



T.C.  
UFUK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ

**“TEKNOKENT UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE  
ETKİSİ: ODTÜ TEKNOKENT UYGULAMASI”**

Elif AKYOL EMMUNGİL

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Ankara, 2015

**TEKNOKENT UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE  
ETKİSİ: ODTÜ TEKNOKENT UYGULAMASI**

Elif AKYOL EMMUNGİL

Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Yönetimi Anabilim Dalı  
İşletme Yönetimi

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2015

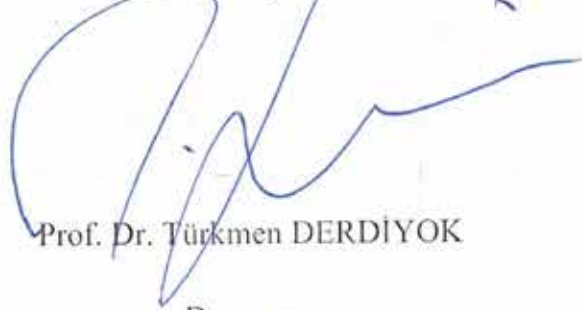
## KABUL VE ONAY

Elif AKYOL EMMUNGİL tarafından hazırlanan "Teknokent Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi: ODTÜ Teknokent Uygulaması" başlıklı bu çalışma, 09.11.2015 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Jüri Başkanı



Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Mehmet Ali AKTAŞ

Üye

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.



Prof. Dr. Mehmet TOMANBAY

Enstitü Müdürü

## BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kağıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

† Tezim sadece Ufuk Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.

† Tezimin 1 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

.../.../2015

Elif AKYOL EMMUNGİL



## TEŐEKKÖRLER

Tez çalışmam sırasında tezimi baőından sonuna kadar okuyup, değerlendirerek kıymetli görüşleri ile katkısını, vaktini, ilgisini esirgemeyen saygı değer danıőmanım, hocam, Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK'a,

Tüm hayatım boyunca maddi, manevi her Şekilde yanımda olan annem, babam, kardeőim ve AKYOL ailesine, ayrıca tez sürecimde yanımda olan EMMUNGİL ailesine,

Her zaman desteğini, yardımlarını gördüğüm, en mutlu olduğum anlarımdan en sıkıntılı olduğum anlarda yanımda olan hayat arkadaőım Levent EMMUNGİL'e,

Araştırma sürecinde yardımlarını eksik etmeyen ODTÜ Teknokent Yönetim A.Ő çalışanlarına, her zaman yanımda olan ve yaptığım anketlerde bana zaman ayırıp benimle firma firma dolaőan dostum Halime SZAK'a ve maddi manevi desteklerini yanımda hisettiğim sevgili arkadaőlarıma çok teşekkür ederim.

## ÖZET

Teknokent kavramı bilimsel ve teknolojik çalışmaların önem kazandığı 1950'li yıllarda Amerika Bileşik Devletlerinde (A.B.D) ortaya çıkmıştır. Günümüzde bilimsel ve teknolojik çalışmalar ülkelerin ilerlemesi için en önemli şartlardan bir tanesidir. Bundan dolayı dünyada teknokent uygulamaları popüler hale gelmiş ve sayıları her geçen gün artmaktadır.

Örgüt kavramı insanların bir arada yaşaması ile ortaya çıkmıştır. İnsanların bir araya gelmesiyle farklı yapıda örgütler oluşmuştur. 1979 yılında ortaya çıkan örgüt kültürü kavramı ile her örgütün kendine has bir kültürü olduğu görüşleri ifade edilmiştir.

Bu çalışma günümüzde popülerliği artan teknokentlerin bünyelerinde bulunan firmaların kültürlerini hangi yönlerden etkilediğini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla Ankara'da bulunan ODTÜ Teknokent'te esas faaliyetlerine başlamış firmalardaki 220 çalışana uygulanan anket ile veriler toplanmış ve analiz edilmiştir. Yapılan çalışma sonucunda teknokent uygulamalarının teknokentteki firmaların örgüt kültürüne etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt, Örgüt Kültürü, Teknokent, ODTÜ Teknokent

## **ABSTRACT**

The concept of technocity has emerged in the United States of America (USA) in 1950s when scientific and technological studies gained importance. Nowadays, scientific and technological studies are among the most important conditions of the development of countries. Due to this reason, technocity practice in all over the world gains popularity and the number of these technocities gradually increasing.

The concept of organization has emerged when people started to live together. Organizations in different structures were formed with when people get together. The concept of organization culture that emerged in 1979 has displayed that every organization special to itself.

This study is conducted in order to observe how technocities whose popularity increase gradually affect the culture of companies located in them. Within this framework, surveys conducted among 220 employees working in the companies which started their activities in ODTU Technocity in Ankara and data were collected and analysed. As a result of the study, it has been revealed that technocity practices have an impact on the organization culture of companies located in the mentioned technocity.

Key words: Organization, Organization Culture, Technocity, ODTU Technocity

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZET</b> .....	<b>i</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ÇİZELGELER DİZİNİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>ÖRGÜT VE KÜLTÜR</b> .....	<b>3</b>
<b>1. 1. ÖRGÜT</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. Örgütlenme .....	5
1.1.1.1. Örgütlemeye Yapıyı Kurma .....	6
1.1.2. Sanayi Toplumunda Örgüt Yapısı .....	10
1.1.2.1. Klasik Dönem .....	10
1.1.2.2. Neo-Klasik Dönem.....	11
1.1.3. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçişte Örgüt Yapısı.....	11
1.1.3.1. Modern Dönem Yaklaşımları .....	12
1.1.3.2. Modern Dönem Örgüt Yapısı.....	13
1.1.4. Postmodern Örgüt Yapısı .....	15
<b>1.2. KÜLTÜR</b> .....	<b>16</b>
1.2.1. Kültürün Özellikleri.....	17
1.2.2. Kültürün Çeşitleri .....	18
1.2.2.1.Kültürün Genellik Derecesi.....	18
1.2.2.2. Kültür Öğelerinin Bileşimi .....	18
1.2.2.3.Öğrenilme Zamanına .....	19
1.2.3. Kültürü Oluşturan Faktörler .....	19
1.2.3.1. Dil.....	19
1.2.3.2. Din ve İnançlar .....	20
1.2.3.3. Değerler .....	20
1.2.3.4. Normlar .....	21

1.2.3.5. Simgeler.....	21
1.2.3.6. Tutumlar .....	22
1.2.3.7. Örf ve Adetler.....	22
1.2.3.8. Yasalar .....	23
1.2.3.9. Ahlak Kuralları.....	23
1.2.4. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi.....	23
<b>1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>24</b>
1.3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler.....	26
1.3.1.1. Değerler .....	26
1.3.1.2. Normlar .....	26
1.3.1.3. Öykü ve Efsaneler .....	27
1.3.1.5. Eğitim .....	27
1.3.1.6. Liderler .....	27
1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	27
1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri .....	29
1.3.4. Örgüt Kültürü Modelleri.....	30
1.3.4.1. Kilmann Modeli .....	30
1.3.4.2. Deal ve Kennedy Modeli.....	30
1.3.4.3. Quichi'nin Z Kültürü Modeli .....	32
1.3.4.4. Hofstede Modeli.....	33
1.3.5. Örgüt Kültürünün Yararları.....	35
<b>İKİNCİ BÖLÜM .....</b>	<b>36</b>
<b>TEKNOKENT .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1. TEKNOKENT NEDİR? .....</b>	<b>36</b>
2.1.1. Bilim Parkı.....	38
2.1.2. Kuluçka/İnkübatör Merkezi.....	39
2.1.3. Yenilik Merkezi.....	40
2.1.4. Araştırma Parkı.....	41
2.1.5. Teknoloji Parkı .....	41
2.1.6. Teknoloji Geliştirme Merkezi .....	41
<b>2.2. TEKNOKENTLERİN GELİŞİMİ.....</b>	<b>42</b>
<b>2.3. TEKNOKENT MODELLERİ VE ORGANİZASYON YAPISI.....</b>	<b>45</b>
2.3.1. Teknokent Modelleri .....	45
2.3.1.1. Kamu Ağırlıklı Model .....	45
2.3.1.2. Üniversite Ağırlıklı Model .....	45
2.3.1.3. Özel Girişim Modeli.....	45

2.3.1.4. Karma Model.....	46
2.3.1.5. Yerel Yönetim Modeli.....	46
2.3.2. Teknokentlerde Organizasyon Yapısı .....	47
2.3.2.1. Kurum ve Kişiler .....	47
2.3.2.2. Teknoloji Transfer Ofisleri.....	47
2.3.4. Teknokentlerin Amacı .....	48
2.3.5. Teknokentlerin Yararları .....	49
2.3.5.1. Teknokentlerin Girişimciye/İşletmeye Sağladığı Faydalar .....	49
2.3.5.2. Teknokentlerin Üniversiteye Sağladığı Faydalar .....	50
<b>2.4. TEKNOKENT UYGULAMALARI.....</b>	<b>51</b>
2.4.1. ABD.....	51
2.4.2. İngiltere.....	52
2.4.3. Japonya .....	52
2.4.4. Güney Kore .....	53
2.4.5. Çin .....	53
2.4.6. İsrail.....	53
<b>2.5. TÜRKİYE’DE TEKNOKENTLERİN GELİŞİMİ .....</b>	<b>55</b>
2.5.1. Teknoloji Gelişme Bölgeleri Kanunu.....	61
2.5.2. Teknokentlerin Kurulması İçin Gerekli Olan Şartlar .....	62
2.5.3. Türkiye’de Teknokent Örnekleri .....	62
2.5.3.1. ODTÜ Teknokent.....	62
2.5.3.2. İTÜ Arı Teknokent.....	66
2.5.3.3. Antalya Teknokent .....	66
2.5.3.4. Gazi Teknopark .....	67
2.5.3.5. Bilkent Cyberpark .....	67
2.5.3.6. Hacettepe Teknokent.....	68
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>69</b>
<b>TEKNOKENT UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ</b>	
<b>ARAŞTIRMASI .....</b>	<b>69</b>
<b>3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>69</b>
<b>3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM .....</b>	<b>69</b>
<b>3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....</b>	<b>70</b>
<b>3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI .....</b>	<b>71</b>
<b>3.5. BULGULAR.....</b>	<b>74</b>
3.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	74

3.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı: .....	74
3.5.1.2. Medeni Durum: .....	75
3.5.1.3. Yaş Dağılımı: .....	75
3.5.1.4. Öğrenim Durumu: .....	76
3.5.2. Teknokent Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bulgularının Değerlendirilmesi .....	76
<b>SONUÇ.....</b>	<b>91</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>94</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>102</b>
<b>EK 1 – ANKET FORMU .....</b>	<b>102</b>
<b>EK 2 – ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>107</b>

## **SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ**

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
ODTÜ	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
s.	: Sayfa
S.	: Sayı
syf.	: Sayfa



## ÇİZELGELER DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür .....	31
<b>Tablo 2:</b> Japon ve Amerikan Örgüt Kültürlerinin Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması.....	32
<b>Tablo 3:</b> Dünyada Teknokent Uygulamalarında Ülke Karşılaştırma Tablosu (2011) ..	54
<b>Tablo 4:</b> Türkiye’de Faaliyette Olan Teknokentler .....	56
<b>Tablo 5:</b> Alt Yapı Çalışmaları Devam Eden Teknokentler .....	58
<b>Tablo 6:</b> ODTÜ Teknokent’te Bulunan Binalar ve Barındıkları Firma Sayısı .....	64
<b>Tablo 7:</b> Örgüt Kültürü ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler .....	72
<b>Tablo 8:</b> Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı.....	74
<b>Tablo 9:</b> Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı .....	75
<b>Tablo 10:</b> Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	75
<b>Tablo 11:</b> Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı .....	76
<b>Tablo 12:</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	77
<b>Tablo 13:</b> Soru 14, Soru 15 ve Soru 16’nın Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	78
<b>Tablo 14:</b> Soru 8’in Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	79
<b>Tablo 15:</b> Soru 13’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	80
<b>Tablo 16:</b> Soru 12 ve Soru 13’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi.....	81
<b>Tablo 17:</b> Soru 9’un Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	82
<b>Tablo 18:</b> Soru 3’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	83
<b>Tablo 19:</b> Soru 3 ve Soru 8’in Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi.....	84
<b>Tablo 20:</b> Soru 8 ve Soru 12’nin Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi.....	86
<b>Tablo 21:</b> Soru 7, Soru 11 ve Soru 13’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	87
<b>Tablo 22:</b> Soru 3 ve Soru 10’un Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi .....	89

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1:</b> Kontrol Alanı.....	8
<b>Şekil 2:</b> Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	28
<b>Şekil 3:</b> Genel Teknokent Olgusu.....	37
<b>Şekil 4:</b> Teknokentlerin Gelişimi.....	44
<b>Şekil 5:</b> Teknokent Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı .....	60
<b>Şekil 6:</b> Teknokentlerde Yer Alan Toplam Firma Sayısı .....	60

## GİRİŞ

Günümüzde bilim ve teknoloji ülkelerin gelişmelerinde en önemli iki faktördür. Teknokent kavramı, 1950’li yıllarda önem kazanan bilimsel ve teknolojik gelişmeler sonucunda ilk olarak A.B.D’de ortaya çıkmıştır. Günümüzde ise dünya genelinde örnekleri bulunan ve popülerliği her geçen gün artmakta olan bir kavramdır.

Örgüt kavramı insanların bir arada yaşamasıyla başlamıştır. Bir arada yaşayan insanlar farklı yapıda örgütler oluşturmuştur. 1979 yılında ortaya çıkmış ve 1982 yılında örgüt kültürü teriminin literatüre girmesiyle, her örgütün kendine has bir kültürü olduğu çalışmalarda yer almaktadır.

Örgüt kültürü kavramının literatüre girmesiyle araştırmacılar örgütleri inceleyerek farklı yapılardaki örgüt kültürlerinin olduğunu ve bu örgüt kültürlerinin nelerden etkilendiğini araştırmış ve ortaya koymuşlardır.

Günümüzde popüler hale gelen teknokentler, bünyelerinde çok sayıda firma bulundurmaktadırlar. Bu firmaların teknokent bünyesinde faaliyet göstermeleri için bazı koşulları sağlamaları gerekmektedir. Firmaların sağlamaları gereken koşulların örgüt kültürlerine etkisi olduğu düşünülmüştür. Bu nedenle teknokent uygulamalarının örgüt kültürleri üzerindeki etkisinin araştırılması için “Teknokent Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi: ODTÜ Teknokent” araştırma konu başlığı olarak seçilmiştir.

Yapılan araştırma ile teknokent uygulamalarının örgüt kültürlerini hangi yönden etkilediği incelenmiştir. Bu amaçla teknokentlerin amaçlarından olan, projelerdeki yenilik, Ar-Ge çalışmaları, projelere sağlanan imkan, teşvik ve desteklerin personel seçimine etkisi, personelin eğitim durumları, benzer firmaların bir arada oluşunun örgüt kültürüne etkisi ve teknokentin kurulduğu bölgede sağladığı imkan ve istihdam daha önce uygulanmış bir örgüt kültürü ölçeği ile ölçümlenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde örgüt, kültür ve örgüt kültürü kavramları literatür taraması ile incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde teknokent kavramı, dünyada ve Türkiye'deki teknokentlerin gelişim süreçleri, literatür taraması ve Türkiye'de bulunan teknokentlerden 2012 yılında Türkiye Teknopark Endeksine giren örnekler incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde ise "Teknokent uygulamalarının teknokentteki firmaların örgüt kültürlerine etkisi vardır." ana hipotezini kapsayan ve ODTÜ Teknokent bünyesinde esas faaliyetini gösteren firmaların çalışanlarına teknokent uygulamalarının örgüt kültürünü hangi yönlerden etkilediği ile ilgili anket uygulamasının analiz sonuçları incelenmiştir.

Çalışmanın sonuç bölümünde ise teknokentlerin amaçları ve analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜT VE KÜLTÜR

#### 1. 1. ÖRGÜT

Türk Dil Kurumu örgütü; “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül, teşkilat” olarak tanımlamıştır.<sup>1</sup>

Örgüt sözcüğü dar anlamda; belli bir amaç için yapılması gereken çalışmalarını belirlemek ve bu çalışmalarını yapacak kişilerin ilişkilerini düzenlemektir. Geniş anlamda örgüt ise; kişilerin, sahip oldukları olanaklarını, belli bir amacı gerçekleştirecek biçimde bir araya getiren yapıdır. Bu tanımların ilk bakışta kolay ve anlaşılır olmasına rağmen, bir örgütün amaçlarını, işlevlerini ve işleyişini gösteren bir tanım yapmak, görüldüğü kadar kolay değildir.<sup>2</sup> Yapılan tanımlardan örgütü kısaca, iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak düzenlenmiş faaliyetlerinin ya da kuvvetlerinin bir sistemi<sup>3</sup> olarak tanımlayabiliriz.

Örgüt insanların bilinçli olarak bir araya gelmesi ile oluşur. İnsanların bir araya gelmesi ve örgütün oluşması ise kendiliğinden gelişmez. İlk insanlar tek başına yaşamın zorluğu, göçebe hayatın insanların amaçlarına ulaşmayı zorlaştırması gibi nedenlerle bir araya gelmeye başlamışlardır. Tüm bir araya gelmeler örgüt tanımının

---

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük - Örgüt

(Erişim)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5555d7356cf795.41695829](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5555d7356cf795.41695829) 15.05.2015

<sup>2</sup> Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004, s.99.

<sup>3</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 7.Baskı, Alfa Yayınevi, İstanbul: 2002, s.134

ana ögesi olan amacı gerçekleştirmeyi hedeflemişlerdir. Örgütün amacını gerçekleştirmesi, belirli koşullarda bir araya gelen insanların iş birliği yaparak toplu yaşamayı ve toplumsallaşmayı öğrenmelerini sağlamıştır. Toplumsallaşmak ise, iş bölümü olmazsa amaçların gerçekleşmeyeceğini göstermiştir. Bu yüzden toplu yaşayan insanlar yaşadıkları toplumdaki örgütün bir parçası olarak kendi aralarında iş bölümü yaparak ve belirli alanlarda uzmanlaşmanın olduğu bir süreci başlatmışlardır. Tüm bu süreci “insanlar tüketicilikten → üreticiliğe, göçebelikten → yerleşikliğe, bireysellikten → toplumsallaşmaya, topluluktan → işbölümüne ve uzmanlaşmaya, eşitlikten → hiyerarşiye” olarak formüle edilebilir.<sup>4</sup>

Örgüt için yapılan farklı tanımlarda ve ilk insanlardan günümüze kadar olan toplumsallaşma sürecine bakıldığında; ilk ortak noktanın amaç olduğu ve amacı gerçekleştirmiş bireylerin bir arada bulunmasının gerekli olduğu görülmektedir. İkinci ortak noktanın insan olması ise örgütün sosyal bir varlık olduğunun göstergesidir. Her varlık gibi örgütünde bir yaşam süresi vardır. Bu yaşam süresi çok kısa olabileceği gibi asırlarca da devam edebilir. Bu süre örgüt içindeki bireylerin ne kadarının ortak bir amaç doğrultusunda toplanıp, bu amacı gerçekleştirmeye yönelik nasıl bir çalışma yürüttükleri ile ilgilidir.

Örgütün kurulması ve yaşamını sürdürebilmesi için, anlaşılabilir, gerçekçi ve ulaşılabilir bir amacının olması gerekir. Örgütteki bireylerin istenilen amacı gerçekleştirme isteğinin olması ve diğer bireylerle işbirliği ve doğru bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Yukarıda sayılan tüm bu koşulların yanında örgütte yeterli insan gücünün, finansal kaynağın, gerekli malzeme, araç ve gereçlerin ve tüm bu süreci takip edebilecek bir yönetimin bulunması gerekir.

Örgüt kavramı içinde insan ve belirlenmiş amaçları barındırdığı için tek başına düşünülebilecek bir kavram olmaktan çıkmıştır. Örgüt aynı zamanda, benzer amaçları hedefleyen veya kendi amacının bir bölümünü hedefleyen örgütlerin oluşturduğu bütünün bir parçasıdır. Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve uzun

---

<sup>4</sup> Recep Akdur, **Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu**, Sağlık Bakanlığı, Ankara 2003, s1.

bir yaşam süresi olması, diğer örgütlerle de işbirliği ve doğru iletişim içinde olmasına da bağlıdır.

### 1.1.1. Örgütlenme

Örgütü kuranlar, amaçlarını belirledikten sonra bu amaçlara ulaşmak için gerekli plan ve programı oluştururlar. Oluşturulan plan ve programın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için örgütü tasarlamalı ve bir araya getirmelidirler.<sup>5</sup>

Örgütlenme, amaçlar doğrultusunda sahip olunan fiziksel yatırımların ve insan kaynağının yürürlüğe konulmasıdır.<sup>6</sup>

Örgütlenme, örgütün amaçlarına verimli bir şekilde ulaşabilmesi için gerekli olan faaliyetleri ve süreci içerisine alan bir kavramdır. Örgütü kuranlar bu süreci ve faaliyetleri doğru bir şekilde planlarsa, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek örgüt yapısını da oluşturabilirler.

Örgüt yapısının oluşması ve çalışmaya hazır bir örgütün oluşması için aşağıdaki faaliyetlerin tamamlanması gerekir.

- Amacı gerçekleştirmek için hangi görevin, iş ve faaliyetlerin yapılması gerektiğini belirlenmeli ve bu görevler anlamlı şekilde gruplanarak işler oluşturulmalıdır.
- Belirlenen işler kendi içlerinde gruplanarak iş grupları ve faaliyetleri oluşturulmalıdır.
- Oluşturulan grupların belirli kriterlere göre farklılaştırılarak mevki ve pozisyonlar oluşturulmalıdır.
- Oluşturulan mevki ve pozisyonlar bir araya getirilerek bölümler oluşturulmalı, bölüm içinde yer alan birimlerin görevlerinin tanımları yapılmalı ve yönetim şeması oluşturulmalıdır.

---

<sup>5</sup> Bahaettin Balçık, **İşletme Yönetimi**, Nobel Yayınevi, 2002, s88.

<sup>6</sup> Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Osman Tekok ve Diğerleri(Çeviri), Turhan Kitapevi, Ankara 1979, s332.

- Oluşturulan bölüm ve içinde yer alan birimlerin görevleri tanımlanmalı, çalışanların görevlerini yapabilmeleri için gerekli olan fiziksel ortamı, ne zaman ve nasıl kullanacakları belirlenmelidir.
- Belirlenen tüm bu kriterlere göre personel seçilmeli ve atanmalıdır.<sup>7</sup>

Örgütlenme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleşmesi sonucunda aşağıdakileri sıralamak mümkündür.

- Yapılan işler tanımlanmış ve gerekli iş bölümleri yapılmıştır.
- Bölümler oluşturulmuş ve bölümler arası ilişkiler kurulmuştur.
- Uygun insan gücü bulunmuş, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir.
- Örgütte çalışacak kişilerin faaliyetlerini gerçekleştirmesi için gerekli olan fiziksel ortam hazırlanmıştır.
- Bölümlerde çalışacak personel özellikleri, iş tanımları yapılmış ve örgüt organizasyon şeması çıkarılarak dikey ve yatay ilişkilerin nasıl olacağı belirlenmiştir.

#### 1.1.1.1. Örgütlemeye Yapıyı Kurma

Örgütlenme sürecinin ilk aşaması yapının kurulmasıdır. Yapının kurulması, hiyerarşik düzeye göre yetki ve sorumlulukların belirlenmesi, buna göre çalışanların seçilmesidir.<sup>8</sup>

##### a) *Örgüt Amaçlarının Çözümlemesi*

Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için, yapılacak işlemlerin açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Bunun yapılabilmesi amaçların çözümlenmesi ve yapılacak işlerin ortaya konulması gerekir.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2010, s183.

<sup>8</sup> Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1988, s97.

<sup>9</sup> İbrahim Ethem Başaran'dan aktaran Bekir Buluç, Yönetimde Örgütlenme Süreci, **Eğitim Yönetim Dergisi**, Ankara, 1996.



### b) Örgütteki Personelin Görevlerinin Saptanması

Türk Dil Kurumu, görev kelimesini, “bir kimseye veya bir kurula verilen özel amaçlı görev, misyon” olarak tanımlamıştır.<sup>10</sup> Örgütlemeye görev ve faaliyetler belirlenip, sınıflandırıldıktan sonra, bunları yapacak çalışanların özellikleri belirlenmelidir. Bu işlemlerden sonra, belirlenen kişilere işle ilgili yetkinin verilmesi gerekmekte ve işle ilgili sorumlulukların sınırları çizilmelidir.

Örgütte oluşturulan pozisyonlar ve bu pozisyonlara atanan kişiler arasında bazı ilişkiler oluşur. Bu ilişkileri yönetmelik, tüzük, kanun ve bu gibi kurallar topluluğu belirlemektedir.<sup>11</sup>

### c) Örgütün Yapısını Kararlaştırma

Amaçların belirlenmesi ve görevlerin saptanmasından sonraki aşama yapının kararlaştırılmasıdır. Yapıyı kararlaştırırken amaçlara uygun örgütlenme modeli ve türünün belirlenmesi gerekir. Bazı örgüt modelleri şöyledir:

#### o Dikey Örgüt Modeli:

Dikey örgütlenmeye hat tipi örgütlenme veya hiyerarşik örgütlenme denir. Sayıca fazla personelin bulunduğu kurumlarda, personelin çalışmalarının amaca uygun ilerlemesini sağlamak ve bu sürecin üst yönetim tarafından kontrol altında tutulması istendiğinde dikey örgütlenme uygun modeldir.<sup>12</sup>

Bir örgütte çalışan sayısının aynı olması dikey farklılaşma derecesinin aynı olmasını gerektirmez. Örgütlerde bir çok hiyerarşi katmanı ve birkaç seviye bulunabilir. Buradaki belirleyici faktör kontrol alanıdır. Kontrol alanı, bir yöneticinin yönetebileceği astların sayısını tanımlamaktadır. Eğer kontrol alanı genişse

<sup>10</sup> Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük - Görev

(Erişim)

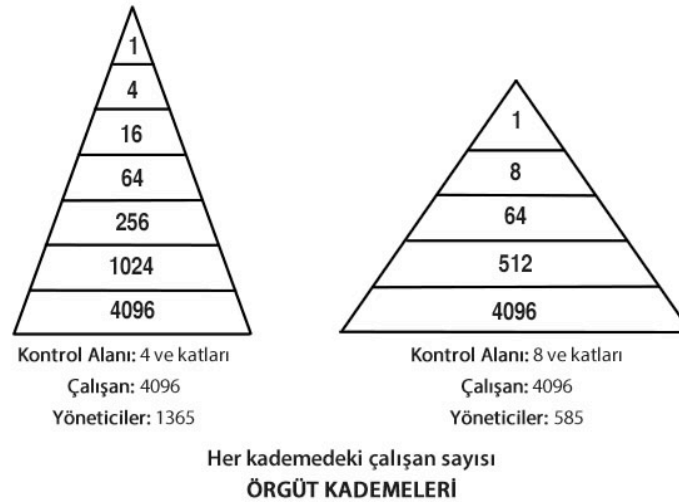
[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555ded37d10be5.16889900](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.555ded37d10be5.16889900) 21.05.2015

<sup>11</sup> Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi**, Venüs Matbaası, İstanbul, 1986, s78.

<sup>12</sup> Nuri Tortop, **Yönetim Bilimi**, Nobel, Ankara 2012,

yöneticinin çok sayıda astının olduğunu gösterir. Tam tersi durumda ise yöneticinin altında bir kaç çalışanın olduğunu gösterir.<sup>13</sup>

**Şekil 1: Kontrol Alanı**



**Kaynak:** Stephen Robbins, Organization Theory: Structure, Design and Applications, Prentice Hall, New Jersey, 1987, s60.

