

Organizasyonel İnovasyon Kapasitesini Geliştirmeye Yönelik Bir Araç: Sosyal/Psikolojik Faz Modeli



Dilek Turan

Eczacıbaşı Yapı Ürünleri

Dilek Turan, 1984 yılında Bursa'da doğdu. Lisans öğrenimini ODTÜ Kimya Mühendisliği, yüksek lisans öğrenimini ODTÜ İşletme, doktora öğrenimini ise Anadolu Üniversitesi İşletme/Pazarlama bölümlerinde tamamladı. Yüksek lisans yıllarından itibaren sırayla ODTÜ Teknopark, Formin Denge ve Yeşim Tekstil'de proje yazımı ve yönetimi, kalite yönetimi alanlarında çalıştı. 2012 yılından itibaren çalıştığı Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu VitrA İnovasyon Merkezi'nde, inovasyon projeleri fikir havuzunun yönetilmesi, proje süreçlerinin koordinasyonu, Ar-Ge merkezi belgesi devamlılığının sağlanması için gerekli raporlamaların yapılması, yenilikçi yönü kuvvetli projeler için ulusal ve uluslararası teşvik başvurularının hazırlanması ve özellikle son bir yıldır da merkezi bir adım öteye götüreceği trendlerin takibi, kullanıcı iç görüşlerinin tespit edilerek inovasyon sürecine dahil edilmesi, daha yaratıcı bir kurum kültürü için gerekli mekanizmaların kurgulanması gibi pek çok farklı konuda görev almaktadır.

Öneriler ve Sonuç

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda firmada ilk atılması gereken en büyük ve kalıcı adımın kültür dönüşümü olduğuna karar verilmiştir. Kurumun amacı, değerleri ve birlikte çalışma kodu her bir ekip üyesinin katılımıyla yeniden tasarlanmıştır. Öncelikle zayıflık olarak beliren konulara yönelik uygulamaları ortak değerler belirlenmiştir. "Kutunun dışında değil, sınırlar olmadan düşün", "Asla keşfetmeyi bırakma, hep meraklı ol", Başarı yolunda hatalarını kucakla", "Fikirler hiyerarsiden önce gelir, en iyi fikirler daima kazanır", Bugünün kaygılarıyla geleceği harcamaz!" gibi değerler oluşturulan değerlere örnek verilebilir.

