



## YENİ BİR KURUMSAL MOTİVASYON ÖRNEĞİ; TEKNOLOJİ ÜRETİM MERKEZLERİ

*A New Institutional Motivation Paradigm; Technology Production Center*

Hasan UZUN<sup>1</sup>

### ÖZET

Köle ve feodal toplumlarda işçilere ihtiyaç bulunan yerlerde çalışması emredilirken, sanayi toplumunda bu süreç, belli norm ve kurallara bağlanmıştır. Sanayi toplumu ile başlayan tüketim çılgınlığı, serbest rekabet ve karı en üst düzeye çıkarma arzusu, verimli kurumsal yapıları zorunlu hale getirmiştir.

Bilgi toplumunun simgesi teknoloji üretim merkezlerinde ise kişiye iş akışını, gündelik yaşam sınırlarını, iş ritmini ve zihinsel özgürlüklerini belirleme fırsatı verilmektedir. Öyle ki bireyin kendisini gerçekleştirmesine imkan sağlayan bu kurumsal yapı, teknoloji üretim merkezlerinin en önemli motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknoloji üretim merkezlerinin hem yasal hem de çalışan profili, yeni bir kurumsal motivasyonu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma ile yeni bir kurumsal yapıya sahip olan teknoloji üretim merkezlerinin, varlık sebebine uygun, kendisine has ortaya koyduğu motivasyon sürecinin analizi amaçlanmıştır.

**Anahtar Kelime:** Motivasyon, Kurumsal Motivasyon, Teknoloji Üretim Merkezleri

### ABSTRACT

Workers were commended to work in places where they were needed in feudal and slave societies; on the contrary this process has been linked to certain rules and norms in industrial societies. Consumption frenzy, free competition and desire of profit maximization which began with industrial society made institutional structure obligatory.

Technology production centers, as a symbol of knowledge society, give an opportunity to individuals to determine their work flow, rhythm of work, daily base for living and intellectual freedom. This institutional structure, which makes self-realization of individual possible, is the most important motivation tool of technology production center.

In this study, it is aimed to analyze distinctive motivation process of technology production center which has new institutional structure.

**Key Words:** Motivation, Institutional Motivation, Technology Production Center

### GİRİŞ

Bilgi toplumunda uluslararası alanda ülkelerin değil, yenilikçi firmaların rekabet ettiği düşünülürse teknoloji üretim merkezlerindeki motivasyonun neden bu kadar önemli olduğunu anlamamız kolaylaşacaktır. Drucker'ın da söylediği gibi, çalışmanın birden bire gelen ilhamla veya birden bire yanan ampulle ilgisi yoktur (Drucker, 1993:267). Çalışmayı verimli kılmak, ister bir kişi ister bir ekip tarafından uygulanıyor olsun, bir motivasyon işidir.

Motivasyon olgusu, günümüzdeki kadar geniş bir kullanım alanına sahip olmamakla birlikte, sanayi devriminden beri üzerinde çalışılan ve çeşitli görüşler ileri sürülen bir alandır. Sanayi toplumu ile beraber artan iş bölümü ve uzmanlaşma, iş görenlerde; işe ve işletmeye karşı isteksizlik yaratmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:104-105). Bu isteksizlik doğal olarak kişinin ve kurumun başarısını doğrudan etkilemektedir. Çünkü kişinin işe karşı ya da işten kaynaklanan ve iş ile ilgili hisleri (dışavurum biçimleri) motivasyonunu ve verimliliğini etkilemektedir.

<sup>1</sup> Yrd. Doç. Dr. Firat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü-ELAZIĞ, Mail: [huzun@firat.edu.tr](mailto:huzun@firat.edu.tr)

Teknoloji üretim merkezlerinin yasal yapısı ve çalışan profili, motivasyonu özendirici araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu noktadan hareketle, motivasyon araştırmaları incelendiğinde ortaya çıkan 'para'nın en önemli motivasyon unsuru olma özelliği, teknoloji üretim merkezlerinde görülmemektedir/alt sıralardadır. Çünkü teknoloji üretim merkezlerindeki motivasyon sürecini 'para'sal boyutla değil, sosyal-psikolojik boyutla açıklayabiliriz.

Bu nedenle kurumsal atmosfer ve beşeri unsurlar ya da insan faktörü, kurumların en önemli başarı kaynaklarıdır. Çünkü paradigmaların, ön yargıların sürekli değiştiği, "sürekli yeni deneyimlerin, yeni aletlerin sunulduğu, insan kişiliğinin (psikolojisinin), ruhunun yeniden düzenlendiği" (Berman, 2009:31) kısacası üretilen her şeyin kökleşmeden tüketildiği bir çağdayız. Bunun sonucu olarak insanın üretim gücü, kar etme umuduyla birleşerek hem sosyal dinamiklerde hem de kurumsal motivasyonlarda hızlı ve köklü değişimlere yol açmıştır. Sosyal dinamiklerde yaşanan bu değişimler yeni kurumları, yeni kurumsal motivasyonları, yeni üretim ilişkilerini ve yeni toplumsal dinamikleri de beraberinde getirmiştir.

Beşeri, sosyal gelişme ve sosyal organizasyonların bu dönüşümünü inceleyen pek çok yazar bu durumu toplumsal örgütlenmenin yeni bir aşaması olarak nitelendirmektedir. Bunun en güzel örneği, düşünce gücüne fırsat tanıyan yeni ve farklı kurumsal yapıları ile yirmi birinci yüzyılın simgesi haline gelmiş teknoloji üretim merkezleridir. Öyle ki Weber'in (değişim ilişkileri) ve Marx'ın (üretim ilişkileri) kapitalizm tanımlarını, teknoloji üretim merkezlerinde; yeni bir kurumsal motivasyon sentezi olarak görmemiz mümkündür.