○ *Yatay Örgüt Modeli:*

Yatay örgütlenmede personelin görevleri göz önünde tutulmakta ve personelin yaptığı işteki uzmanlığı önemlidir. Dikey örgütlenme modelinde olduğu gibi katı bir hiyerarşi yoktur. Yatay örgütlenmede önemli olan verilen işin etkili bir biçimde yapılmasıdır. Yatay örgütlenmede emirler bir üst yetkiliden değil, yapılacak işin gereklerine göre ilgili yetkiliden alınabilmektedir.

Yatay örgüt modelinin diğer modellerden avantajı iş bölümünün yapılması, sorumluluk ve yetkilerin önceden belirlenmesi ve oluşacak durumlarda sorumlulukların paylaşılmasıdır. Modelin sahip olduğu dezavantaj ise birimler arasında denetim ve koordinasyonu sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir.

○ *Amaçsal Örgütlenme:*

Farklı türden mallar üreten ya da hizmet veren büyük firmalarca uygulanır. Üretimi yapılacak her tür ürün için ayrı ayrı bölümler kurulur.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Stephen Robbins, **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, Prentice Hall, New Jersey, 1987, s59.

- İşlevsel Örgütlenme

Örgütlenmede uzmanlaşma en belirgin özelliktir. Emirler bir amirden değil, işin gerekliliğine göre ilgiliden de alınabilir. İşlevsel örgütlenme ekip halinde çalışmaya ve iş bölümüne uygundur.<sup>15</sup>

- Destekli Amaçsal Örgütlenme

Çok büyük örgütlerde görülür. Modelin zayıf yanı, işlerin yavaş yürümesi, bu yavaşlıktan kaynaklanan zaman kaybı ve koordinasyon eksikliğinin olmasıdır.<sup>16</sup>

- Matriks Örgütlenme

Örgüt yapısı içerisinde örgüt ile ilgili bir kaç projenin gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılır.<sup>17</sup>

- Bölgesel (Coğrafi) Örgütlenme

Bir örgüt birden çok yerde aynı derecede yatay farklılaşma ve hiyerarşik düzene sahip faaliyet gerçekleştirebilir. Ancak örgütün birden fazla yerde olması karmaşıklığı artırabilir. Bu yüzden karmaşıklığın ortadan kalkması için bölgesel (coğrafi) farklılaşma ortaya çıkar.<sup>18</sup>

Bölgesel farklılaşma bir örgütün imalat, satış, servis gibi tesislerinin ve personelinin yerleşim alanı itibarıyla coğrafik olarak dağılması sonucu oluşur.<sup>19</sup>

*d) Örgütü bölümlenme, birimleme ve basamaklandırma*

Örgüt içinde gerçekleştirilecek etkinliklerin gruplandırma sürecine bölümlendirme denilmektedir. Örgütlerde bölümlendirme ile ilgili yapılacak

---

<sup>14</sup> Bekir Buluç, **a.g.e.**

<sup>15</sup> Bekir Buluç, **a.g.e.**

<sup>16</sup> Bekir Buluç, **a.g.e.**

<sup>17</sup> Bekir Buluç, **a.g.e.**

<sup>18</sup> Stephen Robbins, **a.g.e.**, s61.

<sup>19</sup> İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayın, İstanbul, 1999, s270.

analizlerde temel olarak üç tür birimle karşılaşılmaktadır. Bunlar danışmanlık kurmay, asal ve yardımcı birimler birimleridir.<sup>20</sup>

Birimleme ve bölümlenme ile yönetim basamakları örgütte kendiliğinden oluşturmaktadır. Bölümlerin başına bölüm yetkilisi verildiğinde, yetkili kişi üst, diğerleri alt olmaktadır. Bölümler bir araya gelerek bölümlerden sorumlu yetkilinin atanması ile yeni bir basamak ortaya çıkar. Böylece örgüt hiyerarşik bir yapıya ulaşır.<sup>21</sup>

### 1.1.2. Sanayi Toplumunda Örgüt Yapısı

#### 1.1.2.1. Klasik Dönem

Etkinlik ve verimliliği artırmak için en iyi örgüt yapısının bulunması amaçlanmıştır. Dışarıdan etkilenmeyen kapalı bir sistem anlayışı hakimdir. Klasik dönemde düşük maliyetli, üretim odaklı yatay farklılaşmanın fazla olduğu örgütler önem kazanmıştır. Sanayi devriminden sonra en baskın örgüt yapısı mekanik örgüt yapısıdır.

Mekanik örgüt yapısında çalışanların tahmin edilebilir, standart davranışlarda bulunması amaçlanmıştır. Yapılan faaliyetleri içeren davranışlar yazılı olarak belirtilmiştir. Mekanik örgüt yapısı kitle üretimin yapıldığı örgütler için uygundur.

Mekanik örgütlerde yatay farklılaşma yapılarak işlerin ufak parçalara ayrılması, çalışanların işin ufak bölümünü sürekli yaparak bireysel olarak uzmanlaşması ve örgütteki her işi uzmanların yapmasından dolayı fonksiyonel bölümlere ayrılması olarak ortaya çıkmaktadır.

Mekanik örgütlerde dikey farklılaşmaya baktığımızda ise; uzmanlaşan çalışanların altında bulunan kişi sayısından doğan denetim alanı ve ast-üst ilişkisinden doğan emir komuta zinciri ortaya çıkmaktadır. Yetki ve sorumluk üst birimlerde toplanmıştır bu yüzden merkeziyetçilik derecesi yüksek bir örgüt yapısıdır.

---

<sup>20</sup> Bekir Buluç, a.g.e.

<sup>21</sup> Bekir Buluç, a.g.e.

### 1.1.2.2. Neo-Klasik Dönem

Klasik dönemde sağlanan verim odaklı anlayışta insana verilen önem azdır. Neo-Klasik dönemde ise insana verilen önem artmış ve bu dönem insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır. Bu yaklaşım sayesinde işe önem vermek yerine çalışana önem verilmeye başlanmıştır.

Neo-klasik döneme yatay farklılaşma açısından baktığımızda, klasik dönemde olduğu gibi örgütler bölümlere ayrılmış fakat işin ufak parçalara ayrılarak çalışanların sürekli olarak standart bir işi yapmasının önüne geçilmesi için işler genişletilmiştir. Bu sayede çalışanların standart hale gelmiş işleri yaparak sıkılmaması bunun sonucunda performans kaybı yaşanmaması hedeflenmiştir. Faaliyet alanındaki işlerin yapılışı yazılı olarak belirtilse de mekanik örgüt yapısı kadar katı değildir.

Neo-klasik dönemde dikey farklılaşmaya baktığımızda ise; insanların sorumlulukların farklılıkta olduğu düşüncesi ile uzman çalışanın altında daha fazla sayıda kişi bulunmaktadır. Bu da emir komuta zincirinin daha kısa olmasına neden olmuştur.

Neo-klasik dönemde performansın artması için karar verme sürecine belli konularda çalışanlarda katılmaktadır. Çalışanlar karar verme sürecine belli oranda katılsalar da işin sorumluluğu halen yetkililerdedir.<sup>22</sup>

### 1.1.3. Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçişte Örgüt Yapısı

Yönetim ve organizasyonlar ile ilgili değişik alanlardaki akademisyenler ve araştırmacılar birbirlerinden farklı bakış açıları ile farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bu da yönetim düşüncesindeki gelişimleri sınıflandırmayı zorlamaktadır. Diğer bir zorluk ise geliştirilen yaklaşımların tarihsel olarak birbirinin devamı olarak görülmesidir. Bu zorluklara rağmen, çeşitli görüşleri, hareket noktaları, vurguları,

---

<sup>22</sup> Müge Leyla Yıldız, “**Küresel Paradigmanın Örgüt Tasarımında Yarattığı Değişim ve Geleceğin Örgüt Tasarımını İncelemeye Yönelik Bir Öngörü Çalışması**” (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009, s89.

amaçları, kapsamı gibi noktaların esas alınarak bir araya getirilmiş bir başlık altında toplamak mümkündür.<sup>23</sup>

#### 1.1.3.1. Modern Dönem Yaklaşımları

Modern dönemde örgüt, çevresindeki değişikliklere uyum gösterebilen bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Klasik ve neo-klasik dönemden farklı olarak *en iyi örgüt yapısı ya da yönetim biçiminin varlığı* kabul edilmemektedir. Modern yaklaşımlara göre örgüt bir bütün olarak çevresiyle etkileşim içindedir. Modern dönemi, sistem ve durumsallık yaklaşımları olarak ele alabiliriz.

##### *Sistem Yaklaşımı:*

Sistem bir bütünü oluşturan parçaların uyumlu bir biçimde faaliyet göstermesini sağlayan işlemler bütünüdür. Sistemi tanımlayan unsurlar örgütün dışarıdan elde ettiği tüm kaynaklar olan *girdiyi*, girdilerin teknolojik ve yönetsel süreçler sonucunda çıktıya dönüşmesi için geçen *süreci*, sürecin sonunda elde edilen hizmet, ürün, çalışan davranışları, kar ve zararlar *çıktıyı* ve örgüt dışındaki dış çevreden gelen tepki *geri bildirimini* oluşturur.

*Genel sistem teorisine* göre, her sistem kendi çevresinden bağımsız bir şekilde değil, alt ve üst sistemleri ile ilişkisi de ele alınarak değerlendirilmez. Genel sistem teorisinin ortaya atıldığı zamanlarda ortaya çıkan diğer kavram temel yetenektir. Örgütü diğer örgütlerden farklı olmasını ve rekabet üstünlüğünü sağlayan rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan yetenekler, bilgi ve beceriler *temel yetenektir*.

1990'lı yıllardan beri örgütler, maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojileri öğrenmek ve kullanmak, müşteri isteklerini hızlı ve doğru şekilde cevaplamak, yeni pazarlara giriş yapabilmek için diğer örgütlerle iş birliği içine girmişlerdir. Örgütler iş birliğine girerek temel yetenekleri dışındaki faaliyetleri dış kaynaklardan karşılamaya başlamışlardır.<sup>24</sup>

Örgütler de küçülme, dış kaynaklardan yararlanma ve stratejik iş birliklerinin kurulması gibi uygulamalar, örgütlerin farklılaşma derecelerinin ve yönetsel

---

<sup>23</sup> Tamer Koçel, **a.g.e.** s347.

<sup>24</sup> Müge Leyla Yıldız, **a.g.e.** s 95.

maliyetlerini azaltarak dış çevreye cevap verebilme ve rekabet avantajı üstünlüğü sağlamaktadır.<sup>25</sup>

#### *Durumsallık Yaklaşımı:*

Klasik ve Neo-klasik dönemdeki verimlilik, etkinlik ve en iyi örgüt yapısı konularının tam tersini iddia etmektedir. Tüm ortam ve şartlarda en doğru veya en iyi olarak tanımlanacak bir yönetim anlayışı ve örgüt yapısı yoktur. Yapılacak analizler sonucunda örgüt kendisine en uygun örgütsel yapıyı ve yönetim anlayışını belirlemelidir.<sup>26</sup>

Durumsallık yaklaşımına göre örgüt bir sistem olarak ele alınmalıdır. Bahsedilen örgüt sisteminin içinde örgütün alt sistemlerin bütünle ve çevresiyle olan ilişkisi incelenmektedir. Teknolojik ve çevresel değişimler örgütlerin yapılarında da değişimin olmasına neden olmaktadır. Bu değişime ve örgütün içinde bulunduğu pazar içindeki her türlü krize ayak uyduran ve hazır olan örgütlere küresel örgüt denmektedir.<sup>27</sup>

#### 1.1.3.2. Modern Dönem Örgüt Yapısı

##### *Organik Örgüt Yapısı:*

Organik örgüt yapısı, sürekli değişen çevrede esneklik sayesinde rekabet üstünlüğü sağlayabilen bir yapı türüdür. Organik örgüt yapısı, yüksek oranlarda kitle üretiminin yapıldığı örgütlere uygun değildir.<sup>28</sup> Bu durumda organik örgüt yapısı mekanik örgüt yapısının tam tersi bir anlayışa sahiptir. Karar verme sürecine örgütten en uzak yerde çalışanlarda katılabildiği için karar verme yetkisi ademi merkezlidir. Görev sorumluluk dağılımı esnek ve takım çalışmasını desteklemektedir.

Organik örgüt yapısına yatay farklılaşma açısından baktığımız zaman, uzmanlaşma bireysel değil grup bazında olmaktadır. İletişim yatay ekseninde ve görev dağılımları değişebilen takımlar şeklinde yapılmaktadır.

<sup>25</sup> Jr. C Orville Walker'dan aktaran Müge Leyla Yıldız **a.g.e.** s95.

<sup>26</sup> Müge Leyla Yıldız, a.g.e, s95

<sup>27</sup> Littman d. Ian, K Davit Carr'dan aktaran Müge Leyla Yıldız **a.g.e.** s96.

<sup>28</sup> Richard Daft'tan aktaran Müge Leyla Yıldız, **a.g.e.** s96.

Organik örgüt yapısına dikey farklılaşma açısından baktığımız zaman, örgüt yapısı daha yataydır ve denetim alanı geniştir. Örgüt yapısı yatay olduğu için yetki ve kontrol hiyerarşisi azdır.<sup>29</sup>

*Matriks Örgüt Yapısı:*

Matriks örgüt yapısı, örgütü birbiriyle bağlantılı iki boyutlu bölümlere ayıran oldukça kullanışlı bir yapıdır. Proje takımları ve fonksiyonel bölümlenme şeklinde iki bölümlenme bulunmaktadır.<sup>30</sup>

Matriks yapı, bir projede çok çeşitli alanlarda uzmanlaşmış çalışanların geçici bir süre birlikte çalışması ile oluşan yapıdır. Matriks yapı, bir taraftan projenin hayata geçirilmesi için birbirinden farklı uzmanlık dallarından faydalanma, diğer taraftan da yapılan proje ile ilgili tüm işlerin bir sorumlusunun olması temeline dayanmaktadır.<sup>31</sup>

Matriks yapı, ihtiyaç duyulduğu zaman proje ekiplerinin yaratıldığı, yeniden ve birbirinden bağımsız görev tanımlarının yapılabildiği ve dağıtılabildiği için esnektir. Karar verme sürecinde etkin olduklarından bu yapıdaki proje ekibindeki çalışanların motivasyonları ve performansları yüksektir. Bu yapı örgütteki insan kaynağından en yüksek faydayı sağlarken, çalışanlara da, yeni yetenekler kazanma imkanı sunar.<sup>32</sup>

Matriks örgüt yapısında fonksiyonel yöneticilerin altında çalışanların sayısı fazla olduğu için denetim alanı geniştir. Denetim alanının genişliğine bağlı olarak yüksek bir hiyerarşi yapısı bulunmamaktadır. Ayrıca bu yapıda proje yönetici proje yetkisine sahipken emir komuta yetkisine sahip değildir. Proje ekipleri karar alma sürecine katıldığı ve bölünmeye bağlı olarak örgüt içindeki iletişimin fazla olmasından dolayı ademi merkezîyetçi bir yapıya sahiptir.

---

<sup>29</sup> Müge Leyla Yıldız, **a.g.e**, s97

<sup>30</sup> Richard Daft'tan aktaran Müge Leyla Yıldız, **a.g.e**, s298.

<sup>31</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, s323

<sup>32</sup> Hebson Gail, Vincent Steven, Irena Grugulis'den aktaran Müge Leyla Yıldız, **a.g.e**. s 98



#### 1.1.4. Postmodern Örgüt Yapısı

Verimliliği temel alan kitle üretimi ve buna uygun bürokratik veya hiyerarşik örgütler küreselleşme ve rekabet ortamındaki değişime ayak uyduramadıkları için 1980’li yıllarda yetersiz kalmaya başlamışlardır. Bunun sonucunda değişime ayak uydurmak isteyen örgütler tarafından uzmanlaşmaya ve esnek üretime öncelik veren yapılar aranmaya başlamıştır. Bu da kitle üretim için en uygun yapı olan hiyerarşik yapıdan ayrılarak, bir taraftan hiyerarşik yapının temel birkaç özelliklerinden yararlanan diğer taraftan matriks yapının esneklik, bağımsızlık ve uzmanlık gibi üstünlüklerini üzerinde taşıyan postmodern örgüt yapısının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Küreselleşme ve rekabet ortamlarının ortaya çıkardığı bilginin, çok yoğun üretilmesi, üretilen bilginin kısa sürede uygulanması gibi faktörler örgütleri, yaşanan bu hızlı sürece adapte olacak şekilde yapılandırmaya zorlamıştır. Buna bağlı olarak örgütlerde;

- Ortak girişimlere (Joint Ventures),
- Küçülmeye (Downsizing),
- Geçici istihdama, hibrid-melez (Hybrid Organization) organizasyon yapılarına,
- Şebeke organizasyonlarına (network Organization),
- Yalın organizasyona (Lean Organization),
- Öğrenen organizasyona, dış kaynaklardan yararlanmaya (Outsourcing),
- Yığılım organizasyona (Cluster Organization),
- Çekirdek yetenek yaklaşımına (Core Competence)
- Kendi kendini yöneten çalışma gruplarına (Self-Managed Working Groups),
- Sanal organizasyona (Virtual Organization),
- Toplam kalite yönetimine doğru değişimler yaşanmasını sağlamıştır.<sup>33</sup>

---

<sup>33</sup> Aysun Kanbur, “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları” Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2008, s388.

Örgütler, belirlenen amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan topluluklarından oluşmaktadır. İlk örgütün kurulmasından günümüze kadar geçen sürede içinde zamana ve örgütün amaçlarına göre farklı örgüt yapılarının olduğu yapılan çalışmalarda gözükmektedir. Teknokentler günümüzde toplumsal gelişmenin sağlanması için, üniversite ve sanayi iş birliğiyle Ar-Ge çalışmaları yapmak üzere kurulmuş örgütlerdir.

## 1.2. KÜLTÜR

Türk Dil Kurumu'na göre kültür; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür”.<sup>34</sup>

Kültür örf ve adetleri, sanat ve ahlakı, inancı, bilgiyi, kişinin içinde yaşadığı toplumun bir parçası olmasından dolayı edindiği alışkanlıkları, değerleri ve yetenekleri kapsayan karmaşık bir bütün olarak tanımlanabilir.<sup>35</sup>

Kültür yalnızca yaşanılan topluma göre değişiklik gösteren bir kavram değildir. Aynı ülkeye ait iki şehrin veya aynı şehirde komşu olan iki mahallenin kendine özgü kültürü olabilir. Kültürün oluşmasını bireyler sağlar. Bireylerin bir araya gelmesiyle oluşan mahallede bir kültür oluşurken, mahallelerin, semtlerin birleşmesiyle oluşan şehrin çok farklı bir kültürü olabilir. Bireyler ne kadar küçük topluluklara da ayrılrsa toplumun genel değişmez öğeleri en küçük topluluklarda da benzerdir.

Kültür, inançlar, davranış özellikleri, paylaşılan ve öğrenilen değerler ve semboller toplamıdır. Kültürde paylaşma ne kadar çoksa, kültür o derece genel veya üst kültür olma özelliğine kavuşmaktadır.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlük - Kültür

(Erişim)

[http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.55897a951a31c4.00315076](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.55897a951a31c4.00315076) - 21.05.2015

<sup>35</sup> İrfan Erdoğan, *Eğitimde Değişim Yönetimi*, 3. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, 2012, s.200.

### 1.2.1. Kültürün Özellikleri

Farklı birçok tanımı bulunan kültür kavramı incelendiğinde birçok çalışma yapıldığı görülebilir. Bu çalışmalardan en dikkat çeken Kluckhohn ve Murdock tarafından yapılan çalışmalardır.<sup>37</sup> Kluckhohn ve Murdock tarafından yapılan çalışmalar sonucunda kültürün özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Kültür, önce aile ortamında daha sonra bireyin girdiği farklı sosyal ortamlarda yaşamı boyunca *öğrenebileceği* bir kavramdır.
- Kültür toplumun üyeleri tarafından öğretilir ve toplumun üyelerince paylaşıldığı için *toplumsal*dır.
- Kültür kuşaktan kuşağa geçerek öğrenilir. Bu sayede *tarihi ve süreklidir*.
- Kültür kolay değişen bir yapıya sahip olmasa da, gelişen teknoloji veya değişen yaşam koşullarına uyum sağlayabilmek için *değişebilir*.
- Kültür toplumsal olduğu için *fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılar*.
- Kültür *bütünleştiricidir*.
- Kültür gözlemlenebilir ve maddi olmadığı için *soyuttur*.
- Kültür toplumun değişen, gelişen yapısına uyum sağlayan, *dinamik* bir özellik taşır.
- Kültür toplumca konulmuş kurallar bütünü olduğu için *ideal ve idealleştirilmiştir*.
- Kültür hem genel hem özeldir
- Kültür toplumun üyelerince paylaşılır, bu nedenle *kolektiftir*.

---

<sup>36</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

<sup>37</sup> Göksel Unutkan, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.

### 1.2.2. Kültürün Çeşitleri

Kültür kavramı için yapılan farklı tanımlar, kültürün sınıflandırılmasına neden olmuştur. Kültür için yapılan sınıflandırmaları temel olarak “*Kültürün Genellik Derecesi, Kültür Öğelerinin Bileşimi ve Kültürün Öğrenme Zamanı*” olarak yapılabilir.

#### 1.2.2.1. Kültürün Genellik Derecesi

Kültürün genellik derecesine yapılan sınıflandırmaya göre genel kültür ve alt kültür kavramları ortaya çıkmıştır.

*Genel kültür*, ülkenin veya toplumun tüm sosyal gruplarında, tüm coğrafi bölgelerinde geçerli olan ortak inançları, değerleri, yaşam tarzları ve yaptırımları genel kültürü oluşturan öğelerdir.

*Alt kültür*, bir ülkenin veya bir toplumun genel kültürünü içinde barındıran, toplumdaki sosyal gruplara, coğrafi bölgelere göre değişen daha küçük toplulukların kültürüdür.

#### 1.2.2.2. Kültür Öğelerinin Bileşimi

Maddi ve manevi kültür kavramları kültürün öğelerine göre yapılmış sınıflandırma sonucunda ortaya çıkan kavramlardır.

*Maddi kültür*, bir toplumun eserleri, teknolojisi ve aletleri maddi kültür öğelerindedir. Maddi kültür, insan emeğinin ham maddeyi belirli bir biçimde işlemesiyle ona şekil vermesiyle oluşan alet ve eserlerinden oluşur.<sup>38</sup>

*Manevi kültür*, toplumda yerleşik olan inançlar, konu olan hukuk, dil, din, ahlâk anlayışı, doğumdan evlilik ve cenaze törenlerine kadar yaşamın her alanda oluşan gelenek ve görenekler, yaşam biçimleri toplumun manevi kültürünü oluşturur.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Enver Özkalp, **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995, s.41

### 1.2.2.3.Öğrenilme Zamanına

Kültürün öğrenilebilir bir kavram oluşu, kültürü öğrenme zamanına göre sınıflandırmasına neden olmuştur. Sonradan kazanılan (postfigurativ) kültür, birlikte oluşturulan (cofigurative) kültür, önceden oluşturulan (prefigurative) kültür öğrenme zamanına göre yapılmış sınıflandırma sonucu ortaya çıkan kavramlardır.

*Sonradan Kazanılan (Postfigurativ) Kültür*, bireylerin doğumunda sonra toplumun diğer bireyleri tarafından öğrendiği kültürdür.

*Birlikte Oluşturulan (Cofigurative) Kültür*, bireylerin yaşlılarından öğrenerek oluşturdukları kültürdür.

*Önceden Oluşturulan (Prefigurative) Kültür*, Yaşlı bireylerin genç bireylerden öğrendiği kültürdür. Eski kültürün önemli öğeleri saklanırken, genç bireylerin oluşturduğu yeni kültürel değerlerin yaşlı bireylerce kabul edilmesi ve eski ve yeni kültürün harmanlaşması sonucunda oluşan kültürdür.<sup>40</sup>

### 1.2.3. Kültürü Oluşturan Faktörler

#### 1.2.3.1. Dil

Dil, kültürün en önemli parçası ve taşıyıcısıdır. Kültürün bütün unsurlarını kuşaktan kuşağa aktarılmasını, kişiler arası iletişimi sağlanmada ve toplumdaki sosyal ilişkilerin düzenlenmesinde önemli bir araçtır. Bu öge, kültürün öğrenilmesine ve manaların simgelenmesine yardımcı olur.<sup>41</sup>

---

<sup>39</sup> İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996, s.87 -88

<sup>40</sup> İlhan Erdoğan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 242, İstanbul: 1991, s124.

<sup>41</sup> Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996, sayfa 115.

### 1.2.3.2. Din ve İnançlar

Din ve inançlar kültürün temel öğelerindedir. Her toplumun sahip olduğu bir din vardır. Din, insanlarda ortak duygu ve inançların gelişmesinde önemlidir. İnanç ise; bireyin dünyasının bir yönüne ait bilgi ve algıların devamıdır. İnsanlar belli konularda belirli inançlara sahip olurlar. Toplumda inançlar arasındaki benzerlikler ne kadar fazlaysa toplumun kültürel inançları da o kadar kuvvetli olur.<sup>42</sup>

### 1.2.3.3. Değerler

Değerler, toplumsal hangi davranışın doğru, iyi ve arzulanan olduğunu belirten, paylaşılan fikir veya ölçütlerdir. Her toplumun önem verdiği, kendine ait, arzuladığı değerler bulunur. Ancak bu değerler toplumdaki farklılıklar taşımaktadır. Bir toplumdaki değerler zamanla değişebilir, yerine yenileri gelebilir ve zamanla eskiyen bir takım değerler atılabilir. Her toplumun kendine özgü değerleri vardır. Bu değerler zamanla isteyerek veya istemeden bozulabilir ya da bireyler her zaman bu değerlere uygun davranmayabilir. Bunun sonucunda değer çatışmaları ortaya çıkar. Genç ve yaşlı kuşaklar arasında sık sık ortaya çıkan çatışmalar örnek olarak verilebilir.<sup>43</sup>

Değerler çalışanların çalışmalarını, eylemlerini nitelendirmeye ve değerlendirmeye yarayan ölçütlerin kaynağıdır. Çalışanların davranışlarının örgütün yapısına uygun olup olmadığını örgütün değerleri gösterir. Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı ise örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışla ilişkin değerleri oluşturur.

