlaşılmaktadır. Araştırmanın sonuçlarının işaret ettiği bu etkileşim, ilgili alan yazında sıklıkla yer verilen ve örgütleri içinde yer aldığı çevreden bağımsız olarak ele alan yaklaşımlara alternatif bütüncül bakış açısı sağlayabilir.

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 görülmektedir.

Çalışmanın söylem analizi kapsamında, görüşmecilerin sorulara cevap verirken kullandıkları dil özellikleri ve zamir vurguları dikkat çekici bulunmuştur. Bu yaklaşımdan hareket edilerek, analizin başlangıç aşamasında ön görülmemiş olan yeni boyut grubu olan “Eylem Odağı” da dördüncü boyut grubu olarak çalışmaya dahil edildi. Bu ifade tercihlerinin, söz konusu yaklaşımla birlikte gelen iş, görev sorumlulukların, hangi örgütsel düzeyde ele alınması gerektiğiyle ilgili görüş ve düşünceleri yansıttığı olabileceği değerlendirilmiştir.

Ayrıca büyüklük ve yaş gibi durumsal faktörlerin yenilikçiliğe etkisi oldukça düşük seviyede ortaya çıkmaktadır. 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. Konuyla ilgili olarak yapılmış bazı önemli çalışmaların sonuçlarıyla çelişen bu sonuç da dikkat çekicidir.

## 5. Sonuç, Kısıtlar ve Gelecek Çalışmalar

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 temel nokta olması yanında bu çalışmanın en önemli kısıtıdır. Ancak örgüt yapısını meydana getiren durumsal ve tasarimsal 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 regüle edilen, sahip olduğu örgütsel verinin çoğunlukla "çok gizli" olarak sınıflandırıldığı bu sektörün tercih edilmiş olması araştırmanın diğer önemli kısıtlarıdır. Araştırmanın veri toplama aşamasında, pek çok değerli bilgiye ulaşmak belirtilen kısıt nedeniyle ya çok zor olarak gerçekleşti ya da bazı durumlarda mümkün olmadı. Ancak hem özel bankalar hem kamu bankalarının hem de denetleyici / düzenleyici kurumların genel kullanıma açık bilgi ve belge paylaşımları belirtilen bu kısıtın araştırmanın geçerliliğini olumsuz etkilemesinin önüne geçti.

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 gerçekleştirildi. Açık yüreklilik ve centilmenlikle bu görüşmelere zaman ayırıp değerli bilgi ve yorumlarını araştırma için paylaşan saygıdeğer yöneticilerimizin yanında, bunun en az birkaç katı sayıda görüşme için randevu başvurumuz maalesef olumsuz karşılandı. Ancak belirtilen düzeydeki yönetim fonksiyonunu icra eden deneyimli yöneticilerin araştırma konusuyla ilgili sağlayacağı kritik katkının değeri nedeniyle bu yönde ilerlenmiş oldu.