Bu nedenle teknoloji üretim merkezlerinin çalışan ilişkilerine ve çalışanların profiline bağlı oluşan kurumsal motivasyona dikkatle bakmakta yarar vardır. Çünkü; teknoloji üretim merkezlerinin Ar-Ge birimlerinde çalışanların yüksek bilinç düzeyleri, farklı paradigmaları, farklı çalışma anlayışları, farklı iş doyumları ve teknoloji üretim merkezlerinin farklı kurumsal kimlikleri<sup>2</sup>, yeni bir kurumsal motivasyon olan 'çift başlı kurumsal motivasyonu' zorunlu kılmıştır. Teknoloji üretim merkezlerindeki bu yapının şekillenmesinde kurumsal yapı ve çalışan profili belirleyici bir rol oynamaktadır. Çünkü kurumsal yapılar (politikaları) ve çalışan profili çalışanın bu konudaki kararları üzerinde son derece etkilidir.

Diğer bir deyişle, kurumsal motivasyon olgusunu açıklarken bilgi toplumunun simgesi teknoloji üretim merkezlerindeki iki başlı motivasyon yapısını açıklamak temel bir eğilimdir. Teknoloji üretim merkezlerinin formel çalışma ortamları ve çalışanların profilleri iki başlı motivasyon sürecini oluşturmaktadır. Öyle ki teknoloji üretim merkezleri bilginin-teknolojinin-üretim ilişkilerinin yeniden yapılandırıldığı/şekillendiği, yeni bir kurumsal motivasyon örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Aynı zamanda teknoloji üretim merkezleri ve bu merkezde faaliyet gösteren firmalar programlarını etkin bir şekilde yönetebilmek amacıyla yeni bir işveren-işçi profilini ortaya koymuşlardır. Bunun için firmalar sadece üretim (mühendislik) teknolojisi üzerinde değil, firma içi etkileşimlerin yönetimini (süreç) de dikkate almışlardır. Çünkü karşılaşılan yoğun rekabet ortamında, ancak esnek bir üretim yapısına sahip işletmeler başarılı olacaktır. Koray'da, insan kaynaklarının en iyi biçimde kullanılabilmesi için yöneticilerin, insan ilişkilerine ve kurumların organizasyon yapılarına yönelik yeni yönetim felsefeleri geliştirmeleri gerektiğine (Koray, 1987:17) vurgu yapmaktadır.

Bu çalışmada da, özellikle ülkemiz literatüründe bu konunun göz ardı edilmiş olmasını da dikkate alarak, teknoloji üretim merkezlerindeki kurumsal motivasyon, disiplinler arası bir yaklaşımla ve çalışma yaşamındaki çeşitli yönleri ile incelemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilk olarak motivasyon olgusuna ve teknoloji üretim merkezlerine ilişkin teorik yaklaşımlar ele

<sup>2</sup> Esnek çalışmanın, proje kardeşliğinin yaşandığı, katı bir işveren işçi ilişkisinin bulunmadığı, kendisini ifade etmesine fırsat veren; zihinsel esnekliğin teşvik edildiği, işgörenin örgüt kararlarına katılabildiği, motivasyonun paradan çok sosyo-psikolojik nitelik taşıdığı ve inovatif insanların istihdam edildiği bir yapı.

alınmıştır. Daha sonra teknoloji üretim merkezlerinde yapılan mülakatlar ışığında kurumsal motivasyonun yeni yüzü ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## **1. ARAŞTIRMANIN METODU**

### **1.1. Araştırmanın Uygulanması ve Veri Toplama Teknikleri**

Teknopark yöneticileri ve teknopark firma yetkilileriyle yapılan derinlemesine mülakatlar, araştırmanın başlıca veri toplama tekniğidir. Teknopark yöneticileriyle yapılan görüşmelerin tamamı randevu usulü ile yapılmıştır. Teknopark firmaları ile yapılan görüşmeler ise, iki farklı usulle sağlanmıştır. Birincisi, firmaların irtibat adresleri kullanılarak doğrudan randevu talebi şeklinde, ikincisi ise, teknopark yöneticilerinin aldığı randevular doğrultusunda gerçekleşmiştir. Görüşme yapılan firmalar tesadüfi örneklem şeklinde değil, temsil niteliği göz önünde bulundularak seçilmiştir.

Ortalama görüşmeler 1 saat 15 dakikadır. Yapılan görüşmelerin %100'ü mülakata katılanların ofislerinde gerçekleşmiştir. Mülakatların kişilerin çalışma ortamlarında yapılması verilerin güvenilirliği açısından da olumlu sonuçlar doğurmuştur. Çünkü görüşmeler, ortama bağlı olarak bir sohbet havasında geçmiş ve kişilerden daha içten, samimi yanıtlar alınmıştır. Ses kaydı alınması, araştırmacı için de avantajlı bir ortam yaratmıştır. Yapılan deşifrelerde sadece konuşmalar değil, bütün sesler, vurgular, telaffuzlar ve duraksamalar dikkate alınarak metne yansıtılmaya çalışılmıştır.

### **1.2. Çalışmanın Evren ve Örneklemi**

Evrenimiz Türkiye'deki aktif teknopark ve buralarda faaliyet gösteren firma yetkililerinden oluşmaktadır. Ancak bilimsel anlamda teknoparklarda faaliyet gösteren tüm firma yetkililerine, ulaşmamız mümkün olmadığından dolayı, örneklemimizi faaliyet gösterdiği teknoparkı temsil niteliği (sektörel dağılım) göz önünde bulundurularak belirlenmiştir.

Buna göre örneklem sayımız farklı iki gruptan oluşmaktadır. Bunlardan birinci grubu 19 kişi ile teknopark yetkilileri oluşturmaktadır. İkinci grubu ise, 96 kişi ile firma yetkilileri oluşturmaktadır. Toplam 115 kişi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

## **2. MOTİVASYON**

“Motivasyon, insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca arzu; ihtiyaç ve korkularıdır” (Fındıkçı, 2000:373, Örücü vd., 2008:4). İç ve dış uyarıcıların bileşkesi olarak da tanımlanabilir (Munn, 1968:32). Eren (2004:494) motivasyonu bir ya da birden çok insanı belirli bir gaye veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirme eylemi olarak tanımlamaktadır. En genel ifade ile motivasyonu, duyguları bir amaç doğrultusunda harekete geçirebilme becerisi olarak tanımlayabiliriz (Beceren, 2002:1). Sabuncuoğlu ve Tüze (2001:120) motivasyonu “bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörler”i olarak tanımlamaktadır. Güney (2009:472) ise motivasyonu “insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümü” olarak özetlemektedir. Kısacası insanların davranışlarında meydana gelen gözlenebilir değişimlerdir (Eroğlu, 2000:245). Motivasyon, bir bireyi bir takım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir davranışa evrilme sürecidir. Başka bir ifadeyle, motivasyon bir işletmenin (Osterlah vd., 2001:53) bir bireyin örgüt içerisindeki verimli davranışının sebebini izah eden hem iç hem de dış etkenler bütünüdür.