Örgütün sahip olduğu bu değerler sistemleri, çalışanların örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını, iş görenin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Enver Özkalp, **a.g.e**, s.133

<sup>43</sup> Enver Özkalp, **a.g.e**, s.99

<sup>44</sup> Enver Özkalp, **a.g.e**, s43

#### 1.2.3.4. Normlar

Norm, yaptırımını olan kurallar sistemidir. Her toplumda bireylerin davranış ve tutumlarını belirleyen, nasıl giyeceklerinden nasıl yiyeceklerine, belirli yerlerde nasıl oturacaklarına kadar türlü normlar yer alır. Normlar cezalandırma ve ödüllendirme mekanizmalarıyla korunur. Normlara uygun davranılmasının sonucunda ödüllendirme ortaya çıkarken, norm dışı davranılması bir sonucu cezalandırmadır. Ayrıca normlar öğrenilebilir bir nitelik taşır ve zamanla alışkanlık haline gelirler. Bireyler çoğunlukla normlara otomatik olarak uyum gösterir ve çoğunlukla bir norma uyduğunun farkında olmaz.<sup>45</sup>

Normlar genellikle yazılı olmayıp, toplum üyelerince, farkında olunan kurallardır. Normlar toplum üyeleri üzerine güçlü baskılar oluşturur, aynı zamanda toplum üyelerinin paylaştığı doğru veya arzulanır davranışlara ilişkin inançları belirtir.<sup>46</sup>

#### 1.2.3.5. Simgeler

Simgesiz toplum yoktur. Dil de işaretler ve seslerden oluşan bir semboller sistemidir. Bir toplumda var olan sosyal grupların ya da insanların birliği, semboller aracılığıyla belirtilir.<sup>47</sup>

Simgelerin geçerli olabilmesi, anlatılması beklenen şeyi anlatabilmesine ve anlatılmak istenen şeyi tam, eksiksiz ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde anlatmasına bağlıdır. Simgeler yukarıdaki anlamları dışında örgüt kültürü açısından birçok şeyi kapsayan ve paylaşan anlam kodlarıdır. Simgeler ayrıca örgüt kültürünün ve eylemlerinin görünür yönüyle ilgilenmekte ve örgüt kültürünün oluşmasında önemli bir işleve sahip olmaktadır.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Enver Özkalp, **a.g.e.**, s.77

<sup>46</sup> Binali Doğan, **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007, s54

<sup>47</sup> Sulhi Dönmezer, **Toplumbilim**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1994, s248

<sup>48</sup> Binali Doğan, **a.g.e.**, s55

### 1.2.3.6. Tutumlar

Tutumlar inançlar ve değerlerden oluşur. Bireylerin tutumları da onların inanç ve değerleri ile belirlenir. Bu açıdan bakıldığında tutumlar ile değerler arasında bazı farklar vardır. Tutum, insan veya duruma odaklanırken, değer genel olarak ifade edilir. Birey öğrendiği inanç sayısı kadar değere sahip iken, karşılaştığı durum ve obje sayısı kadar tutuma sahiptir. Tutumların sayısı bu açıdan değerlerin sayısından fazladır. Değerler ve inançlar tutumların belirleyicisi, tutumlar ise belirlenen konumundadır.<sup>49</sup>

Kültürün manevi yönünü tutum oluşturur. Dolayısıyla davranışların önceden belirlenebilmesi ve kontrol edilmesini sağladığı için tutumlar göz ardı edilemezler.

### 1.2.3.7. Örf ve Adetler

Toplum içinde varolan günlük tavırları ve davranışları, yaşama biçimlerini düzenleyen bir takım kurallar vardır. Bu kurallar toplumda uzun süredir vardır ve yerleşmiştir. Bazı sosyal baskılar sonucunda insanlar bu kurallara uymaya zorlanmaktadır. Bu kurallar nasıl kendi kendine oluşmakta ise aynı zamanda kendi kendine ortadan kalkmaktadırlar. Bu kurallara “adetler” ve “örfler” denilmektedir.<sup>50</sup>

Herhangi bir belirgin yaptırımı olmayan ya da yaptırımı çok yumuşak olan ve toplumun büyük bir bölümü tarafından uzun zamanlardan beri tekrar edilip gelen davranışlara adetler denilmektedir.

Resmen de yaptırımı bağlanmış ve açıkça ifade edilmiş kurallara ise örf denmektedir. Birey ya da örgütler örf kullarına uymak zorundadırlar. Örf kurallarına aykırı hareket edenler ağır bir biçimde cezalandırılabilirler.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> Binali Doğan, **a.g.e.**, s53

<sup>50</sup> Sulhi Dönmezer, **a.g.e.**, s245

<sup>51</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001, s 226.



#### 1.2.3.8.Yasalar

Yasalar, örf ve adetlerden farklı olarak bilerek ve isteyerek oluşturulur ve yürürlüğe konulur.<sup>52</sup>

Geleneklere aykırı hareketler, toplumda yetkili olan organların kararlaştırılması halinde, resmi yaptırımlı cezalara çarptırılır, bunlar da yasalardır. Yasalar, kendilerine uyulmaması halinde, toplumun örgütlenmiş ve zor kullanılmasını belirten yaptırımlarla rasyonel olarak desteklediği sosyal kurallar olarak tanımlanır. Bu kuralların arkasında devletin zorlayıcı desteği bulunur.<sup>53</sup>

#### 1.2.3.9. Ahlak Kuralları

Sosyal hayatta bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerini düzenleyen kurallar ahlak kurallarıdır. Ahlak kurallarına aykırı davranışlarda bulunanların karşılaşıacağı tepki manevidir. Kurallara uymayanların alacağı tepki küçük görme ve ayıplama şeklinde ortaya çıkar. Herhangi kimse ahlak kurallarına ancak toplumun kendisini ayıplanması, küçük görmesi ve çevresiyle olan ilişkisinin kesilmesinden korktuğu oranda uyar.<sup>54</sup>

#### 1.2.4. Kültürün Örgütteki Yeri ve Önemi

Her örgüt belirli bir toplumda faaliyetini sürdürür. Örgütün mensup olduğu toplumun da kendine özgü inançları, değerleri, normları, gelenekleri, görenekleri ve çeşitli olaylar ve durumlar karşısında belirli tavırları vardır. Örgüt açısından bu kültürel öğeleri bilmenin önemi büyüktür. Bunların yanı sıra bir toplumun içerisinde çalışmalarına devam örgüte, o toplumun kanunları, bilgisel özellikleri, teknolojik durumu da etkileyecektir. Sonuçta örgüt açısından kültür, kuruluşun faaliyetlerini ve

---

<sup>52</sup> Sevinç Köse, Aylin Ünal, **a.g.e.**, s227.

<sup>53</sup> Sulhi Dönmezer, **a.g.e.**, s253.

<sup>54</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, **a.g.e.** s226.

çalışma şeklini etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulmuş, inançlar, tutumlar, değerler, örf ve adetler ve diğer kişiler arasındaki ilişkilerin tamamıdır.<sup>55</sup>

Örgüt içinde kültür, çalışanları birbirine ve çalışanları da örgütün amaçlarına bağlayıcı bir rol oynar. Dolayısıyla, örgütün strateji, plan, amaç, karar ve politikalarının oluşturulmasında ve başarısında kültürün önemli bir yeri ve önemi vardır.<sup>56</sup>

Her örgüt amaçlarına ulaşabilmek için üyelerinin desteğini ve etkin katılımının olmasını bekler. Üyelerinin örgüte uyum sağlayabilmesi örgütün etkin ve verimli olmasını sağlar. Örgütte varolan veya yaratılan kültürün özelliklerini kabullenen ve benimseyen kişiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmede daha etkin ve verimli olacaklardır. Bu yüzden bireyin örgüte gelmeden önce içinde bulunduğu kültür ile örgüt kültürü ne kadar benzerse birey örgütü o kadar hızlı şekilde benimseyecektir. Bu yüzden örgüt kültürü oluşturulurken, kültürün çalışanların verimliliğe katkıda bulunacağını göz ardı edilmemesi gerekir.

Kültür, paylaşılan ve öğrenilen değer, inançlar ve semboller toplamıdır. Teknokent bünyesinde bulunan firmalar birbirleriyle ve bağlı oldukları üniversiteyle iş birliği halindedir. Bu iş birliği halinde olma durumu teknokentlerin kendine özgü bir kültürün oluşmasını sağlamıştır.

### 1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Pettigrew'in 1979 yılında *Administrative Science Quarterly*'de yayınlanan *Örgütsel Kültürler Üzerinde Çalışırken* isimli makalesinde örgüt kültürü kavramı ilk kez ortaya çıkmıştır.<sup>57</sup> 1982 yılında yapılan çalışmalar örgüt kültürü teriminin literatüre girmesini sağlamıştır. Bu çalışmalardan ilki Deal ve Kennedy'nin *Örgüt Kültürü* kitabı, diğeri ise Peters ve Waterman'ın *Mükemmeli Arayış* kitabıdır. Bu iki kitap

<sup>55</sup> İlhan Erdoğan, **a.g.e.** s121.

<sup>56</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, **a.g.e.** s222.

<sup>57</sup> İsmail Barkan, Tuba Büyükbeşe, H. Çetin Bedestenci, **Örgüt Sınırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım**, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2001, s:21.

dışında ayrıca Athos ve Pascale'nın *Japon Yönetim Tarzı* kitabı ve William Quichi'nin *Z Teorisi* etkili olmuştur.<sup>58</sup>

Herkesin kendisine özel bir takım özellikleri olduğu gibi birlikte yaşayan insanlar zaman içerisinde kendilerine özel bir hayat şekli oluştururlar. Bunun sonucunda ekonomik ve sosyal sistemin bir parçası olan örgütlerin kendine özel yaşam biçimi oluşur. Bu oluşum örgüt kültürüdür.<sup>59</sup>

Örgüt kültürü; bir dizi paylaşılan, farklı çevrelere karşı nasıl tepki verileceğini, nasıl düşünüleceğini, nasıl algılanılacağını belirleyen ve grubun bağlı olduğu kabul edilen varsayımlar olarak tanımlanabilir.<sup>60</sup>

Örgüt kültürü, örgütün faaliyetlerinin çalışma şeklinin ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, belirli insan topluluklarınca oluşturulan, inançlar, değerler, duygu ve düşünceler, örf ve adetler ile diğer kişilerarası ilişkilerin sonuçlarının tamamı olarak ifade edilir.<sup>61</sup>

Örgüt kültürü, yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere bir örgüt içinde yer alan bireylerin davranışlarını, algılarını, değer ve inançlar bütünü ve örgüte ait birbirini tamamlayan çok sayıda faktörü içeren bir kavram olduğu kadar toplumun temel değerlerini de içermektedir. Bu nedenle örgüt kültürü, örgütün toplumdaki değerini ve konumunu belirleyen toplum kültürünün alt kültürlerinden biridir.

---

<sup>58</sup> Ali Rıza Terzi, **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000, s:20.

<sup>59</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, **a.g.e.** s 221.

<sup>60</sup> Nihat Kaya, Mustafa Kesen, "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma", **Ekev Akademi Dergisi**, Sayı 58, 2014, s102..

<sup>61</sup> İhsan Erdoğan, **a.g.e.**, s115.

### 1.3.1. Örgüt Kültürünü Oluşturan Öğeler

#### 1.3.1.1. Değerler

Türk Dil Kurumu değeri, “bir ulusun sahip olduğu sosyal, kültürel, ekonomik ve bilimsel değerlerini kapsayan maddi ve manevi öğelerin bütünü” olarak tanımlamıştır.<sup>62</sup> Örgütün sahip olabileceği değerleri Robbins, *ekonomik değerler*, *kurumsal değerler*, *sosyal değerler*, *estetik değerler* ve *politik değerler* olarak sınıflandırmıştır.<sup>63</sup>

Örgütün kültürel değerlerinin kaynağı, örgütün bağlı olduğu toplumun örf, adet ve dinsel inançlar sistemidir. Bu inançlar, iyiye, kötüye, doğruya, yanlışla ilişkin değerleri oluşturur. Örgütün sahip olduğu bilimsel değerler sistemleri, çalışanların örgüte bağlanmasını, üretiminin ve yönetiminin nitelikli ve başarılı olmasını, iş görenin daha fedakarlıkla işine yönelmesini sağlar.<sup>64</sup>

#### 1.3.1.2. Normlar

Norm, yaptırımı olan kurallar sistemidir. Örgüt açısından ise örgütün kültürel değerlerine uygun olarak, örgüt tarafından gerçekleştirilen ve çoğunluğunun benimsediği davranış kuralları ile ölçütler bulunmaktadır ve bunlara örgütün normları denilmektedir. Örgütün normları insan davranışlarının önceden bilinmesine yardımcı olur. Yöneticiler bu açıdan ait oldukları örgütün kültürünü oluştururken

---

<sup>62</sup> Türk Dil Kurumu Büyük Sözlük - Değer

(Erişim)

[http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556c86b87599c5.63378052](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.556c86b87599c5.63378052) 01.06.2015.

<sup>63</sup> Robbin'den Aktaran Emel Yiğitceoğlu, “**Türk Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri**”(Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013, s22.

<sup>64</sup> Enver Özkalp, **a.g.e**, s43

öncelikle örgüt içindeki kişilerin kültürel normlarını bilmek ve yönetimin ilkelerini bu normlara uydurmak zorundadır.<sup>65</sup>

#### 1.3.1.3. Öykü ve Efsaneler

Örgüt için önemli olan ve geçmişteki olaylarının aktarılması sonucunda ortaya çıkan kültürdür. Öykü ve efsaneler, örgütün bugünü ve geçmişi arasında bağ kurarlar.<sup>66</sup>

#### 1.3.1.5. Eğitim

Örgüt kültüründe eğitim, örgütte çalışan bireylerin bilgi, fikir ve yeteneklerini geliştirmesi açısından önemlidir. Belirli bir eğitim almış örgüt çalışanları arasındaki iletişim ve iş yapma uyumu daha kuvvetli olacaktır.

#### 1.3.1.6. Liderler

Liderler, örgütün değerlerini ve kültürünü diğer örgüt bireylerinin gözünde somutlaştıran bireylerdir. Örgüt içindeki her bireyin bireysel başarısını örnek aldığı kişi olan liderler aynı zamanda ulaşabilir bir kişiliği temsil eder.<sup>67</sup>

#### 1.3.2. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt yöneticisinin en önemli görevlerinden biri örgütün amaçları ile çalışanların bireysel amaçlarının kesişmesini sağlamaktır. Ancak bu kesişmeyle güçlü bir örgüt kültürü ile gerçekleşebilir.<sup>68</sup>

---

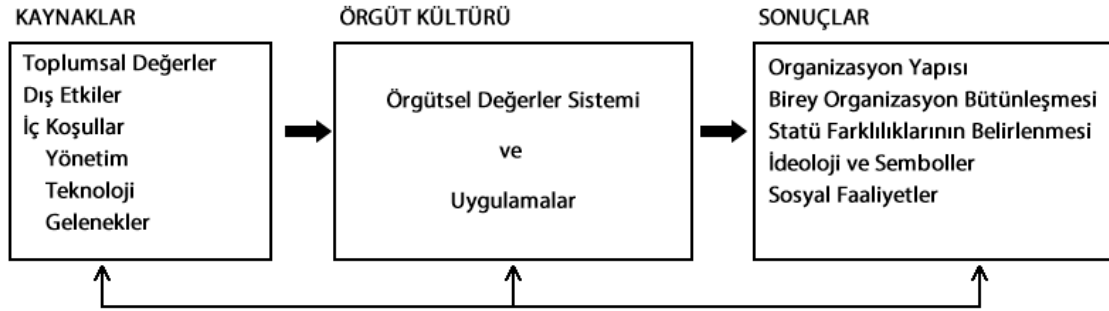
<sup>65</sup> Sevinç Köse, Aylin Ünal, **Farklı Toplumsal Kültürler Örgüt Yapıları Liderlik Davranışları**, Birinci Basım, Güven Kitapevi, İzmir, 2003. S225;

<sup>66</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, **a.g.d** . s 230.

<sup>67</sup> Cem Kozlu'dan aktaran Özlem Altunay, "**Örgüt Yapısındaki Değişmelerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**"(Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006, s.57

Örgüt kültürü için yapılan tanımlardan, örgüt kültürünün toplumsal değerlerde, dış etkiler ve iç koşullardan etkilendiği söylenebilir. Örgüt kültürünün oluşumu Şekil 2’de görülmektedir.

**Şekil 2: Örgüt Kültürünün Oluşumu**



**Kaynak:** Güneş Berberoğlu, “Örgüt Kültürü ve Yönetimsel Etkinliğe Katkısı”, **Anadolu Üniversitesi (An.Ü) İİBF Dergisi**. C.8, S.1,Eskişehir, 1990 s.156

Örgüt kurucuları, örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir yere sahiptir. Çünkü örgüt kurucularının sahip oldukları inanç ve değerlerin, yapılandıracakları örgüt üzerinde etkisi olması doğaldır.<sup>69</sup> Örgüt kurucuları örgütü oluştururken kendi kültürlerinden etkilenir ve bu kültür çerçevesinde bir örgüt kültürü meydana getirirler. Güçlü örgüt kültürüne sahip olmak isteyen yöneticiler ise örgütteki bireylerin birbirinden farklı olduğunu ve farklı kişiliklere hitap eden bir örgüt kültürü oluşturmayı amaçlamalıdır. Örgüt kültürü ile örgütteki bireylerin kültürlerindeki benzerlik fazla ise bireyler örgütte daha kolay uyum sağlayacak ve verimlilikleri artacaktır.

Örgüt kurucularının oluşturduğu ilk örgüt kültürü daha sonra örgüte yeni katılan bireyler ile şekillenmeye devam eder. Örgütteki bireyler kendi fikir ve hareketleri ile örgütün kültürüne katkıda bulunurlar. Örgütteki bireyler bunu yaparken hem örgütün amaçlarını hem de kendi amaçlarını düşünmelidirler. Örgüt amaçlarına, benzer amaçları bulunan örgüt bireyleri ile ulaşabilir.

<sup>68</sup> Ali Şahin, Örgüt Kültürü-Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik, **Maliye Dergisi**, Sayı 159, 2010. S.25.

<sup>69</sup> Ali Rıza Terzi, a.g.e. s

Örgütün kültürünü şekillendiren diğer bir faktör ise örgütün çevresidir. Örgüt sosyal bir yapıdır ve dış çevresi ile etkileşim halindedir. Örgütün bulunduğu sektör içinde rekabet edebilmesi, gelişen teknolojiye ayak uydurabilmesi için dış çevreden gelen tepkilere kayıtsız kalmamalıdır. Örgüt amaçları doğrultusunda dış çevreden gelen tepkileri dikkate alarak kültürünü oluşturmalıdır.<sup>70</sup>

Örgütün yaşam süresinin uzun olmasını isteyen örgüt kurucuları güçlü bir örgüt kültürü oluşumunu sağlamalıdır. Örgüt kültürü yalnızca kurucuların oluşturdukları kültür ile kalır, örgüt içindeki bireylerden ve örgütün dış çevresinden gelen değişim tepkilerini göz önüne almazsa güçlü bir yapıya bürünemez. Örgüt içindeki bireylerin kendi kültürlerine benzerlik düzeyi yüksekse ve dış çevreden gelen değişim tepkilerine hızlı tepkiler vererek kendini geliştiriyorsa güçlü bir örgüt kültürünün oluşması sağlanmıştır.

### 1.3.3. Örgüt Kültürünün Özellikleri

- Örgüt kültürü sonradan öğrenilen bir kavramdır.
- Örgüt kültürü örgütteki bireylerin kültürlerine ve dış çevreden gelen tepkilere göre zaman içinde değişebilir.
- Örgüt kültürünün değişen yönleri olsa da temelini oluşturan ve sürekli olan bir yapısı da vardır.
- Örgüt kültürü örgüt içindeki bireylerce paylaşılabılır olmalıdır.
- Örgüt kültürü davranışsal olarak düzenli bir şekilde tekrarlanan veya ortaya çıkarılan kalıplar şeklindedir.
- Örgüt kültürü, örgütün kimliğini oluşturur.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> Esin Gürbüz, “Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)” (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. S16.

<sup>71</sup> Enver Karakışla, “Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi” (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu MemetBey Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009. S103.

### 1.3.4. Örgüt Kültürü Modelleri

#### 1.3.4.1. Kilmann Modeli

Kilmann modelinde, örgüt kültürü her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji olarak ifade edilmekte ve örgüt kültürünün biçimsel olarak açıklanan ile uygulama arasındaki boşluğu doldurduğu belirtilmektedir. Örgüt kültürünün çalışanların performanslarını ve karar alma süreçlerini de etkilediği belirtilmekte ve örgüt kültürünü iki temel başlık altında toplanmaktadır:

*Bürokratik Kültürler:* Bürokratik örgütlerde hiyerarşik yapılara bağlı kalınmaktadır. Yönetim tüm iş tanımlarını, çalışanların yetki ve sorumluluklarını açıkça belirtmiştir. Bürokratik örgüt kültürüne sahip örgütler belirli bir büyüklüğe ve olgunluğa ulaşmışlardır. Bu yüzden uyguladıkları yöntemi değiştirmek istemezler.

*Yenilikçi Kültürler:* Sürekli değişen ve çevre koşullarına uyum sağlayan yapılardır. Değişen yapılara uyum sağlayabilmek için yeniliklere ihtiyaç duyarlar ve bürokratik yapıdan uzaklaşırlar. Yenilikçi kültürdeki liderler yenilik, girişim ve değişimden hoşlanan kişilerdir. Böylelikle değişen koşullara ayak uydurulduğu için örgütte rekabet etme gücü bulunur.<sup>72</sup>

#### 1.3.4.2. Deal ve Kennedy Modeli

Terrence Deal ve Allan Kennedy yaptıkları araştırmalar sonucunda temel iki kriter belirlemişlerdir. Bunlardan ilki, işletmenin önemli kararlarına ilişkin çevresel belirsizlik derecesinin belirlenmesi, ikincisi ise, işletmenin aldığı kararların başarısına ilişkin çevreden gelen cevap hızıdır. Bu iki temel kritere bağlı olarak örgütleri dört kültürel sınıfa ayırmıştır.

*Sert erkek, Maço kültürü (Tough-Guy, Macho culture):* Bu kültür risk almayı seven yöneticiler için uygundur. Örgüt yapısına bakıldığında yüksek risk alan ve çabuk geri dönüşü olan, aldığı kararların doğruluğu konusunda yeterince düşünme imkanının

<sup>72</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 15. Baskı, Beta, İstanbul, 2012. s96.



bulunmadığı görülmektedir. Yardımlaşma ve iş bölümü yok gibidir bu yüzden grup veya takımlar yerine bireyler ön plandadır.

*Sıkı çalışma/ Sert oyna kültürü (Work hard / Play hard culture):* Riskin az geri dönüşümü hızlı olan çevrelerde görülen kültürdür. Riskin az olmasından dolayı getirisi düşüktür. Bu yüzden işletmelerde sıkı çalışarak ayakta kalma felsefesi hakimdir. Ayrıca bireysel çalışmadan çok takım ve grup halinde çalışma önemlidir. Monotonluk, hantallık gibi durumlar bu tür kültürlerde başarısızlığa neden olacağı için yaratıcı dinamik ve heyecan katacak yeni üyelerin katılmasına ve ortamlar oluşturulmaya önem verilir.

*Örgütün üzerine iddiaya girme kültürü (Bet-Your-Company culture):* Yüksek risk ve yavaş geri dönüş bu örgüt tipinin temel özelliğidir. Örgüt gerçekleştirilmesi istenen projenin ne olduğunu bilmeden destekler ve sonuçlarını yavaş bir süreç içinde görür. Bu kültürde tecrübe çok önemlidir.

*Süreç kültürü (Process culture):* Belirsizlik derecesi düşük ve geri dönüş hızı yavaştır. Bu kültürde hiyerarşik ayırım önemlidir. Yönetici işin nasıl yapılacağı ile ilgili prosedürlere önem verir. Herhangi bir değişim çabası sistemi değiştirebileceği için karşı çıkılır.<sup>73</sup>

**Tablo 1:** Çevre – Stratejik Kararlar ve Dört Değişik Tip Kültür

	<b>Hızlı</b>	<b>Yavaş</b>
<b>Yüksek Risk Kararları</b>	<b>Sert erkek, maço kültür</b>	<b>Örgütün üzerine iddiaya girme kültürü</b>
	Yapı, kozmetik, film, reklam sektörü	Havacılık, uzay, araştırma, geliştirmei yenilik projeleri sermaye yoğun projeler
<b>Düşük Risk Kararları</b>	<b>Çok çalış, sert oyna kültürü</b>	<b>Süreç kültürü</b>
	Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörler	Hükümet, kamu hizmetleri, sigorta, finansal hizmetler

**Kaynak:** Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta, İstanbul, 2012, s152.

<sup>73</sup> Özlem Aladağ, “Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği)” (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007. S25

### 1.3.4.3. Quichi'nin Z Kültürü Modeli

William Ouchi “Z” kültürü modeli ile katılımcı yapıya sahip olan Japon yönetim tarzını, Amerikan yönetim tarzı ile birleştirerek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Ouchi örgüt kültürünü 3 ayrı grup üzerinde çalışarak açıklamaya çalışır. Birincisi Tipik Amerikan Şirketleri, İkinci Grup Klasik Japon Şirketleri, üçüncüsü ise Z Tipi Amerika Şirketleridir.<sup>74</sup> Japon tipi ve Amerikan Z tipi işletmelerde kariyer gelişimi önemlidir. İşletmenin kariyer hedeflerinin belirlenmesi işletme açısından yararlı olacaktır. Yapılan bu araştırma ile Amerikan işletmeleriyle Japon işletmeleri arasında farklılıklar görülmüştür. Bunlar, ömür boyu istihdam, değerlendirme, kariyer gelişimi, kontrol veya denetim, karar verme ve sorumluktur.<sup>75</sup>

**Tablo 2:** Japon ve Amerikan Örgüt Kültürlerinin Amerikan Tarzına Uyarlanmış Z Tipi Örgüt Kültürünün Karşılaştırılması

Amerikan tarzı örgüt kültürü değerleri	Amerikan tarzına uyarlanmış örgüt kültürü değerleri	Japon tarzı örgüt kültürü değerleri
Kısa dönem istihdam	Uzun dönem istihdam	Hayat boyu istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme, terfi
Biçimselleştirilmiş ve açık kontrol	Kapalı, biçimselleştirilmemiş kontrol ile açık ve biçimselleştirilmiş kontrolü birlikte uygulama	Kapalı ve biçimsel olmayan kontrol
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış mesleki terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi
Birey ile aile hayatı iş hayatından ayrılmıştır	Çalışanı tüm çevre bağlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alma	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

**Kaynak:** Çiğdem Kirel, Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2011. S187.

<sup>74</sup> Çiğdem Kirel, Enver Özkalp, **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2011. S187.

<sup>75</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s160.

#### 1.3.4.4. Hofstede Modeli

Ülkenin kültürel yapısı, ülke içindeki örgütlerin kültürlerini etkilemektedir. Bu yüzden farklı ülkelerdeki örgüt yapıları da birbirinden farklı olmaktadır. Geert Hofstede kültürel farklılıklar üzerinde çalıştığı ve 40 farklı ülkede sonuçlandırdığı çalışmasında, ulusların kültürel değerlerini farklı boyutlarda incelemiştir. Yaptığı inceleme sonucunda güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik, erkeksilik/kadınsılık ve zaman oryantasyonu olarak 5 değişken ele almıştır.

*Güç Mesafesi:* Örgütteki çalışanların yöneticilerinin verdiği görevleri yerine getirirken nasıl davrandığı ile ilgilidir. Hofstede, güç mesafesini, bir ülkedeki kurum ve örgütlerin az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağılımını kabul etme ve bekleme düzeyi olarak tanımlamıştır.<sup>76</sup>

Çalışanın güç mesafesi yüksek ise verilen görevi sorgulama olmadan gerçekleştirir. Bu kişiler yöneticilerinin hiyerarşik sıralamada kendilerinden yüksek olduğunu kabul ederek, kendilerini yöneticilerle eşit olarak görmezler. Yöneticilerinin daha güçlü olduğunu kabul ederler. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, statü farklılıkları ve merkezîyetçi yönetim anlayışı egemen olur.

Düşük güç mesafesinde ise farklı bir bakış açısı vardır. Kişiler kendilerini yöneticileri ile eşit görürler. Kişilerin yöneticilerin verdiği görevleri gerçekleştirmeleri için yöneticilerin konularına hakim, bilinçli ve deneyimli olmaları gerekir. Bu kişilere göre hiyerarşik yapı bazı kurallar ve durumlar için geçerlidir. Düşük güç mesafesinin olduğu kültürlerde uzmanlık ve rahat iletişim vardır. Sınıf ayrımı hoş karşılanmaz.