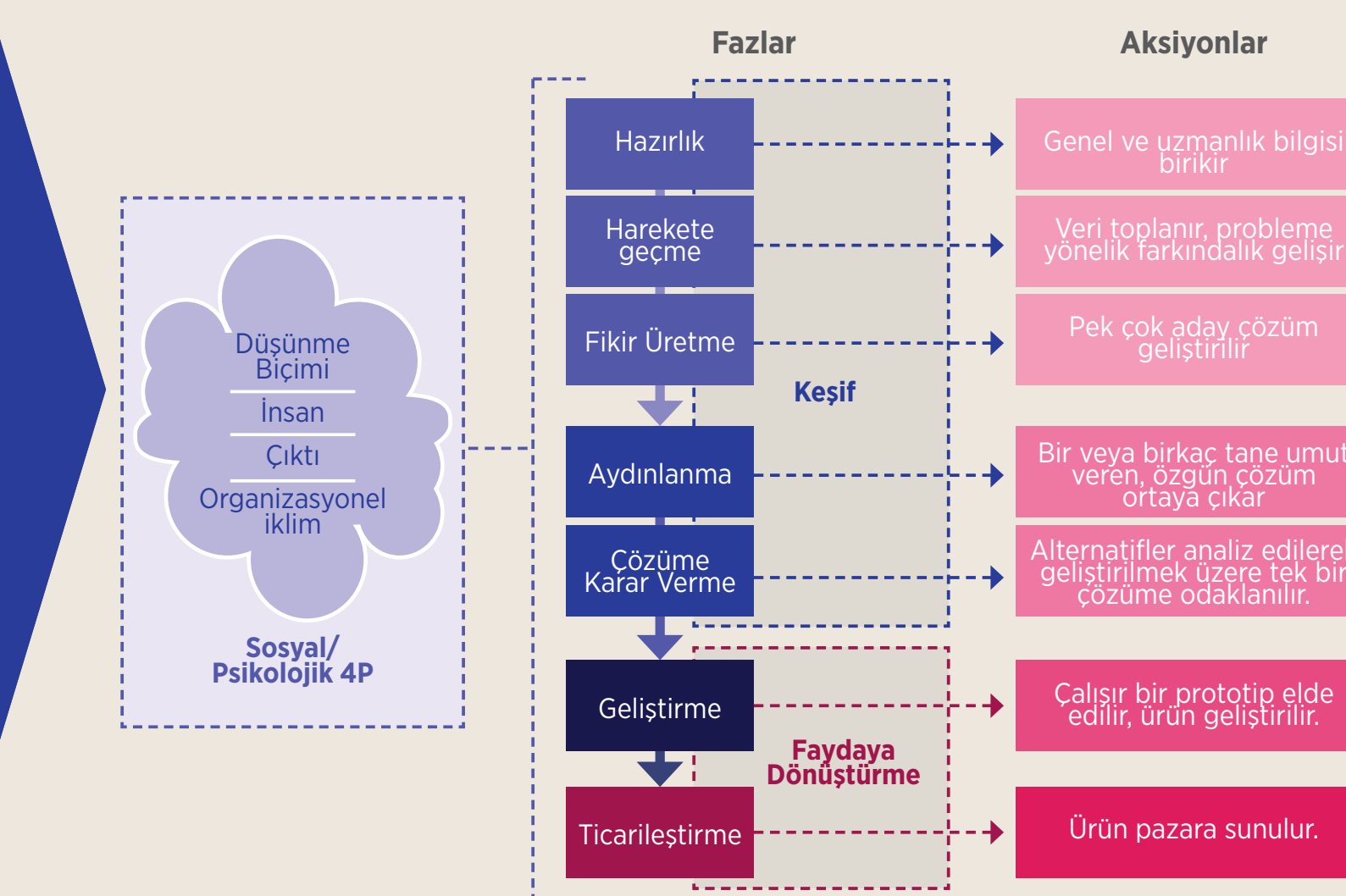
Bu değerlerin yasatılması için aksiyonlar planlanmış ve hayata geçirilmeye başlanmıştır. Yaratıcılığın değer gördüğünü ve desteklendiğini göstermek üzere bir fikir yarışması tasarlanmıştır. Düzenli olarak yapılacak ve belli bir konu etrafında çalışanların fikir üretmesine ve seçilen fikrin projelendirilerek hayata geçirilmesine imkan verecek bu yarışmanın ilkinde fikirlerin hiyerarsiden bağımsız olduğunu göstermek üzere fikirler belirlenen bir şekilde toplanmış ve değerlendirme komitesi hangi fikrin kime ait olduğunu bilmeden değerlendirme yapmıştır. Fikirler toplanırken çalışanlardan konuya dair mutlaka insan odaklı bir problemi çözmeleri, getirdikleri çözümün odak grubtaki insanların ihtiyaçlarına nasıl çözüm bulunduğunu, ne tür yeni alışkanlıklar, sosyal ve kültürel değişimler yarattığını açıklamaları beklenmiştir. Bu sayede çalışanlar yaptıkları işte anlam bulma hissini daha fazla yaşamışlar ve sürece aktif olarak dahil olmuşlardır. İlk

Giriş/Çalışmanın Amacı

Inovasyon süreci, fikir geliştirme, fırsatların farkına varma, fikirleri değerlendirme, ürün geliştirme ve ticarileştirme olmak üzere farklı adımlardan oluşur. Her fazda, o faza dahil olan aktörlerin ne yaptığı, ne düşündüğü ve hissettiği, ne ürettiği ve organizasyonel çevreden nasıl etkilendikleri büyük önem taşır ancak hem literatürdeki inovasyon modellerinde hem de firmalardaki pratik uygulamalarda insana dair bu sosyal ve psikolojik faktörler genelde göz ardı edilmektedir. Oysa insan kaynağı, bir firmanın değer yaratma, yeni fikirler üretme ve yeni ürünler ve hizmetler geliştirme yeteneğine sahip olmasını sağlayan tek kaynaktır. Firma en yeni ve en gelişmiş teknolojilere sahip olabilir, ama bu teknolojileri operasyonel hale getirmek ve bunlara dayanarak bir rekabet avantajı elde etmek için beceri sahibi ve yaratıcı çalışanlara gereksinim vardır. Çalışanları yetkinliklerini en yüksek seviyede kullanmaya, inovasyon sürecine katılmaya ve böylelikle stratejik hedeflere ulaşmaya motive etmek günümüz liderlerinin en önemli görevlerindedir.