Motivasyon çalışma hayatı açısından kişinin işe başlamasını ve işi benimsemesini sağlayan faktörler bütünüdür (Matheson, 2011:4). Ancak her motivasyon aracı herkes için aynı etkiyi bırakmayabilir. Dolayısıyla her kurumun çalışan profili ve yasal zeminine bağlı olarak motivasyon araçları değişebilir. Bu bakış açılara göre genel bir motivasyon araçları sınıflandırması;

- Ekonomik motivasyon araçları
- Sosyo-psikolojik motivasyon araçları

➤ Örgütsel-yönetmel motivasyon araçları (Tarakçiođlu, 2010:5, Sökmen, 2010:188, Ünsal, 2011:4, Özyer) şeklinde yapılabilir.

Motivasyon kavramı, kişinin toplumsal varlığının önemli bir belirleyicisi olan, işine/çalışma eylemine karşı hissettiği ve ortaya koyduğu sevme, nefret etme, başarı, başarısızlık, tatmin, tatminsizlik gibi çeşitli duyguların yaşandığı bir alanı temsil etmektedir.

Çalışanların motivasyon uyumu kurumsal ve bireysel başarıyı doğrudan etkilemektedir. Çünkü kurumların başarılı olmasında maddi faktörler gibi manevi bir takım hususlar da etkilidir. Bu bağlamda çalışma alanında çalışanın zihinsel durumu büyük önem arz etmektedir. Özellikle kurumsal başarının altında; çalışanın bilgi ve becerilerini kurumsal amaca uygun olarak kullanabilme yetisi yatmaktadır.

### 3. KURUMSAL MOTİVASYON

Öğrenmenin temel şartlarından biri olan motivasyon 'bireysel başarının ve verimliliğin yanı sıra kurumsal başarının' da önemli bir girdisidir. Çünkü kurumun başarısı, çalışanların kurumun amaçları doğrultusunda çalışmalarına; bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak kurumsal amaçlar doğrultusunda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, kurumsal başarı çalışanların performansı ile doğrudan ilintilidir.

Özellikle endüstrileşme ile ortaya çıkan birlikte çalışma anlayışı, motivasyon kavramını daha önemli kılmıştır. Bu nedenle kurumlar daha etkin ve daha verimli olabilmenin yollarını aramışlardır. Bunun doğal sonucu olarak da kurumlardaki çalışanların gereksinimleri ve kişiyi tatmin eden faktörlere ağırlık verilmeye başlanmıştır. Çünkü motivasyon sadece fiziksel ve finansal kaynakları ile sınırlı olmayıp, bireyin amaçlarının kurumsal amaç ile örtüşmesi ile de alakalıdır.

Özellikle içinde yaşadığımız bilgi toplumunda bilgi üretimi ve düzeyi, bilginin teknoloji geliştirmede kullanılması ve geliştirilmesi için yeni bilgilerin üretilmesi süreci bireysel motivasyonu yeni bir evinime taşımıştır. Bu evinin kurumsal motivasyonu daha önemli kılmıştır. Kazmier kurumsal başarı için personele önem verilmesi, tatmin edilmesi ve yüksek moralli olmasının gerekli olduğunu vurgulamaktadır (Kazmier, 1979:63).

Kurumsal motivasyonun amacı; çalışanların istek ve amaçlarına uygun fiziki, sosyal, psikolojik, hukuki ortamı sağlamak ve insanların ihtiyaçlarını isteğe dönüştürmektir. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Böyle bir çalışma ortamının oluşturulabilmesi ise çağın ve bireyin ihtiyaçlarına, güdülerine ve beklentilerine uygun kurumsal yapıların dizaynı ile mümkündür. Dolayısıyla kurumsal iklimi, kurumun varlık sebebine uygun tasarımılamak, hem kurumsal hem de kişisel başarıyı sağlamaktadır.

Diğer yandan kurumsal iklim kendi çalışanlarının kurumsal profillerini de belirlemektedir. Bu açıdan teknoloji üretim merkezleri de yeni bir çalışan profili ile karşımıza çıkmaktadır. Özellikle işveren ve çalışan arasındaki statü benzerliği, çalışanlarının inovatif kişiliği ve kurumun yasal çizgisi bu yeni profilin oluşmasında en önemli belirleyicidir. Dolayısıyla teknoloji üretim merkezlerinin çalışanına sunmuş olduğu bu kurumsal iklim, çalışanlarına ihtiyaçlarını giderme açısından huzurlu ve mutlu bir iş ortamı sağlamaktadır.

### 4. TEKNOLOJİ ÜRETİM MERKEZLERİ

Bilgi toplumunda bilim ve teknolojinin temel amacı, insan kaynaklarını Ar-Ge faaliyetlerinde toplayarak, ucuz ve kaliteli yeni ürünler ile insanların refah seviyesini yükseltmektir. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında yaşanan bu teknolojik gelişmeler teknoloji üretim merkezlerinin kurulmasına vesile olmuştur.

Teknoloji üretim merkezleri kendisini sürekli yenileyebilen, şartlara adapte olabilen, yeteneklerin esas olduğu bir kurumsal yapıyı ifade etmektedir. En genel anlamı ile teknoloji üretim merkezleri; bir üniversite veya araştırma kurumu öncülüğünde üretilen bilginin ticarileştirilmesine imkân sağlamak ve böylece katma değeri yüksek ürünler elde etmek suretiyle bölge ve ülke

kalkınmasına katkı sağlamayı amaç edinen; Ar-Ge ve inovasyon temelli işletmeleri bünyesinde barındıran, yönetici işletme tarafından yönetilen ve mevzuatında öngörülen bir takım destek mekanizmalarına sahip ortamlardır (D.D.K., 2009:30). Dar anlamda araştırma ve geliştirme, işletmelerde yeni mamul ve üretim süreçlerinin ortaya çıkmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar topluluğudur (Wasti, 1999:204).