*Belirsizlikten Kaçınma:* Toplumdaki bireylerin belirsizlik karşısında kendilerini nasıl hissettikleri ve bu durum karşısında nasıl tepki verdikleri ile ilgilidir. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu kültürlerde belirsizliğe karşı korku ve kaygı vardır. Bu kültürdeki örgütlerde risk almaktan kaçınılır. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu

---

<sup>76</sup> Erol Eren, **a.g.e.**, s97.

kültürlerde ise belirsizlik hayatın bir parçası olarak kabul edilir. Beklenmedik durumlar için farklı planlar hazırlanır.<sup>77</sup>

*Bireysellik:* Bireyler önce kendi hedef ve çıkarlarını düşünür. Örgüt sisteminin işleyiş süreci de bireysel performansı destekler niteliktedir. Bireysellik yerine toplumsallık boyutu yüksek olan toplumlarda gruba bağlılık, grup amaçları, sorumluluğu ve başarısı ön plandadır. Hofstede yaptığı çalışmanın sonucunda zengin ülkelerde bireyselliğin fazla, fakir ülkelerde ise toplumsallığın fazla olduğunu belirlemiştir.<sup>78</sup>

*Erkeklik/Kadınsılık:* Hofstede, erkeksi bir toplumda baskın değerlerin para ve başarı olduğunu söylemiştir.<sup>79</sup> Kadınsılık ise bir toplumda hayatın kalitesiyle ve başkalarıyla ilgilenmenin baskın olduğu durumdur.

Erkeklik davranışının ağır bastığı ülkelerde kişinin ön planda olduğu, kişiler veya gruplar arasındaki rekabetin fazla olduğu görülür.

Kadınsılık davranışının ağır bastığı ülkelerde, insanlar arası ilişkilerde uyum önceliklidir. Bu kültürde işbirliği ve gruba yönelme durumu vardır. Ödül sistemi gruba yöneliktir ve rekabet ortamından uzak, paylaşma, dayanışma gibi değerler önceliklidir.

*Zaman Oryantasyonu:* Bu model diğer boyutlarda farklı olarak modele eklenmiştir. Zaman oryantasyonunun temeli Doğu ve Batı toplumlarının düşünce yapılarındaki farklılıklardır. Uzun dönemli planlamanın fazla olduğu kültürlerde gelecek kaygısı, değerlerin gücü ve kalıcılığı ön planda olarak, geleceğe yönelik planlar yapılır. Kısa vadeli planlamanın yüksek olduğu kültürlerde geçmiş ve şimdiki zamanla ilgilenilir.

---

<sup>77</sup> A. Selami Sagut, **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitap Evi, Ankara, 2010. S180

<sup>78</sup> Ali Rıza Terzi, **a.g.e.** s 69

<sup>79</sup> Melissa Şahinyan, “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma**” (Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011. S36.

### 1.3.5. Örgüt Kültürünün Yararları

Örgüt kültürü sayesinde bireyler içinde buldukları örgütü sahiplenip daha kolay bütünleşebilirler ve örgüt için kolay bir şekilde özveride bulunurlar. Örgüt kültürü yerleşmiş bir kurum da çalışanlar ile kurum arasında güçlü bağların oluşmasını sağlar. Oluşan bu güçlü bağ ile sadece ulusal değil, uluslararası ortamda şirketin güçlü olmasını ve rekabet edebilmesini sağlar.<sup>80</sup> Ayrıca kültür bir kimlik gibidir. Örgütün değerlendirilmesi de örgüt kültürü ile yapılır. Davranış, tutum, örgüt içi ve dışı ilişkilerde örgüt kültürünün izine rastlanır.<sup>81</sup>

Örgüt kültürü;

- Çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamaları ve örgütün amaçlarına yönelik daha kararlı ve diğer çalışanlarla işbirliği içinde çalışmasını sağlar.
- İş yapma sürecini standart hale getirip, çalışanların örgütsel verimliliğini artırır.
- Örgüt içi iletişim daha etkili bir hale gelir, takım olma duygusunu geliştirir.
- Örgütsel çalışmanın çıkmasını, hazırlanan prosedür ve uygulamalarla en aza indirger.
- Örgüt hakkındaki değerlendirmenin yapılmasında kimlik görevi üstlenir.
- Örgüt içinde yetişebilecek yönetici adaylarının gelişmesine katkı sağlar.

Teknokentler üniversite-sanayi işbirliğiyle yenilik içeren Ar-Ge çalışmaları yapmak için kurulmuş örgütlerdir. Teknokentler bünyesinde farklı yapı ve büyüklükte birçok firmayı barındırmaktadır. Bu firmalar gerçekleştirmek istedikleri amaçlar için birbirleriyle ve bağlı oldukları üniversiteyle iş birliği içinde olurlar. Bu iş birliğiyle firmaların ve üniversitelerin kültürleri birbirinden etkilenir. Bu etkilenme teknokentlere özgü bir örgüt kültürünün oluşmasına neden olmaktadır.

<sup>80</sup> Sevinç Köse, Semra Tetik, Cuma Ercan, **a.g.d** . s 221.

<sup>81</sup> Enver Karakışla, “**Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi**” (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Memet Bey Üniversitesi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009. S104.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TEKNOKENT

#### 2.1. TEKNOKENT NEDİR?

Teknokent terimi, toplumsal gelişimin sağlanması için bilimsel ve teknolojik çalışmalarının önemini arttırdığı 1950'li yıllarda A.B.D'de ortaya çıkmıştır. Zamanla başta Avrupa ülkeleri olmak üzere tüm dünyada ilgi görmüştür.

Teknokentler, toplumun gelişimini ve bilginin gelişmesini sağlayan yer olarak üniversitelerin yakınlarında kurularak, bilimin ve sanayinin bir arada olduğu, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin daha verimli ve yenilikçi bir şekilde yapılması hedeflenmiş bölgelerdir.

Teknokentler, üniversitelerin, araştırma kurumlarının ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve yenilikçilik çalışmalarını yaptıkları; birbirleriyle bilgi ve teknoloji konularında işbirliği halinde oldukları; sosyal, akademik ve ekonomik yapıların birlikte araştırma yaptıkları iş merkezleridir.<sup>82</sup>

Uluslararası Bilim Parkları Derneği'nin (The International Association of Science Parks, IASP) tanımına göre teknokentler; "ana amacı, bünyesindeki bilgi tabanlı firmaların, yenilikçilik (inovasyon) ve rekabetçilik kültürünü destekleyerek ve öne çıkararak toplumun zenginliğini artırmak olan, uzmanlaşmış profesyonellerce yönetilen bir girişimdir. Bu amaçların sağlanabilmesi için bir teknopark; üniversiteler, Ar-Ge kuruluşları, firmalar ve pazar arasında bilgi ve teknoloji akışını yönetir ve teşvik eder; kuluçka merkezleri yardımıyla yenilikçi firmaların oluşmasını ve büyümesini kolaylaştırır; yüksek kalitede mekân ve olanaklar sağlar ve diğer katma değerli hizmetleri sunar".<sup>83</sup>

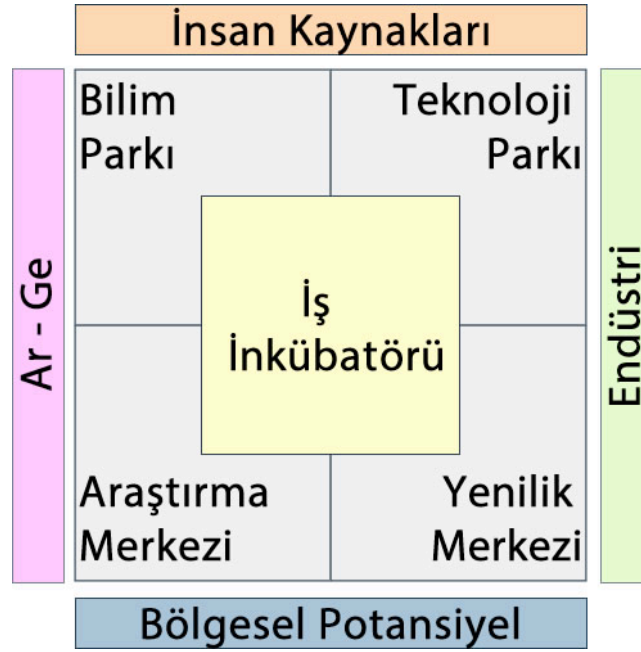
<sup>82</sup> Melih Törel, "Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar", 1991, (Erişim) <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10684.pdf>, 07.02.2015

<sup>83</sup> "Teknopark nedir?" (Erişim) <http://www.ariteknokent.com.tr/tr/nedir/teknopark-nedir>, 07.02.2015

Teknokentler ülkelerde Bilim Parkı, Araştırma Parkı, Teknoloji Kenti ve Girişim Merkezi gibi farklı şekillerde adlandırılmaktadır. Türkiye’de ise “4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu”nda, teknokentler için “Teknoloji Geliştirme Bölgesi” kavramını kullanmaktadır. Bu çalışmada bu ifadelerin yerine “Teknokent” kavramı kullanılacaktır.

Şekil 3’de üniversite-sanayi işbirliğinin gerçekleştiği, sundukları imkanlara ve amaçlarına göre değişik tanımlarla açıklanan teknokent kavramının temel mantığı gösterilmiştir. Bölgesel potansiyeller ve insan kaynakları kullanılarak kuluçka merkezlerinde başlayan Ar-Ge çalışmalarının sonuçları ve teknolojik yeniliklerin teknokentlerde yeni ürün olarak endüstriye aktarılmasıdır.<sup>84</sup>

Şekil 3: Genel Teknokent Olgusu



**Kaynak:** Mustafa Ay, “Bölgesel Ve Ulusal Kalkınmada Etkili Bir Mekanizma: Teknoparklar”, Aktaran: Murat Kemal Keleş, **Türkiye’de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme**, (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, s95.

<sup>84</sup> Mustafa Ay, “Bölgesel Ve Ulusal Kalkınmada Etkili Bir Mekanizma: Teknoparklar”, Aktaran: Murat Kemal Keleş, **Türkiye’de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme**, (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007, s95.

Kurulduğu ülkenin teknoloji ve bilim politikası, üniversite olanakları, sanayi yapısı, coğrafyası ve teknolojik ilerlemişlik düzeylerine göre birbirinden farklı uygulama biçimleri ve tanımlar yapılabilir. Teknokent için yapılan farklı tanımların birbirini tamamladığı söylenebilir.<sup>85</sup>

Ülkelerde uygulanan farklı uygulamalar sonucunda oluşan farklı tanımlar olsa da iki değişmez ve temel amacı bulunmaktadır:

- “ - Yeni ürünler ile yeni buluşlar arasındaki zaman açığını azaltarak teknoloji transferini hızlandırmak,
- Çevresinde refah ve istihdamın artırılması için üstün teknoloji kullanan sanayilerin kurulmasını özendirerek mekanizmaları geliştirmektir.”<sup>86</sup>

Ülkelerde kullanılan farklı tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir;

#### 2.1.1. Bilim Parkı

İngiltere Bilim Parkları Birliğinin (UKSPA) tanımlamasına göre bilim parkı:

- “ - Göze son derece güzel görünen bir arazi parçası içinde, seyrek olarak dağıtılmış olağanüstü mimarı güzellikteki binalarda faaliyet gösteren bilim ve teknoloji kökenli veya Ar-Ge kuruluşlarının bulunduğu,
- Yakınındaki güçlü bir üniversitenin bilgi ve teknoloji birikiminden yararlanarak ortak araştırma-geliştirme çalışmaları yapan,
- Üniversiteler ve araştırma laboratuvarları ile endüstri arasında güçlü bir teknoloji transfer faaliyetini gerçekleştiren,

<sup>85</sup> Mehmet Harmanlı, M. Oğuzhan Önen, "**Dünya ve Türkiye'de Teknopark ve Teknokent Uygulamaları**" Türkiye Kalkınma Bankası Araştırma Genel Müdürlüğü, 1999, s5.

<sup>86</sup> Melih Törel, **a.g.e.**, 1991, s 238.



- İçindeki teknokent yönetiminden sistematik olarak işletmecilik becerilerini artırmaya dönük destek alan, finansman çözümü bulan, modern büro hizmetlerinden ve her türde danışmanlık hizmetlerinden yararlanan bir yerleşim merkezidir”<sup>87</sup>.

Tanımdan da görüldüğü gibi, bilim parkları, bilim ve teknoloji kökenli veya Ar-Ge çalışması yapan kuruluşları, üniversitelerin bilgi ve teknoloji birikiminden yararlanması için bir araya getiren bir merkezdir.

### 2.1.2. Kuluçka/İnkübatör Merkezi

Kuluçka/inkübatör merkezleri işletmelerin başlangıç dönemlerinde yer aldıkları merkezlere denmektedir. İşletmelerin ilk kuruldukları zaman yer, alt yapı, sermaye gibi desteklere ihtiyaçları bulunmaktadır. Kuluçka/inkübatör merkezleri sağladıkları desteklerden maksimum fayda sağlayacak işletmeleri veya girişimcileri bünyesine kabul eder ve sağladığı desteklerle işletmenin 2-3 yıl faaliyetlerine devam etmesini amaçlar.

İşletmeler veya girişimciler kuluçka/inkübatör merkezlerinde kaldıkları sürece içinde buldukları teknokentlerin imkanlarından faydalanırlar. Faydalandıkları imkanlar için teknokent yönetimi düşük bir ücret isteyebilir veya bu imkanları ücretsiz olarak sunabilir.

Kuluçka/inkübatör merkezlerinde amaç, sunulan imkanlardan maksimum fayda sağlayacak fikre veya projeye sahip olan işletme veya girişimcilere belirli bir süre destek olmaktır. İşletmeci veya girişimci, sunulan destekler sayesinde ar-ge çalışmaları yaparak kendi ayakları üzerinde durduktan sonra, teknokent içinde bir ofise geçerek çalışmalarına orada devam edebilmekte, boşalan yere yeni işletme veya girişimciler gelmektedir.

---

<sup>87</sup> Sağcan, C., 1990, İngiltere Teknoparkları: Yayınlanmamış Rapor Aktaran: Aktaran: Mustafa AY, Mahmut Özbay "Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar" **Mühendis ve Makina Dergisi**, 1977, sayı: 445, s10-16

Kuluçka/inkübatör merkezleri genellikle teknokent bünyesinde kurulsa da, teknokentlerden bağımsız da kurulabilmektedir.<sup>88</sup>

### 2.1.3. Yenilik Merkezi

Yeni, teknolojik firmaların doğması ve gelişmesi için en iyi şartları ve en uygun ortamı oluşturularak, firmalara hizmetin yoğun ve etkin bir biçimde sunulduğu, üniversiteler, Ar-Ge ve araştırma merkezleri ile yakınlığın sağlandığı ve firmaların bölgesel yenilik ağı içinde bütünleştirilmesi için çaba sarf edildiği merkezlerdir<sup>89</sup>

Yenilik merkezleri, yeni ve ileri teknoloji faaliyetlerinde bulunan firmaların üniversiteyle yakınlık sağladığı oluşumlardır. Teknoloji transferi alt yapısı için firmalara yer ve bina temini, büro ve yönetim hizmetleri ve danışmanlık hizmetleri sunar.<sup>90</sup>

Tanımlardan da görüldüğü gibi yenilik merkezi, teknolojik gelişime açık firmaların oluşması için en iyi araştırma geliştirme faaliyetlerinin yapılabileceği ve gerektiğinde yapılan faaliyetlerin diğer teknolojik gelişime açık firmaların faaliyetleri ile iş birliği halinde olmasını sağlayacak merkezlerdir.

---

<sup>88</sup> Teknopark Nedir?

(Erişim) <http://www.internetdergisi.com/dosyalar/dosya/119/TEKNOPARK%20NEDIR.doc>, 20.02.2015.

<sup>89</sup> Güleç. K, Türkiye ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler, Aktaran: Mustafa AY, Mahmut Özbay "Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar" **Mühendis ve Makina Dergisi**, 1977, sayı: 445, s 10-16

<sup>90</sup> Yusuf Toraman, Üniversite-Sanayi İşbirliği yapıları ve Niğde Üniversitesi Sanayi İşbirliği Mekanizmaları. 2013, s2.(Erişim) <http://sanayisurasi.gov.tr/pdfs/universite-sanayi-isbirligi-yapilari-ve-nigde-universitesi-sanayi-isbirligi-mekanizmalari.pdf>, 19.02.2015.

#### 2.1.4. Araştırma Parkı

Temel araştırmaya dayalı projeleri olan büyük şirketlerin veya yeni kurulmuş ve yeni teknolojiye sahip işletmelerin üniversite-sanayi işbirliği kurarak bilimsel tabanlı teknoloji üretimini sağlayan merkezlerdir.<sup>91</sup>

Araştırma parklarında, projelerin temel kapsamında örnek ürün üretimi de desteklenir. Uygulama aşamasında ürünün seri üretimi ve pazarlanması araştırma parklarının faaliyet alanının dışındadır.<sup>92</sup>

#### 2.1.5. Teknoloji Parkı

Yeni bir ürün ve teknolojinin geliştirilip uygulanmasına ağırlık verilen parklardır. İşletmelere işletme hizmetleri, büro, çalışma mekânı, teknolojik hizmet ve teknik destek verirler. Kuruluşlar için teknoloji geliştirme ve uygulama ön plandadır.<sup>93</sup>

Teknoloji parkları tanımında gördüğümüz üzere özellikle uygulama aşamasına önem veren parklardır.

#### 2.1.6. Teknoloji Geliştirme Merkezi

*Teknoloji Geliştirme Merkezleri* (Technology Innovation Centers / Technology Development Centers): Teknoloji geliştirilmesine ağırlık ve öncelik veren inkübatör tipi yapılanmalardır.<sup>94</sup>

Türkiye’de bulunan 4691 Sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu’na göre “*Teknoloji Geliştirme Merkezi*; yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsünün olanaklarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya

<sup>91</sup> Yusuf TORAMAN, a.g.m. 2013, s 2.

<sup>92</sup> Mehmet Harmancı, M. Oğuzhan Önen, "**Dünya ve Türkiye’de Teknopark ve Teknokent Uygulamaları**" Türkiye Kalkınma Bankası Araştırma Genel Müdürlüğü, 1999, s6.

<sup>93</sup> Yusuf TORAMAN, a.g.m. 2013, s.

<sup>94</sup> Melih Törel, a.g.m. 1991, s 238.

hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknokenti temsil eder.”

*Teknoloji Geliştirme Merkezlerinin amacı;* “üniversite, araştırma kurumları ile üretim sektörlerinin işbirliği kurarak, uluslararası düzeyde rekabet edebileceği bir ülke sanayisi kurulmasıdır. Ayrıca üretilen teknolojik bilgi ve ürünlerin ihracat yapılacak düzeyde olması için, ürünlerin kalitesini artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, teknoloji yoğun üretim ve gelişimi desteklemek, yeni teknolojilere uyum sağlamak isteyen küçük ve orta ölçekli firmaları desteklemektir. Bilim ve Teknoloji Kurulu’nun kararı göz önüne alınarak araştırmacı ve girişimcileri desteklemek, teknolojik yatırım yapılabilecek ortamları hazırlamak ve teknolojik gelişme sağlayacak yabancı firmaların ülkeye girişini sağlayacak alt yapı oluşturmaktır”.<sup>95</sup>

Ülkelerin ekonomik yapılarına ve kanunlarına göre teknokentler için farklı tanımlar kullanılsa da tüm tanımların ortak yönü olarak üniversite-sanayi işbirliği kurularak Ar-Ge çalışmaları yapılması, bilimsel ve teknolojik yenilik sağlanması ve buldukları bölgenin gelişmesine katkı sağlamasıdır.

## **2.2. TEKNOKENTLERİN GELİŞİMİ**

Sanayi devriminden sonra teknolojik gelişmeler yaşam koşullarının iyileşmesini sağlarken diğer yandan ekonomik rekabetin oluşmasına neden olmuştur.<sup>96</sup> Dünyadaki ilk teknokent fikri 1950’li yıllarda Amerikalı akademisyenlerin bilgi ve Ar-Ge deneyimlerinin ekonomik değer haline gelmesini istemeleri ile ortaya çıkmıştır. İlk

<sup>95</sup> Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği  
(Erişim) <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm>, 20.02.2015.

<sup>96</sup> Teknopark nedir?  
(Erişim) <http://www.erciyesteknopark.com/Sayfa.aspx?sayfa=TeknoparkNedir>, 21.02.2015

teknokent ABD'de California'daki Stanford Üniversitesi tarafından kurulmuştur. Günümüzde burası Silikon Vadisi olarak bilinmektedir.<sup>97</sup>

1970'li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ve petrol fiyatlarında meydana gelen yükselmeler, maliyetleri artırmış ve bunun sonucunda sanayide durgunluk oluşmuş, işsizlik artmış, üretimde azalma ve üniversitelerde kaynak sıkıntısı meydana gelmiştir. Yaşanan krizle baş edebilmek için ülkeler arayışa girmiştir. Bunun sonucunda Ar-Ge çalışmaları ve üniversiteler arasındaki işbirliği başlamıştır. Yapılan iş birliği sonucunda önemli teknolojik gelişmeler olmuştur. Piyasaya yeni, kaliteli, düşük maliyetli ve fiyatlı ürünler çıkarılarak, pazar canlanmıştır. Bu dönemde daha fazla üniversite sanayi arasında ilişki kurulmuştur. Kurulan bu ilişkilerin sonucunda Ar-Ge fikirlerinin ve çalışmalarının laboratuardan sanayiye doğru hareket etmesini hızlandırarak yeni teknoloji tabanlı firmaların kurulması sağlanmıştır.<sup>98</sup> 1980'li yıllarda bu konuda önemli gelişmeler kaydederek, amaçlanan konularda önemli sonuçlar almışlardır.<sup>99</sup>

1980 yılına gelinceye kadar tüm dünyada, 12'si ABD, 7'si Fransa ve Belçika ve 2'si ise İngiltere'de olmak üzere toplam bir kaç düzine park olduğu görülmektedir.<sup>100</sup>

Yukarıda da anlatıldığı üzere, teknokentlerin 1940'lı yıllarda ABD'de fikir olarak ortaya çıkmasından sonra, 1970'li yıllara kadar önemli bir ilerleme kaydedilmemiştir. 1970'li yıllardaki krizden sonra oluşan ekonomik durgunluk, ABD ve Batı Avrupa ülkelerini arayışa sürüklemiştir. Bu dönemde ortaya çıkan işsizlik ve üretimin düşüşü, üniversitelerin kaynak sıkıntısına düşmesi, teknokentlerin gelişmesine neden olmuştur. 1980'li yıllarda ise en önemli büyümesini gerçekleştirmiştir. Üniversiteler

<sup>97</sup> Yasemin Barlas, Eskişehir **Teknoloji Geliştirme Bölgesinin Yapısal Analizi**, (Yüksek Lisans Tezi) Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014, syf:12.

<sup>98</sup> Murat Kemal Keleş, Mustafa Zihni Tunca, "Türkiye'deki Teknokentlerin Mevcut Durumun İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, 2010, s5.

<sup>99</sup> Mustafa Ay, Mahmut Özbay "Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar" **Mühendis ve Makina Dergisi**, 1977, sayı: 445, s 10-16

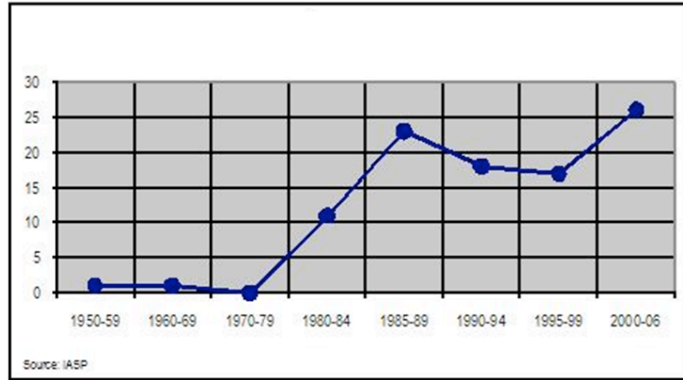
<sup>100</sup> Sağcan, C., 1990, İngiltere Teknoparkları: Yayınlanmamış Rapor Aktaran: Mustafa Ay, Mahmut Özbay "Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar" **Mühendis ve Makina Dergisi**, 1977, sayı: 445, s10-16

sanayi ile daha yakın ilişkilerde bulunarak teknoloji firmalarının kurulması sağlamışlardır.

2000’li yıllarla birlikte teknolojinin hayatın önemli bir parçası olması teknokentlerin önemini arttırmış ve gelişimini hızlandırmıştır. Günümüzde dünyada 1000’e yakın teknokent bulunmaktadır. Bu sayı kuluçka merkezleriyle birlikte 4000’e ulaşmaktadır.<sup>101</sup>

Teknokentlerin tarihi gelişimini Şekil-4’de görmektedir.

**Şekil 4:** Teknokentlerin Gelişimi



**Kaynak:**

[http://www.tgbd.org.tr/ckeditor\\_assets/attachments/10/teknoparlarin\\_kurulusu.jpg?1333018230](http://www.tgbd.org.tr/ckeditor_assets/attachments/10/teknoparlarin_kurulusu.jpg?1333018230), 21.02.2015

Çin, Filipinler, Gabon, Hindistan, Karayip Ülkeleri (Jamaika, Guyana, Barbados), Meksika, Nijerya, Şili, ve Zimbabve gibi birçok gelişmekte olan ülkede ILO,UNDP, UNFSTD, UNIDO gibi uluslararası örgütlerin de katkılarıyla teknokent projeleri uygulanmaya başlamıştır.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Mustafa İhsan Kızıldağ, “Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Önemi”, **Sanayi Bakanlığı Etki Değerlendirme Raporu** (Yayınlanmamış Rapor), 2014. S7.

<sup>102</sup> Melih Törel, **a.g.e.** 1991, s240.

## 2. 3. TEKNOKENT MODELLERİ VE ORGANİZASYON YAPISI

### 2. 3. 1. Teknokent Modelleri

Teknokentlerin kuruluş amacı üniversite-sanayi işbirliği kurularak Ar-Ge çalışmaları yapılması ve bilimsel ve teknolojik yenilik sağlanması olsa da ülkelerde geçerli olan ekonomi politikaları ve kanunlarına göre farklı teknokent modelleri ortaya çıkmıştır. Teknokentler için kullanılan modeller aşağıdaki gruplara ayrılabilir.

#### 2.3.1.1. Kamu Ağırlıklı Model

Teknokentin kuruluşunu devlet doğrudan üstlenir. Devlet, sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yaparak teknokentin altyapısını oluşturur. Ayrıca devlet, teknokente yer alacak kuruluşlara, kredi ve vergi kolaylıkları da sağlayabilir.<sup>103</sup>

Kamu ağırlıklı model ile devlet ülke sınırları içinde tüm kaynakların teknoloji ve bilime dayalı olarak kullanılmasını sağlar.

#### 2.3.1.2. Üniversite Ağırlıklı Model

Üniversiteler arazilerinde ve kendi kaynaklarıyla teknokent kurabilmektedirler. Teknokentin kurulma ve işletilme sürecinde üniversite yetkili kurumdur. Üniversite teknokentin işletilmesini bağımsız olarak yürütür.<sup>104</sup>

#### 2.3.1.3. Özel Girişim Modeli

Üniversitelerle ekonomik yapısı güçlü şirketlerin işbirliğine dayalı olarak kurulan teknokent modelidir. Bu modelde, teknokentin kurulmasını sağlayan şirket,

---

<sup>103</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunların Çözümüne İlişkin Öneri Geliştirilmesi, Cumhurbaşkanlığı Denetleme Kurulu, Araştırma ve İnceleme Raporu, 2009, s37.