Bulguların değerlendirilmesi kısmında belirtilen ve örgüt yapısının örgütün inovatif yetkinliğine olan bileşik etkilerinin 'çevre, insan ve araç & süreç' unsurlarının bir fonksiyonu olarak değerlendirilebileceği şeklinde ifade edilen bakış açısının 'inovasyon ekosistem yaklaşımı' şeklinde bağımsız bir araştırma ile ele alınması ve elde edilen sonuçların bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılması söz konusu alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca büyüklük ve yaş gibi durumsal faktörlerin etkisinin beklenenin aksine çok düşük seviyede ortaya çıkması da belirtilen faktörlerin örgütsel yenilikçiliğe etkisi konusunda daha fazla ve güncel çalışmalar yapılması gerektiğine işaret etmektedir. Özellikle pandeminin etkisiyle ortaya çıkan yeni örgütsel çalışma koşullarının yapısal faktörler üzerinde gerçekleştireceği etkinin incelenmesi yararlı olacaktır. Söz konusu paradigma değişikliğinin inovasyon ekosistemi üzerinde önemli ve kalıcı etkileri olabileceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Alexander, L. & Knippenberg, D. (2014). *Teams In Pursuit Of Radical Innovation: A Goal Orientation Perspective. Academy of Management Review.* 39 (4), 423-438.
- Annala, U. & Forsman, H. (2011). Small enterprises as innovators. The shift from a lowperformer 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. & Lune, H. (2019). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. California: Pearson.
- Boer, H. & During, W. (2001). Innovation, what innovation? A comparison between product, process, and organizational innovation. *International Journal of Technology Management.* 22 (1-3), 83-107.
- Budde, B., Alkemade, F. & 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. & Boronat-Navarro, M. (2004). A Meta-analysis of Innovation and Organizational Size. *Organization Studies SAGE*. 25 (3), 331-361.
- Carnabuci, G. & Dioszegi, B. (2015). Social Networks, Cognitive Style, And Innovative Performance: A Contingency Perspective. *Academy of Management Journal*. 58 (3), 881-1042.
- 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.
- Dewar, R. & Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*. 31 (11), 1422-1433.
- Dougherty, D. & 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. & Powell, T. (2016). *Designing Organizations for Dynamic Capabilities*. University of California, Berkeley. 58 (4), 78-96.
- Fores, B. & 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. & 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. & 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. & 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. & Lundva, B. (2007). Forms of knowledge and modes of innovation. *Research Policy*. 36 (5), 680-693.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *International Journal of Human Resource Management*. 19 (7), 1208-1221.
- Khanna, R., Guler, I. & 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. & Anderson, N. (1995). *Innovation and Change in Organizations*. London: Cengage Learning.
- Kocel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- 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. & Goetz, J. P. (1982). Ethnographic Data Collection in Evaluation Research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*. 4 (3), 387-400.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*. (14), 95-112.
- Mehmood, K., Sonia, F. & 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. & 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: J: Prentierg ce-Hall, inc.
- Nisar, A., Palacios, M. & 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. & Van den Oord, A. (2007). Optimal cognitive distance and absorptive capacity. *Research Policy*. (36), 1016-1034.
- Oliveir, F. & Marzábal, O. R. (2019). Structural characteristics and organizational determinants as obstacles to innovation in small developing countries. *Technological Forecasting and Social Change*. (140), 306-314.
- Perrow, C. (1967). A Framework for the Comparative Analysis of Organizations. *American Sociological Review*. 32 (2), 194-208.
- Pierce, J. & Delbecq, A. (1977). Organization Structure, Individual Attitudes and Innovation. *The Academy of Management Review*. 2 (1), 27-37.
- Rhéaume, L. & 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.
- Sharmelly, R. (2017). Crafting a winning innovation strategy. *Strategic Direction*. 33 (3), 8-11.
- Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation*. London: Wiley.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K. (1997). *Integrating Technological, Market and Organizational Change: Managing Innovation*. London: Wiley
- Türkiye Bankalar Birliği (2017). İstatistiki Raporlar / Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri Raporu. (TBB-Eylül 2017). [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/851/Banka\\_Calisan\\_ve\\_Subesayilari-Eylul\\_2017.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikiraporlar/ekler/851/Banka_Calisan_ve_Subesayilari-Eylul_2017.pdf)
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming Qualitative Data: Description, analysis and interpretation*. Newbury Park, CA: Sage.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin
- Yılmaz, H. (2016). *Stratejik İnovasyon Yönetimi*. İstanbul: Beta
- Yin, D., Ming, X. & Zhang, X (2020). Sustainable and smart product innovation ecosystem: An integrative status review and future perspectives. *Journal of Cleaner Production*. 274, 123-128.
- Zahoor, N. & Al-Tabbaa, O. (2020). Inter-organizational collaboration and SMEs' innovation: A systematic review and future research directions. Scandinavian. *Journal of Management*. 36 (2), 101-109.
- Zeng, J., Zhang, W., Matsui, Y., & Zhao, X. (2017). The impact of organizational context on hard and soft quality management and innovation performance. *International Journal of Production Economics*. (185), 240-251.

## EKLER

### Katılımcılara yöneltilen sorular: (Derinlemesine Mülakat – Açık Uçlu)

1-) Türkiye’de bankacılık sektörünün yenilikçilik konusundaki genel durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Organizasyonlar açısından geleceğe yönelik olarak yapılması gerekenleri belirtiniz.

2-) Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, organizasyonların yenilikçilik düzeyini gösteren göstergeler sizce neler olabilir?

3-) Organizasyonel yapıyı meydana getiren unsurları göz önüne aldığımızda, Türkiye bankacılık sektörü için, bu unsurlardan hangileri kurumun yenilikçiliği üzerinde en fazla etkiye sahip olabilir? Bu etkiyi açıklayabilir misiniz?

### Katılımcılara yöneltilen sorular: (Pilot Çalışma – Yarı Yapılandırılmış)

1-) Türkiye’de bankacılık sektörünün yenilikçilik konusundaki genel durumunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Örgütler açısından geleceğe yönelik yapılması gerekenleri belirtiniz.