Bilginin üretilmesi, işlenmesi ve satışı dünyada en hızlı büyüyen endüstridir. Bir girişimci sürekli bilgi sattığını anladığı anda, bilgi çağına geçebilir. İşletmeleri, üretilen mal ve hizmetler hakkında her türlü soruyu yanıtlayabilecek bir bilgi merkezi olarak görmek gerekmektedir. Bu doğrultuda, işletme yöneticileri müşterilerin sürekli bilgi talebini karşılayacak şekilde, bilgi merkezli yönetim stratejilerini benimsemek zorundadırlar. Çünkü dünya ekonomisi giderek bilgi akışına ve veri saklanmasına bağımlı hale gelmektedir (Buzan ve Israel, 1998:76). Bilginin üretilmesinde temel belirleyicilerden birisi de teknoloji üretim merkezleridir.

Amerika Birleşik Devletlerinde araştırma parkı (research park), İngiltere’de “bilim parkı (science park), yenilik merkezi (innovation centre), teknoloji borsası, Almanya’da teknoloji merkezi, Fransa’da teknopol, Japonya’da ise teknopolis adları ile anılan teknoloji üretim merkezlerinin çeşitli tanımları mevcuttur. Uluslararası Bilim Parkları Birliği’nin (International Association of Science Park- IASP) tanımına göre teknopark; “temel amacı, rekabet gücünü ve yenilik kültürünü geliştirmek suretiyle üyelerine değer artışı sağlamak olan, profesyonel yönetici tarafından yönetilen örgüttür” (ISAP, 2002). İngiltere Bilim Parkları Birliği, teknopark kavramını; üniversite, yükseköğrenim kurumu veya araştırma merkezleri ile bağı bulunan, bölgede bilgi tabanlı işletmelerin veya diğer kuruluşların oluşumunu ve gelişimini destekleyen ve ayrıca teknoloji transferi ve iş yetenekleri ile ilgili yöneticilik faaliyetlerine sahip olan bir girişim” (Bakouros, Mardas ve Varsakelis, 2002:123-124) olarak tanımlanmıştır.

Teknoloji üretim merkezlerinin kurulma amaçları ülkelere göre çeşitli farklılıklar gösterebilir. Teknoloji üretim merkezlerinin kurulmasına neden olan temel faktörlerin başında; uluslararası ticaretin artmasına paralel olarak rekabetin hızlanması, geleneksel imalat sanayindeki istihdamın azalması, yerel yönetimlerin ekonomik kalkınmaya katılımlarının artması, teknolojik gelişmelerin ve teknoloji üretiminin hızlandırılması gelmektedir.

Bilim ve teknoloji parklarını ifade eden ‘teknopark’ kavramı 1950’li yıllarda A.B.D.’ de ortaya çıkmış ve zaman içerisinde Avrupa ülkeleri başta olmak üzere tüm dünyada ilgi görmüş ve sayıları gittikçe artmıştır (Keleş, 2007:85). Türkiye’de ise bu konu ile ilgili çıkan ‘4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’nda, teknokentler için ‘Teknoloji Geliştirme Bölgesi’ kavramı kullanılmaktadır (<http://w3.sdu.tr>). Bu çalışmada biz hepsini ifade etmek için teknoloji üretim merkezleri terimini kullanacağız.

## **5. ARAŞTIRMA KAPSAMINA GİREN TEKNOPARK VE FİRMA YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİ ÜRETİM MERKEZLERİNDEKİ MOTİVASYON SÜREÇLERİ**

Çoğu sosyal bilimciler tarafından dile getirilen ‘kapitalist birikim rejimi ve üretim tarzı değişiyor ve dönüşüyor’ (Yüksel, 2010:100) fikri, hiç kuşkusuz sadece ekonomi ile sınırlı kalmamaktadır. Özellikle içinde bulunduğumuz bilgi toplumunda bilginin üretilmesi ve tüketilmesi arasındaki sürecin kısılması yeni bir kurumsal yapının ve yeni bir motivasyon sürecinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Çünkü bugün yeni teknolojiler, yeni kurumsal yapıları, yeni iş alanlarını, var olan iş alanlarının da yeniden yapılanmasını sağlarken, aynı zamanda kurumların rekabet etme şeklini de radikal olarak değişime uğratmıştır. Buna bağlı olarak insanların birlikte çalışma ve motivasyon süreçleri de yeniden şekillenmektedir. Çünkü organizasyonların içerisinde kişisel ya da grup halinde çalışanların, motivasyon düzeyleri üretim kalitesini etkilemektedir.

Bu açıdan bilginin üretildiği teknoloji üretim merkezleri; daha iyiyi bulma arzusunun gerçekleştirildiği ve bu nedenle de yeni bir motivasyon süreçlerinin ortaya konulduğu bir kurumsal

yapıyı ifade etmektedir. Bu nedenle teknoloji üretim merkezleri bilgiyi üretecek kişi veya kişilere daha insani ortamları sağlamak ve kişilerin verimliliğini (yaratıcılığını) arttırmak zorundadır. Bu zorunluluk aynı zamanda kurumun motivasyonunda temel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Endüstriyel toplumda birey, üretim birimi olan fabrikalarda, hiyerarşik bir yapıda ne olduğunu, kimlerle nasıl ve ne düzeyde ilişki kuracağını kesin çizgilerle/sınırlarla bilirdi. Bilgi toplumunda ise birey, üretim birimi olarak teknoparklarda bu tip hiyerarşik bir üretim ilişkisi içinde değildir. Üretim ilişkilerindeki bu değişim çalışanların kişisel algılarını, tüketim kalıplarını, günlük yaşamını ve en önemlisi de kişinin motivasyonunu doğrudan etkilemektedir.