<sup>104</sup> 4691 sayılı Teknoloji....., s37.

yönetimde ağırlıklı paya sahiptir. Teknokent bünyesinde yer alacak firmaların seçiminde de kurucu şirket söz sahibidir.<sup>105</sup>

Güçlü finans kurumları, kira ve arazi bedellerinin yüksek olduğu bölgelerde binaların inşasını üstlenmektedir. Bunun sonucu teknokentin kurulmasında etkin olan kuruluş, yönetimde de söz sahibi olmakta, firmaların seçimi ve kabulünde etkin rol oynamaktadır.<sup>106</sup>

Özel girişim modeli tanımlarından da anlaşılacağı üzere üniversiteler teknokentin kurulması için gerekli olan mekan imkanına sahip olmayabilir. Güçlü şirketlere gösterecekleri arazi üzerine yapılacak binalardan teknokent yönetimi veya üniversite ile yapacağı anlaşmalar sonucu, belirli süreli ücretsiz kullanım, süresiz ücretli kullanım veya inşayı yapan şirketin kullanım alanı dışında kalan binalardan belirli süreli ve belirli düzeyde kazanç sağlaması gerçekleştirilebilir.

#### 2.3.1.4. Karma Model

Teknokenti, yerel yönetimler, üniversiteler, banka ya da vakıflar birlikte hareket ederek kurarlar.<sup>107</sup> Kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarının birlikte kurdukları karma modelde, ortakların sermaye ve yönetimindeki payları farklı olabilmektedir. Ülkemizdeki teknokentler, devlet öncülüğünde kurulmakta, en az bir üniversite veya araştırma enstitüsü ile bağlantı kurmakta, yönetimlerinde üniversite, yerel yönetimler ve özel sektör kuruluşları bulunmaktadır. Ülkemizdeki teknokentlerin 'karma model' kavramı içerisinde değerlendirilmeleri mümkündür.<sup>108</sup>

#### 2.3.1.5. Yerel Yönetim Modeli

Bazı büyük kentlerde, bölgenin ekonomik kalkınmasına katkı sağlamak için yerel yönetimler tarafından teknokent kurulabilmektedir. Bu modelde yerel yönetimler

<sup>105</sup> 4691 sayılı Teknoloji ....., s37.

<sup>106</sup> Mehmet Harmancı, M. Oğuzhan Önen, **a.g.e**, 1999, s 6.

<sup>107</sup> Mehmet Harmancı, M. Oğuzhan Önen, **a.g.m**, 1999, s 6

<sup>108</sup> Muazzez BABACAN, a.g.m 1995, s 32.



teknokentin kuruluş giderlerini kendi kaynaklarından karşılayabildikleri gibi uluslararası kuruluşlardan sağladıkları desteklerle de karşılayabilmektedirler.<sup>109</sup>

Yerel Yönetim modeli ile bölgede yeni iş imkanları oluşturularak bölgesel kalkınma sağlanabilir.

### 2.3.2. Teknokentlerde Organizasyon Yapısı

#### 2.3.2.1. Kurum ve Kişiler

Teknokentlerin organizasyon yapısında farklı kurum ve kişiler yer almaktadır. Bu kişiler üniversite sanayi iş birliğinin ve teknolojik gelişmenin sağlanmasında aktif rol oynarlar. Aşağıda bazı kurum ve kişiler bulunmaktadır:

*Üniversiteler;* teknokentlerde yönetici/işletmeci şirkete hissedar olurlar, mekan sağlarlar ve gerekli akademik desteği sağlarlar.

*Girişimci Firmalar;* yönetime ortak olurlar ve Ar-Ge için gerekli personel ve desteği sağlarlar.

*Akademisyenler;* bilimsel araştırma yaparlar, girişimci firmaya ortak olur veya Ar-Ge çalışmaları için danışmanlık yaparlar.

*Üretim Sektörleri;* yönetime veya firmalara ortak olurlar, sektörün sorunlarını paylaşarak sorunların çözümü için gerekli yeniliklerin üretilmesini sağlarlar. Ar-Ge ile üretilen yeni ürünleri satın alırlar.<sup>110</sup>

#### 2.3.2.2. Teknoloji Transfer Ofisleri

Üniversitelerde Teknoloji Transferi, bilimsel araştırmalar neticesinde ortaya çıkan buluş ve yenilikçi ürünlerin ticarileşme sürecinin tamamını kapsayan destek hizmetleri bütünüdür. Bu süreç buluşu veya yeni ürünün tespiti, değerlendirmesi,

<sup>109</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunların Çözümüne İlişkin Öneri Geliştirilmesi, Cumhurbaşkanlığı Denetleme Kurulu, Araştırma ve İnceleme Raporu, 2009, s37.

<sup>110</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme ... a.g.e. s40

koruma altına alınması, ticarileşmesi ve gelirinin üniversite, buluş sahibi ve aracı kurumlar tarafından paylaşılması ile tamamlanır.

- Akademik bilgiye ihtiyaç duyulan sektörlerin akademisyenlerin bilimsel çalışmalarına ulaşmasını kolaylaştırmak,
- Akademik bilginin ticari değer kazanması
- Ortaya çıkan ticari değerın sanayiye sunulmasıyla ortaya çıkan kazanç ile üniversiteye araştırmaların devamı için kaynak sağlanması
- Akademisyenlerin, ortaya çıkardıkları ürün sayesinde hak ettikleri kazançla ulaşmaları
- Sanayinin ihtiyaç duyduğu bilimsel çalışmaların ülkemizde bulunan üniversiteler aracılığı ile karşılanması
- Destekler sayesinde patent sayısının artması ve buluş ifşa vakalarının azaltılması
- Akademisyenliği tercih etmek isteyen öğrencilere daha geniş ufuklu bir gelecek çizilebilmesi, beyin göçünün önüne geçilebilmesi.<sup>111</sup>

#### 2.3.4. Teknokentlerin Amacı

Teknokentler kuruldukları zaman, kuruldukları bölge ve teknokent kurma fikrini ortaya çıkaran kişi veya kurumlara göre değişen amaçlar doğrultusunda kurulmuşlardır. Değişen amaçlarına göre farklı isimler alsalar da her teknokent için temel bazı amaçlar vardır. Bu amaçları şöyle sıralayabiliriz:

- Ar-Ge çalışmaları yapmak ve yapılan Ar-Ge çalışmalarını faaliyete dönüştürmek,
- Üniversitede yapılan bilimsel çalışmaları üniversite-sanayi işbirliği ile ürün haline getirebilmek,
- Teknokent kurulan bölgede istihdamı sağlamak ve bölgede ekonomik canlılık yaratmak,

<sup>111</sup>Teknoloji Transferi Nedir?

(Erişim) <http://odtuteknokent.com.tr/portal/faces/tto->

[navigation/tto\\_aboutus/what\\_is\\_tto?.afLoop=954855867977279&\\_afWindowMode=0&\\_afWindowId=xtywp00u0\\_144#%40%3F\\_afWindowId%3Dxtywp00u0\\_144%26\\_afLoop%3D954855867977279%26\\_afWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Dxtywp00u0\\_166](http://odtuteknokent.com.tr/portal/faces/tto-navigation/tto_aboutus/what_is_tto?.afLoop=954855867977279&_afWindowMode=0&_afWindowId=xtywp00u0_144#%40%3F_afWindowId%3Dxtywp00u0_144%26_afLoop%3D954855867977279%26_afWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Dxtywp00u0_166), 24.02.2015.

- Teknolojik gelişimin ve teknolojik üretimin hızlanmasını sağlamak,
- Ar-Ge çalışmaları yapan firmaların bir arada bulunmasından sinerji oluşturmak.

### 2.3.5. Teknokentlerin Yararları

#### 2.3.5.1. Teknokentlerin Girişimciye/İşletmeye Sağladığı Faydalar

Teknokentler, işletmelere Ar-Ge çalışmaları için gerekli mekanı, danışmanlık hizmetini ve üniversite ile Ar-Ge çalışmaları yapılabilmesi için güçlü işbirlikleri kurulabilmesini sağlar. Teknolojik kümelenmeyi desteklediği için benzer Ar-Ge şirketleri ile bir arada olmasını ve bu bir arada bulunmaktan doğan sinerjinin açığa çıkmasını sağlar. Şirketleşme aşamasına henüz gelememiş girişimcilere ise ofis, alt yapı, geliştirilecek Ar-Ge projesi için gerekli olan danışmanlık desteği sağlar.

Ayrıca kanunlarca belirlenmiş bazı destek ve muafiyetlerde şöyledir.

- *Kurumlar ve Gelirler Vergisi Muafiyeti* : 31.12.2023 tarihine kadar teknokent içinde gösterilen Ar-Ge ve yazılım faaliyetlerinden elde edilen kazançlar kurumlar ve gelir vergisinden muaflardır.
- *KDV Muafiyeti*: Teknokentte faaliyette bulunan girişimcilerin kazançlarının gelir veya kurumlar vergisinden muaf bulunduğu süre içinde teknokentte ürettikleri ve sistem yönetimi, veri yönetimi, iş uygulamaları, sektörel, internet, mobil ve askeri komuta kontrol uygulama yazılımı şeklindeki teslim ve hizmetleri katma değer vergisinden muaflardır.
- *Sigorta Prim Desteği*: Teknokent içinde faaliyet gösteren firmalarda görev yapan ve ücret gelir vergisinden istisna olan personelin hak ettiği ücretleri üzerinden hesaplanan sigorta primi işveren hissesinin yarısı, her bir çalışan için beş yıl süreyle Maliye Bakanlığı bütçesine konulacak ödenekten karşılanır.
- *Ar-Ge Personeli Avantajı*: Teknokentte çalışan Ar-Ge personelinin görev ücretleri 31.12.2023 yılına kadar her türlü vergiden muaftır.

- *Destek Personeli Avantajı:* Teknokentte çalışan Ar-Ge personelinin %10 oranında destek personelinin görev ücretleri 31.12.2023 yılına kadar her türlü vergiden muaftır.
- *Ar-Ge Yatırım Desteği:* Teknokentte başlayıp sonuçlanan Ar-Ge projeleri ile ortaya çıkan teknolojik ürünlerin üretilmesi için gerekli yatırımı, teknokent yönetici şirketi, Sanayi Bakanlığının izin vermesi şartıyla, teknokent içinde yapabilir. Üretilcek teknolojik ürünün üretim izin belgelerine, ilgili kurum ve kuruluş tarafından bakanlık görüşü alınarak, öncelik verilir.<sup>112</sup>

### 2.3.5.2. Teknokentlerin Üniversiteye Sağladığı Faydalar

Teknokent fikrinin ortaya çıkma nedenlerinden birisi de üniversitelerin azalan finansal kaynaklarının yerine yenisini bulmaktır. Teknokentlerin üniversiteye sağladığı finansal kaynak üniversiteye sağladığı yararların başlıcasıdır.

Üniversiteler teknokentler sayesinde sanayi ile daha fazla işbirliği yapma imkanı bulurlar. Yapılan bu işbirliği ile üniversitede bulunan öğretim elemanları Ar-Ge projelerinde görev alabilirler ve ilerleyen süreçte üniversite yönetim kurulunun izni ile yaptıkları araştırmaların sonuçlarını ticarileştirmek için teknokente şirket kurabilir, kurulu bir şirkete ortak olabilir ve/veya bu şirketlerin yönetiminde görev alabilirler.<sup>113</sup> Bu sayede öğretim elemanlarının fikir ve projelerini uygulama ve test etme imkanı sağlanabilir. Ayrıca teknokentler üniversite öğrencileri için staj yapma imkanı ve yeni mezunları için ise istihdam alanı oluşturur.

---

<sup>112</sup> Senem Yalçınbaş Gülbaş, İnovasyon: Teknokent Modeli, **ANKEM Dergi**, Sayı 25, 2011.

<sup>113</sup> Senem Yalçınbaş Gülbaş, **a.g.e.**

## 2.4. TEKNOKENT UYGULAMALARI

### 2.4.1. ABD

İlk teknokent uygulamalarının ortaya çıktığı ABD'de teknokent kavramının yaygınlaşmasında üç temel faktör rol almıştır. Bunlar;

1. Uluslararası ticarete bağımlılığı artan Amerikan endüstrisinin uzun vadede uluslararası rekabet ortamında, güçlü olma isteğidir.
2. Sanayinin emek-yoğun teknolojiler yerine sermaye-yoğun üretim yöntemlerine duyduğu ihtiyaçtır.
3. Kamu politikalarındaki değişmelerle üniversite ile sanayi arasındaki bağların gelişmesinin destekleyici nitelikte olmasıdır.<sup>114</sup>

ABD'de teknokent hareketi kuluçka merkezlerinin kurulması ile başlamıştır. California'daki Stanford Üniversitesi yerel yönetim ve finans kurumlarının ortak girişimi ile elektronik sektörüne yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Bu girişim daha sonra *Silikon Vadisi (Silicon Valley)* adını almıştır. Silikon Vadisi ABD'de ve dünyada örnek olarak gösterilen bir teknoloji parkıdır. 3000 civarında firma bağlantısı vardır ve yaklaşık 250.000 ileri teknoloji işçisine iş imkanı sağlamaktadır.<sup>115</sup> Silikon vadisinde bulunan imkanlar, Ar-Ge ve yenilik yapmak için var olan alt yapı, şirketlerin hızlı bir şekilde küreselleşmesini sağlamıştır. Silikon Vadisi bilgisayar-elektronik bilgi ve iletişim teknolojileri gelişimi açısından büyük önem taşır.<sup>116</sup>

ABD'de kurulan bir diğer teknokent *Araştırma Üçgen Park (Research Triangle Park)* 1959 yılında 4500 dönümlük arazi kurulan park bugün genişleyerek 7000 dönümlük bir alanda faaliyet göstermektedir. Kuzey Carolina'da araştırmayı arttırmak ve iş imkanı sağlamak amacıyla kurulmuştur. Bu teknokentte firmalar sahip oldukları arazinin %15'inden fazlasını bina yapımında kullanamaz.

<sup>114</sup> Açıkgöz, R (1993). Teknoparklar; Teknolojik Gelişmede Yeri ve Türkiye'de Uygulanması: DPT Uzmanlık Tezi, Ankara, Aktaran: Yasemin Barlas, **a.g.t.** s46.

<sup>115</sup> Dünyada ve Türkiye'de Teknokentler (Erişim) <http://pauteknokent.com.tr/teknokent/pau-teknokent/dunyada-ve-turkiyede-teknokentler/>, 11.03.2015.

<sup>116</sup> Murat Kemal Keleş, **a.g.t.** s102.

### 2.4.2. İngiltere

İngiltere’de kurulan ilk teknokent 1972 yılında Cambridge Bilim Parkı Trinity Collage tarafından kurulmuştur. Cambridge Bilim Parkından sonra teknokentlerin gelişip sayılarının artmasının temel nedeni üniversiteler üzerindeki ekonomik ve politik baskılardır. 1981 yılında İngiliz Hükümeti tarafından üniversitelerin bütçelerinde kısıtlanmalar yapılmaya başlanmıştır. Bu kısıtlamalar sonunda üniversiteler maliyetlerini düşürmek ve gelirlerini yükseltmek için çözüm yolu aramışlardır. Üniversiteler, sanayi ile işbirliği kurarak azalan gelirlerini tekrar eski düzeyine getirebileceğini fark etmiştir. Üniversitelerin sanayi ile işbirliğinin sağladığı başarının fark edildiği 1980’li yıllardan sonra İngiltere’de teknokentlerin sayısı artmıştır.

Cambridge Bilim Parkı 2000’den fazla çalışanı ile büyük ölçekli imalat yapan ve uluslararası şirketlere açıktır ve parkta IBM, GEC, Napp gibi büyük firmalar yer almaktadır. Elektronik konusunda uzmanlaşan firmalar yeni projeler üretmektedir.<sup>117</sup>

### 2.4.3. Japonya

Japonya’da 1970’li yıllarda endüstriyel alanda rekabet edebilmek için girişimcilik ekonomisi yaratılmak istenmiştir. İstenilen düzeyde ekonomik canlanmayı üniversitelerde yapılan araştırmaların uygulamaya aktarılması ile sağlanabileceği düşüncesi ortaya çıkmıştır. Bu düşünce ile endüstri giderek artan oranda üniversiteler ile işbirliği içinde olmaya başlamıştır. Üniversite endüstri işbirliğinin sürekli olabilmesi için teknokentler kurulmuştur. Teknokentler ilk aşama olarak kuluçka merkezi ile başlamış, sonraki aşamalar olan bilim parkları ve teknokentler ile geliştirilmiştir. Teknokentler ile ilgili uygulanan ekonomik ve politik kanunlar sonucunda Japonya teknodevlet niteliği kazanmıştır.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Dünyada ve Türkiye’de Teknokentler

(Erişim) <http://pauteknokent.com.tr/teknokent/pau-teknokent/dunyada-ve-turkiyede-teknokentler/>, 11.03.2015.

<sup>118</sup> Nihal Şenlier, Japon Modelinde Yüksek Teknoloji Merkezlerinin Kentle Bütünleşmesi,

#### 2.4.4. Güney Kore

Güney Kore'nin Bölgesel Yenilik Sistemi (Regional Innovation System) teknokent yapılandırmasının en önemli unsurudur. Güney Kore'deki teknokentler bölgesel kalkınma, küçük ve orta ölçekli işletmeler için planlanmıştır.<sup>119</sup>

#### 2.4.5. Çin

1978 yılında gerçekleştirilen ekonomik reformlar ve gelişme planları, özel sektör yatırımları ve yabancı firmaların yatırım yapmasını sağlayacak şekilde gerçekleştirilmiştir. 1988 yılında uygulamaya konulan "Ulusal Meşale Programı", 54 ekonomi ve teknoloji bölgesi ve 27 bilim ve teknoloji parkının kurulmasını sağlamıştır.<sup>120</sup> Firmaların teknokentlerde bulunmasının şartı gelirlerinin en az %3'ünü Ar-Ge'ye ayırıyor olmalarıdır.

#### 2.4.6. İsrail

İsrail'de teknokentler endüstri parkları olarak adlandırılmaktadır. Endüstri parkları 1985 yılında Stef Wertheimer'in yeni bakış açılı sanayi bölgeleri kurma fikrinin uygulaması ile Tefen Endüstri Parkı kurulmuştur. Tefen Endüstri Parkı ihracat, eğitim, yerleşim alanları, sanat ve ortak iş yapma kültürü üzerine kurulmuştur.

İsrail'deki endüstri parkları ihracata dönük sanayinin gelişebilmesi için destekleyici ve teşvik edici çalışma ortamının tesis edilmesi amacı ile kurulmuştur. Bu amacı gerçekleştirebilmek için yüksek iş gücünü, iş adamlarını ve araştırmacıları bünyesinde bulundurmak için endüstri parklarının çevresinde şehir yaşamına alternatif olabilecek çevreci yerleşim alanları kurulmuştur.<sup>121</sup>

---

(Erişim) [http://www.gyte.edu.tr/Files/Arastirma/01\\_japon-modeli-teknopark-n-senlier.doc](http://www.gyte.edu.tr/Files/Arastirma/01_japon-modeli-teknopark-n-senlier.doc),

13.03.2015.

<sup>119</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme ..... s73.

<sup>120</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme ..... s80.

<sup>121</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme ..... s74.

Tablo 1’de dünyadaki teknokent uygulamalarından örneklerin karşılaştırılma tablosu yer almaktadır. Ülkelerde farklı yıllarda, farklı isimlerle kurulan teknokentler uygulamalarının karşılaştırmalarına bakıldığında ortak özellikler olarak organizasyon yapısında üniversitenin bulunması, vergi indirimi/teşviklerinin olduğu, yürütülen faaliyetlerde Ar-Ge, prototip, geliştirme, üretimin olduğu ve teknokentlerin ofis, laboratuvar, eğitim ve konferans hizmetleri olarak ele alınabilir. Tabloda yer alan ortak özellikler ile teknokent tanımı karşılaştırıldığı zaman ortak özelliklerinin teknokent tanımında yer aldığı görülecektir.

**Tablo 3:** Dünyada Teknokent Uygulamalarında Ülke Karşılaştırma Tablosu (2011)

Ülkeler	Organizasyon yapısı	Sağlanan Destek ve Teşvikler	Yürütülen Faaliyetler	Verilen Hizmetler	GSMH İçindeki Ar-Ge payı
<b>ABD</b>	Üniversite, Meslek Kuruluşları, Şirketler	Risk Sermayesi, Vergi Teşvikleri, Düşük Faizli Kredi	Ar-Ge, Prototip Geliştirme, Üretim, Teknoloji Transfer Ofisi, Kuluçka Merkezi	Ofis ve Laboratuvar, Eğitim ve konferans merkezleri, Kafeterya, Konaklama imkanı, Spor merkezi, Koşu parkuru, voleybol Sahaları	%2,67
<b>Güney Kore</b>	Devlet, Üniversite, Hibe, Vergi indirimi	Hibe, Vergi indirimi, Düşük Faizli Kredi	Ar-Ge, Prototip Geliştirme, Üretim, Teknoloji Transfer Ofisi, Kuluçka Merkezi	Ofis ve Laboratuvar, Eğitim ve konferans merkezleri, Kafeterya, Konaklama imkanı, Spor merkezi, Golf sahası, Rehberlik	%2,85
<b>İsrail</b>	Şirketler	Vergi Muafiyeti, Vergi İndirimi, Risk Sermayesi, Düşük Faizli Kredi	Ar-Ge, Prototip Geliştirme, Üretim, Teknoloji Transfer Ofisi, Kuluçka Merkezi	Ofis ve Laboratuvar, Eğitim ve konferans merkezleri, Kafeterya, Rehberlik	%4,6
<b>Fransa</b>	Devlet, Üniversite, Yerel Yönetimler	Hibe, Düşük Faizli Kredi, Vergi İndirimi, Risk Sermayesi	Ar-Ge, Prototip Geliştirme, Üretim, Teknoloji Transfer Ofisi, Kuluçka Merkezi, Uluslararasılaştırma	Ofis ve Laboratuvar, Eğitim ve konferans merkezleri, Kafeterya, Konaklama imkanı, Spor merkezi, Rehberlik	%1,8
<b>Türkiye</b>	Üniversite, Yerel Yönetimler, Bankalar, Şirketler	Hibe, Vergi Muafiyeti, Yap-İşlet-Devret	Ar-Ge, Prototip Geliştirme, Üretim, Teknoloji Transfer Ofisi, Kuluçka Merkezi	Ofis ve Laboratuvar, Eğitim ve konferans merkezleri, Kafeterya, Rehberlik	%0,9

**Kaynak:** Dünyada ve Türkiye’de Tekonopark Uygulamaları

(Erişim) <https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/dunyada-ve-turkiyede-teknopark-uygulamalari/253>, 11.03.2015.



## 2.5. TÜRKİYE'DE TEKNOKENTLERİN GELİŞİMİ

Türkiye’de teknokent hareketi 1986 yılında ortaya çıkmıştır. Daha sonraki yıllarda üniversite-sanayi işbirliği gündeme gelmeye başlamıştır. 10 Mayıs 1988 yılında İzmir’de Ege Üniversitesi kampüsü içinde 86 kurucu üyeli İzmir Teknopark A.Ş. (İTAŞ) kurulmuştur. İTAŞ ulusal sanayinin gelişmesi, bilimsel bilgilerin araştırılması ve çalışmaların uygulamaya dönüştürülerek sanayinin hizmetine sunulması gibi ülkemizin sanayisinin dış pazarda rekabet gücü kazanması amaçlanmış ancak çalışmaların hiç biri sonuçlandırılmamıştır.<sup>122</sup>

Teknokentlerin kuruluşuyla ilgili ilk resmi karar 17.01.1989 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)’nin Devlet Bakanlığı’na onaylanan önerisidir. Bu kararda teknokentlerin hangi alanlarda, kimler tarafından ve nasıl kurulacağı tanımlanmıştır.

1991 yılında teknokentler için ilk adım atılmış ve KOSGEB’in girişimi ile ODTÜ ve İTÜ’de birer tane Teknoloji Geliştirme Merkezi açılmıştır. 1992 yılında Marmara Araştırma Merkezi için ilk adımlar atılmıştır. 26 Haziran 2001 tarihinde çıkartılan 4691 sayılı “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu” ile teknokentler yasal zemine oturtulmuştur.<sup>123</sup>

Türkiye’de teknokentlerin kuruluş aşamalarına bakıldığında, teknokentlerin kuruluş amaçlarının yeni teknolojiyi yakalayıp, ülke sanayisinin gelişmiş ülkeler seviyesine çıkma isteği olduğu göze çarpmaktadır.

Türkiye’nin teknokentler kurma projesinden endüstri, ticaret, bilim ve teknoloji alanlarında fayda sağlayacak stratejiler şu şekilde belirtilmiştir:

- Uluslararası pazarda rekabet potansiyeline ve iç pazarda stratejik öneme sahip teknolojiye dayalı sanayileri kurma,
- Yabancı sermaye yatırımlarını ve iç yatırımları teşvik etme,
- Özel sektör sanayileri, üniversite ve kamu arasında etkin bağlar oluşturma,

<sup>122</sup> Mehmet Harmancı, M. Oğuzhan Önen, **a.g.e.** s28.

<sup>123</sup> Yasemin Barlas, **a.g.e.** s65.

- Özellikle yerli hammadde, hünerli işgücü ve kapital için daha yüksek katma değer ve ihraç ürünlerinin teşviki, geliştirilmesi,
- Yüksek ekonomi etkisine sahip ileri teknolojilere yatırım yapılması ve dolaylı yoldan istihdamı artırma,
- İleri teknik ve eğitim uygulamalarıyla verimli sektörlere aktarımı hedeflerini teknokentler kanalıyla gerçekleştirme beklentisi vardır.<sup>124</sup>

Türkiye'deki teknokentlerin mevcut durumuna bakıldığında ise Nisan 2015 itibariyle; toplam 59 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi kurulmuştur. 59 Teknoloji bölgesinden 44'  faaliyetine başlamış, 15'i ise alt yapı çalışmalarına devam etmektedir. Teknoloji Geliştirme Bölgeleri ise Adana, Antalya, Balıkesir, Burdur, Konya, Bursa, Çanakkale, Çorum, Denizli, Bolu, Diyarbakır, Samsun Düzce, Edirne, Elazığ, Trabzon, Erzurum, Kütahya, Eskişehir, Mersin, Gaziantep, Hatay, Isparta, Kahramanmaraş, Kayseri, Kırıkkale, Malatya, Manisa, Niğde, Sakarya, , Sivas, Tekirdağ, Tokat, Urfa, Van, Yozgat'ta 1'er adet, İzmir'de 4 adet, Kocaeli'de 4 adet, İstanbul'da 7 adet, ve Ankara'da 8 adet kurulmuştur.<sup>125</sup>

**Tablo 4:** Türkiye'de Faaliyette Olan Teknokentler

Sıra No	Bölge Adı	�niversite Adı	İli	Kur. Yılı
1	ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ortadoğu Teknik Üniversitesi	ANKARA	2001
2	T�B�TAK Marmara Araştırma Merkezi Teknoparkı	TUB�TAK-TTGV	KOCAELİ	2001
3	Ankara Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bilkent Üniversitesi	ANKARA	2002
4	İzmir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzmir Yüksek Tek.Ens.	İZMİR	2002
5	GOSB Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sabancı Üniversitesi	KOCAELİ	2002
6	Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hacettepe Üniversitesi	ANKARA	2003
7	İT� Arı Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Teknik Üniversitesi	İSTANBUL	2003
8	Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Anadolu Üniversitesi	ESKİŞEHİR	2003
9	Selçuk Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Selçuk Üniversitesi	KONYA	2003
10	Kocaeli Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kocaeli Üniversitesi	KOCAELİ	2003

<sup>124</sup> Muazzez Bababacan, Teknopark Kavramları ve Türkiye Uygulamaları (Erişim) <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/11218.pdf> 17.03.2015, s186.