Literatürdeki inovasyon sürecine yönelik geliştirilen modeller incelendiğinde büyük çoğunluğunun iş odaklı yaklaşımlar olduğu ve inovasyon sürecinin içerdiği insana dair çeşitli karşıtıkları yeterince ele almadıkları görülmüştür. Bu geleneksel iş modelleri, inovasyonun ticari ve kurumsal yönüne odaklanırken, bireylerin psikolojik özellikleri ve bireyler arası sosyal/psikolojik süreçler yerine daha çok organizasyonun kendisine ağırlık verirler.

Pratikteki uygulamalara bakıldığında da kurumlarda inovasyon için tasarlanan mekanizmaların faz ayrımına ve insanın yaratıcılık kapasitesini etkileyen psikolojik unsurlara dikkat edilmeden genel geçer bir şekilde oluşturulduğu görülmektedir. Ancak, son yıllarda, kurumlardaki kişiler yaratıcılıklarına odaklanan, inovasyona biraz daha psikolojik açıdan bakan yaklaşımlara olan ilginin artmasıyla, yaratıcılık literatürüne hakim olan tartışmalar pratik uygulamaya da dökülmüş, yaratıcı süreçlerin somut çıktıları daha çok dikkat çekmeye başlamıştır. Organizasyonlardaki inovasyon kapasitesini incelemek için yaratıcılık teorisini baz alarak daha psikolojik bir çerçevede geliştirilen ve inovasyon sürecindeki karşıtıkları çözmeye amaçlayan Cropley ve Cropley'in (2012) çalışması bu anlamda oldukça ilgi çekicidir.



Şekil 1. Genişletilmiş Faz Modeline Sosyal/Psikolojik Yaklaşım

Cropley ve Cropley'e (2012) göre inovasyonun her aşamasında farklı boyutlar farklı şekillerde devreye girmektedir. Yazarlar tarafından geliştirilen çerçeve yaratıcılığın dört boyutunu (4P, person-kişi (daha sonra motivasyon, kişisel özellikler ve duygular olarak üçe ayrılmıştır), process- süreç/düşünme biçimi, press-organizasyonel iklim ve product-çıkıtı), tezadıtlıklı ve faz modelini içermektedir. Tablo 1'de bu dört boyuta ilişkin ilişkiler örneklendirilmiştir.

Sosyal/Psikolojik Boyut	Çelişki Kutupları	Örnek Karakteristikler
Düşünme Biçimi	Mantıksal analiz vs. Yaratıcı sentez	*Bilineni uygulama, hızlı ve doğru olma, katı biçimde mantıklı olma *Dallanma, beklenmedik bağlantılar kurma, sürpriz çıkarımlar görme
Motivasyon	Reaktif vs. Proaktif	*Problemi kabul etme: mevcut problemlere odaklanma, dış baskı ile güdülenme *Problemi bulma: beklenmedik, kendiliğinden tespit edilen problemlere odaklanma, iç motivasyon ile güdülenme
Kişisel Özellikler	Uyarlanmaz vs. İnovatif	*Standartlara uyumlu, iyi düşünülmüş tercih etme, denemeye ve güveniliri baz alma *Otonom, açık, kendine güveni yüksek, standartların dışına çıkan, spontan
Duygular	Koruyucu vs. Üretken	*Beklenmedik uyarılara karşı negatif, olağan dışı çikildiğinde rahatsız hissetme *Beklenmedik uyarılara karşı pozitif, olağan dışı çikildiğinde heyecan duyan
Çıktı	Rutin vs. Yaratıcı	*Etkili, doğru ve geleneksel *Şaşırtıcı, çığır açıcı, bir şeyin başlangıcını oluşturan (tohum)
Organizasyonel İklım	Yüksek baskı vs. Düşük baskı	*Problemler ve istenen çözüm yönetim tarafından tariflenir, hızlı sonuçlar için yüksek baskı, doğruluk için yüksek baskı, hata ya da başarısızlık için düşük tolerans, doğru sonuçlar için ödüllendirme, iyi şekilde uyum sağlanırlara yüksek statü verme *Problemler ve çözümler kabaca tariflenir, hızlı sonuçlar için düşük baskı, iyi hatalara karşı tolerans, yeni perspektif geliştirme için ödüllendirme, farklı olanlara yüksek statü verme