2-) Örgüt yapısını belirleyen durumsal faktörler olarak “Yaş ve Büyüklük, Teknik Sistem, Çevre, Güç” tanımlanmaktadır. Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, bu faktörlerin örgütlerin yenilikçilik özelliklerini olan etkisini değerlendirebilir misiniz?

Yaş ve Büyüklük	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Teknik Sistem	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Çevre	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Güç	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:

3-) Örgütün yapısını belirleyen tasarım faktörleri olarak “İş Uzmanlaşması, Davranış Uzmanlaşması, Eğitim & doktrinleme, Birimlerin gruplanması, Birim büyüklüğü, Planlama & kontrol, İlişki düzenlemeleri, Dikey & yatay ademi merkezîyetçilik” tanımlanmaktadır. Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, bu faktörlerin örgütlerin yenilikçilik özelliklerini olan etkisini değerlendirebilir misiniz?

İş Uzmanlaşması	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Davranış Uzmanlaşması	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:
Eğitim & doktrinleme	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek
	Açıklama:

Birimlerin gruplanması	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Birim büyüklüğü	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Planlama & kontrol	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
İlişki düzenlemeleri	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Dikey & yatay ademi merkezizetçilik	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:

4-) Örgütlerin yenilikçilik düzeyini gösteren temel göstergeler “devreye alınan yeni teknolojik ve örgütsel araç/süreçler, yenilikçilik çalışmalarına ayrılan bütçe ve kaynaklar, yenilikçi ürün/hizmetlerin portföydeki oranı, sahip olunan patent & telifler, yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı” olarak tanımlanmaktadır. Türkiye bankacılık sektöründe yer alan kuruluşları göz önüne aldığımızda, belirtilen göstergelerin örgütlerin yenilikçilik özelliklerini hangi düzeyde gösterdiğini değerlendirebilir misiniz? Sizce diğer göstergeler neler olabilir?

Devreye alınan yeni teknolojik ve örgütsel araç/süreçler	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Yenilikçilik çalışmalarına ayrılan bütçe ve kaynaklar	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Yenilikçi ürün/hizmetlerin portföydeki oranı	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Sahip olunan patent & telifler	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:
Yeni ürün/hizmetlerin sunum hızı	Etkisiz / Düşük / Orta / Yüksek / Çok Yüksek Açıklama:

#### Katılımcıların Demografik Özellikleri:

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Görev	Kamu / Özel Sektör
K1	54	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K2	44	Kadın	Müdür	Özel
K3	57	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K4	49	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K5	54	Erkek	Akademisyen	Kamu
K6	52	Erkek	Akademisyen	Özel
K7	44	Erkek	Müdür	Özel
K8	37	Kadın	Akademisyen	Özel
K9	49	Erkek	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu

K10	56	Kadın	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K11	58	Erkek	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K12	48	Erkek	Genel müdür	Özel
K13	46	Erkek	Müdür	Özel
K14	64	Erkek	Üst düzey yönetici / direktör	Özel
K15	57	Erkek	Müdür	Özel
K16	49	Kadın	Üst düzey yönetici / Daire Başkanı	Kamu
K17	52	Erkek	Müdür	Kamu
K18	54	Kadın	Müdür	Kamu

## IMPACT OF ORGANIZATIONAL STRUCTURES ON INNOVATION: AN EMPIRICAL STUDY IN TURKISH BANKING SECTOR

Beytullah MISIRLI\*   
Murat KASIMOĞLU\*\* 

The effects of the structural features of organizations on the innovation have been the subject of many valuable studies. In these studies, the effect of structural features on the organization's innovativeness is examined independently from other conditions (King & Anderson, 1995; Schilling, 2006; Tidd, Bessant & Pavitt, 1997; Gong, Kim, Lee & Zhu, 2013; Felin & Powell 2016). It is important to design the model that is studied in multiple dimensions in order to obtain the data necessary for a more accurate examination of the compound and complex effects of structural variables on the innovators of organizations (Damanpour, 1991; Budde, Alkemade, & Weber, 2012). For this purpose, in the study, by considering the situational and design features of the organizational structure, we analyzed the effects of the organization on innovation as a result of the interactions of these elements with each other in multiple dimensions.