<sup>125</sup> Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Genel Brifingi Nisan 2015, s1.

11	Batı Akdeniz Teknokenti Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Batı Akdeniz Üniversitesi	ANTALYA	2004
12	Erciyes Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Erciyes Üniversitesi	KAYSERİ	2004
13	Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Karadeniz Teknik Üniv.	TRABZON	2004
14	Çukurova Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Çukurova Üniversitesi	ADANA	2004
15	Mersin Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mersin Üniversitesi	MERSİN	2005
16	Göller Bölgesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Süleyman Demirel Üniv.	ISPARTA	2005
17	Ulutek Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Uludağ Üniversitesi	BURSA	2005
18	Gaziantep Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gaziantep Üniversitesi	GAZİANTEP	2006
19	Gazi Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gazi Üniversitesi	ANKARA	2007
20	Trakya Üniversitesi Edirne Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Trakya Üniversitesi	EDİRNE	2008
21	Fırat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Fırat Üniversitesi	ELAZIĞ	2007
22	Erzurum Ata Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Atatürk Üniversitesi	ERZURUM	2005
23	Pamukkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Pamukkale Üniversitesi	DENİZLİ	2007
24	Yıldız Teknik Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yıldız Teknik Üniversitesi	İSTANBUL	2003
25	Ankara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara Üniversitesi	ANKARA	2006
26	İstanbul Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Üniversitesi	İSTANBUL	2003
27	Sakarya Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sakarya Üniversitesi	SAKARYA	2008
28	Boğaziçi Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2009
29	Cumhuriyet Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Cumhuriyet Üniversitesi	SİVAS	2007
30	Dicle Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dicle Üniversitesi	DİYARBAKIR	2007
31	Bolu Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzzet Baysal Üniversitesi	BOLU	2009
32	Düzce Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Düzce Üniversitesi	DÜZCE	2010
33	Malatya Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İnönü Üniversitesi	MALATYA	2009
34	Kahramanmaraş Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Sütçü İmam Üniversitesi.	K.MARAŞ	2011
35	Dokuz Eylül Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dokuz Eylül Üniversitesi	İZMİR	2013
36	Namık Kemal Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Namık Kemal Üniversitesi	TEKİRDAĞ	2011
37	Kütahya Dumlupınar Tasarım Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Dumlupınar Üniversitesi	KÜTAHYA	2009
38	Tokat Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi	TOKAT	2008
39	İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İstanbul Ticaret Üniversitesi	İSTANBUL	2009
40	Çanakkale Teknoloji Geliştirme Bölgesi	18 Mart Üniversitesi	Çanakkale	2011
41	Samsun Teknoloji Geliştirme Bölgesi	On Dokuz Mayıs Üniversitesi	Samsun	2009
42	Marmara Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Marmara Üniversitesi	İstanbul	2014
43	Ege Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ege-Dokuz Eylül ve Yaşar Üniversitesi	İzmir	2014
44	Harran Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Harran Üniversitesi	Urfa	2010

**Kaynak:** Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Genel Brifingi Nisan 2015, s1

Faaliyette olan teknokentlerde Ar-Ge çalışmalarını yürüten firmaların sayısı 3233'e ulaşmıştır. Bu firmaların %39'u yazılım sektöründe, %19'u Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri sektöründe, %7'si Elektronik ve %5'i Makina ve Teçhizat İmalatı alanlarında faaliyet göstermekte, ayrıca Medikal, Enerji, Kimya, Gıda, Savunma, Otomotiv gibi bir çok sektörden firmalar bölgelerde Ar-Ge faaliyetleri kapsamı da yer almaktadır.<sup>126</sup>

Türkiye'deki teknokentlerin büyük bölümü üniversite odaklı olsa da teknokentlerin kuruluşunun ve işleyişinin özel bir kanuna dayandırılması ve gerek kuruluş aşamasında gerekse işletme döneminde yoğun devlet desteklerinin bulunması nedenleriyle devlet yönlendirmeli büyüme modelinin ağırlıklı olduğu söylenebilir.<sup>127</sup>

**Tablo 5:** Alt Yapı Çalışmaları Devam Eden Teknokentler

S. No	Bölge adı	Üniversite Adı	İli	Kur. Yılı
1	ASO Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	TOBB Üniversitesi	ANKARA	2008
2	Muallimköy Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Gebze Yüksek Teknoloji Enst.	KOCAELİ	2011
3	Yüzüncü Yıl Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yüzüncü Yıl Üniversitesi	VAN	2012
4	Çorum Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Hitit Üniversitesi	ÇORUM	2012
5	Celal Bayar Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Celal Bayar Üniversitesi	MANİSA	2012
6	İzmir Bilim ve Teknoloji Parkı Teknoloji Geliştirme Bölgesi	İzmir Ekonomi Üniversitesi	İZMİR	2012
7	Niğde Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Niğde Üniversitesi	NİĞDE	2012
8	Makül-Baka Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi	BURDUR	2013
9	Bozok Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Bozok Üniversitesi	YOZGAT	2013
10	Kırıkkale Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Kırıkkale Üniversitesi	KIRIKKALE	2013

<sup>126</sup>Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Genel Brifingi Nisan 2015, s6.

<sup>127</sup> 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme ..... s38.

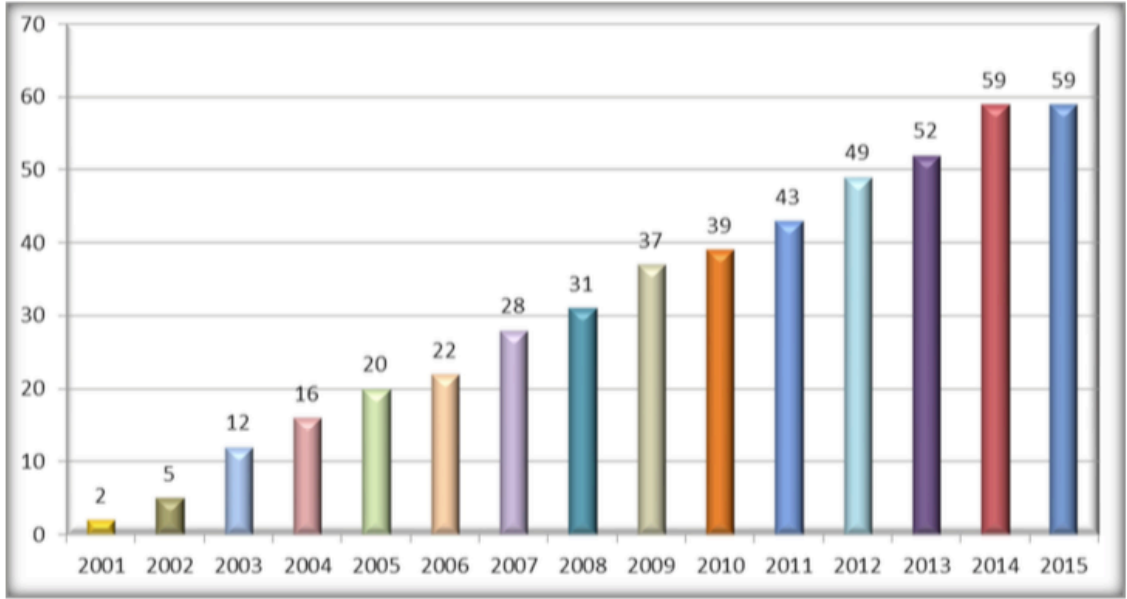
11	Balıkesir Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Balıkesir Üniversitesi	BALIKESİR	2014
12	Ostim Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Ankara - Hacettepe – Atılım – Çankaya – Başkent – TOBB Üniversitesi	Ankara	2014
13	Hatay Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Mustafa Kemal Üniversitesi	HATAY	2014
14	Ankara Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	ANKARA	2014
15	Finans Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi	Boğaziçi Üniversitesi	İSTANBUL	2014

**Kaynak:** Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Genel Brifingi Nisan 2015, s1

Teknoloji Geliştirme Bölgelerine Nisan 2015 tarihi itibarıyla bakıldığında;

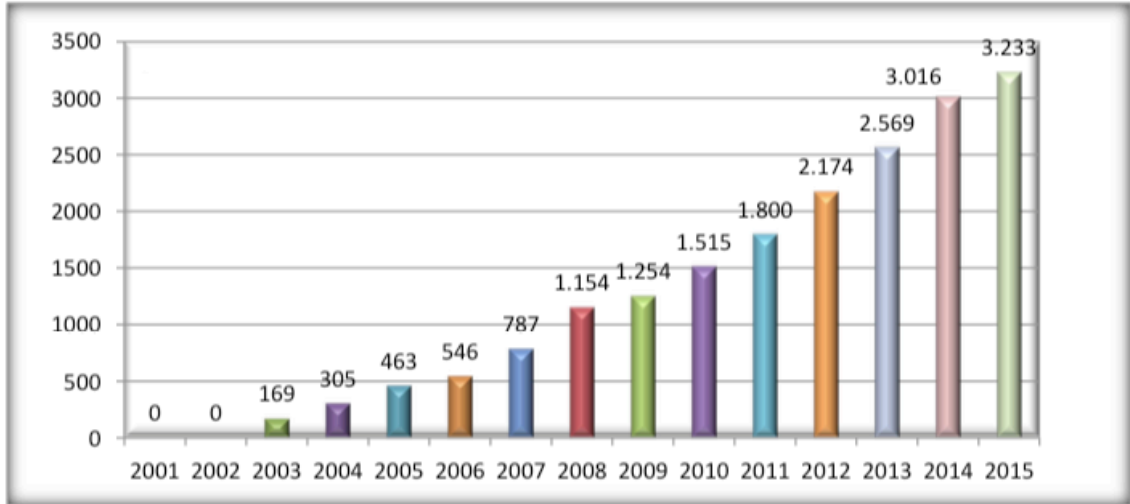
- 32.196 personel istihdamı,
- 7.279 adet çalışılmakta olan Ar-Ge projesi,
- 16.194 adet bitmiş Ar-Ge projesi,
- 2 Milyar A.B.D doları ihracat,
- 141 adet yabancı/yabancı ortaklı firma,
- 1.433 adet Fikri Mülkiyet
- 2.5 Milyar TL yabancı sermaye yatırımı olduğu raporlarla sunulmuştur.

**Şekil 5:** Teknokent Sayılarının Yıllara Göre Dağılımı



**Kaynak:** Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Genel Brifingi Nisan 2015

**Şekil 6:** Teknokentlerde Yer Alan Toplam Firma Sayısı



**Kaynak:** Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Genel Brifingi Nisan 2015

2002'den günümüze baktığımız zaman teknokentlerin sayısında artış olduğu gözükmektedir. Bu artışa paralel olarak teknokentlerde bulunan firmaların sayısı ve istihdam edilen personel sayısı artmıştır. Yapılan ve yapım aşamasında olan Ar-Ge çalışmalarının sayısı artmış ve projelerde sağlanan başarılarından dolayı yabancı/yabancı ortaklı firmalar da Türkiye'de bulunan teknokentlerde konumlanmışlardır. Bilgi üretmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretimi ve girişimciyi desteklemek, kişilere iş imkanı sunmak gibi amaçlarla 2001 yılında 4691 sayılı kanun ile ortaya çıkan teknokentlerin, amaçları doğrultusunda çalıştığını ve ülke ekonomisi ve istihdamına katkıda bulunduğunu söylenebilir.

### 2.5.1. Teknoloji Gelişme Bölgeleri Kanunu

26 Haziran 2001 tarihinde 4691 sayılı “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu” çıkartılmıştır. Kanunun amacı “üniversiteler, araştırma kurum ve kuruluşları ile üretim sektörlerinin işbirliği sağlanarak, ülke sanayisinin uluslararası rekabet edebilir ve ihracata yönelik bir yapıya kavuşturulmasıdır. Bir başka deyişle teknolojik bilgi üretmek, üründe ve üretim yöntemlerinde yenilik geliştirmek, ürün kalitesini veya standardını yükseltmek, verimliliği artırmak, üretim maliyetlerini düşürmek, teknolojik bilgiyi ticarileştirmek, teknoloji yoğun üretim ve girişimciliği desteklemek, küçük ve orta ölçekli işletmelerin yeni ve ileri teknolojilere uyumunu sağlamak, Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulunun kararları da dikkate alınarak teknoloji yoğun alanlarda yatırım olanakları yaratmak, araştırmacı ve vasıflı kişilere iş imkânı yaratmak, teknoloji transferine yardımcı olmak ve yüksek/ileri teknoloji sağlayacak yabancı sermayenin ülkeye girişini hızlandıracak teknolojik alt yapıyı sağlamaktır”<sup>128</sup>.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu teknokentlerin Türkiye'de ilk kurulma sürecinde gerçekleştirilmek istenen amaçları doğrultusunda oluşturulmuştur. Bu kanun sayesinde teknokentler yasal bir düzene kavuşmuş, amacı, teknokent içinde bulunacak kişi ve kurumların tanımı, hangi şartlarda teknokent açılabilir şeklindeki

<sup>128</sup> Teknoloji Geliştirme Bölgesi Kanunu  
(Erişim) <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.4691.pdf> 17.03.2015.

teknokent kurulma ve teknokentlerin yaşam sürelerinin hangi süreci izleyecekleri belirlenmiştir.

### 2.5.2. Teknokentlerin Kurulması İçin Gerekli Olan Şartlar

Teknokentlerin kurulması için gerekli olan şartları 4691 sayılı “Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu” ve Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği’nde belirtilmiştir. Teknokentlerin kurulması için gerekli olan şartları ise şöyle sıralayabiliriz:

- Bölgenin kurulması için bir araya gelen kurucu heyetin oluşturulması,
- Bölgenin kurulması için seçilen bölgenin sınırları içinde en az bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da kamu Ar-Ge merkezi veya enstitüsünün bulunması,
- Bölgenin kurulması için seçilen bölgede yeterli Ar-Ge ve sanayi potansiyelinin bulunması ve finansal yeterliliğin olması,
- Harita Mühendisi tarafından kurulacak bölgenin sınırları, koordinatları, yüz ölçümleri ve bölgenin tam adresinin belirtildiği dokümanın hazırlanması ve Değerlendirme Kuruluna sunulması,
- Değerlendirme kurulu tarafından bölgenin teknokent kurulması için uygun bulunması durumunda bölge alanının sınırlarını kesinleştirmek üzere Değerlendirme Kurulu kararı ile Bakanlar Kuruluna sunulması,
- Bakanlar Kuruluna sunulan bölge kuruluşu Bakanlar kurulu kararı ile Resmi Gazete’de yayınlanarak yürürlüğe girmesidir.

### 2.5.3. Türkiye’de Teknokent Örnekleri

#### 2.5.3.1. ODTÜ Teknokent

ODTÜ Teknokent’in kurulması ile ilgili çalışmalara 1980’li yılların sonunda başlanmış, dünyadaki var olan teknokent örneklerini incelenmiş ve kamuoyunun öğrenmesine yönelik çalışmalar yapılmıştır. 1992 yılında bu çalışmaların sonucunda ilk hedef olarak kuluçka merkezinin kurulması olmuştur. Bu amaç doğrultusunda



KOSGEB ile iş birliği ile ODTÜ Tekmer hizmete açılmıştır. ODTÜ TEKMER’de, başarı sonucunda teknokent kurulması çalışmaları önem kazanmış 2000 yılında ODTÜ Teknoknet’in ilk binası hizmete açılmıştır. 2001 yılında 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Yasası yürürlüğe girmiştir. Yürürlüğe giren yasa ile girişimci şirketlere teşvikler, vergi muafiyeti sunulmuştur. Yasa ile sunulan avantajların yanında ODTÜ’nün sağladığı akademik bilgi ve alt yapı ile ODTÜ Teknokent bir cazibe merkezi haline gelmiştir.

ODTÜ Teknokent’in kuruluş amacı uluslararası rekabet edebilme gücünün ve kalkınmanın en önemli unsuru olan yeni bilgi üretebilme sürecinde üniversite sanayi işbirliğini teşvik ederek katkı sağlamaktır. ODTÜ Teknokent, üniversite-sanayi işbirliğini etkin ve sürekli kılmak amacıyla oluşturduğu yapılar çerçevesinde, üniversitedeki araştırma altyapısı ve bilgi birikiminin sanayiye aktarılmasında etkin rol oynarken aynı zamanda Türkiye’nin Ar-Ge potansiyeli ve teknoloji geliştirme yeteneğini de desteklemektedir.

ODTÜ Teknokent hem dünyadaki başarılı teknokentler içinde yer almak hem de ev sahipliği yaptığı şirketlerin uluslararası başarılar elde etmesine katkı sağlamak için başarılı bir model oluşturmuştur ve bu modelin geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması ile ilgili çalışmalarını halen sürdürmektedir. ODTÜ Teknokent modeli, 4 temel strateji üzerine şekillendirilmiştir:

- Girişimciliği ve yenilikçiliği teşvik etmek
- Üniversite sanayi işbirliğini geliştirmek
- Firmalar arası işbirlikleri güçlendirmek
- Uluslararası işbirlikleri desteklemek

ODTÜ Teknokent şirketleri tarafından 2002’den bugüne kadar üniversite ile işbirliği içerisinde 993 ortak Ar-Ge projesi yürütülmüştür. Yine 2002’den bu yana 561 farklı akademisyen ile 1768 sözleşme imzalanmıştır. Yine 2002 yılından beri ODTÜ Teknokent ve ODTÜ TEKMER bünyesinde akademisyenler tarafından 67 şirket kurulmuş olup, bugün 41 tanesi faaliyetlerine devam etmektedir. ODTÜ Teknokent şirketleri ODTÜ’nün 44 farklı bölümü ile işbirliği yapmış, bunlardan en çok işbirliği yapılanlar Makine Mühendisliği, Elektrik Elektronik Mühendisliği ve Bilgisayar

Mühendisliği bölümleridir. 2013 yılı sonu itibariyle ODTÜ Teknokent'te faaliyet gösteren şirketlerin %51' yazılım-bilişim, %19'u elektronik, %11'i telekomünikasyon, %6'sı medikal teknolojileri, %13'ü ise ileri malzeme, tarım, gıda, uzay-havacılık, enerji, otomotiv, çevre gibi diğer alanlarda Ar-Ge çalışmaları yürütmektedir.

2013 ve 2014 yıllarında gerçekleştirilen Teknoloji Geliştirme Bölgeleri 2011 ve 2012 Performans Endeks çalışmalarında ODTÜ Teknokent Teknoloji Geliştirme Bölgesi, üst üste iki yıl birinci sırada yer alarak en başarılı teknoloji geliştirme bölgesi seçilmiştir.<sup>129</sup>

ODTÜ Teknokent ODTÜ yerleşkesi dışında 2006 yılında Ostim Organize Sanayi Bölgesi(OSB)'ndeki yerleşkeyi kurmuştur. Bu yerleşkede Ar-Ge'ye dayalı üretim yapan veya yapmak isteyen firmalara çağdaş altyapı ve üst yapı olanaklarıyla ürün geliştirme, yeni teknolojileri yakından takip edebilme ve desteklerden yararlanma gibi imkânlar sağlamaktadır.<sup>130</sup>

**Tablo 6:** ODTÜ Teknokent'te Bulunan Binalar ve Barındıkları Firma Sayısı

<b>Bina Adı</b>	<b>Hizmete Giriş Tarihi</b>	<b>Firma Sayısı</b>
SADGEB	1998	5
SEM 2	1998	16
HALICI	1998	9
İKİZLER	2000	37
GÜMÜŞ	2002	41
SİLİKON	2004	45
GALYUM	2007	43
OSTİM	2008	30
MET	2008	15
TİTANYUM	2012	7
TÜRKTELEKOM	2014	3

<sup>129</sup> Mustafa İhsan Kızıldaş, a.g.r. s3.

<sup>130</sup> Ostim Teknokent

(Erişim) <http://www.ostim.org.tr/tr/ostim-kurum/ostim-teknokent/1>, 15.04.2015.

**Kaynak:** ODTÜ Teknokent Yönetim A.Ş. İdari İşler Sorumlusu Haydar MERAL ile görüşme.

ODTÜ Teknokent bünyesinde bulunan yapılar ve programlar aşağıdaki gibidir:

- *Teknoloji Transfer Ofisi (TTO)*: Hem teknoloji odaklı girişimciliğin desteklenmesi hem de üniversite-sanayi işbirliğinin geliştirilmesi için geliştirilmiş bir yapıdır. TTO, akademisyenlerin bilimsel çalışmalarını patent alma süreçlerini koordine etmekte ve sonrasında yeni kuluçka kökenli işletmelerin kurulmasını desteklemektedir.<sup>131</sup>
- *ODTÜ Teknokent Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi (ATOM)*: Üniversite öğrencileri arasında girişimciliği teşvik etmek amacıyla kurulmuştur. Mayıs 2008’de girişimci öğrencilerin oyun yazılımı alanındaki proje ve fikirlerini geliştirebilecekleri ve kendi şirketlerini kurma imkanı buldukları ön kuluçka merkezi hizmete girmiştir.<sup>132</sup>
- *METUTECH – BAN Teknokent Teknoloji Yatırımcıları Derneği*: Başarılı tüzel veya gerçek kişilerin ‘yatırımcı’ olarak üye olabildiği ve özellikle teknoloji tabanlı girişimcilerle yatırımcılar arasında köprü kurmayı amaç edinen bir kuruluştur. “Teknoloji Yatırımcıları Ağı” yapılanması ile 2007 yılında ilk melek yatırımcılar derneğini başlatan METUTECH-BAN, yatırımcı ve girişimci ekosistemini oluşturmak amacıyla hem İş Melekleri’ni hem de yatırımcıları(bireysel veya kurumsal), çatısı altında buluşturmuştur.<sup>133</sup>
- *Yeni Fikirler Yeni İşler Programı (YFYİ)*: 2005 yılından bu yana Türkiye’nin ilk ve en büyük teknoloji tabanlı girişimcilik programı olan Yeni Fikirler Yeni İşler (YFYİ) genç girişimcileri desteklemektedir. Öğrencilerin ve yeni mezunların yenilikçi ve teknoloji tabanlı fikirlerini hayata geçirmeleri için

<sup>131</sup> Teknoloji Transfer Ofisi

(Erişim) <http://www.metutechtto.org> 15.04.2015

<sup>132</sup> ODTÜ Teknokent Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi

(Erişim) <http://www.atom.org.tr/> 15.04.2015

<sup>133</sup> Teknokent Teknoloji Yatırımcıları Derneği

(Erişim) <http://www.metutechban.org/index.php?id=2> 15.04.2015

uygun ortamı sağlamakta ve onlara başarılı iş adamları olmaları yolunda destek vermektedir.<sup>134</sup>

- *TeknoJump İş Hızlandırma Merkezi:* Türkiye'nin ilk uluslararasılaşma sürecini hızlandırma programı olan TeknoJump, 2013 yılı ortasında ODTÜ Teknokent tarafından modellenerek hayata geçirilmiştir. Uluslararasılaşma sürecinde kuluçka evresini tamamlamış ve piyasa koşullarında ayakta durabilen 0-5 yaş firmalara ODTÜ Teknokent tarafından sunulan desteklerdendir.<sup>135</sup>

### 2.5.3.2. İTÜ Arı Teknokent

İTÜ ARI Teknokent girişimini başlatan ilk adım, 1992 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi ve KOSGEB iş birliği ile İTÜ-KOSGEB TEKMER'in (Kuluçka Merkezi) faaliyete geçmesi olmuştur. 2001 yılında yapılan fizibilite çalışmalarının sonucunda İTÜ Arı Teknokent için İTÜ Ayazağa ve İTÜ Florya Kampüsleri yerleşke olarak seçilmiş ve 2002 yılında Arı Teknokent Proje Geliştirme Planlama A.Ş. kurulmuştur.

İTÜ Arı Teknokent 160 Ar-Ge Firması ve 5100 Ar-Ge personeliyle yılda 350 proje yürüten 148'i patentli toplam 1800 başarılı projeye sahiptir.<sup>136</sup>

### 2.5.3.3. Antalya Teknokent

2004 yılında Akdeniz Üniversitesi Kampüsü içerisinde kurulmuştur. Antalya Teknokent'in kuruluş amacı yeni ve yüksek teknolojilerle uğraşan teknoloji

---

<sup>134</sup> YFYİ Hakkında

(Erişim) <http://yfyi.odtuteknokent.com.tr/portal/aboutus> 15.04.2015.

<sup>135</sup> ODTÜ Teknokent Hakkında

(Erişim)[http://www.odtuteknokent.com.tr/hakkinda.html#%40%3F\\_afrWindowId%3Dnull%26\\_afrLoop%3D12548480097913539%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ctrl-state%3Ddivjtzwapm\\_38](http://www.odtuteknokent.com.tr/hakkinda.html#%40%3F_afrWindowId%3Dnull%26_afrLoop%3D12548480097913539%26_afrWindowMode%3D0%26_adf.ctrl-state%3Ddivjtzwapm_38)

15.04.2015

<sup>136</sup> İTÜ Arı Teknokent

(Erişim) <http://www.ariteknokent.com.tr/> 15.04.2015.

firmalarının yürüttükleri Ar-Ge faaliyetlerinde teknokent hizmetleri sunmaktır. Günümüzde bünyesindeki 98 firma ve yaptığı Ar-Ge çalışmaları ile 2013 yılında yapılan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Performans Endeksinde ilk 5’de yer almıştır.<sup>137</sup>

#### 2.5.3.4. Gazi Teknopark

Gazi Teknopark 2007 yılında 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanununa uygun olarak kurulmuş ve yerleşke olarak Gazi Üniversitesi Gölbaşı Yerleşkesi seçilmiştir. Günümüzde bünyesindeki 93 firma ve yaptığı Ar-Ge çalışmaları ile 2013 yılında yapılan Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Performans Endeksinde ilk 5’de yer almıştır.<sup>138</sup>

#### 2.5.3.5. Bilkent Cyberpark

Bilkent Cyberpark, Bilkent Üniversitesi ve Bilkent Holding işbirliğiyle 12 Kasım 2002’de kurulmuş olan Türkiye’nin ilk vakıf üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren teknokentidir. 2012 Türkiye Teknopark Endeksi’nde 2. sırada yer alan Cyberpark faaliyetlerinin hem niteliği hem de niceliği ile teknokentler arasında en üst sıralarda yer almaktadır.<sup>139</sup>

2008 yılı itibariyle Ankara Cyberpark’ta çoğunluğu bilişim ve elektronik alanında faaliyet gösteren 166 Ar – Ge firması, 6 adet kargo, kırtasiye, mali müşavirlik, büfe, seminer, eğitim ve danışmanlık firmalarından oluşmak üzere destek firması, 1300 üzerinde Ar – Ge personeli olmak üzere toplamda 2300’e yakın personel istihdam edilmektedir. Faaliyette bulunan firmaların % 81’i bilişim teknolojileri, % 4’ü

<sup>137</sup> Antalya Teknokent

(Erişim) <http://www.ateknokent.com/> , 15.04.2015

<sup>138</sup> Gazi Teknopark

(Erişim) <http://teknopark.gazi.edu.tr/posts/view/title/misyon---vizyon-124768?siteUri=teknopark>, 15.04.2015

<sup>139</sup> Bilkent Cyberpark’ta Nasıl Yer Alırım?

(Erişim) <http://tto.bilkent.edu.tr/tr/Content/cyberparkta-nasil-yer-alirim>, 15.04.2015.

elektrik – elektronik, % 5’i uzay ve havacılık teknolojileri, % 4’ü telekomünikasyon, % 2’si medikal – biyomedikal – biyoteknolojileri, % 2’si savunma sanayinde yer almaktadır.