Biliyoruz ki yöneticilerin yararlanabilmesi için motivasyon konusunda birçok teori geliştirilmiştir. Bunların ortak amacı, kurumsal yapıdan maksimum verimi elde etmektir. Ancak motivasyon konusunda birçok teori olmasına rağmen, bu teorilerin hiçbiri insanları motive etmek için tek başına yeterli değildir. Aynı zamanda hangisinin daha yararlı ve geçerli olduğu konusunda fikir birliği de bulunmamaktadır. Çünkü günün şartlarına, kurumun yapısına ve çalışanın profiline göre motivasyon araçları farklılaşmaktadır. Özellikle zihinsel emeğin istihdam edildiği teknoloji üretim merkezleri; sosyal, ekonomik, fiziki ve yasal yapıları ile kurumsal motivasyon konusuna birçok yeni eklentileri de beraberinde getirmiştir. Girişimci, risk almayı seven, eğitim düzeyi yüksek, ekonomik tatminlikten çok sosyal/mesleki tatminliği ön planda tutan, yaptığı işe hâkim, ekip çalışmasına yatkın (Ar-Ge kültürü) ve yaratıcı çalışan profili ile bu farklılığı ortaya koymaktadır. Aynı zamanda çalışma saatleri, çalışanların üst-alt ilişkileri ve üretim süreçleri teknoloji üretim merkezlerinde farklı bir motivasyon sürecini beraberinde getirmektedir. Çünkü kurumun varlık sebebi çalışanların profillerinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Teknoloji üretim merkezlerinin kurumsal iklimi, işgörenlerin profil yapısına bağlı olarak daha katılımcı bir şekilde dizayn edilmiştir. İşgörenin işine karşı duygu ve düşüncelerini açık bir şekilde paylaşması aynı zamanda motivasyon düzeyini de belirlemektedir. Birey ancak içinde bulunduğu kurumun diğer bireyleriyle, doyum sağlayıcı bir ilişki içine girdiği müddetçe, verimli ve başarılı olabilir. Bu da tümüyle bireysel ve kurumsal değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Bireyin kurum içi üretim sürecinde, diğer bireylerle kurduğu ilişkileri kurumun yapısı belirlemektedir. Bu açıdan teknoloji üretim merkezleri oldukça başarılı bir kurumsal yapıyı temsil etmektedir.

Teknoloji üretim merkezlerinin kurumsal yapısına bağlı oluşan motivasyon sürecini bilimsel olarak ortaya koyabilmek için firma yetkililerine ve çalışanlarına 'Bu işi para için mi, yoksa mesleki bir tatmin için mi yapıyorsunuz?', 'Dışarıda çalışsaydım daha fazla kazanırdım diyor musunuz?' veya firma yetkililerine 'Ar-Ge birimlerinde çalışan kişilerle aranızda katı bir üst-alt ilişkisi veya patron-işveren şeklinde mi, bir etkileşim var, yoksa daha esnek bir etkileşim mi var?' şeklinde sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtlardan seçilenler aşağıda sıralanmıştır.

**"A.B.(Konya Teknopark):** Kesinlikle buradaki zaten firmalardaki hemen hemen herkesin temel şeyi budur, yani mesleki bir tatminlik, bir şeyler geliştirme dürtüsü. Dediğim gibi benim aile hukukçu ve hepsi memurlar. Şimdi sallabaşını al maaşını zihniyetiyle yetişmiş bir genç olarak ben memur olamadım. Çünkü baktım ki benim bir şeyler üretmem lazım, memur olduğun zaman çoğunlukla bu köreliyor, yani normal memur statüsü için söylüyorum. Vergi muafiyeti olmasa da kalırım. Kalırım.

**A.B.(Kayseri Teknopark):** Bunun birkaç sebebi var. Tabi parayı hiçbir zaman düşünmedim. Parasal yönden çok büyük fedakârlıklarda bulundum.

Üniversiteye geçerken üniversiteye akademik kadroya geçerken büyük bir fedakârlıkta bulunarak geçtim. Yani o günkü şartlarda yaklaşık işte 6-7 mislini alıyordum dışarıda, belki daha fazlaydı tam hatırlamıyorum çok ciddi bir fark vardı. İşin maddi boyutun bu burada yok maddi olarak herhangi bir kazancım yok ama manevi olarak büyük bir tatmin olduğunu söyleyebilirim.

**A.O.(ODTÜ Teknopark):** Kendi açımdan baktığımda tabi ki şey, benim için bireysel tatmin çok önemli bir şey. Yani sadece diyelim ki bana 15 milyar versinler garsonluk yapayım onu yapmak

istemem ama şey burada çoğu arkadaşımız da öyle yani sevdiği işleri yapıyorlar. Yani buradaki mesela bizim kendini ifade, yani sonuçta mesela ben zamanında asistanlıkta yaptım. Orada ODTÜ'de mesela asistanlık yaptım. Bilgisayar mühendisliğinde biraz kendimi şey hissettim sönük hissettim, çünkü üretim yok asistanlık sürecinde veya biz bir türlü yakalayamadık. Ama mesela özel sektöre geçtiğimde şey yaptığımda bir şeyler üretiyorum, bir şey yazıyorsunuz ama bir de sonucu var onu görüyorsunuz. Tabi yani bireysel bir tatmin çok önemli şey tabi ki, yani motivasyon.

**İ.A.(Kayseri Teknopark):** Şöyle söyleyeyim ben bundan 4-5 yıl önce bir yere bağlı olarak çalışmıyordum ama şu anda kazandığım parayı yine kazanıyorum. Niye burayı tercih ettim? Bir ahbap-çavuş ilişkisi var. Tabi onun devamında da iyi bildiğim bir işi yapacağım burada" (Uzun, 2011:169-171).

Görüşmecilerin geneli, parasal kaygının ötesinde; bireysel tatminlik, sevdiği ve bildiği bir işi yapma isteği, bu ortamda kendilerini daha iyi ifade edebildikleri için, var olan ahbap çavuş ilişkisi ve prestij gibi nedenlerden dolayı teknoparklarda çalışmayı tercih ettiklerini söylemişlerdir. OECD'nin yaptığı çalışmaya göre, araştırmacıları ve bilim insanlarını ekonomik getiriden çok araştırma ortamının, kurumun itibarının, araştırma altyapısının, uzman bilim insanlarıyla çalışmanın ve esnek çalışma ortamlarının cezp ettiği ortaya konulmuştur (OECD, 2010). Bu da gösteriyor ki, teknoloji üretim merkezlerinin Ar-Ge birimlerinde çalışan kişilerin motivasyon sürecinde belirleyici rol oynayan unsur ekonomik kazanç değil, manevi tatminlik, kendini gerçekleştirme duygusu ve sağlanan fiziki ortamdır. Bunun temel nedeni de fiziki varlığı ile ruh âleminin varlığı arasındaki mesafenin ortadan kalkmasıdır. Kısacası kişi, eylemi gerçekleştirme sürecinde elde edeceği manevi değeri daha fazla önemsemektedir.