Tablo 1. Yaratıcılığın Sosyal/Psikolojik Çelişkilileri

Bulgular

İnovasyon Fazları
Uygulama yapılan firmada inovasyon sürecinin yedi fazı için organizasyonun aldığı puanlar birbirinden az da olsa farklılık göstermektedir. Özellikle de ticarileştirme aşamasının aldığı skorlar görece daha düşüktür ve bu aşamaların iyileştirmeye açık olduğunu göstermektedir. Fikir üretme, aydınlanma, çözüme karar verme ve geliştirme aşamaları ise organizasyonun güçlü olduğu aşamalardır. İncelenen diğer mühendislik/imalat firmaları ile kıyaslandığında bu profil oldukça güçlüdür.

İnovasyon Boyutları
İnovasyon boyutlarına verilen puanlar incelendiğinde özellikle son iki boyut olan çıktı ve organizasyonel iklim boyutları zayıflık olarak göze çarpmaktadır. Organizasyonel iklim boyutundaki zayıflık inovasyon sürecinin tüm aşamalarında kendini göstermektedir. Birçok organizasyon için bu durum genellikle her fazda beklenen faaliyetlerle, mevcut olan kaynak ve destek arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Örneğin, fikir üretme aşamasında fikir yaratma/problem çözüme faaliyetleri için yeterince zaman ve/veya kaynak ayrılmamış olabilir.

Çıktı boyutundaki görece zayıflık ise özellikle hazırlık ve harekete geçme aşamalarındaki düşük skorlardan kaynaklanmaktadır. Bu durum mevcut fikir ve perspektiflere karşı meydan okumaların ve yeni bilgi üretmenin azlığına işaret etmektedir.

Düşüm Noktası Analizi (Zayıf Yönler)
İnovasyon faz ve boyutları keşiminde yer alan 42 düşüm noktasına bakıldığında özellikle beş tanesinin ortalamasının oldukça altında puan aldığı görülmektedir. Bu beş nokta organizasyonun inovasyon potansiyelini geri çekmekte ve üzerinde çalışılması gerekmektedir.

Özetlenecek olursa, bu zayıflıklar aşağıdaki konularda kümelenmiştir:

- Statükoya meydan okuma, yeni bilgi üretme, yeni bakış açıları keşfetme gibi front-end aşamaları,
- Normalin dışına çıkan insan ve fikirleri kabul eden ve değer veren, deneyimleme ve risk almayı destekleyen bir kültür,
- Çalışanları yaptıkları işte derinleşmeleri için teşvik etme ve rollerinde tanımlanandan daha fazlasını yapmaya karşı duyulan istek.

Hazırlık (problemin farkına varma) fazı:
Çıktı: Şaşırtıcı fikirler geliştirme eksikliği ve eski bakış açılarına/statükoya meydan okuma eksikliği yönünde güçlü bir eğilim bulunmaktadır.

Bu zayıflıklar, yönetimin çalışanları fikir üretme ve mevcut iş yapış şekillerini sorgulama konusunda yeterince cesaretlendirmemesi ve desteklememesi ile kısmen açıklanabilir. Ayrıca, yaratıcılık ve inovasyon için işaret edilebilir rol modellerin olmayışı da bu zayıflığa sebep olmaktadır.

yarışma sonuçlarının açıklandığı etkinlik, kurumun üst yöneticilerinin kurumu ziyaret ettiği güne planlanarak kazanılan fikir sahipleri ödülleri onların elinden almışlar, bu sayede kendilerini de gösterme fırsatı yakalamışlardır. Bu durum bir sonraki yarışma için diğer çalışanları motive etmiştir.