It was understood from the preliminary studies that rich data sets from various sources would be needed in order to examine the complex relationship among the variables. Therefore, a qualitative approach was preferred in this research considering that a data of this nature cannot be analyzed sufficiently in depth using only quantitative methods. Meetings, observations, and document analysis were conducted on the institutions involved in Turkey's banking sector within the scope of research, (the Banks Association of Turkey, 2017). In order to investigate, define and explain the relations in the most clear and detailed way possible, "method diversification" was used (Yıldırım & Şimşek, 2005). The data obtained from the interviews were compared with the data obtained from the observations and document reviews without being limited to the examination of the answers given only to the

---

\* Istanbul Commerce University, Business Management Department

\*\* Istanbul Commerce University, Business Management Department

interview questions. The data obtained during the pilot interviews with the participants and the in-depth interviews conducted afterwards were compared and combined with the observation notes received during the interviews. The combined raw data was examined in terms of both descriptive and content analysis in accordance with the method proposed by Wolcott (1994) in data analysis. By staying as faithful to the verbal answers given to the interview questions as possible, the statements of the interviewees were mostly transferred to the study with direct quotations. During the descriptive analysis, all the words, definitions and expressions that constitute the conceptual structure of the research were examined by taking into consideration both the real, metaphorical, and common uses in the spoken language. The expressions in the raw data of the research gathered were removed from unnecessary repetitions, the expressions showing the unfinished thoughts were completed and included in the research to reflect the purpose of the interviewer correctly.

Firstly, using the structural dimension group determined in the conceptual structure part of the research, a total of 19 codes (node) were defined as “code” and “subcode” on the code system on the data analysis application, in line with the preliminary results obtained from the pilot study. After the coding process of the data was completed, the results obtained using the relationship model and the “reference density” based on the nodes were analyzed using the discourse analysis technique. In the analyses, a total of 437 references were found within 4 code groups and on a total of 30 codes. Based on these results, the conceptual framework of the research was also revised according to the determined codes and references.

According to the reference density and the relation between the codes, it is understood that Environment (36/108), Competition (25/108) and Technical System (12/108) are prominent among the situational factors and Size (5/108) and Age (5/108) factors have a very low impact on innovation. According to these results, the relations with the ecosystem in which the organization is located and interacts continuously affect its innovation at the highest level. Similarly, the high score of the competition issue emerges as supporting and supplementing relations with the ecosystem. The fact that the effects of situational factors such as size and age appear at a very low level is a remarkable result, as it is incompatible with some of the conceptual studies and field studies. In terms of the comparative effects of structural factors with innovative features; Internal Access and Cooperation (20/115), Vertical / Horizontal Decentralization (18/115), and Relationship Regulations (18/115) have high impact, while Specialization (9/115), Grouping of Units (5/115) and Unit Size (2 / 115) have relatively low impact. Planning / Control (16/115), Doctrine (14/115) and Formalization (13/115) factors are structural factors that affect innovation at a moderate level.

Among the evaluations made within the dimensions of innovation, we see that the highest reference density is the Corporate Culture & Senior Management Support (30/182), Budget and Resources (29/182) and Technological / Organizational Tools and Processes (29/182) factors. According to this, the institutions that develop the innovative corporate culture by providing top management support in a way that makes them feel encouraged and self-confidence and provide the necessary budget and resources, and technological tools and processes to the use of the organization



are considered innovative. On the other hand, it is understood that New Product Release Speed (7/182) and Owned Patents and Copyrights (10/182) factors have the lowest reference density among the innovations.

The results of the research also include the “vision of innovation and strategies for innovation” of the organization. They also show that the organization is significantly affected by intra-organizational collaboration, which allows different teams in different departments to work together by combining the various expertise they have, especially in the “planning and control” approach. Similarly, the training and doctrine studies that spread the institutional common knowledge, experience and formation throughout the organization, and the relationship arrangements that regulate the conditions and rules of use of information are also significant on innovation.

Within the scope of the discourse analysis, the language features and pronoun emphases used by the interviewers to answer the questions were found remarkable. Based on this approach, the new dimension group “Action Focus”, which was not foreseen in the initial phase of the analysis, was also included in the study as the fourth-dimension group. It was evaluated that these preferences of expression may reflect opinions and thoughts about the work, task responsibilities, organizational level that come with this approach.

In addition, the organizational structure factors examined within the scope of the research, defined as the “innovation ecosystem model” as a distribution to factor groups according to their reference density and weight scores. According to this model, the combined effect of the structural elements of the organization on innovation competences “Environment, intellectual capital, tools and processes” is a function of the elements. An independent research focusing on the idea of that model would also make important contributions to the literature.

With this research, a valuable contribution was made to the literature on innovation and organizational structures, and thanks to the results based on the current data from the field, a significant contribution was also made to the accumulation of knowledge in the sectoral context. Regarding innovation, the results of the research can also be evaluated within the scope of reorganization, benchmarking and assessment studies conducted both on a sectoral and firm basis.