İşgörenin üretim sürecinden zevk alması ve bu sürecin içerisinde isteyerek ve severek bulunması motivasyon sürecini optimum seviyeye taşımaktadır. Görünen o ki, teknoloji üretim merkezlerinin Ar-Ge birimlerinde çalışanların, yeteneklerini kullanabilecek ve beklentilerini karşılayabilecek; insanın özüne, olanaklarına ters düşmeyen iş ortamı ve kurumsal yapı motivasyon açısından önemli bir yer tutmaktadır. Dolayısıyla işgörene sağlanan bu imkânlar, çalıştığı firmaya, hem de bu firmanın içinde bulunduğu teknoloji üretim merkezlerine, devlete ve dolayısıyla topluma büyük katkılar sağlayacaktır.

Teknoloji üretim merkezlerinin motivasyon süreci incelenirken, gelişmelerin akış yolunun da dikkate alınması gerekmektedir. Tarih boyunca işçilere nezaret etmek hep mümkün olmuştur. Onlara şunu yap, bunu yap, şu saatte gel şu saatte çık demek, nasıl yapması gerektiğini, ne kadar çabuk yapması gerektiğini söylemek mümkün olmuştur (Drucker, 1993:96-97). Ancak Bilgi Toplumunda bu mümkün görülmemektedir. Hatta başarı için katı bir üst-alt ilişkisinin ve mesai anlayışının olmaması gerektiğine inanılmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmenin izlediği yolu, zamanı ve mekânı tahmin etmek oldukça güçtür. Hatta bu ortamlarda, davranışların standardize edilmesi başarıyı değil başarısızlığı getirecektir.

Teknoloji üretim merkezlerinin, varlık sebebine uygun, kendisine has ortaya koyduğu motivasyon sürecinin analizi amacı ile teknopark ve firma yöneticilerine işveren-işgören ilişkileri ve giriş çıkış saatleri ile alakalı ayrıca sorular da sorulmuştur. Firma yetkililerine 'Ar-Ge biriminde çalışan kişilerle aranızda katı bir üst-alt veya patron-işveren şeklinde mi, bir etkileşim var? Yoksa daha esnek bir etkileşim mi var?' şeklinde sorulan sorulara alınan cevaplardan seçilmişler aşağıda sıralanmıştır.

**"G.G.(İTÜ Teknopark):** Yok. Esnektir. Çünkü zaten bizim işimiz hani çok değere ve uzmanlığa yönelik olduğu için insanları zapturapt altına almak çok doğru bir tarz değil.

**H.K.(ODTÜ Teknopark):** Yok hayır hayır hayır yani bu biraz da tabi bizim şirketin özelliği belki. Yani bizim şirkette belki dikkat ettiniz, kartvizitlerimizde unvan yazmaz. Mesela yani bizim üretimde çalışan teknisyen arkadaşımızda aynı kartviziti taşır. Bende genel müdür olarak aynı kartviziti taşıyorum. Yani öyle bir ayırım hiçbir zaman yok.

**M.D.(ULUTEK):** *Mümkün olduğunca esnek tutmaya çalışıyoruz. Bizde hiyerarşi çok yoktur. Yani yalın organizasyona yönelik şeyimiz var. Yani çok ara kademe yönetimi şeyi yok. İşte bir proje lideri arkadaşlar var. Şuanda projelerden sorumlu olanların altında da proje mühendisi arkadaşlarımız yer alıyor.*

**M.C.S.(GOSB Teknopark):** *Bizde üst-alt pek yok. Yani çünkü küçük bir grup olduğumuz için zaten ve Ar-Ge de grup çalışması yapılması gerektiği için daha çok birlikte ne yapabiliriz konuşa görüşerek oluyor.*

**A.G.(Konya Teknopark):** *Değil ya biz paralel yönetici yani aynı seviyedeyiz, dikey bir organizasyonumuz yok. Ona müsait de değil yapımız zaten" (Uzun,2011:172-176).*

Görüşmecilerle yapılan görüşmelerden anlıyoruz ki, teknoloji üretim merkezlerindeki Ar-Ge birimlerinde çalışan kişiler kendilerini proje kardeşi olarak görmektedirler. Çünkü teknoloji üretim merkezlerinde kurumsal motivasyon, esnek çalışma ve uyum üzerine dizayn edilmiştir. Öyle ki, işveren-işçi arasında emir vermekten ziyade, daha çok, danışma niteliğini ön planda tutan organik kurumsal yapı vardır. Artık bilgi, hangi düzeyden gelirse gelsin, kurumda toplanıp değerlendirilmektedir. Aynı zamanda **G.G.**'nin söylediği gibi; Ar-Ge'ye dayalı çalışma ortamlarında '*uzmanlığa yönelik olduğu için insanları zapturapt altına almak çok doğru bir tarz değil*'. Görüşmecilerimizden elde ettiğimiz verilerde, bu durumu destekler niteliktedir; çalışanların tek tip kartvizit taşınması, ilişkilerin arkadaşlık şeklinde olması, dışarıdan bakıldığında işveren-işgören ayrımının yapılamayışı ve ara elemanın olmayışı; üretim ilişkisini esnek bir yapıya büründürmekte ve çalışanların motivasyonunu da en üst düzeye çıkarmaktadır. Teknoloji üretim merkezlerinde esnek yapıya bağlı oluşan paralel yönetici anlayışı motivasyonu güçlendiren en önemli sebeplerden bir tanesidir.

Bu konuda Kumar şöyle söylüyor;

"merkezleşmiş sanayi çağında, iyi iş görmüş olan hiyerarşileri terk etmeye başlıyoruz. Bunların yerine, kökleri benzer zihniyette insanlar arasında grupların doğal, eşitlikçi ve kendiliğinden oluşturulmasında yatan bir şebeke örgütlenmesi ve iletişim modelini koyuyoruz. Şebeke modeli bir örgüt içerisindeki, dikey iktidar ve iletişim akışını yeniden yapılandırarak yatay bir akış halinde örgütler..." (Kumar, 1999:27).