Çalışanlar arası etkileşimi ve problemlere yönelik çözüm önerilerini arttırmak üzere tüm çalışanları bir araya getiren ortak anlar yaratılmaya çalışılmıştır. Pazaritesi toplantıları adı verilen tüm ekibi katıldığı, en fazla 20 dk süren, Pazaritesi toplantıları adı verilen tüm ekibi katıldığı, en fazla 20 dk süren, yapılandırılmış güncelleme toplantıları, kamp ateşi tartışmaları, TEDTalk benzeri çalışanların belli bir konuda bilgi aktarmasına imkan veren konuşma serileri bu ortak anlara örnek verilebilir.

Kültürel dönüşümü desteklemek için çalışma alanları da, yaratıcılığı ve işbirliğini destekleyecek şekilde yeniden düzenlenmiş; fikir geliştirme odaları, odaklanma odaları, ikili çalışma odaları, yenilenme odaları gibi odalar ofis alanına kazandırılmıştır.

Yeni işe başlayan çalışanların inovasyon süreçlerine adaptasyonu ve beklentilerinin karşılanması için on-boarding ve oryantasyon süreçleri yeniden kurgulanmıştır.

Planlanan tüm aksiyonlar hayata geçirildikten ve yerleştikten sonra İPAI anketi tekrarlanarak kaydedilen aşama tekrar ölçümlenecek ve gerekli ise yeni aksiyonlar planlanacaktır.

Tablo 2'de ise inovasyon sürecinin her fazında yaratıcılık boyutlarının ideal durumu gösterilmektedir. Örneğin, harekete geçme fazında yaratıcı sentez düşünme biçimi, proaktif motivasyon, inovatif kişilik özellikleri, üretken duygular ve yaratıcı bir çıktı elde etme hedefi düşük yönetim baskısı ile birleştirildiğinde inovasyon maksimum düzeyde teşvik edilmiş olur. Çözüm karar verme aşamasında ise ideal durumda mantıksal analiz düşünme biçimi, hem reaktif hem proaktif motivasyon, uyarlanmaz kişisel özellikler, koruyucu duygular rutin, çalışır ve kolay anlaşılır bir çıktı elde etmek için yüksek yönetim baskısıyla birleştirilmelidir.

Boyutlar	Keşif						Faydaya Dönüştürme
	Fazlar	Hazırlık	Harekete Geçme	Fikir Üretme	Aydınlanma	Çözüm Karar Verme	
Düşünme Biçimi	Mantıksal analiz x Yaratıcı sentez	Mantıksal analiz	Yaratıcı sentez	Yaratıcı sentez	Mantıksal analiz	Mantıksal analiz	Karışık düşünme
Motivasyon	Reaktif x Proaktif	Karışık	Proaktif	Proaktif	Proaktif	Karışık	Reaktif
Kişisel özellikler	Uyarlanmaz x İnovatif	Uyarlanmaz	İnovatif	İnovatif	İnovatif	Uyarlanmaz	Uyarlanmaz
Duygular	Koruyucu x Üretken	Koruyucu	Üretken	Üretken	Üretken	Koruyucu	Koruyucu
Çıktı	Rutin x Yaratıcı	Rutin	Yaratıcı	Yaratıcı	Yaratıcı	Rutin	Rutin
Organizasyonel İklım	Yüksek baskı x Düşük baskı	Yüksek baskı	Düşük baskı	Düşük baskı	Düşük baskı	Yüksek baskı	Yüksek baskı

Tablo 2. İnovasyonun Sosyal/Psikolojik Faz Modeli- Çelişkili Boyutların İdeal Durumu

Cropley ve Cropley'in (2012) geliştirdiği bu model su ana kadar daha çok eğitim alanında ve öğrenci örneklerinde, eğitimde yaratıcılığı ve inovasyon kapasitesini geliştirmek amacıyla uygulanmıştır. Bu projede, geliştirilen teorik modelin endüstriyel uygulaması yapılarak, ideal duruma yakınlığın test edilmesi ve gelişim alanlarına yönelik aksiyonlarla kurumun inovasyon kapasitesinin artırılması hedeflenmiştir. Geliştirilecek mekanizmalar ile firmaya, yaygınlaştırma çalışmaları ile de inovasyon ekosistemine katkı sağlanacaktır. Aynı zamanda firmaların inovasyon kapasitelerini ölçmeye ve eksik noktalarda aksiyon almalarına yarayan insan odaklı bir araç da Türkiye inovasyon ekosistemine kazandırılmış olacaktır.