#### 2.5.3.6. Hacettepe Teknokent

Hacettepe Teknokent A.Ş. 17 Mart 2003 tarihinde Hacettepe Teknokent’i yönetmek amacı ile kurulmuştur. Mart 2009’da Hacettepe Teknokent, Teknoloji Transfer Merkezi’ni (HT-TTM) kurarak üniversite sanayi işbirliğinin geliştirilmesi yolunda etkin rol oynamıştır.<sup>140</sup>

Hacettepe Üniversitesi Teknoloji Geliştirme Bölgesi’nde, Telekomünikasyon ve Yazılım, Sağlık, Savunma Sanayi, Otomotiv, Perakendecilik, Medikal, Medya ve İletişim, Makina ve Teçhizat İmalatı, Madencilik, İnşaat, İlaç, Gıda Sanayi, Geri Dönüşüm, Enerji, Elektronik, Bilgisayar ve İletişim Teknolojileri sektörlerinde 180 firma 273 proje yürütmektedir.<sup>141</sup>

Hacettepe Teknokentin farklı yerleşkeleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Hacettepe Üniversitesi Beytepe Yerleşkesi
- Hacettepe-Polatlı Yerleşkesi
- Hacettepe-İvedik OSB Yerleşkesi

---

<sup>140</sup> İlyas Yılmazyıldız, Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Kilit Merkezleri: Teknokentler, **Bilişim Dergisi**, s133.

(Erişim) <http://www.bilisimdergisi.org/s133/pdf/178-183.pdf>, 15.04.2015.

<sup>141</sup> Hacettepe Teknokent Başkanın Mesajı

(Erişim) <http://hacettepeteknokent.com.tr/tr/baskanin-mesaji>, 15.04.2015.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TEKNOKENT UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Üniversite sanayi işbirliği ile ortaya çıkan teknokent kavramı her geçen gün önemini arttırmaktadır. Faaliyetlerine henüz başlamamış veya faaliyetlerine başlamış firmaların hem üniversite sanayi iş birliğinden hem de devletin sağladığı teşvik ve desteklerden yararlanabilmek için teknokent bünyesinde çalışmak istemektedirler. Bu amaçla teknokentlerin yönetici firmalarına teknokent bünyesinde çalışmak isteyen firmaların başvuru sayısı her geçen gün artmaktadır.

Tezin temel amacı her geçen gün önemi artan teknokent kavramı ile sayıları her yıl biraz daha artan teknokent uygulamalarının örgüt kültürü üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu noktadan hareketle Türkiye’de ilk kurulan ve yapılan araştırmalara göre en başarılı teknokent olan ODTÜ Teknokent bünyesindeki firmalar örneklem olarak seçilmiştir.

#### 3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Çalışmanın evreni ODTÜ Teknokent bünyesindeki firmalardır. Bu anlamda ODTÜ Teknokentteki firmalar değerlendirilmeye alınmış olup çalışanlara uygulanan anket çalışma ile konu amacına ulaştırılmıştır. ODTÜ Teknokent bünyesinde bulunan ve şirketin kuruluşundan beri bir teknokent bünyesinde bulunan firmalar seçilmiş ve anket yapılmıştır. Firmalara ODTÜ Teknokent Yönetim A.Ş. aracılığıyla irtibata geçilmiş ve anketler ODTÜ Teknokent Yönetim A.Ş. anket sistemi ile firmalara gönderilmiştir. Anket ile 250 kişiye ulaşılması hedeflenmiştir. Hedeflenen sayıya ulaşılabilmesi için örnekleme uygun firmalar tespit edilmiş ve firma yetkilileriyle

birebir görüşme yaparak anketlerin çalışanlara uygulanması sağlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda 219 kişiye ulaşılmıştır.

### **3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Türkiye’de Nisan 2015 itibariyle 59 adet Teknoloji Geliştirme Bölgesi bulunmaktadır. Bunların 8 tanesi Ankara’dadır. Yapılan araştırma çalışması sadece ODTÜ Teknokent’te uygulanacağı için çıkan sonuçlar ODTÜ Teknokent örneklemini ile sınırlıdır.

ODTÜ Teknokent bünyesinde Nisan 2015 itibariyle 251 adet firma bulunmaktadır. Bulunan bu firmaların bir kısmı teknokent bünyesi dışında faaliyetlerini sürdüren firmaların Ar-Ge bölümleridir. Yine bu firmaların bazıları esas faaliyetlerine teknokent bünyesinde başlamış olsalar da teknokent bünyesi dışında faaliyet gösteren firmaların alt firmalarıdır. Bu firmalar teknokentte kendi iç kültürlerini oluştursalar da bağlı oldukları esas firmanın çatı kültürüne sahip oldukları yapılan çalışma sürecinde anlaşılmıştır. Araştırmanın uygulanacağı örneklem esas faaliyetlerine teknokent bünyesinde başlayan firmalar olduğu için anketler yukarıda söylenen firmalara uygulanmış olsa da anket içinde bulunan “ODTÜ Teknokent’te bulunan firmam esas faaliyetlerine bir teknokent bünyesinde başlamıştır.” sorusuyla elenmiştir. Bu da anket uygulanacak örneklemin küçülmesine neden olan bir sınırlılıktır.

ODTÜ Teknokent bünyesindeki firma sayısı fazla olsa da esas faaliyetlerine teknokent bünyesinde başlayan firmaların çalışan sayısının göreceli olarak az olduğunu belirtmek gerekmektedir. Bu firmaların bir kısmı kuluçka merkezlerinde başladıkları projenin başarılı bir şekilde sonuçlanması sonucunda firma statüsüne ulaşmışlardır. Küçük ölçekli bu firmalardan zaman içinde yaptıkları doğru projelerde orta ölçekli firmalar sınıfına girmişlerdir. Bu durumda bile esas faaliyetlerine teknokent bünyesi dışında başlayan firma sayısı kadar personel istihdam edemeyebilmektedirler. Bu durumda anket uygulanan firma sayısı ve anketi cevaplayan kişi sayısı bakımından bir dengesizlik oluşturması araştırmanın bir sınırlılığıdır.



### 3.4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Yapılan çalışmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış anket kullanılmıştır. Anket formundaki soruları iki farklı bölümde toplanmıştır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgileri ve teknokent ile ilgili bilgilerin toplanması istenmiştir. İkinci bölümde ise çalışanların kendi çalıştıkları örgütlerin örgüt kültürleri hakkında bilgi toplanması istenilmiştir. Çalışmada daha önce geliştirilmiş ve Türkiye’de kullanılmış olan örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır.

**Örgüt Kültürü Ölçeği:** Ali Danışman ve Hüseyin Özgen<sup>142</sup> tarafından geliştirilen örgüt kültürü ölçeği ile ölçümlenmiştir.

5’li likert tipinde hazırlanan örgüt kültürü ölçeğindeki sorular, “(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde düzenlenmiştir. Çalışanlar ölçekteki soru maddelerini kendi kurumlarını dikkate alarak, kurumdaki çalıştıkları süreçte karşılaştıkları durumlarda kendilerinde oluşan durumları en iyi yansıtan ifadeleri işaretlemeleri istenmiştir. Ölçek üzerinde “(1) Kesinlikle Katılmıyorum” ifadesi, bahsedilen ifadeye tümüyle reddedildiğini, “(5) Kesinlikle Katılıyorum” ifadesi, bahsedilen ifadeye tümüyle katılımı göstermektedir. Ölçekteki maddeler “Bilgi, çalışanlar arasında rahat ve serbest bir şekilde paylaşılır”, “Sorunların çözümünde takipçiden çok hep öncü ve lider olmaya ağırlık verilir” gibi ifadelerden oluşmaktadır.

Ölçek 53 soru ile 9 boyutu ölçümlemek üzere yapılandırılmıştır. Boyutlar, hiyerarşi eğilimi (hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi), kuralcılık eğilimi (kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi), klan eğilimi (klan, aile ve ilişki eğilimi), sonuç eğilimi (sonuç ya da süreç eğilimi), destekleyicilik (kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi), gelişme eğilimi (esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi), takım eğilimi (takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi), açıklık eğilimi (tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi), profesyonellik eğilimi (rasyonalizm ve profesyonellik eğilimi) olarak ifade

---

<sup>142</sup> Ali Danışman, Hüseyin Özgen “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3, 2, 2003, 91- 124

edilmektedir.<sup>143</sup> Boyutlar farklı sayıda madde ile ölçümlenmektedir. Alınan yüksek puanlar anılan boyuta olan kültürel eğilimin arttığını göstermektedir. Ölçümlenen boyutlar ve bu boyutları ölçümlemeyi hedefleyen madde numaraları Tablo 7’de bulunmaktadır.

Örgüt kültürü ölçeği, daha önce farklı çalışmalarda kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ali Danışman ve Hüseyin Özgen ölçek geliştirme çalışmasında, ölçeği iki farklı çalışma ile test etmiştir. Kanada ve Türkiye’de toplam 17 firmada yaptıkları araştırma sonucunda güvenilirlik düzeylerini 0,66, 0,61, 0,67, 0,68, 0,66, 0,79, 0,76, 0,73, 0,66 olarak tespit etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve sonucunun dokuz boyutlu yapıyı (sonuç eğiliminin yeniden gözden geçirilmesi ile) desteklediği görülmüştür.<sup>144</sup>

**Tablo 7: Örgüt Kültürü ve Boyutları ve Boyutları Ölçen Maddeler**

Boyut Sayısı	Boyutlar	Ölçekteki Madde Numarası
1	<b>Hiyerarşi eğilimi</b> (Hiyerarşi, itaat, güç ve otorite ya da eşitlik ve katılımcılık eğilimi)	17, 23, 38, 39, 44, 50
2	<b>Sonuç eğilimi</b> (Sonuç ya da süreç eğilimi)	15, 21, 25, 32
3	<b>Klan eğilimi</b> (Klan, aile ve ilişki eğilimi)	6, 16, 28, 29, 41, 43, 47, 48
4	<b>Destekleyicilik</b> (Kişi eğilimi, destekleyici kültür ya da iş eğilimi)	3, 10, 19, 20, 30, 33, 34, 51
5	<b>Kuralcılık eğilimi</b> (Kuralcı, bürokrasi ve kontrol eğilimi)	4, 5, 22
6	<b>Takım eğilimi</b> (Takım, grup ya da bireysel çalışma eğilimi)	8, 27, 31, 40
7	<b>Gelişme eğilimi</b> (Esneklik, gelişme, uyum ya da istikrar ve durağanlık eğilimi)	1, 2, 24, 35, 37
8	<b>Profesyonelizm eğilimi</b> (Rasyonalizm ve profesyonelizm eğilimi)	7, 9, 12, 13, 14, 18, 26, 49, 52, 53
9	<b>Açıklık eğilimi</b> (Tartışma ve görüşmelere açık ya da kapalı olma eğilimi)	11, 36, 42, 45, 46

**Kaynak:** Ali Danışman, Hüseyin Özgen “Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3, 2, 2003

<sup>143</sup> Ali Danışman, Hüseyin Özgen, a.g.e

<sup>144</sup> Ali Danışman, Hüseyin Özgen, a.g.e, s113.

### c) Araştırma Soruları Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri belirlenmeden önce araştırma konusu ile ilgili sorular oluşturulmuştur. Hazırlanan sorular aşağıdaki gibidir:

1. Örgüt içinde oluşan kültür eğiliminin üniversite ile sürekli etkileşimde bulunulması üzerindeki etkisi nedir?
2. Örgütün aldığı teşvik ve desteklerin örgüt kültürüne etkisi nedir?
3. Örgütün yaptığı Ar-Ge çalışmalarının örgüt kültürüne etkisi nedir?
4. Teknokent içindeki yaptığı iş açısından benzer firmaların etkileşiminin örgüt kültürüne etkisi nedir?

Hazırlanan sorular üzerinden araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmanın temel hipotezi:

**H<sub>1</sub>:** Teknokent uygulamalarının teknokentteki firmaların örgüt kültürlerine etkisi vardır.

Alt hipotezler ise şöyledir:

**H<sub>1.1</sub>:** Örgütün üniversite ile etkileşim halinde olmasıyla örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1.2</sub>:** Örgütün aldığı teşvik ve destekler örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etki yaratır.

**H<sub>1.3</sub>:** Örgütün yaptığı Ar-Ge çalışmalarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1.4</sub>:** Örgütteki Ar-Ge çalışmalarının yenilik üzerine olmasının örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1.5</sub>:** Teknokent içinde yaptığı iş bakımından benzer kişilerle bir arada bulunmasının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1.6</sub>:** Örgütteki işgörenlerin eğitim durumlarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1.7</sub>:** Örgüte sağlanan teşvik ve destekler ile örgütün çalışanlarını yapılan projelere uygun seçmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1.8</sub>:** Örgüte sağlanan teşvik ve desteklerin örgütün yenilikler üzerinde çalışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1.9</sub>:** Örgütteki Ar-Ge çalışmalarının örgütteki işgörenlerin grup çalışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

**H<sub>1.10</sub>:** Örgüt yöneticisinin örgütteki işgörenlerin eğitim faaliyetlerini desteklemesinin örgüt kültürüne bir etkisi vardır.

### 3.5. BULGULAR

#### 3.5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri aşağıda başlıklar halinde sunulmuştur.

##### 3.5.1.1. Cinsiyet Dağılımı:

**Tablo 8:** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Olgular	Kadın	66	30,1	30,1	30,1
	Erkek	153	69,9	69,9	100,0
	Toplam	219	100,0	100	

ODTÜ Teknokent bünyesinde yer alan firmalardaki çalışanlardan yapılan ankete katılanların çoğunluğunun erkek olduğu yapılan analiz sonucunda Tablo 8'de görülmektedir.

## 3.5.1.2. Medeni Durum:

**Tablo 9:** Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Olgular	Evli	83	37,9	37,9	37,9
	Bekar	136	62,1	62,1	100,0
	Toplam	219	100,0	100	

ODTÜ Teknokent bünyesindeki firmalardaki çalışanlardan yapılan ankete katılanların çoğunluğunun bekar olduğu yapılan analiz sonucunda olduğu Tablo 9’da görülmektedir.

## 3.5.1.3. Yaş Dağılımı:

**Tablo 10:** Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş Dağılımı		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Olgular	15-20	1	,5	,5	,5
	21-30	124	56,6	56,6	57,1
	31-40	70	32,0	32,0	89,0
	41- 50	10	4,6	4,6	93,6
	51 ve üzeri	14	6,4	6,4	100,0
	Toplam	219	100,0	100	

ODTÜ Teknokent bünyesindeki firmalardaki çalışanlardan yapılan ankete katılanların çoğunluğunun 21-30 yaş aralığında olduğu yapılan analiz sonucunda olduğu Tablo 10’da görülmektedir.

## 3.5.1.4. Öğrenim Durumu:

**Tablo 11:** Katılımcıların Öğrenim Durumu Dağılımı

Öğrenim Durumu		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Olgular	Lise	7	3,2	3,2	3,2
	Üniversite	145	66,2	66,2	69,4
	Yüksek Lisans	57	26,0	26,0	95,4
	Doktora	10	4,6	4,6	100,0
	Toplam	219	100,0	100	

ODTÜ Teknokent bünyesindeki firmalardaki çalışanlardan yapılan ankete katılanların çoğunluğunun üniversite mezunu olduğu yapılan analiz sonucunda olduğu Tablo 11’de görülmektedir.

Kurulan bölgede istihdamı sağlamak ve bölgede canlılık yaratmak, teknokentin amaçlarından biridir. Tablo 9’da katılımcıların çoğunun bekar, Tablo 10’da çalışanların çoğunun 21-30’lu yaşlarda olması ve Tablo 11’de çalışanların çoğunluğunun üniversite mezunu olması ODTÜ Teknokent bünyesinde bulunan firmaların yeni mezun ve genç bireylere iş imkanı sunduğunu göstermektedir. Sunulan iş imkanlarının bölgede istihdamı sağladığı ve canlılık yarattığını söylemek yanlış olmayacaktır.

## 3.5.2. Teknokent Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Etkisi Bulgularının Değerlendirilmesi

Katılımcılara uygulanan anket “*Teknokent uygulamalarının teknokentteki firmaların örgüt kültürlerine etkisi vardır.*” ana hipotezine göre hazırlanmıştır. Ana hipotezden faydalanılarak alt hipotezler oluşturulmuştur. Oluşturulan alt hipotezlere göre anket soruları oluşturulmuştur.

Çalışmada kullanılan ölçeğin geçerlilik düzeyini belirlemek için uzman görüşüne başvurulmuştur. Alan uzmanı ölçeğin geçerliliğini içerik ve inceleyip onaylamıştır.

Aynı zamanda ölçeğin aynen daha önceki çalışmalardaki şekliyle kullanılmasından dolayı geçerlilik düzeyinin sağlanmış olduğunu belirtmiştir.

Örgüt Kültürü ölçeği daha önce farklı çalışmalarda kullanılarak geçerliliği test edilerek onaylanmıştır. Verilerin güvenilirlik analizi SPSS programı ile yapılmış ve Tablo 12’de görüldüğü gibi alpha değeri 0.91 olarak bulunmuştur.

**Tablo 12:** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

<b>Cronbach’s Alpha</b>	<b>Madde Sayısı</b>
,91	53

Geçerliliği ve güvenilirliği yapılmış olan ve alt boyutları faktör analiziyle belirlenmiş Örgüt kültürü ölçeğinden elde edilen toplam puan, hipotezi için hazırlanmış her bir soru için incelenmiş, her bir soru için gruplar arası karşılaştırmalar yapılmıştır.

*“H<sub>1,1</sub>: Örgütün üniversite ile etkileşim halinde olmasıyla örgüt kültürü arasında anlamlı bir ilişki vardır.”* hipotezi ile teknokentlerin kuruluş amaçlarından biri olan üniversite sanayi iş birliğinin teknokentteki firmaların örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1,1</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1,1</sub> hipotezinin soruları 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Testine sokulmuştur. H<sub>1,1</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 14: Ar-Ge faaliyetlerinizde Orta Doğu Teknik Üniversitesi(ODTÜ)’nden akademik personel desteği aldınız mı?

Soru 15: Ar-Ge faaliyetlerinden Orta Doğu Teknik Üniversitesi(ODTÜ) dışında başka üniversitelerden akademik personel desteği aldınız mı?

Soru 16: Akademik personelin ODTÜ Teknokent bünyesinden bulunan şirketinizdeki yapılan çalışmalara olumlu katkısı oldu mu?

**Tablo 13:** Soru 14, Soru 15 ve Soru 16’nın Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 14</b>	Evet	193,00	236,00	121,00	0,395
	Hayır	190,00	241,00	92,00	
<b>Soru 15</b>	Evet	189,00	241,00	121,00	0,334
	Hayır	193,00	227,00	92	
<b>Soru 16</b>	Evet	189,00	241,00	92,00	0,210
	Hayır	196,00	222,00	117,00	

H<sub>1,1</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmaların üniversite ile işbirliği halinde olmasının firmaların örgüt kültürlerine etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda p değerlerinin 0.05’den büyük



olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

*“H<sub>1,2</sub>: Örgütün aldığı teşvik ve destekler örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etki yaratır.”* hipotezi ile teknokent firmalarına devletçe sağlanan teşvik ve desteklerin örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1,2</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1,2</sub> hipotezinin sorusu 2’den fazla gruplu cevaplara sahip olduğu için Kruskal-Wallis Test’ine sokulmuştur. H<sub>1,2</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 8: ODTÜ Teknokent’te bulunan firmam bir yıl içinde ..... sayıda destek için başvuruyor/destek alıyor.

**Tablo 14:** Soru 8’in Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 8</b>	1	196,00	217,00	129,00	0,77
	1-3	191,00	241,00	92,00	
	3-5	180,00	211,00	161,00	
	>5	195,50	227,00	152,00	

H<sub>1,2</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmaların aldığı teşvik ve desteklerin ve bunların sayısının örgüt kültürlerine etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda p değerinin 0.05’den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

“ $H_{1,3}$ : Örgütün yaptığı Ar-Ge çalışmalarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ile teknokentlerdeki firmaların yaptıkları Ar-Ge çalışmalarının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir.  $H_{1,3}$  hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımlarının normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir.  $H_{1,3}$  hipotezinin sorusu 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Test’ine sokulmuştur.  $H_{1,3}$  hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 13: Yapılan teşvik ve destekler şirketimin Ar-Ge faaliyetleri için önemlidir.

**Tablo 15:** Soru 13’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 13</b>	Evet	191,00	241,00	92,00	0,86
	Hayır	165,00	204,00	117,00	

$H_{1,3}$  nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmaların aldığı teşvik ve desteklerin Ar-Ge faaliyetlerine etkisinin örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir farklılık yarattığı varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda p değerinin 0.05’den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

*“H<sub>1,4</sub>: Örgütteki Ar-Ge çalışmalarının yenilik üzerine olmasının örgüt kültürü üzerine anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi ile teknokentlerdeki firmaların yaptıkları Ar-Ge çalışmalarının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1,4</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1,4</sub> hipotezinin soruları 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Test’ine sokulmuştur. H<sub>1,4</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 12: ODTÜ Teknokent’te bulunan firmamın yaptığı projelerde inovasyon(yenilik) önemlidir.

Soru 13:Alınan teşvik ve destekler şirketimin Ar-Ge faaliyetleri için önemlidir.

**Tablo 16:** Soru 12 ve Soru 13’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 12</b>	Evet	191,50	241,00	92,00	0,002*
	Hayır	161,50	227,00	117,00	
<b>Soru 13</b>	Evet	191,00	241,00	92,00	0,86
	Hayır	165,00	204,00	117,00	

H<sub>1,4</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmaların Ar-Ge çalışmalarının yenilik üzerine olmasının örgüt kültürü üzerine etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak yapılan projelerde inovasyonların (yeniliğin) p\* değerinin 0.05’den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa yol açarken alınan teşvik ve desteklerin Ar-Ge çalışması üzerinde p değerinin 0.05’den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu ortaya çıkarmıştır.

“**H<sub>1.5</sub>**: Teknokent içinde yaptığı iş bakımından benzer kişilerle bir arada bulunmasının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ile teknokentteki çalışanların teknokent bünyesindeki diğer firmalardaki kendine benzer çalışanlar ile bir arada bulunmasının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1.5</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1.5</sub> hipotezinin sorusu 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Test’ine sokulmuştur. H<sub>1.5</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 9: Yaptığım iş bakımından benzer kişilerin bulunduğu ortamda çalışmak yararlıdır

**Tablo 17:** Soru 9’un Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 9</b>	Evet	191,00	241,00	92,00	0,032*
	Hayır	171,00	191,00	161,00	

H<sub>1.5</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmalardaki personelin yaptığı iş bakımından benzer kişilerle bir arada bulunmasının örgüt kültürü üzerine etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda p\* değerinin 0.05’den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

“**H<sub>1,6</sub>**: Örgütteki işgörenlerin eğitim durumlarının örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ile teknokentte yer alan firmalardaki çalışanların eğitim durumlarının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1,6</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1,6</sub> hipotezinin sorusu 2’den fazla gruplu cevaplara sahip olduğu için Kruskal-Wallis Test’ine sokulmuştur. H<sub>1,6</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 3: Öğrenim durumunuz

**Tablo 18:** Soru 3’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 3</b>	Lise	193,00	211,00	121,00	0,012*
	Üniversite	188,00*	241,00	92,00	
	Yüksek Lisans	193,00	211,00	150,00	
	Doktora	206,50*	217,00	188,00	

H<sub>1,6</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmalardaki personelin eğitim durumlarının örgüt kültürü üzerine etkisi olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda p\* değerinin 0.05’den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak üniversite bitirmiş; doktora eğitimine devam eden veya bitirmiş kişiler arasında anlamlı bir farklılığın olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

“**H<sub>1.7</sub>**: Örgüte sağlanan teşvik ve destekler ile örgütün çalışanlarını yapılan projelere uygun seçmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi ile devlet tarafından verilen teşvik ve desteklerin firma çalışanlarını seçimi üzerinde etkili olmasının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1.7</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1.7</sub> hipotezinin soruları 2’den fazla gruplu cevaplara sahip olduğu için Kruskal-Wallis Test’ine sokulmuştur. H<sub>1.7</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 3: Öğrenim durumunuz

Soru 8: ODTÜ Teknokent’te bulunan firmam bir yıl içinde ..... sayıda destek için başvuruyor/destek alıyor.

**Tablo 19:** Soru 3 ve Soru 8’in Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 3</b>	Lise	193,00	211,00	121,00	0,012*
	Üniversite	188,00*	241,00	92,00	
	Yüksek Lisans	193,00	211,00	150,00	
	Doktora	206,50*	217,00	188,00	
<b>Soru 8</b>	1	196,00	217,00	129,00	0,77
	1-3	191,00	241,00	92,00	
	3-5	180,00	211,00	161,00	
	>5	195,50	227,00	152,00	

H<sub>1.7</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmalara sağlanan teşvik ve desteklerin firmaların çalışanlarını seçmesi arasında anlamlı etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda p\* değerinin 0.05’den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak yapılan çalışanların eğitim durumlarının

örgüt kültürü üzerine anlamlı bir farklılığa yol açarken alınan teşvik ve desteklerin çalışanların seçilmesinin örgüt kültürü üzerinde p değerinin 0.05'den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

*“H<sub>1.8</sub>: Örgüte sağlanan teşvik ve desteklerin örgütün yenilikler üzerinde çalışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.”* hipotezi ile devlet tarafından sağlanan teşvik ve desteklerin teknokent bünyesinde bulunan firmaların yenilik üzerinde çalışmasını sağlamanın örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1.8</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarındaki dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1.8</sub> hipotezinin sorularından bir tanesi 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Test'ine sokulmuştur. H<sub>1.8</sub> hipotezinin diğer sorusu 2'den fazla gruplu cevaplara sahip olduğu için Kruskal-Wallis Test'ine sokulmuştur. H<sub>1.8</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 8: ODTÜ Teknokent'te bulunan firmam bir yıl içinde ..... sayıda destek için başvuruyor/destek alıyor.

Soru 12: ODTÜ Teknokent'te bulunan firmamın yaptığı projelerde inovasyon(yenilik) önemlidir.

**Tablo 20:** Soru 8 ve Soru 12'nin Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 8</b>	1	196,00	217,00	129,00	0,77
	1-3	191,00	241,00	92,00	
	3-5	180,00	211,00	161,00	
	>5	195,50	227,00	152,00	
<b>Soru 12</b>	Evet	191,50	241,00	92,00	0,002*
	Hayır	161,50	227,00	117,00	

H<sub>1,8</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmalara sağlanan teşvik ve desteklerin örgütün yenilikler üzerinde çalışmasının firmanın örgüt kültürü üzerinde anlamlı etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda istatistiksel olarak yenilikler (inovasyon) üzerinde çalışmanın p\* değerinin 0.05'den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak örgüt kültürü üzerine anlamlı bir farklılığa yol açtığı gözlenirken, alınan teşvik ve desteklerin yenilik üzerine çalışmasının örgüt kültürü üzerinde p değerinin 0.05'den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.



“**H<sub>1,9</sub>**: Örgütteki Ar-Ge çalışmalarının örgütteki işgörenlerin grup çalışması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezi ile teknokent bünyesindeki firmalarının yaptıkları Ar-Ge çalışmalarının grup olarak yapılmasının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir. H<sub>1,9</sub> hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımların normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir. H<sub>1,9</sub> hipotezinin sorularından iki tanesi 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Test’ine sokulmuştur. H<sub>1,9</sub> hipotezinin diğer sorusu 2’den fazla gruplu cevaplara sahip olduğu için Kruskal-Wallis Test’ine sokulmuştur. H<sub>1,9</sub> hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 7: ODTÜ Teknokent’te bulunan firmam bir yıl içinde ..... sayıda proje ile ilgileniyor.