Teknoloji üretim merkezlerinin grup çalışmasını zorunlu kılması ve uzmanlık gerektirmesi, motivasyonun sürecinin temel belirleyicisidir. Grup çalışması ve ilişkilerdeki esneklik, bir yanıyla sanayi toplumunun kurumsal yapısında ortaya çıkmış olan formel ilişkilerin (biçimsel, rasyonelliğe zorlayıcı ve samimi yüz yüze olmayan ilişkiler) zayıflamasına neden olmuştur. Klasik dönemde informal ilişkilerin azaltılabilmesi gereğinin öne sürülmesine karşın, günümüzde ise organizasyonların sosyal boyutu ve insan faktörü ve informal ilişkilerin organizasyon için gerekliliği dile getirilmekte ve önemsenmektedir.

Öyle ki teknoloji üretim merkezlerindeki bu esnek yapı; yakın, kişisel ilişkilerin doğmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda Ar-Ge birimlerinde çalışanların entelektüel kimliklerinin bir birleri ile yakın veya aynı olması, organizasyon içerisindeki işveren-işgören motivasyonunda önemli bir belirleyici rol oynamaktadır. Çünkü Ar-Ge yaratıcılığa dayalı bir faaliyettir. Bundan dolayı kişi veya kişilere mesai uygulanması ile motivasyon sağlanması, teknoloji üretim merkezleri için geçerli bir yargı değildir. Bu amaçla firma yetkililerine sorulan '*Ar-Ge biriminizde çalışan kişilerin belli bir giriş-çıkış saatleri var mı?*' Sorusuna alınan yanıtların bir kısmı şöyledir:

**H.K.(ODTÜ Teknopark):** *Şöyle, bizim idari ve üretimde çalışan arkadaşlar için bir mesai tanımımız var; sabah 9, akşam 6 haftada 5 gün şeklinde. Hani mesaimiz bu şekilde ama onun dışında, Ar-Ge de çalışanlar için yani sabah 9 da geleceksin, akşam 6 da çıkacaksın gibi bir kuralımız yok. Yani tamamen serbest mesai şeklinde çalışıyorlar.*

**M.D.(ULUTEK):** *Şöyle mesai uygulamamız yok yani biz ne zaman biterse o zaman yani bizim çalışmalarımız masa başı veya nasıl diyeyim? Rutin bir çalışmalar olmadığı için. Hiç kısıtlamamız yok.*



**A.G.(Konya Teknopark):** Yok, bizde öyle saat yok. Biz fazla şey yapmıyoruz. Saat 8- 5.30 bizim uygulamamız ama buna çok fazla riayet etmiyoruz. 9 da geliyoruz, 5.30 da- 6 da çıkıyoruz. Fakat çok geç saatlere kadar çok nadir kalıyoruz. Çünkü sürdürülebilir bir çalışma ortaya koymamız gerekiyor. Yazılımda işte ben uğraşayım da, zorlayayım da kendimi onu bitireyim deme şansımız yok, kafanız durduysa iş bitmiştir, yani mola vermeniz gerekiyor.

**A.B.(Konya Teknopark):** Olamaz. Olamaz. Yani kesinlikle kod yazan insanı da rahat bırakmanız lazım, yani belli bir kalıba sokarsanız kesinlikle bir verim düşüşü olur. Mesai, sadece çekirdek 3 kişi için bu var burada. Diğer 3 kişi için bunlar geçerli değil. Değil. Diğer 3 kişi için bunlar geçerli değil. Onlarla çünkü proje bazlı çalıştığımız için evinden çalışabilir, bu gün gelmek istemiyorum diyebilir"(Uzun:2011:176).

Bu verilerden yola çıkılacak olursa, her kurum gibi teknoloji üretim merkezlerinin de kendi misyonuna uygun bir üretim ilişkisi oluşturduğu görülmektedir. Özellikle düşünen bir varlık olarak insan, bugün; sanayi toplumundaki, emirlere ve kurallara kesinlikle uyan makineler olmaktan çıkmıştır; kendisini ifade eden, ortama katkıda bulunan ve işinden zevk alan bir varlık haline getirmiştir. Görüşmecilerimizin çoğu da bunu Ar-Ge için gerekli görmektedir. Çünkü kalıba sokmanın motivasyonu ve dolayısıyla verimi düşüreceğine inanılmaktadır. Yani işin doğası, üretim ilişkisini ve kurumsal yapıyı şekillendirmiştir.

Yukarıdaki anlatımların ışığında; teknoloji üretim merkezlerinde gönüllülük esnasına dayanan bir motivasyon sürecinin yaşandığını söyleyebiliriz. Çünkü sosyal sorumluluğun temel oluşturduğu, herkesin yönetici olduğu, kurumsal hiyerarşinin yok olduğu, sorumluluğa dayalı kararların verildiği bir kurumsal yapıdan bahsetmekteyiz. Kısacası teknoparklarda her şeyi ile zihinlere hitap eden yeni bir motivasyon süreci yaşanmaktadır.

## SONUÇ

Son yıllarda varlığını daha fazla hissettirmeye başlayan teknoloji üretim merkezleri, yasal çizgileri ve çalışanlarının profilleri ile bize farklı bir çalışma ortamı sunmaktadır. Kurumsal bu yapı, bilindik motivasyon süreçlerinin mekanik yapısından daha çok insancıl, sosyal bir yapıya geçiş ifade etmektedir. Teknoloji üretim merkezleri, sanayi toplumunun kurumsal uygulamalarının sınırlayıcı yapılarının aksine, daha esnek ve daha beşeri bir sosyal sisteme dayalı çalışma ortamları sunmaktadır. Özellikle formel yapılardan beklenmeyen bu çalışma ortamları, yeni bir kurumsal motivasyon örneği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Teknoloji üretim merkezlerinin işgörenine sunmuş olduğu kurumsal iklim kişinin zihinsel, psikolojik ve biyolojik sağlığını, iş verimliliğini, iş tatminliğini en üst düzeye çıkarmaktadır. Aynı zamanda iş stresini düşürmekte ve en önemlisi de kişinin yaratıcı kimliğinin dışı vurumunu kolaylaştırmaktadır.