Yöntem

Tablo 2'de görüleceği üzere Cropley ve Cropley'in geliştirdikleri sosyal/psikolojik faz modelinde toplamda 42 düşüm noktası (yeddi faza karşılık altı sosyal/psikolojik boyut) bulunmaktadır. Yazarlar orijinal çalışmalarında her düşüm noktası için organizasyonun değerlendirmesi yapmak üzere dört soru geliştirmişler ve toplamda 168 sorudan oluşan İPAI (Innovation Phase Assessment Instrument) anketini ortaya çıkarmışlardır. Ancak uygulama yaptıkça daha güvenilir ve geçerli bir araç için soru sayısını 90'a indirmişlerdir. Katılımcıların her soruya Doğru/Yanlış şeklinde ve kurumun gerçek durumunu yansıtacak biçimde cevap vermesi beklenmektedir. Tablo 3'te hazırlık aşaması için farklı boyutlara dair örnek sorular ve ideal cevaplar yer almaktadır.

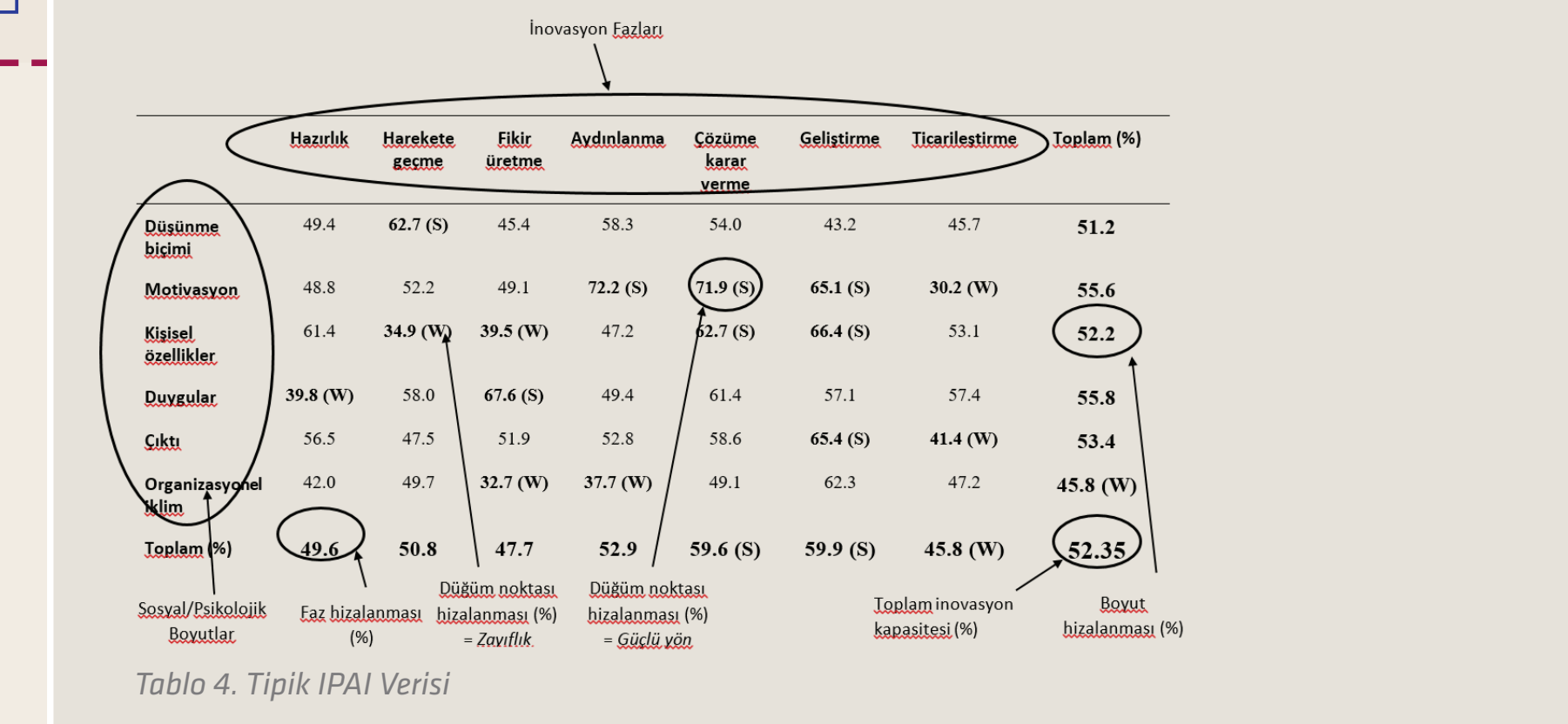
Faz	Boyut	Örnek Soru	İdeal Cevap
Duygular	Çalışanlar, sıkça, fikirlerine değer verildiğini hissetmektedir.	Çalışanlar, değişimi olumlu görmektedir.	Doğru
		Çalışanlar, bir işi iyi yapmanın verdiği tatmin duygusunu yaşamak için sıkı çalışmaya razıdır.	Yanlış
Motivasyon	Çalışanlar, bilgilerini genişletme konusunda çok isteklidir.	Çalışanlar, yeni bir projeye başlarken yeni fikirleri açarlar.	Doğru
		Çalışanlar kendi bilgi ve iç görülerine güvenmez.	Yanlış
Hazırlık	Liderler, burada yapılan işin ne olduğu üzerine düşünceleri için çalışanları teşvik eder ve güçlü bir destek sağlar.	Çalışanlar, yaratıcılık ve inovasyon için işaret edilebilir rol modeller bulunmamaktadır.	Yanlış
		Yaratıcılık ve inovasyon için işaret edilebilir rol modeller bulunmamaktadır.	Yanlış