Soru 11: ODTÜ Teknokent’te bulunan firmam bireysel çalışmadan daha çok grup çalışmasını destekler.

Soru 13: Alınan teşvik ve destekler şirketimin Ar-Ge faaliyetleri için önemlidir.

**Tablo 21:** Soru 7, Soru 11 ve Soru 13’ün Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 7</b>	1	196,00	211,00	159,00	0,417
	1-3	188,00	241,00	92,00	
	3-5	191,50	220,00	161,00	
	>5	190,00	236,00	117,00	
<b>Soru 11</b>	Evet	193,00	236,00	117,00	0,000..*
	Hayır	180,00	241,00	92,00	
<b>Soru 13</b>	Evet	191,00	241,00	92,00	0,86
	Hayır	165,00	204,00	117,00	

H<sub>1,9</sub> nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesindeki firmaların çalışanlarının, yapılan Ar-Ge çalışmalarını grup halinde yürütmelerinin örgüt kültürlerine etkisi olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda yıl içinde yapılan proje sayısı ve alınan teşvik ve destek sayısı örgüt kültürü üzerine p değerinin 0.05'den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yaratmazken, yapılan projelerde grup halinde çalışmasının örgüt kültürü üzerine p\* değerinin 0.05'den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir fark yarattığı sonucu ortaya çıkmıştır.

“ $H_{1.10}$ : Örgüt yöneticisinin örgütteki işgörenlerin eğitim faaliyetlerini desteklemesinin örgüt kültürüne bir etkisi vardır.” hipotezi ile teknokentte yer alan firmanın yöneticisinin çalışanların eğitim faaliyetlerini destekleyici olmasının örgüt kültürüne anlamlı bir etkisi olup olmadığı araştırılmak istenmiştir.  $H_{1.10}$  hipoteziyle ilgili sorular ile örgüt kültürü ölçeği istatistiksel olarak incelenmiştir. Veri gruplarında dağılımlarının normal olup olmadığına bakılmış ve normal olmayan bir dağılım olduğu gözlenmiştir.  $H_{1.10}$  hipotezinin sorularından bir tanesi 2 gruplu cevaplara sahip olduğu için Mann-Whitney-U Test’ine sokulmuştur.  $H_{1.10}$  hipotezinin diğer sorusu 2’den fazla gruplu cevaplara sahip olduğu için Kruskal-Wallis Test’ine sokulmuştur.  $H_{1.10}$  hipoteziyle ilgili ankette yer alan sorular aşağıdaki belirtilmiştir.

Soru 3: Öğrenim durumunuz

Soru 10: ODTÜ Teknokent’te bulunan firmam eğitim faaliyetlerimi destekler.

**Tablo 22:** Soru 3 ve Soru 10’un Örgüt Kültürü Ölçeği Analizi

		Medyan	Max	Min	p değeri
<b>Soru 3</b>	Lise	193,00	211,00	121,00	0,012*
	Üniversite	188,00*	241,00	92,00	
	Yüksek Lisans	193,00	211,00	150,00	
	Doktora	206,50*	217,00	188,00	
<b>Soru 10</b>	Evet	192,00	241,00	121,00	0,77
	Hayır	180,00	211,00	92,00	

$H_{1.10}$  nolu hipotez ODTÜ Teknokent bünyesinde çalışan firmaların çalışanlarının eğitim faaliyetlerini desteklemesiyle örgüt kültürü arasında anlamlı etkisi olduğunu varsayımı üzerine kurulmuştur. Yapılan analiz sonucunda  $p^*$  değerinin 0.05’den küçük olmasından dolayı istatistiksel olarak çalışanların eğitim durumlarının örgüt kültürü üzerine anlamlı bir farklılığa yol açtığı gözlenirken, firmanın çalışanlarının

eğitim faaliyetlerini desteklemesinin örgüt kültürü üzerinde p değerinin 0.05'den büyük olmasından dolayı istatistiksel olarak anlamlı bir fark yaratmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

## SONUÇ

Örgüt, insanların bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. İnsanların bir araya gelmesi ve örgüt amacını gerçekleştirebilmesi için örgütün yapısı belirlenmeli, örgüt bölümlere ayrılmalı ve ayrılan bölümler için doğru personel seçimi yapılmalıdır. Seçilen her personelin kendine has bir takım özellikleri bulunmaktadır. Örgütte yer alan personelin bir arada yaşaması ile zaman içinde tüm personelin özelliklerini kapsayan bir ortak yaşam biçimi oluşabilecektir. Oluşan bu ortak yaşam biçimi örgüt kültürüne katkı sağlayacaktır.

Teknokent, bilimsel ve teknolojik çalışmaların önem kazandığı yıllarda, bilim ve sanayi işbirliğiyle, araştırma-geliştirme faaliyetlerinin daha verimli ve yenilikçi yapılması düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Ortaya çıktığı zamandan günümüze kadar olan süreçte teknokentlerin önemi giderek artmış ve sayıları her geçen gün artmaktadır.

Teknokentler, daha çok, üniversite ve sanayinin işbirliği içinde çalışmasını sağlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Devlet bu işbirliğinin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için, üniversite ve teknokent yönetimlerine bir takım teşvik ve destekler sağlamıştır. Sağlanan bu destekler de teknokent bünyesinde faaliyet gösteren firmaların yapılarını ve kültürlerini dolaylı olarak etkilemektedir. Bu etkilenme, firmaların teşvik ve desteklerden faydalanabilmeleri için istenilen şartları yerine getirirken oluşmaktadır. Devlet tarafından verilen teşvik ve desteklerden yararlanılabilmesi için teknokent bünyesinde bulunan firmaların, personel seçiminden, yapılan Ar-Ge çalışmasının niteliğine kadar bir çok faktörü ayrıntılı şekilde düşünüp karar vermeleri gerekmektedir. Bu karar verme süreci teknokent bünyesinde bulunan firmaların örgüt kültürlerini etkileyebilmektedir.

Yapılan çalışmada teknokentte bulunan firmaların örgüt kültürlerinin hangi durumlardan ne kadar etkilendiğine bakılmıştır. Bunun sonucunda;

- Teknokentin kuruluş amaçlarından biri bölgede istihdamı sağlamak ve canlılık oluşturmaktır. Teknokent bünyesinde bulunan firmalarda çalışanların genç olması ve eğitim durumlarının da lisans veya yüksek lisans olmasından dolayı bu amacın gerçekleştiği gözükmektedir.

- Üniversite sanayi işbirliği için yenilik içeren Ar-Ge çalışmalarının sayısına bakıldığında teknokentte bulunan firmaların yarısının yılda 5'ten fazla yenilik içeren Ar-Ge projesi ile ilgilendikleri gözükmektedir. Bu da teknokentte bulunan firmaların yaptıkları projelerde yenilikten yana olduklarını göstermektedir.
- Teknokent bünyesinde çalışan firmalara sağlanan, teşvik ve desteklerden faydalanma durumuna bakıldığı zaman, firmaların çoğunun yıl içinde 1 ila 3 kez teşvik ve destek aldığı gözükmektedir. Alınan bu teşvik ve desteklerin, firmaların örgüt kültürlerine doğrudan etki etmediği gözükmektedir.
- Teknokent bünyesindeki firmaların yaptıkları projelerde, akademik destek almasının örgüt kültürlerine etki etmediği gözükmektedir. Teknokentte bulunan firmaların yaptıkları yenilik içeren projelerde, akademik personelin, proje hayata geçerken projenin her adımında olmak yerine, daha çok proje sunumu ve evrak işleriyle ilgilenmesi, örgüt kültürüne bir etkisinin olmadığını göstermektedir.
- Teknokent bünyesindeki firmaların yıl içinde yaptıkları Ar-Ge çalışmalarının sayısının, firmaların örgüt kültürü üzerinde doğrudan etki sağlamadığı gözükmektedir. Yapılan Ar-Ge çalışmasının yenilik içermesi ve proje ekibinin birlikte daha sıkı iletişime geçmesi örgüt kültürünü etkilemektedir.
- Teknokent bünyesindeki firmaların benzer firmalar ile aynı çatı altında olması dolayısıyla, çalışanlarının bir arada bulunması firmaların örgüt kültürlerini etkilemektedir. Teknokent bünyesinde bulunmak firmaya bir prestij katmaktadır. Aynı durum teknokent bünyesindeki firmalardaki personel için de geçerlidir. Ayrıca teknokentteki firmalar ortak projeler geliştirebilmektedirler. Geliştirilen bu ortak projede çalışanlar, farklı firmalarda çalışanlarla etkili iletişim halinde olabilmekte, bu da örgüt kültürünü etkilemektedir.
- Teknokent bünyesinde bulunan firmaların yapacakları Ar-Ge projelerinde, sağlanan teşvik ve desteklerden yararlanabilmesi için seçtikleri personelin eğitim durumunun, firmaların örgüt kültürlerini etkilediği gözükmektedir. Teknokentteki firmaların Ar-Ge çalışması yapabilmesi için personelinin belirli şartları sağlaması gerekmektedir. Firmalar, proje şartlarını sağlamayan personeli bünyesinde bulundurmamak istemeyeceklerdir. Bu yüzden personel seçiminde teknokent dışındaki bir firmaya göre personelin eğitim durumu daha önemli olacaktır.

- Teknokent bünyesindeki firmaların yaptıkları Ar-Ge çalışmalarında, grup çalışmalarının örgüt kültürünü etkilediği gözükmemektedir.

Yukarıda maddeler halinde belirtilen sonuçlara bakıldığında zaman teknokentlerin örgüt kültürleri üzerindeki etkisini, teknokentli olmanın sağladığı prestij, benzer çalışanların bir arada bulunmasındaki etkileşimin, sağlanan imkan, teşvik ve destekler için seçilen personelin eğitim durumunun, yapılan Ar-Ge projelerindeki yenilik önceliğinin firmaların örgüt kültürlerine etki ettiğini söyleyebiliriz.

Yapılan araştırma sonucunda, teknokent uygulamalarının, esas faaliyetlerine teknokentte başlamış firmaların örgüt kültürlerine etkisi olduğunu söyleyebiliriz.

## KAYNAKÇA

4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu Uygulamalarının Değerlendirilmesi ile Uygulamada Ortaya Çıkan Sorunların Çözümüne İlişkin Öneri Geliştirilmesi, **Cumhurbaşkanlığı Denetleme Kurulu, Araştırma ve İnceleme Raporu**, 2009.

Akdur, Recep; **Sağlık Ocağı Hizmetlerinde İzleme Değerlendirme ve Eğitim Kılavuzu**, Sağlık Bakanlığı, Ankara 2003.

Aladağ, Özlem; “**Örgüt Kültürü ile Motivasyon Arasındaki İlişkinin Araştırılması (Eskişehir Sarar A.Ş. Örneği)**” (Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2007.

Altunay, Özlem; “**Örgüt Yapısındaki Değişmelerin Örgüt Kültürü Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma**”(Yüksek Lisans Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya, 2006.

Antalya Teknokent (Erişim) <http://www.ateknokent.com/>, 15.04.2015

Ay, Mustafa; Özbay Mahmut; "Dünyada ve Türkiye'de Teknoparklar" **Mühendis ve Makina Dergisi**, 1977, sayı: 445.

Aydoğdu, Ali; “**Örgüt Yapısının, İnovasyon ve Örgüt Kültürüne Etkisi ve Bir Araştırma**”, (Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Babacan, Muazzez; **Dünyada ve Türkiye’de Teknoparklar: Bilim ve Teknoloji Parkları**, Asil Ofset Matbaası, İzmir, 1995



Babacan, Muazzez; Teknopark Kavramları ve Türkiye Uygulamaları (Erişim)  
<http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/11218.pdf>, 17.03.2015.

Barlas, Yasemin; "**Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesinin Yapısal Analizi**",  
 (Yüksek Lisans Tezi), Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014.

Başaran, İbrahim Ethem; **Yönetim**, Gül Yayın Evi, Ankara, 1989.

Bilkent Cyberpark'ta Nasıl Yer Alırım?(Erişim)  
<http://tto.bilkent.edu.tr/tr/Content/cyberparkta-nasil-yer-alirim>, 15.04.2015.

Buluç, Bekir; "Yönetimde Örgütlenme Süreci", **Eğitim Yönetim Dergisi**, Ankara, 1996.

Buyruk, Zafer; "**Çalışanların Örgüt Kültürü Algılamalarında Bölgesel Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma**" (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007.

Danışman, Ali; Hüseyin Özgen; "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3, 2, 2003, 91- 124

Doğan, Binali; **Örgüt Kültürü**, Beta Yayınları, İstanbul, 2007.

Dünyada ve Türkiye'de Teknopark Uygulamaları (Erişim)  
<https://anahtar.sanayi.gov.tr/tr/news/dunyada-ve-turkiyede-teknopark-uygulamaları/253>, 11.03.2015.

Efil, İsmail; **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Yayın, İstanbul, 1999.

Erdoğan, İlhan; “İşletmelerde Davranış,” **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları** No: 242, İstanbul: 1991

Eren, Erol; **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 15. Baskı, Beta, İstanbul, 2012,

Eroğlu, Feyzullah; **Davranış Bilimleri**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1996,

Fındıkçı, İlhami; **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Vakfı Yayınları, İstanbul, 1996.

Gazi Teknopark (Erişim) <http://teknopark.gazi.edu.tr/posts/view/title/misyon---vizyon-124768?siteUri=teknopark>, 15.04.2015.

Genç, Nurullah; **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005.

Grugulis, Irena, Steven Vincent, Gail Hebson (2003). “*The Rise Of The 'Network Organisation' And The Decline Of Discretion*”, **Human Resource Management Journal**. London, Vol.13, Iss.2.

Güleç, Kemal; **Türkiye'de ve Dünyada Teknolojik Gelişmeler**, DPT yayını, Ankara.

Gürbüz, Esin; “**Çalışanlarda Örgüt Kültürü ve İş Performansı (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Çalışanları Örneği)**” (Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Güvenç, Bozkurt; **İnsan ve Kültür**, Remzi Kitabevi, 8. Baskı, İstanbul, 1999.

Hacettepe Teknokent Başkanın Mesajı (Erişim)  
<http://hacettepeteknokent.com.tr/tr/baskanin-mesaji>, 15.04.2015.

Hacettepe Teknokent Tarihçe (Erişim) <http://hacettepeteknokent.com.tr/tr/tarihce>, 15.04.2015.

Harmancı, Mehmet; Önen, M. Oğuzhan; **Dünya ve Türkiye'de Teknopark ve Teknokent Uygulamaları**, Türkiye Kalkınma Bankası Araştırma Genel Müdürlüğü, 1999.

Herbert G. Hicks, **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Osman Tekok ve Diğerleri(Çeviri), Turhan Kitapevi, Ankara 1979.

İTÜ Arı Teknokent (Erişim) <http://www.ariteknokent.com.tr/>, 15.04.2015.

Kanbur, Aysun; “Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları” **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008.

Karakışla, Enver; “**Kültür-Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetimsel Etkinlik Açısından Etkisi**” (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2009.

Kaya, Nihat; Kesen, Mustafa; “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, **Ekev Akademi Dergisi**, Sayı 58, 2014.

Keleş, Murat Kemal; "**Türkiye'de Teknokentler: Bir Ampirik İnceleme**", (Yüksek Lisans Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2007.

Keleş, Murat Kemal; Tunca, Mustafa Zihni; "Türkiye'deki Teknokentlerin Mevcut Durumun İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, 2010.

Kıncal, Ali; Bütün Bir Yaklaşımla Teknoparkların Ülke Ekonomisi Üzerindeki Etkileri, (Erişim)

[http://www.academia.edu/2063768/Teknoparklar%C4%B1n\\_Ekonomik\\_Etkileri](http://www.academia.edu/2063768/Teknoparklar%C4%B1n_Ekonomik_Etkileri),  
17.03.2015.

Kırel, Çiğdem; Özkalp, Enver; **Örgütsel Davranış**, Ekin Basım Yayın, Bursa, 2011.

Kızıldaş, Mustafa İhsan; "**Teknoloji Geliştirme Bölgelerinin Önemi**", Sanayi Bakanlığı Etki Değerlendirme Raporu, 2014.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 12. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2010.

Koçel, Tamer; **İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon Organizasyonlarda Davranış Klâsik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**, 9.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2003.

Köse, Sevinç. Tetik, Semra; Ercan, Cuma; "Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt 7, Sayı 1, 2001.

ODTÜ Teknokent Animasyon Teknolojileri ve Oyun Geliştirme Merkezi (Erişim)  
<http://www.atom.org.tr/>, 15.04.2015.

ODTÜ Teknokent Hakkında (Erişim)  
[http://www.odtuteknokent.com.tr/hakkinda.html#%40%3F\\_afrWindowId%3Dnul](http://www.odtuteknokent.com.tr/hakkinda.html#%40%3F_afrWindowId%3Dnul)

[l%26\\_afrLoop%3D12548480097913539%26\\_afrWindowMode%3D0%26\\_adf.ct  
rl-state%3Divjtzwapm\\_38](http://www.ostim.org.tr/tr/ostim-kurum/ostim-teknokent/1) 15.04.2015

Okul, Kenan; “**Kurum Kültürünün Çatışma Yönetimi Tarzları Üzerindeki Etkileri ve Yazılım Sektöründe Bir Uygulama**” (Yüksek Lisans Tezi), Kara Harp Okulu Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2011.

Onat, Ferhat; “**Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması ile Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma**” (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.

Ostim Teknokent (Erişim) <http://www.ostim.org.tr/tr/ostim-kurum/ostim-teknokent/1>, 15.04.2015.

Ömürbek, Nuri; Halıcı, Yekta; "Üniversite Sanayi İşbirliği Çerçevesinde Antalya Teknokenti ile Göller Bölgesi Teknokenti Üzerine Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 15, 2012.

Özkalp, Enver; **Örgütlerde Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir 1995,

Robbins, Stephen; **Organization Theory: Structure, Design and Applicaitons**, Prentice Hall, New Jersey, 1987.

Sagut, A. Selami; **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, İmge Kitap Evi, Ankara, 2010.

Şahinyan, Melissa; “**Örgüt Kültürünün Örgütsel Başarıya Etkisi ve Bir Araştırma**”  
(Yüksek Lisans Tezi), Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İstanbul, 2011.

Şenlier, Nihal; Japon Modelinde Yüksek Teknoloji Merkezlerinin Kentle Bütünleşmesi,  
(Erişim) [http://www.gyte.edu.tr/Files/Arastirma/01\\_japon-modeli-teknopark-n-senlier.doc](http://www.gyte.edu.tr/Files/Arastirma/01_japon-modeli-teknopark-n-senlier.doc), 13.03.2015.

Teknokent Teknoloji Yatırımcılar Derneği (Erişim)  
<http://www.metutechban.org/index.php?id=2>, 15.04.2015.

Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Uygulama Yönetmeliği(Erişim)  
<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/03/20140312-2.htm>, 20.02.2015.

Teknoloji Transfer Ofisi (Erişim) <http://www.metutechtto.org>, 15.04.2015.

Teknopark nedir? (Erişim) <http://www.ariteknokent.com.tr/tr/nedir/teknopark-nedir>,  
14.04.2015.

Terzi, Ali Rıza; **Örgüt Kültürü**, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul, 2000.

Toraman, Yusuf; Üniversite-Sanayi İşbirliği yapıları ve Niğde Üniversitesi Sanayi  
İşbirliği Mekanizmaları. 2013 (Erişim) <http://sanayisurasi.gov.tr/pdfs/universite-sanayi-isbirligi-yapilari-ve-nigde-universitesi-sanayi-isbirligi-mekanizmalari.pdf>  
19.02.2015.

Tosun, Kemal; **İşletme Yönetimi**, Venüs Matbaası, İstanbul, 1986.

Törel, Melih; "Dünyada ve Türkiye’de Teknoparklar", 1991,  
(Erişim) <http://arsiv.mmo.org.tr/pdf/10684.pdf>, 07.02.2015

Unutkan, Göksel; **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt Kültürü**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1995.

Yalçınbaş Gülbaş, Senem; “İnovasyon: Teknokent Modeli”, **ANKEM Dergi**, Sayı 25, 2011.

YFYİ Hakkında (Erişim) <http://yfyi.odtuteknokent.com.tr/portal/aboutus> 15.04.2015.

Yıldız, Müge Leyla; “**Küresel Paradigmanın Örgüt Tasarımında Yarattığı Değişim ve Geleceğin Örgüt Tasarımını İncelemeye Yönelik Bir Öngörü Çalışması**” (Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Yılmazyıldız, İlyas; “Üniversite-Sanayi İşbirliğinin Kilit Merkezleri: Teknokentler”, **Bilişim Dergisi**, (Erişim) <http://www.bilisimdergisi.org/s133/pdf/178-183.pdf>, 15.04.2015.

Yiğitceoğlu, Emel; “**Türk Örgüt Kültüründe Otorite ve Otorite İlişkileri**” (Yüksek Lisans Tezi), Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013.

## EKLER

### EK 1 – ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda hazırlanmakta olan “**TEKNOKENT UYGULAMALARININ ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: ODTÜ TEKNOKENT UYGULAMASI**” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Çalışmadan elde edilen bilgiler kesinlikle bilimsel amaçlar için kullanılacaktır ve üçüncü kişilere verilmeyecektir. Bu nedenle anketimize gerekli ilgiyi göstereceğinize inanıyor ve katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ediyoruz.

**Yüksek Lisans Tez Danışmanı**  
Prof. Dr. Türkmen DERDİYOK

**Tezi Hazırlayan**  
Elif AKYOL

**Cinsiyetiniz:**

- Kadın  Erkek

**Medeni durumunuz:**

- Evli  Bekar

**Öğrenim durumunuz:**

- İlköğretim  Lise  Üniversite  Yüksek Lisans  Doktora

**Yaş grubunuz:**

- 15-20  21-30  31-40  41-50  51 ve üzeri

**Şu anki iş yerinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?**

- 1 yıldan az  1-3 yıl  3-5 yıl  5 yıldan fazla

**ODTÜ Teknokent'te bulunan firmam esas faaliyetlerine bir teknokent bünyesinde başlamıştır.**

- Evet  Hayır





<b>Örgüt Kültürü Ölçeği</b>					
<b>Çalıştığınız ortamda</b>	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Kararsızım (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1. Yeni koşul ve durumlara anında uyulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Yeni yaklaşım ve fikirler sürekli teşvik edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Çalışanlar makul ölçüde risk ve inisiyatif alır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Her iş kuralına göre yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Kurallar son derece önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. İşle ilgili detaylara son derece özen gösterilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sorunların çözümünde analitik ve rasyonel bir yol izlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Personel takım ruhu içinde çalışır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Herkes işine bakar; kimse, kimse ile uğraşmaz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bilgi, çalışanlar arasında rahat ve serbest bir şekilde paylaşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Çatışma ve anlaşmazlıklar açık ve uygun bir şekilde tartışılarak çözüme bağlanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Herkese hakkı verilir ve herkes performansına ve katkısına göre takdir edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Bazı kişiler ayrıcalıklı muamele görebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Ne tür niteliklere sahip olduğunuzdan çok kim olduğunuz önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Niteliksiz personele yer yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kişiler arası ilişkiler son derece önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Sözüünüzün dinlenmesi için tepede ya da tepeye yakın olmanız gerekir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Yetkinlik son derece önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19.	Kişisel haklar ve insana saygı son derece önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Çalışanlara hatalarından ve kusurlarından dolayı hemen tepki gösterilir ve zaman zaman ceza verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	İşin kendisinden çok formaliteler ile uğraşılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	İşlerin yapımında standartlara ve prosedürlere katı bir şekilde uyulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	İşler acelecilik ve telaş olmadan sakin bir şekilde yapılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Sorunların çözümünde takipçiden çok hep öncü ve lider olmaya ağırlık verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Çalışanlardan hep yüksek performans beklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	Çalışanlara profesyonel gelişme ve ilerleme yolunca fırsatlar sunulur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Her tür çatışmadan kaçılır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Arkadaşlık ilişkileri son derece güçlüdür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Çalışanlar aile ferdi gibi görülür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Geç saatlere kadar çalışma çok yaygındır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Kararlar katılımcı bir şekilde beraberce verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	İşlerin yapılış şeklinden çok sonuçlar önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	İşte bir başarı sağlandığında, bu genelde işi bizzat yapanlarla paylaşılmaz, yukarıdakilere mal edilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Bir hata olduğunda sorumluluk yöneticilerden çok çalışanların üzerine kalır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Çalışanlar rekabet ortamının son derece farkındadırlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Çalışanlar sadece söyleneni yapması, bir başka bir şeye karışmaması beklenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Kaliteye son derece önem verilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Üstler tarafından verilen direktiflere uymak kaçınılmazlık arz eder.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Statüler arasında sosyal eşitsizliğe yol açacak şekilde farklılık yoktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	İşbirliği ve yardımlaşma son derece yaygındır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41.	Çalışanların kişisel sorunlarına hiç ilgi ve alaka gösterilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Çalışanlar rahatça serbest bir şekilde hareket edebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43. İlişkiler son derece resmidir. Samimiyete ve duygusallığa mûsamaha gösterilmez.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44. Amirlere saygı son derece önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45. Amirlere itaat kaçınılmazdır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46. Yönetim gerektiğinde rahatça eleştirilebilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
47. Amirlere aile büyüğü gibi yaklaşılr.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48. Hitaplarda, isimden sonra "bey" ya da "hanım" kullanılması adeta zorunluluktur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49. Herkes ne yapacağını farkındadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50. Emir komuta zinciri ve hiyerarşik yapıya uyum son derece önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
51. Kurum amaçları kadar çalışanların beklentileri ve çıkarları da önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52. İşe alım ve terfilerde kişisel ilişkilerden çok yetkinlik ve beceri önemsenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53. Herkese eşit muamele gösterilir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## EK 2 – ÖZ GEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Elif AKYOL EMMUNGİL

Doğum Yeri ve Tarihi : ANKARA - 16.08.1987

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Hacettepe Üniversitesi,

Eğitim Fakültesi, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

### İş Deneyimi

Stajlar:

- MEB Turan Feyzioğlu İlköğretim Okulu (02.2010 – 05.2010) Ankara.  
Stajyer – Bilişim Teknoloji Öğretmeni
- MEB Halide Edip Adıvar İlköğretim Okulu (10.2009 – 01.2010) Ankara.  
Stajyer – Bilişim Teknoloji Öğretmeni
- TSK Mehmetçik Vakfı (02.2009 – 06.2009) Ankara

. Projeler:

- Letoon Arkeolojik Araştırma Projesi - İnternet ve Sosyal Medya Uzmanı,  
Grafik Tasarımcı ve Web Programcısı
- Emniyet Genel Müdürlüğü Trafik Hizmetleri Başkanlığı "Sürücü ve Yaya  
Eğitimi Seminerleri" -- *Eğitim Teknoloğu, Grafik Tasarımcı,*
- Makiki ile “Yaşamımızdaki Elektrik” – E-öğrenme projesi, 3. Böte Kurultayında  
2.lık.

**Çalıştığı Kurumlar:**

- Ufuk Üniversitesi (10.2015 - devam) – Öğretim Görevlisi
- Serenas Group (Frame Yazılım) (10.2014 – 04.2015) - Web Tasarım Uzmanı
- Letoon Arkeolojik Araştırma Projesi (07.2011 – devam) - Web ve Uygulama Geliştirici, Sosyal Medya Uzmanı, Sunucu Yöneticisi
- Karataşcam (01.2013 – 07.2013) - Bilişim Uzmanı, Sosyal Medya Uzmanı, Sunucu Yöneticisi
- Ankaref Bilişim Teknolojileri (07.2010 – 04.2012) - Grafik Tasarım, Web ve Uygulama Ekran Tasarımları

**İletişim**

E-Posta Adresi :elif@elifakyol.com