Teknoloji üretim merkezlerinin en önemli motivasyon aracı olarak karşımıza çıkan, çalışanın kendisini gerçekleştirmesine izin veren kurumsal yapısı; resmiyetten uzak, üst-alt ilişkisinin olmadığı (emir-komuta hattının olmadığı), katılımcı, proje kardeşliğinin şekillendirdiği, sorumluluğun, riskin ve enformasyonun paylaşıldığı, emeğe yabancılaşmanın olmadığı, motivasyonun maaş karşılığı alınan bir unsur olmaktan çıktığı, bilimsel yaratıcılığın en üst düzeyde olmasının sağlandığı ve sıkı kontrolün olmadığı, kişiye sağlanan imkanla eşdeğer bir üretim ilişkisi ile motivasyonu sağlamasıdır.

Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, insanın özüne uygun tasarlanan çalışma ortamları, kişi veya kişilerin daha başarılı olmasını sağlamaktadır. Bilgi toplumunun girdisi bilginin üretilebilmesi, bu yapıda bir organizasyonu mecbur kılmıştır. Çünkü her girdi, kendisiyle beraber, verimliliğini arttıracak uygun kurumsal yapıyı da oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile günümüz bilgi işçilerinin motivasyonunu emir-komuta enstrümanları ile sağlamak mümkün görünmemektedir. Bu noktadan hareketle teknoloji üretim merkezlerini, Klasik örgüt teorilerinin (Taylor, Fayol, Weber) aksine

Neoklasik Örgüt Teorilerinin ana eksenini olan insan unsurunun formel (yasal) bir yapı ile desteklendiği ve formel yapının motivasyon aracı olduğu yerler olarak görebiliriz.

Dolayısıyla teknoloji üretim merkezleri; manevi tatminliğin ön planda tutulduğu, sorumlulukların paylaşıldığı, hedefin açık bir şekilde ortaya konulduğu, çalışan profiline bağlı iletişimin-kararlara katılımın üst seviyede olduğu, esnek çalışmanın yaşandığı, parasal motivasyonun ikinci plana atıldığı, terfi ve yükselme beklentisinin olmadığı ve zihinlerin kalıplara sokulmadığı bir çalışma ortamı sunmaktadır.

## KAYNAKLAR

BAKOUROS, Y., L., Mardas, D., C., and Varsakelis, N., C.: "Science Park A High Tech Fantasy: An Analysis of The Science Park of Greece", *Technovation*, 22:pp: 123-124, 2002

BECEREN, E: "Duygusal Zeka", *Personal Excel/ence*, Rota Yayın Yapım Tanıtım, Nisan, İstanbul, 2002.

BERMAN, Marshal: Katı Olan Her Şey Buharlaşıyor, (Çev. Bülent Peker, Ümit Altuğ), İletişim Yay., Ankara, 2009.

BUZAN, Tony and Israel, Richard: *Beyinle Satış*, İstanbul, 1998.

DRUCKER, Peter F.: *Kapitalist Ötesi Toplum*, (Çev. Belkıs Çorakçı), İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1993.

EREN, Eren: *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 8. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

EROĞLU, Feyzullah: *Davranış Bilimleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2000.

FINDIKÇI, İlhami: *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.

GÜNEY, Salih: *Davranış Bilimleri*, 5. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2009.

<http://w3.sdu.tr>

International Association of Science Park- IASP, Uluslararası Bilim Parkları Birliği, 2002.

KAZMIER, L.J.: *İşletme Yönetimi İlkeleri*, Çev.: C.Cem ve diğerleri, TODAİ Yay., Ankara, 1979.

KELEŞ, Murat Kemal: *Türkiye’de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Basılmamış Y.L.T., Isparta, 2007.

KORAY, Meryem: *Endüstri İlişkileri*, Karınca Mat., İzmir, 1987.

KUMAR, Krishan: *Sanayi Sonrası Toplumdan Post-modern Topluma*, Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları, Dost Yay., Ankara, 1999.

MATHESON, Craig: *The Motivation of Public Sector Employees: An Outline of Six Orientations to Work*. *Administration and Society*, 44 (2), p.207-237, 2012.

MUNN, L. Norman: *Psikoloji İnsan İntibakının Esasları*, Çev:Nahid Tendar, 3. Baskı, C.II, İstanbul, 1968.

OECD, (raporu), 2010.

OSTERLAH, M., B.S. FREY and J. FROST: "Managing Motivation, Organization and Governance", *Journal of Management and Governance*, 23 August, pp.52-65, 2001

ÖRÜCÜ, Edip ve Aysun KANBUR: *Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği*, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15, Sayı:1, 2008

ÖZYER, Kubilay ve Engin KANBUR: *Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzman Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma*, *Journal Of World Of Turks*, 4 (2),2012.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ: *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

SABUNCUOĞLU, Z. ve M. TÜZ: *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, cilt:44, Sayı:511, s.76, 2007.

SÖKMEN, Alptekin: *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2010.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Devlet Denetleme Kurulu, Araştırma ve İnceleme Raporu, Ankara, 2009.

TARAKÇIOĞLU, Serdar, Sökmen, Alptekin ve Boylu, Yasin: Motivasyon Araçlarının Deđerlendirilmesi, Ankara'da Bir Araştırma. İşletme Araştırmaları Dergisi, 2(1), s.3-20, 2010.

UZUN, Hasan: Yeni Bir Toplumsal Dönüşüm Sürecinin Üretim Birimi Olarak: Teknoparklar, Fırat Üniversitesi, Basılmamış Doktora Tezi, Elazığ, 2011

ÜNSAL, S. Agah: Motivasyonun İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, Bir Alan Araştırması. Akademik Bakış Dergisi, 25, s. 1-15, 2011.

WASTİ, Nazlı: Japon Firmalarında Ar-Ge: Yöntemler ve Yapılardan Örnekler, ODTÜ Geliştirme Dergisi, S.26,s. 204, Ankara, 1999.

YÜKSEL, Uğur: Üniversite Sanayi İşbirliğinde Bir Araç Olarak Teknoparklar, <http://teknolojikarastirmalar.com>