Tablo 3. İPAI anketinden örnek sorular ve ideal cevaplar

Katılımcıların verdikleri cevaplara göre her düşüm noktası için bir puan hesaplanmakta ve bu puan ideal durum 100 kabul edildiğinde kurumun 100 üzerinden aldığı puanı göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kurumun ideal duruma yakınlığı ortaya çıkmaktadır. Her faz ve boyut için de toplam puanlar hesaplanarak tüm puanların ortalaması ile organizasyonun inovasyon kapasitesi ortaya konmaktadır. Humphrey (1989) gibi yazarlara göre inovasyon yetkinliği uygun seviyesi için orta aşama bulunmaktadır. Eğer kurumun toplam skoru 0-25 arasında ise yetersiz, 26-50 arasında ise ortalama, 51-75 arasında ise gelişmekte, 76-100 arasında ise güçlü inovasyon kapasitesine sahiptir.

Araçın diğerlerine göre üstün yönü ise her aşama, her boyut ve her düşüm noktası için ortalama puana göre hesaplamaya yarayan bir anlama işaret ediyordur. Ortalama değerden bir standart sapmadan daha fazla aşağıda olan değerler zayıflıklara, bir standart sapmaya kadar aşağıda olan değerler tehditlere, bir standart sapmaya kadar yukarıda olan değerler fırsatlara, bir standart sapmadan daha fazla yukarıda olan değerler ise güçlü yönler işaret etmektedir. Bu sayede özellikle zayıflıklara odaklanılarak kurumun inovasyon kapasitesinin iyileştirilmesi mümkündür. Tablo 4'te örnek bir veri üzerinden bu tanımlar anlatılmaktadır (Cropley, 2017).

Uygulama için İPAI anketi Türkçe'ye çevrilmiş, anlam kaybı olmaması için tekrar orijinal dile çevrilerek kullanılabilir hale getirilmiştir. Daha sonra uygulama yapılacak firmadaki katılımcılara gönderilecek anketin doldurulması istenmiş ve veriler SPSS programında işlenerek analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçlar yorumlanarak aksiyonlar tasarlanmıştır.



Tablo 4. Tipik İPAI Verisi

Harekete geçme (problemi tanımlama) fazı:
Duygular: Acil görev ve ihtiyaçlara odaklanma konusunda güçlü bir eğilim bulunmaktadır.
Çıktı: Bir problemle karşılaşıldığında onu çözmek için yarışan fikirlerin azlığına işaret edilmektedir. Bunun yanı sıra, çözümleri gereken problemlerin farkında olmama yönünde de bir eğilim bulunmaktadır.

Bu durum çalışanların çalıştıkları konu üzerindeki endişelerini açık biçimde tartışmaması veya yöneticilerin bunu tartışmaya değer görmeyeceklerine ilişkin inançlarından kaynaklanıyor olabilir.

Aydınlanma (fikre karar verme) fazı:
Organizasyonel iklim: Statükoya bozan fikirleri karşı orta seviyede direnç gösterme ile orta seviyede bir ekip uyumuna işaret edilmektedir. Bu durum, ksmen, problem çözüme süreci için yeterince büyük ve çeşitlilik içeren aday fikir havuzunun oluşmaması ile açıklanmaktadır.

Çözüm karar verme fazı:
Düşünme biçimi: Yöneticilerin çalışanlara minimum düzeyde geribildirim verdiğine yönelik orta düzey bir eğilim bulunmaktadır, bu da çalışanların gelişimini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum ayrıca, çalışanların hata yaptıklarında kendileri yerine dış etkenleri suçlamaya yönelik orta derecedeki eğilimle de ilişkilendirilebilir.

Genel Değerlendirme
Yukarıdaki tüm bulgular değerlendirildiğinde temel zayıflıkların aslında inovasyon kültürü teması etrafında toplandığı görülmektedir. Değişimi ve mevcut iş yapış şekillerini sorgulama amacıyla organizasyonel iklim, zayıf düşüm noktalarında işaret edilen bir temadır. Bu durum çalışanları yeni fikirler geliştirmekten, problemlere çözüm bulmaya çalıştıklarında da büyük ve çeşitliliği olan bir fikir havuzu elde etmekten uzaklaştırmaktadır.

Çalışanlara, yönetimin değişimi ve inovasyonu desteklediği, hatta beklediğine yönelik mesaj gönderme konusunda sürekli çaba gösterilmesi gerekliliği bulunmaktadır. Çalışanların inovasyonun önemli olduğunu duyması, daha inovatif biçimde davranışlarında bu davranışlarının değer gördüğünü ve ödüllendirileceğini bilmeleri önem taşımaktadır. Kurum içinde inovasyon şampiyonları yaratmak bu konuda yardımcı olabilir.

Demografik olarak veriler incelendiğinde 25-34 yaş aralığındaki daha genç çalışan grubu ile daha büyük yaşta grup arasında kurumun inovasyon kapasitesini algılamada açısından anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Genç çalışan grubu, kurumun inovasyon kapasitesini daha zayıf olarak değerlendirmiştir. Genç çalışanların neden böyle daha negatif bir bakış açısına sahip olduğu sorgulanmalıdır.

İnovasyon ve Türkiye için Önemi

Projede insan odaklı ve pratikteki modellerden farklı bir inovasyon süreci modeli ve modeldeki unsurları ele alan bir ölçüm aracı Türkçe'ye çevrilerek, yapılan uygulama ile proje sırasındaki güvenilirlik ve geçerliliği ispatlanmıştır. Uygulama yapılan firmanın zayıf yönlerine odaklanarak aksiyonlar geliştirmesi, böylelikle inovasyon kapasitesini arttırmaya yardımcı olacaktır.

Araç Türkiye'deki inovasyon ekosistemine de tanıtılacak olması sayesinde diğer firmalar da inovasyon kapasitelerini ölçebilecek ve eksik noktalarda aksiyon olarak kapasitelerini arttırabileceklerdir. Uygulama yapılan firmanın aldığı aksiyonlar da diğer firmalara örnek teşkil edecektir.

Yapılan çalışmanın ülke zenginliğine katkısının olacağı da aşikardır, çünkü bir ulusun zenginleştiğini kritik faktör onun inovasyon yapabileceği kapasitesidir.

Kaynaklar

Cropley, D. ve Cropley, A. (2012). A Psychological Taxonomy of Organizational Innovation: Resolving the Paradoxes. Creativity Research Journal, 24(1), 29-40.
Cropley, D (2017). Measuring Organizational Innovation Capacity. Innovation Arabia, March 2017.
Humphrey, Watts S. (1989). Managing the Software Process. Boston, MA: Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.